

Naar een efficiëntere noodhulp?

Naar een efficiëntere noodhulp?

Een verkennend actieonderzoek

A. Scholtens
I. Helsloot

M.m.v. S. Kraaijenbrink, J. Vlagsma, M. Jürgens (Crisislab),
D. Mouris (Hogeschool Utrecht)
& M. Eising (Saxion Hogeschool Deventer)

In opdracht van:
Programma Politie & Wetenschap

Omslagbeeld:
Hollandse Hoogte/Marco Okhuizen

Ontwerp:
Mediaeval Tekst en Vorm & Martien Frijns

ISBN: 9789012404198
NUR: 600

Realisatie:
Sdu, Den Haag

© 2019 Politie & Wetenschap, Den Haag; Crisislab, Renswoude

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

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

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

Inhoud

	Voorwoord	9
1	Inleiding	11
1.1	Aanleiding van het onderzoek	11
1.2	Doel van het onderzoek	13
1.3	De aanpak	14
1.4	Methodologie	17
1.5	Leeswijzer	21
2	Drie concepten als uitwerking van twee onderscheidende hoofdrichtingen	23
2.1	Twee hoofdrichtingen voor het beter benutten van de wachttijd	23
2.2	Basisteam 1 en het concept	32
2.3	Basisteam 2 en het concept	35
2.4	Basisteam 3 en het concept	38
2.5	Resumerend: de bovenstaande paragrafen kort samengevat	42
2.6	Randvoorwaarden bij implementatie	43
3	De resultaten van de nulmeting en de te verwachten verandering tijdens de éénmeting	49
3.1	Categorisering van de activiteiten van de noodhulpfunctie	49
3.2	De resultaten van de 'samengenomen' nulmetingen	51
3.3	Waar verwachten we een vermindering van de wachttijd en dus een efficiencywinst?	57

4	De resultaten van de testweek van basisteam 1 (zelfsturing door zichtbaar uitkiezen en afvinken van werk)	63
4.1	Vorbereiding van de testweek	63
4.2	Een kwantitatieve vergelijking van de nul- en de éénmeting: is de wachttijd beter benut?	66
4.3	Een kwalitatieve beschrijving: is het concept in potentie uitvoerbaar?	72
4.4	Conclusie	80
5	De resultaten van de testweek van basisteam 2 (strakkere sturing door de OpCo)	83
5.1	Vorbereiding van de testweek	83
5.2	Een kwantitatieve vergelijking van de nul- en de éénmeting: is de wachttijd beter benut?	86
5.3	Een kwalitatieve beschrijving: is het concept in potentie uitvoerbaar?	91
5.4	Conclusie	101
6	De resultaten van de testweek van basisteam 3 (iedereen is een politiemens in dienst)	103
6.1	Vorbereiding van de testweek	103
6.2	Een kwantitatieve vergelijking van de nul- en de éénmeting	107
6.3	Een kwalitatieve beschrijving: is het concept in potentie uitvoerbaar?	114
6.4	Conclusie	136
7	Het geheel overziend: samenvatting, conclusies en reflectie	139
7.1	De kerngedachte van het onderzoek	139
7.2	De nulmeting	140
7.3	De drie concepten en de verwachte resultaten	140
7.4	Definitie van een succesvol concept	143
7.5	Operationele sturing als onderdeel van alle drie de concepten	143
7.6	De opbrengst van concept 1: zelfsturing door zichtbaar kiezen en afvinken van werkopdrachten	144

7.7	De opbrengst van concept 2: strakker sturen op tussendoorwerk door de OpCo	145
7.8	De opbrengst van concept 3: iedereen is een politiemens in dienst	146
7.9	Het overallbeeld	147
 Gebruikte bronnen		 149
 Bijlagen		 153
1	De aanpak van de nul- en éénmeting	153
1.1	Kwantitatief: het bijhouden van de activiteiten	153
1.2	Kwalitatief: observeren en perceptie medewerkers	161
1.3	De dataset voor de nul- en éénmeting	162
 2	 Weekwerklijsten van basisteams 1 en 2	 165
2.1	Weekwerklijst van basisteam 1	165
2.2	Weekwerklijst van basisteam 2	165
 3	 Extra data van basisteam 1	 171
3.1	Resultaten van dataset noodhulpmedewerkers	171
3.2	Uitgebreidere tijdstabellen van activiteitenschema's Crisislab	173
3.3	Opdrachten uitgegeven door de OpCo	174
 4	 Extra data van basisteam 2	 185
4.1	Resultaten van dataset noodhulpmedewerkers	185
4.2	Uitgebreidere tijdstabellen van activiteitenschema's Crisislab	187
4.3	Opdrachten uitgegeven door de OpCo	189

5	Extra data van basisteam 3	193
5.1	Uitgebreidere tijdstabellen van activiteitschema's Crisislab	193
5.2	Opdrachten uitgegeven door de OpCo	195
6	Het formuleren en uitvoeren van opdrachten	199
6.1	Opdrachten die in lijn met de formuleringen zijn uitgevoerd	199
6.2	Opdrachten die niet in lijn met de formulering werden uitgevoerd	201
6.3	Conclusie	204
7	Het genereren van voldoende werk door de politie	205
7.1	Inleiding	205
7.2	Bevindingen van het masteronderzoek	206
7.3	Conclusie	208
8	Zijn alle prio 2-meldingen wel politiewaardig?	209

Voorwoord

Tijdens eerdere onderzoeken die wij in opdracht van het programma Politie & Wetenschap uitvoerden, zagen wij operationeel leidinggevend in de basisteams worstelen om het reguliere politiewerk uitgevoerd te krijgen. Het belangrijkste deel van hun capaciteit wordt immers ‘uitgeleend’ aan de meldkamer om burgers in nood 24/7 te kunnen helpen en is daarmee voor hen niet beschikbaar.

Onderzoekers, zoals wij zelf, die de afgelopen vijftien jaar mee mochten rijden met de noodhulp constateerden dat deze politiefunctionarissen tussen de meldingen door vooral zelfstandig proberen een zinvolle invulling van hun wachttijd te vinden door bijvoorbeeld het uitvoeren van surveillances of verkeerscontroles. Het is niet meer dan menselijk dat daarmee ook een significante wachttijd ontstaat die niet is gevuld met werk.

De politieparadox is daarmee dat terwijl de noodhulp tussen de meldingen door zelf op zoek gaat naar werk, operationeel leidinggevend wanhopig zoeken naar capaciteit om het reguliere politiewerk aan uit te geven.

Dit riep bij ons de vraag op of de noodhulpfunctie niet anders (efficiënter) zou kunnen worden vormgegeven zodat de wachttijd beter benut kan worden door in die tijd (meer) regulier politiewerk uit te voeren. Het programma Politie & Wetenschap heeft ons de mogelijkheid gegeven om hiermee te experimenteren.

In dit voorwoord willen we enkele punten met nadruk aanstippen.

Het voorliggende onderzoek is het resultaat van een intensieve samenwerking met een vijftal basisteams om een richting te vinden om de noodhulp efficiënter vorm te geven. We hebben geëxperimenteerd met een andere werkwijze (we noemen dit ook noodhulpfunctieconcepten) die wij samen met de deelnemende basisteams hebben bedacht. De medewerkers in de basisteams waren ook medeonderzoekers in de zin dat zij de experimenten organiseerden.

Het is een onderzoek zoals wij geloven dat implementatieonderzoek moet zijn: kwantitatief en reproduceerbaar. Een experiment is pas ‘succesvol’ als de

cijfers uitwijzen dat er efficiënter is gewerkt. Op sommige betrokkenen en lezers kan het als bijna ‘zuur’ overkomen dat er zo hard gewerkt is aan een experiment, dat medewerkers er blij mee waren en dat we het experiment toch als niet succesvol beoordelen omdat er niet aantoonbaar efficiënter is gewerkt.

De meest gemaakte kanttekening accepteren we niet: ‘Ja, maar een agent die geen werkopdracht heeft en tijdens het rondrijden zelf zijn eigen werk creëert doet ook zinvol werk.’ Vertrouwen in blauw vakmanschap vinden wij niet hetzelfde als medewerkers zonder sturing hun werk laten doen. Er is geen MBO-organisatie ter wereld die zo kan werken. Ook is het onjuist om te veronderstellen dat medewerkers zelf geen behoefte zouden hebben aan sturing. Wij hebben in eerder onderzoek laten zien dat medewerkers juist meer sturing door hun operationeel leidinggevend van zinvol politiewerk waarderen. Niet in de laatste plaats omdat medewerkers ook serieus inhoudelijk feedback van hun leidinggevend verdienen.

Dit is een onderzoeksrapport. Dat wil zeggen dat alles wat we beschrijven onderbouwd en volledig moet zijn. Het kan daarmee ‘iets te veel van het goede’ worden voor de lezer die vooral in de resultaten is geïnteresseerd. Een samenvattend overzicht vindt die lezer in hoofdstuk 7 ‘Het geheel overziend’.

Wij danken het programma Politie & Wetenschap dat dit onderzoek heeft gefinancierd en begeleid, de leescommissie, bestaande uit Sjaak Khonraad, Monique Bruinsma en Charles Lamens, voor hun waardevolle feedback en natuurlijk onze ‘medeonderzoekers’ in de basisteams die met hun tomeloze enthousiasme dit onderzoek mogelijk maakten.

Astrid Scholtens
Ira Helsloot

Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Het direct verlenen van hulp aan burgers die in nood verkeren is een van de kerntaken van de (nationale) politie. Met deze politietaak, die wordt aangeduid als ‘noodhulp’, wordt meer precies bedoeld: ‘De afhandeling van alle bij de politie gemelde incidenten of gebeurtenissen waarvan de afhandeling op basis van aard en/of omstandigheden dusdanig spoedeisend is, dat de burger geen of nagenoeg geen uitstel verwacht.’¹ Denk bijvoorbeeld aan ongevallen met doden of gewonden, vechtpartijen, inbraken, overvallen en bedreigingen.

Tot aan de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw werd de noodhulp, toen nog assistentiesurveillance geheten, geleverd door geüniformeerde agenten met een brede taakstelling. Ze moesten in de wijken niet alleen de assistentiesurveillance verzorgen, maar ook netwerken, sociale problemen oplossen en eenvoudige recherchezaken uitvoeren.² Overheersend was het beeld van de zichtbare en permanent op straat aanwezige politieman. In de jaren zeventig van de vorige eeuw werd het gebruikelijk om de assistentiesurveillance apart te organiseren. De aanleiding was het toenemende aantal meldingen van burgers waarvoor de surveillancemedewerkers steeds vaker (met de auto) werden ingezet.³ De medewerkers hadden daardoor steeds minder tijd voor andere politietaken zodat veel korpsen het drielagenmodel introduceerden: een wijkagent die het basistoezicht moest verzorgen, de preventiesurveillance die gericht moest optreden tegen problemen en de overkoepelende assistentiesurveillance om burgers in nood te helpen.⁴

In de jaren erna heeft de noodhulp zich verder ontwikkeld, waarbij de korpsen verschillend invulling gaven aan de organisatie van het proces noodhulp.⁵

1 Strategische BeleidsGroep, 2008; Nationale Politie, 2011.

2 Stol e.a., 2004.

3 Van der Vijver & Terpstra, 2007.

4 Stol e.a., 2004; Van der Vijver & Terpstra, 2007.

5 Inspectie OOV, 2009.

Het resultaat is evenwel dat noodhulp en gebiedswerk twee verschillende soorten van politiewerk zijn geworden waartussen maar weinig samenhang en samenwerking bestaat.⁶

De noodhulp richt zich op meldingen en wordt daarbij aangestuurd door een regionale meldkamer. Al jarenlang, met name in de niet-stedelijke gebieden, is het aantal meldingen gering, waardoor, zo stellen verschillende onderzoekers, meer ‘wachttijd’ tussen de meldingen is ontstaan bij de ingeroosterde noodhulpmedewerkers. De wachttijd wordt volgens hen vooral opgevuld door rondrijden, afwachten, praten of eventueel met verkeerscontroles.⁷ Hoeveel tijd de noodhulpmedewerkers tussen de meldingen door hieraan besteden wordt verder niet duidelijk; de verschillende onderzoeken die dit benoemen zijn vooral beschrijvend van aard.

In haar ontwerpplan van 2011 stelde de Nationale Politie dat als onderdeel van de te vormen robuuste multidisciplinaire basisteams er ‘effectievere en efficiëntere methoden van werken in de noodhulp moeten worden toegepast’. Dit zou eind 2017 gerealiseerd moeten zijn. Deze robuuste basisteams moeten het fundament van de politie zijn en in samenhang een breed palet van basispolitietaken⁸ in het verzorgingsgebied uitvoeren, waaronder ook de noodhulp.⁹ De noodhulpmedewerkers vormen daarmee geen aparte (districtelijke) noodhulporganisatie meer, zoals voorheen wel het geval was. Dit zou een positieve invloed (moeten) hebben op de ‘noodhulpmentaliteit’: het voortdurend beschikbaar moeten (of willen) zijn voor die enkele melding die kan komen, waardoor er vooral wordt afgewacht en ‘rondjes worden gereden’. In de inmiddels organisatorisch gevormde basisteams spreekt men daarom liever niet meer van noodhulp maar van ‘incidentafhandeling’ of ‘beschikbaarheid’ om te benadrukken dat ‘de noodhulpmentaliteit’ tot het verleden behoort.¹⁰

Tijdens ons vervolgonderzoek in 2014 naar de effectiviteit van de politiebriefing en het onderzoek naar de effectiviteit van de RTI-functie¹¹ in 2015 (beide in opdracht van het programma Politie & Wetenschap) zagen wij nog weinig verandering in de werkwijze van de noodhulp.¹² Beargumenteerd zou

6 Stol e.a., 2004; Inspectie VenJ, 2015; Terpstra e.a., 2016.

7 Zie bijvoorbeeld Stol e.a., 2004; Terpstra, 2002; Terpstra e.a., 2016.

8 Het gaat daarbij om ‘de intake, preventieve politiezorg en hulpverlenende taken (het bewaken van rust en orde), noodhulp, toezicht en handhaving, opsporing van veelvoorkomende criminaliteit en vreemdelingentoezicht en identificatie’ (Nationale Politie, 2014).

