

Politieacademie Andersson Elffers Felix

Informatiegestuurde politie van en met blauw

**Het Frontoffice/Backoffice-concept
in politieregio Hollands Midden**

Fase 2: verslag districtelijke pilot

Apeldoorn, 14 april 2011

LP40/eindrapportage

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

Inhoud

Dankwoord 4

1 Inleiding 5

- 1.1 Aanleiding 5
- 1.2 Onderzoeksthema's en karakter van het onderzoek 5
- 1.3 Begrenzing van het onderzoek 6
- 1.4 Organisatie van het onderzoek 7
- 1.5 Verloop van het onderzoek 7
- 1.6 Leeswijzer 8

2 Het Frontoffice/Backoffice-concept 9

- 2.1 Context: informatiegestuurde politie in volle omvang 9
- 2.2 Betekenis voor het uitvoerend politiewerk 10
- 2.3 Betekenis voor de informatiesturing 11

3 Frontoffice/Backoffice in Hollands Midden 13

- 3.1 De helpdeskfunctie van de backoffice 13
- 3.2 Informatieverkeerstoren 17
- 3.3 Informatiecoördinator 18
- 3.4 Samenvatting werking Frontoffice/Backoffice-concept 19

4 Doelmatigheid 20

- 4.1 Algemeen 20
- 4.2 Tijd die is besteed aan administratieve afwerking in de basisteams 20
- 4.3 Capaciteitseffecten ondersteunende functies primaire proces 27
- 4.4 Benodigde formatie voor de helpdesk van de backoffice 28
- 4.5 Kosten infrastructuur backoffice 30
- 4.6 Conclusies onderzoek doelmatigheid 32

5 Kwaliteit van informatie 33

- 5.1 Onderzoeksaanpak 33
- 5.2 Informatiebewustzijn als onderdeel van professionaliteit 35
- 5.3 Kwaliteit en kwantiteit van gegevens uit de basisteams 36
- 5.4 Kwaliteit informatieondersteuning bij de uitvoering van het politiewerk 41
- 5.5 Kwaliteit informatieondersteuning voor de sturing van het politiewerk 43
- 5.6 Conclusies 46

6 Informatiesturing en het Frontoffice/Backoffice-concept 49

- 6.1 Inleiding 49
- 6.2 Opzet en verloop van de pilot 50
- 6.3 Resultaat observatiefase: verbetermogelijkheden informatiesturing 52
- 6.4 Resultaten verbetering informatiesturing 55
- 6.5 Aandachtspunten voor het vervolg van de pilot in Bollenstreek Noord 58
- 6.6 Slotbeschouwing: kansen met het Frontoffice/Backoffice-concept 59
- 6.7 Conclusies 61

7 Veranderingsproces 63

- 7.1 Karakterisering veranderingsproces 63
- 7.2 Context 65
- 7.3 Organisatie Frontoffice/Backoffice-project 67
- 7.4 Planning en feitelijk verloop 68
- 7.5 Veranderkundige aspecten 69
- 7.6 Interventies onderzoeksteam 71
- 7.7 Lessons learned 74

8 Conclusies en aanbevelingen 75

- 8.1 Conclusies 75
- 8.2 Aanbevelingen 77

Dankwoord

Dit rapport is het resultaat van twee jaar intensief onderzoek met betrekking tot de pilots met het Frontoffice/Backoffice-concept bij de politie Hollands Midden. Wij danken de korpsleiding en het korps voor de openheid die er toe heeft bijgedragen dat dit rapport meer kon worden dan een droge evaluatie op aspecten van doelmatigheid en kwaliteit van informatie en dat het ook inzicht biedt in het verloop van het veranderingsproces met zijn valkuilen en 'lessons learned'. Inzicht ook in de voortschrijdende inzichten omtrent het bereik van 'FoBo' die in afgelopen twee jaar zijn ontstaan. Andere korpsen die met het concept aan de slag willen, zullen daar hun voordeel mee doen want hoe dan ook, invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept betekent een ingrijpend en complex veranderingsproces dat hoge eisen stelt aan het veranderingsvermogen van een korps.

Heel veel medewerkers van Hollands Midden zijn wij erkentelijk voor hun medewerking aan de tijdbestedingonderzoeken, enquêtes, focusgroepgesprekken en interviews uit de afgelopen twee jaar. Wij danken de medewerkers van de Dienst Informatie met wie vele gesprekken zijn gevoerd over het concept en de aanpak van het veranderingsproces. In het bijzonder noemen wij Ron Maas, de Directeur Informatie en architect van het concept voor de wijze waarop hij onze kritische feedback – het ging tenslotte om actieonderzoek – heeft 'verdragen' en een plaats heeft gegeven, Sandra Breet, projectleider van de districtelijke pilot en haar projectmedewerkers als ook Jan Minekus, chef Gegevensverwerking en inrichter van de helpdesk in de backoffice. Ook de medewerkers van de Dienst Bestuursondersteuning die ons met aanvullend onderzoek en tegenspraak hebben ondersteund zijn wij erkentelijk.

En 'last but not least' de medewerkers van het team Bollenstreek Noord die onder leiding van teamchef Peter Koot enthousiast hebben meegewerkt aan de teampilot in 2009 en daarna in 2010 een prima voedingsbodem hebben geboden om in 'proeftuin Lisse' verder te werken aan het uitbouwen van Frontoffice/Backoffice tot informatiegestuurde politie op teamniveau.

In de verwachting dat dit rapport een goede bijdrage zal kunnen leveren aan de besluitvorming over de korpsbrede implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept, wensen wij het korps daarbij veel succes toe.

De onderzoeksgroep

*Ries Straver
Paulien Meesters
Ivo van Duijneveldt*

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De politie Hollands Midden beproeft sinds het voorjaar van 2009 een nieuwe werkwijze in het primaire politieproces in de basisteams; het Frontoffice/Backoffice-concept. In deze werkwijze bellen agenten (de frontoffice) hun waarnemingen door naar de backoffice (helpdesk) waar informatiemedewerkers deze verwerken in het politiesysteem BVH en de rapportages, processen-verbaal 'etc. in concept voor de agenten klaar maken. Deze werkwijze verlaagt de drempel om waarnemingen vast te leggen. Bovendien gebeurt dit beter. Agenten op hun beurt kunnen daardoor een substantieel groter deel van hun diensttijd besteden aan het politiewerk op straat en worden daarbij bovendien ondersteund vanuit de helpdesk met *real time* informatie waardoor de professionaliteit van hun beslissingen toeneemt.

Realisering van het Frontoffice/Backoffice-concept 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.

Het Frontoffice/Backoffice-concept sluit aan bij een aantal andere ontwikkelingen binnen de Nederlandse politie. Ten eerste sluit het concept aan bij de landelijke doorontwikkeling van informatiegestuurde politie, een van de speerpunten uit 'Politie in ontwikkeling'. Ten tweede biedt het kansen om inhoud te geven aan een van de actiepunten uit het 'Programma ontwikkeling gebiedsgebonden werken 2009-2011' om te onderzoeken hoe informatiegestuurde politie en gebiedsgebonden politie elkaar kunnen versterken. Een derde perspectief dat zich al snel aandiende was dat van de administratieve lastenverlichting, een van de beleidsthema's van het ministerie van Veiligheid en Justitie.

Het Frontoffice/Backoffice-concept heeft zich vanaf de eerste experimenten in het voorjaar van 2009 op een brede belangstelling mogen verheugen. De Politieacademie zag het Frontoffice/Backoffice-concept als een 'pilot' voor de gehele Nederlandse politie en heeft in 2008 besloten om dit met onderzoek te volgen en te ondersteunen. Ook het ministerie van Veiligheid en Justitie ondersteunt de pilots in Hollands Midden sinds 2009.

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 drie 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 onder meer gekeken naar de vermindering in tijd die medewerkers van de basisteams besteden aan de

administratieve afhandeling van de primaire processen en de capaciteit die de inrichting van de Frontoffice/Backoffice-helppdesk vergt.

Kwaliteit van informatie

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

Veranderingsproces

Het onderzoek beschrijft 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.

1.3 Begrenzing van het onderzoek

Het Frontoffice/Backoffice-project is een eerste stap in een veel langer proces gericht op verbeteren van de informatieondersteuning aan en vermindering van administratieve lasten van blauw. Dat proces gaat door na de districtelijke pilot waar nu over wordt gerapporteerd. Voor het onderzoek naar het Frontoffice/Backoffice-concept, in het bijzonder het onderzoek naar de impact op de kwaliteit van informatie, gelden de volgende begrenzingen:

1

Het Frontoffice/Backoffice-concept richt zich op de toepassing van informatiegestuurde politie in de basispolitiezorg. Bij het onderzoek naar de kwaliteit van informatie gaat het daarom in essentie om de vraag:

- of de basispolitiezorg meer en betere informatie levert t.b.v. informatiegestuurde politie (de input van de frontoffice naar de backoffice)
- of de Dienst Informatie betere informatieproducten levert aan de blauwe teams (de output van de Dienst Informatie richting de frontoffice)
- of het Frontoffice/Backoffice-concept doorwerking heeft op informatiegestuurde politie in de blauwe teams

Toepassing van informatiegestuurde politie in het hele korps inclusief de regionale recherche, de CIE en de RID blijft buiten beschouwing.

2

Het onderzoek richt zich op de eventuele verbetering van de ondersteuning van de uitvoering en de operationele en tactische sturing. De invloed op de strategische sturing en het geïntegreerd veiligheidsbeleid valt, gelet op de looptijd van het onderzoek, buiten de scope van dit onderzoek. De potentie van het concept voor dit grotere bereik kan dan ook slechts indicatief worden benoemd.

1.4 Organisatie van het onderzoek

Opdrachtgevers voor het onderzoek zijn:

- drs J.J.M. Stikvoort MPM, korpschef van Hollands Midden
- P. van Os, landelijk programmamanager ontwikkeling gebiedsgebonden politie.

Het onderzoek is uitgevoerd door:

- mr M.A. Straver, Politieacademie, lectoraat GVK (coördinatie van het onderzoek, de strategische advisering en de doelmatigheidvragen)
- drs P.M.A. Meesters (kwaliteit van informatie)
- I. van Duijneveldt, Andersson Elffers Felix, (veranderingsproces).

Door prof. P. Tops, lid van het College van Bestuur van de Politieacademie is een externe klankbordgroep geformeerd die het veranderingsproces in Hollands Midden en het onderzoek volgt. Als interne klankbordgroep binnen korps Hollands Midden heeft de stuurgroep gefungeerd die belast was met de aansturing van de pilots onder leiding van achtereenvolgens W.P. de Boer (districtschef) en drs. J. van Hoorn (lid korpsleiding).

1.5 Verloop van het onderzoek

De uitvoering van het onderzoek heeft de planning en uitvoering van het veranderingsproces gevolgd. Aanvankelijk was voorzien in een voorbereidingsfase van eind 2008 tot en met de zomer van 2009 waarna een districtelijke pilot zou plaatsvinden in oktober 2009. Na evaluatie zou bij een positief resultaat korpsbrede implementatie in de loop van 2010 starten. De complexiteit van het veranderingsproces in zowel technologisch als organisatorisch opzicht hebben geleid tot aanpassing van planning en implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept. Medio 2009 is besloten om in oktober/november 2009 als tussenstap een teampilot in te bouwen voordat besloten zou worden tot opschaling naar het niveau van een district. De onderzoeksplanning is hierop aangepast. In januari 2010 is een eerste rapportage over de teampilot in Lisse uitgebracht, onder de titel 'Informatiegestuurde politie van en met blauw: het Frontoffice/Backoffice-concept in politieregio Hollands Midden, fase 1 verslag nulmeting en teampilot'. Op basis hiervan is door de korpschef van Hollands Midden besloten de teampilot in Lisse op te schalen tot een pilot op districtelijk niveau. Het voorliggende rapport, met gelijknamige titel, beschrijft de onderzoeksresultaten over het jaar 2010. Het onderzoek richt zich op de pilot die in het jaar 2010 is uitgevoerd met toepassing van het Frontoffice/Backoffice-concept op districtelijke schaal binnen korps Hollands Midden.

Het accent in beide onderzoeksrapporten verschilt. Het onderzoeksrapport over de teampilot in 2009 beschrijft de 'proof of concept' van het Frontoffice/Backoffice-concept. De aandacht gaat hier uit naar de vraag of het concept als zodanig werkt. Of het technisch haalbaar is en op draagvlak mag rekenen onder de agenten die er mee werken. En of de veronderstelde doelmatigheidswinst en bijdrage aan de kwaliteit van informatie aannemelijk kan worden gemaakt. Het rapport liet zien dat het Frontoffice/Backoffice-concept op een warm onthaal mocht rekenen onder de agenten die met het concept gingen werken. Voornaamste reden was een significante daling van de tijd die de agenten nodig hadden voor de afhandeling van hun administratief werk. Het percentage dienstdaag dat daaraan besteed werd daalde van 48% naar ruim 22%. De benodigde formatie voor de ondersteuning in de backoffice was in 2009 echter nog niet bekend. Voor de kwaliteit van informatie gold dat er geen contra-indicaties naar voren kwamen als gevolg van het gebruik van het concept en dat het concept in potentie als een belangrijke hefboom voor het doorontwikkelen van informatiegestuurde politie kan worden beschouwd.

Het jaar 2010 kan beschouwd worden als een jaar waarin de robuustheid van het Frontoffice/Backoffice-concept is beproefd. Dit onderzoeksrapport beschrijft de resultaten van de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept op districtelijke schaal. Hierbij komen opnieuw de resultaten op het gebied van doelmatigheid, de kwaliteit van informatie en de veranderkundige aspecten aan bod. Dit rapport gaat echter vooral ook over de betekenis van het Frontoffice/Backoffice-concept en over de bijdrage aan vakmanschap in het uitvoerend politiewerk. Het gaat hierbij om het verbinden van informatiegestuurde politie en gebiedsgebonden politie, door echt inhoud te geven aan de operationele en tactische sturing op basis van informatie op het niveau waar het meeste politiewerk plaatsvindt: in de blauwe teams!

Juist nu verdere opschaling van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen en buiten politieregio Hollands Midden aannemelijk is, is het van belang de meerwaarde van het concept in volle breedte vast te leggen en aandacht te besteden aan de randvoorwaarden die daarvoor noodzakelijk zijn.

1.6 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt:

- hoofdstuk 2 beschrijft de werking van het Frontoffice/Backoffice-concept
- hoofdstuk 3 beschrijft de invulling van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen de specifieke context van politieregio Hollands Midden
- hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van het doelmatigheidsonderzoek
- hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten van het onderzoek naar de impact van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept op de kwaliteit van informatie
- hoofdstuk 6 beschrijft de doorontwikkeling van informatiegestuurde politie binnen de proeftuin die in het kader van de districtelijke pilot in team Bollenstreek Noord is ingericht
- hoofdstuk 7 beschrijft het veranderingsproces rond de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept
- hoofdstuk 8 vat de conclusies uit de voorgaande hoofdstukken samen en presenteert aanbevelingen met betrekking tot verdere opschaling van de toepassing van het Frontoffice/Backoffice-concept bij de Nederlandse politie in het algemeen en in het bijzonder binnen politieregio Hollands Midden.

2 Het Frontoffice/Backoffice-concept

2.1 Context: informatiegestuurde politie in volle omvang

Het Frontoffice/Backoffice-concept is voortgekomen uit het verder doordenken van informatiegestuurde politie. Dit concept veronderstelt dat informatie volledig, snel, flexibel en efficiënt wordt vergaard, verwerkt en geanalyseerd. Zo kan een permanente en actuele ondersteuning met informatie- en analyseproducten gerealiseerd worden voor de beslismomenten in het politiewerk. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau, maar vooral in de uitvoering. In de praktijk blijkt het niet eenvoudig om inhoud te geven aan informatiegestuurde politie.¹ Vooral voor het verwerken van gegevens, die de basis vormen voor de noodzakelijke informatie- en analyseproducten treedt veel informatieverlies op. Hiervoor is niet één moment aan te wijzen. Vanaf het maken van aantekeningen op straat tot het moment van vastleggen van informatie in de politiesystemen. Informatieverlies ontstaat doordat politiemensen selecteren wat ze wel en niet vastleggen, maar ook omdat de systemen niet uitnodigen om alle waarnemingen vast te leggen. De politiesystemen zijn gebaseerd op (relationele) databases met een vooraf bedacht informatiemodel. De systemen zijn meer gericht op het produceren van producten, zoals mutaties of processen-verbaal, dan op het verzamelen, delen en analyseren van informatie. Door het verlies van informatie is er een smalle basis voor het veredelen en analyseren van gegevens tot informatie- en intelligenceproducten ter ondersteuning van de sturing en uitvoering van het politiewerk.

In Hollands Midden wordt daarom langs vier lijnen, onder de titel 'Informatiegestuurde politie in volle omvang', gewerkt aan verbetering van informatiegestuurde politie:²

1. het Frontoffice/Backoffice-concept, waarbij agenten hun waarnemingen *real time* doorbellen aan een backoffice waar informatiemedewerkers de waarnemingen direct invoeren in de systemen
2. naast gestructureerde ook ongestructureerde opslag van data
3. beter gebruik van *artificial intelligence* en *human intelligence* in veredeling en analyse, waarbij computerkracht wordt gebruikt voor het zoeken, ontsluiten en sorteren van informatie en *human intelligence* aangewend wordt om de informatie van betekenis te voorzien
4. integrale en directe toegang tot data in de verschillende applicaties om zo *real time* informatieproducten te kunnen produceren.

Deze vier ontwikkelingslijnen sluiten vooral aan bij het perspectief van de informatieorganisatie. Vanuit het perspectief van blauwe teams zijn andere aspecten van belang voor het versterken van de inhoud van het concept van informatiegestuurde politie. Voor de blauwe teams staat de output van de informatieorganisatie centraal. Het proces van verwerken, veredelen en analyseren van informatie is voor de blauwe teams een black box. Vanuit het blauwe perspectief is van belang hoe snel, actueel en relevant de informatieproducten zijn. De informatieproducten moeten de blauwe teams ondersteunen bij beslissingen in en over de uitvoering van het dagelijkse politiewerk. De informatieproducten moeten de tactische en vooral de operationele sturing op de uitvoering van het politiewerk helpen verbeteren.

¹ Zie in dit verband Kops en Klerks: *Doctrine Intelligencegestuurd politiewerk*, 2009.

² R.F.J. Maas: *Informatiegestuurde politie in volle omvang*. Politie Hollands Midden, juni 2008.

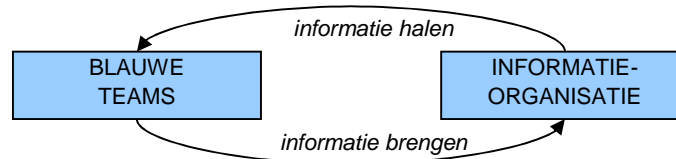
Juist in het uitvoerend politiewerk blijkt het niet eenvoudig te voldoen aan de uitgangspunten van het Nationale Intelligence Model. Dat geldt ook voor korpsen die dit model strikt toepassen. De reden hiervoor is dat de specifieke context voor ieder basisteam verschilt. De basisteams vragen meer actuele en contextspecifieke informatieondersteuning dan de informatieorganisatie hen veelal bieden kan bieden. Voor de basisteams is een relatie met de informatieorganisatie relevant die zich kenmerkt door nabijheid, betrokkenheid en snelheid en een permanente dialoog.

Het Frontoffice/Backoffice-concept biedt een 'hefboom' om tot vernieuwing te komen vanuit beide perspectieven, dat van 'blauw' en dat van de informatieorganisatie. Die vernieuwing kan verder of minder ver gaan. In het onderzoek naar de ontwikkeling van het Frontoffice/Backoffice-concept in politieregio Hollands Midden zijn daarbij twee varianten van het concept naar voren gekomen. Onderscheid kan worden gemaakt naar het Frontoffice/Backoffice-concept 'in enge zin' en 'in brede zin'. Het concept in enge zin betekent vooral vernieuwing in het uitvoerende politiewerk. In brede zin houdt het niet alleen vernieuwing in van het uitvoerende politiewerk maar ook vernieuwing en vitalisering van de operationele, tactische en strategische sturing van het politiewerk op basis van informatie en intelligence.

2.2 Betekenis voor het uitvoerend politiewerk

Het Frontoffice/Backoffice-concept 'in enge zin' houdt in dat de informatieondersteuning van het uitvoerend politiewerk op straat op een andere wijze wordt georganiseerd. De agenten op straat kunnen beschouwd worden als een 'frontoffice'. Telefonisch staan zij in contact met een helpdesk binnen de 'backoffice' van de informatieorganisatie. Bij de start van hun dienst melden agenten zich telefonisch aan bij de backoffice, waarna zij gekoppeld worden aan een medewerker die hen gedurende hun hele dienst ondersteunt. De helpdesk van de backoffice ondersteunt de agenten door hen informatie aan te reiken uit politiesystemen als zij aanrijden op meldingen. Daarnaast ondersteunt de helpdesk van de backoffice bij de afhandeling van het schriftelijk werk. Agenten geven hun meldingen en mutaties telefonisch door, waarna de medewerkers van de helpdesk deze verwerken in de politiesystemen en maken relevante producten aan, zoals een proces-verbaal, een aangifte of een mutatie. Terug op het bureau hoeven de agenten uit de blauwe teams de producten van de helpdesk van de backoffice alleen nog te controleren, eventueel aan te vullen of te corrigeren en te autoriseren. De verbalisant blijft dus zelf verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van het verbaal of van andere producten. Figuur 2.1 toont de wisselwerking tussen agenten uit de blauwe teams en de medewerkers van de backoffice bij de informatieorganisatie als een continu proces van het halen en brengen van informatie.

Figuur 2.1: Het Frontoffice/Backoffice-concept in het uitvoerend politiewerk



Toepassing van het Frontoffice/Backoffice-concept in het uitvoerend politiewerk kent voordelen voor zowel de blauwe teams als voor de informatieorganisatie:

- **Blauw meer op straat.** Voor de blauwe teams levert het Frontoffice/Backoffice-concept een belangrijke tijdswinst op in de administratieve afhandeling van het dagelijks politiewerk. Agenten hoeven niet langer zelf op het bureau de volledige invoer en uitwerking van hun mutaties te verzorgen, maar hoeven slechts de informatie die zij hebben doorgebeld te controleren en eventueel aan te vullen. Dit betekent dat zij een aanzienlijk groter deel van hun diensttijd op straat kunnen zijn. Toepassing van het Frontoffice/Backoffice-concept draagt er zo aan bij dat blauw meer op straat komt en dat agenten ruimte krijgen voor hun eigenlijke vakmanschap.
- **Blauw beter geïnformeerd op straat.** Een tweede voordeel van het Frontoffice/Backoffice-concept voor de blauwe teams is de informatie die zij van de backoffice kunnen ontvangen als zij aanrijden op meldingen. Agenten komen daardoor beter voorbereid op locatie, waardoor zij zich veiliger voelen. Ook in het contact met burgers ervaren agenten meerwaarde van het Frontoffice/Backoffice-concept, als zij niet 'blanco' ter plaatse komen, maar met kennis van relevante achtergrondinformatie. Dit draagt bij aan de professionaliteit van de politieorganisatie als geheel en levert een bijdrage aan het vertrouwen van burgers in de politie.
- **Gecontroleerde gegevensinvoer.** Voor de informatieorganisatie betekent de toepassing van het Frontoffice/Backoffice-concept dat informatie op een gecontroleerde en gevalideerde wijze in de politiesystemen wordt ingevoerd. De invoer vindt immers alleen nog plaats door medewerkers van de backoffice. Doordat de medewerkers in de backoffice speciaal getraind zijn op een juiste invoer van data in politiesystemen, neemt de kans op foutieve of dubbele invoer drastisch af. Direct gevolg is dat de data waarop de informatieorganisatie haar analyses en informatieproducten baseert vele malen betrouwbaarder is vergeleken met de situatie waarbij elke agent voor zich informatie in de systemen invoerde. Daarnaast ontstaat, door het vastleggen van de geluidsopnames van de gesprekken tussen front- en backoffice, de mogelijkheid tot ongestructureerde dataopslag.
- **Meer en rijkere informatie.** Een ander voordeel voor de informatieorganisatie is de toename van de bereidheid van agenten om informatie in de systemen vast te leggen. In veel politiekorpsen was na de invoering van de basisvoorziening handhaving (BVH) een scherpe daling te zien in het aantal vrije- of IGP-mutaties. Agenten kozen er, vanwege de bewerkelijke aard van BVH, voor om alleen het hoogstnodige vast te leggen. Het Frontoffice/Backoffice-concept biedt op dit punt uitkomst. Het doorgeven van een IGP-melding vergt immers niet meer dan één telefoontje en een check aan het einde van de dienst als de backoffice de mutatie heeft verwerkt.

2.3 Betekenis voor de informatiesturing

Juist nu er door het Frontoffice/Backoffice-concept substantieel meer capaciteit vrijkomt is ook verbetering van de sturing van het dagelijkse politiewerk van belang. Het Frontoffice/Backoffice-concept in enge zin verbetert vooral de informatieondersteuning van de beslissingen in de uitvoering van het politiewerk. De informatieondersteuning van de beslissingen die genomen worden bij de operationele, tactische en strategische sturing verandert er niet direct door. Maar ook in dit bredere perspectief bestaat bij de basisteams grote behoefte aan een permanente en snelle ondersteuning met actuele informatie die is toegesneden op de specifieke context van het team.

Het gaat er vooral om de operationele sturing via het briefingsproces en de tactische sturing via het tweewekelijkse sturingsoverleg ingrijpend te verbeteren. De inrichting van een telefonische helpdesk voor de frontoffice alleen is daarbij niet voldoende. De backoffice dient meer functies te omvatten. De gewenste veranderingen in de werkwijze van de informatieorganisatie worden hier aangeduid als het Frontoffice/Backoffice-concept 'in brede zin'. Daarbij richt de

informatieorganisatie haar processen zo in dat deze maximaal ondersteunend zijn aan de behoeftes van de blauwe teams bij zowel de uitvoering van het werk op straat als bij de sturing van dat werk. De informatieorganisatie moet hiervoor zowel een monitoringsfunctie inrichten als invulling geven aan een liaisonfunctie naar de blauwe teams.

Monitoringsfunctie

De monitoringsfunctie die in de backoffice moet worden ingericht, is het hart van de informatieorganisatie. Deze monitoringsfunctie veredelt en analyseert dagelijks, permanent, op basis van integrale toegang tot alle data, de meest actuele gegevens. Zij doet dit op een wijze die aansluit bij de informatiebehoefte van de basisteams voor de operationele ondersteuning van het dagelijkse politiewerk, onder andere via briefings. Vanuit de monitoringsfunctie, daarbij ondersteund door andere onderdelen van de informatieorganisatie, moet ook voorzien worden in een permanent geactualiseerd veiligheidsbeeld voor het sturingsoverleg op niveau van basisteams, districten en regio. Een veiligheidsbeeld voor ieder team en district dat niet alleen rekening houdt met de beleidsthema's uit het korpsbeleidsplan en uit de intelligence-agenda van het korps maar ook met de specifieke informatiebehoefte van het betrokken team of district.

Liaisonfunctie

Daarnaast dient binnen de backoffice een liaisonfunctie ingericht te worden, die bijdraagt aan een hechte relatie tussen de basisteams en de informatieorganisatie. Deze relatie kenmerkt zich door nabijheid, betrokkenheid en snelheid. De liaison officers van de informatieorganisatie kennen de veiligheidsproblematiek in het team en zijn op de hoogte van de actuele veiligheidsitems. Zij ondersteunen het sturingsoverleg met informatie die op de specifieke context van het desbetreffende team is toegesneden. Zij helpen als adviseur van dit overleg bij een goede probleemdefiniëring en probleemaanpak en hebben naar de informatieorganisatie voldoende positie om te zorgen dat deze de informatie en intelligence levert waaraan het stuuroverleg behoefte heeft.

Als deze twee functies inhoud krijgen dan wordt het Frontoffice/Backoffice-concept ingebed in een werkwijze van de informatieorganisatie die wij hebben aangeduid als Frontoffice/Backoffice 'in brede zin'. Het draagt bij aan een veel hechtere relatie tussen de informatieorganisatie en de districten en vooral de basisteams. Een relatie waar op basis van een permanente dialoog en op basis van snelheid, alertheid en betrokkenheid door de informatieorganisatie en 'blauw' gezamenlijk wordt gewerkt aan het effectief richten van het politiewerk op de veiligheidsproblemen in het gebied. Frontoffice/Backoffice 'in brede zin' nodigt de leiding van de blauwe teams ook uit om *met informatie* meer inhoud te geven aan de operationele en tactische sturing van het dagelijkse politiewerk en om te investeren in de competenties van de deelnemers aan het sturingsoverleg. Zo kan de onmiskenbare kloof tussen de informatiesturing op papier en de werkelijkheid in het uitvoerend politiewerk overbrugd worden. Het perspectief van 'informatiegestuurde politie van en met blauw' komt binnen handbereik.

In hoofdstuk 3 beschrijven wij hoe in politieregio Hollands Midden inhoud wordt gegeven aan het Frontoffice/Backoffice-concept in brede zin.

3 Frontoffice/Backoffice in Hollands Midden

In het voorgaande hoofdstuk is het Frontoffice/Backoffice-concept op conceptueel niveau beschreven om daarmee de essentie en de werkzame principes van het concept scherp in beeld te brengen. Dit hoofdstuk gaat nader in op de specifieke invulling die binnen politieregio Hollands Midden aan het Frontoffice/Backoffice-concept is gegeven. Hierbij staat de specifieke invulling van de backoffice centraal. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- de invulling van de helpdesk van de backoffice
- de informatieverkeerstoren, waarmee Hollands Midden invulling geeft aan de monitoringsfuncties
- de rol van de informatiecoördinator als liaison officer tussen de informatieorganisatie en de blauwe teams.¹

3.1 De helpdeskfunctie van de backoffice

In het Frontoffice/Backoffice-concept heeft de agent op straat via de GSM contact met de helpdesk van de backoffice. Daarbij wordt de agent zoveel mogelijk gekoppeld aan een vaste medewerker bij de helpdesk.² Van het gesprek tussen de agent op straat en de helpdesk wordt automatisch een geluidsopname gemaakt. Relevante delen van de opname worden vervolgens door helpdeskmedewerkers omgezet in tekst. De transcriptie en de geluidsopname zijn doorzoekbaar en kunnen ook voor analysedoeleinden ontsloten worden.

