

Q-teams

De politie onderweg naar toekomstbestendige
opsporing en vervolging?

P. van Egmond, A. Swami-Persaud, A. Verwest



Q-teams

Q-teams

De politie onderweg naar toekomstbestendige
opsporing en vervolging?

P. van Egmond

A. Swami-Persaud

A. Verwest

In opdracht van: het programma Politie en Wetenschap van de Politieonderwijsraad.
Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20025
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
website: www.sdu.nl

Omslagontwerp: Imago Mediabuilders, Amersfoort
Foto omslag: Beeldmerk Q-teams

ISBN:9789012406222
NUR: 600

© 2020 Sdu Uitgevers, Den Haag; Politie & Wetenschap, Den Haag; DSP-groep Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO, Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.cedar.nl/pro. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden. No part of this publication may be reproduced in any form, by print, photo print or other means without written permission from the authors.

Inhoudsopgave

Voorwoord / 9

- 1. Inleiding / 11**
 - 1.1 Aanleiding onderzoek en relevantie / 11
 - 1.2 Doel onderzoek en onderzoeksvragen / 12
- 2. Methodische opzet en verantwoording / 15**
 - Fase 1: Brede inventarisatie / 15
 - Fase 2: Inzoomen op experimenten / 15
 - 2.1 Afbakening en beperkingen / 17

Fase 1: brede inventarisatie / 19

- 3. Aanleiding, verspreiding en context / 21**
 - 3.1 Aanleiding Q / 21
 - 3.2 Verspreiding Q-virus / 24
 - 3.3 Start van de eerste teams / 25
 - 3.4 Context / 28
- 4. Q in vogelvlucht / 31**
 - 4.1 Vergelijking Q-teams op hoofdpunten / 31
 - 4.2 Resultaten Q / 34
- 5. Doelen, inrichting en werkwijze / 41**
 - 5.1 Doelen / 41
 - 5.2 Inrichting / 42
 - 5.3 Werkwijze / 43
 - 5.4 Successen en knelpunten / 46
 - 5.4.1 Successen / 46
 - 5.4.2 Knelpunten / 47
 - 5.5 Organisatorische randvoorwaarden / 47

Fase 2: inzoomen op experimenten / 49

- 6. **Raamwerk voor experimenten / 51**
- 7. **Experiment 1: CSI: Rotterdam / 57**
 - 7.1 In vogelvlucht / 57
 - 7.2 Beschrijving project / 57
 - 7.2.1 Probleemschets / 57
 - 7.2.2 Idee en initiatief / 58
 - 7.2.3 Aan de slag / 58
 - 7.3 Analyse experiment / 61
 - 7.3.1 De voorkant: de oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment / 61
 - 7.3.2 Vrijheid in doen en denken / 61
 - 7.3.3 De expertise van het team dat het experiment uitvoert / 62
 - 7.3.4 De resultaten die met het experiment bereikt zijn / 62
 - 7.3.5 De achterkant: de mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld / 62
- 8. **Experiment 2: Training Digitale Opsporing 'Pink Lady' / 65**
 - 8.1 In vogelvlucht / 65
 - 8.2 Beschrijving project / 65
 - 8.2.1 Probleemschets / 65
 - 8.2.2 Idee en initiatief / 66
 - 8.2.3 Aan de slag / 66
 - 8.3 Analyse experiment / 68
 - 8.3.1 De voorkant: de oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment / 68
 - 8.3.2 Vrijheid in doen en denken / 68
 - 8.3.3 De expertise van het team dat het experiment uitvoert / 69
 - 8.3.4 De resultaten die met het experiment bereikt zijn / 70
 - 8.3.5 De achterkant: de mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld / 71
- 9. **Experiment 3: Scrum / 73**
 - 9.1 In vogelvlucht / 73
 - 9.2 Beschrijving project / 73
 - 9.2.1 Probleemschets / 73
 - 9.2.2 Idee en initiatief / 75
 - 9.2.3 Aan de slag / 76
 - 9.3 Analyse experiment / 78
 - 9.3.1 De voorkant: De oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment / 78

- 9.3.2 Vrijheid in doen en denken / 78
- 9.3.3 De expertise van het team dat het experiment uitvoert / 79
- 9.3.4 De resultaten die met het experiment bereikt zijn / 79
- 9.3.5 De achterkant: De mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld / 80

- 10. Experiment 4: Televoorgeleiding / 83**
 - 10.1 In vogelvlucht / 83
 - 10.2 Beschrijving project / 84
 - 10.2.1 Probleemschets / 84
 - 10.2.2 Idee en initiatief / 84
 - 10.2.3 Aan de slag / 85
 - 10.3 Analyse experiment / 87
 - 10.3.1 De voorkant: De oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment / 87
 - 10.3.2 Vrijheid in doen en denken / 87
 - 10.3.3 De expertise van het team dat het experiment uitvoert / 88
 - 10.3.4 De resultaten die met het experiment bereikt zijn / 89
 - 10.3.5 De achterkant: De mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld / 90

- 11. Experiment 5: @ppsporing / 91**
 - 11.1 In vogelvlucht / 91
 - 11.2 Beschrijving project / 91
 - 11.2.1 Probleemschets / 91
 - 11.2.2 Idee en initiatief / 92
 - 11.2.3 Aan de slag / 93
 - 11.3 Analyse experiment / 95
 - 11.3.1 De voorkant: De oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment / 95
 - 11.3.2 Vrijheid in doen en denken / 95
 - 11.3.3 De expertise van het team dat het experiment uitvoert / 95
 - 11.3.4 De resultaten die met het experiment bereikt zijn / 95
 - 11.3.5 De achterkant: De mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld / 96

- 12. Experiment 6: Cold cases & AI / 99**
 - 12.1 In vogelvlucht / 99
 - 12.2 Beschrijving project / 99
 - 12.2.1 Probleemschets / 99
 - 12.2.2 Idee en initiatief / 100
 - 12.2.3 Aan de slag / 100
 - 12.3 Analyse experiment / 101

12.3.1	De voorkant: de oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment / 101
12.3.2	Vrijheid in doen en denken / 101
12.3.3	De expertise van het team dat het experiment uitvoert / 101
12.3.4	De resultaten die met het experiment bereikt zijn / 101
12.3.5	De achterkant: de mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld / 102
13.	Overstijgende analyse experimenten / 103
13.1	De voorkant: de oorsprong van de vraag / 103
13.2	Vrijheid in doen en denken / 104
13.3	De expertise, vaardigheden en leiding binnen het team / 105
13.4	Resultaten die met het experiment (mogen) worden bereikt / 106
13.5	De achterkant: de mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld / 107
14.	Voorjaar 2019: nieuwe strategie Q Oost / 109
15.	Conclusie / 113
16.	Slotbeschouwing / 121
Bijlage 1	Afkortingen en definities / 123
Bijlage 2	Overzicht gesprekspartners / 125
Bijlage 3	Nieuwsitems over Q / 129
Literatuurlijst	/ 131
Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap	/ 133
Uitgaven in de reeks Politiekunde	/ 135

Voorwoord

Anderhalf jaar lang (2018-2019) liepen wij mee met de verschillende Q-teams in het land. In veel gevallen betekende dit dat we regelmatig langskwamen en de ontwikkelingen van de afgelopen maanden bespraken. Vaak was er veel gebeurd, waren er nieuwe hobbels op de weg verschenen en waren de teams een stap(je) verder in hun ontwikkeling en positionering binnen de organisatie. Daarnaast keken we vanaf de zijlijn mee hoe experimenten door de Q-teams werden opgezet en uitgerold. De ene keer met meer succes dan de andere keer.

Dit rapport geeft een momentopname weer – door een lens die specifiek is gericht op Q en met een sluitertijd die even lang is als het onderzoek. Maar de inzichten en lessen die uit dit rapport kunnen worden gehaald zijn blijvend.

Wij hebben dit onderzoek met plezier uitgevoerd en willen de Q-teams hartelijk danken voor hun gastvrijheid en openheid.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek en relevantie

Binnen de politieorganisatie zien we een beweging van innovatieve experimentele werkwijzen. Vaak ontstaan deze van onderaf. Een voorbeeld van zo'n nieuwe manier van werken is Q.

'Q beoogt een cultuurverandering binnen de opsporing. Een Q-team verbindt gemotiveerde collega's en werkt met hen samen aan vernieuwende experimenten om zo bij te dragen aan een toekomstbestendige, meer wendbare opsporing en een veiligere samenleving¹.'

Q is een beweging die werkt aan een toekomstbestendige opsporing door 'te verbinden, te innoveren en te experimenteren' (Spaan 2018): ze pakt ideeën op, maakt ze concreet en betreft partners. Q doet experimenten met als doel innovaties opleveren. Dit doet ze door collega's (tijdelijk) mee te laten participeren in experimenten en ze daar 'mind- en skillsets' aan te leren, die de collega's mee terug kunnen nemen naar hun eigen afdeling. Q organiseert zich per eenheid en daar vormt het een soort 'innovatielab in ontwikkeling'² alsook een beweging die de 'innovatieve mind- en skillset' uit de start-upwereld probeert te leren aan de politieorganisatie.

Deze beweging is begin 2016 in gang gezet door drie recherchekundigen van de eenheid Oost-Nederland. Zij noemden zich 'Q-team'. Dit team bestaat inmiddels uit vijf operationeel medewerkers en een vaste stagiair(e) die volledig zijn vrijgesteld voor Q. Om verbinding met de werkvloer te behouden, vervullen zij op eigen initiatief operationele (neven)taken³. Zij investeren in kwaliteitsbewustzijn, innovatie, effectiever samenwerken en de aanpak van *wicked problems*. Een experiment met het ontwikkelen en verspreiden van een *coldcasekalender* in gevangenis in nauwe samenwerking met DJI is daar een voorbeeld van. Geleidelijk zijn er de afgelopen jaren meer Q-teams in andere eenheden ontstaan en zijn er nieuwe Q-teams in oprichting.

1 Uit Startup paper Q.

2 In tegenstelling tot andere bewegingen binnen de politie als BlueM en NextGen, heeft Q structureel tijd en ruimte tot haar beschikking. Dit is tevens één van de grootste verschillen met deze bewegingen.

3 Enkele teamleden draaien bijvoorbeeld naast hun werkzaamheden voor Q hOVJ-diensten.

Startmoment	Q-team bij eenheid
Januari 2016	Oost-Nederland
Februari 2017	Rotterdam
Augustus 2017	Noord-Nederland
November 2017	Amsterdam
December 2017	Midden-Nederland
Februari 2019	Zeeland-West-Brabant
Augustus 2019	Politie DienstenCentrum

Nu de eerste Q-teams een tijd bezig zijn, is het moment daar om meer inzicht te krijgen in de werkzame mechanismen van de Q-teams. Juist bij dit soort initiatieven die op veel enthousiasme kunnen rekenen en die zich snel verspreiden, is het belangrijk om in kaart te brengen wat de meerwaarde en randvoorwaarden voor succes zijn. Door te leren en verbeteren kan de werkwijze toekomstbestendig worden gemaakt.

1.2 Doel onderzoek en onderzoeksvragen

Doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de inspanningen en werkzame mechanismen van de Q-teams. Dit kan belangrijke input geven voor de doorontwikkeling van Q. De onderzoeksvragen zijn:

- Vanuit welke behoefte zijn de Q-teams ontstaan?
- Volgens welke strategie werkt Q en hoe vertaalt deze zich in de werkwijze?
- In hoeverre werken de Q-teams vraaggestuurd?
- Wat maakt de werkwijze vernieuwend?
- Wat zijn de randvoorwaarden voor succes bij de experimenten van de Q-teams?
- Waar lopen de Q-teams tegenaan binnen de politieorganisatie en wat hebben ze nodig om van meerwaarde te kunnen te zijn?
- In hoeverre zijn de ervaringen van de Q-teams ook voor de rest van de politieorganisatie te benutten? Wat zijn de geleerde lessen?

Dit onderzoek bestaat uit twee delen:

1. Verkenning van uitgangspunten, werkwijze en resultaten van verschillende Q-teams (*hoofdstuk 3, 4 en 5*).
2. Verdieping: focus op zes experimenten van Q (*hoofdstuk 6 t/m 15*).

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 presenteren we de methodische opzet en verantwoording en een nadere uitleg van de twee fases waarin het onderzoek en rapport is opgebouwd. Daarna volgt in hoofdstuk 3 de aanleiding voor het oprichten van Q-teams en de context waarbinnen dat is gebeurd. In hoofdstuk 4 beschrijven we de verschillende Q-teams en de resultaten die zijn geboekt. In hoofdstuk 5 volgt een nadere toelichting op de doelen, inrichting en werkwijze van de Q-teams. Vanaf hoofdstuk 6 start de weergave van het tweede, verdiepende gedeelte van het onderzoek. In dat hoofdstuk geven we het raam-

werk voor de analyse van de experimenten, waarna in de volgende zes hoofdstukken (hoofdstukken 7 t/m 12) de onderzochte experimenten worden beschreven. In hoofdstuk 13 volgt de overstijgende analyse van de experimenten en in hoofdstuk 14 de aangepaste strategie van Q-team Oost. We sluiten de rapportage af met de conclusies in hoofdstuk 15 en een slotbeschouwing in hoofdstuk 16.

2. Methodische opzet en verantwoording

Dit onderzoek deelden we op in twee fasen, deze staan hieronder toegelicht.

Fase 1: **Brede inventarisatie**

Fase 1 van dit onderzoek bestaat uit een brede verkenning van de Q-teams en hun activiteiten. Deze fase is uitgevoerd in de periode maart tot en met juli 2018 en bestond uit de volgende methoden:

- Interviews met leden van Q-teams
We spraken actieve teamleden over hun ideeën en ervaringen met Q.
- Interviews met stakeholders binnen de politieorganisatie
We waren als toehoorder aanwezig bij gesprekken tussen de Q-teams en stakeholders, bijvoorbeeld de eenheidsleiding of het middenmanagement. Ook spraken we stakeholders afzonderlijk.
- Het bijwonen van activiteiten en experimenten van Q-teams
We sloten aan bij overleggen van teams, denk aan de tweewekelijkse sprintplanning of een retro aan het eind van een sprint. Daarnaast sloten we ook aan bij overleggen over verschillende experimenten.
- Bestuderen van relevante documenten
We hebben verschillende documenten bekeken, denk aan het start-up paper van Q-team Oost-Nederland, maar ook het boek 'De Gekooide Recherche' van Michiel Princen. Een overzicht van alle bronnen staat in bijlage 4.

Fase 2: **Inzoomen op experimenten**

Fase 2 voerden we uit van september 2018 tot en met maart 2019. Op basis van de kennis uit fase 1 hebben we specifiek ingezoomd op zes concrete experimenten. Deze fase bestond uit de volgende activiteiten:

- literatuuranalyse voor het opstellen van het raamwerk voor de experimenten (zie hoofdstuk 6);
- observeren van (en participeren aan) verschillende experimenten;
- interviews met leden van Q-teams;
- interviews met organisatoren van experimenten (die geen Q-teamlid zijn);
- interviews met deelnemers aan experimenten;
- interviews met andere stakeholders, denk aan middenmanagement politie en externe partners;
- analyseren van enquêtes die door de Q-teams zijn afgenomen.

Tijdspad fase 1 en 2

In dit rapport beschrijven we de stand van zaken tot het voorjaar van 2019.

In de zomer van 2018 rondde we fase 1 af door alle bevindingen op te tekenen in een tussenrapport. Dit tussenrapport is geïntegreerd in dit rapport in hoofdstuk 3, 4 en 5. Vervolgens gingen we van september 2018 tot en met maart 2019 aan de slag met fase 2. Aan het eind van deze fase haalden we bij de teams ook een update op van de informatie die we optekenden in fase 1. Vanuit Q-team Noord-Holland hebben we geen update ontvangen.

Invloed onderzoek

Ons onderzoek was een praktijkgericht onderzoek. De vragen die wij in het kader van ons onderzoek stelden, droegen volgens enkele Q-teams die wij volgden bij aan het aanscherpen van hun manier van werken. Hoe groot onze invloed was weten we niet. We stelden kritische vragen en ook verspreidden we informatie over de verschillende teams, bijvoorbeeld door te vragen: 'In Oost doen ze het zo, waarom doen jullie het zo?'. De invloed van ons onderzoek zien we terug op de volgende drie punten.

1. Reflectie

Door onze aanwezigheid en vragen zijn teams na gaan denken over zaken die voorheen vanzelfsprekend waren. Gesprekken met ons haalden de Q-teamleden uit de waan van de dag waardoor ze met meer afstand naar de ontwikkelingen die zij meemaakten konden kijken. We hoorden terug dat dit soms leidde tot reflectie en meer scherpte. Bijvoorbeeld meer scherpte in het omschrijven van experimenten en de doelen hiervan.

2. Inzicht in ontwikkelingen

Na fase 1 stelden we een tussenrapportage op die we deelden met alle teams. Veel teams gaven aan dit waardevol te vinden omdat ze in een keer inzicht hadden in de ontwikkelingen bij alle teams en de verschillen en overeenkomsten daarin. Na de tussenrapportage heeft Q-team Oost bijvoorbeeld besloten hun coach beschikbaar te stellen voor alle teams. Ook zijn de teams meer samen op gaan trekken en kennis en ervaringen gaan uitwisselen, bijvoorbeeld tijdens gezamenlijke bijeenkomsten (Q-United).

3. Monitoren en evalueren

Bij het inzoomen op de experimenten stelden wij vaak de vraag wat de concrete, meetbare doelen waren. Die waren niet altijd geformuleerd waardoor het meten van de mate waarin een experiment wel of niet succesvol is lastig. Daarmee laat je ook een kans liggen voor het breed uitdragen van successen en het leren van 'mislukkingen'. Sommige teams pakte dit punt op. Zo werd aan het begin van ons onderzoek niet altijd aandacht besteed aan het scherp krijgen van de doelen die met een experiment moesten worden behaald en wanneer deze doelen bereikt waren. Gedurende ons onderzoek werd hier steeds meer aandacht aan besteed en worden

nu nieuw op te zetten experimenten steeds vaker en beter gemonitord en geëvalueerd.

2.1 Afbakening en beperkingen

Wij hebben bijna twee jaar onderzoek gedaan naar de werkwijzen en experimenten van de Q-teams. De onderzoeksvragen uit het begin van dit hoofdstuk stonden daarbij centraal. Gedurende de twee jaar zijn we – door interviews, observaties, participatie en gesprekken – ook getuige geweest van de context waarin de Q-teams werken. Wij hebben echter geen onderzoek gedaan naar deze omliggende context en structuren, daar was dit onderzoek niet op gericht. We doen dan ook geen uitspraken over hoe diepgaand of langdurig de impact van Q is op de politieorganisatie – dat ligt niet in onze scope. Daardoor kunnen we ook slechts beperkt aangeven in hoeverre Q een ‘succes’ is. Het rapport geeft een momentopname weer – door een lens die specifiek is gericht op Q en met een sluitertijd die even lang is als het onderzoek.

Ook het ontbreken van vooraf gestelde doelen bij de experimenten maakte het lastig bepalen of een experimenten al dan niet succesvol was.

Fase 1: brede inventarisatie

In hoofdstuk 3 tot en met 5 presenteren we de resultaten van de brede inventarisatie onder Q-teams in het land.

3. Aanleiding, verspreiding en context

In dit hoofdstuk schetsen we achtereenvolgens de aanleiding voor het oprichten van Q-teams, hoe de beoogde ‘verspreiding van het Q-virus’ werkt, de verschillen in ontstaansgeschiedenis van de Q-teams en de context waarbinnen Q is ontstaan. In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de eerste, brede inventarisatie uit fase 1 van het onderzoek.

3.1 Aanleiding Q

In januari 2016 werd in Oost-Nederland een Q-team opgericht en werden drie medewerkers van de opsporingsorganisatie (het grootste deel van hun tijd) vrijgesteld zodat zij konden werken aan ‘een toekomstbestendige opsporing’.

De aanleiding voor het oprichten van een Q-team ligt in een door de oprichters ervaren structurele problematiek binnen de opsporing. Deze laat zich als volgt samenvatten:

Door de sterke focus op de ‘waan van de dag’ – het draaien van onderzoeken en het overaanbod hiervan – heeft de opsporingsorganisatie geen structurele ruimte en tijd om zich af te vragen in hoeverre haar werk effectief en efficiënt is. Ze past in onvoldoende mate innovatie toe om zich aan te passen in de snelheid waarin de maatschappij verandert. Daardoor is de opsporing onvoldoende ‘toekomstbestendig’.

Deze constatering van de oprichters van het eerste Q-team klinkt, in meer of mindere mate, door bij de Q-teams in andere eenheden. Een tweede aspect dat een aanleiding vormt, is dat veel van de Q-teamleden recherchekundigen (‘Reku’s’) zijn die zijn binnengehaald om de opsporing naar een hoger plan te tillen, maar dat ze ervaren dat ze daar in de praktijk nog weinig aan toekomen nu ze te veel in het ‘alledaagse’ werk moeten meedraaien. De urgentie voor de oprichters van Q was groot: als Q niet van de grond zou komen, was het voor hen een overweging de politieorganisatie te verlaten.

Instroom Reku’s bij de opsporing

Naar aanleiding van onder meer het evaluatieonderzoek van de Schiedammer Parkmoord door Posthumus (2005) constateerde de politie dat zij in een steeds complexere wereld slimmer moest gaan werken en organiseren. Naast het ‘doen’, waar de politie van oudsher goed in is, moest de focus meer op het ‘denken’ komen te liggen. Eén van de manieren om dat te bewerkstel-

ligen was het opzetten van een hbo-studie Master of Criminal Investigation aan de Politieacademie (vanaf 2006) en deze Reku's in te laten stromen in de opsporingsorganisatie. Doel was dat op den duur 20% van de rechercheurs op hbo-niveau opgeleid zou zijn. Die instroom is er gekomen (in de periode 2010-2015 ruim 400), maar in 2015 constateerden Van Noort en Jochoms dat de politiekorpsen tot op dat moment nauwelijks gebruik maakten van de deskundigheid en vaardigheden van de Reku's. Dat had er onder meer mee te maken dat Reku's nog bezig waren met hun opleiding of ervaringstraject en dat het proces om hen regulier te plaatsen lang duurde⁴. In Liedenbaum et al. (2015) meldt een teamleider dat er verschil van inzicht is tussen teamleiders enerzijds en Reku's anderzijds over de wijze waarop (en de plek waar) de kwaliteit van de opsporing moet verbeteren. Reku's zouden onvoldoende animo hebben om zich met de uitvoering bezig te houden en basale recherchewerkzaamheden te doen, zoals het uitluisteren van de telefoontap. Behalve instroom is er ook een (beperkte) uitstroom van Reku's op gang gekomen.

Dat het Q-team in Oost-Nederland is opgericht laat zich niet verklaren door omstandigheden in (de organisatie van) deze specifieke eenheid, maar is eerder het gevolg van de persoonlijke motivatie en inzet van de oprichters van het Q-team Oost-Nederland.

De bovengenoemde probleemanalyse van de opsporing wordt nader onderbouwd en toegelicht door de mensen die we binnen de opsporing gesproken hebben (waarbij onderstaande punten door sommigen werden genoemd, maar niet door iedereen zo werd ervaren):

- Door de vorming van de Nationale Politie ontstond een afwachtende houding bij de eenheden. De proactieve houding van vakspecialisten is juist nodig om de opsporing toekomstbestendig te maken.
- De opsporing is sterk gericht op het leveren van productie op de oude vertrouwde manier dat vooral het 'laaghangend fruit' van de criminaliteit aanpakt.
- Medewerkers en het middenmanagement worden niet afgerekend of beloond voor het toepassen en mogelijk maken van innovatie; er wordt afgerekend op productie. Een opmerking van een collega naar een nieuw lid van Q als: *'Jullie gaan nu de wereld in van de luxe broodjes en warme douches, terwijl de rest van de organisatie in het gure weer staat'*, illustreert dit.
- Er is een gesloten cultuur binnen de opsporing: er wordt weinig naar buiten gekeken voor kennis en ideeën.
- Ruimte voor ontwikkeling ontstaat pas op het moment dat je durft toe te geven dat je iets niet weet of dat het misschien beter kan. Dit vereist dat je je kwetsbaar durft op te stellen.

⁴ Zie onder meer: <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/wob/00-landelijk/zij-instroom-recherchekundigen/2015-besluit-zij-instroom-recherchekundigen-1-1.pdf>, geraadpleegd op 21 juni 2018.

- Er is sprake van een angstcultuur binnen de eenheden. Sommige leidinggevenden (het ‘middenmanagement’) voelen zich bedreigd door hoger opgeleide zij-instromers en sturen daardoor (nog) sterk(er) op het draaien van productie. Hierdoor houden zij controle, maar dit houdt initiatieven voor innovatie tegen.
- Een deel van de rechercheurs staat niet open voor innovatie. Ze beschouwen dit niet als integraal onderdeel van hun werkzaamheden en hebben een negatief oordeel over collega’s die zich hier wel mee bezig houden (want ‘je geld verdienen je met het draaien van productie’).
- Vanwege de gerichtheid op productie en de weerstand en gebrekkige affiniteit met innovatie is er een weinig ontwikkelgerichte cultuur bij de opsporing; er is geen sprake van een organisatie waarin mensen met goede ideeën ruimte krijgen en waarin kennis wordt gedeeld.
- Veel rechercheurs missen voor het bestrijden van de hedendaagse criminaliteit noodzakelijke kennis en vaardigheden op het gebied van digitale en financiële opsporing; er is sprake van blinde vlekken.
- Er wordt in de huidige politieorganisatie niet genoeg ruimte gegeven voor intrapreneurschap en ondernemerschap en onvoldoende recht gedaan aan de kwaliteiten van de Reku’s, hetgeen leidt tot gedemotiveerde medewerkers en uitstroom van goede mensen.
- De organisatie is weinig flexibel met contracten voor nieuwe medewerkers waardoor (tijdelijk) binnenhalen van goede mensen (zoals ICT’ers) die nodig zijn voor een toekomstbestendige opsporing, moeilijk is. Potentiële nieuwe collega’s haken af door de trage procedures.

Theoretisch kader van de Q-teams Oost-Nederland en Rotterdam

Kort na de start van het Q-team Oost-Nederland heeft een innovatiespecialist van de Landelijke Eenheid het Q-team in contact gebracht met een coach op gebied van innovatie. Deze heeft Q-team Oost-Nederland en later Q-team Rotterdam begeleid op een aantal onderdelen:

- voorlichting over het proces van vernieuwing;
- bepalen van nut, noodzaak en meerwaarde van Q (dit leidde tot een *startup paper*);
- het maken van een stakeholderanalyse om te bepalen wie beïnvloed moest worden.

De twee handen van een organisatie

Over het proces van vernieuwing heeft deze coach het gedachtegoed rondom *ambidextrous organizations* ingebracht⁵. Dat komt voort uit het probleem dat (grote) organisaties hebben om zowel aandacht te hebben voor optimalisatie van de huidige taken en productieprocessen (exploitatie) en tegelijkertijd het verkennen van de toekomst (exploratie).

5 Zie ook hoofdstuk 6.2 (‘Vrijheid in doen en denken’).

Een *ambidextrous organization* (letterlijk: 'tweehandige organisatie') is in staat om beide perspectieven en bijbehorende manieren van werken tegelijkertijd uit te voeren. Het exploitatieve en het exploratieve zijn de twee verschillende 'handen' van het bedrijf die zich niet met elkaar bezighouden. De exploitatieve kant stelt hooguit middelen ter beschikking aan de exploratieve kant zodat die haar werk kan doen. Alleen op het allerhoogste niveau kunnen exploitatief en exploratief samenkomen.

Een ambidextrous organization heeft de volgende kenmerken:

Er wordt een apart organisatieonderdeel opgezet dat zich bezighoudt met exploratie, naast onderdelen die zich bezighouden met exploitatie. Organisationsonderdelen die zich bezighouden met exploitatie oefenen geen invloed uit op het onderdeel dat zich bezighoudt met exploratie en vice versa.

Op het hoogste niveau in de organisatie (het managementteam) komen beide soorten organisatie-onderdelen samen en worden integrale afwegingen gemaakt.

Voorzieningen en informatie (geld, kennis, menskracht, ruimte) uit de organisatieonderdelen die zich bezighouden met exploitatie worden beschikbaar gesteld aan het onderdeel dat zich bezighoudt met exploratie.

De activiteiten van de Q-teams draaien op grond van deze theorie idealiter onafhankelijk van andere processen in de politieorganisatie. Het is om deze reden dat Q naar haar projecten refereert als 'experimenten'. Experimenten staan gelijk aan het uitzoeken en verkennen van concepten en werkmethoden. Dit impliceert dat het mogelijk is dat er eens iets niet goed werkt of mislukt, zonder dat dat negatieve gevolgen heeft voor de teamleden, de middelen die zij tot hun beschikking hebben, het voortbestaan van huidige en toekomstige experimenten en Q in het algemeen.

De coach richtte zich in eerste instantie op de Q-teams in Oost-Nederland en Rotterdam, maar is inmiddels betrokken bij alle Q-teams.

3.2 **Verspreiding Q-virus**

Het 'merk' en de werkwijze van Q zijn bedacht en uitgewerkt door de initiatiefnemers van Q binnen de eenheid Oost-Nederland. Je kunt spreken van een vastomlijnde werkwijze: er is een kernteam en een doelstelling van acht experimenten per jaar. Het doel in 2018 was om daarmee in totaal vijftig collega's direct en honderd collega's indirect te 'besmetten'. Drie jaar daarna zou een kantelpunt in Oost-Nederland moeten zijn omdat dan vierhondervijftig collega's bereikt zijn. Deze doelstelling was gebaseerd op een voltallige bezetting, deze is in 2018 alleen niet gehaald. Het Q-team heeft een beeldmerk en een marketingstrategie. De beeltenis van Q is overgenomen door andere Q-teams. Dat roept de vraag op of de andere Q-teams ook op dezelfde wijze werken en zo nee, of dit bezwaarlijk is. Het antwoord op de eerste vraag is 'ja' en 'nee'. In grote lijnen komen doelen en werkwijzen overeen. Wel worden andere accenten gelegd. De strakke structuur van acht experimenten per jaar en de 'olievlekwerking' worden in

andere Q-teams niet zo benadrukt. Ook het idee van een cultuurverandering en een kanteling van de organisatie staan bij een deel van de Q-teams niet op de voorgrond. Q-team Amsterdam gebruikt marketing vooral voor hun producten/experimenten.



Beeldmerk van Q, ontwikkeld door Q-team Oost-Nederland (uit: Startup paper Q)

Voor het Q-team Oost-Nederland was het gewenst dat ook in andere eenheden Q-teams ontstonden omdat de olievlek zich dan ook over andere eenheden kon verspreiden. Ook zouden experimenten dan op een hoger schaalniveau uitgerold kunnen worden. Dat Q-teams verschillen in werkwijze vindt Q-team Oost-Nederland goed en zelfs noodzakelijk en wenselijk. Tegelijkertijd wil het Q-team Oost-Nederland het merk sterk houden en, waar wenselijk en mogelijk, andere Q-teams helpen door hun kennis en best practices te delen. Daar komt ze weinig aan toe, onder meer vanwege capaciteitsgebrek. Dit toont een spanningsveld tussen loslaten en controleren en werpt daarnaast de vraag op of het Q-team Oost een controlerende functie heeft ten opzichte van de andere Q-teams, of dat alle Q-teams volledig gelijkwaardig zijn aan elkaar. Begin 2019 heeft Q-team Oost besloten zich primair te richten op innovatie in de eigen eenheid en zich minder bezig te houden met de ontwikkeling van andere Q-teams.



Verspreiding van het Q-virus (uit: Startup paper Q, van Q-team Oost-Nederland)

3.3 Start van de eerste teams

Oost-Nederland en Rotterdam

Er is een groot verschil tussen de wijze waarop de Q-teams Oost-Nederland en Rotterdam tot stand zijn gekomen enerzijds en de Q-teams in Noord-Nederland, Amsterdam en Midden-Nederland anderzijds. Oost-Nederland was de eerste en liep aanvankelijk tegen weerstand op bij zowel het middenmanagement als het hoger management. Die weerstand tegen Q was zowel mentaal als praktisch. De mentale weerstand kwam voort

uit het gegeven dat het middenmanagement niet was meegenomen in de besluitvorming, waardoor zij werd verrast door het ‘vertrek’ van hun medewerkers. De praktische weerstand hangt daar nauw mee samen en kan worden samengevat door de opvatting dat het aanbod aan werk te groot is om mensen vrij te stellen voor innovatie. De ervaring in Oost-Nederland is dat men zich moest ‘vrijvechten’. Begin 2018 sprak een vertegenwoordiging van de eenheidsleiding in Oost-Nederland steun uit voor het idee dat 6 fte voor Q werd vrijgesteld. Het Q-team in Rotterdam liep tegen dezelfde weerstand op, maar dit team heeft sindsdien ook leden die vrijgesteld zijn. In het geval van Rotterdam zijn ze volledig vrijgesteld terwijl ze in Oost-Nederland (op eigen initiatief) ongeveer een dag per week bezig zijn met neventaken.

De verzoeken tot vrijstellen van medewerkers zijn rechtstreeks aan de eenheidsleiding gedaan waarbij het middenmanagement is gepasseerd, daar was de weerstand immers het grootst. De reden van deze weerstand is dat het middenmanagement wordt afgerekend op de behaalde operationele resultaten en dus een direct belang heeft om die operationele resultaten te behalen. Vrijstelling van teamleden heeft een direct negatief effect op hun resultaten: de operationele capaciteit is immers beperkt en wordt verder beperkt door vrijstellingen waarbij het middenmanagement blijft zitten met de vraag wie er betaalt voor de fte's die zij ‘verliezen’. De afweging om capaciteit vrij te maken voor Q-teams moet dus logischerwijs worden gemaakt op strategisch niveau. De weerstand (bij hoger management, middenmanagement en de werkvloer) is er deels nog steeds, al is een kentering merkbaar naarmate het gedachtegoed van Q aan populariteit wint en de resultaten van Q zichtbaarder zijn.

Financiering en middelen voor Q

Situatie in 2018

In juli 2018 hebben vertegenwoordigers van de Q-teams Rotterdam en Oost zich gepresenteerd aan de support- en regietafel van de korpsleiding en het verzoek neergelegd voor structurele financiering en groei in (vrijgestelde) capaciteit. Er is toezegging gedaan dat Q-teams voor ongeveer een jaar de beschikking krijgen over afgesproken financiële middelen (vrij te besteden over bepaalde thema's, met verantwoording⁶) en organisch kunnen groeien. Het doel hierbij was om het aantal Q-teams te doen laten toenemen en meer experimenten te draaien. De toezegging geldt voor alle Q-teams, mits deze voldoen aan de volgende voorwaarden:

- bottom up ontstaan;
- vrijgestelde medewerkers;
- uitvoering van experimenten.
- Deze voorwaarden waren niet voor alle Q-teams even makkelijk haalbaar. Q-team Midden-Nederland is bijvoorbeeld niet bottom up ontstaan, Amsterdam en Noord-Nederland hangen niet onder de eenheidsleiding maar onder DRR, niet alle

6 Zie ook kopje ‘Geen structurele financiering’ bij de toelichting op de tabel in hoofdstuk 4.1.

Q-teams zijn volledig vrijgesteld en aan het aantal van zeven experimenten komt in ieder geval Noord-Nederland niet.