9 Nationale Politie, 2014.

10 Zie ook Terpstra e.a., 2016.

kunnen worden dat de basisteams waar wij toen bij meeliepen nog niet zover waren. Daarom hebben wij een jaar later, in 2016, ter oriëntatie op dit voorliggende onderzoek bij een aantal basisteams waar geen sprake meer zou zijn van ‘de noodhulp’ gekeken hoe de ‘nieuwewetse’ incidentafhandeling werd ingevuld. Ook nu bleek de werkwijze nog veel weg te hebben van de ‘ouderwetse’ noodhulp.¹³

Het gebruik van de termen ‘incidentafhandeling’ en ‘beschikbaarheid’ lijkt daarmee vooralsnog vooral semantisch van aard te zijn. Wij spreken daarom in dit onderzoek gewoon van ‘noodhulp’.

1.2 Doel van het onderzoek

Doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het voornemen van de Nationale Politie om tot een efficiëntere noodhulp te komen. Met een efficiëntere noodhulp bedoelen wij dat de tijd tussen de meldingen door (kortweg aangeduid als ‘de wachttijd’) beter wordt benut, waardoor meer capaciteit beschikbaar komt voor het uitvoeren van andere politietaken.

Samen met een aantal basisteams hebben we verkend of er alternatieve werkwijzen zijn die aantoonbaar een efficiëntere noodhulpfunctie (kunnen) opleveren, vanzelfsprekend bij ten minste een gelijkblijvende effectiviteit. We spreken van noodhulpfunctie in plaats van ‘de noodhulp’ om te benadrukken dat niet per se aan de noodhulp als (sub)organisatie hoeft te worden vastgehouden.

Meer precies hebben we drie werkwijzen, aangeduid als ‘noodhulpfunctie-concepten’, ontwikkeld, tijdelijk geïmplementeerd en tijdens een week steeds zowel de efficiency (winst) als de uitvoerbaarheid ervan getest.

11 Met RTI-functie wordt bedoeld het realtime informeren van politie-eenheden op straat.

12 Scholtens, 2015 en Scholtens e.a., 2016.

13 Terpstra e.a. (2016) concludeerden parallel aan ons onderzoek iets soortgelijks. Zij stellen dat ‘het thema hoe de roosters voor de incidentafhandeling te vullen, de aandacht voor andere, meer inhoudelijke vraagstukken [lijkt] te verdringen. De noodhulp wordt daarbij nog altijd overwegend opgevat als het rijden van meldingen. De werkwijze is daardoor primair reactief, waarbij de Waan van de Dag overheerst.’ Van de achttien diensten die de onderzoekers meereiden, overheerste bij zeventien diensten ‘het traditionele patroon van rondrijden, af en toe onderbroken door een melding en het afwachten of er niet iets “spannends” zou gebeuren dat de routine van de dag zou kunnen doorbreken’.

Effectiviteit en efficiency (winst)

In dit onderzoek verstaan we het volgende onder effectiviteit en efficiency van de noodhulpfunctie:

- Effectiviteit is de reactietijd en de kwaliteit van afhandelen van meldingen.
- Efficiency is de benodigde hoeveelheid capaciteit om de noodhulpfunctie te vervullen. Efficiencywinst betekent dan het inzetten van minder capaciteit voor het vervullen van de noodhulp (bij gelijkblijvende effectiviteit) of anders geformuleerd: het inzetten van meer capaciteit voor andere politietaken, zoals handhaving.

We benadrukken dat wij niet de *effectiviteit* van de noodhulpfunctie sec onderzoeken, omdat dit een inhoudelijke beoordeling van de uitvoering en daarmee een andere onderzoeksopzet vergt.

Onderzoek uit 2016 van Terpstra en anderen

Parallel aan ons onderzoek verscheen in 2016 het onderzoek van Terpstra en anderen.¹⁴ In dit onderzoek wordt een beschrijving gegeven van een zestal basisteams, waarbij in het bijzonder is gekeken hoe deze basisteams de noodhulpfunctie ‘nieuwe stijl’ hebben vormgegeven. De hoofdlijnen van een aantal beschreven werkwijzen komen overeen met de noodhulpfunctieconcepten zoals wij die samen met onze basisteams aan het vormgeven waren. Het grote verschil tussen beide onderzoeken is dat het onderzoek van Terpstra en anderen uitsluitend beschrijvend van aard is terwijl wij ook kwantitatief willen aantonen of de concepten tot een efficiëntere noodhulpfunctie leiden.

1.3 De aanpak

We hebben dit verkennende onderzoek vormgegeven als een actieonderzoek in de zin van de klassieke insteek van Lewin (1946).¹⁵ Een recente definitie daarvan is dat actieonderzoek een vorm van handelen is naar aanleiding van

¹⁴ Terpstra e.a., 2016.

¹⁵ Lewin, 1946.

een problematische situatie, met als bedoeling deze situatie te veranderen in samenwerking met de betrokken actoren en groepen, en gericht op theorieontwikkeling.¹⁶

Bij actieonderzoek wordt er dus bewust voor gekozen om niet alleen te observeren en te analyseren, maar ook om te helpen bij een proces om geconstateerde problemen op te lossen. De onderzoekscomponent betekent dat het actieonderzoek empirisch toetsbare uitspraken moet opleveren die te relateren zijn aan de wetenschappelijke *body of knowledge*.

Dit type onderzoek is (nog) schaars binnen de politie (en overigens ook bij veel andere organisaties). Bij de meeste onderzoeken wordt een probleem aan het licht gebracht, waarna een aanpak van het probleem wordt voorgesteld, deze door de organisatie wordt geïmplementeerd en het succes na een bepaalde periode wordt geëvalueerd.

Actieonderzoek als emancipatie-instrument

Een stroming van onderzoekers zoals Coenen en Khonraad (2003) benadrukken in navolging van Schön en zijn concept van de 'reflective practitioner' dat de onderzoeker een gelijke positie moet hebben in het actieonderzoek als de deelnemers uit de organisaties ('medeonderzoekers'). Zij zien actieonderzoek als een emancipatie-instrument van de betrokken professionals en betitelen ons soort actieonderzoek als 'pragmatisch': wij hebben immers (zie hieronder) met een 'elite' vanuit de basisteams de te verkennen concepten bedacht en 'sturend geholpen' bij de implementatie ervan in de testperiode.¹⁷

We zijn het actieonderzoek in 2016 gestart met vier basisteams, gelegen in twee verschillende geografische eenheden. Deze basisteams hebben wij vanuit ons netwerk benaderd en zijn daarmee op basis van hun enthousiasme voor deelname aan een experimentele aanpak 'gekozen'. Dit is een van de redenen om dit onderzoek als verkennend te betitelen: we kunnen geen representativiteit claimen. Wij denken overigens op grond van onze ervaring in het gehele land dat onze bevindingen op het gros van de basisteams van toepassing zal zijn.

¹⁶ Roose & Bouverne-De Bie, 2003.

¹⁷ Coenen & Khonraad, 2003. Zie voor meer informatie Reason & Bradbury, 2007.

Als eerste stap in het actieonderzoek is er een ‘brede’ werkgroep geformeerd waarin de vier basisteams vertegenwoordigd waren. Vanuit twee basisteams participeerden een teamchef, vanuit de twee andere basisteams was een aantal medewerkers door de teamleiding gemandateerd om deel te nemen. Ook maakte een beleidsmedewerker van de Nationale Politie namens de landelijke portefeuillehouder Noodhulp deel uit van de werkgroep. Er is geprobeerd om (ten minste) een vertegenwoordiger van een van de meldkamers bij de werkgroep te betrekken. De meldkamer is (en blijft) als uitgever van de (spoed)meldingen immers een cruciale actor voor het invullen van de noodhulpfunctie en daarmee bij het ontwikkelen van noodhulpfunctieconcepten. De betrokken meldkamers hebben echter aangegeven geen tijd te hebben om bij de brede werkgroep aan te sluiten.

Ter facilitering van de werkgroep heeft Crisislab een aantal alternatieve noodhulpfunctieconcepten op hoofdlijnen geschetst; een noodhulpfunctieconcept beschrijft een alternatieve werkwijze voor executieve medewerkers tot en met de direct operationeel leidinggevendenden om de wachttijd tussen de meldingen (beoogd) beter te benutten. We hebben daarbij gebruikgemaakt van bevindingen uit algemeen (frontlijn)onderzoek over sturing in organisaties en in het bijzonder van ons eigen onderzoek naar de effectiviteit van de politiebriefing. Ook hebben we rekening gehouden met een aantal ervaringen van landelijke initiatieven om binnen de politie tot een andere manier van werken te komen.¹⁸ De vier basisteams hebben op basis van hun wensen en de ontwikkelingen in het betreffende basisteam een hoofdlijnenconcept gekozen. Ieder basisteam heeft een interne werkgroep geformeerd en samen met Crisislab zijn concept verder in detail uitgewerkt. Samenvattend ging het dus om een totaal van vier verschillende concepten die werden uitgewerkt.

Twee van de concepten vergden van de meldkamer een iets andere wijze van handelen dan gebruikelijk. In beide gevallen gingen de concepten uit van meer sturing door het basisteam op de noodhulpfunctie. Tijdens de detailuitwerking van deze twee concepten zijn daarom ook vertegenwoordigers van de betreffende meldkamers betrokken. Dit leidde echter bij hen tot een defensieve reactie: de te testen nieuwe werkwijze zou ten eerste niet passen bij de landelijke ontwikkelingslijn van de meldkamers, die juist is om tot meer regie van de meldkamer op de (spoed)meldingen te komen. Ten tweede zou er geen tijd zijn op de meldkamer om mee te kunnen werken aan de test. Een van de meldka-

18 Zoals het programma ‘Afhandeling meldingen’, het concept ‘prio-1-voor-iedereen’ en de pilot van het basisteam De Meijerij.

mers zag daarom meteen af van deelname aan het onderzoek. De andere meldkamer zag na een wat langer proces ook af van deelname maar pas na tussenkomst van de eenheidsleiding die een conflict met de meldkamer wilde voorkomen. Van twee van de vier concepten moesten we noodgedwongen afscheid nemen, en daarmee ook van twee basisteams.

Een vijfde basisteam, gelegen in een derde geografische eenheid, diende zich echter halverwege het traject aan. Dit basisteam, dat goede contacten onderhoudt met de meldkamer, wilde graag samen met de meldkamer met een van beide opgegeven concepten experimenteren.

Dat betekent dat we uiteindelijk in drie basisteams, gelegen in drie verschillende geografische eenheden, met drie verschillende noodhulpfunctieconcepten hebben kunnen experimenteren.

De twee basisteams die afzagen van deelname zijn verder wel aangehaakt gebleven. In een van deze basisteams heeft een studente van de Radboud Universiteit in Nijmegen onder begeleiding van Crisislab een afstudeeronderzoek uitgevoerd om het werkaanbod in het basisteam inzichtelijk te maken. Een belangrijke randvoorwaarde om van een efficiencywinst te kunnen spreken, zo zullen we laten zien, is dat er voldoende zinvol politiewerk voor de noodhulpmedewerkers voorhanden is om tussen de meldingen door uit te kunnen voeren. In bijlage 7 presenteren we de uitkomsten van dit onderzoek.

De drie basisteams waarmee een concept is uitgewerkt, worden bewust niet met naam in deze rapportage benoemd. De vertegenwoordigers van de basisteams hadden geen probleem met het bekend worden van de feiten over het experiment in hun basisteam maar stelden dat anonimiteit zou helpen te voorkomen dat andere basisteams zich van de uitkomsten kunnen distantiëren door te stellen dat de bevindingen alleen voor de onderzochte basisteams gelden.

1.4 Methodologie

De hoofdlijn van dit verkennende actieonderzoek was simpel. Samen met de brede en interne werkgroepen hebben wij drie noodhulpfunctieconcepten ontwikkeld. Na een – afhankelijk van het concept wat korte of langere – implementatieperiode hebben wij zoals gezegd steeds tijdens een week enerzijds de efficiency(winst) van het concept en anderzijds de uitvoerbaarheid ervan getest.

Meer precies betekende dit het volgende:

- Om te kunnen spreken van een efficiencywinst hebben we in eerste instantie per basisteam een nulmeting uitgevoerd van de huidige noodhulpfunctie. We hebben vooral gekeken hoeveel tijd de noodhulpmedewerkers bezig waren met (de afhandeling van) de meldingen en hoeveel tijd men tussen de meldingen door nog beschikbaar had om eventueel andere politietaken uit te voeren. Deze taken hebben we gecategoriseerd naar een aantal standaardactiviteiten.
- De executieve politiemedewerkers in de verschillende basisteams zijn op de hoogte gebracht van het door ons en de interne werkgroep uitgewerkte noodhulpfunctieconcept. De operationeel leidinggevenden (de OpCo's, zie intermezzo) hebben aanvullend een instructie gekregen waarin is uitgelegd wat hun specifieke sturende rol in het betreffende concept is.

Uit ons eerdere vervolg-actieonderzoek naar de operationele briefing¹⁹ en onze observaties tijdens de nulmeting van dit verkennende actieonderzoek bleken de OpCo's hun operationele sturende rol nog maar beperkt in te vullen. Bedacht moet worden dat OpCo's daar feitelijk ook niet voor worden opgeleid en beoefend. Dit was (mede) een reden om alle OpCo's de hierboven genoemde instructie/training over leidinggeven aan te bieden. We zullen laten zien dat deze instructie feitelijk te kort was om de OpCo's serieus op hun rol voor te (kunnen) bereiden.

Operationeel coördinator (OpCo)

De functie van operationeel coördinator (OpCo) is met de komst van de Nationale Politie in alle basisteams geïntroduceerd. De OpCo is namens de teamleiding belast met de dagelijkse operationele sturing van alle uitvoerende medewerkers in het basisteam. Dit betreft niet alleen de noodhulp en handhaving, maar ook de opsporing en service en intake (balie). De OpCo zet bijvoorbeeld het werk uit, is verantwoordelijk voor de briefing en, voor zover aanwezig, de debriefing. De OpCo dient 24/7 aanwezig te zijn.

¹⁹ Scholtens, 2015.

- Gedurende een week hebben wij de werking van de drie tijdelijk geïmplementeerde concepten getest. We hebben dit op twee manieren gedaan, zowel kwantitatief als kwalitatief:
 - Kwantitatief hebben wij tijdens de testweek een éénmeting uitgevoerd. Tijdens de éénmeting hebben we opnieuw bekeken hoeveel tijd de medewerkers besteedden aan (de afhandeling van) meldingen en aan andere politietaken. We hebben dezelfde categorisering van standaardtaken als in de nulmeting gehanteerd zodat we de uitkomsten van de nul- en éénmeting konden vergelijken. Per concept hebben we beoordeeld of de tijd tussen de meldingen door beter was benut en er dus sprake was van een efficiencywinst.