In het telefonische contact krijgt het halen en brengen van gegevens en informatie tussen de Dienst Informatie en de agent op straat concreet vorm. Er zijn drie mogelijke aanleidingen voor telefonisch contact tussen een agent en de helpdesk:

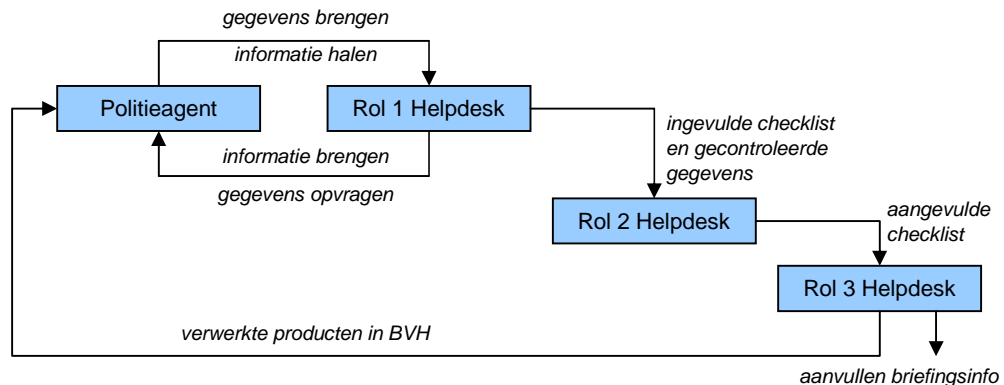
1. De agent levert gegevens aan de helpdesk, op basis van een vrije waarneming, een opdrachtformulier of een andere opdracht. De communicatie tussen de agent en de helpdeskmedewerker is in dit geval gericht op de ondersteuning door de helpdesk van de administratieve afhandeling van het politiewerk.
2. De agent vraagt de helpdesk om informatie. De helpdesk raadpleegt één of meerdere informatiebronnen. Afhankelijk van de informatiebehoefte geeft de helpdesk de informatie mondeling dan wel schriftelijk door aan de agent.
3. De helpdeskmedewerker levert, op basis van mobilfoonverkeer of meekijken op het meldkamerscherm, proactief informatie aan de agent op straat. De helpdeskmedewerker zoekt dan op eigen initiatief relevante informatie en verstrekt deze aan de agent op straat zodat deze daarover kan beschikken voordat de inzet wordt gepleegd.

Binnen de helpdesk van de backoffice wordt in politieregio Hollands Midden onderscheid gemaakt naar verschillende rollen (figuur 3.1).

¹ De informatieorganisatie in Hollands Midden is de Dienst Informatie. Deze dienst bestaat uit de verschillende functionaliteiten: gegevensverwerking, gegevensverdeling, analyse, informatiecoördinatie, informatiemanagement en functioneel beheer. De CIE en RID maken geen onderdeel uit van de Dienst Informatie.

² Vanwege de groei van het aantal agenten dat gebruik maakt van het Frontoffice/Backoffice-concept is het oorspronkelijke uitgangspunt van 'vaste koppels' in Hollands Midden verlaten.

Figuur 3.1: Rolverdeling in de helpdesk van de backoffice in politieregio Hollands Midden



Rol 1

Het telefonische contact met de agent op straat wordt gevoerd door een helpdeskmedewerker die Rol 1 vervult. Voor de bezetting van Rol 1 worden medewerkers ingezet die een goed gevoel hebben bij het executieve politiewerk, door eigen ervaring of door training. Zij zijn immers de gesprekspartner voor de agent op straat en moeten zich in diens situatie kunnen verplaatsen.

Voor alle drie genoemde aanleidingen voor contact is Rol 1 van belang. Voor de aanleiding 2, waar de agent een informatievraag heeft, dan is het Rol 1 die de systemen bevrucht voor het beantwoorden van de vraag van de agent. Voor situatie 3 is het Rol 1 die contact opneemt met de agent, omdat hij informatie komt brengen. Voor aanleiding 1 zijn alle Rollen binnen de helpdesk van belang. Het proces loopt als volgt. Het verhaal van de agent wordt verteld aan de hand van het ASTMA-principe. ASTMA staat voor Aanleiding, Situatie, Toedracht, Maatregel en Afhandeling. De medewerker in Rol 1 heeft een checklist ter beschikking om te zien of er nog elementen ontbreken in het verhaal van de agent. Het vastleggen van de gegevens vindt plaats aan de hand van de checklist. Op deze wijze worden alle vereiste elementen van een product, die op dat moment beschikbaar zijn, op een gestructureerde wijze ingevuld. De stelregel binnen de backoffice is dat er geen gegevens in het politiesysteem BVH ingevoerd worden zonder dat deze zijn gecontroleerd door de helpdeskmedewerker. De helpdeskmedewerker in Rol 1 controleert daarom, op basis van de voor de helpdesk beschikbare bronnen, de juistheid van de in te voeren gegevens, zoals personalia of woonadres.

Rol 2

Vervolgens draagt de helpdeskmedewerker in Rol 1 de ingevulde checklist via de AgentDesktop -applicatie over aan Rol 2, zodat Rol 1 weer beschikbaar is voor een nieuw telefoongesprek. De medewerker in Rol 2 vult de checklisten verder aan en maakt daarbij gebruik van de geluidsopname van het gesprek tussen de agent en de helpdeskmedewerker in Rol 1. Het accent in het werk van Rol 2 ligt naast het aanvullen van de checklist vooral op het uitvoeren van een kwaliteitscontrole op de werkzaamheden van Rol 1.

Rol 3

De helpdeskmedewerker in Rol 3 voert de gegevens uit de aangevulde en gecontroleerde checklist vervolgens in BVH in, waarna de gegevens kunnen worden omgezet in eindproducten, zoals mutaties of processen-verbaal. De invoer door Rol 3 in BVH was aanvankelijk nog omslachtig, omdat er geen kopieerfunctie beschikbaar was tussen de AgentDeskTop -applicatie en BVH. Deze functie is inmiddels wel beschikbaar, waardoor de invoer in BVH op een efficiëntere wijze kan plaatsvinden. Bovendien heeft Rol 3 in 2010 in BVH de beschikking

gekregen over het coördinatiemenu. Dit maakt het gescheiden sturen van een e-mail aan de agent, zoals in 2009 nog het geval was, overbodig. Als het product gereed is dan wordt de politieagent 'mapeigenaar' gemaakt van de registratie. De blauwe lijn blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit en de verdere afhandeling. Voor de agent betekent dit dat als hij op het bureau inlogt op zijn eigen naam, hij direct alle registratie te zien krijgt waarvan hij mapeigenaar is. De agent kan vervolgens de verwerking controleren, eventueel aanvullen en dan accorderen.

Actualisering briefingsinformatie

Eind 2009 kreeg de helpdesk er op expliciet verzoek van de leiding van pilotteam Lisse nog een belangrijke taak bij: het actualiseren van de briefingsinformatie. Binnen de helpdesk van de backoffice pakt Rol 3 deze taak op. Concreet betekent dit dat de veiligheidsthema's die in de lokale stuurploeg (het zogenaamde teamveiligheidsoverleg) zijn gekozen, worden doorgegeven aan de helpdesk. Omdat op die thema's actief informatie wordt gezocht door het team, is het van groot belang dat de informatie die dat oplevert snel beschikbaar komt voor de briefings via de briefingsdia's. Hiermee krijgt het Frontoffice/Backoffice-concept 'in brede zin' al invulling, doordat de ondersteuning niet alleen de directe uitvoering raakt, maar ook de operationele sturing. In hoofdstuk 6 van dit rapport komt de ontwikkeling van het Frontoffice/Backoffice-concept 'in brede zin' in team Lisse uitgebreid aan de orde.

Voorgenomen optimalisering werkwijze helpdesk

De rolverdeling voor het ontvangen en verwerken van gegevens door de medewerkers van de helpdesk van de backoffice is binnen politieregio Hollands Midden nog steeds in beweging. Eind 2009 gaf een medewerker van de helpdesk het volgende aan:

'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 overgeven aan een collega die ik het soms moet uitleggen wat er is gebeurd.'

Vanwege deze en soortgelijke ervaringen is om doelmatigheidsoverwegingen in de loop van 2010 overwogen om het vastleggen en invoeren van gegevens in zijn geheel bij Rol 1 en Rol 3 neer te leggen. Rol 2 zou dan kunnen vervallen. In de praktijk wordt deze werkwijze in Hollands Midden al geregeld toegepast. Dit is echter nog niet de standaardprocedure, omdat het definitief laten vallen van Rol 2 ertoe zou kunnen leiden dat de helpdeskmedewerker in Rol 1 zich vooral gaat richten op het registreren van gegevens, wat ten koste zou kunnen gaan van diens primaire rol als informatieondersteuner van de agenten op straat. Momenteel beproefd Hollands Midden de optie om bij eenvoudige zaken de ondersteuning door Rol 2 achterwege te laten. Voor complexe zaken blijft rol 2 in positie.

Optimalisatie informatieondersteuning

Naast deze zoektocht naar doelmatigheid, zoekt politieregio Hollands Midden ook naar optimalisatie van de informatieondersteuning van de primaire processen door:

- integratie van de helpdesk van de backoffice met de bestaande informatiehelpdesk
- samenwerking met de meldkamer.

Voor beide invalshoeken geldt dat wordt beoogd de intake van informatievragen eenduidiger en overzichtelijker te maken en de dienstverlening voor de primaire processen te vergroten.

Door contact op te nemen met het telefoonnummer 3333, het nummer van de regionale informatiehelpdesk, kunnen agenten eenvoudige (enkelvoudige) vragen stellen aan de Dienst Informatie. Voorbeelden zijn het raadplegen op kenteken of het nagaan van personalia of een woonadres. In het Frontoffice/Backoffice-concept valt deze functie binnen de werkwijze van de

helpdesk nieuwe stijl. Het telefoonnummer 3333 is tot op heden echter ook beschikbaar, omdat nog maar één district van Hollands Midden volgens het Frontoffice/Backoffice-concept ondersteund wordt.

Het telefoonnummer 3333 is niet te gebruiken voor complexere vragen. Deze meervoudige vragen worden ook wel onderzoeksvragen genoemd, omdat deze vaak betrekking hebben op een 'zaak'. Bij dit type vragen dienen politiefunctionarissen in Hollands Midden hun vraag nauwkeurig formuleren op een intakeformulier dat via intranet beschikbaar is. Voor deze vragen bestaan afspraken over de levertijd van producten. Zowel de omschrijving van het product als de levertijden zijn vastgelegd in de productportfolio van de Dienst Informatie. Het invullen van het intakeformulier wordt nogal eens beschouwd als een bureaucratisch obstakel. Vandaar dat er het afgelopen jaar in District 3 van Hollands Midden een proef is gehouden om niet het intakeformulier te gebruiken voor de complexe vragen, maar deze vragen telefonisch af te handelen waarbij de bestaande informatiehelpdesk het intakeformulier voor de aanvrager invult. Deze proef was een succes. Vandaar dat ook de recherche-eenheid van district 2 in de gelegenheid is gesteld geen intakeformulier meer in te voeren. Bij deze werkwijze kunnen onduidelijkheden over de informatiebehoefte direct weggenomen worden. Vanwege het succes van deze proef, onderzoekt de Dienst Informatie momenteel op welke wijze deze functie geïntegreerd kan worden in de helpdesk van de backoffice.

Samenhang met de meldkamer

Tijdens de pilots kwam de vraag op hoe het Frontoffice/Backoffice-concept zich verhoudt tot de meldkamer. Beide zijn immers informatiekanalen voor de politiefunctionarissen van de teams. Hierbij gaat het met name om de vraag welk kanaal de agent op straat primair gebruikt als er een sprake is van een noodhulpsituatie. Dat is en blijft de meldkamer, ook als het Frontoffice/Backoffice-concept van toepassing is. Dit roept wel de vraag op naar de precieze rolverdeling tussen de meldkamer en de helpdesk van de backoffice. Tijdens de pilots bleek dat de helpdesk vaak sneller en vooral meer informatie kon leveren aan de agent op straat dan de meldkamer. Onderstaande ervaring van een helpdeskmedewerker is illustratief voor de verschillende rollen die de meldkamer en de helpdesk bij de backoffice tijdens hetzelfde incident kunnen vervullen:

'Afgelopen dinsdag heb ik Frontoffice/Backoffice gedraaid. De blauwe collega had roepnummer 1301. Op een gegeven moment hoorde ik via de mobilfoon en het meldkamerscherm dat er een schietincident was geweest. Ook de 1301 was opgeroepen. Ik luisterde mee en kon op dat moment direct nuttige informatie doorgeven aan de meldkamer, zoals de personalia van de schutter, diens antecedenten en gevarenclassificatie. Maar ook informatie over diens woonadres, dat het vluchtadres bleek te zijn, over medebewoners en over voertuigen waarmee de schutter zich mogelijk kon vervoeren. 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. Die dochter had 112 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.'

Omdat ook de meldkamer op de hoogte moet zijn van de informatie die de helpdesk van de backoffice aan de agent heeft verstrekt bij inzet op meldingen, is in 2010 een directe telefoonverbinding tussen de helpdesk en de meldkamer gerealiseerd. Zo kan de backoffice ook de meldkamer voeden met informatie wanneer dat nodig is. De samenhang en samenwerking tussen beide organisatieonderdelen is in Hollands Midden nog volop in ontwikkeling.

3.2 Informatieverkeerstoren

Naast de helpdesk heeft de Dienst Informatie in de backoffice een monitoringfunctie ingericht, die wordt aangeduid als de 'informatieverkeerstoren', die drie verschillende functies vervult.

Monitoringsfunctie 1

De eerste monitoringsfunctie is gericht op het leveren van *real time* informatieproducten ter ondersteuning van de operationele dagelijkse sturing in de basisteams. De informatieproducten zijn afgestemd op de korte termijn-beslismomenten in het uitvoerend politiewerk. De focus ligt dus op informatie voor de komende uren tot de eerstvolgende briefing. Doel is om proactief over de achterliggende 24 uur patronen te signaleren in opvallende gebeurtenissen of rond (potentiële) verdachte(n). De focus is hierbij zowel preventief als repressief. Gesignaleerde patronen worden veredeld tot een informatieproduct of een informatievraag, zodat op korte termijn binnen de teams kan worden gekozen en gestuurd op grond van actuele en relevante informatie. In essentie gaat het hier om een pushmodel voor informatie, bedoeld om de teamleiding actief te ondersteunen bij het maken van hun keuzes. De teamleiding hoeft niet meer eerst een vraag te stellen aan de informatieorganisatie. Informatie die van belang is vanwege de beleidsprioriteiten of vanwege actuele gebeurtenissen die buiten de prioriteiten liggen wordt altijd proactief aangeboden. Het verkort daarmee het proces van vraag en antwoord en realiseert een snellere reactie van de politie op ontwikkelingen rond de veiligheidssituatie in het desbetreffende geografische gebied.

Deze eerste monitoringsfunctie sinds het laatste kwartaal 2010 voor het team Bollenstreek Noord verbreed het ondersteunen van de operationele sturing via de briefing naar het ondersteunen van de tactische sturing via de lokale stuurploeg, het tweewekelijkse teamveiligheidsoverleg. Dit team fungeerde in 2010 als 'pilotomgeving' om informatiegestuurde politie op teamniveau verder inhoud te geven. In het kader van deze pilotsituatie werd de wens geuit om de veiligheidsproblemen die in het teamveiligheidsoverleg waren gekozen, door de verkeerstoren te laten monitoren in de periode tussen de stuurmomenten. Hier is dus juist sprake van een pullmodel. Dit om sneller te kunnen beschikken over een actueel beeld van de veiligheidsproblematiek, waardoor bijsturen beter mogelijk werd. Dit proces van monitoren betekent een grote toegevoegde waarde voor het keuzeproces in het teamveiligheidsoverleg omdat het bijdraagt aan betere en actuelere probleemdefiniëring. Bovendien intensificeert deze vorm van monitoren ook de samenwerking tussen het blauwe team en de Dienst Informatie. In hoofdstuk 6 worden de ervaringen uit 'pilotomgeving Bollenstreek Noord' nader beschreven.

Monitoringsfunctie 2

De tweede monitoringsfunctie van de informatieverkeerstoren is die van een 'informatieactiecentrum' in het kader van een TGO of een SGBO. Doelstelling is om bij specifieke gebeurtenissen binnen een zeer korte tijdsspanne inzicht te geven in patronen en relaties en witte vlekken zichtbaar te maken in de beschikbare informatie. Het gaat hier om tactische en operationele informatieproducten voor de opsporing of voor bijzonder optreden.

Monitoringsfunctie 3

De derde monitoringsfunctie van de verkeerstoren is erop gericht een permanent veiligheidsbeeld beschikbaar te stellen ten behoeve van tactische en strategische sturing op regionaal, districtelijk en teamniveau. Dit veiligheidsbeeld geeft zowel een integraal overzicht op het gewenste geografische niveau, als inzicht in de ontwikkeling van de veiligheid op de prioritaire thema's.

De monitoringsfuncties die de informatieverkeerstoren vervult, sluiten aan op het concept van informatiegestuurde politie en op de praktijk in andere korpsen. De informatieverkeerstoren onderscheidt zich door de wijze waarop de monitoringsfuncties inhoud krijgen. Die werkwijze kenmerkt zich door:

- integrale toegang tot data t.b.v. *real time* informatieproducten
- optimalisering van het gebruik van *human intelligence* en *artificial intelligence*
- toepassing van het *community*-denken.

In de informatieverkeerstoren wordt gebruik gemaakt van de 'Corpora Browser', een in Hollands Midden ontwikkelde browser, gebaseerd op de Brains-techniek, die integrale toegang tot data in de verschillende applicaties mogelijk maakt voor het zoeken, ontsluiten en sorteren van informatie door alle applicaties heen. Computerkracht of *artificial intelligence* wordt dus ingezet om snelle zoekslagen te maken. Dit bespaart het monnikenwerk dat voorheen door informatieverdelers of analisten werd gedaan. De Corpora Browser maakt het mogelijk snel overzichtelijke subsets van informatie te genereren die mensen met hun associatief vermogen (*human intelligence*) beoordelen en van betekenis kunnen voorzien. Dat gebeurt in de informatieverkeerstoren niet door individuele analisten maar met een werkwijze die gebaseerd is op het *community*-denken: een middel om effectief met elkaar te communiceren, informatie te delen, meningen te vormen en de waarde daarvan bepalen. De denkkracht vanuit diverse informatiedisciplines binnen (en waar nodig ook van buiten) de Dienst Informatie komen hierbij samen, wat de integraliteit versterkt.

De personele bezetting van de informatieverkeerstoren verschilt per monitoringsfunctie. In de functies 1 en 3 nemen algemene coördinatoren, analisten, informatiecoördinatoren en internetsurveillanten deel aan het overleg. Voor monitoringsfunctie 2 geldt dat de bezetting afhankelijk is van het probleem dat aan de orde is.

3.3 Informatiecoördinator

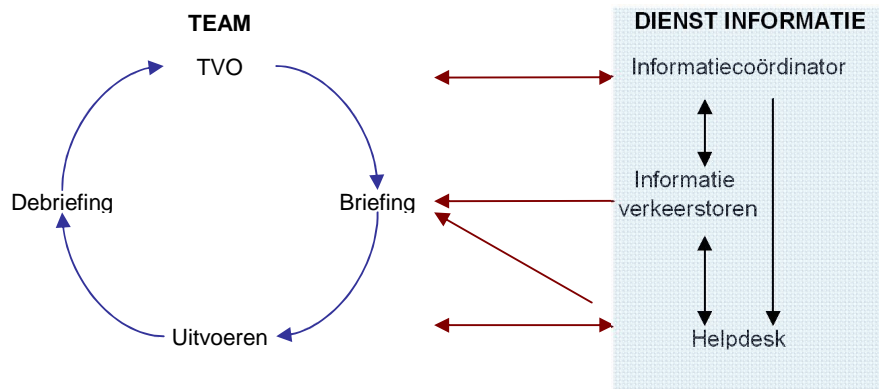
Binnen politieregio Hollands Midden vervult de informatiecoördinator de functie van liaison officer tussen de Dienst Informatie en blauw. De informatiecoördinator heeft formeel geen leidinggevende functie, maar stuurt de Dienst Informatie *wel* aan op het leveren van de door blauw gewenste informatieproducten. De informatiecoördinator in Hollands Midden kan daarmee eerder beschouwd worden als een functie op tactisch niveau (voorbereiden, ondersteunen bij het nemen van besluiten en monitoren voortgang) dan als een uitvoerend informatiemedewerker. Doordat de samenwerking tussen blauw en de Dienst Informatie met de komst van het Frontoffice/Backoffice-concept hechter is geworden, is het belang van de liaisonfunctie van de informatiecoördinator toegenomen. De invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept heeft ertoe bijgedragen dat de behoefte aan (pull)informatie in de blauwe teams steeds groter is geworden. In zekere zin is sprake van een emancipatieproces: de wensen van blauw, in casu het teamveiligheidsoverleg, worden steeds meer manifest en duidelijk. Blauw vraagt een grotere rol bij het vaststellen van de eisen aan en de inhoud van de informatie. De informatieondersteuning voor de operationele en tactische sturing door het teamveiligheidsoverleg krijgt daardoor het karakter van een dialoog waarbij gezamenlijk wordt vastgesteld welke informatie de Dienst Informatie levert en wat het team zelf nog aan informatievergaring zal doen om een veiligheidsprobleem goed in beeld te krijgen. Het is de informatiecoördinator die de rol heeft om de behoefte van blauw en de informatieorganisatie op elkaar af te stemmen en te monitoren. Hij heeft de taak om de informatiebehoefte van het teamveiligheidsoverleg kenbaar te maken binnen de Dienst Informatie en afspraken te maken over het leveren van de informatieproducten door de dienst. Zo geeft de informatiecoördinator aan de helpdesk door welke veiligheidsonderwerpen in het team spelen zodat de medewerkers op deze onderwerpen de briefingsinformatie kunnen

aanvullen en actueel kunnen houden. Voor de informatieverkeerstoren betekent dit dat zij door tussenkomst van de informatiecoördinator weten welke veiligheidsproblemen er gemonitord moeten worden en met welke frequentie er een actueel beeld beschikbaar moet zijn. Om de liaisonfunctie goed te kunnen vervullen, dient de informatiecoördinator binnen de Dienst Informatie 'in positie' te zijn. De informatiecoördinator moet voldoende doorzettingsmacht hebben naar de helpdesk, de verkeerstoren en de andere onderdelen van de Dienst Informatie.

3.4 Samenvatting werking Frontoffice/Backoffice-concept

Onderstaand figuur geeft het samenspel tussen de Dienst Informatie en de basisteams nog eens schematisch weer:

Figuur 3.2: Werking van het Frontoffice/Backoffice-concept in Hollands Midden



Figuur 3.2 maakt duidelijk dat invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in 'enge zin' ertoe leidt dat de verbetering van de informatieondersteuning voor de basispolitiezorg beperkt blijft tot beslissingen in de uitvoering van het politiewerk. De operationele sturing wordt dan (behoudens actualisering van de briefingsinformatie) niet beter ondersteund. De ondersteuning van tactische sturing wordt er niet door beïnvloed. Daarvoor is een keuze voor implementatie van Frontoffice/Backoffice *in brede zin* vereist, waarbij ook de monitoringsfunctie van de informatieverkeerstoren en de liaisonfunctie van de informatiecoördinator invulling krijgen.

4 Doelmatigheid

4.1 Algemeen

Het Frontoffice/Backoffice-concept kan zoals beschreven in hoofdstuk 2 een grote bijdrage leveren aan het over en weer aan elkaar dienstbaar maken van Informatiegestuurde politie en Gebiedsgebonden politie. Maar kunnen korpsen het zich ook veroorloven om dit concept in te voeren? Realisering ervan vergt immers een investering in de backoffice. Bij de ontwikkeling van het concept werd aangenomen dat tegenover de investeringen in de backoffice ook een aanzienlijke vermindering zou staan van het beslag dat administratieve afwerking van de primaire processen thans legt op de capaciteit van de basisteams. Hoe groot de investeringen in formatie en materiële kosten van de backoffice zouden moeten zijn en hoe groot de vermindering van de administratieve verwerking van het politiewerk in termen van fte's zou zijn was toen het concept 'op de tekenafel lag' nog niet te voorzien. Deze vragen staan centraal in het onderzoek naar de gevolgen voor de doelmatigheid van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in Hollands Midden. Bij de aanvang van het onderzoek zijn daartoe de volgende vragen geformuleerd:

- 1 Welke veranderingen treden er op in de tijd die medewerkers van de basisteams besteden aan de administratieve afhandeling van de primaire processen? (paragraaf 4.2)
- 2 Welke effecten heeft invoering van het concept voor de capaciteit die nu nog wordt ingezet voor functies ter administratieve ondersteuning van het primaire proces? (paragraaf 4.3)
- 3 Welke formatieve verschuivingen treden op tussen basisteams en ondersteunende onderdelen enerzijds en de backoffice anderzijds? (paragraaf 4.4)
- 4 Hoeveel budgetverdeeleenheden moet het korps omzetten in geld om de infrastructuur van de backoffice te bekostigen? (paragraaf 4.5)

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 voor de primaire processen in de basisteams. In de volgende paragrafen wordt op de vier onderzoeksvragen ingegaan.

4.2 Tijd besteed aan administratieve afwerking in de basisteams

De vraag die het meeste onderzoek vergde is het vaststellen van de verandering in tijdbesteding die door invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in de basisteams in Hollands Midden zouden optreden. Gelet op de cruciale betekenis van de beantwoording van deze vraag voor de kosten-batenanalyse is het volledige verslag van dit tijdbestedingonderzoek als bijlage bij dit rapport opgenomen. In dit verslag worden de operationalisering van het begrip administratieve afwerking, de aanpak van het onderzoek, de validering van de onderzoeksresultaten en de resultaten van de nulmeting en evaluatiemeting uitgebreid beschreven, vergeleken en geëvalueerd. In deze paragraaf wordt volstaan met de hoofdlijnen.

Aanpak van het onderzoek

Voor beantwoording van de onderzoeksvraag naar de verandering in de tijdbesteding voor de administratieve afhandeling van het primaire proces zijn tijdbestedingenquêtes gehouden voor en na de pilots met de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept.

Daarbij is in alle betrokken teams steeds aan circa 40 medewerkers¹ gevraagd om gedurende een aantal diensten een tijdbestedingformulier in te vullen waarin hen wordt gevraagd:

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

De respondenten zijn een representatieve doorsnede van de medewerkers die in de teams van Hollands Midden belast zijn met de uitvoering van de basispolitiezorg op straat, te weten medewerkers bpz/politiemedewerkers, senior medewerkers uitvoering, wijkagenten, motorrijders en surveillanten of studenten. Medewerkers belast met leiding en ondersteuning binnen de teams zijn buiten beschouwing gelaten.

Bij de registratie is rekening gehouden met:

- spreiding van dienstverbanden over dag, avond en nacht en over doordeweekse dagen en het weekend
- geen registratie op dagen waarop het team te maken heeft met bijzondere omstandigheden, zoals grote evenementen, ME-inzet, etc.
- uitsluitend registratie van diensten waarop de medewerkers 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
- alleen registratie van diensten waarin medewerkers geen IBT of andere verplichtingen hebben.

Verloop van het onderzoek

Aanvankelijk was de planning van het Frontoffice/Backoffice-project voorzien in kleinschalige experimenten in het voorjaar van 2009, om het concept uit te testen waarna eind dat jaar een districtelijke pilot zou plaatsvinden. De nulmeting voor de districtelijke pilot zou uitgevoerd worden in juni 2009 en de evaluatiemeting na de districtelijke pilot eind 2009/begin 2010. Medio 2009 is echter in verband met de complexiteit van het veranderingsproces en de kosten van een pilot op districts niveau besloten om een tussenstap in te voeren in de vorm van een pilot op teamniveau in het najaar van 2009. Op basis van de resultaten van de teampilot zou beslist worden of opschaling van de pilot naar het districtelijke niveau verantwoord was. In verband hiermee heeft na de teampilot in december 2009 een eerste evaluatiemeting plaatsgevonden die heeft geleid tot het besluit tot een districtelijke pilot in District 1 (Duin- en Bollenstreek). De voorbereiding daarvan vond plaats in de eerste 7 maanden van 2010. Vanaf oktober 2010 werkten alle teams in District 1 met het Frontoffice/Backoffice-concept. De evaluatiemeting van de districtelijke pilot vond plaats in november 2010. Vermeld moet worden dat in verband met de vervanging van het bedrijfsprocessensysteem BPS door BVH de nulmeting is uitgesteld van juni 2009 naar de tweede helft van augustus 2009. Invoering van BVH zou immers van invloed kunnen zijn op de tijd besteed aan administratieve afwerking en de effecten van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept kunnen vertekenen. Om zicht te krijgen op die effecten van invoering van BVH is in mei 2009 wel een voormeting van beperkte omvang in District 1 gedaan. In afwijking van de aanvankelijke opzet hebben naast de nulmeting en de evaluatiemeting van de districtelijke pilot dus twee extra metingen plaatsgevonden: een voormeting i.v.m. invoering van BVH en een extra meting i.v.m. de tussenstap van een teampilot. Tabel 4.1 biedt een overzicht van de verschillende meetmomenten:

¹ Bij de voormeting betrof het 40 medewerkers in heel District. Bij de evaluatie van de teampilot in Lisse is het aantal verhoogd naar circa 90 om de betrouwbaarheid van de resultaten te verhogen.

Tabel 4.1: Overzicht tijdbestedingsonderzoeken

Meting	Registraties	Waar	Controleteams
Voormeting mei 2009	40	Teams District 1	
Nulmeting augustus 2009	166	Teams District 1	3 controleteams Districten 2, 3 en 4
Evaluatie teampilot december 2009	167	Team Lisse	3 controleteams District 1
Evaluatie districtelijke pilot november 2010	197	Teams District 1	3 controleteams Districten 2, 3 en 4

Resultaten nulmeting augustus 2009

De nulmeting vond plaats in augustus 2009 in de vier teams van District 1 en in drie controleteams in de overige drie districten.¹ Tabel 4.2. toont de resultaten van de nulmeting. Uit tabel 4.2 blijkt dat de resultaten van de nulmeting in de teams in District 1 in hoge mate overeen komen met het korpsbrede beeld:

Tabel 4.2: Resultaten nulmeting augustus 2009

	Korpsbreed (N = 166)		District 1 (N = 102)		Controleteams (N = 64)	
	minuten	% gem. diensttijd	minuten	% gem. diensttijd	minuten	% gem. diensttijd
gemiddelde duur dienst op straat	525		527		523	
op straat	257	49,0%	249	47,3%	271	51,8%
op bureau	268	51,0%	278	52,7%	252	48,2%
adm. afwerking op straat	56	10,7%	52	9,9%	65	12,4%
adm. afwerking op bureau	200	38,1%	201	38,1%	206	39,3%
totaal adm. afwerking	257	48,8%	253	48,0%	270	51,7%

Bij uitsplitsing van de uitkomsten naar team blijkt een grotere variatie dan uit de vergelijking van District 1 met de controleteams. Conclusies kunnen daaraan niet worden verbonden gelet op het veel beperktere aantal registraties waarop de individuele teamuitkomsten zijn gebaseerd. 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. Van alle respondenten brengen wijkagenten de minste tijd door op straat en surveillanten/studenten het meest. Wijkagenten besteden ook het hoogste percentage van hun diensttijd aan administratieve afwerking en surveillanten het laagste. 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. Ook is nagegaan of de tijdbesteding in de nachtdiensten afwijken van de gemiddelde diensten. De nulmeting indiceert dat dit het geval is.