Situatie in 2019

- In het voorjaar van 2019 heeft er een reorganisatie plaatsgevonden bij de korpsstaf. De afspraken met de Q-teams zijn daardoor niet veranderd, maar het is niet voor alle Q-teams duidelijk waar het budget ligt en of zij er nog onder dezelfde voorwaarden aanspraak op kunnen maken. Q-teams maken eigen financieringsafspraken met hun eenheid. Als een Q-team de middelen tekort komt kan ze een verzoek tot financiering indienen bij het Team Organisatiestrategie van de korpsstaf, deze beoordeelt verzoeken individueel.

Noord-Nederland, Amsterdam en Midden-Nederland

De Q-teams in Noord-Nederland, Amsterdam en Midden-Nederland hebben een afwijkende ontstaansgeschiedenis. In Noord-Nederland kwam één van de teamchefs van de Dienst Regionale Recherche (DRR) uit Oost-Nederland en werd specifiek aange trokken om ‘een frisse wind door de opsporing te laten waaien’. Ze kende het Q-team in Oost-Nederland en startte met het organiseren van de Masterclass Opsporing in Noord-Nederland. De mensen die daarbij hielpen vormden later het Q-team. In Noord-Nederland was sprake van enige scepsis bij het vrijstellen van medewerkers, maar uiteindelijk ging de leiding van de opsporing akkoord voor een jaar, een periode die later verlengd werd voor onbepaalde tijd.

Anno 2019 heeft Q-team Noord-Nederland geen discretionair budget, al worden de huidige projecten wel naar wens gefinancierd (dus op projectbasis). Ook heeft het team inmiddels een eigen ruimte tot haar beschikking in Veendam en de toezegging dat het voor het inrichten medewerking heeft van de facilitaire diensten. Qua vrijstelling merkt het Q-team de nadelen van het gebrek aan duidelijke afspraken. In principe hebben beide Q-teamleden twee dagen per week tot hun beschikking voor Q, maar of die ruimte daadwerkelijk bestaat, hangt in de praktijk af van de operationele druk.

In Amsterdam ging de leiding van de opsporing relatief makkelijk akkoord, maar in Amsterdam was de inzet per Q-lid beperkt: ongeveer één dag per week. Het valt op dat het Q-team Noord-Nederland een *go* kreeg van de leiding van de opsporing, terwijl Oost-Nederland en Rotterdam dit ontvingen via de eenheidsleiding. Q-team Amsterdam heeft ook een *go* gekregen van de eenheidsleiding, namelijk het hoofd Operatiën Opsporing, maar omdat zij half 2017 vertrok naar een andere eenheid hebben zij ervoor gekozen om daarna contact met de chef van de DRR te onderhouden. Het Q-team in Midden-Nederland is bijzonder in de zin dat het niet ‘zelfstartend’ is geweest, maar in het leven geroepen door middel van een oproep (om een pitch te doen, waarbij uiteindelijk vier medewerkers het Q-team mochten gaan vormen). Het initiatief kwam van de innovatie- en verandercoach van de DRR die als één van haar opdrachten het creëren van een ‘agile’ platform voor innovatie had.

Noord-Holland

Bij de eenheid Noord-Holland heeft een initiatiefnemer (een Reku werkzaam bij de DRR) in het voorjaar van 2018 het verzoek om een Q-team te mogen oprichten bij de hoogste leidinggevende van de opsporing neergelegd en daarbij ook verzocht om mensen vrij te stellen. Dat verzoek werd niet gehonoreerd. Volgens de initiatiefnemer hadden de medewerkers van de opsporing bij de eenheid Noord-Holland weinig affiniteit met Q en is de opvatting van de leiding dat Q bij andere eenheden een reactie is op problematiek die niet in Noord-Holland speelt en dat in Noord-Holland bovendien al op verschillende plaatsen innovatie wordt toegepast. De initiatiefnemer meent echter dat Q wel toegevoegde waarde heeft, omdat er in Noord-Holland weinig uitwisseling is tussen districten en teams en men voornamelijk zaken die in Noord-Holland zelf ontwikkeld zijn, goedkeurt. De initiatiefnemer is wel toegestaan om 20% van haar tijd te steken in kwaliteitsverbetering van de opsporing, zonder dat dat Q mag heten. In de praktijk doet ze dat al en werkt aan verschillende experimenten op een Q-achtige manier. Ze heeft van de leiding de opdracht meegekregen om een ‘specifiek Noord-Hollands opsporingsprobleem’ te zoeken en op te lossen, een invalshoek waar ze niet achter staat omdat ze vindt dat het nodig is om los te komen van het regionale en het incidentgerichte perspectief. En omdat het om een nationaal en structureel vraagstuk gaat: een cultuurverandering binnen de gehele opsporing, nieuwe manieren van werken en nieuwe manieren van denken om zodoende mee te bewegen met de veranderende maatschappij.

3.4 Context

Q is geen unieke reactie op een uniek knelpunt bij de politie; de genoemde problematiek wordt niet alleen door de Q-team leden ervaren en gaat breder dan de situatie bij de opsporing. Centraal in de algemene probleemanalyse staat een vermeend gebrek aan adaptiviteit en naar-buitengerichtheid van de politie, aldus Princen (2015). Volgens deze analyse is de politie intern gericht, kijkt ze onvoldoende naar de buitenwereld, speelt ze niet goed in op ontwikkelingen in die buitenwereld en haalt ze onvoldoende kennis, vaardigheden en instrumenten (techniek en technologie) van buiten naar binnen. Daarbij heeft de politie de neiging om zichzelf te zien als eigenaar van veiligheidsvraagstukken in plaats van als één van de netwerkpartners (naast onder meer gemeenten, zorgpartijen, bedrijven en burgers) die een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben in het aanpakken van veiligheidsvraagstukken en daar gezamenlijk een prioritering in aanbrenge, aldus Princen. Zo bezien haalt de politie zich veel verantwoordelijkheid en werk op de hals, hetgeen gedeeltelijk een verklaring zou vormen voor het overaanbod aan werk waar de politie mee kampt. Deze probleemanalyse maakt, aldus een deel van de geïnterviewden, een cultuuromslag of zelfs kanteling van de organisatie noodzakelijk en wordt gecombineerd met de wens om jongere generaties met nieuwe vaardigheden in de politieorganisatie tot hun recht te laten komen (Princen, 2015, p. 277).

Q is niet het enige waarmee deze verandering gestalte moet krijgen. Wij noemen vier parallelle paden waarlangs verandering momenteel vormt krijgt binnen de politie:

- **Innovatie-medewerkers**
Het aanstellen van medewerkers die primair verantwoordelijk zijn voor het faciliteren, aanjagen en verbinden van innovatie-initiatieven binnen de politie. Het gaat zowel om technische innovatie als om sociale innovatie (met dit laatste wordt bedoeld op een cultuuromslag, veranderingen in werkwijzen en/of organisatorische veranderingen).
- **Werken aan fenomenen**
Teams die zelfsturend werken, maar wel vallen onder de DRR en teams die binnen DRR Generiek werken op fenomenen (zoals het Actiecentrum DRR in Amsterdam).
- **Platforms en netwerken**
Het faciliteren van platforms en netwerken die innovatie beogen. Een voorbeeld dat onderdeel vormt van het landelijke programma Toekomstbestendige Opsporing en Vervolg (TOV) is het 'innovatiehuis' Hulpverlening van Morgen in de eenheid Noord-Nederland: een multidisciplinair platform waarin gewerkt wordt aan technische innovatie tot en met prototypes die in de praktijk getest worden. In het innovatiehuis werken ketenpartners samen: naast de politie zijn onderwijs en wetenschap, het bedrijfsleven en hulpverleningsinstanties vertegenwoordigd. Een ander voorbeeld dat voortkomt uit het TOV is het aanstellen van een 'reisleider' in Midden-Nederland die een cultuurverandering in de opsporingsorganisatie wil bewerkstelligen en daarvoor onder meer een netwerk opzet en concreet met verandingsgezinde medewerkers aan de slag gaat.
- **Jongere generatie**
De leden van de Q-teams zijn vaak (maar niet altijd) jonge Reku's, die soms nog bezig zijn met hun opleiding. Binnen de opsporing (en de politie in het algemeen) zijn verschillende gezelschappen actief die geïnitieerd zijn of bedoeld zijn voor jonge politiemedewerkers. Een aantal voorbeelden: het netwerk BlueM waarin duizend 'blauwe' politiemedewerkers elkaar vinden en ondersteunen. Dat leidde onder meer tot een manifest tegen etnisch profileren. Binnen de NextGen leert een klein gezelschap digitaal georiënteerde, jonge politiemedewerkers elkaar en hun werkveld op een andere manier kennen. Ook de congressen die onder de noemer Conspire2inspire plaatsvonden zijn opgezet door jonge politiemedewerkers.

Een deel van de Q-teamleden ziet als belangrijk verschil tussen Q en bovengenoemde paden dat Q sterk geworteld is in de opsporing, de praktijk van binnenuit kent en middels experimenten werkt aan praktische oplossingen om de opsporing beter te maken: vakontwikkeling en daadwerkelijk 'doen' neemt een belangrijke plaats in binnen Q.

Voor alle bovenstaande paden én voor Q geldt dat ze zich 'naast' de staande organisatie bevinden. Hoewel ook in de kern van de organisatie vernieuwing plaatsvindt – zo is het regionaal veiligheidsplan Amsterdam, met daarin prioriteiten voor de komende jaren, volledig afgestemd met de gemeenten en het OM, iets dat past in het idee van de politie

als één van de netwerkpartners – is een belangrijke vraag in welke mate de vernieuwingsinitiatieven daadwerkelijk impact hebben op de staande organisatie. Ervaren medewerkers meer ruimte om hun ideeën uit te werken? Neemt de wendbaarheid toe? Leiden goede ideeën tot praktische toepassingen op de werkvloer? Worden werkprocessen aangepast? Verandert het leiderschap?

Alle Q-teams werken aan innovatie door middel van experimenten. Daarbinnen zien we twee verschillende opvattingen over hoe die experimenten ingebed moeten zijn:

- De eerste opvatting is dat Q de opsporing fundamenteel moet gaan veranderen: de organisatie moet gaan kantelen, waardoor een wendbare, ontwikkelgerichte en niet-hiërarchische organisatie ontstaat waarin innovatie ‘verzakelijk’ en niet langer vrijblijvend is maar georganiseerd en afgestemd. Alle experimenten worden onder de vlag van Q uitgevoerd en belangrijke criteria zijn dat de experimenten uitgevoerd moeten worden in het gedachtegoed van agile/scrum, dat het gewenste resultaat niet vooraf dichtgetimmerd wordt en dat ze een bijdrage moeten leveren aan het verspreiden van de olievlek en dus de kanteling. Bovendien mogen experimenten ook mislukken. Deze opvatting is vooral bij Q-teams Oost-Nederland, Rotterdam en Midden-Nederland te vinden.
- De tweede opvatting is ‘laat duizend bloemen bloeien’. Ook in deze opvatting worden experimenten uitgevoerd, maar het belangrijkste hierbij is dát er geëxperimenteerd wordt, ‘waar dat toe leidt zien we later wel’. Ook een aantal leidinggevenden heeft deze opvatting, maar dan wat betreft de veelheid aan vernieuwingsinitiatieven: na enige tijd zal blijken wat waardevol is en dat moet vervolgens geconsolideerd worden.

4. Q in vogelvlucht

In dit hoofdstuk vergelijken we vijf Q-teams op de belangrijkste kenmerken en geven we een overzicht van de belangrijkste resultaten van de Q-teams tot voorjaar 2019. We gaan alleen in op de teams die begin 2018 bestonden. Later zijn er andere teams bijgekomen (zie overzicht in de inleiding).

4.1 Vergelijking Q-teams op hoofdpunten

	Oost-Nederland	Rotterdam	Noord-Nederland	Amsterdam	Midden-Nederland
Start	Januari 2016	Februari 2017	Augustus 2017	November 2017	December 2017
Omvang	5 fte, streven is 7 fte en vaste stageplekken. Leden zitten formatief bij hun oude organisatie-onderdelen. Streven is om 3fte onder te brengen bij de staf en 4 fte bij ontwikkelplekken van 2 jaar.	5 fte (5 personen) Vier van de vijf leden van het Q-team zijn ondergebracht bij de DRR en de ander bij zijn/haar oude organisatie-onderdeel.	Ongeveer 0,4 fte (2 personen), daarnaast een schil van mensen die projectmatig meewerken. Leden Q-team zitten formatief bij hun organisatie-onderdeel (1 DRR, 1 districtsrecherche).	Ongeveer 1 fte (3 personen). Bij 2 teamleden komt deel van reguliere werkzaamheden ook ten goede aan Q. Leden Q-team zitten formatief bij hun organisatie-onderdeel (2 DRR, 1 districtsrecherche).	3fte (drie personen). Leden van het Q-team zitten formatief bij hun organisatie-onderdeel (DRR). Twee van de drie leden zijn officieel geplaatst en één lid moet nog geplaatst worden.
Financiering	Structureel vanuit eenheid.	Incidenteel vanuit eenheid en recent toezegging korpsleiding.	Met name uitgaven voor Masterclass, gedekt uit budget DRR. Voor het overige nauwelijks uitgaven.	Geen budget.	€ 146.000 budget vanuit de begroting Opsporing 2019 (DRR).
Doelen	Het vormen van een innovatie-ecosysteem als interventiestrategie voor cultuurverandering in de opsporing en de hele operatie: toekomstbestendig door wendbaarheid; het enthousiasmeren van collega's en 'het verspreiden van het Q-virus'.	Beweging creëren en mensen wendbaar maken door Q-virus te verspreiden (maar het hoeft geen Q te heten). Aandacht voor vakontwikkeling.	Verbeteren opsporing, toekomstbestendig maken organisatie, leren van elkaar, kennis en bewustzijn vergroten.	De opsporing efficiënter en effectiever maken, inspireren collega's ('laten zien dat het kan'), creëren platform waarop ideeënmaker kan pitchen.	Bevorderen denken in termen van impact, niet in productie. Bijdrage leveren aan kanteling organisatie (breder dan opsporing).

	Oost-Nederland	Rotterdam	Noord-Nederland	Amsterdam	Midden-Nederland
Werkwijze	Het begeleiden van experimenten; het opzetten van platforms en marketing; het aanjagen van de innovatiecycles.	Het begeleiden van experimenten. Niet overnemen maar faciliteren van collega's. In een experiment gaat het naast de techniek van een nieuwe tool die je aanleert (bijv. scrum) om de zachte kant (hoe wordt en blijf je wendbaar).	Uitvoeren van concrete projecten/ werkzaamheden. Gezien de beperkte capaciteit nu focus op 3 onderdelen (zie onder).	Ideeen realiseren / projecten inzetten ('die ook mogen mislukken'). Ideeen komen vanaf de werkvloer, Q-team houdt platform stabiel. Resultaten zijn belangrijker dan marketing.	Het begeleiden en/ of opzetten van experimenten. Motiveren om te leren en te experimenteren. Adaptief zijn ('kijken wat er in samenleving gebeurt'). Verbinden en faciliteren ('duwtje in goede richting'). Uitdragen, en aandacht hieraan geven (marketing).

	Oost-Nederland	Rotterdam	Noord-Nederland	Amsterdam	Midden-Nederland
Resultaten (zie ook 4.2)	Experimenten (onder meer @ppsporing, coldcasekalender, werken met scrum en agile, opleidingen (Masterclass Opsporing, Digi4Dummies), platforms (LinQ, Q-talks).	Experimenten onder meer BOBapp, werken met scrum en filmpjes, platforms (in ontwikkeling: PiP), opleidingen (Masterclass/ serious gaming).	1) Masterclass (inmiddels twee keer), 2) training digitale opsporingsvaardigheden voor DRR en districtsrecherches, 3) Q-talks.	Tools (WiQipedia), events (meet ups over ontwikkeling en serious games, ondernijming en samenwerking), opleiding VR training PD, audiovisueel (filmpjes interne signalering,) en agile/scrum in de opsporing.	Vakdag CSI Hunted; Q-talks; Agile-Scrum opleidingen; Lagerhuis; Lunchlezingen; Jouwbaan-Mijnbaan; Project community sensing autokraken; Black widow (Digikunde upgraden).
Olievlek	Via Slack zijn meer dan 1.600 mensen aangesloten bij Q. De olievlak wordt verder niet expliciet bijgehouden. Streven is per jaar acht experimenten waarmee je per experiment zeven mensen besmet. Nog niet inzichtelijk is of de besmetting duurzaam is (blijft iemand wendbaar).	Via Slack zijn ongeveer 1.600 mensen aangesloten bij Q. De olievlak wordt verder niet expliciet bijgehouden. Streven is per jaar zeven experimenten waarmee je per experiment zeven mensen besmet. Nog niet inzichtelijk is of de besmetting duurzaam is (blijft iemand wendbaar).	Q-team wil olievlakwerking maar houdt dat niet precies bij (want is extra werk met beperkte capaciteit). Wel is bekend hoeveel deelnemers aan training digitale opsporingsvaardigheden meegedaan hebben.	Naar eigen zeggen is die nog klein. Amsterdam wil zich meer focussen op marketing. De olievlak is niet geoperationaliseerd. Wel wordt per experiment bijgehouden hoeveel collega's direct bereikt worden.	Volgens het Q-team wordt de olievlak groter en willen mensen bijdragen en samenwerken met Q. Er zijn ook nog veel mensen niet bereikt, die niet van Q weten.

Toelichting op het schema

- Verschillende fases

De Q-teams in Oost-Nederland, Rotterdam en Noord-Nederland hebben concrete producten opgeleverd en experimenten begeleid. Waar het Q-team in Oost-Nederland vanaf januari 2016 in de lucht is, zijn de Q-teams Amsterdam en Midden-Ne-

derland dat pas sinds eind 2017 en zijn ze effectief van start gegaan in het voorjaar van 2018. Sindsdien hebben beide teams diverse initiatieven ontwikkeld en uitgevoerd.

- Verschillen capaciteit

Het valt op dat de Q-teams sterk variëren in beschikbare capaciteit. Q-team Oost-Nederland is het ruimst voorzien, met ongeveer 5 fte, Q-team Noord-Nederland doet het met 0,4 fte. Dit heeft uiteraard effect op de slagkracht: Q-team Noord-Nederland is beperkt in het aantal projecten/werkzaamheden dat het kan uitvoeren. Ook merkt Q-team Noord-Nederland dat het voorkomt dat Q-tijd wordt gebruikt voor operationele werkzaamheden omdat gemaakte afspraken over de verdeling niet zwart op wit staan. Q-team Midden-Nederland geeft aan dat hen is toegezegd uit te mogen breiden naar vijf tot zes personen. Ook hier gaat de realisatie lastig, omdat dit geen formatieve plekken zijn en het een tijdelijke tewerkstelling betreft. In Amsterdam bestaat het Q-team uit niet-vrijgemaakte collega's en in het eerste jaar is dat aantal gehalveerd van 2 naar 1 fte.

- Samenstelling Q-teams

De belangrijkste leveranciers van capaciteit voor Q-teams zijn de Diensten Regionale Recherche (DRR), gevolgd door de districtsrecherches. Verreweg de meeste leden van Q-teams zijn Recherchekundigen (zogenoemde Reku's). Een verklaring hiervoor is dat de Reku's vanaf 2006 zijn binnengehaald om de kwaliteit van de opsporing te verbeteren en dat een groot deel van de Reku's bij de DRR's werkzaam is (en een kleiner deel bij de districtsrecherches en andere onderdelen van de opsporing). Vooralsnog zitten alle leden van alle Q-teams formatief nog bij hun oude organisatieonderdelen op hun bestaande functies. Naar verwachting zit in Oost een deel onder de staf en een deel in tijdelijke tewerkstelling.

- Geen structurele financiering

De twee 'voorlopers' (Oost-Nederland en Rotterdam) kregen voor 2018 een budget van de korpsleiding. De teams hadden berekend dat ze per team € 200.000 per jaar nodig hadden. Conform deze berekening vroegen ze voor een half jaar voor 1,5 team (Rotterdam had nog geen volwaardige bezetting) € 150.000 aan en deze hebben ze ook gekregen. Dit budget is discretionair (naar eigen inzicht) uit te geven binnen de volgende thema's:

- marketing;
- opleiding Q'ers (gericht op het beter uitvoeren/begeleiden van experimenten);
- creatieve ruimte inrichten (kantoor als creatieve hub);
- verspreiding van het gedachtegoed via evenementen;
- verspreiding van het gedachtegoed via video's (hiervoor is onder andere apparatuur gekocht);
- coaching (de coach is ingezet voor alle Q-teams).

Twee keer per jaar moet verantwoording afgelegd worden voor het uitgegeven budget. De overige teams maken (nog) weinig kosten. In verschillende gevallen zijn Q-teams creatief als ze materialen, ICT-apparatuur of ruimtes nodig hebben: ze regelen het zelf op informele wijze. Voor Q Noord-Nederland werd in 2018 binnen

het DRR-budget geld gereserveerd voor, met name, de Masterclass. Ook in 2019 krijgt Q Noord-Nederland financiering op ‘projectbasis’. In 2019 krijgt Q-team Oost (als enige) structureel geld uit de eigen eenheid.

- **Overlappende doelen**
De doelen van de diverse Q-teams overlappen deels, maar verschillen wel duidelijk in het accent dat ze leggen. Q-team Oost-Nederland heeft als paraplu het bewerkstelligen van een cultuurverandering (‘het verspreiden van het Q-virus’), net als Rotterdam en Midden-Nederland. Q-team Amsterdam wil dit vooral bewerkstelligen door resultaten van concrete experimenten te laten zien. Noord-Nederland en Amsterdam willen de opsporing verbeteren, waarbij Noord-Nederland gericht is op het vergroten van kennis en bewustzijn over relatief nieuwe aspecten aan het werk (onder meer digitale en financiële opsporing) en Amsterdam vooral een platform wil zijn waarop mensen hun innovatieve ideeën kunnen pitchten. Alle Q-teams benadrukken dat het middel om de doelen te bereiken het ‘doen’ is: het begeleiden van experimenten en het faciliteren van goede ideeën.
- **Werkwijze soortgelijk**
Wat betreft werkwijze lijken de Q-teams op elkaar. Het gaat om het begeleiden van de uitvoering van goede ideeën, niet het zélf uitvoeren ervan (al komen in de praktijk verschillende ideeën uit het Q-team zelf en zijn de leden ook zelf zeer betrokken bij de uitvoering). Met name Q-team Noord-Nederland voert zelf uit, maar betreft daar ook een flexibele schil bij van mensen die enthousiast zijn. De focus op marketing is groot in Oost-Nederland (en ook Midden-Nederland gaat daar op inzetten), maar is minder geprononceerd bij andere Q-teams. Het Q-team Amsterdam zegt daarbij dat ‘show, don’t tell’ bij de Amsterdamse cultuur past en dat het daarom beter is vooral met concrete resultaten te komen.
- **Resultaten**
Alle Q-teams hebben inmiddels resultaten opgeleverd. De resultaten vallen onder de volgende noemers: digitale en audiovisuele tools/instrumenten, (digitale) platforms, opleidingen/trainingen, netwerk- en kennisbijeenkomsten en informatieverstrekking/marketing.
- **Olievlek**
Voor alle Q-teams is een expliciete dan wel impliciete doelstelling dat het gedachtegoed en de resultaten van Q zich verspreiden door de opsporingsorganisatie. De grootte van de olievlek wordt nog niet actief bijgehouden. Wel hebben Q-teams zicht op hoe groot het netwerk is (door middel van het versturen van nieuwsbrieven en het aantal Slack-gebruikers).

4.2 Resultaten Q

Het gaat in onderstaand schema om resultaten die behaald zijn of die een zekere mate van ontwikkeling hebben doorgemaakt. Ideeën of initiatieven die zich in een pril stadium bevinden of weinig concreet zijn, zijn niet opgenomen.

Naam resultaat	Inhoud	Uitgevoerd bij	Jaar	Oorsprong	Status	Toepassingsgebied
Coldcase-kalender	Een kalender met onopgeloste levensdelicten en vermissingen die verspreid is in gevangenissen. Gedachte is dat gedetineerden waardevolle informatie kunnen leveren. Afgelopen tijd is een nieuwe versie ontwikkeld in verschillende talen, die landelijk verspreid is in de gevangenissen. Voor dit experiment is een intensieve samenwerking met DJI opgezet. Resultaat op januari 2018: 78 binnengekomen tips van binnen en buiten de gevangenissen, waarvan 32 bruikbare en 7 zaken die weer heropend zijn.	Oost-Nederland	Vanaf 2017	Idee Q-team	Operationeel, derde editie 2019	Landelijk
LinQ/PiP	In de applicatie LinQ worden kennis en competenties van medewerkers in kaart gebracht. PiP is een tool waarmee goede ideeën kunnen worden gedeeld en communities rondom de ideeën worden gevormd.	Oost-Nederland, Rotterdam	Vanaf 2017	Idee Q-team. Idee PiP kwam van studenten.	Het prototype van PiP is af. De ICT-dienst die mobiele applicaties ontwikkelt neemt het concept mee bij het bouwen van een nieuw (sociaal) platform. Er is nog geen zicht op concrete implementatie.	-
@ppsporing	Rechercheurs op straat kunnen alle relevante protocollen, checklists en documenten raadplegen via deze app.	Oost-Nederland	2016	Idee Q-team	Pilotversie operationeel	Eenheidsniveau
Digi4Dummies	Opleiding digitale opsporing voor recherchekundigen op de Politieacademie.	Oost-Nederland	2017	Idee Q-team	Uitgevoerd aan vier lichten (150 studenten)	-
Masterclass / CSI:NL	Door middel van een 'serious game' wordt een bepaald opsporingstema verkend, bijvoorbeeld ondermijning. Behalve collega's van de opsporing worden ook ketenpartners uitgenodigd (OM, gemeenten, etc).	Oost-Nederland, Rotterdam, Noord-Nederland, Amsterdam, Midden-Nederland	Vanaf 2016	Idee Q-team	Operationeel, verschillende edities	Vier eenheden (CSI:NL heeft een landelijke focus)

Scrum/agile toepassen	Doel is het onderzoeken of de scrum/agile-werkwijze toegepast kan worden binnen opsporingsteams en collega's te helpen om van de waan van de dag in de 'doe-stand' te komen en dingen af te maken. Voorbeeld is het verbeteren van de samenwerking binnen de afdeling specialistische ondersteuning Observatie en Techniek door middel van scrum. Inmiddels heeft scrum bij VVC in een basisteam in Arnhem concreet resultaat: het aantal plankzaken neemt sterk af. In Rotterdam wordt, na succes in Basisteam Schiedam, door verschillende VVC-teams gescrumd. In Midden-Nederland is er één DRR-scrumteam en zijn drie VVC-teams begonnen met scrum.	Oost-Nederland, Rotterdam en andere eenheden	Vanaf 2017	Idee Q-team. Toepassing binnen VVC is idee uit organisatie.	Operationeel	Verschillende eenheden
Televoorgeleiden	Televoorgeleiding aan de hOvJ via videobellen is veilig en wordt mogelijk gemaakt in de wet. Toch gebeurt het weinig vanwege onvoldoende gebruiksgemak en bekendheid. Via twee pilots wordt aan verbetering gewerkt.	Rotterdam	Vanaf 2017	Idee uit organisatie	Experiment	Eenheidsniveau
Q-talks	Q-talks zijn voor medewerkers van de opsporing. Ontmoeting en verdieping van het vak staan centraal. Men ontmoet elkaar in eigen tijd op een inspirerende locatie buiten een politielocatie.	Oost-Nederland, Rotterdam, Noord-Nederland, Midden-Nederland	Vanaf 2017	Idee Q-team	Operationeel	Deelnemende eenheden
Informatiefilmpjes / kennismintjes	Door middel van korte filmpjes informatie overdragen aan collega's, bijvoorbeeld afhandeling winkeldiefstallen.	Rotterdam en Amsterdam	2018	Idee Q-team	Operationeel	Twee eenheden

Zaak met een Plan	Q-team Rotterdam ondersteunt een pilot waarin onderzoeken op het gebied van zware criminaliteit meer planmatig worden aangepakt. Na intensieve betrokkenheid van Q aan de start is de pilot bij het OM zelfstandig verder gegaan.	Rotterdam	2018	Idee van OM	In de wacht	Eenheidsniveau
Naam resultaat	Inhoud	Uitgevoerd bij	Jaar	Oorsprong	Status	Toepassingsgebied
Training digitale opsporingsvaardigheden	De training heeft als doel het versterken van de digitale opsporingsvaardigheden en is onderdeel geworden van de Integrale Beroepsvaardigheden Training en uitgerold over DRR. Ook één van de districtsrecherches gaat de training volgen.	Noord-Nederland, Midden-Nederland	Vanaf 2017 (Vanaf oktober 2019)	Idee Q-team	Operationeel	Eenheidsniveau
WiQipedia	Praktische informatie over opsporing (van contact met de RDW tot stappen bij het uitlezen van een mobiele telefoon) op één Wikipedia-pagina op de interne server. Doel is dat medewerkers, net als bij Wikipedia, de informatie zelf actueel houden. De 3.0-versie is operationeel en kan door alle eenheden worden gebruikt.	Amsterdam	2018	Idee Q-team	Operationeel	Landelijk
Filmpjes interne signalering	Rechtstreeks toesturen aan collega's van compilatie camerabeelden van verdachten met als doel snellere herkenning.	Amsterdam	2018	Idee Q-team	Operationeel	Eenheidsniveau
Ondermijningsapp	Burgers die meldingen kunnen doen bij een 'onderbuikgevoel', bijvoorbeeld een restaurant in de buurt waar nooit iemand zit maar wel al jaren bestaat. Idee wordt afgestemd met Meld Misdaad Anoniem.	Amsterdam	2018	Idee uit organisatie	In ontwikkeling	-

VR Training Plaats Delict	Pilot met de vraag of Virtual Reality kan worden gebruikt om tactisch rechercheurs in PD management te trainen	Amsterdam	2019	Idee uit organisatie	In ontwikkeling	Eenheidsniveau (met Politieacademie)
Coldcase & A.I.	Een systeem brengt 'kansrijke forensische sporen' in digitale dossiers in kaart. In de toekomst hoopt men deze dossiers ook te rangschikken op kansrijkheid om de zaak alsnog op te lossen.	Oost-Nederland	2018	Idee Q-team	In ontwikkeling	Landelijk
Training scrum/agile	Het geven van trainingen in 'agile' werken, het toepassen van de 'scrummethodiek'.	Oost-Nederland en andere eenheden	Vanaf 2017	Idee Q-team	Operationeel	Verschillende eenheden
BOB-app	Een app voor het – zonder papierwerk – opvragen van camerabeelden in een onderzoek.	Rotterdam	2018	Idee uit organisatie	In ontwikkeling	-
Afpakken onder de aandacht	Afpakken wordt divers opgepakt in eenheid Rotterdam en de betrokkenheid verschilt. Doel is om afpakken op verschillende manieren (via digitale tools en op papier) in de schijnwerpers zetten.	Rotterdam	2018	Idee uit organisatie	In ontwikkeling	Eenheidsniveau
AQademy	Het signaleren van kennisbehoeften op de werkvloer, en aanbieden van interactieve workshops die hierop inspelen.	Rotterdam	2019	Idee Q-team	Operationeel	Eenheidsniveau
All Stars	Experimenteren met talentvol werken. Iedereen is een uniek (natuur)talent. Collega's leren hun talent benoemen en ermee werken.	Rotterdam	2018	Idee uit organisatie	Operationeel	Eenheidsniveau
The Next Police	The Next Police is iedereen die samen met de politie aan veiligheid wil werken. Als vervolg op TNW Conference is een community ontstaan van mensen die in verschillende vormen hun hulp aanbieden. Er wordt gewerkt om vraag en aanbod bij elkaar te brengen.	Rotterdam	2018	Idee Q-team	Operationeel	Landelijk

#V_HUB	Creëren van een plek waar politie en partners worden gefaciliteerd om op een gelijkwaardige manier te kunnen samenwerken aan veiligheid.	Rotterdam	2018	Idee Q-team	In ontwikkeling	Eenheidsniveau
Community policing	Detecteren en aanhouden van verdachten van nachtelijke autokraken met hulp van burgers en hun camera's.	Midden-Nederland	2019	Idee uit organisatie	In ontwikkeling	Landelijk
Het Politielagerhuis	Ruimte waar verschillende kleine evenementen en bijeenkomsten georganiseerd kunnen worden, weg van de normale vergaderstructuur. Met ook tribune, werkplek en 'huiskamer'.	Midden-Nederland	2019	Idee Q-team	Operationeel	Eenheidsniveau

Naam resultaat	Inhoud	Uitgevoerd bij	Jaar	Oorsprong	Status	Toepassingsgebied
Q-Consult	Plek waar teams met problemen kunnen komen 'sparen'.	Midden-Nederland	Vanaf 2018	Idee Q-team	Operationeel	Eenheidsniveau
MijnBaan-JouwBaan	Tool waarop mensen kunnen zien wie er van werkplek zou willen ruilen. Q Midden-Nederland werkt mee aan de ontwikkeling.	Midden-Nederland	Vanaf 2018	Idee uit Q en organisatie	In ontwikkeling	Landelijk
Lunchlezingen	Collega's die tijdens lunchpauze vertelt over iets interessants vanuit zijn werk.	Midden-Nederland	2019	Idee Q-team	Operationeel	Eenheidsniveau
Big Data & ondermijning	Maken een risicokaart m.b.t. drugsproductie in het buitengebied	Midden-Nederland	Vanaf 2018	Idee uit organisatie	In ontwikkeling	Eenheidsniveau

Toelichting op het schema

- Meer dan experimenten
Er is sprake van verschillende soorten activiteiten van Q-teams. Experimenten vormen de meerderheid, maar het gaat ook om trainingen/games (die immers ook kunnen worden beschouwd als experimenten) en informatieontsluiting.
- Oost-Nederland en Rotterdam het meest ver
De meeste volledig operationele activiteiten van de Q-teams vinden plaats in Oost-Nederland en Rotterdam. Dit ligt voor de hand aangezien zij het langst bestaan. Het Q-team Midden-Nederland is later begonnen en heeft veel (soms meer kleinschalige) experimenten in ontwikkeling. Zoals gezegd is de capaciteit in

Noord-Nederland en Amsterdam beperkt waardoor het aantal activiteiten beperkt wordt.