Hawthorne-effect?

Een bekend verschijnsel bij organisatieonderzoek is het zogenaamde Hawthorne-effect: het geven van aandacht aan medewerkers in het kader van organisatieverandering of -onderzoek leidt vaak tot een tijdelijke verhoging van de arbeidsproductie. Het verschijnsel is in 1958 als eerste door Henry Landsberger benoemd als verklaring voor de fluctuaties in de arbeidsproductiviteit in een grote elektronicafabriek in Hawthorne (VS).²⁰

Het is de vraag of kan worden uitgesloten dat bij een succesvolle éénmeting het Hawthorne-effect een rol heeft gespeeld. Het antwoord is dat dit niet kan worden uitgesloten, er was immers sprake van extra aandacht voor de organisatie: politiemedewerkers met een observant in de auto doen mogelijk meer hun best. Onze onderzoekszopzet met een nul- en éénmeting zou er echter voor moeten zorgen dat het effect dan beide keren optreedt en daarmee geen vertekening geeft van de onderzoeksresultaten. Overigens is onze waarneming dat uitvoerende politiemedewerkers tijdens onderzoek altijd verrassend openhartig zijn; zij lijken geen (positieve) druk door observatie te ervaren.

²⁰ Landsberger, 1958.

- Kwalitatief hebben wij geobserveerd hoe het concept tijdens de testweek werd uitgevoerd door zowel de (noodhulp)medewerkers als de OpCo's. Meer in het bijzonder hebben we als 'kritische vriend'²¹ meegelopen met de OpCo's.

Kritische vriend

Voor de notie van kritische vriend sluiten we aan bij het gebruik ervan in actieonderzoek in o.a. de sociale sector. Dit onderzoek wordt ook wel empowermentonderzoek genoemd omdat het actieonderzoek gaat over het versterken van een specifieke actor (in ons geval de OpCo) binnen een groter netwerk van actoren binnen of buiten een organisatie: 'De onderzoeker is als een vriend die vertrouwen schenkt en zichzelf ook een stuk blootgeeft (belang van reciprociteit), maar anderzijds ook spiegels, kaders en ideeën aanreikt die aanzetten tot kritische reflectie en ontwikkeling.'²²

In een van de basisteam hebben we, vanwege de betrokkenheid van de meldkamer bij het concept, ook de werkzaamheden van de meldkamer geobserveerd.

Het doel van alle kwalitatieve observaties was om een (proces)beschrijving te kunnen geven van de uitvoerbaarheid van de concepten.

- Aanvullend op onze eigen observaties, die we als meest objectief zien, hebben wij de politiemedewerkers die deelnamen aan de nul- en éénmeting maar niet door ons werden geobserveerd, gevraagd om lopende de dienst zelf bij te houden hoeveel tijd zij kwijt waren met de verschillende werkzaamheden/activiteiten.
- Ook hebben we aan de politiemedewerkers die deelnamen aan de éénmeting gevraagd wat zij van het concept vonden dat bij hen werd getest.

In bijlage 1 beschrijven we meer in detail de aanpak van het onderzoek. Deze bijlage kan door de methodologisch geïnteresseerde lezer het best gelezen worden nadat hoofdstuk 2 is gelezen.

21 Waar 'vriend' staat, kan ook 'vriendin' worden gelezen.

22 Van Regenmortel e.a., 2016.

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 staat in het teken van de noodhulpfunctieconcepten: we beschrijven de drie afzonderlijke concepten en hoe de wachttijd tussen de meldingen in het betreffende concept beter benut kan worden.

In hoofdstuk 3 presenteren we de bevindingen van de nulmeting. Dit hoofdstuk vormt de basis om na de éénmeting te kunnen beoordelen of er sprake was van een efficiencywinst. De bevindingen in dit hoofdstuk laten tevens zien waaraan in de huidige situatie de noodhulpmedewerkers hun tijd tussen de meldingen door besteden.

In de hoofdstukken 4 tot en met 6 presenteren we afzonderlijk de resultaten van de testweken van de drie basisteams. We vergelijken de resultaten van de éénmeting met die van de nulmeting en laten zien of en hoe de tijdsbesteding van de verschillende activiteiten die in de wachttijd zijn uitgevoerd, is veranderd. Ook geven we in deze hoofdstukken steeds een kwalitatieve beschrijving van de wijze waarop het betreffende concept werd uitgevoerd. Aan de hand van beide indicatoren (verandering tijdsbesteding en uitvoering) beoordelen we of een concept succesvol was en of er sprake was van een efficiencywinst.

De hoofdstukken kunnen los van elkaar gelezen worden en daarmee ook in een andere volgorde. We benoemen hier alvast dat het meest vergaande concept het concept is dat in hoofdstuk 6 wordt gepresenteerd.

In hoofdstuk 7 vatten we, het geheel overziend, de onderzoeksaanpak samen, herhalen we de belangrijkste resultaten en conclusies en geven we een reflectie op onze bevindingen. Lezers die alleen geïnteresseerd zijn in de belangrijkste bevindingen van het onderzoek kunnen volstaan met dit afsluitende hoofdstuk.

We larden in de hierna volgende hoofdstukken de lopende tekst ook weer regelmatig met (blauwe) intermezzo's. In deze intermezzo's wordt extra uitleg gegeven, maar deze extra uitleg is (in tegenstelling tot die in de inleiding) niet noodzakelijk voor een goed begrip van de lopende tekst. De 'snelle lezer' kan de blauwe intermezzo's dan ook overslaan.

Drie concepten als uitwerking van twee onderscheidende hoofdrichtingen

In dit hoofdstuk beschrijven we de drie bedachte concepten. Dit zijn uitwerkingen van twee onderscheidende hoofdrichtingen die we in dit hoofdstuk als eerste presenteren. Alvorens de concepten te beschrijven geven we slechts voor de beeldvorming steeds een korte beschrijving van het (anonieme) basisteam waarvoor het betreffende concept is bedoeld.

2.1 Twee hoofdrichtingen voor het beter benutten van de wachttijd

In samenspraak met de brede werkgroep zijn twee manieren benoemd die de efficiency van de noodhulpfunctie zouden kunnen verhogen bij een gelijkblijvende effectiviteit:

- 1 De ‘wachttijd’ tussen de meldingen te verminderen, bijvoorbeeld door deze te vullen met ander afbreekbaar politiewerk.

We zeggen hiermee overigens niet dat er op dit moment tussen de meldingen door geen politiewerk wordt uitgevoerd. Dit politiewerk wordt, zoals al eerder aangegeven, echter vooral door de medewerkers zelf bepaald. Met ander politiewerk bedoelen we dan ook werk dat niet door de medewerkers zelf wordt bedacht/bepaald. Onze stellingname is dat de ‘wachttijd’ daardoor efficiënter kan worden benut. In hoofdstuk 3 wordt op basis van de bevindingen uit de nulmeting de ‘wachttijd’ beter geduid.

Wachttijd is verwerkingstijd?

Zowel door verschillende politiefunctionarissen die wij spraken tijdens het onderzoek als door een lid van de leescommissie die reflecteerde op het onderzoek werd opgemerkt dat het minder hard en minder gestuurd werken in de wachttijd een functionele rol zou hebben in de verwerking van de stress die het reageren op meldingen en de afhandeling ervan met

zich meebrengt. Wij hebben geen kennis van onderzoek dat hier iets over zegt. Wel zijn wij van mening dat als meer tijd/aandacht voor de verwerking van meldingen noodzakelijk is, hier vanuit de politieorganisatie een structurelere aanpak wenselijk is dan het simpelweg laten rondrijden van personeel zonder taak.

- 2 De tijd die aan een melding wordt besteed te verminderen door bijvoorbeeld:
 - a Niet meer te rijden op meldingen die eigenlijk geen politie-inzet vergen (bijvoorbeeld de SPOED-ongevallen waarbij geen bijzondere verkeers-component is).
 - b Niet meer met SPOED naar een melding te rijden die eigenlijk lager geprioriteerd zou kunnen worden. Hierdoor is een slimmere keuze mogelijk voor in te zetten eenheden dan alleen de dichtstbijzijnde.
 - c Te bekijken of naar sommige/veel SPOED-meldingen in eerste instantie niet één politiefunctionaris kan rijden (solosurveillance).
 - d Te sturen op de duur van een noodhulpinzet en het aantal eenheden dat ernaartoe moet of er moet blijven.

Uiteindelijk hebben we ervoor gekozen om ons alleen te richten op het verminderen van de wachttijd tussen de meldingen (dus onderdeel 1), omdat de andere onderdelen op voorhand heel wat lastiger uit te voeren leken. Dit laat overigens onverlet dat de deelnemers aan de werkgroep deze onderdelen zeker relevant vinden om mee te experimenteren.

Voor de eerste twee onderdelen (2a en 2b) zou medewerking van de meldkamer noodzakelijk zijn en zoals gezegd behoorde dat niet tot de realistische mogelijkheden.²³ Voor het derde onderdeel (2c), het solorijden op meldingen, was de inschatting dat op de werkvloer de nodige weerstand zou ontstaan, zie ook het intermezzo hieronder. Om dit onderdeel serieus te kunnen implementeren, zo was de verwachting, zou (veel) meer tijd nodig zijn dan wij voor de

23 Dat het experimenteren met onderdeel 2b wel mogelijk is, bleek uit een pilot die medio 2017 in de eenheid Noord-Nederland werd gestart als onderdeel van het landelijke traject 'afhandelen meldingen'. Inbraakalarmen van de particuliere alarmcentrale die in verband met heterdaadkracht altijd door de meldkamer als prio 1-spoedmelding werden uitgegeven, werden toen als NU-melding uitgegeven. Verder werd een aantal gezondheidsmeldingen lager geprioriteerd. Bijvoorbeeld het beveiligen van de landingsplaats van een traumahelikopter of het veiligstellen van een fiets na een aanrijding/valpartij. Dergelijke gezondheidsmeldingen worden tijdens de pilot als NU-meldingen uitgegeven in plaats van als een prio 1-spoedmelding.

uitvoering van dit onderzoek hadden. Onderdeel 2b hebben we nog wel kunnen uitwerken in een van de concepten, waar grappig genoeg ook spontaan uitvoering werd gegeven aan onderdeel 2c, het solorijden.

Ter illustratie: meldingen solo afhandelen of niet?

Tijdens de nulmeting hebben we aan de noodhulpmedewerkers gevraagd of de melding die zij kregen ook solo zou kunnen worden uitgevoerd. Hierdoor zouden we inzichtelijk kunnen maken naar welke meldingen er solo gereden zou kunnen worden en dit in (een van) de concepten kunnen verwerken. Bij het merendeel van de meldingen werd door de noodhulpmedewerkers aangegeven dat deze inderdaad solo afgehandeld zou kunnen worden. Vrijwel altijd liet men daarop volgen dat dit vanuit veiligheidsoverwegingen niet gewenst is; een situatie kan immers altijd escaleren, zodat het goed is om er toch met twee medewerkers naartoe te gaan. Een politiemedewerker die een fervent voorstander is voor solorijden en dat zelf ook regelmatig doet, gaf aan: 'Ik heb regelmatig geprobeerd om dit onderwerp aan te snijden, maar dat is niet gelukt. De weerstand is gewoon te groot.' Voor verschillende politiemedewerkers was ons onderzoek in hun beleving dan ook niets anders dan een verkapt onderzoek om de solosurveillance in te kunnen voeren. In een van de basisteams is zelfs nog een e-mail gestuurd naar de medewerkers om te benadrukken dat dit niet het geval is.

Esselink en anderen (2009) concludeerden naar aanleiding van vijf pilots al dat er de nodige weerstand bestaat tegen solosurveillance in de noodhulp; niet alleen uit veiligheidsoverwegingen maar ook omdat dit ongezellig zou zijn. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat solo opererende politiemedewerkers 'beduidend minder risico lopen in gevaarsituaties verzeild te raken dan politiemedewerkers die als koppel werken. De angst voor verminderde veiligheid in de solosurveillance is dus ongegrond.'²⁴ Helsloot en anderen (2014) concluderen dat door deze botsende logica's een structurele invoering van solosurveillance in de noodhulp niet van de grond komt.²⁵ Het is voorspelbaar dat een concept waarin het onderdeel solorijden nader is uitgewerkt, weinig kans van slagen zou hebben als het om de uitvoering ervan gaat.

²⁴ Esselink e.a., 2009.

²⁵ Helsloot e.a., 2014.

Er zijn natuurlijk ook nog andere mogelijkheden die de efficiency van de noodhulpfunctie zouden kunnen verhogen bij een gelijkblijvende effectiviteit. Een voorbeeld is de inrichting van de noodhulpfunctie in het basisteam Enschede. Een bezoek aan dit basisteam leerde dat de teamleiding ervoor gekozen heeft om onder andere het aantal noodhulpeenheden te verminderen. Dat betekent dat met minder eenheden de meldingen moeten worden afgehandeld. De tijd tussen de meldingen door wordt dus niet met ander politiewerk gevuld, maar met meer meldingen. De ‘overgebleven’ medewerkers doen dan regulier politiewerk.

Twee hoofdrichtingen voor het beter benutten van de wachttijd

We kunnen twee hoofdrichtingen onderscheiden als het gaat om het beter benutten van de wachttijd:

Hoofdrichting 1: Noodhulpmedewerkers doen ander politiewerk tussen de meldingen door in afwachting van een melding. Het gaat om concrete werkopdrachten die zij door hun operationeel leidinggevend op de persoon krijgen uitgereikt.

Werkopdrachten worden op prijs gesteld

Met ons vervolg-actieonderzoek naar de effectiviteit van de briefing hebben we (kwantitatief) laten zien dat 89% van de bevroegde executieve politiemedewerkers het op de persoon ontvangen van concrete werkopdrachten op prijs stelde.²⁶ Als belangrijkste argument gaven zij aan dat zij zich daardoor persoonlijk verantwoordelijk voor de opdracht voelen en dit de kans vergroot dat de opdracht ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.²⁷ Daarom vormt dit ook de kern van hoofdrichting 1.

Onze bevinding lijkt haaks te staan op de bevindingen van Terpstra en anderen (2016). Zij stellen dat ‘de animo om opdrachten te doen voor

²⁶ Als onderdeel van een ander briefingconcept kregen de executieve medewerkers voor een week niet alleen meer maar ook anders geformuleerde werkopdrachten op de persoon uitgereikt (zie ook het intermezzo ‘Wat zijn goede opdrachten?’ verder op in deze paragraaf). Het ging om totaal 36 medewerkers: 25 noodhulpmedewerkers en 11 medewerkers die een toezichtsdienst hadden.