¹ In 2010 heeft een herindeling van de districten en basisteams plaatsgevonden. De gemeente Oegstgeest is toegevoegd aan het werkgebied van District 4 en het gebied van District 1 is heringedeeld in de drie teams Bollenstreek Noord (Lisse), Noordwijk en Katwijk.

Het percentage tijd dat op straat gewerkt is in nachtdiensten is beduidend hoger dan het percentage bij alle diensten gemiddeld terwijl de tijd die is besteed aan administratieve verwerking lager is. Dit is van belang omdat in de teampilot en de districtelijke pilot het Frontoffice/Backoffice-concept niet operationeel is geweest gedurende de nacht (23.00 tot 07.00 uur).

Resultaten evaluatiemeting districtelijke pilot november 2010

De evaluatiemeting van de districtelijke pilot vond plaats in november 2010 in de drie teams van Duin en Bollenstreek en in een controleteam in elk van de drie andere districten. In totaal werden 197 geregistreerde dienstverbanden verwerkt: 103 uit District 1 en 94 uit de drie controleteams. Er was sprake van een goede spreiding over de verschillende typen medewerkers binnen de teams en over de dienstverbanden over de 24 uur van de dag, met dien verstande dat in District 1 geen nachtdiensten geregistreerd zijn omdat het Frontoffice/Backoffice-concept tijdens de districtelijke pilot gedurende de nacht niet operationeel was. Tabel 4.3 toont de resultaten van de evaluatiemeting.

Tabel 4.3: Resultaten evaluatiemeting

	District 1 (N = 103)		Controleteams (N = 94)	
	minuten	% gem. diensttijd	minuten	% gem. diensttijd
gemiddelde duur dienst	518		533	
op straat	336	65,0%	300	53,6%
op bureau	181	34,9%	232	46,3%
adm. afwerking op straat	39	7,6%	61	10,0%
adm. afwerking op bureau	83	15,9%	173	33,0%
totaal adm. afwerking	122	23,5%	234	43,0%

Ook bij de evaluatiemeting zijn de resultaten per team, functionaris en type dienstverband geanalyseerd. De resultaten over de nachtdiensten in de controleteams bevestigen het beeld uit de nulmeting dat de tijdbesteding tijdens nachtdiensten afwijkt van de gemiddelde dienst. Het percentage tijd dat op straat gewerkt wordt, ligt tijdens nachtdiensten beduidend hoger dan het gemiddelde percentage bij alle diensten. De tijd die is besteed aan administratieve verwerking ligt tijdens nachtdiensten lager.

Vergelijking resultaten evaluatiemeting en nulmeting

Hieronder worden de resultaten van de evaluatiemeting vergeleken met de resultaten van de nulmeting uit augustus 2009. Tabel 4.4 toont de veranderingen in tijdbesteding in District 1 vergeleken met de verandering in tijdbesteding in de controleteams.

Tabel 4.4: Vergelijking resultaten tijdbesteding evaluatiemeting en nulmeting

	District 1		Controleteams	
	aug. 2009	nov. 2010	aug. 2009	nov. 2010
op straat	47,3%	65,0%	51,8%	53,6%
op bureau	52,7%	34,9%	48,2%	46,3%
adm. afwerking op straat	9,9%	7,6%	12,4%	10,0%
adm. afwerking op bureau	38,1%	15,9%	39,3%	33,0%
totaal adm. afwerking	48,0%	23,5%	51,7%	43,0%

Geconstateerd kan worden dat de tijd die is besteed aan de administratieve verwerking van het primaire politiewerk in District 1 na invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in vergelijking met de nulmeting sterk is gereduceerd. De reductie bedraagt 24,5% van de totale gemiddelde diensttijd. Ook in de controleteams is de tijd besteed aan de administratieve afwerking van het politiewerk afgenomen maar in veel geringere mate dan in District 1. De teams in District 1 die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken, besteden nu 19,5% van hun diensttijd *minder* aan de administratieve afhandeling van hun werk dan de agenten in de controleteams. Ook kan worden geconcludeerd dat de verhouding tussen de tijd die agenten op straat en op het bureau in de teams in District 1 aanzienlijk is verbeterd. De verhouding tussen tijd gewerkt op bureau en op straat is daarentegen bij de controleteams nagenoeg gelijk gebleven.

Invloed BVH en beleid verkeersongevallenregistratie

Uit de evaluatiemeting blijkt dat ook in de controleteams het percentage van de diensttijd dat wordt besteed aan de administratieve afhandeling van het werk is gedaald. Dit roept de vraag op door welke omstandigheden dit verschil verklaard kan worden. De vervanging van BPS door BVH in juni 2009 is van grote invloed geweest op de administratieve afhandeling van het politiewerk. De nulmeting voor het tijdbestedingsonderzoek is om die reden uitgesteld zodat nulmeting en evaluatiemeting onder dezelfde omstandigheden zouden plaatsvinden. Om de effecten van invoering van BVH op de tijd die is besteed aan administratieve afwerking vast te stellen is vóór de invoering van BVH een voormeting gehouden. Uit de vergelijking van de voormeting en nulmeting bleek dat het percentage tijd die is besteed aan administratieve afwerking enorm was gestegen, van 37,2% naar maar liefst 48,8%! Om vast te kunnen stellen of dit BVH-effect bestendig is, dan wel door gewenning van de collega's aan het nieuwe systeem is afgenomen, toont tabel 4.5 een vergelijking van de tijd die is besteed aan de administratieve afhandeling van het politiewerk op het bureau in de controleteams vergeleken met de teams in District 1.

Tabel 4.5: Invloed BVH op de tijd besteed aan administratieve afhandeling van politiewerk

	Voormeting District 1	Nulmeting Korpsbreed	Meting Controle- Teams	Meting Controle- teams	Meting District 1
	mei 2009	aug. 2009	dec. 2009	nov. 2010	nov. 2010
adm. afwerking op straat	8,5%	10,7%	8,4%	10,0%	7,6%
adm. afwerking op bureau	28,7%	38,1%	37,2%	33,0%	15,9%
totaal adm. afwerking	37,2%	48,8%	45,6%	43,0%	23,5%

De sterke toename van het percentage tijd die is besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk op het bureau door invoering van BVH is bij de evaluatiemeting van de teampilot in december 2009 in de controleteams in District 1 al enigszins afgezwakt. Dit zet zich door bij de evaluatiemeting van de districtelijke pilot in november 2010. In gesprekken met leidinggevend en uitvoerend wordt aangegeven dat BVH nog steeds meer tijd vergt dan BPS maar dat gewenning aan BVH merkbaar is.

Een andere relevante factor die van invloed is geweest op de tijd die is besteed aan administratieve afhandeling vergeleken met de metingen in 2009, is de maatregel om bij aanrijdingen zonder letsel geen verkeersongevallenregistratieformulier (VOR) meer in te laten vullen.

Bij de analyse van de resultaten van het tijdbestedingsonderzoek zijn ook mogelijke andere invloeden op de ontwikkeling van de tijdbesteding onderzocht. Bij de analyse zijn de volgende factoren betrokken:

- spreiding van de respons in vergelijking tot samenstelling van de teams: geen invloed
- effect van niet meenemen nachtdiensten in evaluatiemeting District 1: mogelijk dempend effect op de reductie van de tijd die is besteed aan administratieve afwerking en de toename van de tijd die op straat gewerkt wordt
- structurele afwijking van de tijdbesteding in District 1: de nulmeting laat zien dat de tijdbesteding in District 1 niet afweek van die in de controleteams. Uit een analyse van het werkaanbod van de districten blijkt dat District 1 nauwelijks afwijkt van het korpsbrede gemiddelde.

Zie voor een nadere toelichting de uitgebreide resultaten van het tijdbestedingsonderzoek, die als bijlage bij dit rapport is opgenomen.

Het verloop van het percentage tijd die is besteed aan administratieve afhandeling op het bureau in de controleteams indiceert als effect van gewenning aan BVH en de VOR-maatregel een vermindering van circa 5%. Als dit in mindering wordt gebracht op de daling in District 1 van het percentage tijd voor administratieve afwerking van 48% bij de nulmeting naar 23,5% bij de evaluatiemeting in 2010 dan komt de daling die kan worden toegeschreven aan invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept neer op circa 20%. Dat komt overeen met het verschil in tijd besteed aan administratieve afhandeling tussen District 1 en de controleteams bij de evaluatiemeting.

De netto afname van de tijd besteed aan administratieve afwerking in District 1 als gevolg van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept kan dan ook gesteld worden op circa 20% van de gemiddelde diensttijd.

Resultaten enquête uitvoerenden District 1

In het kader van het onderzoek naar de kwaliteit van de informatie is een enquête uitgezet onder de uitvoerende medewerkers van District 1. In de enquête is gevraagd hoeveel tijd de respondenten per dienst minder besteden aan administratieve afhandeling van hun werk bij gebruik van het Frontoffice/Backoffice-concept. De gemiddelde uitkomst was 94 minuten, wat neer komt op 18% van de gemiddelde diensttijd. 97% van de respondenten heeft aangegeven dat dit het geheel (67%) of gedeeltelijk (30%) ten goede is gekomen aan het werken op straat.

Vertaling administratieve tijdsbesparing naar fte's

De belasting van de basisteams die bij de tijdbestedingonderzoeken wordt gemeten, heeft betrekking op dat deel van de formatie van de basisteams waarvan de tijdbesteding door het Frontoffice/Backoffice-concept wordt beïnvloed. Bij een vertaling van de tijd die medewerkers door het Frontoffice/Backoffice-concept minder besteden aan administratieve afwerking van het politiewerk naar fte's moet daarom met deze *netto* capaciteit gerekend worden. Voor berekening van deze netto capaciteit zijn 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's 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
- de aldus vastgestelde capaciteit in fte binnen de basisteams waarvan het werk beïnvloed wordt door het Frontoffice/Backoffice-concept (815,9) betreft bruto diensttijd die moet worden

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

omgerekend naar de netto diensttijd.¹ 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

- als na invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept 20% van die netto capaciteit minder behoeft te worden ingezet komt dat in fte's uitgedrukt in de basisteams van Hollands Midden overeen met een equivalent van circa 114 fte's.

Tabel 4.6 vat bovenstaande nog eens samen en toont de potentiële tijdsbesparing in de blauwe teams bij korpsbrede invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in korps Hollands Midden:

Tabel 4.6: Berekening potentiële vermindering administratieve belasting in fte's

<i>breakdown</i>	<i>fte's</i>
Totaal capaciteit basisteams Hollands Midden	1.001,2
Functies in basisteams waarop Frontoffice/Backoffice niet van toepassing is	-185,3
Saldo	815,9
Bruto/netto-traject (-30%)	-244,8
Netto capaciteit beschikbaar voor uitvoerend politiewerk	571,1
Capaciteitswinst door vermindering administratieve afhandeling, 20% van 575,1	114,2

Conclusies tijdbestedingonderzoek

Op basis van het tijdbestedingsonderzoek kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1

De metingen geven een betrouwbaar beeld van de gemiddelde omvang van de administratieve afhandeling van het politiewerk van de basisteams in Hollands Midden in District 1 en in de overige districten. De resultaten van de evaluatiemeting na de districtelijke pilot komen sterk overeen met de resultaten van de meting na de teampilot in Lisse (december 2009) en sluiten aan bij die van een enquête onder de uitvoerende medewerkers van District 1.

2

De reductie van de administratieve belasting in District 1 laat zich niet verklaren:

- uit een toegenomen gewenning aan BVH: deze verklaart slechts circa 5% van de reductie
- uit het niet meenemen van de nachtdiensten in de Frontoffice/Backoffice-pilot in District 1. Dit heeft eerder dempend gewerkt op de positieve uitkomsten
- uit een structurele afwijking van de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk ten opzichte van andere districten
- uit indicaties in het autonoom werkaanbod van Hollands Midden voor een structurele afwijking van de tijd besteed aan administratieve afwerking in de maanden waarin de metingen plaats vonden.

3

¹ 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.

De evaluatiemeting na de districtelijke pilot laat in District 1 een daling zien van het percentage tijd die is besteed aan de administratieve verwerking van het primaire politiewerk met 24,5% ten opzichte van de nulmeting in augustus 2009. Vergeleken met de controleteams in de evaluatiemeting is er een verschil van 19,5%. Rekening houdend met de effecten van BVH en andere invloeden op de administratieve verwerking is een reductie van de tijd die is besteed aan administratieve verwerking van circa 20% aannemelijk.

4

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 biedt het onderzoek een aanwijzing dat korpsbrede invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept een vermindering van de tijd die is besteed aan de administratieve afwerking van het politiewerk in de orde van grootte van 20% kan bewerkstelligen, wat overeenkomt met een vrijval van capaciteit in de basispolitiezorg van ruim 110 fte.

4.3 Capaciteitseffecten ondersteunende functies primaire proces

Invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept zal een effect hebben op de capaciteit die nu nog wordt ingezet voor functies ter administratieve ondersteuning van het primaire proces. Hierbij gaat het enerzijds om functies in de basisteams, anderzijds om functies bij ondersteunende onderdelen.

Basisteams

In de basisteams is onderzocht welke administratieve ondersteuning van het primaire proces onder de werking van het Frontoffice/Backoffice-concept wordt gebracht, welke functionarissen daarmee belast zijn en hoeveel tijd zij daaraan besteden. Het betreft de bekeuringsafhandeling en werkzaamheden ten behoeve van Papos-zaken.

Voor de bekeuringsafhandeling geldt dat een deel van de werkzaamheden door de teamondersteuning in de basisteams wordt verricht. Dit betreft het verwerken van mini-pv's in geleidelijsten, het versturen daarvan naar de afdeling ABS en het onderhouden van contacten met ABS en verbalisanten in verband met voortgangsbewaking. Met de werkwijze van het Frontoffice/Backoffice-concept vervallen deze werkzaamheden. Verbalisanten bellen de gegevens over de overtreding door naar de helpdesk bij de backoffice, die de mini-pv's vervolgens verder afhandelt.¹ Door tijdbestedingsregistratie bij teamondersteuning in de teams van District 1 gedurende 10 dagen is nagegaan hoeveel tijd hiermee is gemoeid. Aan de betrokken medewerkers is gevraagd aan te geven hoeveel tijd zij per dag hebben besteed aan de afhandeling van bekeuringen. De gemiddelde tijd die daaraan per week besteed wordt, bedraagt in District 1 per week circa 500 minuten. Omgerekend betekent dit in District 1 per jaar een capaciteitswinst van circa 0,26 fte.² Gelet op de verhouding tussen het aantal opgemaakte mini-pv's in District 1 en de overige districten is een besparing korpsbreed te voorzien van circa 1,2 fte.

¹ Het onder de werking van Frontoffice/Backoffice brengen van de bekeuringsafhandeling is nog niet geoperationaliseerd. Onderzocht wordt de authentieke geluidsband in plaats van een afschrift van de geschreven mini voldoende bewijs is om later een PV op te kunnen maken.

² Gerekend is op basis van de jaarplannen voor deze categorie medewerkers met een verlies bruto-netto van 10,5%.

Voor de werkzaamheden ten behoeve van Papos-zaken geldt dat in de oude werkwijze de teamondersteuning bij het ontvangen van een Papos-zaak de volgende handelingen uitvoert: GBA-controle, kentekentenaamstelling en persoonscheck en aanmaken persoonsdossier. Het persoonsdossier wordt vervolgens aan de agent verstrekt. In de nieuwe situatie wordt het persoonsdossier opgemaakt door de helpdesk van de backoffice. De gemiddelde tijd die daaraan per week besteed wordt, bedraagt in District 1 per week circa 800 minuten. Omgerekend betekent dit in District 1 per jaar een capaciteitswinst van circa 0,49 fte.¹ Gelet op de verhouding tussen aantal Papos-zaken in District 1 (83) en in heel Hollands Midden (325) is de korpsbreed een besparing te voorzien van circa 2,25 fte.

Ondersteunende onderdelen

Het onder de werking van het Frontoffice/Backoffice-concept brengen van Papos en de bekeuringsafhandeling heeft ertoe geleid dat de afdeling ABS is overgebracht van de Dienst Operationele Ondersteuning naar de Dienst Informatie. De formatieoverheveling bedroeg 18 fte's. Door integratie van de werkzaamheden in die van de Dienst Informatie, door herinrichting van het bekeuringsafhandelingsproces en door invoering van handheld-computers is te verwachten dat per saldo 9 fte's kunnen worden vrijgespeeld voor de helpdesk van de backoffice. Deze integratie is overigens nog niet gerealiseerd.

4.4 Benodigde formatie voor de helpdesk van de backoffice

De oorspronkelijke vraag uit het onderzoeksplan (welke formatieve verschuivingen treden op tussen basisteams en ondersteunende onderdelen enerzijds en de Dienst Informatie anderzijds) is na deze onderzoeksperiode nog niet te beantwoorden. Verschuivingen in formatie kunnen pas worden vastgesteld na een eventuele korpsbrede implementatie of tenminste na besluitvorming over een implementatieplan. De onderzoeksvraag kan echter wel worden gespecificeerd in enkele achterliggende deelvragen:

- hoeveel capaciteit in fte's vergt de inrichting van de helpdesk van de backoffice bij de Dienst Informatie
 - hoeveel fte's zijn daarvoor gevonden in formatieaanpassing van onderdelen belast met administratieve ondersteuning van het primaire proces in de basisteams
 - hoeveel fte's zijn daarvoor gevonden in herschikking en herprioritering van activiteiten binnen de Dienst Informatie
 - hoeveel fte's zijn daarvoor gevonden in aanpassing van de formatie van de basisteams.
- De eerste drie vragen zijn (zij het deels indicatief) te beantwoorden.

Noodzakelijke capaciteit voor de inrichting van de helpdesk van de backoffice

De inrichting van een helpdesk als onderdeel van de backoffice vraagt nieuwe activiteiten van de Dienst Informatie. Dit betekent een extra benodigde investering in capaciteit. Tijdens de teampilot in Lisse is de helpdesk naast de bestaande werkzaamheden en onderdelen van de Dienst Informatie georganiseerd. Om het concept uit te testen is gewerkt met een ruime formatie (11,8 fte's) in relatie tot het aantal te ondersteunen medewerkers op straat (circa 42). Het was duidelijk dat een dergelijke verhouding niet gehandhaafd kon worden bij opschaling naar districtelijk niveau en korpsniveau. Bij de districtelijke pilot is door de chef van de Unit Gegevensverwerking daarom al gestart met het combineren van werkzaamheden van de helpdesk en de bestaande werkzaamheden van de unit. Tijdens de districtelijke pilot werd gewerkt met een helpdesk met een formatie van 32 fte waarmee circa 180 medewerkers op straat werden ondersteund. Bij verdere opschaling naar korpsbrede toepassing waarbij circa

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

740 medewerkers op straat zouden moeten worden ondersteund zou deze verhouding nog sterk moeten verbeteren door verdere integratie van werkzaamheden van de Unit Gegevensverwerking en door herprioritering van activiteiten, herinrichting van processen en het integreren van de helpdesk als onderdeel van de backoffice in de al bestaande regionale helpdesk van de Dienst Informatie. Verwacht werd dat de helpdesk nieuwe stijl een formatie van circa 80 fte zou vergen.

In deze benadering werd niet zichtbaar wat de extra investering in capaciteit voor een helpdesk ten behoeve van het Frontoffice/Backoffice-concept zou moeten zijn. De helpdesk 'nieuwe stijl' vervult immers deels ook bestaande activiteiten, die los staan van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. Het is dus van belang de formatie die gemoeid is met de uitbreiding van de werkzaamheden in kaart te brengen bij korpsbrede implementatie. Binnen de helpdesk gaat het om de werkzaamheden die de helpdeskmedewerkers in rol 1, 2 en 3 uitvoeren.

In verband hiermede is door de Dienst Besturingsondersteuning een analyse uitgevoerd ten behoeve van de businesscase voor korpsbrede implementatie. Hierbij zijn de volgende stappen uitgevoerd:

- Gemeten is wat de gemiddelde verwerkingstijd is bij verschillende activiteiten voor rol 1, 2 en 3 in de helpdesk van de backoffice. Het gaat daarbij om A-meldingen, B-meldingen, infovragen, Aangiften en VOR-staten.
- Het werkaanbod op deze producten vanuit de hele organisatie is doorgerekend naar een werklast in blokken van 8 uur (vroeg/laat/nacht) voor alle dagen van de week en gespecificeerd naar rol 1, 2 en 3.
- Nagegaan is wat voor het personeel van de helpdesk de verhouding tussen bruto en netto-capaciteit per fte is. Dit is berekend volgens de reguliere berekeningsmethode in Hollands Midden, rekening houdend met specifieke ARBO-eisen voor deze functies. Dit levert een netto inzetbaarheid van 1.350 uur per medewerker per jaar.
- Op basis van het werklastoverzicht en rekening houdend met inmiddels opgedane planningservaringen van de chef van de Unit Gegevensverwerking is een bezettingsoverzicht opgesteld. Daarbij is rekening gehouden met de in Hollands Midden gehanteerde waarden voor planvereisten.¹

Aan de hand van voorgaande stappen is berekend dat voor de nieuwe functies in de helpdesk in verband met de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept (de rollen 1, 2 en 3) een formatie van 50 fte's noodzakelijk is. Ook is onderzocht welke formatie benodigd is als de huidige situatie wordt gecontinueerd waarbij de helpdesk in de nachtdienst niet beschikbaar is. De investering in fte's wordt in dat geval lager maar in dat geval zal de middagdienst moeten worden versterkt omdat de nachtdienst mede kan worden ingezet voor de afwerking van werk dat in de loop van de dag is blijven liggen. Per saldo zal de benodigde formatie daardoor met slechts 9 fte's dalen. Voor de beantwoording van de vraag naar de noodzakelijke extra formatie voor de helpdesk van de backoffice in Hollands Midden wordt hier daarom uitgegaan van een 24-uurs bezetting en dus van 50 fte's.

Het onderzoeksteam beoordeelt de in Hollands Midden gekozen benadering van de extra formatie van de backoffice als zeer plausibel. Het verdient aanbeveling om de documentatie

¹ Het gaat daarbij om vereisten voor het opvangen van spontane uitval, verlenen verlof, het toekennen van modaliteitswensen etcetera. De gehanteerde planwaarden zijn gevalideerd door onderzoeksbureau Significant door middel van toetsing aan het model formatietoedeling BPZ.

omtrent de gevolgde methodiek bij een eventuele landelijke uitrol van het concept ter beschikking te stellen van andere korpsen.

Formatieaanpassing onderdelen belast met administratieve ondersteuning van basisteams
Zoals in paragraaf 4.3 is aangegeven, kan het organisatorisch onderbrengen van de bekeuringsafhandeling (18 fte) en de afhandeling van Papos-zaken bij de Dienst Informatie leiden tot het vrijspelen van 9 fte ten behoeve van de inrichting van de backoffice binnen de Dienst Informatie.

Herschikking en herprioritering activiteiten Dienst Informatie

Invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept heeft geleid tot herinrichting van processen en de herprioritering van activiteiten binnen de Dienst Informatie. Deze worden meegenomen in de doorontwikkeling van de Dienst Informatie die mede is ingegeven door de wens betekenisvolle stappen te zetten richting IGP in volle omvang en de resultaten van een audit op het functioneren van de dienst. Het proces van doorontwikkeling van de Dienst Informatie is nog volop gaande. De directeur Informatie geeft aan dat, ten behoeve van de benodigde 50 formatieplaatsen voor de rollen 1, 2 en 3 in de backoffice, vanuit de eigen formatie van de Dienst Informatie 34 formatieplaatsen kunnen worden vrijgemaakt, als gevolg van herinrichting van de organisatie, herinrichting van processen en herprioritering van activiteiten, inclusief de integratie van de ABS-werkzaamheden in de backoffice.

Aanpassing van de formatie van de basisteams

Gelet op de pilotstatus van het Frontoffice/Backoffice-project en de ondersteuning van het ministerie van BZK, heeft tijdens de teampilot en de districtelijke pilot geen formatieaanpassing van de basisteams plaatsgevonden om de bemensing van de backoffice mogelijk te maken. De korpschef heeft aangegeven dat de noodzakelijke formatie voor de helpdesk primair 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.

Gelet op het voorgaande zullen uit de overige korpsontwikkelingen nog 16 fte gevonden moeten worden, wil de inrichting van de backoffice niet ten koste gaan van de uitvoerende capaciteit van de basisteams.

4.5 Kosten infrastructuur backoffice

Invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept leidt tot nieuwe kosten. Het betreft onder meer werkplekken voor de helpdesk voor zover deze niet in de plaats komen van bestaande werkplekken van de Dienst Informatie, ICT-kosten, uitbreiding van het aantal mobiele telefoons in de basisteams en toename van de kosten van het telefoonverkeer. Wellicht zijn er evenwel naast de nieuwe materiële kosten ook besparingen, anders dan capaciteitswinst in blauw, te realiseren door de andere werkwijze.

De structurele kosten voor invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept zijn voor zover bekend aangegeven in de businesscase die korps Hollands Midden heeft opgesteld. De structurele kosten worden geraamd op minimaal € 250.000. De businesscase bevat op dit punt nog de nodige witte vlekken.

Het onderzoeksteam waagt zich daarom niet aan beantwoording van de in het onderzoeksplan aangegeven vraag naar de vertaling van de materiële kosten naar het aantal in te zetten

budgetverdeelenheden en vervolgens naar het aantal fte dat het korps moet inzetten om implementatie van het concept structureel te kunnen bekostigen.

Geconcludeerd kan wel worden dat, zelfs al zouden de kosten op het dubbele uitkomen, de kosten omgerekend in het aantal in te zetten budgetverdeelenheden beperkt zijn. Daarnaast zou invoering van het concept ook kunnen leiden tot besparingen in de materiële sfeer. Toepassing van het Frontoffice/Backoffice-concept in de basisteams kan ook leiden tot aanpassing van de uitvoeringseisen voor politievoertuigen. Mogelijke besparingen hiermee zijn nog niet onderzocht. Ook het aantal ICT-werkplekken binnen de basisteams zou kunnen worden teruggebracht. Momenteel is de verhouding tussen uitvoerende medewerkers van de basisteams en het aantal ICT-werkplekken 1 op 3. Deze norm zou kunnen verlaagd omdat de uitvoerende medewerkers van de basispolitiezorg in District 1 in vergelijking met de situatie voor invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept en in vergelijking met de medewerkers in de controleteams de helft minder tijd bezig zijn met administratieve afwerking van het politiewerk op het bureau. De directeur Informatie acht een bijstelling van de norm naar 1 op 5 niet onrealistisch. Dit zou leiden tot een vermindering van 120 ICT-werkplekken in de basisteams. Deze mogelijke besparingsrichting is nog niet echt onderzocht. De Dienst Besturingsondersteuning is er sceptisch over. In de eerste plaats omdat het gemiddelde gebruik van de ICT-werkplekken weliswaar zal afnemen maar dat de pieken in gebruik aan het einde van de diensten zullen blijven. In de tweede plaats omdat vermindering van de werkplekken weinig zou opleveren omdat de doorberekening van de vtsPN niet gebaseerd is op het aantal ICT-werkplekken maar op het aantal medewerkers en de applicaties waar zij toegang toe hebben en dus niet op het aantal computers. De businesscase vermeldt ten aanzien van deze mogelijke besparingsrichting: 'Deze benefit is alleen te bereiken indien het korps actief aan de slag gaat met beheer en capaciteitsmanagement. Deze winst is gezien de vele veranderingen waarin het korps Hollands Midden zich momenteel bevindt (korpsontwikkelingen, nieuwe teamindeling, vorming nationale politie) niet op korte termijn realiseerbaar.'

Een andere mogelijke besparing, overigens niet in de materiële sfeer maar in die van de personeelskosten, is de mogelijke daling van het aantal overuren. In de beleving in het team Lisse bij de teampilot (en later ook in de andere teams in District 1) heeft invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept geleid tot minder uitlopen van diensten voor de verwerking van activiteiten in BVH hetgeen niet alleen als plezierig wordt ervaren maar ook zou leiden tot reductie van het aantal overuren. Onderzoek door de Dienst Besturingsondersteuning¹ op basis van de gemaakte overuren in de teams Lisse en Katwijk voorafgaand en na invoering van het concept bevestigen dat er inderdaad sprake is van een vermindering van het aantal overuren. Maar uit dit onderzoek blijkt ook dat in heel Hollands Midden het aantal overuren sterk is gedaald en dat de daling in Lisse zelfs beduidend lager lag dan het gemiddelde van Hollands Midden. Een correlatie tussen invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept en het aantal gemaakte overuren is dus niet aangetoond. Andere factoren zoals de financiële situatie van het korps en de sturing op vermindering van het aantal overuren, het werkaanbod (onder andere minder ME-inzet) lijken daar een grotere rol in te hebben gespeeld.

¹ Uitgevoerd door S. Elmas en G. Weijers.

4.6 Conclusies onderzoek doelmatigheid

Gelet op het voorgaande kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1

Het tijdbestedingsonderzoek maakt aannemelijk dat invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept zal leiden tot een vermindering van de tijd die is besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk van circa 20%. In Hollands Midden leidt korpsbrede implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept tot een extra beschikbaarheid van circa 110 fte voor uitvoerend politiewerk minus administratieve afwerking.

2

Invoering van het concept maakt ook capaciteitswinst mogelijk in functies die het politiewerk (administratief) ondersteunen. Het betreft hier met name de bekeuringafhandeling en Paposzaken (3,5 fte bij teamondersteuning en vermoedelijk 9 bij ABS).

3

Korpsbrede implementatie vergt in Hollands Midden een formatieve investering van 50 fte in de helpdesk van de backoffice.

4

Door reorganisatie, herinrichting van de werkprocessen en herprioritering van activiteiten van de Dienst Informatie kan de formatieve investering in de helpdesk van de backoffice naar het zich laat aanzien voor 34 fte uit de formatie van de Dienst Informatie zelf worden gerealiseerd.

5

De structurele materiële kosten bij invoering van het concept in Hollands Midden zijn, zoals die naar voren komen uit de businesscase, beperkt in verhouding tot de enorme efficiencyverbetering in de basisteams. De mogelijke besparingen door vermindering van het aantal ICT-werkplekken in de basisteams behoeven nadere verkenning.

5 Kwaliteit van informatie

In dit hoofdstuk staat de werking van het Frontoffice/Backoffice-concept voor de kwaliteit van de informatie en Informatiegestuurd politiewerk centraal. Na een toelichting op de onderzoeksaanpak (paragraaf 5.1) komt de beantwoording van de onderzoeksvragen aan de orde. Daarbij gaat het om de betekenis van het Frontoffice/Backoffice-concept voor achtereenvolgens:

- het informatiebewustzijn, als onderdeel van professionaliteit (paragraaf 5.2)
- de kwaliteit en kwantiteit van de door de basisteams aan de Dienst Informatie aangeleverde gegevens (paragraaf 5.3)
- de kwaliteit van de informatieondersteuning door de Dienst Informatie aan de uitvoering van het politiewerk in de basisteams (paragraaf 5.4)
- de kwaliteit van de informatieondersteuning door de Dienst Informatie aan het sturen van het politiewerk op veiligheid in de basisteams (paragraaf 5.5).