- Pril stadium

Q is pas vanaf 2016 actief in één eenheid en vanaf 2017 in twee eenheden. In die tijd zijn activiteiten opgezet en operationeel gemaakt. Een deel van de activiteiten is in ontwikkeling.

- Toepassingsgebied nog weinig landelijk

De activiteiten kennen in de meeste gevallen een regionaal toepassingsgebied, dit betekent dat ze door en voor een regionale eenheid worden ontwikkeld. De cold-casekalender, CSI:NL en cold cases en AI hebben tot nu toe een landelijk bereik. WiQipedia Opsporing wordt op het moment van schrijven nog alleen in Amsterdam gebruikt maar staat volgens het Q-team op het punt om landelijk opgepakt te worden.

5. Doelen, inrichting en werkwijze

In dit hoofdstuk geven we een nadere toelichting op de doelen, inrichting en werkwijze van de Q-teams.

5.1 Doelen

In hoofdstuk 3 beschreven we verschillende parallelle vernieuwingsinitiatieven bij de politie. Volgens Q-teamleden onderscheidt Q zich door het daadwerkelijk initiëren en begeleiden van concrete experimenten die de opsporing verbeteren. Dit contrasteert met initiatieven die alleen de niet-tastbare ‘cultuurverandering’ als doel hebben.

Toch heeft Q ook een dergelijk doel: er moet daadwerkelijk iets in de medewerkers veranderen, ze moeten vaker loskomen van de waan van de dag, meer gevoel krijgen voor *outcome* in plaats van *output* en er moet een cultuur ontstaan waarin ze zich veilig voelen om hun ideeën voor de verbetering van de opsporing naar voren te brengen. De beweging van Q kent dus veel verschillende elementen waaronder vakontwikkeling, innovatie en experimenten en het prikkelen van de cultuur binnen de opsporing. Op welk van deze elementen de nadruk ligt verschilt niet alleen per Q-team maar ontwikkelt en verandert voortdurend.

Ongeacht waar de nadruk op ligt is Q *van* en *voor* de opsporing. Dat uit zich bij de Q-teams Amsterdam en Noord-Nederland doordat de teamleden nog volop in dagelijkse werkzaamheden zitten – Q is voor hen een parttime functie – hetgeen door hen ook als een voordeel wordt gezien, omdat binding met de werkvloer blijft bestaan.

Omdat Q van en voor de opsporing is, en omdat het doel is om iets in betrokken medewerkers – en via hen ook andere collega’s – te veranderen, is de rol van de medewerkers bij Q zeer belangrijk. Q volgt daarin verschillende sporen:

1. Het bieden van een platform voor medewerkers voor ideeën en het laten uitvoeren van experimenten door medewerkers.
2. Het trainen van medewerkers.
3. Het informeren van medewerkers en het presenteren van opbrengsten van Q aan medewerkers.

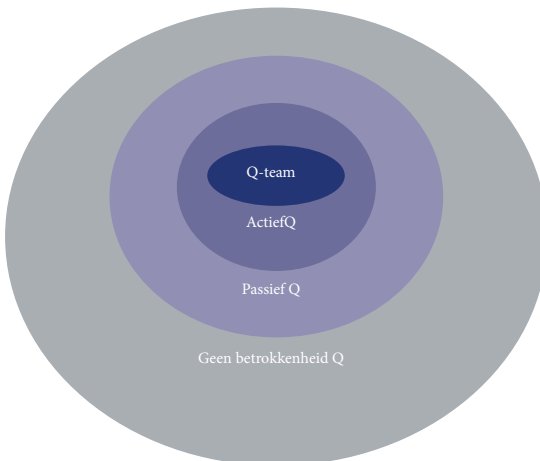
Wat betreft spoor 1 – dat meer commitment van medewerkers vereist dan de sporen 2 en 3 – is de praktijk echter weerbarstig. Er zit een spanning tussen ‘zelf door Q bedenken en doen’ en ‘het moet uit de medewerkers komen’. Veel ideeën zijn immers door de

groep enthousiaste Q-ers van het eerste uur bedacht en de leden van het Q-team zijn deels vrijgesteld en hebben meer tijd voor de uitvoering dan mensen uit 'de lijn'. De Q-teams spreken de wens en verwachting uit dat op den duur de initiatieven meer van de werkvloer zullen komen.

5.2 Inrichting

Analoog aan de hierboven genoemde sporen, zien we drie soorten 'Q-besmettingen'. In de eerste gaat het om collega's die zelf actief zijn in het aanleveren van een idee, het uitwerken van een experiment of in het meewerken aan Q-activiteiten. Deze besmetting gaat meestal gepaard met een positieve grondhouding ten aanzien van Q. In de tweede gaat het om collega's die een training hebben gevolgd (bijvoorbeeld in agile werken) waarna mogelijk een 'positieve besmetting' volgt (hetgeen kan blijken uit ingevulde evaluatieformulieren). Het kan zowel blijven bij passieve beleving of leiden tot actieve toepassing in de werksituatie. De derde soort Q-besmetting is meer passief van aard: collega's worden geïnformeerd over Q en de werkzaamheden (bijvoorbeeld via het netwerk of nieuwsbrief). Het zou tot activering kunnen leiden, maar de kans daarop lijkt kleiner dan bij andere soorten besmetting.

In Oost-Nederland wordt veel nadruk gelegd op het vergroten van de actieve groep, net als in Rotterdam. Het Q-team Noord-Nederland werkt anders: een klein kernteam (0,4 fte) en daarnaast een aantal Q-sympathisanten (samen de actieve groep) helpt mee bij activiteiten. Die activiteiten zijn gericht op (in beginsel passieve) deelnemers aan onder meer trainingen. Maar is dat voldoende om meer 'Q' te gaan werken; ben je dan echt 'besmet'? Zoals eerder opgemerkt staat de olievlekwerking bij de Q-teams Rotterdam en Oost-Nederland veel meer op de voorgrond dan bij andere Q-teams.



Figuur 5.1 Betrokkenheid organisatie bij Q

5.3 Werkwijze

Agile/scrum

Het is te kort door de bocht om te stellen dat de doelstelling van Q erop neer komt dat de opsporing meer agile gaat werken, maar het komt bij alle Q-teams terug. De Q-teams van Oost-Nederland en Rotterdam stellen zelfs expliciet dat ze willen dat agile-werken zich door de organisatie verspreidt. Agile laat zich vertalen als ‘wendbaar en flexibel’ en is een filosofie van werken en organiseren waardoor iemand in staat is voortdurend in te spelen op een veranderende buitenwereld. Een manier om dit in te vullen is scrum. Bij scrum wordt gewerkt in kleine, zelfsturende teams. De beoogde (eind)resultaten worden niet tot in detail uitgewerkt en gepland, maar er wordt in korte cycli (‘sprints’) gewerkt waarbij zelfstandig bruikbare deelresultaten worden opgeleverd en de koers bijgesteld kan worden naar gelang de omstandigheden. In zowel Oost-Nederland als in Rotterdam zijn Q-teamleden die trainingen in agile/scrum geven. In Rotterdam en Oost-Nederland worden experimenten uitgevoerd met de agile/scrumwerkwijze binnen opsporingsteams, iets dat in grote mate de *proof of the pudding* is voor agile/scrum binnen de opsporing. Ook de Q-teams zelf werken (deels) via agile/scrum. Het is niet altijd mogelijk voor Q-teams om snel tot resultaten te komen. Voor de meeste activiteiten heb je onderdelen van de politieorganisatie of de buitenwereld nodig om succesvol te zijn. Zo was de analyse dat het initiatief van de Ondernijningsapp van eenheid Amsterdam alleen kansrijk zou zijn als afstemming met Meld Misdaad Anoniem plaats zou vinden, iets dat onmiddellijk tot vertraging leidde. Kortom, je kunt wel agile/scrum werken, maar als de rest van de organisatie dat nog niet doet, gaat een deel van de meerwaarde verloren.

Een kenmerk van scrum is dat eindresultaten niet gefixeerd zijn en niet worden uitgewerkt in projectplannen en -planningen. Dat is meteen ook een nadeel: voor de buitenwacht is niet meteen duidelijk wat de beoogde resultaten zijn en wanneer die te verwachten zijn. Voor Q-teams leidt scrum werken niet naar één direct en meetbaar doel maar levert het een bijdrage aan een efficiëntere, wendbaardere manier van werken met minder bureaucratie.

Tegelijkertijd bestaan er in de belanghebbenden rondom Q-teams wel degelijk (concrete) verwachtingen, in het bijzonder bij de leiding die de Q-teamleden heeft vrijgesteld. Het is de kunst voor Q-teams – iets waar ze zich bewust van zijn – om te blijven experimenteren, maar ook om met concrete resultaten te komen. Naast het verbeteren van de operationele processen, beogen Q-teams ook een structurele(re) plaats voor vernieuwing en innovatie binnen de politieorganisatie. De mate waarin dit laatste overeenstemt met dat van leidinggevenden in de operatie is onbekend.

Looptijd en wisselingen teamleden

Q-team Oost-Nederland had een duidelijk beschreven doel waaruit de horizon blijkt: na drie jaar zijn 450 opsporingscollega's binnen de eenheid besmet en kantelt de organisatie. Met een start in januari 2016 zou dit betekenen dat in januari 2019 het doel

bereikt moest zijn. Dat is niet het geval. Overigens benadrukt de coach van de Q-teams Oost-Nederland en Rotterdam dat Q eigenlijk pas in 2018 de randvoorwaarden heeft gerealiseerd (qua geld en capaciteit) om volwaardig aan de slag te gaan. Een deel van het werk begon daardoor toen pas echt. Ondertussen is de strategie van Q-team Oost veranderd (zie hoofdstuk 14).

Of Q altijd moet blijven bestaan is de vraag bij Q-team Rotterdam; zelf zeggen ze:

'De formule van Q is nooit klaar, namelijk experimenten doen met enthousiaste mensen met nieuwe methoden en technieken én ze meegeven wendbaar te zijn, te doen, fouten te mogen maken en te denken in mogelijkheden.'

Bij Q-team Oost-Nederland hebben wisselingen plaatsgevonden. Een voordeel van wisselingen is dat nieuwe energie en nieuwe ideeën een verrijking kunnen zijn voor Q en dat dit in feite ook een vorm van olievlekwerking is. Een nadeel van wisselingen is dat de nieuwe Q-teamleden (deels) hetzelfde leerproces moeten doorlopen en tegen dezelfde zaken aanlopen. Dit vertraagt Q mogelijk en vermindert de kans dat Q 'volwassen' wordt.

De Q-teams Noord-Nederland, Amsterdam en Midden-Nederland hebben geen termijn voor zichzelf gesteld. Bij het management is overwegend het idee dat Q een bepaalde periode ruimte gegeven moet worden en daarna gekeken kan worden of het gecontinueerd moet worden of dat de waardevolle elementen op een andere manier een vervolg krijgen.

Aansturing

Voor alle Q-teams geldt dat er door de leiding geen kaders en doelstellingen zijn meegegeven. Dat is ook een belangrijk uitgangspunt van Q. Verwachtingen zijn er wel, maar er wordt niet gestuurd. Dat is bijzonder en lijkt een voorschot op de kanteling die Q-teams beogen. Het kan ook een risico betekenen omdat Q, ook vanwege de onbepaalde looptijd, op een zeker moment wel beoordeeld zal worden.

De criteria waarop die beoordeling plaats vindt, zijn dus niet in steen gebeiteld. Bij een deel van de leidinggevendenden is het besef dat Q een beweging is en geen organisatieonderdeel – en een beweging kun je geen doelstellingen opleggen, laat staan strak beoordelen.

Sommige leden van Q-teams geven aan dat zij zelf doelstellingen opstellen. Het opstellen en verhelderen van die doelstellingen gebeurt volgens deze Q'ers mede om de organisatie te bewegen meer exploratie te organiseren. De gedachte is dat zonder dergelijke doelstellingen, verspreiding van innovaties moeizaam blijft. Q-teams stemmen in de regel bovendien vaak af met interne stakeholders en hebben daardoor een vrij goed beeld van de verwachtingen die men van hen heeft. Sommige Q-teams geven aan dat die verwachtingen invloed hebben op de selectie van experimenten. Het Q-team Rot-

terdam is in de eerste helft van 2019 geëvalueerd op basis van haar portfolio. Voornaamste conclusie was dat het Q-team in dezelfde vorm door kon gaan.

Facilitering

De facilitering van Q is beperkt. In Oost-Nederland en Rotterdam zijn 'officieel' ruimtes en faciliteiten beschikbaar gesteld. In Noord-Nederland en Amsterdam is dat in formeel geregeld.

Samenwerking

Tussen de Q-teams is enige mate van samenwerking. De Q-teams Oost-Nederland en Rotterdam trokken in 2018/2019 regelmatig samen op, onder meer richting de korpsleiding. Wel hebben ze eigen experimenten en activiteiten. Ook voor andere Q-teams geldt dat ze hun eigen experimenten en activiteiten hebben. Andere Q-teams zijn vaak rondom hun oprichting geïnspireerd door Q-team Oost-Nederland en zijn door dat team op weg geholpen. Ongeveer drie tot vier keer per jaar wordt een bijeenkomst georganiseerd voor alle Q-teams: de Q-United. Het doel van Q-United is om van elkaar te leren, elkaar te inspireren en elkaar verder te helpen. Q maakt gebruik van Slack en organiseert Q-talks: bijeenkomsten binnen de eenheid met als doel collega's te inspireren over bepaalde onderwerpen. Ook vindt er elke maand een 'QALL' plaats waarin alle Q-teams deelnemen om elkaar bij te praten en elkaar te helpen. In 2018 was deelname aan het evenement 'What's Next?!' een samenwerking tussen Noord-Nederland, Oost-Nederland en Rotterdam met hulp van enkele collega's uit andere Q-teams.

Q-teams Oost-Nederland en Rotterdam willen graag andere Q-teams ondersteunen en adviseren, maar daar is slechts beperkt capaciteit voor beschikbaar. Zoals gezegd heeft Q-team Oost-Nederland daarom in 2019 besloten zich te focussen op hun impact in de eigen eenheid.

De dynamiek van Q vindt vooral plaats binnen de eigen eenheid, iets dat ook volgt uit het overzicht van experimenten in 4.2. Dat ligt voor de hand en de meeste experimenten komen voort uit een idee of probleem dat in de eigen eenheid speelt. Tegelijkertijd zijn veel van deze problemen of ideeën ook aan de orde in andere eenheden. Aandacht voor het eenheidsoverstijgend profiteren van geslaagde experimenten lijkt dan ook passend. Vanuit Q-team Oost-Nederland en Q-team Rotterdam wordt er naast experimenten in de eenheid ook steeds meer aandacht geschonken aan de context van de organisatie (zie de nieuwe innovatiestrategie van Oost in hoofdstuk 14) waar Q binnen valt of zou kunnen vallen.

Monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie van Q en haar activiteiten vindt beperkt plaats. Er is zicht op de deelnemers aan activiteiten, het netwerk is bekend (deelname aan Slack en nieuwsbrieven), sommige trainingen worden geëvalueerd, in de scrumwerkwijze zit een terugblik ingebouwd en de Q-teams kijken om de zoveel tijd kritisch naar hun eigen functioneren. Maar van een structurele, vooropgezette monitoring en evaluatie is geen

sprake. Dit is ook een belemmering voor fase 2 van dit onderzoek⁷. Hoe groot de ‘olievlek’ precies is (en hoe duurzaam deze is), is niet bekend. Dat ligt misschien ook niet in de rede: Q is een beweging, beoogde resultaten zijn niet vooraf vastgelegd en Q wil juist niet teveel in de kwantificering en papierwerk terecht komen. De vraag is ook in hoeverre Q invloed heeft op de duurzaamheid van de olievlek. Dit hangt tenslotte voor een groot deel af van zaken waar Q in mindere mate invloed op heeft (zie ook probleemanalyse, hoofdstuk 3.1).

5.4 Successen en knelpunten

5.4.1 Successen

Gevraagd naar hun successen noemen de Q-teams verschillende initiatieven en producten. Op de vraag waarom deze succesvol zijn, komen twee soorten antwoorden:

- Het maakt daadwerkelijk verschil op de werkvloer: handelingen kosten bijvoorbeeld minder tijd, de effectiviteit wordt vergroot of de informatie is beter ontsloten.
- Bij activiteiten zijn veel deelnemers en de reacties zijn positief (bijvoorbeeld de trainingen) en er gaan positieve verhalen over Q en haar activiteiten rond binnen de organisatie. Collega’s die deelnemen aan een activiteit gaan met energie weer weg.

Een ander succes is *de manier waarop* de initiatieven en producten tot stand zijn gekomen, namelijk doordat ideeën uit de organisatie zelf komen, dat er met scrum gewerkt is, dat mensen in de ‘doe-stand’ terecht kwamen of dat mensen de waan van de dag los konden laten.

Q in de media

De activiteiten van de Q-teams hebben ook buiten de politieorganisatie de nodige aandacht gekregen:

- Het uitbrengen van de eerste en tweede editie van de coldcasekalender heeft veel aandacht in de media gekregen, waaronder tijdens een uitzending van *Jinek* (8 januari 2018). Ook een groot aantal internationale media publiceerden er over.
- De inzet van kunstmatige intelligentie om coldcasezaken op te lossen kreeg ruimte in *De Telegraaf* (23 mei 2018) en in de talkshow *Pauw* (23 mei 2018).
- Op *Twitter* besteden onder meer korpschef Erik Akerboom en Michiel Princen (auteur van ‘De gekooide recherche’) aandacht aan initiatieven van Q.

In bijlage 2 van dit onderzoek is een aantal links naar filmpjes over activiteiten van Q opgenomen die gemaakt zijn voor de interne politieorganisatie.

⁷ Gedurende de loop van het onderzoek groeide bij Q-teams wel het bewustzijn van de waarde van monitoring en evaluatie. Dit is deels mogelijkheid herleidbaar aan de rol van de onderzoekers. Zie voor meer hierover hoofdstuk 15.

5.4.2 *Knelpunten*

De meest genoemde knelpunten zijn:

- De beschikbare tijd voor Q is (te) beperkt. Dat kan komen omdat de Q-teamleden voor onvoldoende tijd zijn vrijgesteld, omdat de dagelijkse werkzaamheden toch voorrang krijgen of omdat de werkzaamheden en doelen van Q meer tijd vergen dan beschikbaar is. Q Noord-Nederland merkt dat de beschikbare Q-tijd afneemt naarmate de ervaren druk die leidinggevendenden in de operatie voelen toeneemt.
- Het middenmanagement biedt weerstand bij het vrijstellen van medewerkers voor Q of toont anderszins beperkte interesse en commitment. In Oost-Nederland en Rotterdam is een ‘helpdesk’ of ‘klankbordgroep’ ingesteld waarin Q-team en middenmanagement konden overleggen en afstemmen, onder andere om belangentegenstellingen bespreekbaar te maken en tot meer begrip over en weer te komen. In Rotterdam is de klankbordgroep gestopt en is er nu een supportgroep Q waarin de drie belangrijkste stakeholders plaats hebben.
- Het lukt onvoldoende om de initiatieven en producten die bij een Q-team ontwikkeld zijn, geïntegreerd te krijgen in de rest van de organisatie of bij andere eenheden te introduceren.
- Q voert te veel uit terwijl de bedoeling is dat de organisatie zelf uitvoert en Q ondersteunt. Q wil *begeleiden* en collega's uit de operatie moeten kunnen participeren. Laatstgenoemden krijgen te weinig ruimte en/of worden onvoldoende gestimuleerd om een bijdrage te leveren aan innovatie en vakontwikkeling.
- Q blijft hangen bij Reku's en de rest van de opsporingsorganisatie komt onvoldoende mee.
- Q heeft onvoldoende capaciteit en budget (er kan bijvoorbeeld niet extern uitbesteed worden) om slagkracht te krijgen waardoor het blijft hangen in relatief kleine initiatieven.
- Het betrekken van externe partners is lastig door vastgestelde procedures als ICT-richtlijnen, aanbestedingen en screenings.

5.5 **Organisatorische randvoorwaarden**

Q-teams Oost-Nederland en Rotterdam geven aan dat zij het hoofddoel (kantelen van de organisatie) daadwerkelijk kunnen bereiken als onderstaande drie randvoorwaarden ingevuld zijn. Deze randvoorwaarden zijn begin 2019 niet (volledig) ingevuld en teams geven aan dat ze daar regelmatig tegenaanlopen.

Innovatiestrategie

Binnen de eenheid moet ‘de voorkant’ op orde zijn: er moet een heldere innovatiestrategie zijn, gebaseerd op de ideeën van de *ambidextrous organization*.

Buiten formatief

Samenhangend met het vorige punt: de Q-teams moeten direct onder de eenheidsleiding vallen en buiten formatief zijn. Op dit moment zijn de Q-teamleden teveel tijd kwijt aan het ‘in het zadel blijven’, bijvoorbeeld als de chef in lijn belt met de opdracht terug te keren op de ‘oude’ werkplek om capaciteit aan te vullen.

Implementatie

Ook de achterkant moet op orde zijn. Er moet duidelijkheid komen over hoe succesvolle experimenten uit de exploratie (breed) geïmplementeerd worden in de staande organisatie (de exploitatie).

Fase 2: inzoomen op experimenten

In hoofdstuk 6 tot en met 13 zoomen we in op concrete experimenten, uitgevoerd door verschillende Q-teams. In hoofdstuk 6 starten we met een korte scan van bestaande literatuur en theorieën over innoveren en experimenteren en hoe deze aansluiten op de politiepraktijk. Hiermee bouwen we een theoretisch raamwerk aan de hand waarvan we de experimenten in hoofdstukken 7 t/m 12 analyseren. In hoofdstuk 13 grijpen we in de overkoepelende analyse van de experimenten terug op hoofdstuk 6.

6. Raamwerk voor experimenten

Uit de brede inventarisatie blijkt dat de Q-teams voorafgaand aan hun experimenten vaak geen concrete, meetbare doelstellingen hebben geformuleerd. Er zijn daarom geen vastgestelde indicatoren voorhanden waarmee we experimenten systematisch kunnen evalueren, beoordelen en vergelijken. Om de waarde van de experimenten te duiden kijken we naar bestaande literatuur en theorieën over innovatie en experimenteren binnen organisaties en zoeken we daarin de aansluiting bij de politiepraktijk.

We zien dat er in de literatuur geen overeenstemming is over wat nodig is voor het bewerkstelligen van innovatie en cultuurverandering door middel van het uitvoeren van experimenten, en wat wel of juist niet werkt. De studies die er zijn gedaan zijn vooral n=1-studies waarvan de uitkomsten verschillen en nog minder is er bekend over het realiseren van innovatie en cultuurverandering binnen non-profit organisaties. Een eenduidige en gedragen theorie die we kunnen toepassen op de politiepraktijk en de slagingskans van de experimenten van Q ontbreekt daarmee. Wat we wel zien zijn een aantal factoren die in veel studies terugkeren. Over in hoeverre en hoe deze precies invloed hebben, wordt verschillend gedacht, maar dat ze een rol spelen onderschrijven de theorieën wel. Het gaat om de volgende vijf indicatoren:

1. De voorkant: de oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment.
2. Vrijheid in doen en denken: de mate van betrokkenheid en rol van leiding bij het experiment.
3. De expertise en vaardigheden van het team dat het experiment opzet en uitvoert.
4. De resultaten die met het experiment bereikt (mogen) worden.
5. De achterkant: De mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld.

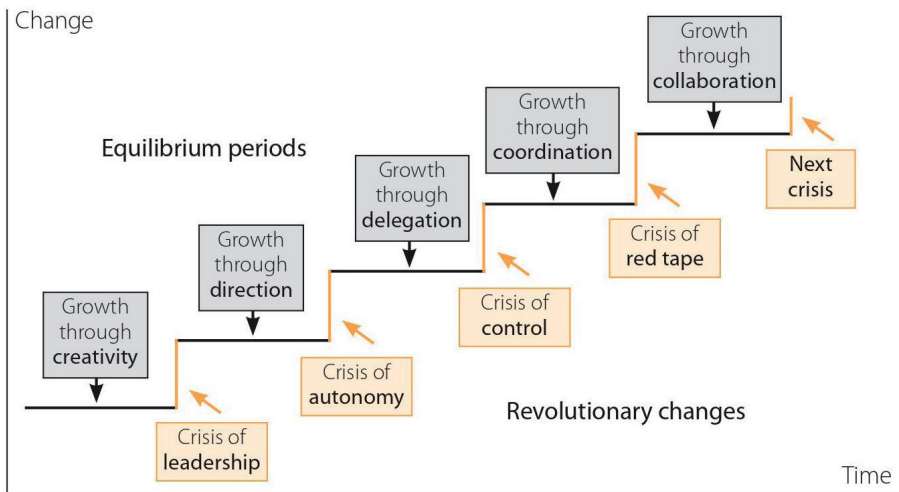
1. De voorkant: oorsprong van de vraag

Deze eerste indicator kijkt naar de oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan veranderingen in organisaties. In het geval van Q is dit de verandering door middel van een experiment. Waar komt de vraag voor het experiment vandaan en wat is de probleemstelling die eraan ten grondslag ligt? Deze indicator heeft invloed op de mate waarin een experiment daadwerkelijk bijdraagt aan innovatie en cultuurverandering binnen een organisatie.

Greiner's vijf fases van evolutionaire groei

Volgens het model van Greiner (in Hayes 2014) lijkt de kans op experimenten die innovatie bewerkstelligen beperkt wanneer de vraag die eraan ten grondslag ligt, wordt

gesteld vanuit het management. Greiner ziet **externe**⁸ en **interne** factoren en processen als gebeurtenissen die de vraag naar verandering in organisaties uitlokken. Voor het raamwerk is het vooral interessant om te kijken naar de interne factoren die Greiner onderscheidt, namelijk managementstijlen. De managementstijl heeft volgens dit model invloed op de ruimte voor innovatie en naar verwachting ook op de vraag en behoefte voor verandering vanuit het management. Greiner beschrijft vijf groeifases van management: groei door creativiteit, groei door directie, groei door delegatie, groei door coördinatie en groei door samenwerking. Elk van deze fases leidt tot een bepaalde 'crisis': een transitie als reactie op de managementstijl. Na iedere crisis verandert de managementstijl. Dit is weergegeven in onderstaande figuur (uit Hayes 2014, p. 72).



Bij de politie lijkt momenteel sprake van een 'managementstijl van coördinatie' die leidt naar een crisis van bureaucratie⁹: 'Formal systems and procedures are introduced in order to facilitate greater coordination. While these measures align separate functions, departments and work groups around corporate goals, the creeping bureaucratization of the organization eventually stifles initiative and strangles growth.' (Greiner in

8 Externe factoren kunnen worden samengevat in politieke factoren, economische factoren, socioculturele factoren en technologische factoren (Hayes 2014, p. 68). Dit betreft bijvoorbeeld verandering in wensen, verwachtingen of eisen van stakeholders.

9 'A crisis of red tape'.

Hayes 2014, p. 71).¹⁰ Op grond van dit model is het bij het analyseren van de experimenten die Q uitvoert, belangrijk om te kijken waar de vraag voor het experiment vandaan komt. Indien de vraag vanuit het management komt, is de kans in deze fase ('managementstijl van coördinatie') volgens de theorie van Greinier klein dat het een geslaagd innovatief experiment oplevert.

Een andere theorie die laat zien dat het van invloed kan zijn waar de vraag voor een experiment vandaan komt is afkomstig van Nadler & Shaw (*in* Hayes 2014, p. 72-3). Ook zij hebben de aanname dat de kans op een innovatief en succesvol experiment beperkt is indien de oorsprong van de vraag bij het management vandaan komt. Zij geven aan dat als een organisatie succesvol is, dit kan leiden tot 'arrogantie' en vastge-roeste werkpatronen ('wat wij doen werkt gewoon') waar niet meer kritisch naar wordt gekeken. Daardoor ontstaat er een handicap om te leren, die kan leiden tot een vicieuze cirkel waarin prestaties verminderen, kosten verhogen, innovatie afneemt en er geen positieve verandering kan plaatsvinden.

2. Vrijheid in doen en denken

De werkwijze van Q valt binnen de theorie van de *ambidextrous organization* (O'Reilly & Tushman, 2004). Deze theorie houdt in dat het een organisatie goed kan doen wanneer deze bestaat uit twee afzonderlijk opererende 'handen': de *exploitatieve* hand en de *exploratieve* hand.

De politieorganisatie is voor het grootste gedeelte gericht op productie en efficiëntie en is daarmee **exploitatief**. Q daarentegen, gedraagt zich in de organisatie op **exploratieve** manier. Q probeert zich vanuit deze exploratieve werkwijze niet te laten leiden door de dagelijkse processen en structuren binnen de politieorganisatie en zoekt ruimte in vrijheid en onafhankelijkheid. Binnen die ruimte zet Q experimenten op en voert ze uit. Een literatuurstudie van Tushman & O'Reilly (2013, p. 5-6) laat zien dat dergelijke 'ambidexterity' positief geassocieerd wordt met onder andere subjectieve beoordeling van resultaten ('subjective rating of performance') en innovatie, mits de omstandigheden zich er toe lenen:

'First, ambidexterity is positively associated with firm performance. Second these effects can be contingent on the firm's environment, with ambidexterity more beneficial under conditions of uncertainty and when sufficient resources are available, which is often the case with larger rather than smaller firms. Finally, as suggested by March

10 Na deze crisis zou de managementstijl als 'groei door samenwerking' volgen – de laatste fase in het model. De top van de evolutionaire organisatiepiramide wordt gevormd door organisaties die in staat zijn zich te ontwikkelen tot 'organismen die ingebed zijn in hun omgeving'. De laatste groeicrisis die een organisatie in evolutionair perspectief doormaakt is een crisis die kan leiden tot duurzame en continue groei, mits er een ecosysteem aanwezig is en wordt gevoed met mensen die deze groeifase kunnen dragen. Dit zijn de leiders en medewerkers die om kunnen gaan met continue verandering, bruggen kunnen bouwen en allianties kunnen smeden. Het zijn mensen die op een hoog niveau kunnen opereren. Zij inspireren medewerkers en activeren hen om met een hoge mate van autonomie en verantwoordelijkheid te bouwen aan verdere groei. (<https://www.blmc.nl/homepage/zo-doorbreek-6-groeifasen-greiner/>).

(1991), *the evidence is that either the under- or over-use of ambidexterity comes at a cost* (e.g., Benner & Tushman, 2002; Mitchell & Singh, 1993; Wang & Li, 2008).¹

Voortbouwend op deze theorie is het van belang om te kijken of Q in de opzet en uitvoering van haar experimenten slaagt: in welke mate is Q ‘vrij’, wat zijn de omstandigheden waarin Q opereert en wordt ze voldoende gesteund in financiën, materieel, tijd en in ruimte?

3. Expertise, vaardigheden en leiding binnen het team

Het al dan niet succesvol zijn van een experiment wordt volgens de literatuur mede bepaald door het team dat het experiment opzet en uitvoert. Om effectief en succesvol te zijn in het opzetten en uitvoeren van een innovatief experiment is het van belang dat teams een duidelijke rolverdeling kennen, dat er verantwoordelijkheid wordt genomen voor toebedeelde taken en dat er duidelijkheid is over verschillende (leiderschaps)rollen. Hirst & Mann (2004) hebben positieve verbanden gevonden tussen de prestaties¹¹ van Research & Development (R&D) teams en onderstaande kenmerken:

1. De mate waarin ‘veilige’ communicatie mogelijk is

Hiervan is sprake als teamleden openlijk durven vragen te stellen, twijfels en onzekerheden te uiten en informatie te zoeken. Zij stellen zich kwetsbaar op ten behoeve van het project. Kliëjesvorming en het gevormde ‘coalities’ zijn een teken dat dit dergelijke veilige communicatiemogelijkheden ontbreken.

2. De mogelijkheid tot reflectie

Collectieve reflectie door het team, bijvoorbeeld op doelen en strategieën. Hierdoor kan het team taken in een nieuw licht zien en kan het aannames bevragen en onderzoeken.

3. Duidelijke communicatie over uit te voeren taken

Dit betreft de duidelijkheid van teamdoelstellingen, het geven van kwalitatief goede feedback en regelmatige communicatie tussen stakeholders en teamleden.

4. De mate van goed leiderschap.

Leiderschap is concreet gemaakt door eerder werk van (o.a.) Barry (1991) en Yukl (2002), die vier ‘noodzakelijke’ leiderschapsrollen in R&D teams identificeerden. Deze rollen hoeven niet over een bepaald aantal personen verdeeld te zijn: de teamleden kunnen dit samen doen/zijn, of het kan vorm krijgen in de leiding van één persoon. Deze rollen zijn:

i) Boundary-spanning leadership (‘overkoepelend leiderschap’)

- a) Management van externe relaties: coördinatie van taken, onderhandelingen over middelen en doelen met stakeholders, ogen open houden voor informatie en ideeën.

ii) Facilitative leadership (‘ondersteunend leiderschap’)

- a) Het aanmoedigen/ondersteunen van een werksfeer waarin gelijkheid en veiligheid (om open te communiceren) voor het team heerst; waarin parti-

11 ‘Prestaties’ (of ‘project performance’) zijn niet geoperationaliseerd in het artikel.

- cipatie aangemoedigd wordt en waar ideeën en verschillende perspectieven worden gedeeld en er ruimte is voor open discussies.
- iii) Innovation-stimulating leadership (*‘innovatiestimulerend leiderschap’*)
 - a) Het zien (‘envisioning’) van projectmogelijkheden en nieuwe benaderingen door teamaannames te bevragen en de status quo uit te dagen.
 - iv) Directive leadership (*‘aansturend leiderschap’*)
 - a) Het structureren en ordenen van team/projectprestaties door het duidelijk communiceren van instructies, het stellen van prioriteiten, deadlines en standaarden.

Bij het beschrijven van de individuele experimenten is het dus belangrijk om te kijken naar het uitvoerend Q-team en in hoeverre zij positief scoort op bovenstaande kenmerken.

4. Resultaten die met het experiment bereikt (mogen) worden

Een experiment kan verschillende resultaten hebben. Eén daarvan is de uitkomst dat een experiment is ‘mislukt’. Het mogen mislukken is volgens de literatuur een belangrijke voorwaarde voor het opzetten en uitvoeren van een experiment dat leidt tot innovatie. Er moet ruimte zijn om te mislukken, leren en daarmee te innoveren. Doelbewust experimenteren en dus iets uitproberen betekent dat je vooraf niet weet wat de uitkomst gaat zijn. ‘Mislukken’ is “een afwijking van verwachte en verlangde resultaten’ (Cannon & Edmondson 2005, p. 300). In hun artikel focussen Cannon en Edmondson (2005) op ‘failures’ en hoe organisaties daarvan kunnen of moeten leren. Zij stellen dat ‘leren om te falen’ een strategie is om als organisatie te innoveren en te verbeteren:

‘(...) very few organizations experiment effectively - an activity that necessarily generates failures while trying to discover successes - (...) we argue that organizations should not only learn from failure - they should learn to fail intelligently as a deliberate strategy to promote innovation and improvement.’