²⁷ Scholtens, 2015.

het wijkwerk zeer beperkt is' en 'het nieuwe model van incidentafhandeling in combinatie met afbreekbare opdrachten onder hen veel weerstand [ontmoet]'.²⁸ Terpstra en anderen geven niet aan welk percentage van de medewerkers dit vindt, zodat niet duidelijk wordt of het hier gaat om een breed gedeeld beeld; ook in ons vervolg-actieonderzoek was een deel (11%) negatief over het op de persoon uitgeven van werkopdrachten.

Het verschil in bevinding zou mogelijk ook veroorzaakt kunnen worden door de verschillende opzet van beide onderzoeken. In ons vervolg-actieonderzoek hebben wij executieve (noodhulp)medewerkers de vraag over de werkopdrachten meteen gesteld nadat ze een aantal werkopdrachten hadden uitgevoerd als onderdeel van een nieuwe werkwijze. Dat betekende onder andere dat ze de werkopdrachten beter geformuleerd, met meer context en op de persoon kregen aangeboden.²⁹ Het lijkt erop dat Terpstra en anderen, die zoals gezegd een beschrijvend onderzoek uitvoerden, de vraag vooral in algemene zin aan medewerkers hebben gesteld. Deze medewerkers hebben dan ten minste geen ervaring met een verbeterd werkaanbod waardoor mogelijk ten onrechte negatieve percepties de boventoon voerden in hun reacties.

Een voorwaarde om bij hoofdrichting 1 ook inderdaad te kunnen spreken van een betere benutting van de wachttijd is dat de werkopdrachten een vertaling zijn van de brede taakstelling van de politieorganisatie. Werkopdrachten staan immers niet op zichzelf, maar hangen altijd nauw samen (of horen dat op zijn minst te doen) met de taak waar de politieorganisatie zich als geheel voor geplaatst ziet. Als de operationeel leidinggevendens namens de politieorganisatie concrete werkopdrachten uitgeven, geven de medewerkers uitvoering aan de brede taakstelling. Wij zijn van mening dat daardoor per definitie de tijd tussen de meldingen door efficiënter benut zal worden (ten opzichte van de situatie waarin iedere individuele medewerker vooral zelf zijn eigen werk bedenkt/bepaalt).

28 Terpstra e.a., 2016.

29 Ook Landman (2011) heeft in zijn onderzoek medewerkers bevraagd over wat zij vonden van werkopdrachten. Ongeveer de helft (51%) van de uitvoerende politiefunctionarissen gaf aan 'dat er behoefte is aan sturing met werkopdrachten. Degenen die hier geen behoefte aan hebben (49%), geven vaak aan dat er al werkdruk genoeg is, dat men de prioriteiten wel kent en dat politieagenten zijn geselecteerd op hun zelfstandigheid.' Ook voor dit onderzoek geldt waarschijnlijk dat de vraag in algemene zin is gesteld.

Concepten die in lijn met hoofdrichting 1 worden uitgewerkt, kunnen zich niet alleen beperken tot het uitgeven van werkopdrachten. Als door operationeel leidinggevend niet op de uitvoering wordt toegezien, kunnen medewerkers immers nog steeds hun eigen werk bepalen, bijvoorbeeld door voor een eigen invulling te kiezen die niet in lijn is met wat de leidinggevend bedoelden. Of ze kunnen er zelfs voor kiezen de opdrachten überhaupt niet uit te voeren. Concepten die in lijn met hoofdrichting 1 worden uitgewerkt moeten daarom ook aandacht hebben voor het monitoren van de uitvoering van de werkopdrachten.

We noemen concepten die in lijn met hoofdrichting 1 worden uitgewerkt in deze rapportage dan ook wel sturingsconcepten, omdat het feitelijk om gestuurd politiewerk gaat.

Hoe verhoudt gestuurd politiewerk zich tot ‘professionele ruimte’?

Een veelgehoorde reactie op hoofdrichting 1 is dat een dergelijke aanpak ten koste zou gaan van de professionele ruimte van de medewerkers. Als onder professionele ruimte wordt verstaan dat medewerkers zelf hun eigen werk mogen bepalen, en deze uitleg horen wij regelmatig, dan gaat hoofdrichting 1 inderdaad ten koste van de professionele ruimte.

Volgens bijvoorbeeld het *Realisatieplan Nationale Politie* (2012b en 2014) slaat professionele ruimte echter op de ruimte ‘die medewerkers hebben om af te kunnen wijken van protocollen om een veiligheidsprobleem te kunnen oplossen in bijzondere situaties’. Tijdens de uitvoering van een opdracht kan de individuele medewerker in principe nog steeds zelf bepalen ‘hoe’ hij de opdracht uitvoert, en dus of een afwijking van een protocol noodzakelijk is. We schrijven hier ‘in principe’ omdat dit vanzelfsprekend afhangt van de taakvolwassenheid van de medewerker. We zullen laten zien dat het juist binnen de politie ook noodzakelijk is om precies aan te geven hoe opdrachten moeten worden uitgevoerd.

De verwachting is dat bij de uitvoering van concepten die volgens hoofdrichting 1 zijn uitgewerkt er meer samenhang ontstaat tussen de noodhulp en het gebiedswerk. Uit de meest recente onderzoeken uit 2015 en 2016 blijkt immers nog steeds dat tussen beide maar weinig samenhang en samenwerking bestaat (zie §1.1).

Een belangrijk aandachtspunt in deze hoofdrichting is de formulering en de

zinvolheid van de opdrachten. Uit ons vervolgonderzoek naar de effectiviteit van de briefing bleek dit voor de basisteams geen eenvoudige opgave. Medewerkers konden daardoor voor een eigen invulling kiezen die niet per definitie in lijn was met wat er door de opsteller mee werd bedoeld.³⁰ Om die reden is daar bij de uitwerking en de (soms tijdelijke) implementatie van de concepten de nodige aandacht voor geweest.

Wat zijn goede opdrachten?

Groenendaal en anderen (2014) beschrijven op basis van de Naturalistic Decision Making-literatuur hoe een goede opdracht, als onderdeel van een zo efficiënt en effectief mogelijke communicatie tussen frontlijnleidinggevenden en frontlijnwerkers, eruit moet zien.³¹ Zij stellen, met verwijzing naar Mitchell en Beach (1990), dat frontlijnwerkers die informatie krijgen van een frontlijnleidinggevende deze interpreteren binnen hun eigen referentiekader, bestaande uit normen, waarden, overtuigingen, doelen en culturele aspecten. De opdracht die frontlijnwerkers uitvoeren is mede afhankelijk van de interpretatie die zij daaraan gegeven hebben. Het idee dat een opdracht 'voor zich' spreekt, moet volgens NDM-onderzoek daarom worden losgelaten.³² Dit idee is overigens binnen de politie zeker aan de orde; er wordt veel vertrouwd op de professionaliteit van uitvoerende politiemensen waardoor operationeel leidinggevenden vinden dat als het om aansturing gaat ze aan een half woord genoeg hebben.³³ En ook de binnen de politie veelgebruikte aandachtsvestigingen³⁴ zijn hier een voorbeeld van.³⁵

30 Al in de jaren tachtig van de vorige eeuw stelde Michael Lipsky dat als opdrachten niet als zinvol of als uitvoerbaar worden geïnterpreteerd door frontlijnmedewerkers, zij voor een eigen invulling kiezen.

31 Groenendaal e.a., 2014.

32 Marynissen, 2013 en Koschmann, 2013, geciteerd in Groenendaal e.a., 2014.

33 Zie bijvoorbeeld Scholtens e.a., 2013 en Scholtens, 2015.

34 In een aandachtsvestiging wordt de aandacht gevestigd op een persoon, voertuig, locatie of modus operandi door het geven van concrete informatie. Dit gebeurt doorgaans aan de hand van een dia die tijdens de operationele politiebriefing wordt gepresenteerd. Een aandachtsvestiging bevat meestal een impliciete opdracht zoals 'wees alert als je deze persoon ziet' of 'mocht je dit voertuig zien, geef dat door'. Aandachtsvestigingen zijn voor iedereen bedoeld, en daarmee dus ongeadresseerd.

35 Zie bijvoorbeeld Scholtens e.a., 2013 en Den Hengst & In 't Veldt, 2014.

De eerste praktische implicatie van dit kerninzicht is volgens Groenendaal en anderen dat frontlijnleidinggevenden de opdracht die ze geven zorgvuldig moeten formuleren. Met verwijzing naar Shattuck en Woods (2000) en Woods en Shattuck (2000) benoemen zij drie aspecten van een goede opdrachtformulering.³⁶ Een goede opdracht is:

- **Geadresseerd**, dat betekent dat expliciet wordt gemaakt aan **wie** de opdracht wordt gegeven. De kans bestaat anders dat niemand de opdracht oppakt. De ongeadresseerde aandachtsvestigingen die meestal een impliciete opdracht bevatten zijn dus geen goede opdrachten.³⁷ Onderdeel van de concepten is daarmee dat opdrachten altijd gekoppeld moeten worden aan een persoon/politie-eenheid.
- **Gericht**, dat houdt in dat het commando de voorwaarden beschrijft waaronder de opdracht moet worden uitgevoerd, zoals **wanneer** de opdracht moet worden uitgevoerd, met **welke middelen**, **wat** de aandachtspunten zijn, enzovoort.
- **Gemotiveerd**, dat betekent het uitleggen van het te verwezenlijken **doel**. **Waarom** dit doel van belang is en **hoe** de opdracht bijdraagt aan de verwezenlijking van dat doel.

Als hulpmiddel kunnen bij het opstellen van de opdrachten daarom de zeven W's worden gebruikt: wie, wat, waar, wanneer, waarom, waarmee, welke werkwijze.

De tweede praktische implicatie van het kerninzicht is dat frontlijnleidinggevenden actief moeten verifiëren of gegeven opdrachten door frontlijnwerkers zijn begrepen.³⁸

Hoofdrichting 2: Er zijn geen specifieke noodhulpeenheden. Alle (blauwe) medewerkers doen politiewerk en mocht er een (spoed)melding zijn, dan wordt daar in principe door iedereen op gereden.

Het idee achter deze hoofdrichting is dat politiewerk niet georganiseerd wordt voor de uitzondering (het reageren op een enkele noodhulpvraag) maar juist voor het reguliere politiewerk (variërend van wijkwerk tot handhaving). Voor de al wat oudere politiefunctionarissen zal dit niet onbekend klinken:

³⁶ Groenendaal e.a., 2014.

³⁷ Scholtens e.a., 2013.

³⁸ Groenendaal e.a., 2014.

voor de introductie van de separate noodhulporganisatie werkte de politie ook al zo.

Merk op dat de wachttijd in deze hoofdrichting per definitie nul is en er een beoogd maximale efficiencywinst zal zijn. Deze hoofdrichting heeft als waarschijnlijke bijvangst dat er ook *effectiviteitswinst* zal zijn, omdat hierdoor de reactietijd verminderd zou kunnen worden vanwege het grotere aantal medewerkers dat voor een melding kan worden gealarmeerd.

Concepten die in lijn met hoofdrichting 2 worden uitgewerkt, kennen geen aparte noodhulp(organisatie) meer. Deze concepten zouden nadrukkelijker dan bij hoofdrichting 1 het geval is, invulling (kunnen) geven aan het veranderen van ‘de noodhulpmentaliteit’; een mentaliteitsverandering die verschillende basisteams weliswaar voor ogen hebben, maar nog niet echt van de grond lijkt te komen (zie ook §1.1).

Prio 1 voor iedereen?

Hoofdrichting 2 lijkt op een binnen de politie al bekend concept namelijk ‘prioriteit 1 is voor iedereen’. Dit concept dat in 2007 (startend in het korps Fryslân) zijn intrede deed, houdt in dat alle executieve medewerkers die in dienst zijn (dus ook bijvoorbeeld de wijkagent), ingezet kunnen worden als er sprake is van een prio 1-melding. In zowel haar *Ontwerpplan* (2012a, p. 32) als in haar *Inrichtingsplan* (2012, p. 66) verwijst de Nationale Politie ook naar dit concept: ‘Ter vergroting van de slagkracht en ter bevordering van de heterdaadkracht kan de meldkamer bij ernstige en urgente meldingen ook andere eenheden koppelen: in dat geval geldt “prioriteit 1 voor iedereen”. Daartoe is nodig dat de meldkamer overzicht heeft van alle operationele politiefunctionarissen die op enig moment op straat zijn.’ In dit concept, en dat is een belangrijk verschil met hoofdrichting 2, kan er nog steeds sprake zijn van een gelabelde noodhulporganisatie.

Uit gesprekken die wij ter voorbereiding op de uitvoering van dit onderzoek hebben gevoerd met politiefunctionarissen, blijkt dat het concept ‘prio 1 voor iedereen’ feitelijk niet van de grond is gekomen. Men geeft aan dat dit onder andere komt omdat niet iedereen zich beschikbaar stelde voor spoedmeldingen. Het ‘eigen werk’ kreeg doorgaans voorrang, waardoor het rijden op spoedmeldingen ‘door iedereen’ toch iets vrijblijvends had. Spoedmeldingen werden daarom (nog steeds) eerst uitgegeven aan de noodhulpeenheden. Dit roept de vraag op in hoeverre het concept ook echt serieus geïmplementeerd is.

Deze mondelinge bevindingen vormen een aandachtspunt voor concepten die worden uitgewerkt in lijn met hoofdrichting 2.

Operationele sturing is kern van de concepten

Een belangrijk onderdeel van frontlijnorganisaties is *operationele sturing* of *operationeel leidinggeven*. Wij bedoelen daar in deze rapportage steeds mee:

- Het uitvoeren van werk (opdrachten) aan uitvoerende medewerkers.
- Het controleren of het werk ook door hen wordt/is uitgevoerd in lijn met wat er werd bedoeld.
- Het inhoudelijk feedback geven op de uitvoering.

Bij de politie is het operationeel leidinggeven, zoals gezegd, in principe belegd bij de operationeel coördinator, de OpCo. Het operationeel leidinggeven door de OpCo is in alle concepten een vast gegeven, maar de mate en vorm waarin hij dat dient te doen, hangt af van het concept.