In paragraaf 5.6 worden de conclusies met betrekking tot het effect van het Frontoffice/Backoffice-concept op de kwaliteit van informatie nog eens samengevat.

5.1 Onderzoeksaanpak

Begrippenkader

In veel publicaties, die over informatiegestuurde politie niet uitgezonderd, zijn de begrippen gegevens en informatie inwisselbaar. Daardoor lijkt het alsof er geen verschil in betekenis zou bestaan. Voor het begrip van (de werking van) het Frontoffice/Backoffice-concept is de duiding van het onderscheid van deze en andere termen van groot belang. In het onderzoek naar de kwaliteit van informatie worden de volgende definities gebruikt:¹

- **gegevens** zijn de objectief, waarneembare neerslag van waarnemingen (feiten en kennis) binnen de politiestructuren; deze gegevens zijn uitwisselbaar
- **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. 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** heeft in dit onderzoek een nauwe relatie met de termen producten en processen. Het begrip kwaliteit heeft betrekking op de mate waarin het uiteindelijke product voldoet aan de eraan gestelde eisen voor het gebruiksdoel.

Uit bovenstaande definities kunnen de volgende samengestelde definities worden afgeleid:

- de **kwaliteit van gegevens** betreft de mate waarin de neergeslagen waarnemingen voldoen aan de gestelde eisen, die voortvloeien uit het gebruiksdoel van het registreren van de waarnemingen
- de **kwaliteit van informatie** betreft de mate waarin gegevens, geplaatst in een context die de ontvanger iets zegt, voldoen aan de gestelde eisen die voortvloeien uit het gebruikersdoel: het nemen van een beslissing dan wel het uitvoeren van een taak.

In het Frontoffice/Backoffice-concept kan onderscheid gemaakt worden naar twee typen informatieproducten. Het eerste type sluit aan bij informatiegestuurde politie. Deze

¹ Definities gebaseerd op Van der Pijl: *Kwaliteit van informatie*, 1994.

informatieproducten zijn bedoeld om politieagenten en politiemangers geïnterpreteerde gegevens aan te reiken, waardoor zij een besluit kunnen nemen dan wel een taak kunnen uitvoeren. De briefingsinformatie is hiervan een voorbeeld. Het tweede type heeft betrekking op informatieproducten die voortvloeien uit de werkzaamheden van de agenten op straat, zoals een aangifte of een mutatie. In dit rapport wordt ook wel de term schriftelijk werk gehanteerd voor dit type werk. In dit onderzoek wordt met het begrip 'informatieproduct' bedoeld op beide invullingen van het begrip.

Onderzoek en onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvragen met betrekking tot de kwaliteit van informatie te beantwoorden, zijn verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Gedurende het gehele jaar 2010 is actieonderzoek uitgevoerd. Met betrekking tot het thema 'kwaliteit van informatie' richtte het actieonderzoek zich in het bijzonder op:

- het concept voor de informatieverkeerstoren, in het bijzonder op de vraag welke functies en werkzaamheden binnen de informatieverkeerstoren beschikbaar zouden moeten zijn
 - de noodzakelijke en gewenste informatieondersteuning op straat.
- Aanvullend op het actieonderzoek zijn gedurende het jaar 2010 verdiepende interviews gevoerd met teamchefs, uitvoerend teamchefs, procescoördinatoren en groepen van agenten uit District 1 over de ervaringen van de geïnterviewden met het Frontoffice/Backoffice-concept. In deze interviews is ook gevraagd naar de betekenis van het concept voor blauw vakmanschap. Dit thema komt in hoofdstuk 6 aan bod.

Aanvullend aan het actieonderzoek en de interviews is een enquête uitgezet onder agenten en politiemangers. Deze enquête was een herhaling van een identieke enquête die tijdens het onderzoek rond de teampilot in 2009 was uitgezet. De enquête uit 2009 kan als nulmeting worden beschouwd, die uit 2010 als evaluatiemeting. De enquête onder politieagenten omvatte vragen die betrekking hebben op de kwaliteit van gegevens en de kwaliteit van informatieondersteuning. De enquête onder politiemangers richtte zich vooral op de kwaliteit van informatieondersteuning en op het sturen op veiligheid. De enquête onder politieagenten is afgenomen in dezelfde teams als in 2009, namelijk de teams in District 1 (Noordwijk, Katwijk, Oegstgeest en Lisse) en de controleteams (Alkemade, Krimpenerwaard en Leiden-Midden). Team Oegstgeest is met de herindeling van de teams in Hollands Midden onderdeel geworden van Leiden-Midden.

De enquête onder politiemangers is net als in 2009 in 2010 gehouden onder alle politiemangers in het korps Hollands Midden. De respons op de enquête onder managers is beide jaren ongeveer gelijk (N = 44 in 2009, N = 46 in 2010). De respons bij de enquête onder agenten lag in 2010 beduidend lager dan in 2009. In 2010 reageerden 49 agenten, tegenover 88 in 2009. Het verschil kan verklaard worden doordat de doorlooptijd voor het invullen van de enquête bij de evaluatiemeting in 2010 korter was dan bij de nulmeting in 2009. Daarnaast is uit gesprekken met medewerkers gebleken dat de bereidheid om mee te werken negatief beïnvloed is door de impact van de herindeling van de basisteams en de daarmee samenhangende reorganisatie. Vooral de respons uit de controleteams viel lager uit dan in 2009. Voor de interpretatie van de onderzoeksresultaten past hier dan ook terughoudendheid. De resultaten worden daarom zoveel mogelijk in context geplaatst met de uitkomsten uit de interviews en het actieonderzoek.

5.2 Informatiebewustzijn als onderdeel van professionaliteit

Onderzoek van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid wijst uit dat het succes van informatiegestuurde politie sterk afhankelijk is van het informatiebewustzijn in een korps.¹ Medewerkers dienen op alle niveaus de principes van informatiegestuurde politie te hanteren. Werken met informatie moet dus worden gezien als onderdeel van de eigen professionaliteit. Uit de nulmeting in 2009 bleek dat het informatiebewustzijn van politieagenten en politiemangers in Hollands Midden als hoog gekwalificeerd kan worden. Uit de evaluatiemeting in 2010 blijkt dat het informatiebewustzijn van politieagenten nog versterkt is in de teams waar het Frontoffice/Backoffice-concept is ingevoerd. Deze conclusie volgt uit de ontwikkeling van het informatiebewustzijn op de volgende drie indicatoren:

1. de mate waarin de agenten gebruik maken van de informatieproducten in hun werk
 2. de houding van agenten ten opzichte van het al dan niet vastleggen van waarnemingen
 3. de mate waarin agenten zingeving en sturing ervaren voor het verzamelen van gegevens.
- Elk van deze indicatoren wordt hieronder kort toegelicht.

De mate van gebruik van informatieproducten in het werk

Het gebruik van informatieproducten blijkt gestegen in alle teams, dus zowel de teams die werken met het Frontoffice/Backoffice-concept als de controleteams waar het concept nog niet is ingevoerd. In 2009 gaf 48% van de respondenten aan in hun werk 'meestal' of 'altijd' gebruik te maken van informatieproducten. In 2010 is dat in de controleteams gestegen tot 79% en in District 1, waar het Frontoffice/Backoffice-concept is ingevoerd, zelfs tot 92%.

De houding ten opzichte van het vastleggen van waarnemingen

De nulmeting in 2009 wees al uit dat het besef van het belang van het laten vastleggen van waarnemingen in Hollands Midden hoog is. De evaluatiemeting bevestigt dit beeld. Meer dan 91% van de respondenten geeft aan 'meestal' of 'altijd' een mutatie te maken van waarnemingen die van belang zouden kunnen zijn voor de veiligheid in Hollands Midden. Dit resultaat geldt zowel voor de teams die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken, als voor de controleteams. Overigens hoeft dit resultaat nog niet de realiteit te weerspiegelen: over het muteren van waarnemingen bestaat een groot verschil tussen de subjectieve ervaring van agenten de objectieve cijfers. Korpsbreed is het aantal IGP-mutaties na de invoering van BVH namelijk aanzienlijk gedaald. Om de invloed van het Frontoffice/Backoffice-concept vast te stellen, is het interessant te bekijken wat respondenten als achterliggende reden voor het al dan niet muteren van waarnemingen vermelden. Tabel 5.1 toont de resultaten van de evaluatiemeting.

Tabel 5.1: Redenen om een waarneming niet vast te leggen

<i>evaluatiemeting 2010</i>	<i>District 1</i>	<i>Controle-teams</i>
Ik vind een waarneming niet altijd belangrijk genoeg om vast te leggen	60,0%	41,7%
Het kost me te veel tijd om informatie vast te leggen	25,7%	50,0%
Ik weet niet waar ik een waarneming vast moet leggen	0,0%	16,7%
Ik vind het teveel rompslomp om een waarneming vast te leggen	14,3%	33,3%
Anders	14,3%	16,7%

Het geringe belang van een waarneming is in District 1 de belangrijkste reden voor respondenten om een waarneming niet vast te leggen. Ook in de controleteams is dat een van de belangrijkste redenen.

¹ Inspectie Openbare Orde en Veiligheid: *Informatiegestuurde politie*, 2008.

De drempel om een waarneming vast te leggen (de moeite die het kost) blijkt echter in de controleteams veel groter te zijn dan in de teams die door de backoffice in hun werk ondersteund worden. Het Frontoffice/Backoffice-concept lijkt dus niet zozeer de intrinsieke motivatie van de agent om waarnemingen vast te leggen te verhogen, maar neemt vooral praktische drempels weg waardoor waarnemingen toch niet gemuteerd zouden worden.

De mate waarin agenten zingeving en sturing ervaren voor verzamelen gegevens

Aan agenten is gevraagd of het voor hen voldoende duidelijk is waarom zij informatie moeten binnenhalen. In 2009 gaf 78% van de agenten aan dat dit 'voldoende duidelijk' was. In 2010 lag dit percentage in de controleteams met 79% op ongeveer hetzelfde niveau. In District 1 was het percentage echter gestegen naar 100%. Niet vastgesteld kan worden of dit een rechtstreeks gevolg is van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. Wel is duidelijk dat door implementatie van het concept bij de teams in District 1, de zingeving voor het verzamelen van gegevens weer op de voorgrond is gekomen, onder meer doordat hier aandacht voor is gevraagd in de 'vakmanschapsdagen', die iedere agent aangeboden kreeg bij de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept in het desbetreffende team. Naast zingeving gaat het ook om de sturing die wordt ervaren op het verzamelen van gegevens. De briefing en debriefing zijn daarbij belangrijke stuurmomenten. Ook hier is een verbetering te zien in de teams die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken. In de controleteams is het percentage agenten dat aangaf niet of slechts in beperkte mate te worden aangestuurd op het binnenhalen van informatie licht gestegen (2009: 46%; 2010: 50%). In District 1 is het percentage agenten dat geen of beperkte sturing ervaart echter gedaald naar 14%, terwijl 86% van de agenten in District 1 aangeeft redelijke, behoorlijke of sterke sturing te ervaren. Invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept en de verbetering van de briefings lijken een krachtige impuls te hebben gegeven aan het sturen op het verzamelen van gegevens.

Voor de debriefing als methode om te sturen op het binnenhalen van informatie is het beeld echter somberder. Al in 2009 gaven teamchefs in het kader van dit onderzoek aan de debriefing te beschouwen als een krachtig instrument om te sturen op het binnenhalen van informatie, maar dat consequent debriefen nog geen vanzelfsprekendheid is. In 2009 gaf ruim 62% van de respondenten aan meestal of altijd een terugkoppeling te geven aan de chef van dienst over de verrichte werkzaamheden. Uit de evaluatiemeting blijkt dat dit percentage in District 1 is gedaald naar 46%. Invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept heeft dus geen positief effect gehad op de frequentie van debriefen.

Samengevat blijkt de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept een positief effect te hebben op de indicator voor zingeving en sturing voor het informatiebewustzijn van agenten. De debriefing blijkt nog steeds, zoals binnen vrijwel de gehele Nederlandse politie, weinig consequent te worden toegepast.

5.3 Kwaliteit en kwantiteit van gegevens uit de basisteams

In deze paragraaf komen achtereenvolgens aan de orde:

- de controle op gegevens en de kwaliteit van de gegevens
- de waardering van agenten voor de kwaliteit van de gegevensverwerking
- de ontwikkeling van het aantal IGP-mutaties.

Controleslagen en de kwaliteit van gegevens

'Garbage in, garbage out' is een gevleugelde uitspraak binnen de politie. De kritiek op de inhoud van politiestructuren was en is groot. De Nederlandse politie zet daarom al geruime tijd in op het verbeteren van de kwaliteit van gegevens en gegevensinvoer.

Zo is het controleren van het schriftelijk werk als vast onderdeel van het debriefingsproces opgenomen binnen het concept van informatiegestuurde politie. Bovendien zijn technische oplossingen beschikbaar gekomen, zoals True Blue, die korpsen ondersteunen bij softwarematige controle van hun gegevens in BVH.

Ook in het Frontoffice/Backoffice-concept is de kwaliteit van de ingevoerde gegevens een belangrijk thema. De inzet van de helpdesk van de backoffice is er mede op gericht dat de gegevens van de agenten op straat hoogwaardig in het politiesysteem BVH worden verwerkt. In de praktijk betekent dit dat afhankelijk van het type werk de verplichte elementen zo volledig en juist mogelijk moeten worden gevuld. Voor beide criteria speelt de helpdesk van de backoffice hier een grote rol. Ten aanzien van de volledigheid heeft de helpdesk van de backoffice checklists ontwikkeld waarmee zij de agent ondersteunt om alle elementen die van belang zijn voor het verwerken van de gegevens door te geven. Voor de juistheid, meer in de zin van validiteit, is er in de helpdesk een extra waarborg ingebouwd, doordat gegevens die gecontroleerd kunnen worden (bijvoorbeeld personalia) alleen verwerkt worden in BVH nadat zij gecontroleerd zijn. Met de komst van het Frontoffice/Backoffice-concept is de aandacht voor kwaliteit van gegevens(invoer) naar voren gehaald en zo dicht mogelijk bij de bron (de agent) vormgegeven. In tabel 5.2 worden de gangbare werkwijze en de werkwijze in het Frontoffice/Backoffice-concept beschreven en naast elkaar geplaatst.

Tabel 5.2: werkwijze voor het verwerken van gegevens

<i>Gangbare werkwijze voor gegevensverwerking</i>	<i>Gegevensverwerking met Frontoffice/Backoffice</i>
<ul style="list-style-type: none"> - agent doet waarneming - agent legt waarneming vast in BVH - agent debrieft met chef van dienst - op schriftelijk werk vindt controle plaats - agent voert herstelwerkzaamheden uit - chef van dienst gaat akkoord - uitvoering softwarematige controle - agent krijgt e-mail met eventuele correcties die moeten plaatsvinden - agent voert correcties door 	<ul style="list-style-type: none"> - agent doet waarneming - agent belt waarneming door aan helpdesk backoffice - Rol 1 verwerkt gegevens in checklist (zijn alle elementen gevuld), waarbij controle plaatsvindt op gegevens die te controleren zijn in de systemen die beschikbaar zijn - Rol 2 vult checklist aan en houdt kwaliteitscontrole - Rol 3 verwerkt checklist en controle en stuurt agent e-mail - agent controleert verwerking, vult aan en/of corrigeert - agent debrieft met chef van dienst - op schriftelijk werk vindt controle plaats - agent voert herstelwerkzaamheden uit - chef van dienst gaat akkoord - uitvoering softwarematige controle - agent krijgt e-mail met eventuele correcties die moeten plaatsvinden - agent voert correcties door

In de nieuwe werkwijze zou eventueel bij de debriefing geen aandacht hoeven te worden besteed aan de inhoudelijke controle op dat deel van het schriftelijke werk dat niet door agenten zelf maar door de helpdesk is ingevoerd. De debriefing kan daardoor meer worden gebruikt voor zaken die betrekking hebben op het blauw vakmanschap. De eerste controle van de volledigheid van het schriftelijk werk vindt immers plaats op een ander moment en door een andere controleur. De agent en het lijnmanagement blijven overigens wel verantwoordelijk voor de neerslag van de gegevens in de systemen.

Gelet op voorgaande, is het aannemelijk dat invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept een positief effect zal hebben op de kwaliteit van de ingevoerde gegevens.

Om uitspraken te doen over de kwaliteit van de gegevens is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de softwarematige controle, de applicatie True Blue, om de kwaliteit van gegevens te duiden. Achterliggende reden hiervoor is dat de True Blue-controle het sluitstuk vormt van het proces van de kwaliteitscontrole van de gegevens die in BVH zijn opgeslagen. Op deze wijze kan voor hetzelfde type werk de kwaliteit van de ingevoerde gegevens vergeleken worden tussen de teams die wel of niet met het Frontoffice/Backoffice-concept werken.

In een interne notitie van de Dienst Besturingsondersteuning van Hollands Midden in december 2010 is geconcludeerd dat de technische kwaliteit van producten van District 1 (met participatie van de backoffice) niet substantieel beter is dan producten van de andere districten. Technische kwaliteit betreft invoerfouten, waarop het True Blue systeem automatisch een foutmelding genereert. Bij het onderzoek van de Dienst Besturingsondersteuning is gekeken naar alle foutmeldingen die door True Blue zijn aangetroffen. De backoffice ondersteunt echter voornamelijk administratief werk dat betrekking heeft op aanvang van werkzaamheden van de agent op straat. Vandaar dat in eigen onderzoek in 2009 naar de kwaliteit van gegevens vooral gekeken is naar de kennisregels die de aanvang van het werk controleren. Ook in 2010 heeft het onderzoek op deze wijze plaatsgevonden en wel in de teams uit District 1 en de controleteams (Alkemade, Leiden-Midden en Krimpenerwaard).

Op grond van dit onderzoek moet de conclusie van de Dienst Besturingsondersteuning worden bevestigd dat de technische kwaliteit van de invoer van District 1 niet substantieel beter is dan producten van de andere districten. Hierbij moet opgemerkt worden dat er geen onderscheid valt te maken tussen True Blue-meldingen die zijn ontstaan binnen de openingstijden van de backoffice of daarbuiten. Ook is onderzocht of bepaalde foutmeldingen op bepaalde kennisregels meer voorkomen in de (controle)teams dan andere. Daarbij bleek dat er geen onderscheidende typen fouten zijn aan te geven.

Mede ingegeven door deze uitkomsten herhalen wij de aanbeveling om de kwaliteit van de gegevensinvoer binnen het Frontoffice/Backoffice-concept te verhogen door een hechtere samenwerking te bewerkstelligen tussen de True Blue-medewerkers en de medewerkers van de backoffice. Tot nu toe is deze samenwerking nog niet tot stand gekomen.

Waardering van agenten voor de kwaliteit van de gegevensverwerking

Agenten beoordelen de kwaliteit van de gegevensverwerking door de backoffice over het algemeen als positief tot zeer positief. Als voorbeeld noemen agenten in dit verband veelvuldig het aanmaken van persoonskaarten. Het aanmaken van persoonskaarten door de helpdesk scheelt agenten veel tijd en draagt bovendien bij aan de kwaliteit van de gegevensinvoer. Een teamchef geeft aan dat agenten de neiging hebben een persoon veelal direct aan de hand van een BSN-nummer 'in te kloppen', terwijl de helpdesk altijd eerst controleert of een persoon al voorkomt in de systemen. Dat voorkomt dubbele invoer. De helpdesk beschikt bovendien over meer mogelijkheden om de juistheid van de invoer te controleren, wat de kans op foutieve invoer beperkt.

De helpdesk van de backoffice werkt aan de hand van een zich steeds verder uitbreidend productenportfolio. Tabel 5.3 toont het huidige productenportfolio. Hierbij wordt opgemerkt dat het wenselijk is om de productbeschrijvingen in lijn te brengen met de landelijke productenportfolio van VPP.

Tabel 5.3: Productenportfolio helpdesk backoffice

1. IGP-mutatie in BVH	7. aanhouding in BVH	13. getuigenverklaring in BVH
2. aanrijding in BVH	8. journaal in BVH	14. buurtonderzoek in BVH
3. afspraak op locatie in BVH	9. melding in BVH	15. invordering rijbewijs
4. aangifte	10. proces winkeldiefstal in BVH	16. HALT PV in BVH
5. afspraak op persoon in BVH	11. PV-bevindingen in BVH	17. invordering kentekenbewijs
6. bevraging Informatiesystemen (afhandelen informatievraag)	12. intakeformulier in PLANON (complexe informatievraag)	

In het najaar van 2010 zijn tijdens een sessie met agenten de grenzen van dit portfolio verkend. Het bleek dat de ondersteuning van de backoffice zich niet hoeft te beperken tot eenvoudige producten. Ook bij meer complexe zaken kan de backoffice heel goed deelproducten verwerken, zodat een deel van de administratie al voor de agenten is gedaan. Als agent hoef je dan zelf alleen de controle te doen en het product aan te vullen op onderdelen.

Alhoewel agenten overwegend positief oordelen over de kwaliteit van de ondersteuning van de helpdesk, plaatsen zij ook de nodige kritische kanttekeningen. Deze hebben vooral betrekking op de kwaliteit van de helpdeskmedewerker die zij aan de telefoon krijgen. Voor agenten blijkt het van groot belang dat de helpdeskmedewerker in Rol 1 zich goed kan inleven in de situatie van een agent op straat en goed kan inschatten wat agenten op straat nodig hebben. Dat maakt het werk er voor hen veiliger op. De helpdeskmedewerker is daarom bij voorkeur zelf ook 'blauw'.

'Nu praat je ook vaak met niet-politiemensen. Dat merk je. Als er politiemensen aan de helpdesk zitten, heb je aan een paar woorden genoeg.'

'Het zou fijn zijn als de helpdeskmedewerkers allemaal blauwe achtergrond hebben. Wat ze in ieder geval moeten kunnen is meedenken over de informatie die je als agent nodig hebt. En, net als met aangiftes, dat je alle elementen hebt, dat is voor iemand die uit blauw komt zo vanzelfsprekend, dat is lastiger voor mensen die dat niet hebben.'

Gevraagd naar hun waardering voor de helpdesk, geven agenten ook aan dat er sprake is van een leerproces aan beide zijden van de telefoon. Het vertellen van een verhaal door de telefoon is iets anders dan zelf achter een computer zitten en de gegevens verwerken. Agenten zijn zich bewust dat zij hun verhaal (gegevens) goed moeten overbrengen. De verwerking is hier immers van afhankelijk.¹ Tevens wordt ook aangegeven dat het belangrijk is dat de agenten zich verantwoordelijk (blijven) voelen voor het nakijken van het schriftelijke werk. Een teamchef stelt dat het goed onder woorden kunnen brengen van een gebeurtenis onderdeel is van blauw vakmanschap:

'Agenten die de structuur van hun verhaal goed op orde hebben, bellen hun meldingen snel door. Agenten die het moeilijker vinden hun verhaal te structureren, hebben daar meer moeite mee. De agenten moeten dit ook leren: ze bepalen immers zelf het moment dat ze de backoffice bellen en kunnen zich daar dus ook goed op voorbereiden. Je moet ze er bij helpen.'

De waardering voor de verwerking van de gegevens door de helpdesk van de backoffice is al met al groot. Tegelijkertijd is het duidelijk dat er nog steeds sprake is van een leerproces om de kwaliteit van de gegevensverwerking en het volledig benutten van de backoffice op een hoger

¹ Een agent uit team Bollenstreek Noord droeg hiervoor het ASTMA-principe aan. Dit principe is onderdeel geworden van de informatie-vakmanschapsdagen.

peil te brengen. Het kunnen vertellen van het verhaal aan de zijde van de agenten en het 'blauwe invoelingsvermogen' aan de zijde van de helpdesk zijn daarbij de kritieke aandachtspunten.

Ontwikkeling IGP-mutaties

De agent op straat is vanuit het perspectief van informatiegestuurde politie één van de belangrijkste informatiebronnen over ontwikkelingen in de buitenwereld. Vandaar dat voor IGP-mutaties zowel binnen het concept van informatiegestuurde politie als binnen het Frontoffice/Backoffice-concept een belangrijke rol is weggelegd. Met de term IGP-mutaties wordt in Hollands Midden zowel bedoeld op mutaties waarmee een vrije waarneming in BVH wordt vastgelegd als op mutaties over waarnemingen als gevolg van een briefingsopdracht. Hieronder wordt de ontwikkeling van het aantal vrije mutaties in Hollands Midden beschreven. Ook wordt de invloed van het Frontoffice/Backoffice-concept op de ontwikkeling van vrije mutaties beschreven. Aannames daarbij zijn geweest:

- dat de scherpe daling in het aantal IGP-mutaties in 2009 verband hield met de invoering van BVH, waardoor het voor agenten veel bewerklijker werd een vrije waarneming te muteren
- dat er in 2010, door gewenning aan BVH, mogelijk weer een stijging in het aantal IGP-mutaties zichtbaar zou moeten zijn
- dat voor de teams die gebruik maken van Frontoffice/Backoffice het aantal IGP-mutaties hoger zal liggen dan in de controleteams omdat de agent de waarneming niet eerst op hoeft te schrijven in het zakboekje en vervolgens zelf nog moet muteren, maar deze direct door kan bellen voor afhandeling door de helpdesk bij de backoffice.

Omdat voor het beantwoorden van deze vraag specifieke kennis van de systemen noodzakelijk was, zijn medewerkers van de Dienst Besturingsondersteuning / Control voor deze vraag nagegaan hoe de ontwikkeling van de IGP-mutaties is geweest vanaf de invoering van BVH in Hollands Midden in het voorjaar van 2009 tot 1 november 2010. Om een betrouwbaar beeld te kunnen geven zijn de losse fomutra's (formulier mutatierapport) geteld, die dus niet aan een ander proces gekoppeld zijn. Deze losse fomutra's kunnen worden beschouwd als mutaties die betrekking hebben op vrije waarnemingen.

De aanname dat het aantal losse fomutra's bij teams die met het concept van Frontoffice/Backoffice-concept werken (meer) zou stijgen dan in de andere teams wordt niet door het onderzoek van de Dienst Besturingsondersteuning bevestigd. Het aantal losse fomutra's per maand blijft in de pilotomgeving ongeveer gelijk. Deze uitkomst sluit echter niet aan bij de beleving in de teams in District 1. De agenten daar gaven zowel in de enquête als in de groepsinterviews aan meer te muteren. Ook de teamchefs van District 1 gaven aan een stijging in het aantal mutaties te zien. Er is daarmee duidelijk een discrepantie tussen de objectieve gegevens en het subjectieve beeld van het mutatiegedrag van de agenten. Op dit moment kan hiervoor geen verklaring worden gegeven. Wellicht hebben de toegenomen sturing op het verzamelen wel geleid tot meer IGP-mutaties van een andere type dan de losse fomutra-mutaties, zoals bijvoorbeeld mutaties naar aanleiding van een specifieke opdracht. Deze mutaties worden dan niet als een losse fomutra geregistreerd en zouden dan ook buiten de analyse van de Dienst Besturingsondersteuning vallen. Zonder nader onderzoek is dat niet vast te stellen.

5.4 Kwaliteit informatieondersteuning bij de uitvoering van het politiewerk

Waardering van agenten voor kwaliteit van de informatieondersteuning op straat

Agenten beoordelen de ondersteuning van de helpdesk bij de administratieve afhandeling van het politiewerk op straat als zeer positief. Het Frontoffice/Backoffice-concept omvat daarnaast ook de *real time* informatieondersteuning bij de uitvoering van het politiewerk op straat. Hieronder komt de waardering van agenten voor dit onderdeel van de dienstverlening van de helpdesk aan bod. Tabel 5.4 toont dat zowel de waardering voor de ondersteuning die agenten door informatieproducten ervaren, als de ervaren betrouwbaarheid van informatie substantieel hoger ligt in de teams die met het Frontoffice/Backoffice-concept zijn gaan werken.

Tabel 5.4: Waardering informatieondersteuning Dienst Informatie

	<i>nulmeting 2009 korpsbreed</i>	<i>evaluatiemeting 2010 controleteams</i>	<i>evaluatiemeting 2010 District 1</i>
ondersteuning door informatieproducten	6,6	6,4	8,0
betrouwbaarheid van de informatie	7,7	8,1	8,7

De agenten uit District 1, die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken, geven in de enquête unaniem aan dat zij zich door het contact met de helpdesk bij het werk op straat beter met informatie ondersteund voelen dan voor de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept. Op de stelling 'tijdens de uitvoering van mijn werk op straat kan ik van de Dienst Informatie de informatie krijgen die ik daarbij nodig heb', blijkt het aantal agenten dat het hier gedeeltelijk of volledig mee eens is, in de controleteams fors te zijn gedaald. In de teams die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken bleef dit percentage echter gelijk (ongeveer 80%).

Bij de interpretatie van bovenstaande resultaten dient te worden opgemerkt dat de feitelijke ondersteuning met informatie van het politiewerk op straat niet alleen door de helpdesk wordt geboden, maar ook door de meldkamer. Agenten die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken, geven aan veel waardering te hebben voor het feit dat de backoffice uit zichzelf informatie aanreikt over meldingen. In het contact met de meldkamer moeten agenten hier expliciet naar vragen, tenzij er sprake is van afspraken op locatie, of afspraken op persoon. Agenten die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken geven aan de ondersteuning van de helpdesk in de nachten te missen. De helpdesk van de backoffice is gedurende de districtelijke pilot alleen beschikbaar geweest tussen 07:00 en 23:00 uur:

'Gezien de drukte op de meldkamer zou het geen overbodige luxe zijn om in de nacht ook iets te hebben om op terug te kunnen vallen. Al is het alleen maar om info te kunnen halen.'

Met agenten is gesproken over de meerwaarde die zij ervaren van de ondersteuning door de helpdesk bij de backoffice. Hierbij werd agenten gevraagd de verschillende producten van de helpdesk te kwalificeren als 'must have', 'nice to have' en 'want'. Een wijkagent stelde voor hier nog het criterium 'essentieel' aan toe te voegen. De wijkagent doelde hierbij op producten waarin de echte meerwaarde van het Frontoffice/Backoffice-concept zichtbaar wordt, oftewel 'waardoor je in je werk echt plezier van FoBo ervaart'.

De producten die het stempel essentieel meekregen waren:

- het meeluisteren door de helpdesk met mobilfoonverkeer
- het meekijken door de helpdesk met het meldingscherm
- het meedenken en vooruitdenken bij het uitgeven van meldingen en het aanreiken van informatie voor het ter plaatse gaan.