Doelbewust experimenten wordt door Cannon en Edmondson genoemd als de meest uitdagende en ‘provocatieve’ vorm voor organisaties om te leren van mislukkingen. Ze raden aan om een aantal sleutelmensen aan te stellen als interne adviseurs om pilotprojecten en experimenten te begeleiden. Resultaten van de experimenten moeten altijd worden gepubliceerd binnen de organisatie, of ze nou positief of negatief zijn. Stel een ‘failure rate’ in: een percentage van experimenten dat ‘mag’ mislukken, en bied geen aanvullende beloningen voor ‘succesvolle’ experimenten.

Bij het toetsen van de experimenten van Q is het op grond van bovenstaand belangrijk om te kijken of er inderdaad ruimte was om te mislukken, te leren en daarmee te innoveren.

5. De achterkant: opschaling

Tot slot bepaalt de mate waarin aan de achterkant zorg is gedragen voor opschalingsmogelijkheden van het experiment het succes en de kans op innovatie, Kalenda et al (2018) hebben in een grootschalig literatuuronderzoek gekeken naar de randvoorwaarden voor succes van het opschalen van agile werkmethode in grote bedrijven. Hieruit kwam naar voren dat de grootste uitdagingen liggen in de weerstand tegen verandering; zorgen voor of problemen met kwaliteitsborging; het integreren van niet-agile delen van de organisatie en een te snelle uitrol. De vier randvoorwaarden die ze vonden waren eenheid in visie en waarden, steun van het management, bedrijfscultuur en eerdere agile/lean-ervaringen (Kalenda et. al. 2018, p. 19).¹² Bij de experimenten van Q die een succes bleken, kijken we expliciet naar de opschaling aan de achterkant.

Toepassen theorie en raamwerk bij beschrijving experimenten

In de volgende zes hoofdstukken (7 t/m 12) beschrijven we de experimenten aan de hand van de vijf in dit hoofdstuk gestelde indicatoren voor innovatie en cultuurverandering bij het opzetten en uitvoeren van een experiment. In elk hoofdstuk behandelen we één experiment onderverdeeld naar drie paragrafen:

1. Het experiment in vogelvlucht.
2. Beschrijving van het experiment.
3. Analyse van het experiment (aan de hand van de in dit hoofdstuk gestelde indicatoren voor innovatie en cultuurverandering).

In hoofdstuk 13 geven we vervolgens onze overstijgende analyse op deze zes experimenten vanuit het theoretisch raamwerk zoals in dit hoofdstuk beschreven.

¹² Beperking van deze studie is dat dit voornamelijk initiatieven betrof rondom de ontwikkeling van software (de bakermat van agile werken).

7. Experiment 1: CSI: Rotterdam

7.1 In vogelvlucht

Wat?	De serious game vakdag <i>CSI</i> met specifieke aandacht voor <i>CSI: Rotterdam The Hunt</i>
Door wie?	Q-team Rotterdam
Voor wie?	Medewerkers van de opsporing en betrokken stakeholders van binnen en buiten de organisatie
Waarom?	Om opsporingsmedewerkers bij te scholen en externen kennis te laten maken met de praktijk
Wanneer?	Ongeveer jaarlijks vanaf 2016
Waar?	Omgeving Rotterdam

Stakeholders

- Vakgroep Recherche
- Q-team Rotterdam
- Q-team Oost-Nederland
- Eenheid Rotterdam
- Politieacademie

7.2 Beschrijving project

7.2.1 *Probleemschets*

Voorafgaand aan wat later o.a. *CSI: NL* en *CSI: Rotterdam The Hunt* zouden worden, organiseerde de Vakgroep Recherche van de Eenheid Rotterdam regelmatig vakdagen voor de recherche. Deze vakdagen waren gericht op informatie-uitwisseling buiten de bestaande onderzoeken en processen om. In 2015 was de organisatie op zoek naar iets 'anders' of nieuws, maar ze wist niet goed wat precies of hoe ze dat konden vinden. Ze organiseerde de vakdag al op een niet-politie locatie, maar wilde graag meer. De vakgroep wilde verder buiten de bestaande hokjes kijken en buiten de gebaande paden lopen.

'Zij waren toen erg zoekende. Ze zeiden "De eerste twee vakdagen waren 'wel leuk' maar we willen het tóch op een andere manier doen." De gedachte was dat kennisoverdracht op een niet-traditionele manier beter zou aanslaan.' (Q-teamlid)

7.2.2 *Idee en initiatief*

De voorzitter van de vakgroep kwam met een voorstel om de vakdag in te richten op basis van een ander concept. Ze keken naar het voorbeeld van het Q-team Oost-Nederland, dat enige tijd daarvoor was begonnen met het organiseren van vakdagen onder de noemer 'Masterclass'. Dit was een type vakdag waarbij een thema werd 'ontdekt' of uitgediept aan de hand van een *serious game*.

7.2.3 *Aan de slag*

Twee rechers uit Rotterdam – beiden latere Q-teamleden – die deelnamen aan de vakdag in 2015 gaven gehoor aan de oproep van de voorzitter van de vakgroep om mee te helpen. In mei 2016 deden ze mee met de organisatie van *CSI: Rotterdam Plaats Delict*. Het evenement was vooral bedoeld voor politiemedewerkers (90% van de deelnemers) en ketenpartners als OM en de gemeente (10% van de deelnemers). Deelnemers namen deel in een *serious game* waarin ze de casus van een moord voorgelegd kregen. Deze *serious game* moest de deelnemers meenemen in 'echt' rebercherwerk. De casus kon worden opgelost door deel te nemen aan interactieve workshops en samen te werken met nieuwe mensen.

'Ik weet nog dat ter plekke op CSI ons sectorhoofd zei: "Dit verdient een groter podium!". Dat was precies in de tijd dat er moeilijke rapporten waren verschenen over de rebercher. Hij zei: "Als journalisten ofburgers dit eens zouden kunnen doen of ervaren ...". En dát is de start van CSI: NL geweest.' (lid Q-team Rotterdam)

De twee rechers zaten samen met de Vakgroep Recherche in de kern van de organisatie van *CSI: Rotterdam Plaats Delict*. Zij maakten gebruik van het concept uit Q Oost-Nederland dat ze vervolgens verder uitwerkten. Zo bouwden ze voort op de reeds bestaande masterclass uit Oost-Nederland en konden de film gebruiken die daarin werd gepresenteerd. Voor beiden was dit de eerste kennismaking met Q.

CSI: Rotterdam Plaats Delict werd positief ontvangen en het sectorhoofd van de DRR stelde voor om een landelijke CSI te organiseren – *CSI: NL* – en om daarbij ook stakeholders van buiten de politie te betrekken. De leden van de Vakgroep Recherche wilden graag dat deze initiatieven structureel werden ondergebracht, omdat zij zelf werden overvraagd. Leden werden onder meer gevraagd voor brainstormsessies, kleinere (vak)evenementen en het reviewen van onderzoeken. Dit leidde tot het 'omvallen' van de Vakgroep – naast het operationele werk was er onvoldoende tijd en ruimte voor deze aanvullende activiteiten.

‘Die vakgroep werd erg getrokken door een groep enthousiastelingen. Die stopten er veel van hun eigen tijd in en waren toe aan borging van de vakgroep. De vakgroep kreeg steeds meer vraag: kunnen jullie dit doen en daarmee helpen, et cetera. En toen viel die om. Daardoor waren wij [twee toekomstige Q-leden] toen bedacht erop geworden dat dit soort activiteiten eigenlijk full-time functies verdienen.’ (lid Q-team Rotterdam)

De hierboven geciteerde rechercheurs trokken een derde rechercheur aan en samen organiseerden zij op 15 februari 2017 *CSI: NL* in Rotterdam. Dit was tevens de dag dat zij officieel het Q-team Rotterdam werden. Verdeeld over 25 teams namen ongeveer vierhonderd mensen deel aan het evenement. Naast mensen uit de opsporing zelf bestond het publiek uit stakeholders en relaties van het politiekorps als journalisten, advocaten, rechters, politici, bestuurders, wetenschappers en beleidsmakers.

Na deze ervaring organiseerde het Q-team achtereenvolgend *CSI: Rotterdam Criminal Minds* (2 dagen in juni 2017; ondermijning); *CSI: Blauw* (11 juni 2018; ondermijning op straat) en *CSI: Rotterdam The Hunt* (1 en 2 november 2018; digitale opsporing). Deze laatste vond plaats in het Excelsior-stadion in Rotterdam en werd twee dagen achter elkaar gehouden. Gebaseerd op het televisieprogramma *Hunted* gingen de deelnemers aan de slag met het opsporen van een voortvluchtige verdachte. De verschillende invalshoeken op de opsporingspraktijk werden belicht aan de hand van tientallen workshops en masterclasses.

CSI: Rotterdam The Hunt door de ogen van de onderzoekers

De onderzoekers van dit onderzoek namen op vrijdag 2 november 2018 deel aan *CSI: Rotterdam The Hunt* in het Excelsior stadion. De aftrap van de casus begon geheel in stijl: bezoekers ontvingen op hun telefoon een *NL-Alert* met daarin de waarschuwing uit te kijken naar een voortvluchtige verdachte en gijzeling bij het Excelsior-stadion. De 250 deelnemers verzamelden zich in het voorgebouw van het Excelsior-stadion en werden met vrij spectaculaire filmpjes en toelichtingen van Q-teamleden bijgepraat over de casus: het was noodzaak de verdachte zo snel mogelijk te lokaliseren en aan te houden. Men werd onderverdeeld in verschillende groepjes: iedere groep was een opsporingsteam.

Tussen de rondes door beantwoordden de teams op een laptop vragen over de casus. Goede antwoorden gaven blijk van goede informatie over de verdachte en leverden punten op. De groep met de meeste punten eindigde als winnaar. Iedere groep, die bestond uit ongeveer twaalf personen, had een eigen procesbegeleider. Groepsleden volgden workshops met informatie die bruikbaar was voor het oplossen van de casus. Een workshop over grootschalige data-analyse en gedragsvoorspellende algoritmes hielp de cursisten met het berekenen van mogelijke locaties van de verdachte; een workshop over het uitlezen van telefoons bracht info over zijn netwerk en een workshop over het veiligstellen van camerabeelden hielp met het identificeren van een auto. Spelenderwijs kwamen cursisten in aanraking met waardevolle informatie en lessen

7.3 Analyse experiment

7.3.1 *De voorkant: de oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment*

De masterclasses van Q-team Oost-Nederland dienden als inspiratie voor de Rotterdamse CSI-serie. Het idee voor dit concept ontstond bij de Vakgroep Recherche van de Eenheid Rotterdam met als belangrijkste reden dat rechercheurs volgens hen weinig veelzijdige bijscholing kregen in opsporingstechnieken en -ontwikkelingen. Een andere reden was dat externe partners weinig zicht hadden op het werk van de politie en kennis hiervan de samenwerking kan bevorderen. Q heeft dit opvolging gegeven.

Ten tijde van CSI: Rotterdam circuleerden er negatieve berichten over de Nederlandse opsporing in de media. Noemenswaardig hierin is het boek *De Gekooide Recherche*¹³, waarin de problemen in de opsporing van binnenuit werden beschreven en wat het nodige stof deed opwaaien. Urgentie voor het vergroten en delen van kennis werd daardoor breed gedeeld.

De keuze voor deze thema's zijn tot stand gekomen door een combinatie van factoren: ze spreken tot de verbeelding, zijn actueel en er zijn ontwikkelingen gaande in het veld waardoor er genoeg over te leren is. Er is dus genoeg ruimte om bij de dragen aan de professionalisering van de opsporing waarbij ook het *game*-element goed tot uiting kan komen.

7.3.2 *Vrijheid in doen en denken*

Het Q-team Rotterdam was trekker van het experiment; in 2017 hebben zij de organisatie van het evenement overgenomen van de vakgroep. De vakgroep is gestopt omdat zij werden overvraagd: de mensen in de vakgroep hadden niet de tijd en ruimte voor de activiteiten en kwamen in de knel met hun reguliere werkzaamheden. Zij stopten veel eigen tijd in de organisatie. Doordat het Q-team is vrijgemaakt, hebben zij tijd beschikbaar voor de organisatie. Het sectorhoofd staat achter het Q-team Rotterdam en het experiment *CSI:Rotterdam*. De leiding is van mening dat *CSI* een groot podium verdient en is ook aanwezig op de dag zelf. De invulling van de dag zelf wordt bepaald door Q zonder inmenging van de leiding.

“Tót de vorming van Q was het: “bij de gratie van je teamleider”. En dat lukte dus wel, maar het is heel kwetsbaar. Je merkte nu in de laatste CSI wel echt dat wij de stabiele factor waren. Wij gaan immers over onze eigen agenda, zo simpel is het. Agenda-technisch gezien zijn wij de meest stabiele factor in de organisatie.”

13 M. Princen, *De gekooide recherche: het ware verhaal achter de matige prestaties van de Nederlandse opsporing*, Amsterdam : Prometheus 2015.

De drie leden van het Q-team vormden de kern van de organisatie, die in totaal uit zes tot tien mensen bestond. Het Q-team heeft beschikking over de eigen agenda en de andere betrokkenen zijn afhankelijk van de tijd die hen 'gegund' is.

7.3.3 *De expertise van het team dat het experiment uitvoert*

De organisatie van de vakdagen – de voorlopers van de CSI-serie – gebeurde voorheen door de Vakgroep Recherche. In de organisatie van en de aanloop naar CSI: NL vormde het Q-team zich en het is het Q-team zelf dat de opeenvolgende CSI-evenementen organiseerde. De leden van het Q-team maken gebruik van de mogelijkheden die hen wordt geboden. Het team besteedt veel tijd aan interne en externe communicatie en de coördinatie van de benodigde werkzaamheden. Het enthousiasme en de energie van het team lijkt één van de factoren die zorgde voor een gemotiveerde organisatie.

7.3.4 *De resultaten die met het experiment bereikt zijn*

Het doel van de CSI-serie is om de deelnemers door middel van een *serious game* vaardigheden en kennis bij te brengen over ontwikkelingen en technieken in de opsporing. De reacties op de CSI-evenementen zijn zeer positief. Op CSI: Rotterdam The Hunt gaven deelnemers aan dat de casus realistisch was en goed aansloot bij de dagelijkse realiteit. Men vond het leerzaam: in de dagelijkse praktijk gebeurt het weinig dat ze zoveel veelzijdige bijscholing krijgen in opsporingstechnieken en -ontwikkelingen. Externen gaven aan dat ze een leerzaam beeld kregen van de veelzijdigheid van de opsporing. Deze positieve reacties zien we terug in de resultaten van de deelnemersenquête die het Q-team direct na afloop van het evenement heeft verstuurd aan de deelnemers. Van de ruim honderd respondenten gaf 90% aan dat ze nieuwe dingen geleerd hadden en beoordeelde 96% de opzet als 'goed' of 'uitstekend'.

Het Q-team Rotterdam heeft een evenement neergezet dat door de aanwezigen wordt beoordeeld als een toegevoegde waarde voor zowel opsporingsmedewerkers als voor externen.

7.3.5 *De achterkant: de mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld*

Bij de start van het experiment is niet gesproken over opschaling en borging van het experiment. Het Q-team wil CSI vanaf 2019 overdragen. In februari 2019 is daarom een nieuw organisatie-team samengesteld met collega's elders uit de organisatie. Het doel is dat zij het nieuwe evenement volledig zelfstandig zullen gaan organiseren. Er zijn op dit moment zorgen of de organisatie er in slaagt om zónder de naam van Q dezelfde steun en vrijstelling te krijgen van de leiding. Niet zozeer vanwege de kwaliteit van de teamleden, maar vooral vanwege de bijzondere behandeling die Q-teams hebben bevochten binnen de politieorganisatie.

'De laatste keer zeiden we: "we doen het nog één keer. En dan gaan we voor maximale overdracht. Ik vind het pas echt gelukt als de volgende CSI óók staat als een huis, en dan zonder onze bemoeienis. We constateren toch telkens met elkaar dat het binnen de politie ontbreekt aan een goede voedingsbodem om hele goede ideeën die getest én geëxperimenteerd én begeerd zijn groter te maken. Echt de scale-up van goeie ideeën."

'Daar heb ik nog wel de meeste vaderlijke zorgen over: creëer een team, stel héél gauw het geld vast en stem ook echt af dat het team dit kan doen. En zorg ook echt dat die zes mensen hier tijd voor krijgen: dat lukt niet zomaar voor anderen. Voor ons als Q zou dat wel kunnen.' (lid Q-team Rotterdam)

8. Experiment 2: Training Digitale Opsporing ‘Pink Lady’

8.1 In vogelvlucht

Wat?	De Training Digitale Opsporing ‘Pink Lady’.
Door wie?	Q-team Noord-Nederland.
Voor wie?	Dienst Regionale Recherche en rechercheurs van de Districtsrecherches Fryslân, Groningen en Drenthe.
Waarom?	Het doel van de training is het vergroten van het digitale bewustzijn van rechercheurs. Hiervoor is een scenario geschreven dat rechercheurs in groepjes van maximaal tien mensen oplossen.
Wanneer?	Trainingen worden gegeven van april 2018 t/m maart 2019 en duren een dag.
Waar?	De training vindt plaats in en rondom Q’s eigen trainingslocatie aan de Schweitzerlaan in Groningen.

Stakeholders

- Leidinggevend en teamchefs van DRR en DR (ruimte/tijd/geld beschikbaar stellen)
- IBT (docent/procesbegeleider)
- Digitaal Platform (cursisten, trainers, ondersteuning)
- Team Digitale Opsporing (cursisten, trainers, ondersteuning)
- Rechercheurs en recherchekundigen (cursisten, trainers)

8.2 Beschrijving project

8.2.1 *Probleemschets*

Digitale ontwikkelingen hebben een stevige transformatie in het klassieke onderzoek veroorzaakt. Betalingsverkeer via cryptowallets, communicatie via gesloten kanalen en versleuteld bewijsmateriaal vereisen het nodige aanpassingsvermogen bij de opsporing. Maar de recherche heeft zelf ook tal van nieuwe opties, bijvoorbeeld het slim bestuderen van digitale sociale netwerken van verdachten en de inzet van locatie-technologie – al kan de rechercheur zélf natuurlijk ook sporen achterlaten.

Twee rechercheurs in het district Noord-Nederland – die later het Q-team zouden vormen – merkten dat de recherche zich niet altijd raad wist met dit drastisch toegenomen werkveld en wapenarsenaal. Ze merkten dat ervaring en bewustzijn voor het doen van digitaal sporenonderzoek vaak ontoereikend was en dat basiskennis van bijvoorbeeld sociale media en de informatie die daar te vinden is met regelmaat ontbrak.

'Het niveau van digitale kennis en vaardigheden is ver beneden het basisniveau, schrikbarend laag.' (Operationeel Specialist, Team Digitale Opsporing)

De twee rechercheurs vonden dat de Politieacademie te weinig structurele aandacht besteedde aan het digitale domein en voorzagen dat bepaalde informatie en sporen in opsporingszaken gemist konden worden. Voor hen was het duidelijk dat er behoefte was aan meer kennis en bewustzijn op dit gebied. Toen één van de rechercheurs bij een verhoor merkte dat de verhoorder niet altijd de goede vragen stelde en zich niet kon inleven in de online activiteiten en belevingswereld van een jongere, ontstond het idee voor een training.

8.2.2 *Idee en initiatief*

Sinds de zomer van 2017 vormen de twee rechercheurs het Q-team Noord-Nederland. Samen met andere belanghebbenden, waaronder het Team Digitale Opsporing en het Cybercrimeteam, organiseerde het Q-team een brainstorm. De conclusie was dat digitale opsporing vaak een blinde vlek is bij de recherche en dat het digitale bewustzijn van de recherche beter kon. Ook wilde het Q-team bijdragen aan bevordering van samenwerking binnen een opsporingsteam, het verminderen van 'hokjesdenken' en aanmoedigen dat rechercheurs zélf actie zouden ondernemen en digitale vragen niet a priori wegschuiven naar specialisten.

8.2.3 *Aan de slag*

Aan de tekentafel

Samen met andere geïnteresseerden bedacht het Q-team een verhaal en scenario voor een praktische casus voor de training en werkte dit uit. Door het experiment de vorm te geven van een praktische casus zouden cursisten leren door te *doen*; het Q-team verwachtte dat dat het meeste effect zou sorteren bij het creëren van digitale bewustwording.

'Wat nou als wij tien collega's in een kamer konden stoppen en je mag pas weg als je de puzzel hebt opgelost, door hints op de muur, opsporing met computers, een hele puzzel!' (Operationeel Specialist, Team Digitale Opsporing)

De training moest interactief zijn, het scenario realistisch en de opzet van de training moest ervoor zorgen dat alle cursisten betrokken werden. Het Q-team bouwde web-

sites op het internet en het darknet, maakte bitcoinwallets en sociale media-accounts aan en namen audio- en filmopnames op.

'De workshop over darkweb had ik al gegeven. Iemand van het FIOD had verteld over bitcoins. Mensen vonden dat interessant. We zijn toen samengekomen, legden onze voeten op tafel en overlegden: wat kunnen we of doen we? Op tv was toen Hunted, maar ook The Big Escape.' (Operationeel Specialist, Team Digitale Opsporing)

Vormgeving van het experiment

Het experiment kreeg de vorm van een training annex escaperoom. Deelnemers zouden een rechercheteam vormen dat zoveel mogelijk zélf kon uitzoeken om de casus op te lossen. Waar nodig kregen ze tussendoor, nadat ze het zelf hadden geprobeerd of ervaren, extra uitleg of toelichting van één van de begeleiders. Cursisten konden een telefoonnummer bellen en vragen om 'doorgeschakeld' te worden naar bijvoorbeeld de melder, een (digitaal) expert, officier van justitie of iedere andere rol. De begeleiders vullden deze rollen vanuit een 'controlekamer'. Cursisten konden op deze manier ook camerabeelden, telefoongegevens, financiële transacties of andere data opvragen.

Rechercheurs zetten in de training gezamenlijk kleine stapjes en werden aangemoedigd om een duidelijk logboek of tijdslijn bij te houden op een whiteboardmuur. Hierop zagen de rechercheurs welk pad zij zelf afgelegd hadden en zo kwam de realisatie dat zij zelf in staat waren om in het digitale domein opsporingswerkzaamheden te verrichten en problemen op te lossen. De rechercheurs eindigden de training met het op buitenlocatie volgen en aanhouden van de verdachte (gespeeld door iemand van het begeleidingsteam of een andere collega). Ook bij de aanhouding zou het digitaal bewustzijn een rol spelen: zo moest de laptop van de verdachte open en aangesloten blijven tijdens de aanhouding omdat er anders bewijsmateriaal verloren ging.

De casus is ontworpen om zo realistisch mogelijk te zijn. Daardoor sluit het aan bij de researchpraktijk en is het goed voor te stellen dat de handelingen die worden verricht ook daadwerkelijk kunnen plaatsvinden.

'Bewustwording gebeurt door de beleving, daarmee doorbreek je de waan van de dag. Ze hebben dit nog nooit meegemaakt: ineens zitten ze in een cybercrimeteam! Dat maakt het een groot succes.' (Operationeel Specialist, Team Digitale Opsporing)

Het experiment mogelijk maken

Om de training op te zetten was tijd, een fysieke ruimte en materiaal en middelen nodig. Ook moest er bedacht worden hoe (in welke tijd) collega's de training konden volgen. Het idee ontstond om het experiment vorm te geven als training binnen de

*Integrale Beroepsvaardigheden Trainingen (IBT)*¹⁴. Hierdoor zou er gemakkelijker ruimte, geld en begeleiding beschikbaar komen. IBT kent echter een sterke focus op 'blauwe' vaardigheden en minder op recherchevaardigheden en vereist een 'fysiek component' (zoals een aanhouding en/of het gebruik van geweldsmiddelen). Dit paste in eerste instantie niet goed bij de bedoelde training maar na wat aanpassingen (er werd een observatie en aanhouding toegevoegd) voldeed de training aan de eisen en kreeg het Q-team groen licht.

Het Q-team heeft soms letterlijk ruimte gepakt. De werkruimtes van de DRR Generieke Opsporing stonden leeg: het Q-team 'confisqueerde' ze en richtte ze in als trainingslocatie. Q-teamleden en andere betrokkenen haalden beeldschermen, toetsenborden en muizen van hun eigen zolders. Het duurde te lang om whiteboards te bestellen, dus plakte het Q-team zelf-gefinancierde whiteboardstickers op de kasten.

8.3 Analyse experiment

8.3.1 *De voorkant: de oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment*

Aanleiding voor de training was een gebrek aan kennis van digitale opsporing en daarmee het risico dat sporen verloren gaan in onderzoek omdat onjuist wordt gehandeld. Directe aanleiding was de aanwezigheid van een Q-teamlid bij een verhooring waarbij ze merkte dat de verhoorder niet de goede vragen kon stellen omdat deze zich niet goed kon inleven in de digitale belevingswereld en activiteiten van de jongere.

8.3.2 *Vrijheid in doen en denken*

Het Q-team Noord-Nederland is trekker van het experiment. Het team wordt gesteund en is vrijgemaakt door de chef DDR en de districtsrecherches Fryslân, Groningen en Drenthe. Leidinggevendens hebben deelgenomen aan de pilottraining en staan achter het experiment.

Om de training op te zetten, waren tijd voor ontwerp en organisatie, een fysieke ruimte om de training in te houden, materiaal en trainingstijd voor de collega's nodig. Om dit te realiseren, is gekozen om het experiment vorm te geven als training binnen de Integrale Beroepsvaardigheidstrainingen (IBT) waarmee middelen deels beschikbaar kwamen. Het Q-team zette daarnaast eigen middelen in omdat deze niet (of te laat) vanuit leidinggevendens werden gefinancierd.

14 Politiedewerkers en rechercheurs zijn verplicht om vier keer per jaar IBT-trainingen te volgen. Zij halen daar certificeringen, onder andere om hun dienstwapen te mogen blijven dragen en gebruiken.

Brede steun van andere afdelingen

Het Digitaal Platform en het Team Digitale Opsporing steunen het experiment actief. Ze zien in dat de training sterk aansluit bij hun eigen werk, dat deze kan bijdragen aan een betere werkverdeling en meer professionaliteit. Ze hebben meegewerkt bij het uitschrijven van het scenario en de puzzels en ondersteunen de uitvoering. Een aantal mensen uit deze teams is inmiddels zelf opgeleid om de trainingen te geven. Door deze steun, zowel in expertise als in mankracht, heeft het Q-team een bredere basis om op te bouwen.

Cultuur Integrale Beroepsvaardighedentraining (IBT)

De training vindt plaats in het tijdslot van IBT. Dit betekent ook dat bij iedere training een IBT-docent aanwezig is als procesbegeleider. IBT-docenten zijn van oudsher gericht op blauwe vaardigheden en zijn relatief onbekend met het recherchevak. Dat kan negatieve effecten hebben, bijvoorbeeld als de docent zelf niet gemotiveerd is om een niet-blauwe training te begeleiden op een werkgebied waar hij/zij zelf onbekend is. Het is dus noodzakelijk dat de IBT-docent zelf de training ook ondersteunt. Of dat zo is of niet verschilt voornamelijk per individu.

‘De meeste IBT-docenten zijn blauw. Zij zien niet het belang van “in onderzoek zitten” en snappen niet dat je daar niet zomaar uit weg komt, dat dat tijd kost. Als je dat niet begrijpt als IBT-docent vind je recherche lastig.’ (Docent IBT)

De focus op blauwe vaardigheden maakt het uitdagend om recherchegerichte IBT-cursussen te realiseren. IBT-docenten zijn momenteel geen representatieve afspiegeling van de politieorganisatie: de recherche is ondervertegenwoordigd. Er is waarschijnlijk een cultuurverandering nodig om IBT-cursussen meer te laten aansluiten bij de recherchepraktijk.

8.3.3 De expertise van het team dat het experiment uitvoert

Vooraf in de opbouwfase was het succes van het experiment afhankelijk van de (deels vrijwillige) inzet van enkelen, die deelnamen vanuit een persoonlijke motivatie om de opsporing te willen verbeteren. Het Q-team heeft een reputatie opgebouwd van enthousiastelingen: collega's die de daad bij het woord voegen, ondernemen, en niet bang zijn om teruggefloten te worden.

Snelle organisatie van middelen

Het Q-team draagt enthousiasme en vastberadenheid uit. Een voorbeeld hiervan is het materiaal dat nodig was om de training te kunnen houden. De normale procedure is om dat aan te vragen bij het Politiedienstencentrum (PDC). Dat zou echter zeker twee tot zeven weken duren waardoor de training nog lange tijd niet van de grond zou kunnen komen. Het Q-team beseftte dat het gebruik moest maken van het momentum waar het in zat en dat vertragen de eerste stap zou kunnen zijn naar uitstel of afstel.

Daarom heeft het Q-team samen met de andere betrokkenen besloten om niet de gebaande paden te volgen maar om zelf actie te ondernemen. Zij hebben vanaf hun eigen zolders oude toetsenborden, muizen, beeldschermen gehaald en meegenomen naar kantoor. Er stond een locatie van het team DRR Generieke Opsporing leeg. Om ook hier vertraging te voorkomen heeft het Q-team die simpelweg 'ingenomen' en zelf verbouwd tot trainingslocatie.

Ook andere obstakels of hobbels losten zij creatief op. Zo zou de training alleen in de IBT-tijd kunnen plaatsvinden als er ook een fysiek element in zit. Daarom is gekozen om de dader te observeren (fysiek element) terwijl hij pint (financieel/digitaal element).

8.3.4 *De resultaten die met het experiment bereikt zijn*

Resultaten pilot en eerste serie

In maart 2018 draaide het Q-team de eerste pilot van de training. Om hun leidinggevenden te laten zien waar ze mee bezig waren geweest én om tijd en geld veilig te stellen, besloot het Q-team om hun leidinggevenden deze allereerste pilottraining te laten volgen. Het MT van de Dienst Regionale Recherche heeft dat gedaan – de Districtsrecherches waren in dit stadium niet geïnteresseerd om mee te doen. Na deelname concludeerde het MT dat ze het belangrijk vond dat de kennis en processen die aan bod kwamen in de training ook beheerst werden door de rechercheurs. Mede daarom boden ze het Q-team de ruimte om de training op grotere schaal aan te bieden. In de periode tot aan de zomer van 2018 heeft de hele DRR de training gevolgd tijdens het IBT-blok. De trainingen zelf hebben opgeteld ongeveer dertig dagen geduurd.

Toen de machine eenmaal liep en er groen licht was om de training verder uit te rollen, verschoof het zwaartepunt van de werkzaamheden van het Q-team naar het trainen van nieuwe uitvoerders. Het Q-team was nog wel betrokken bij de training, maar niet meer zo intensief als bij de opzet.

In het najaar van 2018 hebben alle Districtsrecherches van Noord-Nederland de training gevolgd, met een aanvullende 'veegperiode' in het begin van 2019. Naar schatting hebben in totaal 350 mensen de training gevolgd.

De verschillende respondenten die we hebben gesproken voor dit onderzoek – ex-cursisten, begeleiders en organisatoren – waren eensgezind in hun positiviteit en enthousiasme en van mening dat de training bijdraagt aan digitaal bewustzijn. De reacties van cursisten aan de organisatie toonden de actualiteit van het thema.

Herwaardering en herinrichting IBT

IBT staat voor rechercheurs vaak gelijk aan een training waarin enkel 'blauwe' vaardigheden naar voren komen. Rechercheurs gaven aan dat vaardigheden als aanhoudingen, achtervolgingen en dergelijke in de praktijk nooit voorkomen in de dagelijkse werkzaamheden van een rechercheur. Toch zijn ook rechercheurs verplicht om ieder jaar een minimale toets te halen in deze vaardigheden. Rechercheurs vonden het op-

merkelijk dat er een sterke nadruk ligt op deze ‘blauwe’ vaardigheden terwijl vaardigheden die benodigd zijn voor het researchewerk er niet aan bod komen. Rechercheurs waren verrast dat IBT ook kon worden ingevuld op een manier die past bij het researchevak:

‘Ik zie en merk aan collega’s dat ze er wat aan hebben gehad. Het is gericht op ons vak en dat mist bij de politie. IBT zou zó ingericht moeten worden voor ons. Een dag schieten hoort erbij hoor, maar dit was écht een IBT.’ (Rechercheur)

In navolging van het experiment is inmiddels door de Dienst Regionale Recherche, de Districtsrecherche en het IBT-centrum een integrale werkgroep opgezet die zorg draagt voor de invulling van drie dagen voor de recherche. Zij selecteren thema’s en zorgen dat deze zowel voldoen aan het ‘fysieke’ component als aan de inhoudelijke wensen voor vakontwikkeling van de rechercheurs.

Bevorderen van samenwerking

In de praktijk kwam het veel voor dat cybervragen ‘geparkeerd’ werden bij één persoon in het team als bekend is dat hij of zij ‘er verstand van heeft’. Dit werd beschreven als exemplarisch voor de manier van werken binnen veel opsporingsteams. Uit interviews kwam naar voren dat teams vaak zouden bestaan uit ‘eenlingen’ waarbij men zich een eigen taak toe-eigent; slechts weinig rechercheurs zouden zicht hebben op de gehele zaak.

‘Ooit heb ik onderzoek gedaan waarbij ik één taak had: beeldbewerking. Niemand weet van elkaar wat ze doen. Teams bestaan uit veel eenlingen terwijl het breed gedragen moet worden. Wat doen we als er iemand ziek is? Dan kan niemand hem overnemen.’ (Rechercheur)

Vraagstukken binnen het digitale domein vallen ‘traditioneel’ gezien buiten het klassieke researchewerk en worden doorgeschoven naar de collega’s van het Digitaal Platform of Team Digitale Opsporing. De training toonde aan dat door de samenwerking op te zoeken, het team zélf in staat is om sporen te ontdekken en samen te brengen.

8.3.5 De achterkant: de mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld

Vanaf de start is het experiment geïntegreerd in het IBT-traject. Doordat het binnen een bestaande structuur ontwikkeld is, was er vanaf het begin aandacht voor de borging en opschaling. Het Q-team heeft gekozen voor een poldermodel: vanaf het opzetten van het experiment werken aan overdracht met blijvende betrokkenheid van Q zonder dat zij aanblijven als trainers.