2.2 Basisteam 1 en het concept

2.2.1 Korte beschrijving basisteam 1³⁹

Het verzorgingsgebied van basisteam 1 bestrijkt drie gemeenten en kent een oppervlakte van ruim 1000 km². Er wonen ongeveer 100.000 mensen in het gebied. Het verzorgingsgebied is volgens het basisteam veelzijdig en divers met drie hoofdplaatsen en twaalf dorpen. Er zijn veel agrarische ondernemers, meerdere asielzoekerscentra en veel water, wat een aanzuigende werking heeft op watertoerisme. Verder vindt er in het gebied jaarlijks een aantal grote evenementen plaats.

De afgelopen jaren lagen de speerpunten in dit basisteam vooral op de gebieden overlastgevende jeugd, drugs en alcohol, bedrijfscriminaliteit, woninginbraken, geweld inclusief straatroof en huiselijk geweld.

Het water verdeelt het basisteam fysiek in twee delen zodat er vanuit twee politiebureaus wordt gewerkt.

³⁹ Bron: teamplan van het betreffende basisteam.

2.2.2 Het concept: zelfsturing door zichtbaar kiezen en afvinken van werkopdrachten

Het concept van basisteam 1 is een uitwerking van hoofdrichting 1: de noodhulpmedewerkers voeren werkopdrachten uit in de ‘wachttijd’ tussen de meldingen door.

Twee medewerkers (beide meedraaiend in de noodhulp, maar ook functionerend als operationeel coördinator, zie het intermezzo in §1.4) zijn door de teamleiding aangewezen om het concept samen met Crisislab nader uit te werken en het ten behoeve van het experiment (tijdelijk) te implementeren.

Bij de nadere uitwerking van het concept is rekening gehouden met een recente ontwikkeling in het team om medewerkers meer betrokken te laten zijn bij het politiewerk. Dit wordt aangeduid als gebiedsbetrokken werken. Dit gaat volgens het basisteam een stapje verder dan het gebiedsgebonden werken zoals omschreven in het *Realisatieplan Nationale Politie*.⁴⁰ Daar waar gebiedsgebonden werken volgens het basisteam ‘gelieerd is aan beperkingen en vastgestelde kaders’ staat gebiedsbetrokkenheid voor een ‘intrinsieke en betekenisvolle verbinding vanuit het zich er verantwoordelijk voor voelen en er deel van willen uitmaken’.⁴¹ Het terug laten keren van de intrinsieke betrokkenheid bij het politiewerk wordt in basisteam 1 als ambitie van de komende jaren gezien. De politiemedewerkers zijn daarom verdeeld over vier gebiedsgroepen, met de verwachting dat zij daardoor meer (intrinsiek) betrokken raken bij een vast werkgebied.⁴²

Het concept moest (dus) tevens een impuls geven aan het gebiedsbetrokken werken.

De kern van het concept past bij bovenstaande lijn:

- Noodhulpmedewerkers moeten voor iedereen zichtbaar zelf werkopdrachten uitkiezen uit een door de operationele leiding bepaald werkaanbod.
- De werkopdrachten worden tussen de afhandeling van meldingen door uitgevoerd.

40 Gebiedsgebonden politiewerk is politiewerk dat wordt uitgevoerd in een bepaald gebied van beperkte geografische omvang, zoals een wijk, buurt of dorp, door een vaste groep politiefunctionarissen. Het werk richt zich op het vergroten van veiligheid en leefbaarheid op het niveau van (sub)wijk, dorp of buurt. Volgens het inrichtingsplan van de Nationale Politie dient dit politiewerk in samenhang met andere politietaken door het robuuste basisteam te worden uitgevoerd.

41 Teamplan van het betreffende basisteam.

42 Een van de andere participerende basisteams is hier juist geen voorstander van omdat dit juist ‘hokjesvorming’ in de hand werkt. Dit om aan te geven dat er binnen de Nationale Politie geen sprake is van een uniforme aanpak.

- Noodhulpmedewerkers geven voor iedereen zichtbaar aan of de opdrachten zijn uitgevoerd (afvinken).

Het uitgewerkte concept ziet er meer precies als volgt uit:

- Het werkaanbod voor de komende week wordt in een wekelijks overleg bepaald. Het overleg staat onder leiding van de operationeel coördinator (OpCo) die op dat moment dienst heeft. Verder zijn aanwezig een aantal wijkagenten, de coördinator recherche en de informatiecoördinator.
- Het werkaanbod wordt vertaald in voor de noodhulpmedewerkers voldoende zinvolle en concrete werkopdrachten en verdeeld over de zeven dagen van de aankomende week.⁴³ Dit wordt vastgelegd in een weekwerklijst die voor een volgend overleg weer als input gebruikt kan worden. Deze lijst is overgenomen van basisteam 2 die de weekwerklijst voor zijn concept had ontwikkeld, zie §2.3.
- Per dienst maakt de OpCo vanuit de weekwerklijst de werkopdrachten zichtbaar door deze op een whiteboard weer te geven. Per opdracht wordt aangegeven in welke gebiedsgroep deze moet worden uitgevoerd.
- Het werkaanbod wordt lopende de dienst eventueel aangevuld met andere (ad-hoc)-werkopdrachten. De OpCo beoordeelt daarbij zelf of deze op het whiteboard gezet of onmiddellijk uitgegeven moeten worden.
- De noodhulpmedewerkers verdelen het werk onderling door hun naam achter een of meerdere opdracht(en) te zetten. Bij voorkeur worden opdrachten uit de eigen gebiedsgroep gekozen, maar als dat niet mogelijk is wordt een andere opdracht gekozen.
- De OpCo bemoeit zich in principe niet met dit proces behalve als de medewerkers er onderling niet uitkomen of een collega zijn/haar naam niet op het whiteboard heeft gezet.
- Wanneer een opdracht is uitgevoerd, noteert de medewerker dit op het whiteboard.
- De OpCo gebruikt het whiteboard om de noodhulpmedewerkers ten minste individueel te debriefen (inhoudelijk feedback geven). De voorkeur gaat uit naar individueel in plaats van centraal debriefen.⁴⁴

43 Het is niet gelukt om het wekelijkse overleg al tijdens de éénmeting te implementeren. Daarom werden werkopdrachten separaat voorbereid en in de weekwerklijst opgenomen.

44 De landelijke praktijk leert dat door de onregelmatigheden van de politiediensten en het reageren op meldingen een plenaire debriefing moeilijk is vorm te geven. Dat houdt in dat er doorgaans maar heel weinig structureel wordt gedebriefd (zie bijvoorbeeld Scholtens e.a., 2013 en Den Hengst & In 't Veld, 2014).

De crux van het concept is dus dat zowel de keuze van de werkopdrachten als het feit dat de opdrachten ook zijn uitgevoerd voor iedereen zichtbaar wordt gemaakt, in dit concept op een whiteboard. Dit zou een vorm van sociale controle moeten opleveren op zowel een eerlijke keuze als de uitvoering van de opdrachten waarbij men onderling corrigerend is (zelfsturing).

Van de OpCo wordt in dit concept daarmee ‘minder’ operationele sturing verwacht omdat het uitgangspunt zelfsturing is. Wel bevordert de OpCo de zelfsturing door voldoende zinvol werk voor de noodhulpmedewerkers beschikbaar te stellen en dient de OpCo tussendoor en aan het einde van de dienst inhoudelijke feedback op de taakuitvoering te geven.

2.3 Basisteam 2 en het concept

2.3.1 Korte beschrijving basisteam 2⁴⁵

Basisteam 2 heeft vier gemeenten in zijn verzorgingsgebied. In het gebied dat een oppervlakte van nog geen 150 km² beslaat, wonen ruim 150.000 mensen. Het verzorgingsgebied wordt door het basisteam als relatief veilig omschreven. Het kent relatief grote verschillen in bevolkingsgroepen, welvaartsniveau en ervaren sociale cohesie.

Het gebied heeft een internationaal karakter waardoor het, zoals men zelf aangeeft, kwetsbaar is voor ondermijnende criminaliteit. Ook vindt er jaarlijks een aantal grote evenementen plaats.

De afgelopen jaren lagen de speerpunten in dit basisteam vooral op de gebieden criminele jeugd, ondermijning, woninginbraken en geweld, inclusief straatroof en huiselijk geweld.

Net als basisteam 1 wordt dit basisteam fysiek in tweeën gedeeld door (veel) water. Het team werkt daarom vanuit twee politiebureaus.

2.3.2 Het concept: strakkere sturing op werkopdrachten door de OpCo

Het concept van basisteam 2 is ook een uitwerking van hoofdrichting 1. Dat wil zeggen dat de noodhulpmedewerkers werkopdrachten uitvoeren in de ‘wacht-tijd’ tussen de meldingen door.

⁴⁵ Bron: teamplan van het betreffende basisteam.

Een interne werkgroep heeft onder leiding van een operationeel specialist C samen met Crisislab het concept nader uitgewerkt. Deelnemers aan deze werkgroep waren een aantal noodhulpmedewerkers, wijkagenten en operationeel experts (tevens functionerend als OpCo).

In basisteam 2 is bij de uitwerking van het concept rekening gehouden met de behoefte van het team om de operationeel leidinggevenden (OpCo's) beter in positie te brengen. Het team constateerde dat in de loop van de jaren de leidinggevenden in het team vooral beheersmatige managers zijn geworden. Leidinggevenden moeten daarom, zo stelde men, weer toekomen aan leidinggeven. Ook was een wens om, vergelijkbaar met basisteam 1, meer vitaliteit op de werkvloer te organiseren.⁴⁶

Dit team was gecharmeerd van een concept dat wij al eens eerder hebben uitgeprobeerd: om tot een effectievere operationele briefing te komen hebben wij samen met twee basisteams een tweetal sturingsconcepten ontwikkeld waarin een duidelijk sturende rol voor de operationeel leidinggevende was weggelegd.⁴⁷ Een van deze (beproeft) sturingsconcepten is door basisteam 2 omarmd en nader uitgewerkt. Zo is er een nieuwe dimensie aan toegevoegd om medewerkers beoogd meer en actiever bij het politiewerk te betrekken.

Het uitgewerkte concept ziet er als volgt uit:

- Alle medewerkers worden uitgenodigd om politiewerk aan te dragen dat door de noodhulpmedewerkers tussen de meldingen door zinvol kan worden uitgevoerd, door het digitaal opsturen van concrete opdrachten volgens een vast format 'wie het weet mag het zeggen'.

Digitale inzending opdrachtideeën

De ervaring in dit basisteam leerde dat lang niet alle medewerkers (en dan worden vooral agenten en hoofdagenten bedoeld) tijdens een overleg actief meedoen aan de discussie. Verrassend vaak zouden zij volgens het basisteam wel met goede en praktische ideeën komen voor zinvol politiewerk. Om die reden is er een format ontwikkeld waarin medewerkers een voorstel voor een opdracht digitaal kunnen aanleveren.

⁴⁶ Zie het teamplan van basisteam 2.

⁴⁷ Scholtens, 2015.



“WIE HET WEET MAG HET ZEGGEN”
mailbox: [basisteam 2] Ik Doe Mee

WELK PROBLEEM WIL JE AANPAKKEN?:
Illegale prostitutie van uit het pand [adres] te [gemeente].
Volgens MMA zou hier een volledig borddeel ingericht zijn met meerdere kamers, een bar en een rookruimte. Tientallen verschillende dames zouden hier om en om werken.
WAAROM?:
Het pand heeft de interesse van ons prostitutieteam. Zij willen graag controleren of de dames allemaal vrijwillig werken. Om dat te kunnen doen moet zicht komen op de openingstijden.
WAT IS DE INZETOPDRACHT?:
Controleren op beweging of aanwezigheid van mensen in het pand in de avond- en nachturen en dit muteren. Geen extra controle op personen of voertuigen rondom deze locatie.
LOCATIE:
[Adres] te [gemeente]. Noordelijke zijde van het bedrijfsverzamelgebouw, eerste pand vanaf de [snelwegnummer]. Het hek is te openen met de oude
Nokia bij de chef van dienst [gemeente], bellen met contact “hek [adres]”
TIJDSTIP(PEN)/DAG VAN DE WEEK:
De eerste week iedere avond en nacht, tussen 20.00 uur en 03.00 uur.
BVH-nummer: 2017XXXXXX

Afbeelding 2.1: Voorbeeld van een digitale inzending

- In een wekelijkse teambriefing wordt met alle aanwezigen het werk voor de komende week bepaald. Dit gebeurt in de eerste plaats door de digitale inzendingen te bespreken en te prioriteren. In de tweede plaats kunnen medewerkers tijdens de teambriefing ook mondeling werk inbrengen. Nadrukkelijk worden de oorsprong, het doel en de context van de opdrachten besproken en worden deze in gezamenlijkheid zo concreet mogelijk gemaakt. Dit leidt immers tot een betere uitvoering van de opdracht zoals we weten uit het Naturalistic Decision Making-onderzoek naar de waarde van een ‘shared mental model’. Een aantal vaste medewerkers dient standaard bij de teambriefing aanwezig te zijn: teamchef(s), operationeel specialisten, operationeel experts, opsporing en informatieorganisatie. Alle operationele medewerkers worden in principe uitgenodigd.
- Het definitieve werkaanbod voor de aankomende week wordt vastgelegd in een weekwerklijst die voor een volgend overleg weer als input gebruikt kan worden.
- De opdrachten worden door de OpCo uitgegeven (mondeling en/of elektronisch). Mondeling kan dit eventueel bij de operationele briefing die in dit basisteam bij de start van iedere dienst plaatsvindt.

- De OpCo controleert regelmatig tijdens de dienst of opdrachten worden uitgevoerd (zoals bedoeld).
- Via een debriefing (gezamenlijk of individueel) wordt inhoudelijk feedback gegeven over de uitvoering van de opdrachten.

De crux van dit concept is dus dat de OpCo (veel) strakker dan gebruikelijk medewerkers aanstuurt om in de wachttijd werk te verrichten. Dit houdt dus in dat hij:

- Werkopdrachten direct op de persoon uitgeeft.
- Regelmatig tijdens de dienst controleert of opdrachten ook zoals bedoeld worden uitgevoerd.
- Op het einde van de dienst inhoudelijk feedback geeft over de uitvoering van de opdrachten.

2.4 Basisteam 3 en het concept

2.4.1 Beschrijving basisteam 3⁴⁸

Het verzorgingsgebied van basisteam 3 omvat drie gemeenten. De totale geografische omvang bedraagt iets meer dan 300 km², wat door het basisteam zelf als groot wordt gezien. Er wonen ongeveer 100.000 mensen in het gebied, dat zich kenmerkt als een overwegend plattelandsgebied. Een snelweg door-kruist het basisteam, waardoor er volgens het basisteam sprake is van mobiel banditisme in het gebied.