De wijkagent illustreerde het belang van deze producten met de volgende casus:

‘Er was een melding binnengekomen dat er een man met een mes bij een bushalte zat. De man zou op weg zijn naar zijn vriendin. Op het moment dat de melding binnenkomt keek de helpdesk al mee. Ik kreeg van de helpdesk de informatie door dat de man zijn vriendin had leren kennen bij de GGZ. Zowel de man als zijn vriendin waren GGZ-klanten. De afgelopen weken had de man de vrouw bedreigd via sms’jes. Ik heb de man zonder veel problemen kunnen boeien en meenemen naar het bureau. Toen ben ik naar de vriendin van de man gegaan. Zij wilde gaan vertellen over de sms’jes. Maar dat was niet nodig. Ik kon toen aangeven dat ik daarvan op de hoogte was. Dat stelde zij zeker op prijs, dat zij niet opnieuw haar hele verhaal moest doen.’

Agenten geven aan dat de informatieondersteuning door de helpdesk drie effecten heeft:

- een agent gaat beter geïnformeerd de straat op, waardoor informatiegestuurde politie in het uitvoerend politiewerk op straat een realiteit wordt
- doordat vooraf informatie wordt gegeven weten de agenten waarmee zij te maken krijgen en kunnen zij, afhankelijk van de informatie die zij hebben gekregen vanuit de backoffice, er ook eventueel voor kiezen om extra bijstand te vragen, waardoor zij veiliger kunnen werken
- bovendien draagt de informatieondersteuning eraan bij dat de burger de agent serieuzer neemt, omdat deze al geïnformeerd is over wat er speelt.

Het Frontoffice/Backoffice-concept en het vakmanschap van de agent

Bij de start van de pilots met het Frontoffice/Backoffice-concept kwam met enige regelmaat de vraag aan de orde of het concept de functie van de agent in de basispolitiezorg niet uit zou hollen. Bovendien bestond de zorg dat toepassing van het concept zou kunnen leiden tot vermindering van de vaardigheid van agenten om met BVH te werken.

In het Frontoffice/Backoffice-concept wordt een knip gemaakt tussen het politiewerk op straat en de administratieve afhandeling ervan. Dit betreft overigens niet alle administratieve werkzaamheden. Vooral het ‘bulkwerk’ wordt door daarop gespecialiseerde medewerkers van de helpdesk overgenomen. De *real time* ondersteuning door de helpdesk biedt de agenten de mogelijkheden om professioneler op straat te acteren. Zo blijkt het Frontoffice/Backoffice-concept bij te dragen aan de essentie van ‘blauw vakmanschap’: professioneel handelen in het uitvoerend politiewerk op straat. Blauw vakmanschap betekent situaties goed in kunnen schatten en daar het handelingsrepertoire op afstemmen. Het betekent met gezag kunnen optreden, vriendelijk als het kan, streng als het moet. Het vergt dat een agent geschillen kan beslechten zonder aanzien des persoons en dat een agent een goed oog heeft voor wat nu of later van belang kan zijn vanuit het oogpunt van veiligheid. Het Frontoffice/Backoffice-concept draagt eraan bij dat agenten meer tijd krijgen om hun blauw vakmanschap langs deze lijnen in te vullen.

Maar wat vinden agenten er zelf van? Aan de agenten die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken is de vraag voorgelegd of zij vinden dat het concept hun werk plezieriger maakt, of dat het concept hun functie juist uitholt. De respondenten gaven unaniem aan dat het concept hun werk plezieriger maakte. De resultaten van de enquête uit 2010 bevestigen

daarmee het beeld uit de enquête die na de teampilot in 2009 onder de medewerkers van het team Lisse is uitgezet. Aan de agenten is ook gevraagd wat het voor hen zou betekenen als het Frontoffice/Backoffice-concept beëindigd zou worden en zij terug zouden moeten vallen op hun oude werkwijze. De antwoorden van de agenten spreken voor zich:

‘Dat zou een stap terug zijn. Er zou een hoop info niet meer in BVH belanden, mogelijk zelfs minder dan voor de invoering van FoBo.’

‘Dat betekent meer schriftelijk werk en dus minder toezicht op straat en minder tijd voor het afhandelen van meldingen. Daarvoor moeten dan soms overuren gemaakt moeten worden.’

‘Dat zou verschrikkelijk zonde zijn. Het is echt een geweldige aanvulling bij het politiewerk op straat.’

‘Een zeer gemis.’

Bovenstaande uitspraken illustreren dat de agenten het Frontoffice/Backoffice-concept omarmd hebben. Zij willen er mee door en benaderen zelfs de Onderdeelsdienstcommissie in District 1 en de Ondernemingsraad van het korps om dit te bepleiten. Voor wat betreft de BVH-vaardigheid geven agenten die met het concept werken aan dat er voldoende kennis van BVH aanwezig blijft. Hoewel de backoffice een gewaardeerde ondersteuning is bij het verrichten van administratief werk, betekent dit niet dat de agenten zelf niet meer met BVH werken. Een wat complexere aangifte bijvoorbeeld moeten ze toch zelf administratief afhandelen, al kan de backoffice wel op onderdelen ondersteunen. Het enige aspect waarop sprake zou kunnen zijn van kennisvermindering is de vaardigheid om te zoeken in BVH.

5.5 Kwaliteit informatieondersteuning voor de sturing van het politiewerk

Deze paragraaf gaat in op de kwaliteit van de ondersteuning van de sturing van het politiewerk door de Dienst Informatie. Hierbij wordt opgemerkt dat de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept ‘in enge zin’ vooral de informatieondersteuning betreft van de beslissingen die in de uitvoering op straat worden genomen. Deze informatieondersteuning raakt de sturing van het politiewerk op zich dus niet. Daarvoor is meer nodig, zoals in hoofdstuk 2 is beschreven: het invullen van een monitoringsfunctie binnen de backoffice en het inrichten van een liaisonfunctie tussen de informatieorganisatie en de blauwe teams. Met deze invulling van Frontoffice/Backoffice ‘in brede zin’ is in de onderzoeksperiode alleen in team Bollenstreek Noord geëxperimenteerd. Het verslag van deze ‘proeftuin’ volgt in hoofdstuk 6. Hieronder staan de ervaringen vanuit de toepassing van Frontoffice/Backoffice ‘in enge zin’ centraal.

Operationele sturing: de kwaliteit van de briefingsinformatie

De briefing is het belangrijkste instrument bij de operationele sturing van het politiewerk in de basisteams. Planning en werkvoorbereiding worden hier vertaald in concrete opdrachten voor het dagelijkse politiewerk. Tevens worden de meest actuele informatie over de veiligheids situatie, de punten die alertheid vragen en eventuele informatievragen aan de medewerkers van het team meegegeven. Ondersteuning van de briefing met informatie door de Dienst Informatie is daarom van cruciaal belang voor de basisteams.

Zowel aan de agenten als de politiemanagers is gevraagd wat zij van de kwaliteit van de briefingsinformatie vinden. Hier wordt opgemerkt dat de informatie in de briefing slechts deels afkomstig is van de Dienst Informatie. Ook de teams zelf zijn medeproducent van de briefing.

Aan de agenten is gevraagd een rapportcijfer te geven voor de briefingsinformatie. In de nulmeting was het gemiddelde rapportcijfer een 6,6. In de evaluatiemeting krijgt de briefingsinformatie in de controleteams een 6,0. In District 1 is dit een 7,2. Agenten zien mogelijkheden voor verbetering van de briefing door:

- het opnemen van informatie van naburige teams en regio's
- het opnemen van actuelere informatie
- het verwerken van dagrapporten in de briefing.

Na de teampilot in Lisse is, vooralsnog alleen voor dit team, de actualisering van de briefingsinformatie als taak bij de helpdesk van de backoffice belegd.

Ook aan politiemangers is gevraagd de kwaliteit van de briefingsinformatie te beoordelen. In de enquête voor politiemangers is gebruik gemaakt van internationale criteria voor *high quality intelligence*.¹ Deze criteria luiden als volgt:

- *helder*: de informatie is eenduidig en begrijpelijk
- *tijdig*: de informatie wordt op tijd geleverd
- *betrouwbaar*: de informatie wordt gegenereerd door gestandaardiseerde analysemethoden en - technieken opdat verschillende, onafhankelijk van elkaar werkende functionarissen tot dezelfde conclusie komen
- *valide*: binnen de informatie is er sprake van logisch, consistente concepten en operationalisering die de noties veiligheid en criminaliteit nader duiden
- *adequaat*: de informatie heeft voor het doel dat zij dient voldoende inhoud
- *ver-reikend*: op grond van de informatie is er sprake van het formuleren van alternatieven in het kader van beleidsvorming. De wijze waarop de organisatiedoelen worden bereikt wijzigt of nieuwe doelen worden aangedragen
- *actueel*: de informatie is toepasselijk op of van belang voor de toestand van het ogenblik.

De vraag aan politiemangers was om de briefingsinformatie op deze criteria te scoren op een schaal van 1 tot 10. De waardering van de politiemangers voor de kwaliteit van de briefingsinformatie in de is nagenoeg gelijk gebleven, zoals tabel 5.5 laat zien.

Tabel 5.5: Waardering politiemangers voor de kwaliteit van de briefingsinformatie

	nulmeting 2009		evaluatiemeting 2010	
	<i>aantal respondenten</i>	<i>gemiddelde score</i>	<i>aantal respondenten</i>	<i>gemiddelde score</i>
helder	50	6,2	50	6,6
tijdig	50	5,8	49	6,2
betrouwbaar	49	5,9	49	6,1
valide	50	5,8	49	5,9
adequaat	50	5,9	50	6,2
ver-reikend	48	5,2	49	5,8
actueel	50	6,4	50	6,5

Naast deze criteria is de politiemangers ook gevraagd de briefingsinformatie te scoren op de eigenschappen kwantiteit, flexibiliteit en proactie. De eigenschap kwantiteit heeft betrekking op het krijgen van voldoende informatie in relatie tot de informatiebehoefte.

¹ Zoals geformuleerd door H.L. Wilensky: *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, 1967.

De eigenschappen flexibiliteit, snelheid en proactie hebben betrekking op de mate van aanpassingsvermogen van het politiewerk. Ook voor deze eigenschappen van de briefingsinformatie is de waardering in de evaluatiemeting zeer licht gestegen ten opzichte van de nulmeting.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat politiemangers wat zuiniger zijn in hun waardering dan de agenten. In het volgende hoofdstuk zal duidelijk worden dat ook de waardering van de politiemangers kan toenemen, als de briefingsinformatie permanent wordt geactualiseerd op de door het teamveiligheidsoverleg aangegeven veiligheidsonderwerpen.

De informatieondersteuning van de tactische en strategische ondersteuning

Hieronder wordt tenslotte ingegaan op de waardering voor en de kwaliteit van de informatieondersteuning bij het sturen op de veiligheid. Hiermee wordt de ondersteuning van het teamveiligheidsoverleg dan wel het districtelijk veiligheidsoverleg door informatieproducten bedoeld. De informatiecoördinator is hierin de vertegenwoordiger van de Dienst Informatie en brengt de informatieproducten naar de veiligheidsoverleggen toe. Het betreft de scan op prioriteiten en informatieproducten die betrekking hebben op specifieke veiligheidsproblemen in een team of district.

De resultaten die hieronder worden beschreven, hebben betrekking op een algemeen beeld voor het gehele korps Hollands Midden. Een onderscheid naar teams die wel en niet met het Frontoffice/Backoffice-concept werken, wordt niet gemaakt. De reden hiervoor is dat de doorwerking van het Frontoffice/Backoffice-concept en de verbinding met informatiesturing nog maar in één team is beproefd.

Aan politiemangers is gevraagd om de kwaliteit van de veiligheidsinformatie op de criteria voor *high quality intelligence* te scoren op een schaal van 1 tot 10. De waardering van de politiemangers voor de kwaliteit van de veiligheidsinformatie voor de veiligheidsoverleggen op team- en districtsniveau blijkt in de evaluatiemeting zo goed als gelijk te zijn aan de resultaten uit de nulmeting. Tabel 5.6 toont de resultaten.

Tabel 5.6: Scores van politiemangers in Hollands Midden op criteria voor high quality intelligence

	nulmeting 2009		evaluatiemeting 2010	
	<i>aantal respondenten</i>	<i>gemiddelde score</i>	<i>aantal respondenten</i>	<i>gemiddelde score</i>
helder	50	6,6	51	6,8
tijdig	50	6,0	51	6,5
betrouwbaar	49	6,1	49	6,3
valide	50	5,7	50	6,2
adequaat	50	5,9	51	6,1
ver-reikend	48	5,5	50	5,9
actueel	50	6,1	51	6,4

Op grond van deze scores kan gesteld worden dat er nog geen sprake is van *high quality intelligence* in Hollands Midden. Wel kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een goed fundament om verder te ontwikkelen naar *high quality intelligence*.

Aan de politiemangers is ook gevraagd om de veiligheidsinformatie te scoren op de eigenschappen kwantiteit, flexibiliteit, snelheid en proactie.

De waardering van de politiemangers voor de informatieproducten voor de veiligheidsoverleggen voor de vier eigenschappen is in de evaluatiemeting ten opzichte van de nulmeting toegenomen. Op elk van de eigenschappen wordt nu een voldoende gescoord.

Tenslotte is de managers gevraagd de toegevoegde waarde van de informatieproducten van de Dienst Informatie voor de tactische en strategische sturing te beoordelen. De onderwerpen waarop kan worden gescoord op een schaal van 1 tot 10, zijn herkenbare onderwerpen vanuit de gedachte van informatiegestuurde politie. Daarnaast is er aandacht voor de verschillende primaire processen, zoals die worden onderscheiden in de bedrijfsarchitectuur van Nederlandse politie. Tabel 5.7 toont de resultaten.

Tabel 5.7: Scores voor kwaliteit en mate waarin informatieproducten besluitvorming ondersteunen

	nulmeting 2009		evaluatiemeting 2010	
	<i>resp.</i>	<i>score</i>	<i>resp.</i>	<i>score</i>
formuleren van een strategie voor de komende tijd	49	5,6	48	5,7
maken van een jaarplan en jaarplanning	49	5,3	46	5,3
vinden van samenwerking met partners	49	5,5	48	5,5
bepalen waar de komende 2 weken capaciteit in te zetten	50	5,7	48	5,9
proactief optreden voor de komende 2-6 weken	50	5,1	48	5,6
bepalen van specifieke acties binnen intake	50	4,6	47	5,2
bepalen van specifieke acties binnen noodhulp	50	5,8	47	5,7
bepalen van specifieke acties binnen handhaving	49	6,1	47	6,0
bepalen van specifieke acties binnen opsporing	50	5,7	47	6,0
leren kennen van nieuwe veiligheidsproblemen	47	5,6	48	5,8

De waardering van de politiemangers voor de mate waarin de informatie bijdraagt aan beslissingen in het kader van tactische en strategische sturing is nagenoeg gelijk is gebleven ten opzichte van de nulmeting. De toegevoegde waarde van de informatieproducten wordt niet hoog aangeslagen. De range in de scores voor de verschillende onderwerpen is in de evaluatiemeting 5,2 tot 6,0. Vanuit het perspectief van informatiegestuurde politie in volle omvang kan daarom geen genoegen worden genomen met een beperking van de informatieondersteuning tot de uitvoering van het politiewerk (Frontoffice/Backoffice-concept 'in enge zin').

5.6 Conclusies

Op basis van het onderzoek naar de effecten van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept op de kwaliteit van de informatie kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. Het informatiebewustzijn bij de politiemensen in Hollands Midden dat bij de nulmeting al redelijk hoog bleek, heeft een extra impuls gekregen door het Frontoffice/Backoffice-concept. Het belang van het verzamelen en goed vastleggen van informatie wordt onderkend en de sturing op het verzamelen van gegevens is toegenomen. Debriefing blijft echter een punt van zorg.
2. Het effect van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept op de technische kwaliteit van ingevoerde producten is op basis van het uitgevoerde onderzoek niet scherp te duiden. Uit analyse aan de hand van de True Blue-applicatie blijkt geen duidelijk verschil tussen de technische kwaliteit van producten aangeleverd door teams met en zonder ondersteuning van

de backoffice. Aanbevolen wordt de samenwerking tussen de True Blue-medewerkers en de medewerkers van de backoffice te intensiveren om de potentiële mogelijkheden van de nieuwe werkwijze beter te benutten. Bij de agenten is de waardering voor de verwerking door de backoffice van de gegevens die zij aandragen hoog. De verwerking door de backoffice gebeurt, doordat de backoffice de toegang heeft tot een groot aantal systemen en bronnen, juist en vollediger dan wanneer de agenten dit zelf zouden doen. De agenten moeten de producten die de backoffice hen levert wel controleren en waar nodig aanvullen. Overwegend beoordelen de agenten de kwaliteit van de aangeleverde producten als goed. Tegelijkertijd is duidelijk dat er nog steeds sprake is van een leerproces om de kwaliteit van de gegevensverwerking en het volledig benutten van de backoffice tot een hoger peil te brengen.

Het kunnen vertellen van het verhaal aan de zijde van de agenten en het 'blauwe' invoelingsvermogen aan de zijde van de helpdesk zijn aandachtspunten.

3.

Uit onderzoek van de Dienst Besturingsondersteuning in de politiesystemen is geen stijging gebleken van het aantal geregistreerde 'vrije waarnemingen' in de teams die met het Frontoffice/Backoffice-concept werken ten opzichte van andere teams. Deze uitkomst sluit echter niet aan met de beleving in District 1. In interviews gaven de agenten aan meer te muteren. Ook de teamchefs van District 1 gaven aan dat het aantal IGP-mutaties stijgt. Een mogelijke verklaring voor dit verschil kan zijn dat de toegenomen sturing op het verzamelen heeft geleid tot meer IGP-mutaties, maar dat deze niet als vrije waarnemingen in BVH zijn opgevoerd, omdat ze als mutaties n.a.v. een opdracht zijn opgevoerd dan wel dat zij als een ander product zijn ingevoerd.

4.

De invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept heeft een onmiskenbaar positief effect gehad op de kwaliteit van de informatieondersteuning bij de uitvoering van het politiewerk. Het rapportcijfer voor de informatieproducten van de Dienst Informatie is fors gestegen. Alle respondenten gaven aan bij het werk op straat beter met informatie te worden ondersteund dan voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept. De grootste meerwaarde ervaren agenten in eerste instantie bij de ondersteuning in de administratieve afwerking van het politiewerk op straat. Hierin treedt na enige tijd gewenning op. Agenten die al wat langer door de backoffice ondersteund worden, geven aan de proactieve *real time* informatieondersteuning in hun werk op straat als de meest belangrijke winst te ervaren. Omdat zij hun werk doen op basis van meer informatie, zijn zij beter voorbereid. Dat geeft vertrouwen en vergroot het gevoel van veiligheid in het werk. De verbeterde informatiepositie van agenten draagt ook positief bij aan de interactie met burgers die niet opnieuw hun hele verhaal hoeven te doen, maar zich eerder begrepen voelen. Dit komt de professionaliteit van hun handelen ten goede.

5.

De pilots met het Frontoffice/Backoffice-concept tonen aan dat het concept de blauwe professionaliteit niet uitholt, maar eerder versterkt. De ondersteuning bij de administratieve afhandeling van het politiewerk gaat niet ten koste van het politiewerk, maar biedt agenten juist meer ruimte voor hun echte werk: blauw vakmanschap op straat. De *real time* ondersteuning door de helpdesk de agenten biedt de mogelijkheden om professioneler op straat te acteren.

6.

Het Frontoffice/Backoffice-concept in 'enge zin' dat in District 1 is geïmplementeerd raakt vooral de informatieondersteuning van de beslissingen die in de uitvoering op straat genomen worden. Het concept in 'enge zin' beïnvloedt de sturing van het politiewerk op zich niet. Daarvoor is meer nodig: het invullen van een monitoringsfunctie en een liaisonfunctie in de informatieorganisatie en een ander samenspel tussen de informatieorganisatie en de teams.

7.

Voor de operationele sturing in de teams, is de kwaliteit van de briefingsinformatie cruciaal. Deze is niet veranderd als gevolg van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in 'enge zin'. Verbetering is mogelijk door de briefingsinformatie actueler te maken en door dagrapporten in de briefingsinformatie te verwerken. Na de teampilot in Lisse is actualisering van de briefingsinformatie een taak van de helpdesk geworden, maar voorlopig alleen voor dit team.

8.

De ondersteuning van de tactische en strategische sturing in de basisteams is niet veranderd sinds de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in 'enge zin'. De toegevoegde waarde van de huidige informatieproducten wordt door de blauwe leidinggevendenden als beperkt ervaren. De informatieondersteuning van de tactische en strategische sturing van het politiewerk is dan ook sterk voor verbetering vatbaar. Dit is een opvallende uitkomst, omdat Hollands Midden een korps is dat veel investeert in informatiegestuurde politie en daarbij het Nationale Intelligence Model strikt volgt. Er is kennelijk meer nodig om informatiegestuurde politie in de sturing in de basisteams echt te laten werken. Het is dan ook wenselijk het Frontoffice/Backoffice-concept in 'brede zin' tot ontwikkeling te brengen, langs de lijnen zoals deze in hoofdstuk 2 beschreven zijn.

6 Informatiesturing en het Frontoffice/Backoffice-concept

In het onderzoeksrapport over de experimenten en de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept gedurende het jaar 2009, is de aanbeveling gedaan nader onderzoek te doen naar de wijze waarop het Frontoffice/Backoffice-concept kan bijdragen aan het versterken aan informatiesturing en informatiegestuurde politie. Concreet werd aanbevolen team Lisse hiervoor als pilotomgeving aan te wijzen. Deze aanbeveling is opgevolgd. In de periode van april tot en met half december 2010 is in team Bollenstreek Noord, de nieuwe naam van team Lisse na de herindeling van de basisteams onder de noemer van de 'IGP-proeftuin' gewerkt aan versterking van de informatiesturing en informatiegestuurde politie. Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de pilot. Het hoofdstuk start met een inleiding waarbij nader in wordt gegaan op de achtergrond van de pilot en op het begrip informatiesturing. Vervolgens komen achtereenvolgens de inrichting van de pilotomgeving (paragraaf 6.2), het verloop van de pilot (paragraaf 6.3) en de resultaten van de pilot (paragraaf 6.4) aan de orde. Het hoofdstuk sluit af met conclusies en aanbevelingen op basis van de pilot (paragraaf 6.5).

6.1 Inleiding

Informatie en sturen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dat geldt in het bijzonder binnen het concept van informatiegestuurde politie (IGP). Dit concept is erop gericht de effectiviteit van politiewerk te vergroten door voortdurend en systematisch gebruik te maken van informatie. Door informatie op een professionele manier te verzamelen en te veredelen, krijgt de politie een goed beeld van de veiligheidsproblematiek, de oorzaken, mogelijke daders en interventiemogelijkheden. Op basis van deze informatie dient het politiewerk aangestuurd te worden. Dit raakt het politiewerk in de volle breedte: de opsporing, toezicht en handhaving, preventie, noodhulp en overige processen.¹

Bij informatiegestuurde politie gaat het er zowel om te sturen *op* als te sturen *met* informatie. Bij sturen *op* informatie gaat het er enerzijds om medewerkers gegevens te laten vergaren en vastleggen (het IGP-muteren). Anderzijds gaat het erom een duidelijke informatiebehoefte te formuleren en kenbaar te maken, zodat informatieproducten beschikbaar komen voor besluitvorming. Het sturen *met* informatie houdt in dat op basis van (hoogwaardige) informatie besluitvorming plaatsvindt voor doelgericht handelen (actie).

IGP is als concept rond 2001 in een eerste vorm beschikbaar gekomen voor de opsporing. Vanaf 2005 is IGP van toepassing als werkmethode voor alle primaire processen voor het politiewerk. In de jaren hierna heeft Hollands Midden een aantal activiteiten uitgevoerd om IGP in het korps te realiseren. Zo hebben alle teams een IGP-training gehad, is voor het realiseren van informatieproductie een centrale Dienst Informatie ingericht en is het politiemangement getraind en ondersteund in het meer bedrijfsmatig naar het werk kijken (project Kwalitatieve Formatie).

Toch bleek uit de enquête die in het kader van dit onderzoek onder politiemangers is uitgezet dat zij zich slechts beperkt in sturing vinden op de veiligheid in hun gebied: in 2010 gaf 59% van de politiemangers aan redelijk tot sterk in sturing te zijn op de veiligheid, tegenover 52% in 2009.

¹ Kops en Klerks: Doctrine Intelligencegestuurd politiewerk, 2009.

Aangezien het Frontoffice/Backoffice-concept ‘in enge zin’ vooral de beslissingen in de uitvoering van het politiewerk ondersteunt, was een pilot wenselijk waarin verkend zou worden hoe het Frontoffice/Backoffice-concept benut kan worden als opstap om ook de operationele en tactische sturing in de basisteams te verbeteren. Het team Lisse, waar de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept had plaatsgevonden en waar de teamleiding ook een sterke behoefte had om verdere stappen te zetten in de richting van informatiegestuurde politie in volle omvang, was bij uitstek geschikt als pilotomgeving.

6.2 Opzet en verloop van de pilot

In hoofdstuk 3 is reeds beschreven hoe het Frontoffice/Backoffice-concept in Hollands Midden is uitgewerkt. Tabel 6.1 toont nog eens de functies binnen de Dienst Informatie die van belang zijn voor de ondersteuning van de blauwe teams.

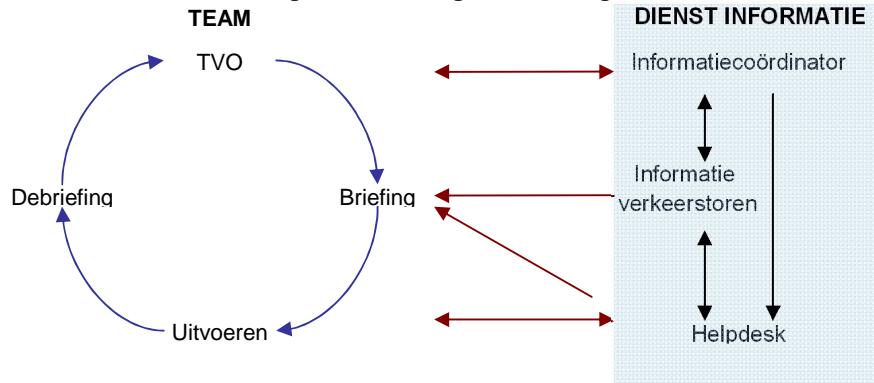
Tabel 6.1: Informatieondersteuning in het Frontoffice/Backoffice-concept

<i>Onderdeel Dienst Informatie</i>	<i>Functie in informatieondersteuning</i>
Helpdesk Backoffice	<ul style="list-style-type: none"> - Informatieondersteuning uitvoering werk van agent op straat - Informatieondersteuning briefing
Informatieverkeerstoren	<ul style="list-style-type: none"> - Informatieondersteuning briefing - Indirecte en direct informatieondersteuning lokale stuurpleg¹
Informatiecoördinator	<ul style="list-style-type: none"> - Informatieondersteuning lokale stuurpleg

Voor de informatieondersteuning van de Dienst Informatie geldt dat de toegevoegde waarde voor de blauwe teams groter en betekenisvoller wordt, als de informatieondersteuning, de stuurmomenten en uitvoeringsprocessen op elkaar zijn afgestemd en verankerd. Stuurmomenten voor het uitvoerend politiewerk zijn in Hollands Midden, conform het IGP-model: het bepalen (kiezen) van het uitvoerend werk door de lokale stuurpleg (het teamveiligheidsoverleg), het briefen en het debriefen. Figuur 6.1 toont de relaties tussen de Dienst Informatie en de blauwe teams, als combinatie van de verschillende functies in de informatieondersteuning en de verschillende stuurmomenten in de blauwe teams. Deze samenwerkingsrelaties vormen het vertrekpunt voor de pilot met informatiegestuurde politie in de blauwe teams.

¹ De indirecte ondersteuning houdt in het produceren van informatie producten die de informatiecoördinator meeneemt naar het teamveiligheidsoverleg. De directe informatieondersteuning omvat de monitoringfunctie ten behoeve van het teamveiligheidsoverleg.

Figuur 6.1: Informatieondersteuning i.r.t. de sturing en uitvoering in blauw



Het teamveiligheidsoverleg als lokale stuurploeg

Binnen het concept van informatiegestuurde politie is een belangrijke rol weggelegd voor de stuurploegen. Een stuurploeg heeft de taak integraal te beslissen over de inzet van de politie, inclusief het prioriteren van de inzet. Doel is de schaarse politiecapaciteit zo optimaal mogelijk aan te wenden. In Hollands Midden kan het teamveiligheidsoverleg beschouwd worden als een stuurploeg op lokaal niveau. Elke twee weken bepaalt het teamveiligheidsoverleg de doelstellingen voor het team. Daarbij wordt een tijdshorizon van minimaal twee weken gehanteerd.

Samenstelling teamveiligheidsoverleg

De samenstelling van het teamveiligheidsoverleg is niet in alle teams van Hollands Midden identiek. In de pilotomgeving Bollenstreek Noord nemen de teamchef, de uitvoerende teamchefs, de procescoördinatoren en de informatiecoördinator als vaste leden deel aan het teamveiligheidsoverleg. Alle deelnemers zijn medewerkers van het team, met uitzondering van de informatiecoördinator, die medewerker is van de Dienst Informatie.¹ De procescoördinatoren zijn brigadiers in de basisteams die vooral tot taak hebben om de verschillende primaire processen (intake, noodhulp, handhaving en opsporing) inhoudelijk voor te bereiden, te coördineren en te monitoren. Daarnaast werken zij als chef van dienst. De procescoördinatoren kunnen beschouwd worden als 'schakelpunt' tussen het teamveiligheidsoverleg en de aansturing van dagelijks werk binnen het team. Het zijn vooral de procescoördinatoren die de besluiten uit het teamveiligheidsoverleg aan de overige medewerkers van het team communiceren. Deze communicatie loopt vooral via de briefing, die de procescoördinatoren in hun rol als chef van dienst houden. Daarnaast loopt de communicatie ook via rechtstreekse contacten. Dit geldt vooral voor de processen intake en opsporing.

Het teamveiligheidsoverleg als vliegwiel voor de versterking van informatiesturing

Bij de start van de pilot rond informatiegestuurde politie in team Bollenstreek Noord, is ervoor gekozen het teamveiligheidsoverleg als 'vliegwiel' te gebruiken om de informatiesturing te versterken. Alle voor de informatiesturing relevante actoren in het team nemen immers deel aan het teamveiligheidsoverleg. De achterliggende gedachte was dat een versterking van het begrip van informatiesturing in deze groep ook zou doorwerken in de sturingsmomenten binnen het dagelijkse werk.

¹ Zie hoofdstuk 3 voor een nadere toelichting op de rol van de informatiecoördinator.