9. Experiment 3: Scrum

9.1 In vogelvlucht

Wat?	Werken volgens de Agile-methodiek 'scrum'.
Door wie?	Het initiatief is mede mogelijk gemaakt door Q-team Oost.
Voor wie?	De medewerkers van het team Veelvoorkomende Criminaliteit (VVC) in Arnhem-Zuid.
Waarom?	Om de wendbaarheid van de organisatie te verbeteren, plankzaken te verminderen, en professionaliteit te vergroten.
Wanneer?	Vanaf medio 2017 tot heden.
Waar?	Arnhem-Zuid en deels Arnhem-Noord.

Stakeholders

- Rechercheurs van de VVC('s)
- Q-team Oost
- Leidinggevenden
- Werkgroep

9.2 Beschrijving project

9.2.1 *Probleemschets*

Jarenlang had het team Veelvoorkomende Criminaliteit (VVC) in Arnhem-Zuid te maken met een hoge instroom aan nieuwe zaken die ze niet allemaal kon bijhouden en er ontstond een achterstand in de verwerking hetgeen resulterende in een hoog aantal 'plankzaken'. Tegelijkertijd was er in het team sprake van een hoge individuele werkdruk. Men ervaarde veel stress en collega's waren niet goed van elkaar op de hoogte wat er bij een ander speelde. Werkprocessen waren daarnaast niet erg efficiënt. Een typisch proces zag er (gesimplificeerd) zo uit:

1. Een nieuwe zaak kwam binnen.
 - Zaken konden verschillende prioriteiten hebben: van Prio1 (hoogste prioriteit) t/m Prio4 (laagste prioriteit).

2. De zaak in kwestie (de meeste zaken zijn Prio3 of Prio4), werd toebedeeld aan een individuele medewerker. Zaken met Prio2 werden soms opgepakt door meer mensen.
3. De nieuwe zaak werd toegevoegd aan de bestaande caseload van die medewerker. Vaak betekende dit: hij gaat onderop de stapel, want is als laatste binnengekomen. De medewerker werkte eerst verder aan de bestaande caseload.
 - Als er een Prio1-zaak binnenkwam kreeg die altijd prioriteit boven alle andere zaken.
4. Als de medewerker niet toekwam aan de zaak in kwestie, en deze na een bepaalde tijd nog niet was opgepakt, werd het dossier ongezien en onverrichter zake afgelegd. De indiener (bijvoorbeeld de burger die een aangifte heeft gedaan) kreeg bericht dat de zaak niet werd opgepakt.

‘De zaken kwamen binnen in je bakje. Als je er niet aan toe kwam, ging de zaak na zes maanden weer weg. Men wist niet beter. Dat de zaak niet werd opgepakt maakte niet uit, dat gebeurde.’ (Hoofdagent en teamlid scrum)

In het team VVC was iedere medewerker verantwoordelijk voor zijn/haar eigen zaken. Daardoor ervaaarden diverse rechercheurs meerdere knelpunten:

- Men ervaaarde een **hoge individuele werkdruk**. Of een zaak goed werd opgepakt en/of opgelost was afhankelijk van één individu. De caseload was tegelijkertijd zo hoog dat een groot deel van de zaken nooit opgepakt werd.
- Er was **weinig samenwerking**. Omdat een individuele medewerker als enige op de hoogte is van de inhoud en de ontwikkelingen van een zaak, is het moeilijk om een collega in te schakelen wanneer er advies nodig is. Die collega heeft zijn/haar eigen caseload en zal eerst vanaf het begin bijgepraat moeten worden voordat hij of zij kan helpen. Inhoudelijk ervaaarde men weinig steun aan elkaar.
- Er was **gebrekkige continuïteit**. Als een medewerker wegviel, bijvoorbeeld door ziekte, moesten de zaken van die medewerker overgenomen worden door andere collega’s die, zoals gezegd, geen kennis hadden over de ins en outs van die zaak. Als er vragen kwamen, bijvoorbeeld van een burger die belang had met die zaak, kon er geen antwoord gegeven worden.
- De afhandeling van een zaak was afhankelijk van het werk van één persoon en niet van het hele team. Dit resulteerde in **onvoldoende professionaliteit** bij afhandeling van zaken.

Naast deze problemen – of misschien wel mede dóór deze problemen – was er weinig tot geen ruimte voor ontwikkeling en innovatie. De initiatiefnemers van het experiment ervaaarden dat door de uitsluitend top-down aansturing, de opsporing stroperig werd en zich richtte op laaghangend fruit. Er was sprake van veel zij-instromers die binnenkwamen en weer uitstroomden. In één van de interviews werd de opsporing van toen getypeerd als een ‘zinkend schip’.

9.2.2 *Idee en initiatief*

Dat er veel winst te behalen viel met het verbeteren van deze oude werkwijze was evident; het was alleen nog niet duidelijk hóe dat zou kunnen gebeuren. De eenheidsleiding zat met dezelfde vraag en – geconfronteerd met slechte prestaties – vroeg ze begin 2016 het Q-team of zij misschien uitkomst konden bieden. Op het verzoek van de eenheidsleiding begon het Q-team Oost in juli 2016 met een onderzoek naar wat er beter zou kunnen. Het Q-team bezocht verschillende basisteams en legde contact met politiemedewerkers in de ICT. In tegenstelling tot hun ‘blauwe’ collega’s werkten de ICT’ers binnen de politie al enige tijd volgens *lean* en *agile* principes en zochten zij op dat moment naar plekken om buiten de ICT verder te leren. Vanuit dit contact tussen de ICT’ers en het Q-team ontstond het idee dat een scrumcoach van de ICT-afdeling een bezoek zou brengen aan de VVC Arnhem-Zuid. Dit paste goed in het plaatje van Q, dat zelf ook graag met scrum wilde gaan experimenteren.

Het Q-team ging in gesprek met de scrumcoach en de werkgroep en gaf aan een scrumexperiment te willen starten binnen een basisteam. In augustus 2016 bracht deze scrumcoach een bezoek aan de VVC Arnhem-Zuid. De coördinator van het basisteam zag de mogelijkheden die scrum kon bieden voor zijn team en vroeg zijn teamchef of hij de opleiding tot Scrum Master kon gaan volgen. Zijn teamchef was zelf ook Scrum Master, maar bracht dit niet in de dagelijkse praktijk. De coördinator kreeg toestemming en in de opleiding die hij vervolgens startte was hij de enige ‘blauwe’ medewerker, omringd door uitsluitend ICT’ers.

Wat is scrum?

Binnen scrum wordt er gewerkt in zelf-organiserende teams bestaande uit verschillende specialisten en rollen. Degene die het proces begeleidt, wordt ook wel de Scrum Master genoemd. Teams werken in korte ‘sprints’: een vooraf vastgestelde time-box waarbinnen bepaalde werkzaamheden af moeten zijn. Sprints duren altijd even lang en volgen elkaar elke keer direct op. Gemiddeld duurt een sprint twee tot vier weken. Een sprint begint met een planning, en eindigt met een review en retrospectieve meeting (‘retro’). Om de taken binnen een sprint goed uit te voeren, is onderling overleg tussen de teamleden noodzakelijk. Daarom is er elke dag een kort overleg met het team; de Daily Scrum. Na elke sprint wordt een (deel)product opgeleverd, waarna een evaluatie volgt en er ruimte is voor feedback. Dit wordt gedaan om ervoor te zorgen dat het functioneren van het team steeds beter wordt en er snel ingespeeld kan worden op eventuele aanpassingen. Na deze review momenten begint het proces weer opnieuw in de volgende sprint.¹⁵

15 Zie: <https://agilescrumgroup.nl/wat-is-scrum-werken>.

Volgens de geïnterviewden is er een aantal voorwaarden waaraan moet worden voldaan om succesvol te kunnen scrummen. Deze zijn als volgt:

1. Scrummen is ‘alles of niets’. De rolverdeling in het team, de verschillende bijeenkomsten en het jargon zijn cruciaal om het werkproces van scrum eigen te maken.
2. Er moet een duidelijke ‘Definition of Ready’ zijn. Dit betekent dat de acties die op het bord komen, direct uitvoerbaar moeten zijn. Hiervoor kunnen bestaande processen met andere afdelingen ook heringericht moeten worden.
3. Het scrumteam moet voldoende vertrouwen en autonomie krijgen vanuit leidinggevenden.
4. Communicatie en vertrouwen binnen het team is essentieel.

In dezelfde tijd dat de coördinator de opleiding tot Scrum Master volgde, werd er vanuit het District Gelderland-Midden een werkgroep geformeerd met de doelstelling om de opsporing in de basisteams in Gelderland-Midden toekomstbestendig te maken. Het Q-team Oost had hierbij ook een rol: namens het Q-team namen twee leden deel aan de werkgroep. Zij adviseerden om te gaan experimenteren met scrum. Dat advies werd opgevolgd en in samenwerking met het Q-team Oost besloot de teamleiding van Arnhem-Zuid om het experiment te trekken.

9.2.3 *Aan de slag*

Het eerste scrumexperiment: de ‘pilot’

Op 18 september 2017 startte het eerste scrumexperiment. Voorafgaand hadden de werkgroep, het Q-team Oost en het team Arnhem-Zuid het voornemen dat verschillende teams uit het district mensen zouden leveren aan het nieuw te vormen scrumteam zodat er een gezamenlijke pilot zou ontstaan. In de praktijk leverden alleen de teams Arnhem-Noord en Arnhem-Zuid mensen. De coördinator van VVC Arnhem-Zuid werd door het Q-team betrokken bij het experiment maar had op dat moment geen uitvoerende functie.

‘We zijn een stugge organisatie, maar door enthousiaste mensen komt het wel binnen. Zuid had hem [de coördinator] en hij is superenthousiast. Dus wij waren al ‘voorverwarmd’. Noord niet, die waren ook wat sceptischer.’ (Rechercheur)

Het experiment verliep niet naar wens: de werkgroep ‘kreeg de handen niet op elkaar’. De capaciteit van het team was te laag volgens betrokkenen en er werd niet goed gecommuniceerd tussen de teamleden en de leiding. Er ontstond geen gezamenlijk draagvlak en het duurde niet lang voordat de teams terugvielen in hun oude werkprocessen. Teamleden ervoeren de pilot als bezuinigingsmaatregel. Krap een maand later, in oktober 2017, werd de stekker uit het experiment getrokken en Arnhem-Noord en Arnhem-Zuid gingen weer ieder hun eigen pad, zonder met scrum te werken.

'Het team was te klein, we kregen niet de nodige erkenning. Het was een pilot, maar voelde als een verkapte poging om Noord en Zuid samen te krijgen, een manier van bezuinigen. Er werd geen uitleg gegeven, niks gecommuniceerd. Het creëerde alleen maar onrust en dat motiveerde niet.' (Hoofdagent, teamlid scrum)

Ondertussen was de coördinator bijna klaar met zijn opleiding tot Scrum Master. Hij kwam weer terug bij zijn team in Arnhem-Zuid. Het Q-team Oost was nog druk bezig met het vraagstuk van toekomstbestendige opsporing. Het eerste experiment was niet goed gegaan, maar er was veel van geleerd – vooral hoe het niét moest.

Het tweede scrumexperiment

De coördinator was niet betrokken geweest bij het eerste experiment, maar was nog steeds enthousiast over de mogelijkheden die het werken met scrum volgens hem kon bieden. Hij was ervan overtuigd dat de huidige werkwijze niet voldeed en dat scrum meerwaarde zou hebben. Na de teleurstelling van het eerste experiment werd zijn enthousiasme echter niet meteen breed gedeeld onder zijn collega's. Hij zette echter door, en met succes: in januari 2018 startte Arnhem-Zuid, met steun van het Q-team Oost, het tweede scrumexperiment.

'Ik heb mensen wel een beetje geïndoctrineerd hoor, mensen noemden me de 'scrum-koning'. Veel mensen vonden er wel wat van. Scrum, met al die Engelse termen – 90% van de collega's wilde het niet. Ik heb de resultaten maar laten spreken. Twee maanden later wist men niet meer beter!' (Oud-coördinator VVC Arnhem-Zuid, scrum-coach)

De aanpak verschilde op een aantal fronten noemenswaardig met het eerste experiment. Het tweede experiment viel onder leiding van een lid van het Q-team, die nauw samenwerkte met de coördinator die het experiment uitvoerde. Ze besloten om het experiment dit keer te beperken tot het bestaande team van Arnhem-Zuid. Hun eerste prioriteit was om hun collega's aan boord te krijgen en hen te overtuigen van de scrum-werkwijze. Dit gebeurde enerzijds door medewerkers te wijzen op wat er in de oude werkmethode niet goed ging, en anderzijds door er hen op een positieve manier ervaring te laten opdoen met scrum.

Bij de start van het experiment werd er een schifting gemaakt in de bestaande plankzaken. Veel zaken bleken niet goed rechercheerbaar of waren om andere redenen ongeschikt. De zaken waarop dit van toepassing was, werden afgelegd. De resterende zaken werden opnieuw geprioriteerd. Er werd een inschatting gemaakt van de totale hoeveelheid werk die het team als geheel aan zou kunnen gedurende één sprint en dat werd vertaald naar een bepaald aantal punten. Ook aan de zaken werden punten toegekend en die zaken werden verdeeld per werkzaamheid of klus. Zo werd het voor iedereen duidelijk wat er wel en niet moest gebeuren in die periode.

Om het experiment te laten slagen, werd er ook aan de voorkant veel werk verricht. Het team maakte afspraken met andere teams om te zorgen dat de zaken die binnenkomen

ook daadwerkelijk rechercheerbaar zijn en geschikt zijn om op te pakken. Dit was de *Definition of Ready*. In de praktijk betekende dit dat er aan de voorkant een selectie plaatsvond door de agent die de zaak aannam, en dat zaken met onvoldoende opsporingsindicatie bijvoorbeeld niet werden doorgestuurd naar het team. Ook registreerde de agent die de aangifte opnam zoveel mogelijk informatie zodat het opsporingsteam geen tijd kwijt zou zijn aan onnodige werkzaamheden.

9.3 Analyse experiment

9.3.1 *De voorkant: De oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment*

De oude, reguliere werkmethode was onvoldoende professioneel en werkte niet goed. Het implementeren van scrum was een directe reactie op die werkmethode en sloot aan bij een relevante, actuele behoefte, namelijk het verbeteren van werkprocessen en meer werkplezier.

Een duidelijk probleem was uiteindelijk de concrete aanleiding voor de inzet van scrum: de eenheidsleiding herkende het probleem van de hoge stapels VVC-zaken (de 'plankzaken'). Eén van de teams die met achterstand te kampen had was het team VVC Arnhem Zuid.

9.3.2 *Vrijheid in doen en denken*

De voorlopers van Q-team Oost zijn gestart als trekker van het experiment. In eerste instantie werd er vanuit leidinggevenden niet gezorgd voor de benodigde randvoorwaarden. Het 'experiment' kreeg vorm in een team dat bestond uit drie mensen waarvan twee parttime werkten en was daardoor veel te klein¹⁶. Het gevolg was dat het voelde als een verkapte bezuinigingsmaatregel. Het duurde slechts enkele maanden voordat men weer terugviel in de oude werkwijze.

Het tweede experiment is gestart onder leiding van het Q-team Oost. De leden van het scrumteam werden gesteund en vrijgemaakt door de teamchefs van de VVC. Daardoor was er genoeg tijd om het experiment op te zetten en te draaien. Het grotere aantal deelnemers in het tweede experiment zorgde ervoor dat het tweede experiment succesvol was.

16 Volgens Agile Scrum bestaat een Scrumteam uit minimaal 3 tot 4 leden. Daarbij gaat men uit van de oorspronkelijke werkcontext, namelijk productontwikkeling voor klanten. De minimale teamgrootte in andere organisaties is afhankelijk van een veelheid aan factoren.

9.3.3 *De expertise van het team dat het experiment uitvoert*

Het eerste experiment was gestart door de voorlopers van het Q-team en werd breed uitgezet in verschillende teams. Het tweede experiment is gedraaid door het vrijgemaakte Q-team Oost. De aanpak van het Q-team verschilde op een aantal fronten noemenswaardig met het eerste experiment. Het Q-team besloot om het experiment te beperken tot het team van Arnhem-Zuid en er was veel aandacht voor communicatie. Hun eerste prioriteit was om collega's aan boord te krijgen en hen te overtuigen van de scrumwerkwijze. Dat gebeurde enerzijds door medewerkers te wijzen op wat er in de oude werkmethode niet goed ging, en anderzijds door hen op een positieve manier ervaring te laten opdoen met scrum. Ook werd bij de start van het experiment een schifting gemaakt in de bestaande plankzaken.

Alle respondenten hebben genoemd dat zij zelf en hun collega's in het begin erg sceptisch stonden tegenover scrum, mede vanwege de Engelse terminologie en de woorden die algemeen bekend staan als 'jeukwoorden'. Het werkte dat bij het tweede experiment het team duidelijk communiceerde waaróm het gebeurde en hóe het zou gaan gebeuren. Daarbij stond enthousiasme, duidelijkheid en vastberadenheid voorop.

'Als dit van bovenaf opgelegd gaat worden zegt iedereen: "weer zo'n verzinseltje, dat werkt vast weer niet." Zeker de oudere collega's die hebben dat al veel vaker meege maakt, dat werkt niet. Het moet goed opgepakt worden. Je moet niet half beginnen, of alleen briefjes plakken. Dan mis je wat. Half-half werkt niet, het is alles of niets, óók met alle Engelse termen en met die weerstand tegen die jeukwoorden. We hebben lopen vloeken en tieren, maar uiteindelijk werkt het wél. Dat systeem zit erachter en dat moet je wel weten en beseffen.' (Hoofdagent, lid scrumteam)

Het team creëerde bovendien ook draagvlak in andere onderdelen van de politieorganisatie. De *Definition of Ready* is voor een groot gedeelte gedaan door andere afdelingen dan de VVC. Deze 'keten'-samenwerking is eveneens van belang geweest voor het slagen van het experiment.

9.3.4 *De resultaten die met het experiment bereikt zijn*

Het team VVC Arnhem-Zuid werkt inmiddels ruim een jaar volgens de scrummethode, naar tevredenheid van zowel medewerkers als leidinggevenden. Medewerkers die in het begin sceptisch waren, zijn inmiddels overtuigd, dat geldt ook voor leidinggevenden. De cijfers zijn positief: Arnhem-Zuid heeft inmiddels geen plankzaken meer. De geïnterviewden hebben het gevoel dat zij met gemiddeld vijftien tot twintig zaken per sprint meer zaken oplossen dan vóór de invoering van scrum, al staat dat niet vast (er was geen nulmeting). De ervaren werkdruk en stress van de collega's is afgenomen, mede omdat de rechercheurs van elkaar weten waar ze mee bezig zijn. De werklast is verplaatst van de individuele schouders naar het team als geheel. Dat heeft als eerste

gevolg dat er meer continuïteit en professionaliteit is omdat, in tegenstelling tot voorheen, werkzaamheden van een uitgevallen collega gemakkelijk worden overgenomen door een ander. Het tweede gevolg is dat medewerkers aangeven hun werk leuker te vinden. Dit komt ook omdat men meer verschillende werkzaamheden doet. Op de vraag van de onderzoeker of mensen niet nog steeds alleen ‘hun eigen stukje werk’ doen waar ze goed in zijn, werd geantwoord:

‘Er zijn zóveel zaken die we oppakken dat je niet alleen maar één ding kan doen. Bovendien zou dat dan ook met de retro ter sprake gebracht worden. We zien veel én er wordt nu onderling gepraat: met elkaar en ook over anderen. Scrum brengt informatie samen over verschillende disciplines. Het regelmatige overleg dat we hebben voor scrum werkt daar ook goed voor.’ (Hoofdagent, lid scrumteam)

Eén leidinggevende kwam bij het team Arnhem-Zuid toen zij al waren begonnen met scrum en was in eerste instantie sceptisch:

‘Ik had al wel gehoord van scrum en was een beetje geïrriteerd erdoor. Met name door de benamingen. In de politieorganisatie word je gek van alle afkortingen, en ook van alle veranderingen, en dan komt er ineens zulke interessantdoenerij met Engelse woorden. “Doe gewoon normaal” denk je dan. En ja, toen had ik mijn eerste dag hier. Dan laat je je collega’s vertellen hoe het werkt en die zijn allemaal súperenthousiast. Het doet blijkbaar iets met het team. Na drie weken was ook ik compleet om.’ (Coördinator VVC, scrum product owner)

9.3.5 ***De achterkant: De mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld***

Er was voorafgaand aan het experiment geen plan gemaakt voor opschaling en borging. Met het experiment werd grote interesse gewekt bij andere teams. De voormalig coördinator gaf aan dat hij, als hij dat zou willen, fulltime bezig zou kunnen zijn met het coachen van andere politieteams die ook scrum willen gaan werken. De meest prominente vraag hierbij voor Q is dan ook wie, na het succesvolle experiment, verantwoordelijk werd voor de opschaling en uitrol naar andere teams. Hoe lang blijft een Q-team betrokken bij het experiment en kunnen ze het loslaten? Dit is tot nu toe onduidelijk.

Q-team Rotterdam draait ondertussen ook al langere tijd verschillende scrumexperimenten. Ook zij ervaren met het succes het bijkomende risico dat ze een ‘scrumtrainingsbureau’ worden. In een interview verwoordt een lid van het Q-team van Rotterdam het als volgt:

‘Wij als Q Rotterdam gaan nu op nog eens acht plekken teams begeleiden. Dat is tof, maar eigenlijk zou je willen dat je het opschalen niet alleen hoeft te doen. Maar zo

lang niemand anders er echt 'van is' gaan we het niet loslaten want dan is het bedoemd te mislukken. Dus dan maar doorgaan'. (lid Q-team Rotterdam)

Het risico op 'mislukken' ligt vooral in een onvolledige overdracht waarbij men aan 'cherry picking' doet: bepaalde elementen van scrum zouden dan wel overgenomen worden en andere niet. En dat mag niet volgens de betrokkenen: het is 'alles of niets'. Hoe het zich ook ontwikkelt, het moet eerst aangeleerd worden volgens de regels. De oud-coördinator van de VVC Arnhem-Zuid zegt hierover:

'Ken je 'shuhari'? Dat is een Japanse term uit de martial arts. Het betekent dat je, om echt goed in iets te worden, het eerst helemaal moet leren zoals het hoort. Daarna pas mag je hier en daar aanpassingen doen. En als het werkt, kun je zelf nieuwe regels bedenken. Learn the rules. Bend the rules. Break the rules. En in geen enkele andere volgorde!' (Oud-coördinator VVC Arnhem-Zuid, scrumcoach)

Het enthousiasme blijkt een belangrijke randvoorwaarde te zijn geweest en men vreest dat het niet goed landt als het een top-down maatregel is om scrum te moeten gaan werken:

'Het is heel belangrijk dat het vanuit het personeel zelf komt, dat het niet wordt opgelegd. Dát is met name de grote winst. Er is geen leidinggevende die dat zegt, want dat werkt niet. Je hebt de leidinggevers nodig om te faciliteren. Maar de rest moet van onderaf komen.' (Coördinator VVC Arnhem-Zuid, scrum product owner)

10. Experiment 4: Televoorgeleiding

10.1 In vogelvlucht

Wat?	De pilot ‘Televoorgeleiding’.
Door wie?	De pilot is opgezet en wordt begeleid door Q-team Rotterdam.
Voor wie?	Blauw op straat.
Waarom?	Het voorgeleiden van verdachten aan de hulp Officier van Justitie (hOvJ) ¹ kost vaak veel tijd. Idee is dat dit veel efficiënter kan door gebruik te maken van videobellen. Videobellen <i>an sich</i> is niet nieuw binnen de politie, voorheen gebeurde dit in speciaal daarvoor ingerichte videobel-ruimtes op een vaste lijn. Het nieuwe aan televoorgeleiden is de werkwijze via smartphones.
Wanneer?	De eerste pilot draaide eind 2017. De tweede pilot is gestart in 2019.
Waar?	De eerste pilot vond plaats in basisteam Delfshaven. De tweede in basisteam Lek en Merwede.

¹ De hulp Officier van Justitie is een opsporingsambtenaar met enkele bijzondere strafrechtelijke bevoegdheden. Hij maakt geen onderdeel uit van het OM. De hulp Officier van Justitie heeft meer bevoegdheden dan een gewoon opsporingsambtenaar, maar minder dan een Officier van Justitie.

Stakeholders

- Basisteam Delfshaven waar de pilot als eerste is gaan draaien en die de app dus moest gaan gebruiken. De twee initiatiefnemers hebben samen met Q verschillende collega's in de teams gevraagd als ambassadeur op te treden.
- MT van het basisteam Delfshaven die een go moest geven. Presentaties gegeven om hen het belang te laten zien.
- Collega's die de contracten regelen met telecom aanbieders.
- Rechercheofficier OM en portefeuillehouder opsporing politie Rotterdam, die het experiment moesten toelaten.
- Basisteam Lek en Merwede waar de tweede pilot is gestart.
- MT van het basisteam Lek en Merwede die een go moest geven. Presentaties gegeven om hen het belang te laten zien.

10.2 Beschrijving project

10.2.1 *Probleemschets*

Hulpofficieren moeten in een kort gesprek beoordelen of een aanhouding rechtmatig is verlopen of niet. Er zijn maar weinig hOvJ's en de hOvJ's die er zijn, zitten vaak gecentreerd. Wanneer een politieagent in Rotterdam iemand aanhoudt in de wijk Spangen, moet hij naar Doelwater in het centrum voor de voorgeleiding. Dit kost veel tijd. Iedereen heeft een smartphone met videobelfunctie die gebruikt kan worden voor televoorgeleiding. Het idee was dat met het gebruik van televoorgeleiding de tijd die het kost om een verdachte voor te geleiden wordt teruggebracht. In de pilot is onder de noemer 'De Zakchef' getest waar tegenaan wordt gelopen in het gebruik van televoorgeleiding. Doel van de pilot was om drie maanden lang te onderzoeken of en onder welke voorwaarden televoorgeleiden werkt. De verwachting van Q-team Rotterdam was dat televoorgeleiden in de toekomst breed toegepast kon worden. Op basis van de ervaringen in de pilot wilden zij in kaart brengen wat hiervoor nodig was.

10.2.2 *Idee en initiatief*

Twee politieagenten van basisteam Delfshaven hadden tijdens een drukke werkdag een artikel 8-je, oftewel een overtreding van de Wegenverkeerswet¹⁷. Ze wilden de zaak afhandelen en zo snel mogelijk de straat weer op. Maar pas na een rit door een drukke stad en 1,5 uur wachten op de hOvJ, konden ze de verdachte voorgeleiden. Dit moest anders kunnen: de oplossing lag volgens hen in voorgeleiding via videobellen, oftewel televoorgeleiding.

'Een veilige verbinding is al mogelijk gemaakt in de wet. Het kan gewoon, dus waarom gebruiken we het niet? Gewoon met de Samsung die elke agent altijd bij zich heeft.'
(Initiatiefnemers)

De initiatiefnemers leggen hun idee voor aan de innovatiemakelaar¹⁸. Hij bracht hen in contact met het Q-team Rotterdam.

17 'Het is een ieder verboden een voertuig te besturen of als bestuurder te doen besturen, terwijl hij verkeert onder zodanige invloed van een stof, waarvan hij weet of redelijkerwijs moet weten, dat het gebruik daarvan – al dan niet in combinatie met het gebruik van een andere stof – de rijvaardigheid kan verminderen, dat hij niet tot behoorlijk besturen in staat moet worden geacht.'

18 Bijna iedere eenheid kent een innovatiemakelaar: een collega van het Team Politieprofessie die initiatieven op het gebied van innovatie aan elkaar verbindt en helpt opzetten en verder brengen.

10.2.3 Aan de slag

Aan de tekentafel

Omdat het Q-team Rotterdam net was begonnen, waren zij nog op zoek naar ideeën in de uitvoering om experimenten te starten. Een mooie kans voor de initiatiefnemers die een probleem ervoeren, een idee hadden voor de oplossing, maar doordat zij midden in de operatie zaten geen kans zagen actief met het idee aan de slag te gaan. Het Q-team twijfelde in eerste instantie of het experiment niet te weinig gelieerd was aan opsporing omdat ze hier te maken hadden met een typisch ‘blauw’ probleem. Maar, zo concludeerden ze, ‘uiteindelijk raakt de tijd die “blauw” kwijt is aan trage procedures ook aan de opsporing’. Bovendien is de voorgeleiding een eerste stap van het proces naar opsporing, waarin een dossier wordt opgebouwd met waarheidsvinding en eventueel strafrechtelijke vervolging als doel. Het Q-team bracht vervolgens samen met de initiatiefnemers en het OM de stappen in kaart die nodig waren om van ‘idee’ naar ‘uitvoering’ te gaan. Omdat de verwachting was dat televoorgeleiding in de toekomst veel vaker zou worden toegepast, moest de pilot antwoord geven op vragen als: hoe reageren verdachten en waar moet je rekening mee houden qua licht en geluid? Hoe gebruiksvriendelijk is de app en hoe leg je televoorgeleiding vast in je proces-verbaal? Samen met het Q-team – en in afstemming met het OM – zijn de initiatiefnemers op 10 september 2017 een pilot gestart in hun eigen basisteam Delfshaven.

Het experiment mogelijk maken

Al snel bleek dat er intern veel beren op de weg werden gezien voor het toepassen van televoorgeleiding, vooral vanwege de gebruiksonvriendelijkheid van de te gebruiken app Cisco Jabber. Daarom is voorafgaand aan de pilot veel aandacht besteed aan het **creëren van draagvlak**. Om de pilot goed te doen verlopen heeft het Q-team zich ingezet om het MT in iedere stap mee te nemen. Ook faciliteerde het Q-team presentaties aan stakeholders, stelde het ambassadeurs aan binnen het basisteam Delfshaven, gaf het elke agent van het basisteam een factsheet in broekzak-formaat en publiceerde het een FAQ op de AGORA-pagina (intranet politie) van het Q-team. Het Q-team en de initiatiefnemers zijn aangesloten bij de ochtendbriefings in het basisteam om samen met alle aanwezigen de app te installeren.

Daarnaast stelt art. 4 Besluit Videoconferentie eisen aan het systeem waarmee videoconferentie wordt toegepast.¹⁹ In overleg met experts en verantwoordelijken bij politie en het OM zijn deze eisen vertaald naar **drie in de pilot leidende uitgangspunten voor het gebruik van televoorgeleiding**:

1. De eis voor het gebruiken van televoorgeleiding binnen de pilot was dat de videoverbinding via een beveiligde lijn zou draaien via de eigen VPN-verbinding van de politie. De functionaliteit van videobellen die Samsung aanbiedt, is onvoldoende beveiligd en de risico's onvoldoende bekend, zo concludeerden de experts. De app Cisco Jabber, waarvoor de politie al licenties in huis had, bood wel een veilige ver-

¹⁹ Televoorgeleiden valt wettelijk onder de toepassing van videoconferentie. Art. 131a Sv (videoconferentie)

- binding en voldeed daarmee aan de wettelijke eisen. De televoorgeleiding vond daarom binnen de eerste pilot plaats via de app Cisco Jabber, waarmee een video-gesprek met de hOvJ kon worden opgestart.
2. De politieambtenaar die televoorgeleiden wil gebruiken, dient dit eerst te bespreken met de hOvJ. Het standpunt van de hOvJ geeft de doorslag. Televoorgeleiding mag niet voor derden hoorbaar zijn en vindt dus in de regel plaats in de politiebuis of een politiebureau. Belangrijk is dat de verdachte en hOvJ elkaar goed kunnen zien en beeld krijgen van de ruimte waarin de ander zich bevindt. De hOvJ vraagt de verdachte allereerst of hij vragen over of bezwaar heeft tegen de televoorgeleiding. Bij bezwaar maakt de hOvJ opnieuw een afweging. In het proces-verbaal van aanhouding wordt vermeld dat televoorgeleiding heeft plaatsgevonden en dat dit is gedaan met een systeem dat is ingericht conform art. 4 Besluit videoconferentie.
 3. Televoorgeleiden kan niet worden toegepast in geval van een:
 - verdachte met ziekelijke stoornis, gebrekkige ontwikkeling van geestvermogens, ernstige visuele of auditieve handicap;
 - zedenmisdrijf waarvoor voorlopige hechtenis is toegelaten;
 - dodelijk slachtoffer;
 - aanhouding met geweld en/of verbale agressie.

Eerste pilot

De eerste pilot heeft drie maanden gedraaid, maar werd uiteindelijk heel minimaal gebruikt. De app bleek te lastig in gebruik. Drie instellingen moesten steeds per gebruiker worden aangepast om het streamen van video mogelijk te maken en het geluid standaard op de speaker te zetten. In de praktijk betekende dit dat het Q-team alle collega's moest begeleiden bij het installeren van de app en het eerste gebruik. Daarnaast werkte de app niet wanneer de VPN verbinding voor MEOS²⁰ actief was. Die moest eerst handmatig worden verbroken voordat gebruik gemaakt kon worden van Jabber. Q heeft samen met de afdeling Beeldspraak van de politie gekeken of die instelling kon worden aangepast bij Cisco Jabber, dit bleek niet mogelijk. Het viel voor veel deelnemers tegen dat ze gebruik moesten maken van een aparte app met bijbehorende autorisaties en handleiding. Veel collega's lieten blijken dat de afweging tussen veiligheid en gebruiksgemak wat hen betreft uit balans was.

Tweede pilot

Het Q-team heeft na de eerste pilot toch besloten om een tweede pilot te starten via de functionaliteit die Samsung aanbiedt via het 4G-netwerk (en dus niet de eigen VPN-verbinding), waarmee een meer gebruiksvriendelijke videofunctie kon worden toegepast. Er werd een nieuwe pilotomgeving gevonden in basisteam Lek en Merwede.

20 Mobiel Effectiever Op Straat: Met de MEOS--app kan de politie snel en gemakkelijk via de smartphone een deel van het basispolitiewerk op straat afhandelen. Daardoor hoeven politiemensen niet meer terug naar een politiebureau.

Door de lessen die werden geleerd in de eerste pilot, kon de tweede pilot beter worden voorbereid (zie hoofdstuk 15).

In de opstartperiode van de tweede pilot bleek dat de politie was overgegaan van KPN naar T-Mobile, waardoor de gekozen videofunctie niet langer beschikbaar was. Het Q-team is daarop gestart met een lobby bij de Senior diensten manager van de politie om af te tasten of de videofunctie weer open kon worden gezet. Dit bleek niet eenvoudig:

‘We hebben hem echt moeten overtuigen dit te doen, want “mag dat wel?” en “wat kost dat dan?”. Daar was wel de nodige lef voor nodig. Ik heb er veel tijd in gestopt hem zover te krijgen. Na een tijd belde hij helemaal trots op: de videofunctie was weer beschikbaar!’ (lid Q-team Rotterdam)

10.3 Analyse experiment

10.3.1 De voorkant: De oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment

De vraag kwam uit ‘blauw’ die een concreet probleem ervoer. Twee politieagenten wilden hun zaak snel afhandelen, maar konden pas na een rit door een drukke stad en 1,5 uur wachten op de hOvJ de verdachte voorgeleiden. De oplossing voor versnelling van dit proces lag volgens hen in voorgeleiding via videobellen, oftewel televoorgeleiding. Na initiële twijfel of het probleem niet te ‘blauw’ was concludeerde het Q-team dat dit probleem ook effect had op de opsporing, en pakte het op.