Een van de drie gemeenten kent een relatief druk uitgaansleven waarbij een discotheek een aanzuigende werking heeft op uitgaanspubliek uit de hele regio. De tweede gemeente is vooral toeristisch van aard. In deze gemeente vindt jaarlijks een aantal grote evenementen plaats. De derde gemeente is een plattelandsgemeente met een groot buitengebied. De kleinschaligheid van de diverse kernen zorgt ervoor dat mensen er voor elkaar zijn.

Basisteam 3 wordt als een relatief veilig gebied gezien. Het *overall* beeld laat dalende criminaliteitscijfers zien maar stijgende overlastcijfers. Dit geldt overigens voor het hele politiedistrict waarin dit basisteam ligt. De afgelopen jaren lagen de speerpunten vooral op de gebieden jeugd, drugs en alcohol, huiselijk geweld, woninginbraken, verkeer en fietsendiefstallen.

48 Bron: jaarplan van het betreffende basisteam.

Het hoofdbureau ligt in de toeristische gemeente, dat wil zeggen dat dit bureau als centrale opkomstlocatie dient. De beide andere gemeenten hebben respectievelijk een kleiner bureau (uitgaansgemeente) en een steunpunt (plattelandsgemeente).

2.4.2 Het concept: iedereen is een politiemens in dienst

Het concept van basisteam 3 is een uitwerking van hoofdrichting 2: alle 'blauwe medewerkers' doen politiewerk, en mocht er een (spoed)melding zijn, dan kan daar in principe door iedereen op gereden worden.

De hoofdlijn van dit concept is in eerste instantie door een ander participerend basisteam uitgewerkt. Omdat de meldkamer geen medewerking wilde verlenen om het concept verder in te vullen, heeft de eenheidsleiding besloten dat het basisteam zich zou terugtrekken uit ons onderzoek. Het concept is daarna met enthousiasme door de teamleiding van basisteam 3 'geadopteerd'. Een operationeel specialist is (deels) vrijgemaakt om dit concept samen met Crisislab nader uit te werken en ten behoeve van het experiment ook te implementeren. Ondersteuning werd geboden door een interne werkgroep waaraan naast de operationeel specialist en Crisislab deelnamen: een wijkagent die ook noodhulp rijdt, een senior GGP die planning in zijn takenpakket heeft, een operationeel expert en een noodhulpmedewerker die voor de helft van de tijd ook als centralist op de meldkamer werkt. De eerste drie functionarissen konden ook als OpCo worden ingezet. Parallel zijn afspraken gemaakt met de meldkamer.

Het uitgewerkte concept ziet er als volgt uit:

- Alle dienstdoende executieve (blauwe) medewerkers komen onbelast⁴⁹ op voor een ochtend- of avonddienst.⁵⁰ Dit geldt dus ook voor de wijkagenten.⁵¹

49 Onbelast wil zeggen dat er zonder labels wordt gewerkt: medewerkers worden niet vooraf ingepland (gelabeld) voor specifieke diensten zoals noodhulp, handhaving, dierenpolitie, donkere-dagen-offensief, enzovoort.

50 Medewerkers werden gelijkmatig over de diensten verdeeld. Tijdens de éénmeting werden per dienst ten minste acht medewerkers ingepland. Het concept is verder niet uitgewerkt voor de nachtdienst. In de nacht werden de medewerkers 'gewoon weer' speciaal ingepland voor een noodhulpdienst.

51 Wijkagenten worden, behalve als zij worden ingeroosterd voor een noodhulpdienst, doorgaans ingepland voor de dagdienst, omdat de externe afspraken in de wijk altijd overdag plaatsvinden.

- Onder leiding van de OpCo worden bij de start van de dienst de taken en werkzaamheden bepaald en verdeeld.⁵² Daartoe wordt inzichtelijk gemaakt wie wanneer een externe afspraak heeft.
- De OpCo houdt bij welke taken en werkzaamheden er zijn uitgezet, ook voor de debriefing.
- Iedereen, dat wil zeggen: alle in dienst zijnde executieve medewerkers, is verantwoordelijk voor de meldingen in het basisteam.
- De OpCo verdeelt de voertuigen en roepnummers.

Geen noodhulproepnummers

Tijdens de éénmeting werd afgestapt van de roepnummers die normaliter gekoppeld zijn aan de noodhulp (xx.01 tot en met xx.06). De verwachting was dat als daaraan werd vastgehouden men toch weer zou denken dat er een aparte noodhulporganisatie zou zijn. Het was niet ondenkbaar dat daardoor ook, mogelijk onbewust, de noodhulpmentaliteit zichtbaar zou blijven. Dat wil zeggen dat de eenheden met de noodhulproepnummers zich toch weer te veel zouden richten op de meldingen en daarvoor vooral beschikbaar zouden willen zijn en de centralist de meldingen toch weer als eerste zou het uitgeven aan 'de noodhulp'.

- Iedereen meldt zich in bij de meldkamer. Aangegeven wordt of men een solo- of duo-eenheid is, of men een voertuig tot zijn beschikking heeft of dat men op de fiets of lopend gaat.
- Iedereen staat 'op luisteren', dat wil zeggen dat iedereen meeluistert met de meldingen.
- De meldkamer geeft de SPOED- en NU-meldingen⁵³ uit aan medewerkers die het dichtstbij zijn.

52 In tegenstelling tot de concepten van basisteam 1 en 2 was het 'centraal' genereren van werk geen onderdeel van dit concept. Ten behoeve van de éénmeting werd het werk daarom (deels) voorbereid en lag dit klaar voor de OpCo om uit te geven. Deels, omdat een aanname was dat nu er labelloos werd gewerkt, er meer tijd zou ontstaan om activiteiten ook gezamenlijk onvoorbereid op te pakken.

53 Dit is een nieuwe categorisering van de meldingen; feitelijk gaat het om de prio 1 en prio 3-meldingen. In GMS wordt deze indeling nog gehanteerd.

- De OpCo heeft zicht op waar iedereen zich bevindt. Basisteam 3 beschikt daartoe over een scherm waarop een kaart van het district en de locatie van roepnummers zichtbaar zijn.
- De OpCo intervenueert eventueel als hij ziet dat een NU-melding beter uitgegeven kan worden aan een andere eenheid, bijvoorbeeld omdat deze andere eenheid dichterbij is of meer kennis over de melding heeft, of omdat de OpCo weet dat de eenheid bezig is met werk dat even niet kan worden onderbroken.

Het laatste punt in de opsomming zou een oplossing kunnen zijn voor een onderwerp dat regelmatig tijdens de werkgroepbijeenkomsten aan de orde kwam, namelijk dat de meldkamer soms een eenheid naar een melding stuurt terwijl dat volgens de OpCo eigenlijk niet logisch is. Bijvoorbeeld omdat hij weet dat een andere eenheid beter bekend is met de situatie van de melding of simpelweg veel dichterbij is. Iets soortgelijks wordt ook door Terpstra en anderen (2016) geconcludeerd. Zij merken namelijk op dat ‘op het Operationeel Centrum men niet op de hoogte is van de ervaring en kennis die de medewerkers op de auto hebben. Toch kan die kennis bij een melding zeer relevant zijn.’

De crux van dit concept is dat er geen aparte noodhulporganisatie meer is, zodat de OpCo werkopdrachten altijd door iedereen kan laten uitvoeren. Het werk kan af en toe onderbroken worden door een melding, maar dat zal minder vaak gebeuren dan in de ‘huidige’ situatie het geval is voor noodhulpmedewerkers. In dit concept wordt (net als in concept 2) een sturende rol van de OpCo verwacht.

De bedoeling was dat door deze werkwijze meer ruimte zou ontstaan om thematisch te kunnen gaan werken; dat wil zeggen dat aan de hand van een thema of speerpunt een gezamenlijke aanpak werd bedacht waarna deze door meerdere mensen samen wordt uitgevoerd. Op die manier, zo was de verwachting, zou de door de Nationale Politie gewenste ‘samenhang in het politiewerk’ ook praktisch vorm en inhoud kunnen krijgen.

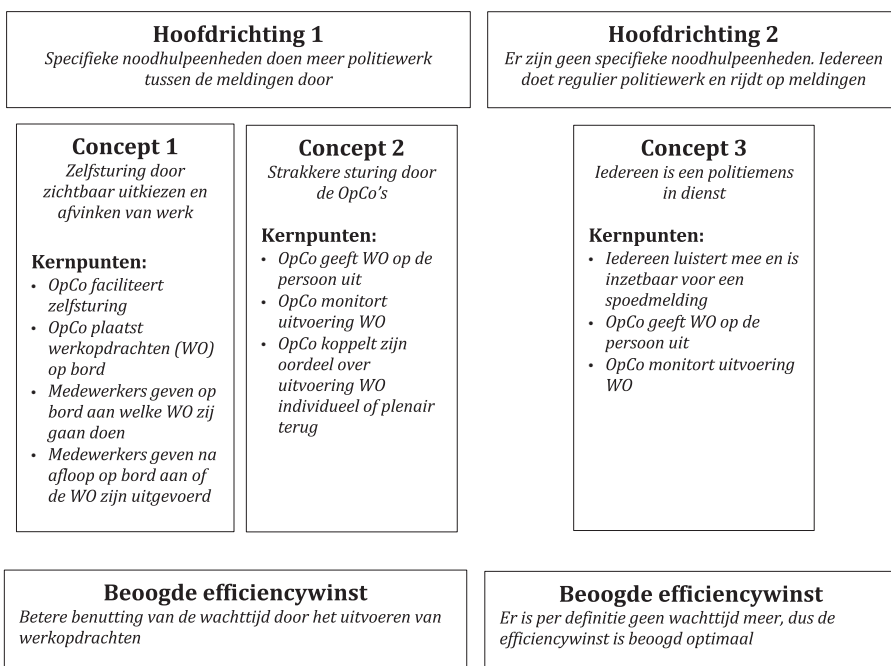
2.5 Resumerend: de bovenstaande paragrafen kort samengevat

In deze paragraaf vatten we de bovenstaande paragrafen nog een keer samen.

We hebben twee hoofdrichtingen onderscheiden om de wachttijd beter te kunnen benutten:

- 1 De noodhulpeenheden door gerichte sturing meer werk laten verrichten ‘tussen de meldingen door’.
- 2 Het opheffen van de specifieke noodhulpsuborganisatie door alle uitvoerende politiefunctionarissen die in dienst zijn te laten reageren op meldingen. Hierdoor kan al het reguliere werk verdeeld worden over iedere politiefunctionaris die in dienst is.

We hebben drie verschillende noodhulpfunctieconcepten uitgewerkt: twee concepten die een uitwerking zijn van de eerste hoofdrichting en één concept dat een uitwerking is van de tweede hoofdrichting. De concepten zijn in drie verschillende basisteams tijdelijk geïmplementeerd en op efficiency en uitvoerbaarheid getest.



Figuur 2.1: Samenvatting van de drie concepten

2.6 Randvoorwaarden bij implementatie

Ervaringen met eerder actieonderzoek waarin wij een tweetal sturingsconcepten hebben uitgewerkt die in de kern neerkomen op die van basisteam 2, leerden dat we voor een tweetal randvoorwaarden nadrukkelijk aandacht moesten hebben:

- Er moest voldoende (zinnig) werk voorhanden zijn voor ‘blauw op straat’.
- Sturing door de OpCo op de uitvoering van dat werk. Dat betekende onder andere dat hij zicht moest hebben op de meldingen en het werk, wat zijn medewerkers doen en waar ze zijn.

Het actieonderzoek uit 2015 liet zien dat:⁵⁴

- De politieorganisatie voor gebiedsgebonden werk erg leunt op wat wijkagenten aanleveren.⁵⁵ Al snel bleek dat de wijkagenten maar beperkt prioriteiten inbrachten. Dit was in lijn met eerder onderzoek naar wijkagenten door Helsloot en anderen (2012) waaruit bleek dat wijkagenten vooral aandacht vragen voor en reageren op problemen die ‘nu’ spelen. Zij maken doorgaans geen dagplanning, maar laten zich ‘aansturen’ door de vragen die in hun wijk/netwerk spelen.⁵⁶ De bottomline van al het internationale Naturalistic Decision Making-onderzoek is echter dat er niet op uitzonderingen georganiseerd kan worden.⁵⁷ Dat betekent dat het voor de wijkagenten voorspelbaar lastig is om iets anders te doen dan wat zij in de dagelijkse situatie gewend zijn te doen. Met andere woorden: wijkagenten zullen niet zonder hulp vanuit de organisatie opeens werk voor een week vooruit ‘bedenken’.
- Operationele sturing van de (noodhulp)medewerkers door de operationeel leidinggevenden vrijwel niet plaatsvond.⁵⁸ Met betrekking tot de noodhulpmedewerkers gaat het dan vooral om werk dat tussen de meldingen door wordt uitgevoerd. Voor meldingen worden ze immers aangestuurd door de meldkamer.

⁵⁴ Scholtens, 2015.

⁵⁵ Dit is in lijn met het inrichtingsplan van de Nationale Politie.

⁵⁶ Helsloot e.a., 2012.

⁵⁷ Zie bijvoorbeeld Zsombok & Klein, 1997.

⁵⁸ De Nationale Politie had in 2012 in haar realisatieplan als belangrijk thema benoemd dat de politie moest investeren in operationeel leiderschap. Ook de teamchef van Tilburg-Centrum constateert in *Het Tijdschrift voor de Politie* dat ‘het operationele leiderschap nog niet goed uit de verf komt’ (Van Gelderen, 2015).

Met betrekking tot het eerste punt hebben we niets aan het toeval overgelaten. De contactpersonen van de basisteams hebben, los van de werkwijze in het concept om dit via de wijkagenten te genereren, erin geïnvesteerd om het nodige werk te hebben klaarliggen. Het gaat dan om werk dat de medewerkers die beschikbaar zijn voor meldingen⁵⁹ tijdens het experiment konden uitvoeren. Onze aanname bij de start van het experiment was dat er voldoende politiewerk voor deze uitvoerende medewerkers beschikbaar zou zijn. Door de politie zelf, bij monde van de korpschef van de Nationale Politie, werd recentelijk immers nog aangegeven dat het ‘piept en kraakt’ binnen de politie. De politievakbond ACP beaamde dit en pleitte er dan ook voor om taken af te stoten.⁶⁰ Ook de hoge werkdruk die door politiemedewerkers wordt ervaren lijkt op voldoende werkaanbod te wijzen (zie bijvoorbeeld Schouten & Nelissen, 2016).