Verloop van de pilot

De teamchef van team Bollenstreek Noord, de heer P. Koot, trad op als projectleider voor de pilot. De onderzoeksgroep is bij de pilot betrokken geweest in de vorm van actieonderzoek. De pilot is gestart in april 2010 en duurde tot half december 2010. De pilot kan grofweg in twee fasen opgedeeld worden. De eerste maanden, van april tot en met juli, zijn vooral gebruikt om de bestaande informatiesturing en verbetermogelijkheden in het team scherp in beeld te krijgen. In tegenstelling tot de gangbare relatie tussen informatiegestuurde politie en informatiesturing waar de nadruk vaak ligt op betere resultaten is in de eerste periode van het onderzoek een ander aangrijpingspunt gehanteerd. Er is bewust voor gekozen om de kwaliteit van het proces van informatiesturing in het teamveiligheidsoverleg zelf centraal te stellen, omdat de kwaliteit van dat proces bepalend is voor de uiteindelijke resultaten die daarmee geboekt worden.¹ Deze eerste periode kan als een observatiefase beschouwd worden. In de tweede periode, die grofweg de maanden augustus tot en met december besloeg, is gewerkt aan het doorvoeren van verbeteringen in de informatiesturing en aan het versterken van de verbinding met de Dienst Informatie.

6.3 Resultaat observatiefase: verbetermogelijkheden informatiesturing

In de periode april-juli 2010 is middels actieonderzoek verkend op welke wijze de informatiesturing binnen het team Bollenstreek Noord verbeterd zou kunnen worden, in de context van het Frontoffice/Backoffice-project. Hieronder worden de uitkomsten van deze observatiefase beschreven. De geconstateerde verbetermogelijkheden hebben betrekking op:

- het sturen met informatie
- het sturen op informatie
- het sturen op het vergaren van gegevens.

Sturen met informatie

Bij sturen met informatie in het teamveiligheidsoverleg is de kwaliteit van het proces van besluitvorming van groot belang. Uit de observatie van de veiligheidsoverleggen in team Bollenstreek Noord kwam naar voren dat een aantal zaken daarbij niet altijd duidelijk was.

Onduidelijkheid bestond over:

- *de aanleiding* om een veiligheidprobleem te bespreken: ging het om een korpsprioriteit, om een afspraak met het bestuur of om een signaal uit het eigen team?
- *de optiek* om het veiligheidsprobleem te bespreken: alleen vanuit handhaving, of vanuit repressieve opsporing of juist vanuit een integrale optiek?
- *het doel* van de voorgestelde interventie.

Het bleek dat het kader voor het gesprek soms ontbrak, terwijl dit juist van belang is om goed over een veiligheidsprobleem te kunnen spreken. Het kader bepaalt het standpunt van waaruit beslissers naar de kwestie kijken en bepaalt welke zaken daarbij wel en niet van belang zijn. Verder bleek dat veiligheidsproblemen nauwelijks verkend werden aan de hand van informatievragen die aan de informatiecoördinator werden gesteld. Ook als het probleem wel helder was, werden er weinig tot geen informatievragen gesteld. Daarnaast moest geconstateerd worden dat bij de aanpak veiligheidsprobleem er niet altijd systematisch werd gewerkt en de informatieondersteuning van de Dienst Informatie (te) weinig werd ingezet zoals onderstaand voorbeeld illustreert:

¹ Dit uitgangspunt is mede ingegeven door eerder onderzoek dat is verricht door P.M.A. Meesters in het kader van haar dissertatieonderzoek *Intelligence-Led Policing in Nederland*.

Team Bollenstreek Noord had te maken met overlast van hangjeugd op een dorpsplein in één van de kernen in het gebied. Jongeren dronken alcohol op het plein, veroorzaakten geluidsoverlast en lieten rommel achter. Het plein werd als probleemgebied aangemerkt. Er werd gekozen het toezicht te verscherpen en meer controles uit te voeren. Het bestuur verwachtte door inzicht in de samenstelling van de hanggroep, hier gericht op in te kunnen spelen. Alhoewel de opdrachtformulieren hier helder over waren, duurde het toch bijna twee maanden voordat helder was wie er op deze plek precies rondhingen. Toen dit beeld er eenmaal was, bleek dat het om een gemêleerde groep te gaan: tussen minderjarige jongens en meisjes zaten ook veelplegers op drugsgebied en een topper. Op dat moment werd besloten tot het aanschrijven van de ouders van de minderjarigen door de burgemeester. Hoewel de actie te rechtvaardigen is, was het team feitelijk nog bezig zichzelf een precies beeld te vormen van de problematiek. De informatieondersteuning van de Dienst Informatie bleek in dit voorbeeld niet aan te sluiten op de snelheid die voor het team wenselijk was.

Mede op basis van de ervaringen rond dit voorbeeld is de aanbeveling gedaan om de vaardigheid tot besluitvorming op grond van informatie binnen het teamveiligheidsoverleg te gaan versterken door:

- de methode van het kaderen van veiligheidsproblematiek consequent toe te passen
- de methode van Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming (BOB) consequent te hanteren.

Achterliggend idee was dat door het gebruik van deze methoden de informatievragen vanzelf naar voren zouden komen.

Daarnaast is de aanbeveling gedaan om het teamveiligheidsoverleg meer tot een gezamenlijk gesprek tussen de deelnemers te maken. Het teamveiligheidsoverleg had teveel het karakter van een 'overhoring' dan van een open gedachtewisseling. De deelnemers aan het overleg beperkten hun bijdragen tot hun eigen onderdeel, ondanks inspanningen van de teamchef om de deelnemers hen 'out of the box' en creatief na te laten denken over de veiligheidsproblematiek. Een enkele deelnemer had de gewoonte om het veiligheidsprobleem in abstractere zin te bespreken of om de discussie om te buigen van de inhoud naar de procedure. Hierdoor kwam de feitelijke casus die op tafel lag niet meer aan bod. Aan de teamchef (en later ook uitvoerend teamchef) is de aanbeveling gedaan om minder ruimte te geven aan deze opstelling. Daarnaast is de aanbeveling gedaan meer vragen te stellen aan de deelnemers en om duidelijker onderscheid te maken naar het doel van het gesprek:

- een gesprek over het veiligheidsprobleem sec (zaaksgesprek)
- een gesprek over onderwerpen die meer het karakter hebben van een strategiegesprek (wat gaan we doen en welke keuzes liggen voor)
- een metagesprek (hoe is het gesprek verlopen, wat kan er verbeteren).¹

Sturen op informatie

Voor politiemangers vormt de beschikbare capaciteit een belangrijke beperking voor hun beslissingsvrijheid. Dit geldt ook voor team Bollenstreek Noord.²

¹ Hier is als basis gebruik gemaakt van gesprekkentypen (meta-, strategie- en zaakoverleg), zoals die gehanteerd worden in de socratische gespreksmethode.

² De capaciteitsdruk kwam in team Bollenstreek mede voort uit een eerdere keuze in het teamveiligheidsoverleg. In het gebied was grote maatschappelijke onrust ontstaan als gevolg van een serie brandstichtingen. Omdat binnen de recherche geen capaciteit beschikbaar was, was in het teamveiligheidsoverleg besloten zelf een onderzoek uit te voeren. Hierdoor ontstond een beperking van nog beschikbare capaciteit.

Informatie is daarom van groot belang om te kunnen sturen: om onderbouwd een beslissing te kunnen maken over de aanwending van schaarse capaciteit. In het team Bollenstreek Noord werd in de periode april-juli 2010 gestuurd op basis van de veiligheidsscan van de Dienst Informatie, die de observatieperiode een zeer rustig beeld voor het team aangaf. De Dienst Informatie reikte in deze periode nauwelijks andere informatieproducten aan. Daarnaast werd gestuurd op basis van:

- de werkvoorraad
- de afspraken die de procescoördinatoren meenamen vanuit hun processen
- de aandachtspunten uit de stuurrapportage van het korps, die aangeven of het team voldoet aan de gestelde normen of nog inzet moet plegen
- de informatie van de wijkagenten.

Vooraf de informatie van wijkagenten sprong in het oog. Allereerst omdat in het teamveiligheidsoverleg lang niet altijd informatie van de wijkagenten op tafel kwam. Maar ook omdat, als de wijkagenten informatie aanleverden, de informatiecoördinator geregeld constateerde dat de informatie niet ondersteund of bevestigd werd door informatie uit de politiestructuur.

Ten aanzien van de sturing op informatie zijn daarom de volgende aanbevelingen gedaan:

- Van wijkagenten moet gevraagd worden dat zij structureel informatie leveren aan het teamveiligheidsoverleg. Inzetverzoeken van wijkagenten moeten bovendien goed onderbouwd worden op grond van beschikbare gegevens. Hierbij geldt dat de procescoördinator handhaving een actieve rol moet spelen.
- De informatieondersteuning van de Dienst Informatie aan het team moet versterkt worden. Dit kan door acties en opdrachten die binnen het team zijn uitgezet actief met informatie te ondersteunen door:
 - . actuele gegevens snel terug te vragen
 - . gegevens die over een gekozen veiligheidsprobleem binnen komen te monitoren
 - . een actueel veiligheidsbeeld over een gekozen veiligheidsprobleem aan te leveren voor het volgende teamveiligheidsoverleg.
- Hierbij dient de meerwaarde die het Frontoffice/Backoffice-concept biedt benut te worden om het team informatiegestuurd te laten werken. De helpdesk van de backoffice zou gegevens op de in het teamveiligheidsoverleg gekozen veiligheidsproblemen kunnen verwerken in de briefing. De informatieverkeerstoren zou deze veiligheidsproblemen kunnen monitoren en het resultaat daarvan tussentijds teruggeven aan het team.
- In het verlengde van bovenstaande is de aanbeveling gedaan om de informatiecoördinator meer dienstbaar te laten zijn voor het team door de door het team gekozen veiligheidsproblemen eenduidig te communiceren binnen de Dienst Informatie. Eenduidig betekent hier dat voor elk veiligheidsprobleem wordt aangegeven welk doel moet worden bereikt, welke acties hieraan worden gekoppeld en wat de informatiebehoefte van het team is.
- Tenslotte is de aanbeveling gedaan om het veiligheidsoverleg voortaan voor te laten bereiden door één van beide uitvoerend teamchefs, die ervoor moeten zorgen:
 - . dat voorafgaand aan het overleg metabesluiten zijn genomen over de aard, inhoud en fase van de besluitvorming en de gewenste deelnemers aan het overleg
 - . dat alle relevante informatieproducten beschikbaar zijn voor het teamveiligheidsoverleg
 - . dat deze geordend en in de standaardpresentatie voor het teamveiligheidsoverleg beschikbaar zijn.

Sturen op het vergaren van gegevens

In team Bollenstreek Noord bestond de indruk dat er door agenten minder gemuteerd werd dan mogelijk en dus wenselijk was.

Dit ondanks de ondersteuning bij het muteren door de helpdesk van de backoffice en ondanks consequent aandacht voor het belang van IGP-muteren in de briefing. In de jaren 2006 en 2007 hebben alle teams in Hollands Midden een IGP-training aangeboden gekregen. Tijdens de pilot in Bollenstreek Noord bleek echter dat ongeveer de helft van de (hoofd)agenten in het team nooit de training hadden bijgewoond. Daarom is de aanbeveling gedaan om IGP als concept in het team opnieuw nadrukkelijk op de kaart te plaatsen – en te houden, door de briefing te gebruiken als sturingsmoment en als moment van zingeving voor informatievergaring. Deze aanbeveling is vooral gericht tot leidinggevend en dan in het bijzonder voor de chefs van dienst, die de briefing verzorgen. Voorts is geadviseerd inhoud te geven aan de debriefing en de debriefing te gebruiken om te sturen op het vergaren en vastleggen van gegevens.

6.4 Resultaten verbetering informatiesturing

Teamveiligheidsoverleg en het sturen met en op informatie

In overleg met de chef van team Bollenstreek Noord is besloten om de aanbevelingen uit het actieonderzoek aan de deelnemers aan het teamveiligheidsoverleg terug te koppelen. Daarnaast werd afgesproken om vervolgens in het veiligheidsoverleg te gaan oefenen met de methoden van kaderen en BOB-en. Tot slot werd besloten om met de informatiecoördinator afspraken te maken over de versterking van de samenwerking met de Dienst Informatie in lijn met de hiervoor genoemde aanbevelingen.

Op 9 juli 2010 vond de terugkoppeling plaats aan het teamveiligheidsoverleg. De resultaten uit de observaties werden door de deelnemers aan het overleg onderkend. De aanbevelingen werden positief tot zeer positief ontvangen. De bereidheid tot (samen) leren was zeer groot. Dat werd vooral duidelijk toen de methoden van kaderen en BOB-en toegepast werden in het veiligheidsoverleg dat direct volgde op de terugkoppeling. Er ontstond op een heel natuurlijke wijze een gesprek de deelnemers aan het overleg elkaar (informatie)vragen stelde. Daarnaast werden veronderstellingen explicieter gecheckt en kwamen zaken aan de orde die voorheen minder expliciet uitgesproken werden.

In de weken na dit veiligheidsoverleg volgde de vakantieperiode in team Bollenstreek Noord. Hoewel steeds enkele deelnemers aan het veiligheidsoverleg op vakantie waren, werd er flink geoefend met de aangereikte methoden. Vooral het BOB-en bleek een methode die goed aansluiting vond bij de praktijk van de deelnemers. Zij hielden elkaar er ook scherp op. Met name de teamchef en de uitvoerend teamchefs pakten het kaderen en het bevorderen van het gesprek in het teamveiligheidsoverleg actief op. De uitvoerend teamchef richtte zich bovendien op een betere voorbereiding van de veiligheidsoverleggen.

Het probleemgerichte werken droeg ertoe bij dat de deelnemers aan het veiligheidsoverleg zich minder beperkten tot de eigen processen. Dit leidde ertoe dat de deelnemers een gezamenlijke dialoog gingen voeren over veiligheidsproblemen en de aanpak daarvan. In dat opzicht is het *community-denken*, of beter: *collective intelligence-denken*, ook in het blauwe team tot stand gekomen.

Relatie met de informatieorganisatie

Als gevolg van het consequenter toepassen van de BOB-methodiek, gingen de teamleden die aan het veiligheidsoverleg deelnamen meer en meer informatievragen stellen aan de informatiecoördinator. Elk teamveiligheidsoverleg levert voor de informatiecoördinator inmiddels een aardig lijstje op met producten die het team van de helpdesk van de backoffice en de

informatieverkeerstoren verwacht.¹ Daarbij geeft het team ook aan op welke termijn de informatie gewenst is. Ook de informatiecoördinator zelf kwam steeds meer in zijn rol. Hij nam steeds vaker ongevraagd informatie mee naar het teamveiligheidsoverleg. Ook meldde hij met enige regelmaat dat er verkeerde codes werden gebruikt bij het vastleggen van gegevens en bleef hij actief het belang van debriefen benoemen. De informatiecoördinator ging meer en meer optreden als adviseur van de teamleiding voor de duiding van de informatiebehoefte of interventiemogelijkheden.

De samenwerking met de Dienst Informatie is verder versterkt doordat het team de wens uitte sneller informatie van de backoffice en de informatieverkeerstoren terug te willen ontvangen. Enerzijds wilde het team dat gegevens van agenten over items uit het teamveiligheidsoverleg direct in de briefingsinformatie voor de volgende dienst verwerkt zouden worden. De helpdesk van de backoffice heeft deze wens opgepakt. Anderzijds wilde het team dat de verkeerstoren de in het teamveiligheidsoverleg benoemde thema's actief zou monitoren. Deze monitoring zou één à twee keer per week plaats moeten vinden. Ook hier is vooruitgang geboekt. Het is hierbij vooral nog zoeken naar een goede weg om de informatie in het juiste tempo bij juiste persoon te brengen. In deze zoektocht moet de komende maanden duidelijkheid komen.

Doorwerking besluitvorming teamveiligheidsoverleg op de briefing

Inmiddels kan geconstateerd worden dat de besluitvorming in het teamveiligheidsoverleg en de informatie in de briefing beter op elkaar aansluiten. Doordat in het teamveiligheidsoverleg sprake is van een kwalitatief beter besluitvormingsproces wordt ook meer aandacht besteed aan de vertaling daarvan naar de briefing. De deelnemers denken bewust na over de wijze waarop de gekozen thema's op de briefing moeten worden behandeld en welke opdrachtformulieren moeten worden gemaakt. Bovendien worden deze opdrachten steeds preciezer geformuleerd. Ook het kaderen in het teamveiligheidsoverleg is verbeterd. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de keuze voor handhaving in samenwerking met gemeente, handhaving door politie alleen of een focus op opsporing in plaats van handhaving. In de periode van augustus tot en met december 2010 werd meer en meer duidelijk wanneer er partners bij interventies betrokken zouden moeten worden en welke informatie voor hen beschikbaar zou moeten zijn. Veelal gaat het om onderbouwing met informatie van de actie die van de partner gevraagd wordt. Dit kader en de uitwerking hiervan is vervolgens weer van belang voor de agent die de gegevens in het overleg met de partner moet vergaren. Hij wordt daardoor meegenomen in het 'waarom' van het overleg.

Doorwerking sturen met en op informatie van wijkagenten

De informatie van wijkagenten is van grote waarde voor het teamveiligheidsoverleg in Bollenstreek Noord. Meer dan de veiligheidsscanner vormt deze informatie de basis voor het bepalen van inzet van het team. Het informatieproduct moet daarom zo hoogwaardig mogelijk zijn. De informatie die de wijkagenten leveren is tweeledig. Enerzijds gaat het om een sfeerbeeld van de wijk. Anderzijds gaat het om inzetverzoeken naar aanleiding van een problematiek die de wijkagent heeft geconstateerd. De teamleiding en de onderzoeksgroep hebben in het najaar van 2010 met wijkagenten gesproken over het belang van hun informatie. Hierbij werd aan de wijkagenten gevraagd om hun inzetverzoeken aan te scherpen door:

- helderder en duidelijker te formuleren welke type inzet er wordt gevraagd
- helderder en meer onderbouwd aan te geven waarom deze inzet wordt gevraagd

¹ Met informatiehelpdesk wordt bedoeld het onderdeel binnen de dienst waar de meervoudige (complexe) vragen gesteld kunnen worden. Bovendien is voor de communicatie van de informatiecoördinator naar de backoffice een format ontwikkeld.

- helderder en meer onderbouwd aan te geven op welke gegevens het inzetverzoek is gebaseerd.¹

Geconstateerd kan worden dat de wijkagenten bij het formuleren van inzetverzoeken meer rekening zijn gaan houden met bovenstaande punten. De teamchef constateert hierover:

‘De wijkagenten zijn wakker geschud. Zij zijn zich gaan realiseren dat, als ze iets willen bereiken, ze problemen niet voor zichzelf moeten houden, maar het team moeten gebruiken om het met elkaar op te lossen. Wijkagenten gaven eerst alleen incidenteel informatie om het team in positie te brengen. Nu zie ik dat veel meer gebeuren.’

Daarnaast heeft er een versterking plaatsgevonden van de relatie tussen de wijkagenten en de procescoördinator handhaving. De wijkagenten zijn hierdoor (nog) meer in positie gebracht als informatiebron en signaleringsfunctie voor het teamveiligheidsoverleg.

Vorbereiden van het teamveiligheidsoverleg en impact op de processen op het team

De voorbereiding van het teamveiligheidsoverleg is verbeterd. De teamchef heeft één van de uitvoerend teamchefs hiervoor verantwoordelijk gemaakt. Dit heeft geleid tot een werkwijze waarbij de uitvoerend teamchef op de dag voorafgaand aan het veiligheidsoverleg met de desbetreffende procescoördinator één op één diens zaken en informatie doorneemt. De uitvoerend teamchef stelt daarbij vooral verdiepingsvragen, met de informatiebehoefte van het teamveiligheidsoverleg in het achterhoofd. Dit voorbereidingsoverleg (en in bredere zin de gehele pilot rond informatiesturing) heeft een grote impact op de procescoördinatoren. De uitvoerend teamchef stelt hierover:

‘Het teamveiligheidsoverleg en de processen moeten afgestemd zijn. Werkt het één niet dan werkt het andere niet. Voorbereiding van het teamveiligheidsoverleg gaat ook verder dan het op orde brengen van de informatie uit processen. Het gaat om een cultuuromslag: er met elkaar achter komen dat iets niet of wel handig is.’

Geconcludeerd mag worden dat, de kwaliteitsverbetering van het teamveiligheidsoverleg een kwaliteitsverbetering in de processen afdwingt. Deze ontwikkeling is niet ‘top down’ opgelegd, maar komt uit de deelnemers aan het teamveiligheidsoverleg zelf. Voorbeelden van deze ontwikkeling zijn:

- De procescoördinator opsporing is gaan werken met een prioritering binnen BOSZ waardoor het maken van keuzes gemakkelijker wordt. Door het prioriteren van zaken kan een inschatting worden gemaakt van wat er in de komende twee weken kan worden gerealiseerd binnen het proces.
- De procescoördinator handhaving kan het proces toezicht en handhaving beter inhoud geven dan voorheen, doordat hij kan werken met geïdentificeerde probleemgebieden waarop gericht informatie wordt binnengebracht en verwerkt en waarbij een duidelijk actieplan ligt. Daarnaast is de samenwerking met vooral de wijkagenten sterker geworden. Men zoekt elkaar actief op.
- De procescoördinatoren komen meer en meer in de rol van probleemeigenaar.

De pilot rond informatiesturing en informatiegestuurde politie in team Bollenstreek Noord kan beschouwd worden als een veranderingsproces waarbij de nadruk op organisatieontwikkeling heeft gelegen. De teamchef duidt de betekenis van dit proces als volgt:

¹ Dit heeft plaatsgevonden aan de hand van de door P.M.A. Meesters ontwikkelde HOIP-methode HOIP staat voor helder onderbouwde informatieproducten.

'Er heeft zeker een verandering plaatsgevonden. Niet alleen als gevolg van de technische invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept, maar vooral ook door te kijken naar de inrichting van het teamveiligheidsoverleg. We hebben scherper gekregen welke terugkoppeling we van procescoördinatoren verwachten. En we hebben een scherper beeld wat we van de informatiecoördinator en via hem van de Dienst Informatie verwachten. We kunnen in opdrachtformulieren nu beter formuleren op welke vragen waar we antwoord op willen van collega's, wat het probleem nu echt is. En we hebben scherper gekregen als je ergens voor kiest als teamleiding, waar je dan voor kiest. Het keuzemoment is transparanter geworden, omdat duidelijk is op basis van welke informatie je beslist.'

6.5 Aandachtspunten voor het vervolg van de pilot in Bollenstreek Noord

Deze rapportage komt op een moment dat de pilot in team Bollenstreek Noord nog niet beëindigd is. Hieronder volgen daarom enkele aandachtspunten voor het vervolg van het pilot.

- Voor het sturen met informatie is het van belang dat de methode van kaderen en BOB-en wordt vastgehouden. Vanwege de herindeling van de basisteams en de daarmee samenhangende reorganisatie spreekt dit niet voor zich. Er zal daarom hernieuwde aandacht moeten zijn voor deze methoden.
- Met betrekking tot het sturen op informatie verdient het aanbeveling dat de informatiecoördinator problemen met een repeterend karakter, zoals vernielingen op schoolpleinen gedurende schoolvakanties, in beeld brengt. In overleg met de procescoördinatoren kan de informatiecoördinator vervolgens plannen wanneer een dergelijk repeterend probleem in het veiligheidsoverleg moet worden besproken. Zo kan een teamveiligheidsoverleg tijdig en beter voorbereid tot besluitvorming en actie overgaan. Bovendien kan dan ook de informatieverkeerstoren zich voorbereiden op het te verrichten werk, omdat helder is welke informatieproducten op welk moment door een team gewenst worden.
- Voorts verdient het aanbeveling om de wijkagent beter als informatiebron te benutten. Daarvoor is het van belang dat de wijkagent zijn gegevens volledig en juist in BVH plaatst. De teamleiding moet hierop sturen.
- Daarnaast is het wenselijk dat er aandacht blijft voor de onderbouwing van de inzetverzoeken. De Dienst Informatie kan bijdragen door de gegevens waar de inzetverzoeken op zijn gebaseerd te valideren en waar nodig aan te vullen. De uitvoerend teamchef of de procescoördinator handhaving kunnen hierbij het initiatief nemen.
- Gedurende de pilot is de debriefing in team Bollenstreek Noord slechts spaarzaam aan de orde geweest. Dit is niet wenselijk. In hoofdstuk 5 is gewezen op de mogelijkheid om de backoffice bij te laten dragen aan de debriefing door een deel van het werk over te laten nemen waar het gaat om inhoudelijke controle op schriftelijk werk dat door helpdesk van de backoffice wordt ingevoerd. Het verdient daarom aanbeveling de debriefing verder te ontwikkelen, in samenwerking met de Dienst Informatie.
- Tenslotte nog een algemeen aandachtspunt. Geconstateerd is dat het teamveiligheidsoverleg en de processen in het team op elkaar afgestemd moeten zijn. Dit vraagt begrip van reikwijdte van en samenhang tussen de processen. Processen dienen de samenhang in het politiewerk te bevorderen. Vanuit een neiging tot optimalisatie van deelprocessen dreigt deze samenhang echter nogal eens tegengewerkt te worden.

- Werken aan samenhang is daarom des te meer noodzakelijk nu er binnen Hollands Midden als gevolg van de reorganisatie van de basisteams meer procescoördinatoren gaan werken in de teams. Veiligheidsproblemen vergen een probleemgerichte en dus integrale aanpak. Het is een majeur aandachtspunt voor het teamveiligheidsoverleg en de teamleiding om dat op de agenda te houden.

6.6 Slotbeschouwing: kansen met het Frontoffice/Backoffice-concept

De werelden van blauw en de Dienst Informatie zijn tijdens de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept steeds meer naar elkaar toe gegroeid. In eerste instantie vooral op straatniveau. Het idee van een agent die op straat zijn werk doet, gesteund door een informatieondersteuner als secondant, werd meer en meer realiteit. Dit proces verliep in kleine stapjes. De introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept is zo gezien een leerproces voor zowel blauw als de Dienst Informatie geweest. De betrokkenheid bij het werk en elkaar is inmiddels over en weer groot. Aan de zijde van de helpdesk spreken medewerkers over 'hun jongens', terwijl blauw 'helden' kent binnen de helpdesk. Ook op niveau van de operationele sturing (briefing) en de tactische sturing (teamveiligheidsoverleg) werd het samenspel gedurende het onderzoek intensiever. Dit gold met name voor het team Bollenstreek Noord, dat als proeftuin voor dit thema fungeerde. Nabijheid, betrokkenheid en dialoog helpen ook daar de afstand en de verschillende perspectieven op gewenste informatie te overbruggen en leiden tot snellere, meer actuele en contextuele informatieondersteuning.

Hiermee is het Frontoffice/Backoffice-concept echter nog niet uitontwikkeld. Verdere ontwikkeling is mogelijk door:

- verbreding buiten de basisteams
- verdieping binnen de basisteams door het concept te koppelen aan andere innovaties.

Verbreding

In paragraaf 3.2 is uiteengezet dat één van de monitoringsfuncties binnen de backoffice betrekking heeft op de rol van Informatieactiecentrum als een Staf Grootschalig of Bijzonder Opstreden (SGBO) of een Team Grootschalige Opsporing (TGO) actief wordt. Een informatieactiecentrum dat door gebruik te maken van de gangbare werkwijze in de informatieverkeerstoren kan voorzien in *real time* informatieproducten. Zowel in de hectische fase voorafgaand aan een SGBO of TGO als tijdens het functioneren van een SGBO en TGO kan dit de kwaliteit van der informatieondersteuning ten goede komen. Hier ligt een eerste mogelijkheid voor verbreding van de toepassing van het Frontoffice/Backoffice-concept.

Daarnaast kan in het werk van het korps de informatiebehoefte van zowel de recherche als de gebiedsgebonden basisteams beter op elkaar worden afgestemd. Nu zijn dat ook in Hollands Midden twee werelden die uit elkaar zijn gegroeid als uiterst ongewenst bijproduct van de procesgeoriënteerde organisatie. De werelden kunnen meer verbonden worden doordat de informatiecoördinator, de informatieverkeerstoren en de helpdesk vragen en mogelijke antwoorden uit beide werelden bij elkaar kunnen brengen. Zij hebben immers integraal toegang tot alle informatiebestanden en zij kunnen zo gegevensbrokken actueel en snel bij de gebruiker (veelal de recherche) aanleveren. In de tweede plaats kunnen via de keerstoren en de helpdesk informatievragen t.b.v. de recherche via de briefingsinformatie sneller worden uitgezet bij een of meerdere teams.

Andersom kunnen de basisteams een veel beter beeld krijgen van wat aandacht verdient in het criminaliteitsbeeld van hun gebied. Dat beeld bestaat nu meestal uit standaardoverzichten die zich bovendien veelal beperken tot de korpsprioriteiten.

Deze zouden ook ingekleurd kunnen worden met wat nu als recherche-informatie wordt bestempeld. Of zoals een teamchef het aangaf:

‘De korpsrecherche heeft een beeld van de criminele groeperingen die actief zijn in mijn team, maar ik kan zelf maar zeer beperkt over dat beeld beschikken. Dat komt deels door veiligheidsredenen, maar vooral ook door gebrekkige communicatie. Er bestaat te weinig synergie tussen de analyses. Blauw wordt niet bevroegd op een mogelijke bijdrage van blauw aan rechercheonderzoeken.’

De gedane observaties en de omschreven kansen laten zien dat het Frontoffice/Backoffice-concept meer potentie in zich heeft dan tot nu toe is beproefd. Daarbij moet worden aangetekend dat ons onderzoek zich heeft beperkt tot de effecten van het Frontoffice/Backoffice-concept in enge of brede zin voor de basispolitiezorg. De mogelijkheden van korpsbrede toepassing inclusief recherche, de CIE en de RID verdienen nadere verkenning.

Verdieping

Een directe uitdaging vormt de vraag hoe de ruimte die als gevolg van de administratieve lastenverlichting binnen de blauwe teams ontstaat, zo effectief mogelijk kan worden aangewend. De chef van team Bollenstreek Noord maakt hierover de volgende opmerking:

‘Blauw is weliswaar meer op straat, maar dat betekent nog niet dat er ook meer blauw op straat is. De diender die ik gepland heb voor de noodhulp is dan wel langer op straat, maar ik heb hem nog steeds in de auto nodig. De wijkagent kan wel veel meer zichtbaar op straat zijn. Dat is een fikse winstpakker.’

Een kritische medewerker van de Dienst Besturingsondersteuning merkte over de aanwending van de extra capaciteit in de blauwe teams op:¹

‘Wat wel een voordeel kan zijn is dat er meer volume uitvoerende tijd komt. Daardoor kan er meer gepland werk worden uitgevoerd als de sturing daarop verbeterd. Met zekerheid valt te voorspellen dat indien de sturing niet wordt geoptimaliseerd dat de vrijgekomen tijd niet zinnig wordt ingevuld.’