Volgens de respondenten gebeurde, voorafgaand aan dit experiment, televoorgeleiding door individuele collega’s ook al regelmatig, maar gebeurde dit ‘ondergronds’. Door het in een pilot uit te proberen met toestemming op het juiste niveau en het hele proces gezamenlijk te doorlopen, konden knelpunten én oplossingen zichtbaar worden gemaakt.

10.3.2 Vrijheid in doen en denken

Het Q-team Rotterdam is trekker van het experiment Televoorgeleiding. Het Q-team wordt gesteund en is vrijgemaakt door de leiding. De leiding is vanaf het begin betrokken bij het experiment. Om televoorgeleiding gebruiksvriendelijk toe te passen, bleek Cisco Jabber ongeschikt en was een verbinding met het 4G-netwerk (en dus niet de eigen VPN-verbinding) noodzakelijk. De toestemming van de rechercheofficier van het OM en de portefeuillehouder Opsporing van de politie Rotterdam was hiervoor cruciaal, omdat onduidelijk was of deze werkwijze zou voldoen aan de eisen die aan televoorgeleiding werden gesteld. Het Q-team heeft samen met de initiatiefnemers verschillende presentaties gegeven over het experiment en de mogelijkheden. In beginsel werd het Q-team geacht zich strak aan de regels te houden (en daardoor te werken met

een ongebruiksvriendelijke app voor televoorgeleiding). In de tweede pilot van het experiment kreeg het Q-team van hun leidinggevendenden de ruimte en steun om meer 'buiten de lijntjes te kleuren', waardoor een gebruiksvriendelijke app kon worden ingezet voor het experiment.

Ruimte om te mogen mislukken

Voor de operationele teams binnen de politie is er door de focus op de operatie en het dagelijkse werk weinig tijd en ruimte om te experimenteren. Dit ligt anders voor het Q-team:

'Het mooie aan Q is dat ze neutraal aan een experiment beginnen. Doordat een experiment mag "mislukken", ontstaat er ruimte om te leren. Een mislukt experiment is daarmee ook waardevol. Je merkt dat het Q-team gewend is om pilots te draaien en met meer afstand naar de inhoud te kijken.' (hOVJ basisteam Alblasserwaard)

Het Q-team had de ruimte om na het 'mislukken' van de eerste pilot de geleerde lessen toe te passen in een tweede pilot.

10.3.3 *De expertise van het team dat het experiment uitvoert*

Eigenaarschap

Het Q-team Rotterdam heeft de regie genomen en als trekker bijgedragen aan het daadwerkelijk realiseren van het experiment.

'Eigenaarschap is continu nodig en is onze grootste toegevoegde waarde. Ook met televoorgeleiding hebben we vastgepakt en niet losgelaten. Ook niet toen de techniek een enorm knelpunt bleek te zijn. Dit heeft veel tijd en energie gekost.' (lid Q-team Rotterdam)

Het Q-team had de tijd, de (juridische) kennis en het strategisch inzicht om stakeholders mee te krijgen en draagvlak te creëren: van de collega's op straat, de advocatuur, het OM en de verdachten tot op het niveau van de landelijke experts en de juiste portefeuillehouders. Het Q-team zorgde ervoor dat de initiatiefnemers presentaties mochten geven en bereidden deze samen met hen voor. Eigenaarschap gaat volgens Q ook om lef hebben en obstakels wegnemen:

'Collega's die de daad bij het woord voegen, ondernemen, het grijze gebied opzoeken en niet bang zijn om teruggefloten te worden. Die heb je nodig om binnen deze organisatie iets te realiseren.' (lid Q-team Rotterdam)

Die toegevoegde waarde van Q wordt ook door deelnemers aan de pilot ervaren:

‘Doordat het Q-team je werk uit handen neemt en zorgdraagt voor alle randvoorwaarden, halen ze dilemma’s weg. Je kunt daardoor alleen nog maar ja zeggen tegen een experiment vanuit de inhoud. Zelfs de negatievelingen neem je zo de wind uit de zeilen om nee te zeggen.’ (hOvJ)

Marketing

Een belangrijk instrument dat Q inzette waren de marketing en ambassadeurs. In de tweede pilot hebben zij dit op een andere manier ingevuld n.a.v. de geleerde lessen in de eerste pilot.

In de eerste pilot zijn ambassadeurs binnen het basisteam aangewezen om de rest van het basisteam te enthousiasmeren om deel te nemen aan de pilot en gebruik te maken van televoorgeleiding. Echter, het bleek dat de agenten een dermate grote groep vormde dat het moeilijk was om hen allemaal te bereiken. Indien zij wel bekend waren met de pilot en televoorgeleiding wilden toepassen, bleken de hOvJ’s niet altijd even bereidwillig hieraan mee te werken. In de tweede pilot is er daarom voor gekozen om vooral draagvlak onder de hOvJ’s te creëren. Dit is een veel kleinere groep en zij kunnen het initiatief nemen tot televoorgeleiding (zij hebben daarin zeggenschap). Er is een appgroep gestart met alle hOvJ’s waarin zij hun resultaten delen.

10.3.4 *De resultaten die met het experiment bereikt zijn*

Resultaten eerste pilot

Achterliggende gedachte van de pilot was dat door efficiëntere voorgeleiding middels televoorgeleiding, de procedure minder tijd in beslag neemt en er daardoor **meer blauw op straat is en er minder hOvJ’s nodig zijn**. Het Q-team Rotterdam heeft in december 2017 een enquête uitgezet in basisteam Delfshaven om de resultaten van de pilot te meten en heeft gesprekken gevoerd met de ambassadeurs van de pilot en collega’s van de programma’s Mobiel Werken en Beeldspraak.

Van de bijna 200 deelnemers aan de pilot hebben 32 respondenten de enquête op Agora ingevuld. Slechts zes deelnemers bleken daadwerkelijk televoorgeleiding te hebben toegepast gedurende de pilot. Als reden voor het niet toepassen gaven respondenten aan dat er zich geen geschikte casus heeft voorgedaan en/of dat het gebruiksgemak en de techniek in de weg zaten van goed en veelvuldig gebruik.

De initiatiefnemers waren teleurgesteld in de resultaten van de eerste pilot. Het Q-team Rotterdam dacht daar anders over, omdat ze juist door het mislukken van deze pilot nu beter wisten wat de succes- en faalfactoren waren. Dit konden ze toepassen in de tweede pilot en in de toekomst bij een mogelijk bredere toepassing van televoorgeleiding.

Resultaten tweede pilot

In de tweede pilot zijn er na een maand vijf televoorgeleidingen geweest. Het Q-team weet niet hoe dit zich verhoudt tot het totale aantal zaken die in aanmerking kwamen voor televoorgeleiding en dus ook niet of vijf zaken relatief veel of weinig is.

Het relatief lage aantal zaken kan volgens respondenten te maken hebben met de nieuwe locatie. Het idee voor het experiment ontstond in Rotterdam: een drukke stad waar het agenten veel tijd kost om een verdachte voor te geleiden bij de gecentreerde hOvJ's. De tweede pilot draait in het basisteam Lek en Merwede. In deze regio zijn overdag op ieder basisteam hOvJ's aanwezig. Daarnaast is het een rustige regio: tijdens een lange dienst kan een aanhouding en daarmee een bezoek aan het districtskantoor een welkome afleiding zijn. Tijdens het schrijven van deze rapportage was de tweede pilot nog niet afgerond.

10.3.5 ***De achterkant: De mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld***

Er zijn bij de start van het experiment geen afspraken gemaakt over opschaling en borging van het experiment. Voorafgaand aan zowel de eerste als de tweede pilot was niet helder hoeveel zaken in totaal in aanmerking zouden kunnen komen voor televoorgeleiding en met hoeveel toepassingen van televoorgeleiding de pilot geslaagd was. Hoeveel tijdwinst moest het opleveren voor de agenten? En voor de hOvJ's? Was het experiment pas geslaagd als er een aanzienlijke hoeveelheid zaken was afgedaan met televoorgeleiding of ging het vooral om de uitzonderingen? Op deze vragen is vooraf geen antwoord geformuleerd. Ook zijn hier geen afspraken met de belangrijkste stakeholders over gemaakt.

'Vooraf dachten we dat dit ons zou gaan helpen omdat ik als hOvJ 's nachts veel tijd kwijt ben aan de voorgeleidingen en soms wel 200 kilometer per nacht rijd. Achteraf blijken we er minder gebruik van gemaakt te hebben dan verwacht. Bij zwaardere delicten wil ik een verdachte toch zien. Iemand zijn vrijheid ontnemen is niet niets. Het blijkt dus vooral voor de lichtere artikel 8-feiten toepasbaar.' (hOvJ)

Omdat de doelen vooraf niet geëxpliceerd zijn, is ook het vervolg op de tweede pilot onduidelijk. Het kan zijn dat het gebruik van televoorgeleiding mogelijk blijft via de gebruiksvriendelijk app (via het 4G-netwerk) en deze mogelijkheid breder gepromoot wordt binnen de eenheid of dat een gebruiksvriendelijke versie van televoorgeleiding ontwikkeld wordt die draait via de eigen veilige VPN-verbinding.

Een andere mogelijkheid is dat helemaal wordt gestopt met televoorgeleiding.

11. Experiment 5: @ppsporing

11.1 In vogelvlucht

Wat?	De iOS-app '@ppsporing'.
Door wie?	Rechercheurs van de eenheid Oost, later voortgezet onder de vlag van het Q-team Oost.
Voor wie?	Rechercheurs die piketdiensten draaien.
Waarom?	Om de professionaliteit van piketdiensten te verbeteren en de rechercheurs hierbij meer rust en zekerheid te geven.
Wanneer?	Vanaf eind 2014 tot heden.
Waar?	Eenheid Oost.

Stakeholders

- Eenheidsleiding Oost
- Vijf DR's in Eenheid Oost
- Team Zeden Eenheid Oost
- Q-team Oost

11.2 Beschrijving project

11.2.1 *Probleemschets*

Rechercheurs draaien een aantal keer per maand een piketdienst. Piketdiensten zijn een soort stand-bydiensten buiten kantoortijden. De rechercheur wordt opgeroepen als er een melding binnenkomt waarbij tactisch onderzoek gedaan moeten worden. Dit kunnen meldingen zijn als vermissingen, een onnatuurlijke dood, ernstige geweldsdelicten of overvallen. De piketrechercheur is vanuit de opsporing als eerste ter plaatse en moet de eerste handelingen voor het opsporingsonderzoek verrichten. Deze eerste handelingen zijn cruciaal voor een goed verloop van het verdere onderzoek.

In 2014 werden piketdiensten nog door rechercheurs alleen gedraaid. Op het moment dat zich er een situatie voordeed, ging er één rechercheur naar de plaats delict om daar het sporenonderzoek te starten. Het spreekt voor zich dat de rechercheur ter plaatse op de hoogte moest zijn van de noodzakelijke protocollen en werkwijzen om de sporen

veilig te stellen en te rapporteren. Probleem hierbij was dat er voor alle verschillende soorten meldingen verschillende protocollen, stroomschema's en contactpersonen golden. Een centraal overzicht van deze informatie ontbrak.

'Eigenlijk stond op duizend-en-éénplekken overal wat informatie van wat je in een situatie moest doen. En die informatie sprak elkaar allemaal tegen. Iedereen moest dat voor zichzelf bijhouden en er was geen tool.' (lid Q-team Oost-Nederland)

Het bijhouden van de informatie over hoe te handelen was de verantwoordelijkheid van de individuele onderzoeker. Van onderzoekers werd verwacht dat zij zelf ontwikkelingen en updates zouden bijhouden, documenteren, en voor zichzelf beschikbaar zouden maken voor het geval zij piketdienst hadden en handelingen moesten verrichten. Protocollen werden vaak geüpdatet of vervangen.

'Iedereen in de recherche had een eigen mapje onder de arm waarin allemaal protocolletjes en checklistjes stonden en als je al die mapjes van de recherche-afdeling naast elkaar zou leggen, zat er ook nog best wel veel verschil tussen. Iedereen was vooral bezig het voor zichzelf bij te houden. Ik dacht, daar is een efficiëncyslag in te maken.' (lid Q-team Oost-Nederland)

Onderzoekers die piket draaiden wisten door de wildgroei aan informatie vaak niet wat ze moesten doen. Vaak waren onderzoekers die piketdienst hadden onzeker en hadden ze last van slaapproblemen. Ook ervaren collega's gingen, door toenemende problematiek, meer regels en onduidelijkheid daarover, steeds meer gebukt onder stress. Vanzelfsprekend kwam het ook de opsporing niet ten goede wanneer de onderzoeker ter plaatse niet beschikte over de juiste kennis.

11.2.2 *Idee en initiatief*

Het idee om een app te bouwen werd door de initiatiefnemers gezien als een logische stap om de kwaliteit van de opsporing te verbeteren en de onderzoekers meer houvast te geven. In 2014 was de wereld van app-ontwikkeling en smartphones volop in beweging. Ook de transitie van de politieorganisatie naar de Nationale Politie was in volle gang. Onafhankelijk van elkaar kwamen er meerdere mensen binnen de organisatie met het idee om het opsporingswerk te verbeteren door middel van een app.

'We misten werkdocumentatie als we er alleen voorstonden en vonden het hopeloos ouderwets dat iedereen zelf verantwoordelijk was voor de juiste informatie. Wat doe je dan? Je komt met een app.' (Operationeel Specialist A, lid kernteam)

Eén van de mensen met dit idee was een onderzoeker die op dat moment werkte bij een coldcaseteam – en de latere oprichter van Q-team Oost-Nederland. Hij was in het coldcaseteam geplaatst door de Districtsrecherche waar hij onder viel. Er vond een

medewerkers-participatiedag plaats en hij ging mee als afvaardiging van de Districts-recherche. Op die dag vonden er twee belangrijke gebeurtenissen plaats:

Er werden een beperkt aantal 'gouden tickets' uitgereikt waarmee men spreektijd kon bemachtigen om een idee te pitchen of verbeterpunten voor de organisatie aan te dragen.

De Centrale Ondernemingsraad organiseerde een bijeenkomst, genaamd 'De Hark Voorbij'. Via die bijeenkomst was het mogelijk om een startkapitaal van € 5.000 te bemachtigen om een idee uit te voeren dat de organisatie verder kon helpen.

De rechercheur had een goede dag: hij bemachtigde een ticket én slaagde erin het startkapitaal te winnen met het idee om een app te maken.

Ondertussen bevond zich in district Noord-Oost Gelderland een kleine groep mensen dat met een soortgelijk idee rondliep. Toen ze elkaar vonden, besloten ze samen te gaan werken en vormden een kernclub om de app te gaan maken.

11.2.3 *Aan de slag*

Eind 2014 ging de kernclub, die bestond uit vier mensen, voortvarend van start. Ze hadden een uitnodiging tot een brainstorm uitgeschreven onder hun collega's waarin ze mensen uitnodigden om mee te denken en ideeën in te sturen. Daaruit kwamen een aantal basisfunctionaliteiten waarover de app minimaal zou moeten beschikken:

Een **raadpleegfunctie** voor documenten met betrekking op grofweg 90% van alle piketmeldingen. Deze moest bestaan uit zo handzaam en kort mogelijk opgeschreven instructies. Instructies moesten automatisch worden gesynchroniseerd als er updates plaatsvonden.

Een **notitie/logboekfunctie** om bij te houden wat je hebt gedaan, en dat naar jezelf kunnen mailen.

Een actuele **database van contactpersonen** om de juiste collega snel te pakken te krijgen, ook buiten kantooruren.

Tijdens de bijeenkomst van 'De Hark Voorbij' was de rechercheur al in contact gekomen met een app-ontwikkelaar die apps had ontwikkeld voor gemeentes en boa's. Dankzij het startkapitaal kon in samenwerking met deze partij een demo van de app worden ontwikkeld. Er werd gekozen om de app specifiek te ontwikkelen voor de iPad: anno 2014 werkte de doelgroep veelal op een Blackberry en die leenden zich, onder meer vanwege hun kleine scherm, niet goed voor dergelijke apps. Daarnaast was een rechercheur tijdens piketdienst veel aan het bellen en was het handig om een naslagwerk op een ander platform dan de telefoon te hebben. Er werd een demo-versie gemaakt, en dankzij het Gouden Ticket kon de rechercheur het idee pitchen bij de eenheidsleiding. Hij werd daarin gesteund door een zelfgemaakt 'klassiek' commercialfilmpje in split-screen, met links de vervelende oude situatie en rechts de oplossing.

De eenheidsleiding was enthousiast en vroeg zich af waarom dit nog niet bestond. Ze gaven hun steun aan het experiment. In augustus 2015 heeft het kernteam een project-

plan opgesteld met een uitgebreide projectbeschrijving, de voorziene organisatie- en overlegstructuren; omgevings- en risicoanalyses en de zes projectfasen die het experiment zou doorlopen. Het document straalde ambitie uit en het was duidelijk dat de organisatie weinig aan het toeval wilde overlaten.

Kort daarop startte de kerngroep met het experiment. Er werd een aparte werkgroep opgezet om alle mogelijke verschillende piketmeldingen in kaart te brengen en de acties die daarop moesten volgen vast te leggen. Daaruit bleek wederom dat er ontzettend veel variatie was tussen de bestaande protocollen en voorschriften. Het eerste Q-team bestond nog niet; de betrokkenen deden deze werkzaamheden naast hun reguliere werk:

'We hadden afgesproken met de teamchefs dat we tijd zouden krijgen. We hadden niet gespecificeerd hoeveel tijd, dat was flexibel. Voor mij was dat twee dagen per week bewust weg van de afdeling. Over het algemeen werkte dat goed. De teamchefs vonden het een fijn idee dat er iets aan zou komen waar ze iets mee zouden kunnen.' (Operationeel Specialist A, lid kernteam)

De kernclub was bezig met uitzoeken op welke manieren de app kon worden verspreid, bij welke afdeling het onderhoud gehuisvest kon worden en wat er nodig was om de app onder de aandacht te brengen. Men was veel tijd kwijt met 'regelwerk' en bureaucratische processen. Om daar snelheid in te krijgen, spraken ze hun creativiteit aan:

'Je moet veel lobbyen om de juiste dingen te krijgen en om genoeg te krijgen. Je moet iedere keer weer toestemming krijgen voor iedere factuur, al dat bureaucratische, dat duurt lang. Je hebt een lange adem nodig. Je merkt dat het werkt als je de sleutelspelers continu op de hoogte houdt en informeert en gevraagd en ongevraagd updatet. Daar dachten we ook wel over na. Dan ga je weer lobbyen en doe je een leuk jasje aan, neem je muffins mee, organiseer je een road tour, maak je een filmpje. Dat werkt.' (Operationeel Specialist A, lid kernteam)

Enkele maanden later, in januari 2016, startte de onderzoeker met het Q-team en werd @ppsporing geadopteerd door Q. Hierdoor werd er structureel tijd vrijgemaakt voor het experiment.

Het was juli 2016 toen het kernteam de app opleverde. Verdeeld over de vijf districts-recherches van Oost-Nederland en het Team Zeden aldaar werden 35 iPads met de app uitgedeeld. Het team deed dit met een 'roadshow' om de aandacht erop te vestigen en te laten zien wat alle mogelijkheden waren. Dit was de testgroep.

11.3 Analyse experiment

11.3.1 *De voorkant: De oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment*

In 2014 worden piketdiensten nog door rechercheurs alleen gedraaid. De rechercheur ter plaatse moest op de hoogte zijn van de noodzakelijke protocollen en werkwijzen om de sporen veilig te stellen en te rapporteren. Probleem was dat er voor de verschillende soorten meldingen verschillende protocollen, stroomschema's en contactpersonen gelden. Er miste werkdocumentatie met het overzicht van deze informatie waardoor iedere rechercheur steeds opnieuw zelf verantwoordelijk was voor het verzamelen van de informatie. Het idee om een app te bouwen werd door de initiatiefnemers gezien als een logische stap om de kwaliteit van de opsporing te verbeteren en de rechercheurs meer houvast te geven.

11.3.2 *Vrijheid in doen en denken*

Het Q-team Oost was trekker van het experiment. Het idee ontstaat voordat het Q-team is opgericht. Vóórdat het experiment onder Q viel, maakte iedere betrokkene afspraken met zijn of haar eigen teamchef over de beschikbaarheid. Toen Q startte en het experiment overnam in januari 2016 was er meer tijd beschikbaar en kwam de uitvoering in een stroomversnelling.

In 2016 startte het Q-team en werd @ppsporing geadopteerd door Q. Het Q-team werd gesteund en is vrijgemaakt door de leiding. Hierdoor ontstond structureel tijd voor het experiment, waardoor de app korte tijd later kon worden opgeleverd.

11.3.3 *De expertise van het team dat het experiment uitvoert*

Het Q-team had een duidelijk doel voor ogen en communiceerde dit proactief naar alle betrokkenen. Zowel inhoudelijk als procesmatig werkte het team nauwkeurig. De presentatie naar buiten toe, met mock-commercials en een roadshow-presentatie, genereerde aandacht en draagvlak onder zowel collega's als leidinggevenden.

11.3.4 *De resultaten die met het experiment bereikt zijn*

Volgens de planning van het projectplan werd er een jaar later een evaluatie gehouden onder de geregistreerde gebruikers van de app. Uit de evaluatie bleek dat @ppsporing bijdroeg aan het verhogen van de kwaliteit van het piketoptreden en aan rust en zekerheid:

'De app zorgt voor een professionelere uitstraling naar buiten, de documenten zorgen voor een uniforme werkwijze, iedereen is op hoogte van de recentste werkwijzen en er worden minder snel dingen gemist op de plaats delict (...) men [heeft] altijd een ken-

nisbank bij zich die geraadpleegd kan worden en de onderzoeker hoeft hierdoor niet bang te zijn om dingen te vergeten. De documenten en telefoonnummers die geraadpleegd kunnen worden, zorgen vooral voor rust bij piketmeldingen die niet vaak voorkomen.’ (Bron: Evaluatie @ppsporing v02)

Mensen gingen met een geruster gevoel de piketdiensten in en de professionaliteit van de piketdiensten verbeterde. Immers, er was meer duidelijkheid over hoe men moest handelen in moeilijke situaties en welke protocollen men moest volgen. Het team was tevreden: ze hadden de app ontwikkeld en konden aan de rest van de organisatie gaan laten zien dat het werkt. Nu was het zaak om de app zo goed mogelijk te borgen binnen de politieorganisatie. Dit is tot op heden niet gelukt.

11.3.5 ***De achterkant: De mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld***

Het experiment lijkt de opschaling niet te hebben overleefd. Het Q-team en de andere betrokkenen hebben geen vruchtbare grond kunnen vinden in de politieorganisatie om het experiment te laten landen. De vraag is in hoeverre dit voorzien had kunnen worden. In het projectplan van het experiment staat in detail hoe het experiment wordt uitgerold, maar staat geen informatie over de borging ervan in de politieorganisatie.

Met een positieve evaluatie in handen en het voornemen om de app waar nodig nog verder te verbeteren probeerde het team om de app definitief in de organisatie te laten landen. Dit bleek geen eenvoudige opgave. De app kent verschillende facetten, bijvoorbeeld het inhoudelijk up-to-date houden van de protocollen en data, maar ook het technische onderhoud en veiligheid. Er zijn voorafgaand aan het experiment geen afspraken gemaakt over overdracht van deze werkzaamheden elders in de organisatie. Overdracht aan de innovatiemakelaar is niet meer mogelijk, omdat het een reeds draaiend experiment is. Anno 2019 bestaat de app nog steeds, maar is deze steeds minder zichtbaar, minder functioneel en niet meer up-to-date. De steun van de teamchef loopt terug en het aantal gebruikers vermindert. Omdat de iPads in 2016 via een andere wijze dan gebruikelijk in de organisatie zijn gezet, kan de firmware niet meer gemakkelijk worden geüpdatet en is de app grotendeels onbereikbaar geworden. Het is dus niet gelukt om de app een plek in de organisatie te geven.



Screenshot van de app anno 2019, op de telefoon van een lid van het oude kernteam

'De uitdaging was om mensen te vinden die voor de inhoud verantwoordelijk wilden zijn. (...) We hebben veel geprobeerd om handvatten te krijgen om het in de organisatie of bij een persoon te laten landen. We hebben de reguliere wegen bewandeld én alle andere. We zijn geweest bij de ICT in Odijk, bij IT-afdelingen, we zijn er zelfs voor naar de korpsleiding in Den Haag geweest. Ook bij de innovatiemakelaar, maar daar waren we te laat want het experiment draaide immers al.

Als we met een blanco idee naar Den Haag waren gegaan en helemaal opnieuw waren begonnen was het misschien wél gelukt, dan hadden we misschien een mandaat gekregen. Er is een wil, maar administratief is het niet gelukt.' (Operationeel Specialist A, lid kernteam)

Een lid van het oude kernteam beheert de app zo goed mogelijk, maar voorziet weinig toekomst:

'Het is zonde. Ik ben bang dat @ppsporing een eindigend project is. Ik blijf me er voor inzetten, maar ik heb nu ook niet meer de tijd. Ik heb al drie weken een iPad op m'n bureau liggen omdat ik iOS niet in kom. Dat kost gewoon te veel tijd.' (Operationeel Specialist A, lid kernteam)

Ondertussen krijgt het Q-team van andere eenheden wel nog vragen binnen over de app. Zij mogen de app gebruiken, maar moeten zelf voor de inhoud zorgen en lopen vast op het feit dat ze zelf de hardware (iPads) moeten aanschaffen: in de politieorganisatie is geen prioriteit om hier backoffice-capaciteit en middelen aan te besteden.

12. Experiment 6: Cold cases & AI

12.1 In vogelvlucht

Wat?	Het selecteren van Cold cases met beloftevolle opsporingsindicaties aan de hand van Kunstmatige Intelligentie.
Door wie?	Q-team Oost-Nederland.
Voor wie?	Coldcaseteams in alle eenheden.
Waarom?	Er is nauwelijks inzicht in welke cold cases kansrijke sporen bevatten. Met kunstmatige intelligentie kunnen beloftevolle zaken geselecteerd worden, zodat deze met behulp van nieuwe forensische technieken mogelijk alsnog opgelost kunnen worden.
Wanneer?	Start in 2017. Dit experiment is afgerond en begin 2019 overgedragen aan een projectleider voor opschaling binnen de politie.
Waar?	De ontwikkeling vond plaats in Oost-Nederland.

Stakeholders

- Coldcaseteams in de eenheden
- Openbaar Ministerie
- NFI
- Extern ICT-bedrijf

12.2 Beschrijving project

12.2.1 *Probleemschets*

Nederland telt ruim 1.700 cold cases, waaronder duizend onopgeloste moordzaken. De tien Nederlandse coldcaseteams lopen bij hun onderzoeken tegen een praktisch probleem aan: er ontbreekt een overzicht van cold cases gerangschikt naar kansrijkheid. Het gaat hier om naar schatting 25 miljoen pagina's in duizenden papieren dossiers. Slechts 15% van de dossiers is gedigitaliseerd. Aan de buitenkant van de papieren dossiers is niet te zien welke mogelijk kansrijke sporen bevatten. Om te bepalen of het zin heeft een zaak verder te onderzoeken, maken forensische rechercheurs daarom nu handmatig, per cold case, een sporenbeeld om dat te kunnen afzetten tegen de onderzoekstechnieken van vandaag. Dit duurt per case gemiddeld vijf tot dertig dagen. In

het huidige tempo is de politie nog tientallen jaren bezig om de sporen in alle cold cases inzichtelijk te krijgen.

Van alle opgepakte cold cases wordt ongeveer 35% alsnog opgelost. Onderzoek laat zien dat nieuwe informatie van (oude) getuigen en forensische sporen daarbij een cruciale rol spelen.

12.2.2 *Idee en initiatief*

Het Q-team Oost ontwikkelde de eerste coldcasekalender voor het jaar 2017. Naar aanleiding van het werken met de coldcaseteams in het land ontstond bij het team het idee voor Cold cases & AI. Met de inzet van kunstmatige intelligentie kan er een grote winst behaald worden op het vlak van efficiëntie, waardoor meer zaken sneller opgelost kunnen worden. Hiermee kunnen meer daders van ernstige misdrijven alsnog berecht worden en kan er duidelijkheid gecreëerd worden voor de nabestaanden.

Het werken aan cold cases is in de eenheden enorm verschillend georganiseerd en er is nog geen zicht op de kansrijkheid van alle verschillende cases. Dit is nu handwerk en duurt op het huidige tempo nog tientallen jaren. Cold cases worden soms geselecteerd aan de hand van media-aandacht, bijvoorbeeld als Peter R. de Vries ergens induikt. Cold cases & AI moet helpen bij de selectie van de meest kansrijke cases: het is een prioriteringstool. Daarmee moet ook een impuls gegeven worden aan landelijke regie op cold cases: Cold cases & AI moet leiden tot een werkvoorbereidingstool voor meer sturing.

Het systeem is hierbij een hulpmiddel en vervangt de rechercheur niet. De verwachting is dat veel meer zaken veel sneller opgelost kunnen worden. Een noodzakelijke eerste stap is het verder digitaliseren van alle dossiers van cold cases. Er zijn ook al ideeën over een mogelijk vervolg: bijvoorbeeld verbanden zien tussen zaken of misschien is het systeem ook ooit toepasbaar op hot cases.

12.2.3 *Aan de slag*

Q-team Oost-Nederland startte een experiment waarbij, samen met een externe ICT-partner, gekeken werd naar de mogelijkheid om dit te versnellen met de inzet van kunstmatige intelligentie. Het idee was gedigitaliseerde dossiers automatisch te lezen en daarbij de forensische sporen automatisch in beeld te brengen. Vervolgens moest het systeem 'getraind' worden om een gedetailleerd sporenbeeld uit zo'n dossier te halen en een overzicht van alle cold cases te genereren, gerangschikt naar kansrijkheid. Op nummer één staat dan de zaak met het hoogste kans om voortgang te boeken of een dader te identificeren. Het is gelukt om het proof of concept samen met de ICT-partner werkend te krijgen.

12.3 Analyse experiment

12.3.1 *De voorkant: de oorsprong van de vraag die ten grondslag ligt aan het experiment*

De vraag kwam naar boven bij het eerdere experiment van Q over de coldcasekalender. Daar werd enerzijds de behoefte op de werkvloer gezien aan het beter en sneller selecteren van kansrijke dossiers en anderzijds bleek uit het contact met nabestaanden dat er sprake was van een maatschappelijk probleem dat tot de verbeelding sprak met een duidelijke groep ‘benadeelden’. Dit zorgde voor urgentie die versterkt werd door de grote media-aandacht voor dit experiment.

12.3.2 *Vrijheid in doen en denken*

Q nam de vrijheid samen te werken met een externe partner. Hiermee kon snelheid gemaakt worden met de ontwikkeling van de proof of concept. Nadat het eerste experiment succesvol was afgerond, zette Q de eerste stappen richting van opschaling. Hierbij liep het snel tegen een aantal knelpunten aan (zie hoofdstuk 14), bijvoorbeeld dat er geen geschikte werkwijze of geschikt protocol was voor het op zeer korte termijn betrekken van expertise (lees: mensen) van buiten.

12.3.3 *De expertise van het team dat het experiment uitvoert*

Het uitvoerende team was met name proactief in het betrekken van een externe partner, had dankzij de coldcasekalender veel inzicht in de problematiek en het netwerk en was zich ook bewust van het belang van communicatie om dit experiment hoog op de agenda te krijgen, zowel in- als extern.

12.3.4 *De resultaten die met het experiment bereikt zijn*

Uit proeven met de data mining-tool dat als proof of concept is ontwikkeld, bleek dat rechercheurs veel tijd kunnen winnen. Het screenen van een dossier kostte niet langer vele dagen, maar slechts enkele seconden. Hiermee kan dus flinke winst geboekt worden, ook met het oog op het tempo waarmee forensische technieken zich ontwikkelen. Als er een nieuwe opsporingsmethode beschikbaar komt, zou je iedere keer alle dossiers moeten doornemen. Met deze tool kan dat heel snel.

De meerwaarde in theorie is groot, in de praktijk echter nog niet omdat een randvoorwaarde voor meerwaarde is dat alle dossiers gedigitaliseerd zijn en dat is (nog) niet het geval.

De olievlekwerking was beperkt, omdat bij dit experiment een beperkt aantal personen van binnen de politieorganisatie betrokken was. Een deel van de werkzaamheden vond extern plaats.

12.3.5 *De achterkant: de mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld*

Bij de start van het experiment was de opschaling, voor het geval het experiment succesvol zou blijken, niet georganiseerd. In hoofdstuk 14 beschrijven we deze problematiek samen met de aangepaste strategie die Q daaropvolgend heeft ingezet.

13. Overstijgende analyse experimenten

In dit hoofdstuk presenteren we een overstijgende analyse van de experimenten. Dit doen we aan de hand van het raamwerk uit hoofdstuk 6: de vijf indicatoren voor innovatie en cultuurverandering.

13.1 De voorkant: de oorsprong van de vraag

Waar komt de vraag voor het experiment vandaan en wat is de probleemstelling die er aan ten grondslag ligt? Volgens deze indicator is de oorsprong van de vraag van invloed op de mate waarin een experiment daadwerkelijk kan bijdragen aan innovatie en cultuurverandering binnen een organisatie. Hoe groot deze invloed is, hangt samen met de (groei)fase waarin de organisatie zich bevindt. Op grond van o.a. het model van Greiner (zie hoofdstuk 6) kunnen we stellen dat wanneer de vraag uit het management komt, de kans klein(er) is dat het een innovatief experiment oplevert. Dit is gelet op de fase waarin de politieorganisatie zich momenteel bevindt (in de 'managementstijl van coördinatie').

In alle gevallen zijn de experimenten ontstaan vanuit een vraag van het Q-team zelf, of vanuit de uitvoerende collega's in de organisatie. Neem bijvoorbeeld het experiment @ppsporing (hoofdstuk 11). Dit experiment ontstond doordat rechercheurs die tijdens piketdiensten naar plaatsen delict werden geroepen, niet wijs konden worden uit de wildgroei aan protocollen, stroomschema's en al dan niet juiste contactpersonen. Daardoor ontstond een extra stresspiek op momenten van hoge druk. Rechercheurs werden bang om fouten te maken of sporen uit te wissen en vreesden het moment dat ze piketdiensten zouden draaien. Ook in dit geval innoveerde het Q-team om de dagelijkse opsporingspraktijk te verbeteren; experimenten zijn volgens Q dus relevant als ze aansluiten op een actuele behoefte of wens uit de praktijk. Dat kan een behoefte zijn met betrekking tot inhoudelijke kennis, werkprocessen of een combinatie van beiden (zoals het faciliteren van de uitwisseling van kennis). De onderzochte experimenten zijn deels geïnitieerd door de werkvloer en deels door de Q-teams. Geen enkele keer kwam de vraag vanuit de (eenheids)leiding.