Resultaten over hoge werkdruk in enquêtes

In april 2016 berichtte de politievakbond ACP dat hij onder 1400 leden een enquête heeft uitgevoerd waaruit blijkt dat 83% van de ondervraagde politiemensen een hoge werkdruk ervaart.⁶¹ In de medewerkersmonitor van Schouten & Nelissen van oktober 2016 is een soortgelijk beeld zichtbaar:

Tabel 2.1: Resultaat uit de medewerkersmonitor over de ervaren werkdruk van politiemensen

WERKDRUK	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Heb je te veel werk te doen?	3%	29%	26%	28%	14%
Moet je extra hard werken om iets af te krijgen?	6%	44%	25%	21%	4%
Moet je erg snel werken?	6%	44%	27%	19%	4%

Op het moment dat een éénmeting in een basisteam was afgerond, werd door ons steeds nadrukkelijker bij de voorbereidingen van de éénmeting in een ander basisteam gewezen op het genereren van voldoende werk, omdat het werkaanbod toch beperkt bleek (zowel kwalitatief als kwantitatief). Dit punt komt in deze rapportage nog nader aan de orde.

59 In de concepten 1 en 2 zijn dit de noodhulpmedewerkers, in concept 3 zijn dat alle dienstdoende executieve medewerkers.

60 Zie nos.nl, zoekterm ‘werkdruk politie’.

61 Zie nos.nl, zoekterm ‘werkdruk politie’.

We hebben daarom zoals gezegd een student van de Radboud Universiteit een afstudeeronderzoek laten uitvoeren naar de vraag wie bij de politie nu zicht heeft op welk politiewerk ergens in de samenleving op aanpakken wacht (zie ook bijlage 7). De vraag die dit oproept is immers of er überhaupt wel (voldoende) werk uit de wijken kan komen.

Met betrekking tot het tweede punt hebben we in de week voorafgaand aan de éénmeting een instructie van een dagdeel verzorgd waarin zo praktisch mogelijk is uitgelegd wat operationele sturing door de OpCo in zijn algemeenheid en in het betreffende concept betekent. Mede op basis van bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur,⁶² onze ervaringen uit eerdere onderzoeken en die van de nulmeting, is onder andere aangegeven dat de OpCo:

- Er niet ‘gemakshalve’ van uit mag gaan dat medewerkers als vanzelfsprekend het goede doen.

Dit zal voor leidinggevendenden binnen de politie geen eenvoudige opgave zijn. Het is een breed gedragen opvatting binnen de politie, geheel in lijn overigens met bijvoorbeeld de *Doctrine Intelligence gestuurd politiewerk* van de Politieacademie en het *Realisatieplan Nationale Politie*, dat politiemedewerkers professionals zijn en dus het goede zullen doen. In het bijzonder stelt de doctrine dat ‘het uitgangspunt [is] dat de organisatie ervan uit kan gaan dat medewerkers uitgezette opdrachten uitvoeren. Controle is nodig omdat het kan zijn dat door gerede omstandigheden geen uitvoering is gegeven aan de opdracht en dat de opdracht opnieuw geformuleerd en uitgezet moet worden.’⁶³ In eerder onderzoek⁶⁴ hebben we tentatief laten zien dat medewerkers niet zonder meer alle uitgegeven opdrachten (juist) uitvoeren. In bijlage 6 onderbouwen we dit nu ook met voorbeelden. Controle is daarmee niet alleen nodig omdat een opdracht opnieuw moet worden uitgegeven, maar ook om te controleren of de opdracht juist is uitgevoerd en zelfs überhaupt is uitgevoerd.

62 Zie bijvoorbeeld het intermezzo ‘Wat zijn goede opdrachten?’ in §2.1.

63 Kop & Klerks, 2009.

64 Scholtens, 2015.

- Zicht moet hebben en houden op de werkzaamheden van de medewerkers. Dat houdt ten minste in dat de OpCo binnen moet blijven en moet meeluis-teren/-kijken met de meldingen.

Merk op dat dit punt diametraal lijkt te staan op een modieus betoog, namelijk dat operationeel leidinggevenden juist meer de straat op moeten, omdat ze anders niet weten wat er buiten speelt (zie bijvoorbeeld Van Gelderen, 2015). In onze (wetenschappelijke) visie is het natuurlijk zo dat leidinggevenden zicht moeten hebben op de praktijk, maar dat laat onverlet dat de waarde van leidinggeven ligt in aansturing en niet in collegiale nabijheid.

- Zelf precies moet weten wat het werkaanbod en de betekenis ervan is en wat hij zo concreet mogelijk van zijn medewerkers voor de uitvoering verwacht.
- Zich op de hoofdlijnen moet richten en dus niet moet 'vluchten' in de details. Voor de uitvoering van details kan hij eventueel per dienst ad-hocondersteuning organiseren (delegeren dus).
- Uitbreider dan nu het geval is, moet debriefen. Dat betekent vooral dat niet alleen gevraagd moet worden of een activiteit is uitgevoerd, waarbij de antwoordmogelijkheden grofweg 'ja of nee' kunnen (en zullen) zijn, maar dat juist doorgevraagd moet worden op de uitvoering om echt inzicht te krijgen in wat medewerkers hebben gedaan.
- Medewerkers ook aanspreekt als een opdracht niet is uitgevoerd (en dus al eerder heeft nagedacht wat de consequenties daarvan zijn).

Opkomst OpCo's bij instructie

Alleen in basisteam 3 was de opkomst bij de OpCo-instructie hoog. In dit team was de betrokkenheid van de teamchef bij het onderzoek zichtbaar (en hoog). De teamchef, die tijdens de éénmeting ook zelf een OpCo-dienst draaide, was tijdens de instructie dan ook aanwezig. Het is niet ondenkbaar dat hier sprake was van een (succesvolle) 'over de band'-sturing door de teamchef, dat wil zeggen dat de betrokkenheid en aanwezigheid van de teamchef al voldoende was om vrijwel alle OpCo's aanwezig te laten zijn.

Tijdens de éénmeting is een onderzoeker van Crisislab als 'kritische vriend' steeds met de dienstdoende OpCo meegelopen om hem met bovenstaande punten te helpen. We meten immers het functioneren van een concept en niet de persoonlijke competenties van individuele personen.

De resultaten van de nulmeting en de te verwachten verandering tijdens de éénmeting

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de ‘samengenomen’ nulmetingen. Dat wil zeggen dat we de resultaten van de afzonderlijke nulmetingen in de drie basisteams hebben samengenomen en deze in hun totaliteit hier presenteren. Het samennemen van de resultaten was mogelijk, omdat in alle drie de basisteams de noodhulpfunctie op dezelfde manier werd uitgevoerd en de activiteiten van de noodhulp konden worden teruggebracht naar dezelfde standaardactiviteiten. De resultaten van de ‘samengenomen’ nulmetingen gebruiken we vervolgens om aan te geven wanneer wij een concept als succesvol zien en er sprake is van een efficiëncywinst van de noodhulpfunctie. In de hoofdstukken 4 tot en met 6 zijn de resultaten van de afzonderlijke nulmetingen per basisteam opgenomen.

3.1 Categorisering van de activiteiten van de noodhulpfunctie

We brengen in herinnering dat om aan te kunnen tonen of onze interventies, het uitvoeren van een concept, tot een efficiëntere noodhulpfunctie leiden, we moeten laten zien of de tijd tussen de meldingen (de wachttijd) tijdens de éénmeting beter wordt benut. We doen dit door de tijdsbesteding van de verschillende activiteiten van de nul- en éénmeting te vergelijken (zie de hoofdstukken 4 tot en met 6). We hebben daarom in de voorbereidende fase de activiteiten van de noodhulp gecategoriseerd naar een aantal standaardactiviteiten die zowel voor de nul- als éénmeting gehanteerd kunnen worden.

Hieronder beschrijven we kort om welke standaardactiviteiten en dus categorieën het gaat. In bijlage 1 staat een uitgebreidere beschrijving.

Melding (M): Deze categorie bevat alle meldingen die door de centralist van het Operationeel Centrum (OC, dit is meldkamer) aan de noodhulp zijn uitgegeven. Ook de afhandeling van de melding ter plaatse valt in deze categorie.⁶⁵ De

⁶⁵ Bij een arrestatie is dat dan tot en met het wegbrengen van de arrestant naar het cellencomplex. De (administratieve) afhandeling in het complex valt onder de categorie Administratie, zie hierna.

melding is afgerond zodra de eenheid weggrijdt van de plaats incident en zich weer beschikbaar meldt.

OpCo-opdracht: In deze categorie vallen alle opdrachten die door de operationeel coördinator (OpCo, zie ook het eerste intermezzo in §1.4) aan de noodhulp-medewerkers op de persoon zijn uitgegeven (dit duurde doorgaans een kleine minuut) en de uitvoering ervan. De voorbereiding, zoals het opzoeken van een naam of adres, valt onder administratie.

Briefing (Br): Dit is de categorie waarin zowel het overdrachtsmoment aan de start van iedere noodhulpdienst valt als de plenaire briefing waaraan ook andere medewerkers van het basisteam deelnemen. In beide gevallen wordt de briefing door de OpCo verzorgd en kan de OpCo ook opdrachten uitgeven.

Eigen initiatief (E): In deze categorie vallen de (buiten)werkzaamheden waar de noodhulp tijdens de betreffende dienst geen opdracht voor heeft gekregen van de OpCo en/of het OC. Deze werkzaamheden worden op eigen initiatief uitgevoerd.

We benadrukken dat de tijd die wordt besteed aan eigen initiatief niet per se onnuttig hoeft te zijn, maar het ten minste wel tijd is waarop geen sturing wordt gegeven door de politieorganisatie. Een dergelijke vrije invulling kent geen enkele andere organisatie. We zullen nog laten zien dat in onze observaties het eigen initiatief vooral werd ingevuld door algemene surveillances, waarvan het nut wel degelijk betwist zou kunnen worden.⁶⁶

Administratie (A): Dit is de categorie waarin alle administratieve werkzaamheden vallen. Het gaat hier primair om het administratief afhandelen van meldingen en (buiten)opdrachten in het registratiesysteem Basis Voorziening Handhaving (BVH, zie ook het intermezzo ‘Een uitstapje naar BVH’ in bijlage 1.1). Dit is een geautomatiseerd registratiesysteem waarin alle informatie van de kernprocessen van de politie wordt opgeslagen, variërend van informatie over meldingen/incidenten tot aangiftes en strafdossiers. Maar ook vallen in deze categorie:

- het lezen van e-mail,
- het inlezen of informatie opzoeken (bijvoorbeeld een adres) om een (buiten)-opdracht te kunnen uitvoeren,
- de (telefonische) voorbereidingen om een aangifte op te kunnen nemen.

⁶⁶ Zie bijvoorbeeld De Waard, 2017.

Als het om een opdracht ging waarvoor het nodige moest worden voorbereid, en dit was eigenlijk alleen in basisteam 3 tijdens de éénmeting het geval, dan zien we deze voorbereiding niet als administratie, maar als onderdeel van de opdracht.

Overige activiteiten (O): In deze categorie vallen alle overige zaken die buiten het directe politiewerk vallen, zoals koffiedrinken, lunchen, toilet bezoeken, roken en gezelligheden zoals praten met collega's over niet-werkgerelateerde zaken.

Administratie & overige activiteiten (A/O): Dit is de categorie waarin zowel administratieve werkzaamheden als overige zaken (zoals hierboven beschreven) vallen maar die zodanig door elkaar liepen dat ze niet te scheiden waren.

Debriefing: In deze categorie vallen de momenten waarin een terugkoppeling plaatsvond over de werkzaamheden die tijdens de dienst zijn uitgevoerd. Dit kan zowel een individuele als plenaire terugkoppeling zijn.

3.2 De resultaten van de 'samengenomen' nulmetingen

In tabel 3.1 is te lezen hoe de noodhulp tijdens de nulmeting haar tijd besteedde aan de verschillende standaardactiviteiten die tijdens een noodhulpdienst plaatsvonden.⁶⁷ We maken onderscheid tussen onze eigen data en die van de noodhulpmedewerkers:

- De (meeste) noodhulpmedewerkers hebben tijdens hun dienst (ochtend, avond en nacht) volgens een vast format een activiteitschema ingevuld. Dat wil zeggen dat ze zelf bijgehouden hebben welke activiteiten zij hebben uitgevoerd en hoe lang ze daarmee bezig zijn geweest.
- Om een (meer) objectief beeld te krijgen, hebben de onderzoekers van Crisislab observaties verricht.⁶⁸ Dit gebeurde door met de noodhulp mee te rijden en zo feitelijk mogelijk te noteren wat er tijdens een dienst aan activiteiten heeft plaatsgevonden. De noodhulpmedewerkers die een onderzoeker in

⁶⁷ De tijdsduur van een dienst verschilt per dienst. Wij zijn vanzelfsprekend uitgegaan van de begin- en eindtijd van de activiteiten (=diensttijd). De percentages van een categorie hebben we vervolgens berekend door per categorie de bestede tijd van alle activiteiten op te tellen en deze te delen door het totaal van alle dienstitijden.

⁶⁸ We hebben hiervoor ook twee studenten integrale veiligheidskunde van zowel de Saxion Hogeschool Deventer als de Hogeschool Utrecht ingezet.

de auto hadden, hebben vanzelfsprekend hun activiteitenschema niet meer zelf ingevuld. In een ruime meerderheid van de diensten zijn we met een duo-eenheid meegereden, in een enkel geval ging het om een solo-eenheid.

Voor meer details over de uitvoering verwijzen we naar bijlage 1.

Tabel 3.1: Tijdsbesteding tijdens de drie samengenomen nulmetingen (in procenten) tijdens ochtend- en avonddiensten, waarbij onderscheid wordt gemaakt in data die afkomstig zijn van Crisislab (26 in aantal) en van de noodhulpmedewerkers (31 in aantal)

Tijdsbesteding (in procenten)		
	Crisislab (26)	Noodhulp (31)
Melding (OC)	17,6	20,8
Eigen initiatief	30,1	29,9
Briefing	4,0	5,5
OpCo-opdracht	8,1	7,5
Administratie	20,5	27,9
Overige	10,7	7,8
A/O	9,0	0,6
TOTAAL	100	100

Wat opvalt is dat de dataset van Crisislab en die van de noodhulp redelijk overeenkomen waar het gaat om de eerste vier categorieën (M, E, Br en OpCo-opdr). Met betrekking tot de laatste drie categorieën (A, O en A/O) moet bedacht worden dat de data in de categorieën A en O ‘uitwisselbaar’ zijn met die in A/O en het verschil in beide categorieën A en O kleiner zal zijn dan nu zichtbaar is.