De uitdaging voor politiemangers is om een antwoord te geven op de vraag hoe er met deze capaciteit wordt omgegaan. Inzet op ontwikkeling van informatiegestuurde politie in volle omvang in de basisteams is een eerste stap. Dat betekent meer dan ‘meer gepland werk’ uitvoeren en ook meer dan het optimaliseren van processen. Een tweede stap is het vergroten van het presterend vermogen en van de slagkracht van de basispolitiezorg. Zodat deze weer kan doen wat burgers in hun woon- en werkomgeving van de politie verwachten. Overlast, wanorde, onveiligheid en criminaliteit stevig en verstandig aanpakken. Actief en professioneel reageren op meldingen van burgers. Aangiften serieus nemen, juist ook als deze betrekking hebben op veelvoorkomende criminaliteit, en die aangiften niet overdragen aan de recherche waar ze te veel op ‘de plank’ belanden door prioritering vanuit opsporingsperspectief en overbelasting. Het gaat om revitalisering van de basispolitiezorg vanuit het besef dat opsporen, handhaven, hulpverlening en signaleren geen politietaken zijn die op zich staan, maar samen het vak vormen.

¹ John Duivenvoorden; *Impactanalyse Frontoffice/Backoffice t.b.v. de business case*, politie Hollands Midden, januari 2011

Dat vraagt om nieuwe strategieën als ‘meer heterdaadkracht’ en ‘directe afhandeling’. Het Frontoffice/Backoffice-concept schept binnen de bestaande capaciteit van de basisteams de ruimte om daaraan te werken.

6.7 Conclusies

De pilot in team Bollenstreek Noord toont dat het Frontoffice/Backoffice-concept een logische opstap is om de informatiesturing te versterken. Het gaat daarbij om het sturen met en op informatie. Samen vormen zij een hefboom voor het realiseren van informatiegestuurde politie voor gebiedsgebonden werken.

Team Bollenstreek Noord ervaart grote meerwaarde van een snelle verwerking van actuele gegevens van agenten, zodat deze voor de volgende briefing voor het team beschikbaar zijn. Het teamveiligheidsoverleg krijgt niet alleen een steeds actueel, maar ook steeds dieper inzicht in de veiligheidsproblematiek. Daardoor kan het teamveiligheidsoverleg gericht op de problematiek sturen. Zo wordt de informatieondersteuning verankerd in de stuurmomenten van het team. Sturen met informatie wordt hierdoor beter mogelijk. De pilot in Bollenstreek Noord laat bovendien zien dat de samenwerking tussen het team en de Dienst Informatie versterkt is. In het sturingsmodel blijken het team en de Dienst Informatie beide een belangrijke rol te spelen. Als de Dienst Informatie de monitoringsfuncties van de informatieverkeerstoren verder op orde heeft, zal het sturingsproces verder versterken en daarmee het gevoel van gezamenlijkheid tussen het team en de Dienst Informatie. De informatiecoördinator vervult hierbij een cruciale rol, omdat hij als liaison tussen de Dienst Informatie en het team en als adviseur van het teamveiligheidsoverleg steeds opnieuw de basis legt om de informatieondersteuning binnen de sturing van blauw te realiseren.

De pilot in team Bollenstreek Noord maakt duidelijk wat de voorwaarden zijn om de informatiesturing in het team te versterken en om informatiegestuurde politie dienstbaar te maken aan gebiedsgebonden politie:

1

Een eerste randvoorwaarde is een effectief teamveiligheidsoverleg. In dit overleg wordt immers bepaald welke keuzes voor actie (doel en capaciteit) worden gemaakt voor de komende twee weken en welke informatievragen er zijn op langere termijn. Het teamveiligheidsoverleg is daarmee het ‘vliegwiel’ om de sturing van de gebiedsgebonden politiezorg invulling te geven. De ervaringen uit de pilot tonen aan dat het besluitvormingsproces in het teamveiligheidsoverleg kan worden gebruikt om de benodigde vaardigheden om informatievaardig te beslissen te versterken. Dit zogenaamde BOB-en is een essentiële schakel om informatiegestuurde politie dienstbaar te maken aan het gebiedsgebonden politiewerk. De ervaringen wijzen bovendien uit dat in het teamveiligheidsoverleg de informatieondersteuning ten behoeve van de operationele en tactische sturing in een nieuw samenspel tussen de Dienst Informatie gestalte kan krijgen, waarbij de rol van de informatiecoördinator cruciaal is.

2

Met dat laatste raken we aan een tweede voorwaarde om effectief te kunnen werken aan versterking van de informatiesturing door middel van het Frontoffice/Backoffice-concept. Het gaat om de relatie tussen de informatieorganisatie en het basisteam. Deze moet zich kenmerken door nabijheid, betrokkenheid en het ‘invoelen’ van de specifieke context van het team. Daarvoor moeten in de organisatie en werkwijze van de Dienst Informatie in Hollands Midden ook de voorwaarden gecreëerd worden. Naast het inrichten van de helpdesk moet daarom ook inhoud geven worden aan de monitoringsfuncties van de verkeerstoren en aan het revitaliseren van de functie van de informatiecoördinator.

In combinatie met het Frontoffice/Backoffice-concept draagt dit bij aan het ontwikkelen van informatiegestuurde politie in volle omvang.

Tenslotte concluderen wij dat de kansen die het Frontoffice/Backoffice-concept biedt niet ophouden bij verbetering van de informatieondersteuning bij beslissingen op straat, administratieve lastenverlichting voor blauw en verbetering van de operationele en tactische sturing in de basisteams. Verbreiding is onder meer mogelijk ter ondersteuning van SGBO's en TGO's door de monitorfunctie van de verkeerstoren daarbij in te zetten als informatieactiecentrum en als middel om de informatieafstand tussen recherche en blauw te overbruggen. Het verdient aanbeveling om de mogelijkheden van korpsbrede toepassing inclusief recherche, de CIE en de RID nader te verkennen.

Verdieping van het concept binnen blauw is daarnaast mogelijk door het concept niet alleen te verbinden aan verbetering van de operationele en tactische sturing, maar de ruimte die er binnen de capaciteit van de basisteams ontstaat, te benutten voor nieuwe strategieën als 'meer heterdaadkracht' en 'directe afhandeling'.

7 Veranderingsproces

Dit hoofdstuk beschrijft het veranderingsproces rond de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in politieregio Hollands Midden. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- een karakterisering van het veranderingsproces (paragraaf 7.1)
- relevante contextuele factoren die van invloed zijn op de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept (paragraaf 7.2)
- de organisatie van het Frontoffice/Backoffice-project (paragraaf 7.3)
- de planning voor de districtelijke pilot en het feitelijk verloop daarvan (paragraaf 7.4)
- de aanpak van het veranderingsproces (paragraaf 7.5)
- interventies van de onderzoeksgroep (paragraaf 7.6).

Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de belangrijkste *lessons learned* ten aanzien van de aanpak van het veranderingsproces op basis van de ervaringen rond de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept (paragraaf 7.7.).

7.1 Karakterisering veranderingsproces

De invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept kan beschouwd worden als een ingrijpend veranderingsproces. Voor politiemensen betekent de introductie van het concept immers een wezenlijke verandering in de uitvoering van het politiewerk op straat. Bij de start van het onderzoek naar de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept was niet bekend of invoering van het concept op draagvlak onder uitvoerende politiemensen zou kunnen rekenen. Zouden zij de nieuwe werkwijze bijvoorbeeld niet zien als uitholling van hun functie? Al tijdens de eerste experimenten met het Frontoffice/Backoffice-concept in 2009 werd duidelijk dat agenten het concept juist als verrijking van hun werk beschouwden, omdat het hen in staat stelde meer tijd te besteden aan de uitvoering van feitelijk politiewerk op straat. Gedurende de teampilot in 2009 werd tevens duidelijk dat invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept ook een belangrijke doorwerking heeft op de informatiesturing in de blauwe teams. Om die reden is besloten bij de districtelijke pilot specifiek de bijdrage van het concept aan informatiegestuurde politie te onderzoeken. De ervaringen uit 'proeftuin Lisse' zijn in het voorgaande hoofdstuk uitgebreid beschreven. Hieronder volgt, op basis van de ervaringen vanaf de start van het onderzoek naar het Frontoffice/Backoffice-concept in 2009, een nadere karakterisering van het veranderingsproces.

De eerste experimenten en de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept in 2009 stonden in het teken van *proof of concept*. Doel van de experimenten en de teampilot was te onderzoeken of het concept in de praktijk daadwerkelijk zou functioneren en of de veronderstelde meerwaarde ook daadwerkelijk gerealiseerd kon worden. De districtelijke pilot met het concept in 2010 had een ander karakter. Met de experimenten en de teampilot was het concept in de praktijk beproefd. Gedurende de experimenten en de teampilot is sprake geweest van aanpassingen in de reikwijdte en omvang van het concept. Zo is besloten de geluidsopnamen die van de gesprekken tussen frontoffice en backoffice werden gemaakt niet meer geheel uit te werken. Ook is de reikwijdte van de ondersteuning van de helpdesk beproefd, door te experimenteren met de ondersteuning bij uiteenlopende producten. Het veranderingsproces in deze fase kan daarom vooral gekarakteriseerd worden als een ontwerpproces.

De districtelijke pilot had een ander karakter. Doel van deze pilot was de robuustheid van het concept en van de resultaten uit de experimenten en de teampilot te toetsen. De districtelijke pilot kan daarom getypeerd worden als een gepland veranderingsproces (*planned change*). De verdere opschaling van het Frontoffice/Backoffice-concept stond in 2010 centraal. Hierbij is volgens een vooraf vastgestelde uitrolstrategie en planning systematisch gewerkt aan het verbreden van de groep agenten die in hun werk op straat door de helpdesk van de backoffice werden ondersteund.

Is verdere uitrol van het Frontoffice/Backoffice-concept daarmee een kwestie van *planned change*? Van het stapsgewijs verder 'uitrollen' van het concept, tot de hele regio Hollands Midden werk volgens het Frontoffice/Backoffice-concept? Dit is slechts ten dele waar. Voor wat betreft de introductie van de nieuwe werkwijze in andere districten, zal dit het geval zijn. Het ligt voor de hand de nieuwe werkwijze stapsgewijs, planmatig en onder begeleiding door te voeren. De ervaringen uit de districtelijke pilot wijzen echter uit dat invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept ook een belangrijke hefboom kan zijn voor de ontwikkeling van de politieorganisatie in de richting van informatiegestuurde politie in volle omvang. Invoering van het concept in politieregio Hollands Midden heeft ertoe geleid dat de relatie tussen de Dienst Informatie en de blauwe teams is geïntensiveerd. Het concept heeft ertoe geleid dat in de sturing op het uitvoerend politiewerk gebruik wordt gemaakt van *real time* informatieproducten. Het Frontoffice/Backoffice-concept is het leidende principe geworden bij de doorontwikkeling van de Dienst Informatie in Hollands Midden, waarbij een centrale rol is weggelegd voor de helpdesk van de backoffice, de informatieverkeerstoren en de informatiecoördinatoren, de liaison officers van de Dienst Informatie voor (o.a.) blauw. De ervaringen uit team Bollenstreek Noord, zoals die in het voorgaande hoofdstuk uitgebreid zijn beschreven, maken duidelijk dat invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept ook kan leiden tot een doorontwikkeling van de sturing op het uitvoerend politiewerk in de blauwe teams.

Op basis van bovenstaande kan worden geconcludeerd dat invoering van het Frontoffice/Backoffice een meervoudig veranderingsproces omvat. In *enge zin* betekent het de invoering van een nieuwe werkwijze, die volgens een geplande veranderstrategie kan worden benaderd. In *brede zin* betekent de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept een keuze voor een ontwikkelpad richting informatiegestuurde politie in volle omvang. Daarbij is geen sprake van *planned change*, maar veel meer van organisatieontwikkeling. Dit brede veranderingsproces vergt een andere benadering, waarin een belangrijke rol moet zijn weggelegd voor:

- het verkennen van de betekenis van het concept voor de informatiesturing op uitvoerend politiewerk
- het bespreken van de impact van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept op zowel de informatieorganisatie als de blauwe teams
- het verder vormgeven aan de samenwerking tussen de informatieorganisatie en de blauwe teams.

In het actieonderzoek rond de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-project is gebleken dat met name dit brede veranderingsproces aandacht vergt. Juist omdat het een proces van organisatieontwikkeling betreft, is het veranderingsproces minder lineair en daardoor minder grijpbaar dan de invoering van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept als nieuwe werkwijze. Elders in dit hoofdstuk wordt dit nader toegelicht.

7.2 Context

Voor een goed begrip van het veranderingsproces rond de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen politieregio Hollands Midden is het van belang enkele specifieke contextuele factoren in ogenschouw te nemen. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- het informatiebewustzijn binnen Hollands Midden
- de herindeling en reorganisatie van de basisteams als onderdeel van een korpsbrede ontwikkelagenda
- de doorontwikkeling van de Dienst Informatie
- de brede belangstelling die vanuit andere politieregio's en landelijke beleidsmakers bestaat voor de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept in Hollands Midden.

Informatiebewustzijn

Onderzoek uit 2008 van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid naar toepassing van het concept van informatiegestuurd politie laat zien dat dit concept weliswaar binnen 'politie Nederland' breed wordt toegepast, maar dat tussen korpsen grote verschillen bestaan in de mate waarin het concept daadwerkelijk in wordt gebruikt.¹ Binnen politieregio Hollands Midden is het informatiebewustzijn goed ontwikkeld. Om de invoering van informatiegestuurd politie te ondersteunen, hebben alle blauwe teams een IGP-training gevolgd. Alhoewel deze trainingen al weer enkele jaren geleden aangeboden zijn, resoneert de IGP-gedachte nog steeds sterk.² Bij de districtelijke pilot is ervoor gekozen bij de opschaling van het Frontoffice/Backoffice-concept naar andere teams te begeleiden door middel van een vakmanschapsdag voor agenten die volgens de nieuwe werkwijze zouden gaan werken. De principes van informatiegestuurd politiewerk speelden een centrale rol tijdens deze vakmanschapsdagen. Het informatiebewustzijn binnen Hollands Midden is een belangrijke contextfactor, die bijdraagt aan succesvolle implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept als pijler van informatiegestuurd politie in volle omvang.

Korpsontwikkeling

Een tweede contextuele factor betreft de organisatieontwikkeling van politiekorps Hollands Midden. Al in 2009 is er een gestart met de voorbereidingen van een reorganisatie van het korps, gericht op een herindeling van de basisteams (schaalvergroting), een herpositionering van de opsporingsfunctie in de teams en de districten en de invoering van een 'kwalitatieve formatie', gericht op het versterken van de executieve blauwe capaciteit door coördinerende taken over te hevelen naar blauwe taken. De korpsleiding beoogt met deze maatregelen 'het verkrijgen van robuuste teams, met meer slagkracht en flexibiliteit en versterking van de opsporing'.³ Deze reorganisatie kreeg in het jaar 2010 zijn beslag. Als gevolg van de reorganisatie zijn de bestaande basisteams heringedeeld zodat per saldo een kleiner aantal teams resteert. Voor het onderzoek rond de districtelijke pilot betekent dit concreet dat het oude basisteam Lisse is uitgebreid met de collega's uit Noordwijkerhout. Het team is hernoemd in team Bollenstreek Noord. Verder is als gevolg van de reorganisatie in alle teams gesneden in de formatie voor publieksopvang. Dit is onder meer opgevangen door de openingstijden van politiebureaus te beperken. Op de blauwe teams betekent dit dat de capaciteit voor ondersteuning op het team is teruggebracht. Daarmee wint de ondersteuning die de backoffice in het primaire politieproces kan bieden, verder aan belang.

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

² Zie het onderzoeksrapport over de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept.

³ Inrichtingsplan Korpsontwikkeling 2010.

Alle executieve medewerkers worden opnieuw geplaatst binnen de nieuw samengestelde basisteams. Dat geldt ook voor de leidinggevenden. De plaatsingsprocedure brengt de nodige onzekerheid voor de betrokken politiemensen met zich mee. Dit heeft geen merkbare negatieve invloed gehad op het draagvlak voor Frontoffice/Backoffice. De agenten die met het concept werken in District 1 zijn overtuigd van de meerwaarde van het concept en hebben deze zelf ervaren. Wel bestaat er een zeer kritische houding ten aanzien van de vraag hoe de benodigde capaciteit voor de invulling van de helpdesk bij de backoffice ingevuld zal worden. De angst bestaat dat dit ten koste gaat van de capaciteit in de blauwe teams en dat Frontoffice/Backoffice uiteindelijk een sigaar uit eigen doos zal blijken.

Audit en doorontwikkeling Dienst Informatie

Medio 2010 is op initiatief van de directeur van de Dienst Informatie een audit uitgevoerd rond het functioneren van de dienst. Geconcludeerd wordt dat de keuze voor de inrichting van een gecentraliseerde informatieorganisatie heeft bijgedragen aan de verdere professionalisering van dit onderdeel. Voor wat betreft de dienstverlening van de Dienst Informatie bestaat er vooral waardering voor de informatiehelpdesk (het regionale helpdesknummer 3333). Ook op de ervaringen met Frontoffice/Backoffice tot op dat moment, wordt positief gereageerd. Het belangrijkste verbeterpunt voor de Dienst Informatie betreft de klantgerichtheid. Deze behoeft zowel in de dienstverlening als in de kwaliteit van de geleverde producten verbetering. Klanten van de Dienst Informatie geven aan dat de dienst voor hen te ver weg staat en bureaucratisch op hen overkomt. De producten en diensten die de Dienst Informatie levert zijn nog onvoldoende afgestemd op de wensen van de klant: de dienst levert nog te veel platte lijstjes in plaats van gerichte analyses en advies ten behoeve van informatiegestuurde besluitvorming in het primaire politiewerk. De uitkomsten van de audit zijn voor de directeur van de Dienst Informatie richtinggevend bij de verdere ontwikkeling van de dienst. Een 'doorontwikkeling' van de Dienst Informatie is inmiddels in voorbereiding, waarbij de dienst zal worden ingericht op de werkwijze die het Frontoffice/Backoffice-concept van de dienst vraagt. Een centrale rol is daarbij weggelegd voor de helpdesk van de backoffice en voor de informatieverkeerstoren. Deze twee onderdelen moeten als hart van de dienst gaan functioneren. Een belangrijke rol blijft weggelegd voor de informatiecoördinator: die zal meer dan voorheen als informatiemakelaar tussen de dienst en de blauwe teams moeten gaan functioneren. Uit de plannen voor de doorontwikkeling blijkt dat de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept voor de Dienst Informatie een katalysator is om de eigen werkwijze meer te richten op het primaire proces in de blauwe teams. Dit interne veranderingsproces binnen de Dienst Informatie is echter nog niet afgerond en zal in 2011 verder geëffectueerd worden.

Externe belangstelling

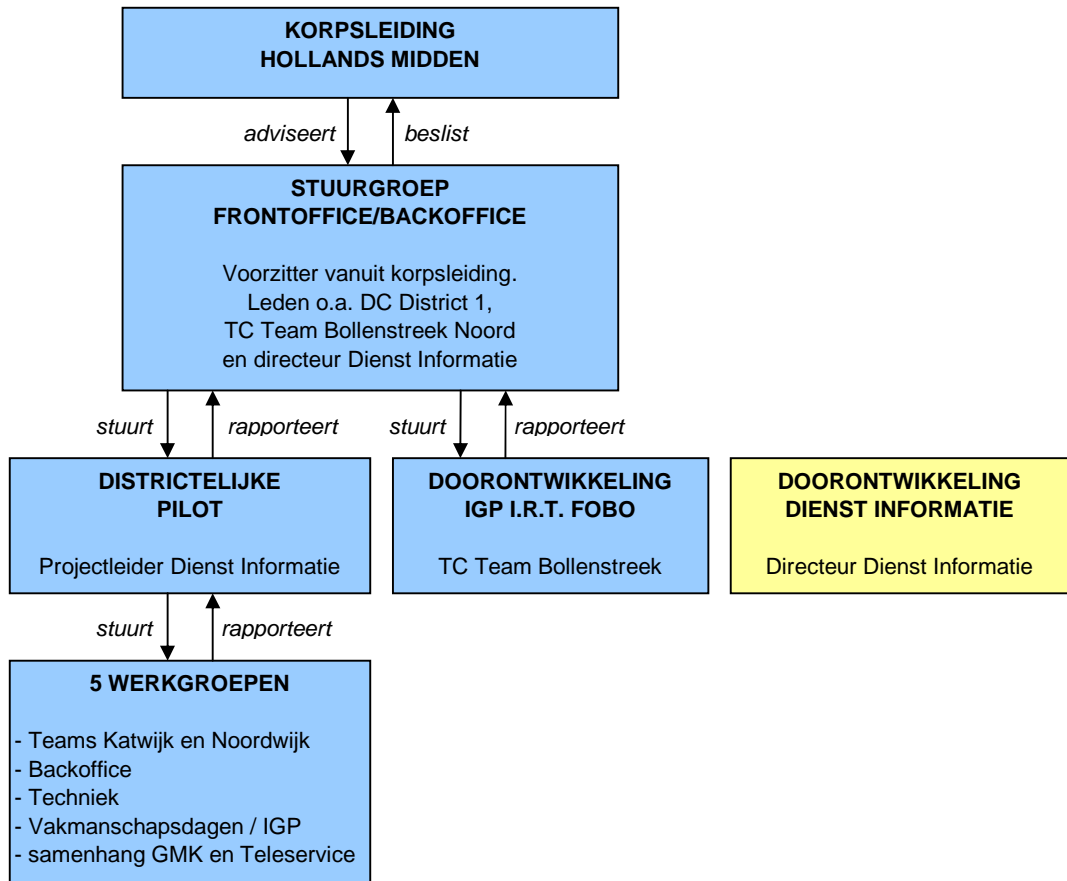
Een laatste contextfactor betreft de grote belangstelling voor de pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept in Hollands Midden. Deze belangstelling komt van andere politiekorpsen, van de landelijke overheid (Ministerie van Veiligheid en Justitie) en vanuit het onderzoeksveld (Politieacademie). Ook diverse landelijke media (BNR, Volkskrant) hebben aandacht besteed aan het Frontoffice/Backoffice-concept. Een groot aantal politieregio's heeft aangegeven zelf ook te willen starten met de toepassing van het concept. Om te voorzien in de informatiebehoefte van deze korpsen heeft het ministerie van Veiligheid en Justitie in het najaar van 2010 een drietal masterclasses georganiseerd, die bedoeld waren om de kennis van Hollands Midden ter beschikking te stellen van het land en om de werking van het Frontoffice/Backoffice-concept nader toe te lichten. Voor het veranderingsproces binnen Hollands Midden betekende de grote belangstelling echter wel dat de ontwikkelingen binnen Hollands Midden onder een vergrootglas kwamen te liggen en dat voor kritische kanttekeningen bij het concept minder ruimte zou zijn.

Dit risico heeft de projectleiding zo goed mogelijk getracht te ondervangen. Bij de bespreking van de implementatiestrategie wordt hier nader op ingegaan.

7.3 Organisatie Frontoffice/Backoffice-project

Opdrachtgever voor het Frontoffice/Backoffice-project is de korpschef van politieregio Hollands Midden. Door de korpsleiding is een projectorganisatie ingericht voor de uitvoering van het Frontoffice/Backoffice-project. Figuur 7.1 biedt een schematische weergave van de projectorganisatie. De sturing op het project is belegd bij een stuurgroep, onder voorzitterschap van een lid van de korpsleiding. Andere deelnemers in de stuurgroep zijn de directeur van de Dienst Informatie, de districtschef van District 1 en de chef van basiseenheid Bollenstreek Noord. Vanwege het raakvlak met de werkzaamheden van de meldkamer nam voorts een vertegenwoordiger van de Gemeenschappelijke Meldkamer deel aan de stuurgroep.

Figuur 7.1: Organisatie districtelijke pilot Frontoffice/Backoffice



De stuurgroep trad op als gedelegeerd opdrachtgever voor twee deelprojecten:

- de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept
 - de doorontwikkeling van informatiegestuurde politie binnen team Bollenstreek Noord.
- Onder het deelproject rond de districtelijke pilot zijn voor de operationele uitvoering vijf werkgroepen ingericht voor respectievelijk de uitrol in de teams Katwijk en Noordwijk, de verdere ontwikkeling van de backoffice, de techniek, de (IGP-)vakmanschapsdagen en de samenhang met de meldkamer en Teleservice.

De doorontwikkeling van de Dienst Informatie, waarin voor de helpdesk voor de backoffice en de informatieverkeerstoren een centrale rol is weggelegd, staat los van de organisatie van het Frontoffice/Backoffice-project en valt onder de reguliere lijnverantwoordelijkheid van de directeur van de Dienst Informatie. Het Frontoffice/Backoffice-project wordt begeleid door een externe klankbordgroep. Tevens vindt onafhankelijk onderzoek plaats naar de invoering van het concept en naar het verloop van de districtelijke pilot, waarvan dit onderzoeksrapport de weerslag vormt. In de bijlagen bij dit rapport is een overzicht opgenomen van de samenstelling van de projectorganisatie.

Ook de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-project in Hollands Midden is mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van het ministerie van Veiligheid en Justitie en de vtsPN. Uit deze subsidiemiddelen zijn met name de kosten gedekt voor de bemensing van de helpdesk bij de backoffice met tijdelijke arbeidskrachten. Ook dit onderzoek is door Hollands Midden uit deze subsidie gefinancierd.

Ten opzichte van de voorgaande fase (experimenten en teampilot) is de projectorganisatie gewijzigd. Belangrijkste wijziging is, naast een herschikking van de deelprojecten, dat de sturing op het project in de fase van de districtelijke pilot verder verbreed was doordat een lid van de korpsleiding het voorzitterschap van de stuurgroep op zich nam. In de praktijk leidde dit ertoe dat de verdere ontwikkeling van de helpdesk en de informatieverkeerstoren binnen de backoffice van de Dienst Informatie minder prominent op de agenda van de stuurgroep kwamen. Dat gold ook voor het deelproject rond de doorontwikkeling van informatiegestuurde politie in team Bollenstreek Noord. De focus in de stuurgroep was met name gericht op de voortgang van de opschaling naar andere teams en de voorbereiding van de business case ten behoeve van korpsbrede uitrol. De hefboom die het Frontoffice/Backoffice-concept betekent voor de organisatieontwikkeling van zowel de informatieorganisatie als de blauwe teams richting meer informatiegestuurd werken, is slechts beperkt aan de orde geweest.

7.4 Planning en feitelijk verloop

Begin april 2010 werden de eerste agenten binnen team Katwijk ondersteund middels het Frontoffice/Backoffice-concept. Verdere opschaling binnen team Katwijk heeft nog tot in juli op zich laten wachten als gevolg van een noodzakelijke aanpassing in de technische infrastructuur voor het Frontoffice/Backoffice-project. Gedurende de teamfase werd de dienstverlening van de helpdesk bij de backoffice ondersteund door middel van een computerserver die gehost was bij een externe partij. Bij verdere opschaling was het, vanwege de beveiliging van de gegevens, wenselijk niet langer de data extern te hosten. Vanuit de projectorganisatie is ingezet op inrichting van een drietal eigen servers binnen politieregio Hollands Midden. Omdat dit de integratie van de 'FoBo-server' binnen de bestaande automatiseringssystemen betekende, was samenwerking met de vtsPN noodzakelijk. Door wisseling van projectleiders aan de zijde van de vtsPN en door onvoldoende prioriteitstelling heeft de oplevering van de door Hollands Midden gewenste technische infrastructuur enkele maanden langer geduurd dan strikt noodzakelijk was. De verdere opschaling is daardoor ook vertraagd. Vanaf het moment dat de technische infrastructuur opgeleverd was, heeft de verdere opschaling volgens planning kunnen plaatsvinden.

Ten aanzien van de planning kan verder opgemerkt worden dat het van belang is de introductiebijeenkomsten voor agenten die met het Frontoffice/Backoffice-concept gaan werken, zo ver mogelijk vooruit in te plannen. De inhoud van deze bijeenkomsten, de zogenaamde 'vakmanschapsdagen', wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

Op deze plaats is de constatering van belang dat een zorgvuldige introductie op het concept en een persoonlijke kennismaking met de collega's in de helpdesk een belangrijke bijdrage levert aan het succes van de uitrol. Deelname aan een introductiebijeenkomst markeert daarmee voor Hollands Midden het moment waarop een agent start met het werken volgens het Frontoffice/Backoffice-concept. Daarmee hangt de realisatie van de planning van de uitrol van het concept mede samen met de inroostering van de agenten die met het concept gaan werken. De ervaring in Hollands Midden wijst uit dat de introductiebijeenkomsten bij voorkeur minimaal één dienstperiode van vier weken vooraf ingepland moeten worden, omdat het rooster van agenten anders al vast ligt.

7.5 Veranderkundige aspecten

Voor de verdere uitrol van het Frontoffice/Backoffice-concept is de implementatiestrategie gevolgd die ook is gehanteerd tijdens de eerste experimenten en de teampilot in 2009. Deze implementatiestrategie kenmerkt zich door:

- gefaseerde opschaling
- selectie van *change agents* binnen een team waar het Frontoffice/Backoffice-concept geïntroduceerd wordt
- persoonlijke kennismaking met de medewerkers van de helpdesk
- begeleiding tijdens de eerste dienst
- begeleiding op de teams om de ervaringen van agenten die met het concept werken uit eerste hand te kunnen vernemen.

Gefaseerde opschaling

Voor de opschaling van het Frontoffice/Backoffice is gekozen voor verdere uitrol in District 1 (Duin- en Bollenstreek). Deze keuze sluit aan bij het advies van de onderzoeksgroep bij het onderzoek naar de teampilot, om de beheersbaarheid van het opschalingsproces centraal te stellen en daarom te kiezen voor opschaling binnen één district. De opschaling binnen District 1 die in 2010 plaatsvond, is bovendien gefaseerd doorgevoerd. Eerst is team Katwijk aangehaakt en vervolgens team Noordwijk. Dit is in lijn met het advies van de onderzoeksgroep om af te zien van een 'big bang' en te kiezen voor een stapsgewijze opschaling.

Inzet van change agents bij de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept in een team

Ook op teamniveau vindt de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept gefaseerd plaats. Door de projectorganisatie wordt in samenspraak met de teamchef een beperkt aantal agenten geselecteerd die starten met het werken volgens het Frontoffice/Backoffice-concept. Bij de selectie van de agenten wordt bewust gezocht naar agenten die een positieve houding hebben ten aanzien van het concept en die met hun ervaringen vervolgens binnen het team als *change agents* kunnen optreden.

IGP-vakmanschapsdagen en kennismaking met de helpdesk

Voordat agenten met het Frontoffice/Backoffice-concept gaan werken, wonen zij in Hollands Midden eerst een introductiebijeenkomst bij. Deze zogenaamde 'vakmanschapsdag' vormt een belangrijk onderdeel van de implementatiestrategie. De vakmanschapsdagen zijn bedoeld om de agenten die met het concept gaan werken bekend te maken met de feitelijke werking van de 'FoBo-lijn' en de praktische consequenties daarvan voor hun werk. Daarnaast waren de bijeenkomsten bedoeld als gezamenlijke kick off-moment van de medewerkers van de frontoffice en de backoffice. Uit de experimenten en de teampilot in 2009 was gebleken dat het door medewerkers aan beide kanten van de telefoonlijn er prijs op stellen om 'de andere kant van de lijn' persoonlijk te ontmoeten.