Ook zien we dat het makkelijker lijkt om draagvlak te creëren en medewerking te krijgen binnen de organisatie naarmate de vraag concreter is. Daarin speelt de ervaren urgentie een rol. Bij alle experimenten was het probleem waar tegenaan werd gelopen helder. Het herhalen van een experiment op een andere plek – en dus binnen een an-

dere context – heeft invloed op die ervaren urgentie. Dit is goed zichtbaar bij het scrumexperiment (hoofdstuk 9). Doordat het experiment resultaten behaalt in verschillende contexten, toont het de urgentie van haar acties en baant het zich een weg door de politieorganisatie.

13.2 Vrijheid in doen en denken

De werkwijze van Q valt binnen de filosofie van de *ambidextrous organization*. De politieorganisatie is voor het grootste gedeelte gericht op productie en efficiëntie en werkt daarmee *exploitatief*. Q daarentegen is *exploratief*. Q probeert zich zo min mogelijk te laten beïnvloeden door de dagelijkse processen en structuren binnen de politieorganisatie en zoekt vrijheid en onafhankelijkheid. Binnen die ruimte zet Q experimenten op en voert ze uit. De literatuurstudie van Tushman en O'Reilly (2013) laat zien dat dit de kans op innovatie vergroot. Voortbouwend op deze theorie is het dus van belang om te kijken of Q in de opzet en uitvoering van haar experimenten inderdaad 'vrij' is en voldoende gesteund wordt in financiën, materieel, tijd en in ruimte. Illustratief is het experiment van televoorgeleiding (hoofdstuk 4). Het Q-team heeft zich hier actief ingezet om het MT in iedere stap mee te nemen. Q verzorgde presentaties aan stakeholders en stelde onder andere ambassadeurs aan. Mede hierdoor was de leiding vanaf het begin betrokken bij het experiment. Bij de tweede pilot van het experiment kreeg het Q-team daadwerkelijk de vrijheid om ook 'buiten de lijntjes te kleuren'. Vanaf het moment dat het Q-team die onafhankelijkheid 'kreeg' kon Q het experiment op een gebruiksvriendelijke en *succesvolle* uitvoeren.

De politie is een hiërarchische organisatie met een duidelijke commandostructuur. Leden van Q-teams zijn onderzoekers (veelal onderzoekkundigen) en afkomstig uit opsporingsteams. De werkdruk in deze teams ligt hoog en de zaken waar zij aan werken zijn vaak complex. Het is als onderzoeker dan ook niet gemakkelijk om, naast deze reguliere werkzaamheden, tijd te vinden of vrij te maken om uit te zoomen en te werken aan innovatieve projecten. Tijd hiervoor kan alleen worden toegezegd door leidinggevend. De experimenten laten zien dat zonder de steun van de verantwoordelijk leidinggevenden en het vrijmaken van mensen, met veel minder snelheid van de grond komen. Doordat Q-teams (grotendeels) zijn vrijgemaakt hebben zij meer doorzettingskracht om experimenten van de grond krijgen dan niet of beperkt vrijgemaakte collega's.

Een mogelijk risico dat ontstaat bij het krijgen van steun van de leiding, is dat dit zich kan vertalen in bemoeienis, bijvoorbeeld over de inhoud en vorm van de experimenten. De Q-teams ervaren dit over het algemeen niet. Q-teams kunnen in de geanalyseerde experimenten de tot hun beschikking gestelde tijd en geld naar eigen inzicht besteden. Leidinggevenden spelen gedurende de uitvoering van een experiment een ondersteunende rol. Q'ers en leidinggevenden bewaken hun onafhankelijkheid zodat

Q experimenten kan opzetten vanuit daadwerkelijke, actuele behoeften of wensen van de werkvloer.

Naast tijd is er voor sommige experimenten ook geld, fysieke ruimte en materiaal nodig. Sommige Q-teams kunnen hier deels het budget voor gebruiken dat zij vanuit Den Haag (hebben) ontvangen (zie hoofdstuk 3). Er is creativiteit nodig om met een laag budget relatief grote projecten te kunnen bewerkstelligen. Het voorbeeld van het experiment Training Digitale Opsporing (hoofdstuk 8) spreekt tot de verbeelding: het Q-team 'confisqueerde' een leegstaande ruimte en riep betrokkenen op om beeldschermen, toetsenborden en muizen van hun zolders te verzamelen. Binnen een week creëerde het op die manier een eigen trainingsruimte. Ook in de andere onderzochte experimenten regelt Q zaken veel zaken (deels) via het eigen netwerk.

Keerzijde van vrijheid

Sommige Q-team leden ervaren ook een minder positieve kant aan de vrijheid die ze krijgen vanuit hun leidinggevend. Zij vinden de steun vanuit de leiding bij een deel van de experimenten te vrijblijvend en zouden willen dat de leiding zich sterker durft te verbinden aan de (uitkomsten van) de experimenten:

'Wij hebben onze kop boven het maaiveld uitgestoken en hebben ons bewezen. Durft de eenheidsleiding de opbrengsten van Q nu daadwerkelijk te gaan koppelen aan hun eigen doelen (innovatie, duurzaamheid) en daarmee ook eigenaarschap te nemen?'
(lid Q-team)

13.3 De expertise, vaardigheden en leiding binnen het team

Voor het zijn van een effectief en succesvol team zijn volgens Hirst & Mann (2004) vier factoren in het team belangrijk: de mate waarin 'veilige' communicatie mogelijk is, de mogelijkheid tot reflectie, duidelijke communicatie en de mate van goed leiderschap.

- De mate waarin 'veilige' communicatie mogelijk is
Hiervan is sprake als teamleden openlijk vragen durven te stellen en hun twijfels en onzekerheden durven te uiten. De interne communicatie in de Q-teams was geen onderdeel van dit onderzoek.
- De mogelijkheid tot reflectie
Collectieve reflectie door het team, bijvoorbeeld op doelen en strategieën, is belangrijk voor het functioneren van teams. De Q-teams organiseren dit deels door het inhuren van een externe coach. Daarnaast zou je kunnen zeggen dat ook hun medewerking aan dit onderzoek de bereidheid tot reflectie laat zien. Tot slot werkt de helft van de Q-teams in alle experimenten die zij doen met de scrum-methode. Hiermee organiseren zij reflectie binnen de uitvoering van hun experimenten.

- **Duidelijke communicatie**
Dit betreft de duidelijkheid van teamdoelstellingen, het geven van kwalitatief goede feedback en regelmatige communicatie tussen stakeholders en teamleden. De Q-teams zijn over het algemeen sterk in hun externe communicatieve uitingen en besteden veel tijd aan marketing. Het experiment CSI: Rotterdam (hoofdstuk 7) is *an sich* een voorbeeld van marketing en externe communicatie, doordat het een high-profile podium biedt voor de ontwikkelingen en uitdagingen binnen de opsporing. Respondenten roemen vaak de netwerkvaardigheden, de durf om dingen anders te doen, het doorzettingsvermogen, het enthousiasmerende karakter en de communicatieve vaardigheden van de Q-teams.
- **De mate van goed leiderschap**
Leiderschap is concreet gemaakt door eerder werk van (o.a.) Barry (1991) en Yukl (2002). Zij noemen vier 'noodzakelijke' leiderschapsrollen in Research and development teams. Binnen de Q-teams zijn deze rollen niet expliciet belegd bij afzonderlijke teamleden. Volgens Barry (1991) en Yukl (2002) is dit ook niet nodig: de teamleden kunnen dit samen doen/zijn, of het kan vorm krijgen in de leiding van één persoon. Het eerste is het geval binnen de Q-teams. Ondersteunend en innovatie stimulerend leiderschap zien we binnen alle Q-teams bij het uitvoeren van de experimenten. Deze rollen lijken het meest 'natuurlijk' voor de Qers. De rollen van overkoepelend en aansturend leiderschap lijken daarentegen niet binnen alle Q-teams even veel prioriteit te hebben.

13.4 Resultaten die met het experiment (mogen) worden bereikt

Een experiment kan verschillende resultaten hebben. Eén daarvan is de uitkomst dat een experiment 'mislukt'. Het mogen mislukken is een belangrijke voorwaarde voor het opzetten en uitvoeren van experimenten die daadwerkelijk kunnen leiden tot innovatie (zie hoofdstuk 6). Er moet ruimte zijn om te mislukken, te leren, en daarmee te innoveren. Wij zien dat experimenten van Q mogen mislukken: dit is voor de uitvoerende Q-teams een mogelijk *resultaat* van het experiment. Een voorbeeld hiervan is het mislukken van de eerste pilot van televoorgeleiding, maar ook het initiële scrummen in Arnhem. In beide gevallen heeft het Q-team de resultaten van de mislukte pilot gebruikt om in een tweede poging te slagen. 'Resultaat' staat niet gelijk aan het 'opleveren' van 'succesvolle' producten, maar aan het leren door te experimenteren met als doel het verbeteren van de opsporing. Zo lang men *leert* bereikt men resultaat; falen is dan geen eindpunt maar een schakel waarvan men leert.

Resultaten van de experimenten moeten volgens Cannon & Edmondson (2005) ook altijd worden gepubliceerd binnen de organisatie: of ze nou positief of negatief zijn. Dit versterkt het leerproces. Het structureel publiceren van de resultaten van experimenten en het expliciet maken van een 'failure rate' is (nog) niet iets dat de Q-teams structureel doen. Hierdoor leert Q wel, maar de rest van de organisatie nog weinig.

Het is niet altijd duidelijk welk doel vooraf precies wordt nagestreefd met het experiment, aan de hand van welke indicatoren dit kan worden gemeten en wanneer het doel is behaald. Het is daardoor niet bij alle experimenten mogelijk te meten welke resultaten zijn behaald, en of het doel is bereikt.

13.5 De achterkant: de mate waarin de opschaling van het experiment is geregeld

De grootste uitdagingen voor opschaling²¹ ligt volgens Kalenda et. al. (2018) in het omgaan met de weerstand tegen verandering, het zorgen voor kwaliteitsborging, het integreren van niet-agile delen van de organisatie en een te snelle uitrol. De vier randvoorwaarden voor succes die ze vonden waren eenheid in visie en waarden, steun van het management, bedrijfscultuur en eerdere ervaringen.

Aan de voorkant worden door de Q-teams zelden afspraken gemaakt over de opschaling. Na oplevering van een experiment blijkt het dan ook vaak lastig om dit duurzaam op te schalen. De zichtbare ondersteuning vanuit leidinggevenden gedurende de opstart en uitvoering van een experiment lijkt terug te lopen naarmate het experiment tegen het einde loopt en een beslissing moet worden genomen over opschaling en wie het experiment van Q kan overnemen. Het beste, zij het meest tragische voorbeeld is het experiment @ppsporing, dat het risico toont dat van een experiment dat wordt uitgevoerd door een klein team (vrijgemaakte) enthousiastelingen: het project kan instorten als op den duur niemand hun rol kan of wil overnemen. In dit geval keek het Q-team in haar uitgebreide, ambitieuze projectplan niet over de horizon van de opschaling. Na een initieel succes stierf (of sterft nog steeds) het @ppsporing-experiment een stille dood vanwege gebrek aan eigenaarschap in de opschaling. De politieorganisatie blijkt, ook na uitputtende poging van het Q-team en betrokkenen, niet in staat om duurzaam plaats te bieden aan het beheer van de app.

Tegelijkertijd kan het aan de voorkant ontwikkelen van experimenten in bestaande processen (dat kan zorgen voor een duidelijke opschalingsstructuur), afdoen aan de vrijheid die juist nodig is om te kunnen innoveren (vrijheid in doen en denken).

Q-teams werken aan de ontwikkeling van experimenten en voeren die uit. Op het moment dat een experiment is afgerond en succesvol is gebleken (succesvolle resultaten), is het zaak voor het Q-team om dit over te dragen aan anderen in de organisatie. Bij sommige succesvolle experimenten, zoals scrum, zien we dat Q blijvend trekker/eigenaar blijft. Dat gaat direct ten koste van de capaciteit die nodig is om te werken aan nieuwe experimenten.

Het Q-team Noord lijkt voorlopig geslaagd in het succesvol opschalen van het experiment Training digitale opsporing. Door dit experiment in de bestaande lijn (de

21 In het onderzoek van Kalenda et. al. (2018) gaat het specifiek over het opschalen van agile werkmethoden.

IBT-training) te ontwikkelen is opschaling geborgd. Er zijn echter weinig zekerheden over de borging op de langere termijn.

Opschaling vraagt om andere expertise dan het opzetten en uitvoeren van experimenten. Wanneer er opgeschaald wordt, moet het Q-team zich bezighouden met heel andere activiteiten, namelijk het opleiden en begeleiden van collega's die het stokje kunnen overnemen.

14. Voorjaar 2019: nieuwe strategie Q Oost

De ervaringen met name het experiment Cold cases & AI, maar ook met andere experimenten, heeft grote impact gehad op de strategie en werkwijze van het Q-team Oost Nederland, de *founding fathers* van Q en ook de opstellers van de eerste landelijk toegepaste strategie.

Q constateerde dat er met Cold cases & AI te weinig snelheid gemaakt kon worden om het maatschappelijke probleem aan te pakken: 'de behoefte is groot, de technische ontwikkelingen gaan snel, maar de politie kan hier niet op inspelen'. Als oplossing zag Q het initiëren van een *corporate startup* buiten de politieorganisatie. Q geeft aan in die periode meer inzicht te hebben gekregen in processen binnen de politie en wat er nodig is voor een gezond innovatie-ecosysteem. Ze geven aan geleerd te hebben om *think big, act small*. Alleen op die manier kan de organisatie aansluiten. Hieraan ligt ten grondslag:

- De neiging om intern breed draagvlak te zoeken. Dit kost heel veel tijd.
- Portefeuillehouders hebben zware portefeuilles die zij 'erbij moeten doen'. Ook hierdoor blijven zaken lang liggen.

De route van Cold cases & AI klopt volgens Q-team Oost: eerst experimenteren en meerwaarde aantonen en dan opschalen. Alleen ontbraken andere essentiële voorwaarden voor succesvolle bredere opschaling. Ten eerste moet er op managementniveau (door de probleemeigenaren) keuzes worden gemaakt voor innovatieve ideeën op basis van hun strategie en daaruit volgende beleidsprioriteiten. Draagvlak op dit niveau is essentieel. Vervolgens moet al bij de start van een experiment de opschaling geborgd worden. Dit voortschrijdend inzicht, ook opgedaan bij andere experimenten, leidde uiteindelijk tot een aanpassing in de strategie van Q in Oost Nederland, uitgebeeld in het figuur op de volgende pagina.



Het oorspronkelijke doel van Q was cultuurverandering door middel van innovatie, bij de nieuwe strategie wordt het accent omgedraaid: innovatie als doel en daardoor krijg je vanzelf cultuurverandering. Bij deze verandering speelt mee dat volgens Q 90% van de organisatie geen urgentie ziet voor verandering, maar dat mensen wel mee zijn te krijgen met overtuigende resultaten van succesvolle experimenten. Daarnaast bleef het de vraag hoe het vlammetje brandend gehouden kan worden bij de mensen die Q heeft bereikt met haar activiteiten. Na het meedraaien met een experiment waren collega's enthousiast en wendbaar, maar terug op hun oude werkplek verdween dit weer. Dit had vooral te maken met de focus op productie; de collega's moesten zo snel mogelijk weer aan het werk en werden niet bevraagd op innovatie.

Q legt nu dus meer de focus op innovatie en hiermee komt meer nadruk te liggen op directe verbeteringen van de opsporing.

'We hebben resultaten nodig om te blijven bestaan. Dat doen we door te experimenteren, daardoor leren we. Q talks hebben niet zoveel effect, dat weten we door mensen die we hierover spraken en dat zagen we ook aan het beperkte aantal aanmeldingen van aanwezige voor Slack. We geloven meer in experimenten en de resultaten te verspreiden. Voor de olievlek is de grote presentatie op de Politieacademie over het succesvolle experiment met scrum bij VVC Arnhem-Zuid bijvoorbeeld een succes, dat werkt aanstekelijk: we zien dat de werkwijze zich verspreidt.'

Het uiteindelijke doel om de organisatie te kantelen blijft overeind, maar op deze manier moet dit meer in samenhang met de lijnorganisatie gebeuren en met meer mensen om de ontwikkeling vorm te geven.

‘We doen experimenten met als doel (a) opleveren van innovaties en (b) uitleren van mind- en skillset (uit lean start-upwereld) aan collega’s die (tijdelijk) participeren in die experimenten zodat ze deze mind- en skillset meenemen naar hun eigen afdeling. En zo de olievlekwerking verder kunnen versterken. We zijn daardoor twee dingen: (a) per eenheid een soort innovatielab in ontwikkeling (dit is direct het onderscheid met bewegingen als BlueM en NextGen, waar geen structurele tijd en ruimte beschikbaar is) en (b) een beweging die innovatieve mind- en skillset uit de start-upwereld probeert uit te leren aan de rest van de organisatie.’

Volgens Q zijn er duidelijke eerste tekenen van een kanteling te zien: er worden condities geschapen die voorheen ondenkbaar waren. In begeleidende tekst bij de afbeelding verwoordt Q dit als volgt:

‘Er is een nieuwe fase aangebroken waarin de eenheid Oost-Nederland een omgeving creëert waarin innovatie maximaal gedijt. Dit om ervoor te zorgen dat de politie in de toekomst nog relevant blijft en vertrouwen blijft houden van (a) de samenleving en (b) haar eigen werknemers. Omdat de operationele krapte drukt, is verbetering en vernieuwing nodig om meer ruimte te krijgen. Innovatie is bij uitstek hét vliegwiel om de beweging van Oost van Morgen aan te jagen.

Succesvolle innovatie is te beschouwen als een continue cyclus van creëren, testen en leren van nieuwe ideeën naar ingevoerde oplossingen voor problemen waar collega’s mee zitten. Deze cyclus is onder te verdelen in vier categorieën: ideevorming, kiezen van ideeën, ontwikkelen van ideeën, en verspreiden van succesvol ontwikkelde ideeën. Innovatie wordt zo onderdeel van het werk; een omgeving waar iedere medewerker wordt uitgedaagd om met vernieuwing aan de slag te gaan, met de juiste tools en methodieken om dit voor elkaar te krijgen. Terwijl er in de afgelopen jaren aan de idee- en ontwikkelkant van de cyclus unieke best practices zijn gevonden, blijken kiezen en verspreiden nog belangrijke leerthema’s voor de politie Oost-Nederland. Hiervoor geldt dat er ontdekt moet worden hoe innovatie te begeleiden en hoe de lijn hierbij betrokken kan zijn. En dat gaat niet vanzelf. De ontwikkelingen van innovatie managen is iets anders dan het managen van reeds succesvolle producten en diensten. Het is belangrijk om tegelijkertijd uit te voeren én te zoeken volgens het ambidextrous organization model. Het zoekproces in de transformatie naar een duurzaam innovatie-ecosysteem vraagt daarom (a) lef, (b) tijd en (c) een veilige omgeving om het anders te leren doen. Door voort te bouwen op wat al werkt (vele ideeën/initiatieven & het methodisch experimenteren) kunnen we ontdekken hoe we beter kunnen kiezen, sturen en wat de rol van de leiding hierin is.’

Het Q-lab

In het figuur wordt duidelijk dat de voor- en achterkant van het Q-lab geborgd wordt. Binnen het Q-lab worden verschillende lagen voorzien:

- Innovatoren (2 à 3), niveau Operationeel Specialist C. Deze vallen nu onder de staf, later moeten deze onder een directeur innovatie vallen.
- Tijdelijke ontwikkelplekken (vier plekken voor twee à drie jaar).
- Teams die de experimenten uitvoeren, bestaande uit vrijgemaakte medewerkers voor de duur van het experiment (drie tot zes maanden). Na participatie in een experiment is er de mogelijkheid tot door ontwikkelen naar ontwikkelplek.
- Stagiaires.

15. Conclusie

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen. Aan de hand daarvan trekken we de conclusies. We trappen af met de overall conclusie: is Q een succes of niet?

Overall conclusie

De kernvraag van dit onderzoek is of Q een succes te noemen is of niet. Om te beginnen is deze vraag alleen per team en dus op eenheidsniveau te beantwoorden. Zoals gezegd zijn er grote verschillen tussen de teams, ook in de doelen die ze voor zichzelf stellen. Deze doelen zijn vaak weinig concreet en daardoor moeilijk meetbaar. Ook verschilt de context sterk per Q-team.²² Dit maakt het moeilijk, zo niet onmogelijk, om een eenduidige uitspraak te doen over of Q een succes is. Wel kunnen we in grote lijnen iets zeggen over of Q het overstijgende doel – dat gedurende de looptijd van ons onderzoek veranderde – heeft behaald. Dit doen we op basis van wat we in de breedte zagen in deel 1 van dit onderzoek (meelopen met de teams) en op basis van de concrete voorbeelden die we in deel 2 (de experimenten) zagen.

Als we uitgaan van het oorspronkelijke doel, namelijk het kantelen van de organisatie door middel van cultuurverandering, concluderen we dat dit doel niet behaald is. We zien geen signalen van een kanteling in de organisatie.²³ Collega's die deelnemen aan experimenten gaan wel met energie en een meer open blik de deur uit, maar het lijkt er niet op dat zij dit daarna kunnen vasthouden op hun werkplek en daar de manier van werken structureel kunnen veranderen. Deels heeft dit waarschijnlijk te maken met het feit dat de drie door Q gestelde randvoorwaarden de afgelopen twee jaar onvoldoende zijn ingevuld. De randvoorwaarden waren: 1. Er moet binnen de organisatie een heldere innovatiestrategie zijn, 2. Q-teams moeten direct onder de eenheidsleiding vallen en buiten formatief zijn en 3. Er moet duidelijkheid zijn over hoe succesvolle experimenten geïmplementeerd worden in de staande organisatie. Q Oost maakt hierin nu stappen door een innovatie-ecosysteem op te zetten dat ervoor moet zorgen dat innovatie een duidelijke plek heeft in de eenheid en dat de randvoorwaarden voor succesvolle innovatie op orde zijn. Q Rotterdam is nauw gaan samenwerken met de innovatiemakelaar van de eenheid. Ook dit kan bijdragen aan het invullen van de randvoorwaarden.

²² Dit onderzoek richtte zich niet op deze omliggende context en structuren.

²³ Kantelen, waardoor een wendbare, ontwikkelgerichte en niet-hiërarchische organisatie ontstaat waarin innovatie 'verzakelijkt' en niet langer vrijblijvend is maar georganiseerd en afgestemd.

In een nieuwe strategie die gedurende de looptijd van ons onderzoek dominant werd, is het accent omgedraaid: innovatie als doel waardoor cultuurverandering vanzelf ontstaat. Q legt nu meer de focus op innovatie en daarmee de directe verbeteringen van de opsporing. Dat kan ook zonder dat organisatiebreed aan alle randvoorwaarden is voldaan.

In alle Q-teams zien we terug dat er een bijdrage wordt geleverd aan de toekomstbestendigheid van de opsporing. We zien dat de teams experimenten uitvoeren waardoor – in veel gevallen – handelingen minder tijd kosten, de effectiviteit wordt vergroot of informatie beter wordt ontsloten, al blijft de gecreëerde meerwaarde soms beperkt tot een kleine groep. Dit laatste komt doordat het na oplevering van een experiment zelden lukt om duurzaam op te schalen. Steun van eenheidsleiding zit op de uitvoering van het experiment, maar niet op de uitrol daarna. Daar worden vooraf vaak geen afspraken overgemaakt. Dit zit succesvol opschalen in de weg.

Tot slot kun je zeggen: het feit dat alle Q-teams nog steeds – (deels) vrijgemaakt – bestaan, dat de meeste teams groeien, dat er steeds meer teams bijkomen en dat de impact steeds groter lijkt te worden, is een succes.

Vanuit welke behoefte zijn de Q-teams ontstaan?

Q-teams zijn ontstaan uit de behoefte om de opsporing toekomstbesteding te maken. De oprichters uit de eenheid Oost-Nederland ervoeren namelijk begin 2016 dat dit niet het geval was. Er was volgens hen een structureel probleem binnen de opsporing: door een sterke focus op de ‘waan van de dag’ (lees: het draaien van onderzoeken en het overaanbod hiervan) had de opsporingsorganisatie niet de structurele ruimte en tijd om zich af te vragen in hoeverre haar werk effectief en efficiënt was. De organisatie paste in onvoldoende mate innovatie toe om zich aan te passen aan de snelheid waarin de maatschappij veranderde. Daarnaast waren veel recherchekundigen (Reku’s) binnengehaald om de opsporing naar een hoger plan te tillen, maar daar kwam in de praktijk weinig van terecht, omdat ze te veel in ‘het productieproces’ moesten meedraaien.

Volgens welke strategie werkt Q en hoe vertaalt deze zich in de werkwijze?

‘Hét Q-team’ bestaat niet: er zijn in Nederland op dit moment zeven Q-teams. Zij hebben grofweg dezelfde werkwijze en doelen, maar hebben twee verschillende strategieën.

De eerste strategie is erop gericht dat Q de opsporing fundamenteel gaat veranderen: de organisatie moet gaan kantelen, waardoor een wendbare, ontwikkelgerichte en niet-hiërarchische organisatie ontstaat. Alle experimenten worden onder de vlag van Q uitgevoerd en belangrijke criteria zijn dat de experimenten uitgevoerd moeten worden in het gedachtegoed van agile/scrum, dat het gewenste resultaat niet vooraf dichtgetimmerd wordt en dat ze een bijdrage moeten leveren aan het verspreiden van de olievlek en dus de kanteling. Bovendien mogen experimenten ook mislukken. ‘Resul-

taat' staat dus niet gelijk aan het 'opleveren' van 'succesvolle' producten, maar aan het leren door te experimenteren met als doel het verbeteren van de opsporing.

Deze strategie is opgetekend door de oprichters van het eerste Q-team in Oost-Nederland en duidelijk omarmd door Rotterdam en Midden-Nederland. Concreet was het idee om de eerste drie jaar (2016-2018), door het jaarlijks uitvoeren van acht innovatieve experimenten, 50 collega's direct en 100 collega's indirect te 'besmetten' met het Q-virus. Iemand die besmet is met het Q-virus is toegerust om flexibel en wendbaar (agile) te werken en is in staat vernieuwing op de eigen werkplek tot stand te brengen. Na drie jaar zouden 450 collega's zijn bereikt met als gevolg een kanteling van de politieorganisatie in Oost-Nederland. De beoogde kanteling was een cultuurverandering die inhoudt dat de opsporing door wendbaarheid toekomstbestendig wordt hetgeen leidt tot een veiligere samenleving.

Begin 2019 is de strategie door Q-team Oost-Nederland aangepast. De ervaringen met experimenteren leerden dat er randvoorwaarden voor structurele innovatie ontbraken. Hierdoor liep bijvoorbeeld de opschaling van succesvolle experimenten spaak. In de nieuwe strategie is innovatie het doel en cultuurverandering 'krijg je daarmee vanzelf op gang'. Q wil een continue cyclus op gang brengen van creëren, testen en leren van nieuwe ideeën naar ingevoerde oplossingen voor problemen waar collega's mee zitten. In de cyclus zitten vier stappen: ideevorming, kiezen van ideeën, ontwikkelen van ideeën, en verspreiden van succesvol ontwikkelde ideeën. Hiermee moet innovatie een onderdeel van het werk worden en wordt een omgeving gecreëerd waar iedere medewerker wordt uitgedaagd om met vernieuwing aan de slag te gaan, met de juiste tools en methodieken om dit voor elkaar te krijgen.

De tweede strategie – die in de overige teams sterker aanwezig lijkt – is 'laat duizend bloemen bloeien'. Ook in deze opvatting worden experimenten uitgevoerd, maar het belangrijkste hierbij is dát er geëxperimenteerd wordt, 'waar dat toe leidt zien we later wel'. Ook een aantal leidinggevendenden heeft deze opvatting, maar dan wat betreft de veelheid aan vernieuwingsinitiatieven en onderdelen binnen de organisatie die zich daarmee bezighouden: na enige tijd zal blijken wat waardevol is en dat moet vervolgens geconsolideerd worden. De nieuwe strategie van Q-team Oost staat hier juist lijnrecht tegenover.

De verschillende strategieën van de Q-teams leiden tot verschillende werkwijzen met verschillende effecten. Elk Q-team geeft op haar eigen wijze invulling aan de te volgen strategie. Het is dus niet mogelijk om te stellen dat 'Q als geheel' een bepaalde richting op gaat; de verschillen tussen de teams zijn daarvoor te groot. Dit is deels het resultaat van de ontstaansgeschiedenis en de organisatie van de Q-teams: verschillende bottom-up processen zonder centrale sturing.

In hoeverre werken de Q-teams vraaggestuurd?

Q wil de dagelijkse opsporingspraktijk verbeteren en de teams zijn dan ook doordrongen van de noodzakelijke aansluiting met de praktijk. Zij willen met de experimenten

problemen aanpakken die aansluiten op actuele behoeften op de werkvloer. De les die Q leerde is dat hoe concreter de vraag geformuleerd wordt en hoe urgenter het probleem is, hoe makkelijker het is om binnen de organisatie draagvlak te creëren. Deze opvatting zien we ook terug in de literatuur²⁴.

De vraag achter de experimenten die wij onderzochten zijn deels direct afkomstig van de werkvloer en deels zelf bedacht door de Q-teams zelf, op basis van hun kennis van de praktijk. Bij geen van de experimenten zagen wij signalen vanuit de organisatie die duiden op het ontbreken van aansluiting en daardoor onvoldoende draagvlak. We zien wel een ontwikkeling bij het ontstaan van de vraag: in het begin zeiden de Q-teams 'kom maar door met al je ideeën'. Dit verschuift langzaam naar meer behoefte aan eigen regie en het bedenken van experimenten door Q zelf (in samenhang met de innovatiestrategie binnen de eenheid als die er is).

Vanuit leidinggevendenden komen wel verzoeken om bepaalde thema's op te pakken, maar tot nu toe lukt het Q – als zij de gevraagde onderwerpen niet passend vindt – deze naast zich neer te leggen. Ook uit 'het blauw' komen vragen. Tussen de Q-teams wordt verschillend gedacht over in hoeverre zij ook 'blauwe' vragen oppakken of dat er een apart Q-team voor het 'blauw' nodig is.

Wat maakt de werkwijze vernieuwend?

De politie kent verschillende teams van waaruit innovatie moet plaatsvinden. Denk aan de innovatiemakelaars en de teams politieprofessie die elke eenheid heeft. Het idee is dat zij tijdelijke projecten kunnen doen en vernieuwing aanjagen. De werkwijze van deze teams behoort niet tot de scope van dit onderzoek. Zelf geeft Q aan dat er één cruciaal verschil is met andere teams en initiatieven: vrijheid. Q staat los van de organisatie en heeft zowel inhoudelijke vrijheid als vrijheid in tijd, ze zijn tenslotte (deels) vrijgemaakt. Die vrijheid is volgens Q cruciaal voor het slagen van experimenten. Ook in de literatuur komt dit naar voren als belangrijke factor voor het realiseren van vernieuwing²⁵.

Wat zijn de randvoorwaarden voor succes van de experimenten van de Q-teams?

Zoals hierboven aangegeven (bij 'In hoeverre werken de Q-teams vraaggestuurd?') organiseert Q de experimenten 'van onderaf', niet top-down. Q-teams hebben niet het probleem dat ze 'vastzitten' in vaste processen of protocollen. Q is daardoor wendbaar, creatief en in staat om collega's te motiveren. Zo ontstaat er een energie die kenmerkend is voor Q-experimenten. Een duidelijke lijn bij het selecteren van onderwerpen waarop geëxperimenteerd gaat worden, ontbreekt (nog). Q-team Oost heeft inmiddels een model voor het selecteren van onderwerpen van een experiment ontwikkeld, waarbij ideeën moeten passen in een innovatie-thesis van het management. Dit is belangrijk met het oog op opschaling en uitrollen bij succes. Een van de factoren waar het nu het meest mis gaat (zie hoofdstuk 13).

²⁴ Zie par. 6.1 ('De voorkant: oorsprong van de vraag').

²⁵ Zie par. 6.2 ('Vrijheid in doen en denken').

De werkwijze van Q valt binnen de filosofie van de *ambidextrous organization*²⁶. De politieorganisatie is voor het grootste gedeelte gericht op productie en efficiëntie (exploitatief). Q daarentegen is exploratief. Q probeert zich zo min mogelijk te laten beïnvloeden door de dagelijkse processen en structuren binnen de politieorganisatie en zoekt vrijheid en onafhankelijkheid. Deze ruimte is essentieel: hierbinnen zet Q experimenten op en voert ze uit.

Omdat de activiteiten en resultaten van Q geleidelijk bekender worden binnen de politieorganisatie lijkt Q een geschikte naam te worden om tijd mee 'te verdienen' voor experimenten. Dit draagt bij aan het succes van individuele Q-experimenten en de Q-beweging in het algemeen. Q-teams bestaan uit mensen van de werkvloer, uit de praktijk. Ze zoeken naar verbeteringen voor diezelfde praktijk. Om verbeterpunten te kunnen zien, hebben ze zicht op de knelpunten nodig. De experimenten laten zien dat goed contact met en steun van collega's een belangrijke randvoorwaarde is.

Een randvoorwaarde voor het hebben van echte impact op de eenheden is capaciteit en budget. We zien bij de meeste teams beperkte slagkracht waardoor Q blijft hangen in relatief kleine initiatieven met dito impact.

Waar lopen de Q-teams tegenaan binnen de politieorganisatie en wat hebben ze nodig om van meerwaarde te kunnen te zijn? Wat zijn de geleerde lessen?

Blik naar binnen gericht

In dit onderzoek herkennen we de analyse van Princen (2015) dat de politieorganisatie te weinig naar buiten gericht is. Q heeft vaak wel de blik naar buiten, maar loopt binnen de organisatie aan tegen de focus op productie, bureaucratie en de beperkte ruimte voor het maken van fouten.

Focus op productie

De organisatie van de opsporing is volgens Q gericht op productie, het draaien van zaken. Er is op de werkvloer geen ruimte voor experimenteren, zeker niet als de kans reëel is dat een experiment 'mislukt' en daarmee niet direct bijdraagt aan de productie. De meerwaarde van Q zit in de vrijheid die zij hebben om juist wel te experimenteren. De geleerde les hierbij is dat experimenten goed ingebed moeten zijn in een innovatie-cyclus. Hiermee wordt onder andere geregeld dat experimenten aansluiten bij prioriteiten van de eenheidsleiding en dat succesvolle experimenten aan de achterkant daadwerkelijk opgeschaald worden.

Bureaucratie

De politieorganisatie is een bureaucratische organisatie. Van het verven van een muur in een kamer van een Q-team in een politiegebouw tot aan het betrekken van externe

26 Zie ook par. 6.2.

talenten bij experimenten: regels beperken de slagkracht van Q. De les is tweeledig: in bepaalde gevallen moet je dingen gewoon doen (de gekleurde muur) en in andere gevallen moet je je ruimte vastleggen in een werkwijze (de nieuwe strategie van Q).

Weinig ruimte voor fouten

Bij de experimenten van Q is in principe ruimte voor het maken van fouten. De houding is dat je van fouten veel kunt leren. Deze houding ziet Q niet terug in de politieorganisatie. Kwetsbaar opstellen, fouten maken en toegeven dat je iets niet weet is daar lang niet altijd gebruikelijk. Dit lijkt sterk samen te hangen met geluiden die wij hoorden over een angstcultuur binnen de eenheden. Waarbij als voorbeeld wordt gegeven dat sommige leidinggevendenden (het 'middenmanagement') zich bedreigd voelen door hoger opgeleide zij-instromers, waardoor zij niet op ontwikkeling sturen, maar nog sterker op productie. Dit houdt initiatieven voor innovatie tegen. Een ander effect hiervan kan demotivatie van (hoger opgeleide) medewerkers zijn en uitstroom van deze medewerkers.

Opschaling komt niet van de grond

Bij een aantal succesvolle experimenten, zoals Cold cases & AI en bij @ppsporing, bleek de opschaling ingewikkeld en tijdrovend. Dit kwam omdat bij de start van experimenten niet was vastgelegd hoe deze – als succesvol – vervolgens opgeschaald zouden worden. Hierdoor bleven de afgeronde experimenten aan Q hangen voor verspreiding en dat is een oneigenlijke rol voor een innovatie-team. In de nieuwe strategie van Oost-Nederland is een werkwijze bepaald waarin de opschaling geborgd wordt.

Geen flexibiliteit in opleiding

Door het uitvoeren en aansturen van experimenten, ontwikkelen personen zich. Op het moment dat deze personen – mogelijk de leiders van de toekomst in een (meer) wendbare politieorganisatie – zich verder willen ontwikkelen, is alleen een standaard opleidingstraject tot teamchef voorhanden. Dit sluit niet aan bij de ontwikkeling, noch bij de drive van deze personen. Het gevolg kan zijn dat zij weinig perspectief zien binnen de politieorganisatie en deze verlaten. Vanuit de nieuwe strategie in Oost-Nederland is de wens uitgesproken voor een alternatief management development-traject, het is nog onduidelijk welke kant het op gaat.

Gebrek aan monitoring/evaluatie

Q-teams geven aan dat zij resultaten moeten laten zien om hun bestaansrecht te kunnen blijven claimen. Bij de experimenten zien we niet altijd concrete en meetbare doelen en indicatoren. Hierdoor is de voortgang van experimenten en het uiteindelijke succes soms moeilijk of niet te meten en is het niet duidelijk wanneer je tevreden bent, hoe en waar je de werkwijze moet bijstellen, en zijn de resultaten moeilijk overtuigend voor het voetlicht te brengen naar de organisatie. Een aantal Q-teams besteedt hier op dit moment al extra aandacht aan.

In hoeverre zijn de ervaringen van de Q-teams ook voor de rest van de politieorganisatie te benutten?

De ervaringen en de lessen lijken zeer breed toepasbaar, het zou ook heel goed zijn om de succes- en faalfactoren breder uit te dragen. Het gaat tenslotte vooral om het overwinnen of omzeilen van knelpunten binnen de politieorganisatie die de focus heeft op productie.

16. Slotbeschouwing

Anderhalf jaar lang liepen wij mee met de verschillende Q-teams in het land. In veel gevallen betekende dit dat we af en toe langskwamen en de ontwikkelingen van de afgelopen maanden bespraken. Vaak was er veel gebeurd, waren er nieuwe hobbels op de weg verschenen, maar waren de teams een stap verder in hun ontwikkeling en positionering binnen de organisatie. Wat ons opviel was dat Q'ers over het algemeen bijzonder enthousiaste en sociaal vaardige personen zijn. Allemaal zijn ze zeer betrokken bij de politieorganisatie, ze hebben echt de wens om impact te hebben door de opsporing te verbeteren en daardoor het vertrouwen van de burger in de politie te vergroten. Die drive en dat enthousiasme karakteriseren de Q-beweging. Q'ers hebben dit volgens ons ook hard nodig om zich staande houden. De omgeving is immers over het algemeen vrij sceptisch en vooral gericht op productie, niet op verandering. Het feit dat de termen die bij scrum gebruikt worden nog altijd breed 'jeukwoorden' genoemd worden is wat ons betreft veelzeggend.

We maakten de worsteling mee van verschillende Q'ers in deze omgeving. Een worsteling om voet aan de grond te krijgen, om vrijgemaakt te worden van de eigen afdeling. Sommigen liepen vaak met het hoofd tegen de muur. Gebruikelijke promoties (met bijbehorende vergoedingen) gingen aan hen voorbij, ze misten waardering vanuit de organisatie, ze vonden geen ruimte voor afwijkende opleidingswensen. Ook kregen ze geen toestemming voor tal van aanvragen of activiteiten – ook niet voor eenvoudige zaken als het verven van een muur. In de meeste gevallen stonden zij weer op om nieuwe wegen te zoeken om dingen voor elkaar te krijgen. Volharding speelt dan ook een grote rol en sommigen zien Q'ers als nieuwe leiders van de toekomst. Anderen zien Q daarentegen slechts als een tijdelijke beweging die na verloop van tijd zal wegebben.

Dat enthousiasme is de kracht, maar ook de kwetsbaarheid van Q. De teams bestaan uit een beperkt aantal personen. Ze hebben de afgelopen tijd veel goodwill weten te creëren maar er zijn ook minder positieve collega's. Het idee dat je 'eerst een hoop broeken moet verslijten voordat je warme douches en luxe broodjes krijgt' is op sommige plekken in de organisatie hardnekkig.

Zoals gezegd verschillen de doelen van de Q-teams, maar hun manier van werken is overall 'gewoon doen' door het uitvoeren van experimenten. We zagen tijdens het onderzoek dat verschillende Q-experimenten daadwerkelijk bijdragen aan het verbeteren van de opsporing. De grote uitdaging voor de meeste teams de komende tijd zal zijn

om – zónder de eigen identiteit en doelen geweld aan te doen – breder draagvlak binnen de organisatie te verkrijgen.

Bijlage 1 Afkortingen en definities

DR	Districtsrecherche
DRR	Dienst Regionale Recherche
IBT	Integrale Beroepsvaardighedentraining
TGO	Team Grootschalige Opsporing
TDO	Team Digitale Opsporing

Recherchekundige is in principe alleen een opleiding, geen functie. In de praktijk zitten er bij de opsporing 'chercheurs', onder te verdelen in generalisten, operationeel specialisten (a, b, c) en operationeel experts, en daarnaast recherche assistenten etc.

Bijlage 2 Overzicht gesprekspartners

Oost-Nederland

Jeroen Hammer	lid Q-team, oprichter
Roel Wolfert	lid Q-team
Danny de Wild	lid Q-team
Rozemarijn de Vries	oud lid Q-team, oprichter
Joris Craandijk	Mede-eigenaar Innovative Partners, extern coach Q-team
Bram Zewald	Operationeel Expert (MD)
Andrea Folman	DRR, Product Owner Scrumteam VVC
Els de Roock	DRR
Anoniem	DRR, lid kernteam @ppsporing

Daarnaast was DSP aanwezig bij verschillende gesprekken met het management en de eenheidsleiding en ook bij een gesprek met een lid van het Transitieteam.

Rotterdam

Marlou Hooijer	lid Q-team
Aartjan Collée	lid Q-team
Ton Kreling	lid Q-team
Guido Severijn	lid Q-team
Farisada Nurmohamed	lid Q-team

Teamleden Digitale Opsporing

Teamleden basisteam Schiedam

Teamleden afdeling specialistische ondersteuning Observatie en Techniek

HOvJ

Daarnaast was DSP aanwezig bij verschillende gesprekken met het management, start-bijeenkomsten voor experimenten en de CSI-dag in Rotterdam..

Noord-Nederland

Tim Beets	Districtsrecherche Groningen, lid Q-team
Annemarie Broersma	DRR, teamchef generiek
Frans Greven	Districtsrecherche Groningen, teamchef
Ariane van der Windt	DRR, lid Q-team
Peter Nieuwenhuis	Operationeel Specialist E
Marco Veen	Team Digitale Opsporing
Ronald van der Werf	Team cybercrime, hoofd
Petra Stoppelaar	DRR
Jurgen Guikema	IBT, docent
Sander Dijkstra	Digitaal Platform

Op 3 mei 2018 was DSP aanwezig bij een door Q georganiseerde training/*serious game* digitale opsporingsvaardigheden. Op 22 oktober van hetzelfde jaar heeft DSP deelgenomen aan de Training Digitale Opsporing.

Amsterdam

Jiren Dijkers	DRR, lid Q-team
Benjamin van Gogh	Communicatie, voormalig lid Q-team
Tim Hoffer	DRR, actiecentrum ondermijning
Jonne Janssen	DRR, plv. sectorhoofd
Thessa Wong	Districtsrecherche West, innovatie functionaris lid Q-team
Eric Boeren	Districtsrecherche Zuid, voormalig lid Q-team
Corine Laman	Districtsrecherche Oost, innovatie functionaris lid Q-team

Daarnaast was DSP op 17 april 2018 aanwezig bij een door Q georganiseerde bijeenkomst waarin innovatieve ideeën besproken werden met mensen uit 'de schil' van Q.

Midden-Nederland

Margriet Algera	Districtsrecherche, teamchef Stad-Utrecht, 'reisleader' Toekomstbestendigheid Opsporing en Vervolging
Boudewijn van der Garde	DRR, lid Q-team
Liska Fiesler	DRR, vernieuwingsteam ondermijning, lid Q-team
Esther de Laat	DRR, lid Q-team
Douwe Pals	DRR, teamleider team financiële opsporing
Petrie Velthof	DRR, innovatie & verandercoach
Robert Vos	DRIO, leidinggevende
Farisada Nurmohamed	DRIO, lid Q-team, tevens Next Gen

Noord-Holland

Nienke Westen

DRR

Landelijke eenheid

Eveline Baar

Strategisch adviseur sociale innovatie

Bijlage 3 Nieuwsitems over Q

<https://vimeo.com/274052907/02e2c81e1a>

<https://vimeo.com/274429425/46f151d850>

Filmpjes over wat Q is en doet, deze zijn gebruikt op 11 juni 2018 voor de presentatie aan de korpschef.

<https://vimeo.com/269354770/5d17279051>

Filmpje van Oost-Nederland over cold case/ kunstmatige intelligentie.

<https://vimeo.com/273855928/a7dfa0376a>

Over VVC-experiment Arnhem . Gaat over toepassen scrum en heeft als resultaat dat aantal plankzaken is gedaald.

<https://vimeo.com/27618087>

Bijdrage Q op the next web. Politie en in belangrijke mate Q maakte dit jaar voor het eerst onderdeel uit van the next web.

<https://vimeo.com/276252513/b1789fce74>

CSI-dag Q-team Rotterdam 2018.

<https://www.volkskrant.nl/wetenschap/hoe-de-politie-oude-zaken-nieuw-leven-in-blaast-met-slimme-computers~bd5aeaec/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Artikel *de Volkskrant* over Cold Cases & AI (31-08-2018).

<https://magazines.rijksoverheid.nl/jenv/jenvmagazine/2018/03/dit-is-nu>

J&V Magazine 3 over Cold Cases & AI.

Literatuurlijst

Barry, D. (1991). *Managing the bossless team: lessons in distributed leadership*. *Organizational Dynamics* 20(1), p. 31-47.

Cannon, Mark D. en Amy C. Edmondson. (2005). *Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve*. *Long Range Planning* 38(3), p. 299-319.

Greiner in Hayes, John. (2014). *The theory and practice of change management. Fourth edition*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 71.

Hayes, John. (2014). *The theory and practice of change management. Fourth edition*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hirst, Giles en Leon Mann. (2004). *A Model of R&D leadership and team communication: the relationship with project performance*. *R&D Management* 34(2), p. 147-160.

Kalenda, M., Hyna, P., Rossi, B. (2018). *Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors*. *Journal of Software: Evolution and process*. Volume 30, Issue 10, p. 1954.

Liedenbaum et al. (2015). *Focus in de Opsporing*. Meppel: WODC/Boom Lemma Uitgevers.

Noort, Wim van, en Theo Jochoms. (2015). *Diversiteit in het opsporingsproces: Effectieve standaarden en effectieve innovaties bij de recherche*. Universiteit Leiden/Politieacademie, 17 december 2015. Zie: <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/wob/00-landelijk/zij-instroom-recherchekundigen/2015-besluit-zij-instroom-recherchekundigen-1-1.pdf>, geraadpleegd op 21 juni 2018.

Posthumus, F. (2005). *Evaluatieonderzoek in de Schiedammer Parkmoord*. Amsterdam: Openbaar Ministerie.

Princen, M. (2015). *Gekooide Recherche, het ware verhaal achter de matige prestaties van de Nederlandse opsporing*. Amsterdam: Prometheus/Bert Bakker.

Q-team Oost Nederland. (2015). *Start-up paper*.

Tushman, Michael L. en Charles A. O'Reilly. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* 82(4): p. 74-81.

Tushman, Michael L. en Charles A. O'Reilly. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, present and future*. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 3.

Spaan, Menno. (2018). *Van indammen naar laten stromen: Concreet werken aan innovatie van publieke organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap

Voorzitter	prof. em. dr. H.G. van de Bunt Erasmus Universiteit Rotterdam
Leden	mr. drs. C. Bangma Politie, Eenheid Midden-Nederland
	mr. W.M. de Jongste Projectbegeleider Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum Ministerie van Justitie en Veiligheid
	dr. P.P.H.M. Klerks Raadadviseur Parket-Generaal, Openbaar Ministerie
	prof. em. dr. P. van Reenen Van Reenen-Russel Consultancy b.v. Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten (SIM) Universiteit Utrecht
	drs. M.H.M. van Tankeren Operational auditor/onderzoeker, Politie, Eenheid Den Haag
Secretariaat	Programmabureau Politie & Wetenschap Politieonderwijsraad Koninginnegracht 62 2514 AG Den Haag
	Postbus 25842 2502 HV Den Haag www.politieenwetenschap.nl

Uitgaven in de reeks Politiekunde

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

11. ***Inzoomen en uitzoomen op Zaandam***
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem 2006
12. ***Aansprakelijkheidsmanagement politie. Beschrijving, analyse en handreiking***
E.R. Muller, J.E.M. Polak, C.J.J.M. Stoker m.m.v. M.L. Diepenhorst & S.H.E. Janssen, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/ Faculteit der Rechtsgeleerdheid Universiteit Leiden, 2006
13. ***Cold cases – een hot issue***
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
14. ***Adrenaline en reflectie. Hoe leren politiemensen op de werkplek?***
A. Beerepoot & G. Walraven e.a., DSP-groep BV, Amsterdam/Walraven onderzoek en advies, 2007
15. ***Tussen aangifte en zaak. Een referentiekader voor het aangifteproces***
W. Landman, L.A.J. Schoenmakers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, adviseurs en managers, Amersfoort, 2007
16. ***Baat bij de politie. Een onderzoek naar de opbrengsten voor burgers van het optreden van de politie***
M. Goderie & B. Tierolf, m.m.v. H. Boutellier & F. Dekker, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2008
17. ***Hoeveel wordt het vandaag? Een studie naar de kans op voetbalgeweld en het veiligheidsbeleid bij voetbalwedstrijden***
E.J. van der Torre, R.F.J. Spaaij & E.D. Cachet, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2008
18. ***Overbelast? De administratieve belasting van politiemensen bij de afhandeling van jeugdzaken***
G. Brummelkamp & M. Linssen, EIM, Zoetermeer, 2008
19. ***Geografische daderprofilering. Een inventarisatie van randvoorwaarden en succesfactoren***
G. te Brake & A. Eikelboom, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg, 2008
20. ***Solosurveillance. Kosten en baten***
S.H. Esselink, J. Broekhuizen & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, 2009

-
21. ***Onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van AWARE voor de politie. Ervaringen met een nieuwe aanpak van belaging door ex-partners***
M.Y. Bruinsma, J. van Haaf, R. Römken & L. Balogh, IVA Beleidsonderzoek en Advies, i.s.m. INTERVICT/Universiteit van Tilburg, 2008
 22. ***Gebiedsscan criminaliteit en overlast. Een methodiebeschrijving***
B. Beke, E. Klein Hofmeijer & P. Versteegh, Bureau Beke, Arnhem, 2008
 23. ***Informatiemanagement binnen de politie. Van praktijk tot normatief kader***
V. Bekkers, M. Thaens, G. van Straten & P. Siep; m.m.v. A. Dijkshoorn, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009
 24. ***Nodale praktijken. Empirisch onderzoek naar het nodale politieconcept***
H.B. Ferwerda, E.J. van der Torre & V. van Bolhuis, Bureau Beke, Arnhem/COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009
 25. ***Rellen om te reellen. Een studie naar grootschalige openbare-ordeverstoringen en notoire ordeverstoorders***
I. van Leiden, N. Arts & H.B. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2009
 - 26a. ***Verbinden van politie- en veiligheidszorg. Politie en partners over signaleren & adviseren***
W. Landman, P. van Beers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2009
 - 26b. ***Politiepolitiek. Een empirisch onderzoek naar politieke signalering & advisering***
E.J.A. Bervoets, E.J. van der Torre & J. Dobbelaar m.m.v. N. Koeman, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009
 27. ***De politie aan zet: de aanpak van veelplegers in Deventer***
I. Bakker & M. Krommendijk, IPIT, Enschede, 2009
 28. ***Boven de pet? Een onderzoek naar grootschalige ordehandhaving in Nederland***
O.M.J. Adang (redactie), S.E. Bierman, K. Jagernath-Vermeulen, A. Melsen, M.C.J. Nogarede & W.A.J. van Oorschot, Politieacademie, Apeldoorn, 2009
 29. ***Rellen in Ondiep. Ontstaan en afhandeling van grootschalige ordeverstoring in een Utrechtse achterstandswijk***
G.J.M. van den Brink, M.Y. Bruinsma (redactie), L.J. de Graaf, M.J. van Hulst, M.P.C.M. Jochoms, M. van de Klomp, S.R.F. Mali, H. Quint, M. Siesling, G.H. Vogel, Politieacademie, Apeldoorn, 2010

30. ***Burgerparticipatie in de opsporing. Een onderzoek naar aard, werkwijzen en opbrengsten***
A. Cornelissens & H. Ferwerda (redactie), met medewerking van I. van Leiden, N. Arts & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2010
31. ***Poortwachters van de politie. Meldkamers in dagelijks perspectief***
J. Kuppens, E.J.A. Bervoets & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem & COT, Den Haag, 2010
32. ***Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie: wat er is en wat ertoe doet***
M.H.M. van Tankeren, Onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
33. ***Civiele politie op vredesmissie. Uitzendervaringen van Nederlandse politie - functionarissen***
H. Sollie, Universiteit Twente, Enschede, 2010
34. ***Ten strijde tegen overlast. Jongerenoverlast op straat: is de Engelse aanpak geschikt voor Nederland?***
M.L. Koemans, Universiteit Leiden, 2010
35. ***Het districtelijk opsporingsproces; de black box geopend***
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2010
36. ***Balanceren tussen alert maken en onrust voorkomen. Publiekscommunicatie over seriële schokkende incidenten (casestudy Lelystad)***
A.J.E. van Hoek, m.m.v. P.F. van Soomeren, M.D. Abraham & J. de Kleuver, DSP-groep, Amsterdam, 2011
37. ***Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg***
W. Landman, m.m.v. M. Malipaard, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011
38. ***Onder het oppervlak. Een onderzoek naar ontwikkelingen en (a)select optreden rond preventief fouilleren***
J. Kuppens, B. Bremmers, E. van den Brink, K. Ammerlaan & H.B. Ferwerda, m.m.v. E.J. van der Torre, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
39. ***Naar eigen inzicht? Een onderzoek naar beoordelingsruimte van en grenzen aan de identiteitscontrole***
J. Kuppens, B. Bremmers, K. Ammerlaan & E. van den Brink, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011

-
40. ***Toezicht op zedendelinquenten door de politie in samenwerking met de reclassering***
H.G. van de Bunt, N.L. Holvast & J. Plaisier, Erasmus Universiteit, Rotterdam/Impact R&D, Amsterdam, 2012
41. ***Daders over cameratoezicht***
H.G.A. van Schijndel, A. Schreijenberg, G.H.J. Homburg & S. Dekkers, Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam, 2012
42. ***Aanspreken op straat. Het werk van de straatcoach in al zijn verschijningsvormen***
L. Loef, K. Schaafsma & N. Hilhorst, DSP-groep, Amsterdam, 2012
43. ***De organisatie van de opsporing van cybercrime door de Nederlandse politie***
N. Struiksma, C.N.J. de Vey Mestdagh & H.B. Winter, Pro Facto, Groningen/ Kees de Vey Mestdagh, Groningen, 2012
44. ***Politie in de netwerksamenleving. De opbrengst van de politieke netwerkfunctie voor de kerntaken opsporing en handhaving openbare orde en de sturing hierop in de gebiedsgebonden politiezorg***
I. Helsloot, J. Groenendaal & E.C. Warners, Crisislab, Renswoude, 2012
45. ***Tegenspraak in de opsporing. Verslag van een onderzoek***
R. Salet & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen, 2012
46. ***Tunnelvisie op tunnelvisie? Een verkennend en experimenteel onderzoek naar de besluitvorming door VKL-teams met betrekking tot het onderkennen van tunnelvisie en andere procesaspecten***
I. Helsloot, J. Groenendaal & B. van 't Padje, Crisislab, Renswoude, 2012
47. ***M.-waarde. Een onderzoek naar de bijdrage van Meld Misdaad Anoniem aan de politionele opsporing***
M.C. van Kuik, S. Boes, N. Kop, M. den Hengst-Bruggeling, T. van Ham & H. Ferwerda, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2012
48. ***Seriebrandstichters. Een verkennend onderzoek naar daderkenmerken en delictpatronen***
Y. Schoenmakers, A. van Wijk & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2012
49. ***Van wie is de straat? Methodiek en lessen voor de politie om ongrijpbare veiligheidsfenomenen grijpbaar te maken – op basis van vijf praktijkcasus***
H. Ferwerda, T. van Ham, B. Bremmers, K. Tijhof & M. Grotens, Bureau Beke, Arnhem, 2013

50. ***Recherchesamenwerking in de Euregio Maas-Rijn. Knooppunten, knelpunten en kansen***
H. Nelen, M. Peters & M. Vanderhallen, Politieacademie, Apeldoorn/Universiteit Maastricht, 2013
51. ***De operationele politiebrieffing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing***
A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot, Crisislab, Renswoude 2013
- 51a. ***De operationele politiebrieffing onderzocht (2). Een actie(vervolg)onderzoek om tot een effectievere politiebrieffing te komen***
A. Scholtens, Crisislab, Renswoude 2015
52. ***Sociale media: factor van invloed op onrustsituaties?***
R.H. Johannink, I. Gorissen & N.K. van As, Politieacademie Apeldoorn/VDMMP, Houten, 2013
53. ***De terugkeer van zedendelinquenten in de wijk***
C.E. Huls & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen/Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, Groningen, 2013
54. ***Van meld- naar aantoonplicht. Een onderzoek naar een systeem van digitale surveillance***
C. Veen & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen, 2013
55. ***Heterdaadkracht in twee Haagse pilotgebieden***
B. van Dijk, J.B. Terpstra & P. Hulshof, Politieacademie, Apeldoorn/DSPgroep, Amsterdam, 2013
56. ***Inzet op Maat. Onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers***
H. de Blouw, I.R. Kolkhuis Tanke & C.C. Sprenger, Politieacademie, Apeldoorn, 2013
57. ***Interventies in de opsporing. Impulsen in kwaliteit en effectiviteit van het opsporingsproces***
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013
58. ***De plaats delict in beeld. Fotografie in de dagelijkse en gesimuleerde praktijk***
G. Vanderveen & J. Roosma, Instituut voor Strafrecht & Criminologie, Universiteit Leiden, 2013

-
59. ***Jeugdgroepen van toen. Een casusonderzoek naar de leden van drie criminele jeugdgroepen uit het einde van de vorige eeuw***
H. Ferwerda, B. Beke & E. Bervoets, Bureau Beke, Arnhem/Beke Advies, Arnhem/LokaleZaken, Rotterdam, 2013
60. ***Tussen hei en hoofdbureau. Leiderschapsontwikkeling bij de politie***
W. Landman, M. Brussen & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013
61. ***Gemeentelijk blauw. Het dagelijks werk van gemeentelijke handhavers in beeld***
E. Bervoets, J. Bik & M. de Groot, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
62. ***Excessief geweld op en om de voetbalvelden. Praktijkonderzoek naar omvang, ernst en aanpak van 'voetbalgeweld'***
P. Duijvestijn, B. van Dijk, P. van Egmond, M. de Groot, D. van Sommeren & A. Verwest, DSP-groep, Amsterdam, 2013
63. ***Beeld van gezag bij de politie. Maatschappelijke verbeelding en de impact van gezagsbeelden op burgers***
H. de Mare, B. Mali, M. Bleecke & G. van den Brink, m.m.v. Motivation, Tilburg University, Stichting IVMV, Leiden, 2014
64. ***Informatiegestuurde dienders. Informatiesturing tussen theorie en praktijk***
A. van Sluis, P. Siep, V. Bekkers, m.m.v. M. Thaens & G. Straten, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2014
65. ***Hard op weg. Onderzoek aanpak verkeersveelplegers***
B. Bieleman, M. Boendermaker, R. Mennes & J. Snippe, Intraval, Groningen/Rotterdam, 2014
66. ***Tussen hulp en hype. De inzet van opsporingsberichtgeving in ontvoeringszaken***
Y.M.M. Schoenmakers, J.V.O.R. Doekhie & J.C. Knotter, Yvette Schoenmakers Onderzoek en advies, Weesp, 2014
67. ***Nachtdienst bij de politie en verkeersveiligheid. Onderzoek naar ervaringen van politieagenten met verkeersonveiligheid in woon-werkverkeer na de nachtdienst***
P. Boekhoorn, BBSO, Nijmegen, 2014
68. ***Buit van woninginbraak. Onderzoek onder inbrekers en helers***
J. Snippe, M. Sijstra, R. Mennes & B. Bieleman, Intraval, Groningen/Rotterdam, 2014

69. ***Privaat blauw. Portiers, evenementbeveiligers en voetbalstewards op risicovolle locaties en tijdens risicovolle momenten***
E. Bervoets & S. Eijgenraam, LokaleZaken, Rotterdam, 2014
70. ***Met grof geschut. Reconstructie van een moordonderzoek binnen de criminele woonwagenwereld***
I. van Leiden, B. Bremmers & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2014
71. ***Met fluwelen handschoenen? Politie en de omgang met verwarde personen in Amsterdam***
J. Kuppens, T. Appelman, T. van Ham & A. van Wijk, Bureau Beke, Arnhem, 2015
- 72a. ***Vermisten op de kaart. Aard en omvang van langdurige vermissingen***
I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2015
73. ***Van intel tot operatie. De impact van veiligheidsanalisten bij de aanpak van misdaad***
M. den Hengst, M. Bruinsma, Y. Schoenmakers, W. Niepce, Bureau Bruinsma, Tilburg, 2015
74. ***De bestuurlijke rapportage. Gezamenlijke inspanning in de aanpak van (georganiseerde) criminaliteit en overlast***
I. Gorissen, m.m.v. R.H. Johannink, PBLQ, Den Haag, 2015
75. ***De aangifte van delicten bij de multichannelstrategie van de politie***
P. Boekhoorn & J. Tolsma, Bureau Boekhoorn/Radboud Universiteit, Nijmegen, 2016
76. ***Die pakken we toch niet op? Afstemming tussen politie en Openbaar Ministerie in zaken van veelvoorkomende aangiftecriminaliteit***
R. Kouwenhoven & L. Kleijer-Kool, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2016
77. ***Het real-time informeren van noodhulpeenheden. Een onderzoek naar de RTI-functie om frontlijnpolitiefunctionarissen snel te voorzien van relevante informatie***
A. Scholtens, M. den Hengst & R. Waterreus, Crisislab, Renswoude/Politieacademie, Apeldoorn, 2016
78. ***Hoe lang kun je 'schijt hebben'? Dertien desisters uit criminele jeugdgroepen aan het woord***
C.E. Hoogeveen, A.E. van Burik & B.J. de Jong, m.m.v. E.M. Klooster, Bureau Alpha, 's-Hertogenbosch/VanMontfoort, Woerden, 2016
79. ***Onbenutte kansen. Een onderzoek naar het gebruik van restinformatie in de opsporing***
A. van Wijk & L. Scholten, m.m.v. B. Bremmers, Bureau Beke, Arnhem, 2016

-
80. ***Verbale leugendetectie-wizards***
G. Bogaard & E.H. Meijer, Maastricht University, Maastricht, 2016
81. ***Mensenhandel in de prostitutie opsporen zonder aangifte? Een vervolgonderzoek om de doorzettingsmacht van de politie te verduidelijken***
M. Goderie, m.m.v. R. Kool, Goderie Onderzoek, Klarenbeek, 2016
82. ***De onvindbaren. Op zoek naar voortvluchtige veroordeelden in Nederland***
Y. Schoenmakers, I. de Groot, J. van Zanten, A. van Rooyen & J. Baars, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2017
83. ***Elke dump is een plaats delict. Dumping en lozing van synthetisch drugsafval: verschijningsvormen en politieaanpak***
Y. Schoenmakers, S. Mehlbaum, M. Everartz & C. Poelarends, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2016
- 83A. ***De Intelligence Paradox. Lessen uit de integrale pilot Analyse Synthetische Drugs in Oost-Nederland***
Y. Schoenmakers, S. Mehlbaum, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2019
84. ***Naar handhaafbare noodbevelen en noodverordeningen. Een analyse van het gemeentelijke noodrecht***
A.J. Wierenga, C. Post & J. Koornstra, Rijksuniversiteit Groningen, Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, 2016
85. ***Vermisten op het spoor. Rechercheren naar langdurige vermissingen***
I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017
86. ***De aard van het beestje. Kenmerken en achtergronden van dierenmishandelaars***
A. van Wijk & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017
87. ***Modus operandi van de recherche. De recherchepraktijk in moord- en verkrachtingszaken***
A. van Wijk, I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017
88. ***Over grenzen in de sport. De rol van de politie in de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag in de sport in samenwerking met relevante partners***
A. van Wijk, M. Hardeman, L. Scholten & M. Olfers, Vrije Universiteit Amsterdam, Bureau Beke, Arnhem, 2017
89. ***Defensiehulp. Legergroene bijstand aan de politie bij handhaving van de rechtsorde***
E. Bervoets, m.m.v. S. Eijgenraam, T. Dijkhuizen & J. van de Werken, Bureau Bervoets, Amersfoort, 2017

90. ***Tussen onder en boven. Productie en distributie van softdrugs in Noord-Nederland***
J. Snippe, R. Mennes, M. Sijstra & B. Bieleman, IntraVal, Groningen/
Rotterdam, 2017
91. ***Vechten op afspraak. Inzicht in het fenomeen en input voor de ontwikkeling van een politiestrategie***
T. van Ham, L. Scholten, A. Lenders & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem,
2018
92. ***Notoire straten. Over de lokale inbedding van georganiseerde criminaliteit***
S. Mehlbaum, Y. Schoenmakers & J. van Zanten, Mehlbaum Onderzoek,
Amsterdam, 2018
- 92A. ***De wortel en de stok. Praktijklessen uit een gebiedsgerichte probleemaanpak van ondermijning***
S. Mehlbaum, Y. Schoenmakers, Mehlbaum Onderzoek, Amsterdam, 2019
93. ***Ondermijning door criminele 'weldoeners'***
M. Bruinsma, R. Ceulen & T. Spapens, m.m.v. C. Deij, Tilburg University,
Tilburg/Bureau Bruinsma, Tilburg, 2018
94. ***Kiezen voor politie. Een onderzoek onder mbo-studenten met een migratie - achtergrond in het veiligheidsdomein***
S. de Winter-Koçak, E. Klooster & M. Day, m.m.v. S. Mehlbaum, M. van Vugt & K. Leschonski, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2018
95. ***Doe-het-zelf-surveillance. Een onderzoek naar de werking en effecten van WhatsApp-buurtgroepen***
S. Mehlbaum & R. van Steden, m.m.v. M. van Dijk, Vrije Universiteit
Amsterdam, Mehlbaum Onderzoek, Amsterdam, 2018
96. ***Een klacht is een gratis advies***
G. Jacobs, T. Hak, G. Vanderveen, M. Flory, T. Thuis, S. Valkeman & M.
Franken, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2018
97. ***Voortgezet crimineel handelen tijdens detentie: je gaat het pas zien als je het doorhebt***
A. Verwest, W. Buysse, P. van Egmond, D. Hofstra, DSP-groep, Amsterdam,
2019
98. ***Zorg voor kinderen bij aanhouding van ouders; Best practices uit binnen- en buitenland***
J. Reef, N. Ormskerk, Universiteit Leiden, 2019
99. ***Aankoopfraude uit het buitenland***

J. Jansen, S. Westers, S. Twickler, W. Stol, NHL Stenden Hogeschool / Politieacademie

- 100. *Grijs vakmanschap? Taakgerelateerd ongeoorloofd handelen binnen de politie***
R. Chr. van Halderen (diss. Avans Hogeschool), 2019
- 101. *Niet meer doen! Een onderzoek naar de INDIGO-afdoening***
A. van Wijk, S. Dickie, J. van Esseveldt, Bureau Beke, Arnhem, 2019
- 102. *De aanpak van cybercrime door regionale eenheden van de politie. Van intake van cybercrime naar opsporing en vervolging***
P. Boekhoorn, BBSO, Nijmegen, 2020
- 103. *In- en doorstroom van nieuwkomers in beeld. Opgetekende lessen uit acht casussen rond de opvang van asielzoekers in Nederland.***
J. Kuppens, Bureau Beke, Arnhem 2020
- 104. *De lading van vuurwapens. Een onderzoek naar de impact van illegale vuurwapens in Nederland.***
H. Ferwerda, J. Wolsink en I. van Leiden, Bureau Beke, Arnhem 2020