De vakmanschapsdagen vonden daarom plaats op locatie bij de helpdesk van de backoffice, zodat de agenten die na de vakmanschapsdag middels Frontoffice/Backoffice zouden gaan werken, hun collega's bij de helpdesk al eens persoonlijk ontmoet hadden. Een derde doel van de vakmanschapsdagen, naast feitelijke uitleg en kennismaking met de helpdesk, was het bespreken van de betekenis van het Frontoffice/Backoffice-concept voor het uitvoerend politiewerk. Hierbij komt de samenhang tussen het Frontoffice/Backoffice-concept en het concept van informatiegestuurde politie nadrukkelijk aan de orde. In essentie gaat het om de bijdrage van het Frontoffice/Backoffice-concept aan blauw vakmanschap, vandaar ook de titel 'vakmanschapsdagen'.

Begeleiding tijdens de eerste dienst

Na de vakmanschapsdag gaan agenten daadwerkelijk in al hun diensten werken volgens het Frontoffice/Backoffice-concept. Bij hun eerste 'FoBo-dienst' loopt een medewerker van de projectorganisatie mee. Bij volgende diensten leren collega's van elkaar. Collega's voor wie het concept nog nieuw is, leren dan van collega's met meer ervaring. Deze collega kunnen eventuele praktische vragen opvangen en kunnen agenten vooral ook wijzen op de ondersteuningsmogelijkheden die de helpdesk van de backoffice biedt. Die informatie is de agenten eerder ook al uitgereikt, maar de ervaring in Hollands Midden wijst uit dat het zinvol is om agenten ook tijdens hun diensten te attenderen op momenten waarop zij een beroep op ondersteuning van de helpdesk kunnen doen.

Begeleiding op het team

Op de teams waar het Frontoffice/Backoffice-concept geïntroduceerd wordt, is gedurende de introductieperiode en in de daarop volgende weken begeleiding vanuit de projectorganisatie aanwezig. De begeleiders zijn beschikbaar om vragen van agenten rond het concept te beantwoorden. Daarnaast onderzoeken zij actief de waardering voor de dienstverlening van de helpdesk bij de backoffice en het gebruik van de FoBo-lijn. Dit is met name bedoeld om kritiekpunten, bijvoorbeeld ten aanzien van de kwaliteit van producten van de helpdesk, snel te kunnen vernemen en daar actief op te reageren. Deze begeleiding op het team leidde er in Hollands Midden echter wel toe dat de teamchefs minder nadrukkelijk zelf een trekkersrol hoefden te pakken, omdat zij zich verzekerd wisten bij actieve begeleiding bij de implementatie. Hun actieve steun voor de implementatie is echter van groot belang, met name om optimaal gebruik van de ondersteuning die de helpdesk van de backoffice biedt te stimuleren.

Variatie in het gebruik van de ondersteuning van de helpdesk van de backoffice

De ervaringen in Hollands Midden rond de districtelijke pilot wijzen, net als in de teampilot, uit dat niet iedere agent in gelijke mate gebruik maakt van de ondersteuning van de helpdesk. Het gebruik van de FoBo-lijn varieert van enkele malen per dienst tot wel een tiental contactmomenten in een dienst. Hiervoor zijn meerdere verklaringen mogelijk. Een eerste verklaring is het feit dat niet iedere agent even makkelijk zijn of haar ervaringen in een telefoongesprek onder woorden weet te brengen. Agenten die hier meer moeite mee hebben, zijn geneigd hun mutaties toch nog vaker zelf af te handelen. Zij geven alleen eenvoudige mutaties door aan de helpdesk bij de backoffice. Bij ingewikkelder, complexe zaken geven zij er de voorkeur aan deze zelf op schrift te stellen. Een tweede reden is een zekere schroom bij agenten om een beroep op ondersteuning te doen. Een derde verklaring vormt de routine van agenten om niet elke IGP-melding daadwerkelijk te muteren. De ondersteuning van de helpdesk van de backoffice maakt het mogelijk IGP-mutaties snel door te geven, zonder dat dit veel afhandeling met zich meebrengt. Van agenten vergt dit dat zij IGP-meldingen veel actiever op moeten pakken. Voor alle verklaringen geldt dat een actieve rol van de teamleiding bij kan dragen aan het optimaliseren van het gebruik van de ondersteuning van de helpdesk.

In de districtelijke pilot is hier door één teamchef op gestuurd door de verschillen in gebruik van de FoBo-lijn inzichtelijk te maken voor de medewerkers op het team. Deze aanpak werd echter niet door alle medewerkers gewaardeerd: zij hadden het idee gecontroleerd te worden. Uitgangspunt zou dan ook telkens moeten zijn agenten zoveel mogelijk te verleiden tot het gebruik van de FoBo-lijn. Het Frontoffice/Backoffice-concept heeft gedurende de teampilot bewezen zichzelf te kunnen verkopen en hoeft dan ook niet 'opgelegd' te worden.

7.6 Interventies onderzoeksteam

Het onderzoek naar het Frontoffice/Backoffice-concept heeft het karakter van actieonderzoek. De onderzoeksgroep heeft gedurende de gehele onderzoeksperiode, vanaf de voorbereidingen voor de eerste experimenten met het Frontoffice/Backoffice-concept in het voorjaar van 2009 tot de afronding van de districtelijke pilot in de winter van 2010, actief gereflecteerd op het verloop van het veranderingsproces en op de aanpak van de implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen politieregio Hollands Midden.

Recapitulatie interventies onderzoeksgroep in het onderzoeksjaar 2009

De reflecties van de onderzoeksgroep kunnen beschouwd worden als interventies in het veranderingsproces. In het onderzoeksjaar 2009 waren belangrijke interventies:

- het voortdurend agenderen van de doelmatigheidsvraag, omdat verdere opschaling van het Frontoffice/Backoffice-concept alleen zinvol zou zijn als het concept zou resulteren in doelmatigheidswinst
- aandacht vragen voor eenduidige en heldere communicatie over eventuele formatieve consequenties van invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept, omdat dit van groot belang is voor het draagvlak voor het concept onder uitvoerende politiemensen
- het belang benadrukken van verbreding van de sturing op het project, zodat zowel de Dienst Informatie als de blauwe teams actief in sturing kwamen op het project
- het belang van de kwaliteit van de ondersteuning van de helpdesk binnen de backoffice, omdat dit bepalend is voor de meerwaarde die agenten op straat van het Frontoffice/Backoffice-concept ervaren.

Zie voor een nadere toelichting op bovenstaande aspecten het onderzoeksrapport over het onderzoeksjaar 2009.

Gedurende het onderzoeksjaar 2010 waren de interventies van de onderzoeksgroep vooral gericht op:

- de sturing op het veranderingsproces
- het formatievraagstuk
- de implementatiestrategie
- de voorlichting over het Frontoffice/Backoffice-concept
- de doorontwikkeling van de Dienst Informatie.

Elk van deze aspecten wordt hieronder kort toegelicht.

Sturing op het veranderingsproces

In het onderzoek naar de districtelijke pilot is opnieuw aandacht gevraagd voor de sturing op het veranderingsproces. Daarbij ging het met name om de sturing op de bijdrage van het Frontoffice/Backoffice-concept aan informatiesturing binnen de blauwe teams. De sturing op het Frontoffice/Backoffice-project was belegd bij een stuurgroep, onder voorzitterschap van een lid van de korpsleiding. In de stuurgroep namen zowel de Directeur Informatie als de districtschef van District 1 deel. Daarmee waren de perspectieven van de informatieorganisatie én van blauw in de besturing van het veranderingsproject betrokken, wat één van de aanbevelingen was van de onderzoeksgroep naar aanleiding van de teampilot in 2009.

Gedurende het jaar 2010 bleek echter dat de focus van de stuurgroep zich richtte op de resultaten van de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-project 'in enge zin'. De voortgang van de invoering van het concept bij nieuwe teams is uitvoerig besproken, evenals de mogelijkheden om invulling te geven aan de benodigde extra formatie voor de helpdesk bij de backoffice. De ervaringen vanuit de pilotomgeving in team Bollenstreek Noord, waar het Frontoffice/Backoffice-concept in brede zin werd beproefd, kwamen slechts zijdelings aan bod. Geconcludeerd kan worden dat de stuurgroep zich vooral richtte op de verdere opschaling van Frontoffice/Backoffice 'in enge zin' en dus niet zozeer op het verkennen van de impact van het concept in bredere zin. Dit aspect is door de onderzoeksgroep herhaaldelijk in de stuurgroep benoemd. Ook bij de directeur Informatie is expliciet benoemd dat de sturing op de districtelijke pilot juist ook gericht zou moeten zijn op het verkennen van de potentie van Frontoffice/Backoffice in brede zin. De ervaringen in het afgelopen jaar laten zien dat de verdere uitrol van het concept makkelijker grijpbaar is dan het proces van organisatieontwikkeling dat invulling van het concept in brede zin vergt. Het risico bestaat dan ook dat, indien de korpsleiding van Hollands Midden besluit tot korpsbrede invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept, de nadruk te eenzijdig komt te liggen op *planned change*. Bij verdere opschaling verdient het daarom aanbeveling de ontwikkeling van Frontoffice/Backoffice in brede zin expliciet als verantwoordelijkheid te benoemen en te beleggen.

Formatievraag

Het resultaat van de teampilot met het Frontoffice/Backoffice-concept in 2009 was dat het concept bij kon dragen aan een aanzienlijke besparing van de tijd die blauwe teams zouden moeten besteden aan de administratieve afhandeling van het politiewerk. De precieze omvang van de benodigde investering in extra formatie bij de helpdesk was echter nog niet bekend. Deze 'formatievraag' stond dan ook prominent op de agenda als onderzoeksvraag gedurende de districtelijke pilot in 2010. Deze vraag is onderzocht door zowel de onderzoeksgroep in het kader van het doelmatigheidsonderzoek als door de Dienst Besturingsondersteuning in het kader van de business case voor korpsbrede opschaling van het Frontoffice/Backoffice-concept. Gedurende het jaar 2010 heeft de onderzoeksgroep herhaaldelijk aangedrongen op het belang de dekking voor de formatieve voor de helpdesk zoveel als mogelijk binnen de bestaande formatie van de Dienst Informatie te vinden. Dit vanwege het uitgangspunt dat invoering van het Frontoffice/Backoffice zo min mogelijk ten koste zou moeten gaan van executieve blauwe capaciteit. De Dienst Informatie is er in geslaagd om de dekking voor de benodigde extra formatie van de helpdesk (50 fte) voor een groot deel in te vullen vanuit de eigen formatie en vanuit het slim combineren met soortgelijke taken, zoals de bekeuringsafhandeling. Per saldo heeft de Dienst Informatie zo in 34 van de benodigde 50 fte kunnen voorzien. Zie voor een nadere cijfermatige onderbouwing hoofdstuk 4.

Implementatiestrategie

De implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen nieuwe teams is zeer soepel verlopen. De begeleiding op de teams heeft hier in belangrijke mate aan bijgedragen, evenals het commitment van de teamleiding. Bij de introductie van het concept in District 1 heeft de teamleiding van de teams waar het concept werd geïntroduceerd een actieve rol gespeeld, onder meer door deelname aan de IGP-vakmanschapsdagen. Een andere succesfactor was de keuze om agenten die voor het eerst met het Frontoffice/Backoffice-concept gingen werken tijdens een vakmanschapsdag met het concept en met de relatie met informatiegestuurde politie bekend te maken. Gedurende de districtelijke pilot heeft de onderzoeksgroep geconstateerd dat de implementatie zo soepel verliep dat het welhaast 'business as usual' leek. Dit brengt het risico met zich mee dat de directe betrokkenheid van de chefs in de blauwe teams minder nodig is en daardoor zou kunnen verminderen.

Het succes van het Frontoffice/Backoffice-concept vergt echter niet alleen een succesvolle introductie, maar ook een continu gebruik van het concept. De ervaringen uit de districtelijke pilot wijzen uit dat de mate waarin agenten van de ondersteuning van de backoffice gebruik maken, sterk verschilt. Voor dit aspect is door de onderzoeksgroep meerdere malen aandacht gevraagd. Dit heeft er onder meer toe geleid dat op één team door de teamleiding inzichtelijk is gemaakt hoe vaak de verschillende teamleden een beroep op ondersteuning van de helpdesk hadden gedaan. Deze benadering bleek door de betrokken agenten te zeer als top down te zijn ervaren. Geconcludeerd kan worden dat het essentieel blijft om agenten te blijven 'verleiden' om van het concept gebruik te maken. Dit vergt een implementatiestrategie die niet technocratisch is, maar zoveel mogelijk aansluit op het perspectief van de individuele gebruikers van het Frontoffice/Backoffice-concept.

Voorlichting over het Frontoffice/Backoffice-concept

De onderzoeksgroep heeft gewezen op het belang van het temporiseren van verdere uitrol van het concept naar andere korpsen tot het moment dat de districtelijke pilot in Hollands Midden zou zijn afgerond. Dan pas zou immers bekend zijn wat niet alleen de opbrengst binnen de blauwe teams, maar ook de omvang van de investering in de backoffice zou moeten zijn. Om toch tegemoet te komen aan de grote belangstelling vanuit andere korpsen, heeft de projectleiding van het Frontoffice/Backoffice-project op verzoek van het ministerie van Veiligheid en Justitie een reeks voorlichtingsbijeenkomsten rond het concept georganiseerd. Deze voorlichtingsbijeenkomsten waren speciaal bedoeld voor andere korpsen die zelf ook de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept overwogen. Vanuit de onderzoeksgroep is bijgedragen aan de programmering van deze voorlichtingsbijeenkomsten.

Doorontwikkeling Dienst Informatie

Een laatste aspect betreft de doorontwikkeling van de Dienst Informatie. Deze ontwikkeling vond plaats buiten de formele projectorganisatie van Frontoffice/Backoffice omdat het een intern proces van organisatieontwikkeling binnen de informatieorganisatie betrof. De doorontwikkeling van de Dienst Informatie is gericht op het versterken van de klantgerichtheid van de dienst. De helpdesk en de informatieverkeerstoren en de informatiecoördinatoren zijn daarbij benoemd als 'hart' van de dienst. Inhoudelijk hangt de doorontwikkeling van de Dienst Informatie daardoor nauw samen met de verdere ontwikkeling van het Frontoffice/Backoffice-concept in Hollands Midden. Dat geldt bij uitstek voor de ontwikkeling van Frontoffice/Backoffice 'in brede zin', waarvoor de realisatie van de monitoringsfuncties in de informatieverkeerstoren en de versterking van de informatiecoördinatie essentieel zijn. De onderzoeksgroep heeft er daarom herhaaldelijk op aangedrongen de doorontwikkeling inhoudelijk te verbinden met het Frontoffice/Backoffice-project. Voor de sturing op de doorontwikkeling heeft de onderzoeksgroep voorts aanbevolen ook het perspectief van de blauwe teams hierin een plaats te geven. Dit advies is ingevuld door een lid van de korpsleiding toe te voegen aan de stuurgroep die de doorontwikkeling van de Dienst Informatie begeleidt. De onderzoeksgroep heeft daarnaast actief bijgedragen aan de ideevorming over de herinrichting van de Dienst Informatie door actief mee te denken en de verschillende onderdelen uit de Dienst Informatie met elkaar in gesprek te brengen. Daarnaast heeft de onderzoeksgroep met de Directeur Informatie regelmatig van gedachten gewisseld over het organisatiemodel voor de dienst in relatie tot het Frontoffice/Backoffice-concept. In deze gesprekken is ook herhaaldelijk de aanpak van de doorontwikkeling besproken. De onderzoeksgroep heeft er hierbij voor gepleit tijdig een integrale visie op de organisatie van de dienst aan de medewerkers te communiceren en het proces van organisatieontwikkeling niet te organisch te benaderen maar te benaderen als het doorontwikkelen binnen de kaders van een schetsontwerp van de streefsituatie: de contouren van de Dienst Informatie nieuwe stijl.

7.7 Lessons learned

Op basis van de ervaringen met de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept kunnen de volgende *lessons learned* worden geformuleerd ten aanzien van de aanpak van het veranderingsproces:

1

Introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept 'in enge zin' kan goeddeels als een 'gepland' veranderingsproces worden beschouwd. De ervaringen met de districtelijke pilot in Hollands Midden wijzen uit dat de verdere opschaling van het concept succesvol kan verlopen, mits de noodzakelijke randvoorwaarden zijn ingevuld. Een cruciale randvoorwaarde is uiteraard de techniek. De ervaringen in Hollands Midden wijzen uit dat de samenwerking met de vtsPN hierbij als kritische succesfactor kan worden beschouwd. Het verdient aanbeveling in een zo vroeg mogelijk stadium met de vtsPN in gesprek te gaan over de realisatie van de benodigde technische infrastructuur.

2

Voorwaarden voor succesvolle introductie zijn een persoonlijke introductie van het concept aan de agenten die ermee gaan werken, persoonlijke kennismaking tussen de medewerkers van de front- en de backoffice en een training rond informatiegestuurd werken, om het belang van IGP-muteren onder de aandacht te brengen.

3

Begeleiding op het team blijkt een kritische succesfactor om de introductie van het concept soepel te laten verlopen. Dit laat onverlet dat het persoonlijk commitment van de leiding van de blauwe teams noodzakelijk is om het concept niet 'te vrijblijvend' te introduceren. Van top down-sturing kan echter geen sprake zijn. Het Frontoffice/Backoffice-concept is er voor de agent, niet andersom. Het 'verleiden' van agenten om het concept te gebruiken moet daarom het uitgangspunt blijven.

4

De ontwikkeling van Frontoffice/Backoffice 'in brede zin' is veel minder een kwestie van *planned change*. Hier gaat het om een organisatieontwikkeling die zowel de blauwe teams als de informatieorganisatie raakt. Dit ontwikkelingsproces dient in samenhang en met leiderschap uit blauw en uit de informatieorganisatie te worden begeleid.

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

Hieronder volgt een verkorte weergave van de belangrijkste conclusies van het onderzoek naar de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept.

Doelmatigheid

1. Het onderzoek maakt aannemelijk dat invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept zal leiden tot een vermindering van de tijd besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk van circa 20%. In Hollands Midden leidt dat tot een extra beschikbaarheid in de basisteams van circa 110 fte voor uitvoerend politiewerk.
2. Korpsbrede implementatie vergt in Hollands Midden (1.000 fte in de basisteams) een formatieve investering van 50 fte in de helpdesk van de backoffice.
3. In Hollands Midden is er naar gestreefd om de capaciteit van de helpdesk zo min mogelijk te realiseren door 'afroming' van de capaciteitswinst in de basisteams. Een groot deel van de formatieve investering in de helpdesk zal gedekt worden uit reorganisatie, herinrichting van de werkprocessen en herprioritering van activiteiten van de Dienst Informatie zelf. De mate waarin dat in een ander korps mogelijk is, is afhankelijk van de uitgangssituatie van de Dienst Informatie in het korps.
4. De structurele materiële kosten bij invoering van het concept in Hollands Midden zijn beperkt in verhouding tot de enorme efficiencyverbetering in de basisteams. De mogelijke besparingen door invoering van het concept (o.a. het aantal ICT-werkplekken en de uitvoeringseisen voor voertuigen) zijn nog niet onderzocht en behoeven nadere verkenning.

Kwaliteit van informatie

1. Het Frontoffice/Backoffice-concept geeft een extra impuls voor het informatiebewustzijn van agenten in het korps. Informatie wordt meer en meer een onderdeel van de dagelijkse activiteiten.
2. Het effect van de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept op de technische kwaliteit van ingevoerde producten kan op basis van het uitgevoerde onderzoek niet scherp geduid worden. Er is geen duidelijk verschil waarneembaar tussen de technische kwaliteit van producten aangeleverd door teams met en zonder ondersteuning van de backoffice. De waardering van de agenten voor de verwerking door de backoffice van de gegevens die zij aandragen is echter hoog. Hoewel de agenten altijd zelf de producten nog moeten controleren en eventueel aanvullen, beoordelen agenten de producten als goed. Hierbij geldt dat nog steeds sprake is van een leerproces binnen zowel de frontoffice als de backoffice om de kwaliteit verder te verbeteren. Vooral het kunnen vertellen van het verhaal door agenten en het invoelingsvermogen van de backoffice zijn hierbij kritische aandachtspunten.
3. De verwachte stijging van de vrije waarnemingen in BVH is niet uitgekomen. Dit in tegenstelling tot de subjectieve beleving van agenten en hun chefs. Nader onderzoek op dit punt is dan ook wenselijk.

4. Het Frontoffice/Backoffice-concept heeft onmiskenbaar een positief effect op de kwaliteit van de informatieondersteuning van de agenten. Naast de waardering voor de administratieve ondersteuning, is het vooral de proactieve *real time* informatieondersteuning in hun werk op straat die als de meest belangrijke winst wordt ervaren. Agenten kunnen beter voorbereid en veiliger hun werk uitvoeren. Dit komt ook de relatie met de burgers ten goede, doordat burgers niet opnieuw hun hele verhaal hoeven te doen, maar zich eerder begrepen voelen. Het Frontoffice/Backoffice-concept holt het vak van de agent niet uit, maar biedt de agent juist de mogelijkheid om professioneler op straat te acteren.
5. De kwaliteit van de informatieondersteuning van tactische en strategische sturing in de basisteams is niet veranderd sinds de invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept in 'enge zin'. De toegevoegde waarde van de huidige informatieproducten wordt door de blauwe leidinggevendenden als beperkt ervaren. Daarentegen laat de pilot over informatiesturing zien dat het Frontoffice/Backoffice-concept hiervoor een logische opstap is om de informatiesturing te versterken. Het gaat daarbij om het sturen met en op informatie. Samen vormen zij een hefboom voor het realiseren van IGP voor gebiedsgebonden werken.

Veranderingsproces

1. Introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept 'in enge zin' kan goeddeels als een 'gepland' veranderingsproces worden beschouwd. De ervaringen met de districtelijke pilot in Hollands Midden wijzen uit dat de verdere opschaling van het concept succesvol kan verlopen, mits de noodzakelijke randvoorwaarden zijn ingevuld. Een cruciale randvoorwaarde is uiteraard de techniek. De ervaringen in Hollands Midden wijzen uit dat de samenwerking met de vtsPN hierbij als kritische succesfactor kan worden beschouwd. Het verdient aanbeveling in een zo vroeg mogelijk stadium met de vtsPN in gesprek te gaan over de realisatie van de benodigde technische infrastructuur.
2. Voorwaarden voor succesvolle introductie zijn een persoonlijke introductie van het concept aan de agenten die ermee gaan werken, persoonlijke kennismaking tussen de medewerkers van de front- en de backoffice en een training rond informatiegestuurd werken, om het belang van IGP-muteren onder de aandacht te brengen.
3. Begeleiding op het team blijkt een kritische succesfactor om de introductie van het concept soepel te laten verlopen. Dit laat onverlet dat het persoonlijk commitment van de leiding van de blauwe teams noodzakelijk is om het concept niet 'te vrijblijvend' te introduceren. Van top down-sturing kan echter geen sprake zijn. Het Frontoffice/Backoffice-concept is er voor de agent, niet andersom. Het uitnodigen en stimuleren van agenten om het concept te gebruiken moet daarom het uitgangspunt blijven.
4. De ontwikkeling van Frontoffice/Backoffice 'in brede zin' is veel minder een kwestie van *planned change*. Hier gaat het om een organisatieontwikkeling die zowel de blauwe teams als de informatieorganisatie raakt. Dit ontwikkelingsproces dient in samenhang en met leiderschap uit blauw en uit de informatieorganisatie te worden begeleid.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van de ervaringen uit de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept, komen wij tot de volgende aanbevelingen:

1. **Korpsbrede uitrol is gerechtvaardigd én gewenst.** Uit de districtelijke pilot met het Frontoffice/Backoffice-concept is gebleken dat het concept robuust is. De opschaling naar het districtelijke niveau is soepel verlopen. Ook in de teams waar het concept nieuw werd ingevoerd was de waardering voor introductie van het concept groot. Uit het doelmatigheidsonderzoek blijkt dat de tijdswinst in de blauwe teams ruimschoots opweegt tegen de noodzakelijke extra capaciteit in de helpdesk van de backoffice, waarvan de dekking bovendien in belangrijke mate binnen de formatie van de Dienst Informatie gevonden kan worden. Uit het onderzoek naar de kwaliteit van informatie zijn geen contra-indicaties naar voren gekomen voor verdere opschaling. Korpsbrede uitrol is daarom gerechtvaardigd én gewenst.
2. **Verdere ontwikkeling van het concept is wenselijk.** De ervaringen uit het team Bollenstreek Noord laten zien dat na introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept 'in enge zin', een verdere ontwikkeling van het concept 'in brede zin' mogelijk is. Frontoffice/Backoffice 'in brede zin' nodigt de leiding van de blauwe teams ook uit om *met informatie* meer inhoud te geven aan de operationele en tactische sturing van het dagelijkse politiewerk. Zo kan gewerkt worden aan daadwerkelijke realisatie van informatiegestuurde politie van en met blauw. De resultaten uit de pilotomgeving die in team Bollenstreek Noord was ingericht zijn bemoedigend, maar tegelijkertijd broos. Het ontwikkelingsproces is nog niet voltooid en is evenmin geborgd. Het verdient daarom aanbevelingen om de ontwikkeling van het Frontoffice/Backoffice-concept 'in brede zin' in team Bollenstreek Noord door te zetten, zowel om de behaalde resultaten te borgen, als om het concept verder tot ontwikkeling te brengen. Daarnaast is verbreding van het concept een logische volgende stap, bijvoorbeeld door het Frontoffice/Backoffice-concept in te zetten ter ondersteuning van TGO's of SGB0's of ter ondersteuning van de recherche.
3. **Landelijke uitrol is gebaat bij heldere omschrijving FoBo-concept.** De opschaling van het Frontoffice/Backoffice-concept lijkt zich niet tot korps Hollands Midden te beperken. Introductie van het concept in andere korpsen lijkt zeer aannemelijk gegeven de grote belangstelling vanuit heel Nederland voor het concept. Een landelijke uitrol is gebaat bij een heldere omschrijving van het concept. Het verdient aanbeveling daarbij scherp onderscheid te maken tussen het Frontoffice/Backoffice-concept in 'enge' en in 'brede' zin, zoals in dit rapport is uitgewerkt. De keuze voor één van beide uitwerkingen is uiteraard aan de korpsen zelf. Van belang is wel dat ieder korps dat introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept overweegt, zich realiseert dat er een keuze voorligt tussen invoering van een concept in enge of brede zin. Introductie van het concept 'in enge zin' is een logische eerste stap. De ervaringen uit Hollands Midden wijzen overigens wel uit dat invoering van het Frontoffice/Backoffice 'in enge zin' als katalysator kan werken voor een verdere ontwikkeling richting Frontoffice/Backoffice 'in brede zin'.
4. **Impactanalyse als eerste stap.** Korpsen die het concept willen introduceren doen er verstandig aan een impactanalyse te maken van wat invoering van het concept in hun korps betekent. Op basis van een dergelijke impactanalyse kan vervolgens besloten worden tot een kleinschalige introductie van het concept binnen het korps. In het bijzonder dient daarbij aandacht te worden besteed aan de wijze waarop dekking gevonden kan worden voor de noodzakelijke capaciteit voor de backoffice.

Dat is uiteraard een zaak van elk individueel korps. Op deze plaats past wel een verwijzing naar de ervaringen uit Hollands Midden. Die ervaringen wijzen uit dat het draagvlak voor het concept staat of valt met duidelijkheid over 'de formatievraag'. Hierbij dient voorkomen te worden dat invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept uiteindelijk voor de blauwe teams uitdraait op een sigaar uit eigen doos. Dat zou het draagvlak voor het concept zowel op regionaal als op landelijk niveau onnodig schaden en zou vooral geen recht doen aan het uiteindelijke doel om blauw meer en beter geïnformeerd op straat te laten werken.

5. **Zorg voor gezamenlijke sturing op FoBo door blauw én de informatieorganisatie.** Het Frontoffice/Backoffice-concept draagt bij aan een intensievere en hechtere samenwerking tussen blauw en de informatieorganisatie. Bij verdere opschaling van het concept, zowel binnen als buiten Hollands Midden, is het zaak de sturing op de introductie van het concept een gedeelde verantwoordelijkheid te laten zijn van de blauwe teams én de informatieorganisatie. De ervaringen uit Hollands Midden hebben laten zien dat beide systemen elkaar kunnen versterken, maar daar wel toe in positie moeten worden gebracht. Ook is gebleken dat de gezamenlijke sturing geen vanzelfsprekendheid is, maar telkens opnieuw aandacht behoeft. Verslapt deze aandacht, dan bestaat de kans dat het Frontoffice/Backoffice-concept verwordt tot de introductie van een 'callcenter' dat ver van blauw staat. Het Frontoffice/Backoffice-concept werkt niet *vanzelf*. Blauw én de informatieorganisatie dragen samen de verantwoordelijkheid om het concept in de praktijk te laten werken.
6. **Uitrolstrategie: gefaseerde en gecontroleerde invoering.** Het strekt tot aanbeveling om het Frontoffice/Backoffice-concept gefaseerd, beheerst en zorgvuldig begeleid in te voeren. Dat geldt ook voor introductie van het concept in andere regio's. Omdat de specifieke context per korps (en ook per team!) verschilt is het van belang telkens opnieuw kleinschalig te starten en pas verder op te schalen als een voldoende stabiele en robuuste situatie gegarandeerd is. Het succes van de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept mag niet afhankelijk zijn van de mate waarin de noodzakelijke randvoorwaarden ingevuld zijn. Pas als alle randvoorwaarden op orde zijn, kan sprake zijn van introductie. Raadzaam is de checklist te hanteren, zoals deze door korps Hollands Midden is ontwikkeld voor de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept bij nieuwe teams. Deze checklist is als bijlage bij dit rapport opgenomen.
7. **Begeleid verdere opschaling vanuit de Politieacademie.** Introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept in andere korpsen zal leiden tot een versnelling in de ontwikkeling in het concept. Het is van groot belang de ervaringen rondom de introductie van het concept in andere korpsen, net als de ervaringen uit korps Hollands Midden, te ontsluiten voor de gehele Nederlandse politie. Om de leerervaringen actief te ontsluiten en te delen met andere korpsen, verdient het aanbeveling om de introductie van het Frontoffice/Backoffice-concept in andere korpsen ook door middel van actieonderzoek te begeleiden. Hierbij kan bovendien een verdieping van het concept gezocht worden door aansluiting te zoeken met andere innovatieve concepten als meer heterdaadkracht en directe afhandeling.