Nachtdiensten versus ochtend- en avonddiensten

Deze laatste constatering gebruiken we om te laten zien hoe de tijdsbesteding van de noodhulp er tijdens de nachtdiensten uitzag in vergelijking met die tijdens de ochtend- en avonddiensten. We hebben de data van Crisislab en de noodhulp daarvoor één keer samengenomen, omdat wij maar 1 nachtdienst hebben bijgewoond. Het gaat dan om 20 activiteitenschema’s van de nachtdienst (19 noodhulp, 1 Crisislab) en 57 activiteitenschema’s van de ochtend- en avonddienst (31 noodhulp, 26 Crisislab).

Tabel 3.2: Tijdsbesteding in procenten waarbij de ochtend- en avonddiensten worden vergeleken met de nachtdiensten

Tijdsbesteding (in procenten)		
	Tijdens ochtend- en avonddiensten (57: noodhulp + Crisislab)	Tijdens nachtdiensten (20: noodhulp + Crisislab)
Melding (OC)	19,3	18,4
Eigen initiatief	30,0	41,9
Briefing	4,8	3,1
OpCo-opdracht	7,8	0,7
Administratie	24,4	22,3
Overige	9,2	12,2
A/O	4,6	1,5
TOTAAL	100	100

Zichtbaar is dat er in de nacht vrijwel geen (werk)opdrachten werden uitgevoerd (0,7%) terwijl de tijdsbesteding door eigen initiatief ruim hoger ligt dan in de ochtend- en avonddiensten (41,9% – 30,0%). Dit is ook meteen de kwantitatieve onderbouwing waarom we de activiteitschema's van de nachtdiensten niet meenemen in onze dataset; deze wijken te veel af van de ochtend- en avonddiensten.

Hieronder zoomen we nog wat meer in op een aantal categorieën. We baseren ons daarbij alleen op onze eigen, gedetailleerdere, observaties.

Meldingen

In de 17,6% van de tijd die de noodhulp besteedde aan het afhandelen van meldingen (dit is exclusief administratieve afhandeling) werd in totaal op 80 meldingen gereageerd.

In totaal waren 7 van de 80 meldingen loosalarmmeldingen, dat wil zeggen dat bij ter plaatse komen er niets aan de hand bleek te zijn. Het gaat hierbij om meldingen van inbraak, vermissing, diefstal en overval.

In een enkel geval (van de 80 meldingen) is men uiteindelijk zelfs niet naar de betreffende locatie toegereden, omdat het om een onduidelijke melding ging of een ander voertuig aan de melding werd gekoppeld. Er werd wel enige tijd besteed aan de melding (navragen om helderheid te krijgen of wel alvast op pad gaan), zodat dat we deze meldingen wel hebben meegeteld bij de tijdsbesteding.

In tabel 3.3 is te lezen met welke prioriteit de 80 meldingen werden uitgegeven.

Tabel 3.3: Prioriteit waarmee de 80 meldingen zijn uitgegeven door het operationeel centrum (OC), gebaseerd op de data van Crisislab

Prioriteit van de melding	Aantal meldingen
Prio 1	28
Prio 2	42
Prio 3	3
Onbekend	7
Totaal	80

Wanneer we nog iets meer inzoomen op het type meldingen en deze onderverdelen naar drie hoofdcategorieën, zien we in tabel 3.4 het volgende beeld:

Tabel 3.4: Onderverdeling van de 80 uitgegeven meldingen naar type melding, gebaseerd op de data van Crisislab

Type melding	Aantal (meldingen)
Openbare orde (overlast van geluid, jeugd, verwarde personen, etc.)	10
Hulpverlening (zoals brand, vermissing, verkeersongeval, reanimatie)	33
Overtreding/misdrijf (zoals inbraak, conflict, diefstal, geweld, bedreiging, openbare dronkenschap etc.)	37
Totaal	80

Eigen initiatief

In iets minder dan een derde van de tijd (30%) voerden de noodhulpmedewerkers buitenactiviteiten op eigen initiatief uit. Dat wil dus zeggen dat ze daar geen specifieke opdracht toe hadden gekregen.⁶⁹

Het merendeel van de eigeninitiatietijd was men kwijt met surveilleren. Dat wil zeggen dat in de auto werd rondgereden op plekken waar men (zelf) vond dat er extra toezicht gehouden moest worden (bedrijventerreinen, tankstations, vakantieparken, woonwijken, enzovoort). Men kwam daarbij doorgaans niet

69 In bijlage 1.1 hebben we bij de nadere uitleg van de activiteitscategorieën aangegeven dat medewerkers in de eigeninitiatief-tijd uitvoering kunnen geven aan een opdracht die in een eerdere dienst is ontvangen, waarna ze zelf besluiten om deze tijdens de dienst die wij meereiden ‘pas’ uit te voeren. Een dergelijke invulling van de eigeninitiatietijd was echter zo zeldzaam dat deze niet in de percentages zichtbaar is.

uit de auto; of er eventueel sprake was van een verdachte situatie werd dan ook vanuit de auto bepaald.

Andere voorbeelden in deze categorie, die doorgaans tijdens het surveilleren, en dus vanuit de auto, werden uitgevoerd, waren:

- Mensen aanspreken op de fiets, bijvoorbeeld omdat ze zonder verlichting rijden of op plekken waar niet gefietst mag worden (handhaving).
- Uitvoeren van een verkeerscontrole.
- Het opzoeken van kentekens (via het mobiele politiesysteem MEOS) bijvoorbeeld om te kijken of de automobilist onverzekerd rondrijdt of om te kijken of het voertuig als gezocht in het systeem staat. Dit kan eventueel leiden tot het aanhouden van het betreffende voertuig.
- Reageren op meldingen ondanks het feit dat de eenheid niet aan de melding was gekoppeld.

We merken nog op dat tijdens het surveilleren in een enkel geval om privéredenen ergens werd langsgereden (checken of een familielid thuis was, laten zien van een net gekocht huis, enzovoort), snel een boodschap werd gedaan of een spelletje werd gespeeld. Met betrekking tot het spelletje: de ene eenheid maakte een foto van de locatie, deze werd via social media gedeeld, waarna een andere eenheid moest raden waar de locatie was. De tijd die men aan dergelijke niet-werkgerelateerde activiteiten kwijt was, valt zo veel mogelijk onder de categorie 'overige activiteiten'.

OpCo-opdrachten

Een klein deel van de tijd (8,1%) werd besteed aan het uitvoeren van opdrachten die door de OpCo (of zijn plaatsvervanger) waren uitgegeven. Soms gebeurde dit door een opdracht gericht aan iemand mee te geven, maar ook gebeurde het dat de opdracht weliswaar ongeadresseerd werd 'uitgezet' maar toch door de noodhulpeenheid werd opgepakt.

We merken overigens op dat een uitgevoerde opdracht niet betekent dat dit ook tot het beoogde resultaat leidde. Ter illustratie: de chef van dienst geeft namens de OpCo aan de noodhulp de opdracht om videobeelden op te halen bij de eigenaar van een cafetaria in verband met een diefstal. Bij aankomst blijkt de eigenaar er niet te zijn en omdat alleen hij toegang tot de video heeft, gaat de noodhulp onverrichter zake weer naar het bureau.

De opdrachten die door de OpCo aan de noodhulp werden uitgegeven,

kenmerken zich als ‘buitenopdrachten’, dat wil zeggen: controleren van personen of locatie, ophalen van verdachten, innen openstaande boetes, surveilleren, enzovoort. In bijlagen 3.3, 4.3 en 5.2 wordt een overzicht gegeven van de opdrachten die tijdens de drie nulmetingen zijn gegeven.

Operationele briefing

Voorafgaand aan de dienst vond in alle drie de basisteams een plenaire briefing plaats. Dat wil zeggen dat aan de hand van een aantal dia’s informatie, waaronder aandachtsvestigingen,⁷⁰ werd gepresenteerd en, indien aan de orde, opdrachten werden uitgegeven. Deze plenaire briefing was vooral bedoeld voor de in dienst komende noodhulpmedewerkers.

Nieuwe briefingtool

De basisteams gaven de briefing aan de hand van een nieuwe briefingtool die ontwikkeld is door de landelijke projectgroep *e-Briefing*. Na een pilot die begin 2016 in acht basisteams heeft plaatsgevonden en naderhand is geëvalueerd, is de briefingstool ook landelijk uitgerold. Doel van de briefingtool was onder andere om de informatie compacter te presenteren dan met de ‘oude’ zogeheten Satijn-briefing het geval was, in de hoop dat informatie daardoor beter zou worden onthouden. In ons onderzoek uit 2013 naar de effectiviteit van de operationele briefing hebben we laten zien dat slechts een beperkt deel (30%) van de informatie van de Satijn-briefing werd onthouden. Dit hing onder andere (significant) samen met de hoeveelheid dia’s die werden getoond en de hoeveelheid informatie op een dia. In ’t Veld & Den Hengst, die de pilot in de acht basisteams in 2016 evalueerden, stellen dat ‘het aannemelijk [is] dat de briefingtool van invloed is op het effect van de briefing in termen van het onthouden van informatie. Er worden gemiddeld genomen over de teams vijf dia’s minder getoond, met daarop minder informatie-elementen omdat steekwoorden worden gebruikt. Om precies te zijn gemiddeld van dertien naar acht dia’s per briefing. Hiermee benaderen deze briefings het aantal van zeven dia’s per briefing, volgens onderzoek van Bull en anderen (1983) het aantal dia’s waarbij gemiddeld genomen het

70 Een aandachtsvestiging is een dia waarin de aandacht wordt gevestigd op een persoon, voertuig, locatie of modus operandi.

maximale effect in termen van onthouden bij politiemedewerkers bereikt wordt.⁷¹

Dit komt deels overeen met onze observaties. Ook wij constateerden dat de dia's nu minder informatie bevatten. Echter de sprekersnotitie, waarin voor de spreker (veel) meer details zijn opgenomen en die geen deel hoort uit te maken van de presentatie, werd regelmatig door de spreker aangeklikt en letterlijk voorgelezen. De informatie was voor sommige sprekers zo compact dat ze zonder een adequate voorbereiding de briefing niet konden geven zonder het aanklikken van de sprekersnotitie. Ook werden in een aantal gevallen (toch) meer dan 10 dia's getoond, omdat de behoefte om 'veel' informatie tijdens de briefing te willen delen groot is/blijft.

Alleen in basisteam 1 werd de plenaire briefing tijdens de ochtenddienst op een later moment nogmaals gegeven, maar dan voor een breder publiek. Van de acht noodhulpeenheden die in dit basisteam tijdens de nulmeting een ochtenddienst hadden, hebben vijf eenheden de tweede identieke briefing ook bijgewoond.⁷²

Het bijwonen van een (of soms dus twee) briefings nam 4,0% van de tijd in beslag, wat neerkomt op gemiddeld 21,9 minuten per noodhulpdienst.⁷³

3.3 Waar verwachten we een vermindering van de wachttijd en dus een efficiencywinst?

Nu we een beeld hebben van de activiteiten die tussen de meldingen door worden uitgevoerd (onderverdeeld naar categorieën), kunnen we ook beter aangeven waar de wachttijd beter benut kan worden en waar (dus) efficiencywinst kan worden verwacht. We brengen in herinnering dat het startpunt van dit onderzoek het efficiënter benutten van de wachttijd (de tijd tussen de meldingen) is.

71 In 't Veld & Den Hengst, 2016.

72 Uit de activiteitschema's van de noodhulpmedewerkers blijkt dat van de zes noodhulpeenheden die een ochtenddienst hadden er vijf nogmaals de tweede briefing hebben bijgewoond.

73 We hebben de totale tijd die is besteed aan het briefen (570 minuten) gedeeld door het aantal diensten (26).

We maken onderscheid tussen de concepten die een uitwerking zijn van hoofdrichting 1 en van hoofdrichting 2. Alleen in de concepten die een uitwerking zijn van hoofdrichting 1 is er immers nog sprake van een wachttijd en kan deze dus ook eventueel beter benut worden. Concepten die een uitwerking zijn van hoofdrichting 2 hebben geen wachttijd waardoor de wachttijd per definitie al optimaal wordt benut. Voor die concepten zal er dus (per definitie) een beoogd maximale efficiencywinst zijn (zie ook §2.1).

3.3.1 Hoofdrichting 1

Wachttijd in de éénmeting bestaat alleen in de concepten van de basisteams 1 en 2 omdat dit uitwerkingen van hoofdrichting 1 zijn. In deze concepten willen we beoogd de wachttijd beter benutten door tussen de meldingen meer ‘gestuurd werk’ (dus werkopdrachten) te laten uitvoeren.

Het tijdens de éénmeting laten uitvoeren van meer werkopdrachten tussen de meldingen door (waardoor naar verwachting ook meer tijd zal worden besteed aan het uitvoeren van opdrachten) moet vanzelfsprekend zichtbaar worden in een vermindering van tijd die wordt besteed aan andere activiteiten. Of anders geformuleerd: het uitvoeren van meer werkopdrachten zal ten koste moeten gaan van de tijd die wordt besteed aan andere activiteiten.

Hieronder schetsen we in welke categorieën we verwachten dat die vermindering zichtbaar zal zijn.

Het lijkt niet logisch te verwachten dat uitvoering van meer opdrachten (inclusief een verhoging van de tijdsbesteding) zal leiden tot een vermindering van de tijd die wordt besteed aan administratieve werkzaamheden. Integendeel: meer werkopdrachten zal juist meer administratieve handelingen betekenen. We verwachten daarmee dan ook een verhoging van de tijdsbesteding van de categorie ‘administratie’, zie ook figuur 3.1. (En dus verwachten we ook een verhoging van de tijdsbesteding van de gekoppelde categorie ‘A/O’.)

Het ligt ook niet voor de hand dat de uitvoering van meer opdrachten een vermindering zal betekenen van de tijd die wordt besteed aan het afhandelen van meldingen; het aantal meldingen zal tijdens de éénmeting ongeveer hetzelfde zijn als in de nulmeting en omdat de noodhulp ingericht is op het rijden van meldingen zal zij op dat punt geen ander gedrag vertonen.

Dat laat overigens onverlet dat ook hier efficiencywinst te behalen valt; uit zowel de nul- als éénmeting blijkt dat niet alle meldingen ‘politiewaardig’ waren. In bijlage 8 gaan we daar nog separaat op in.

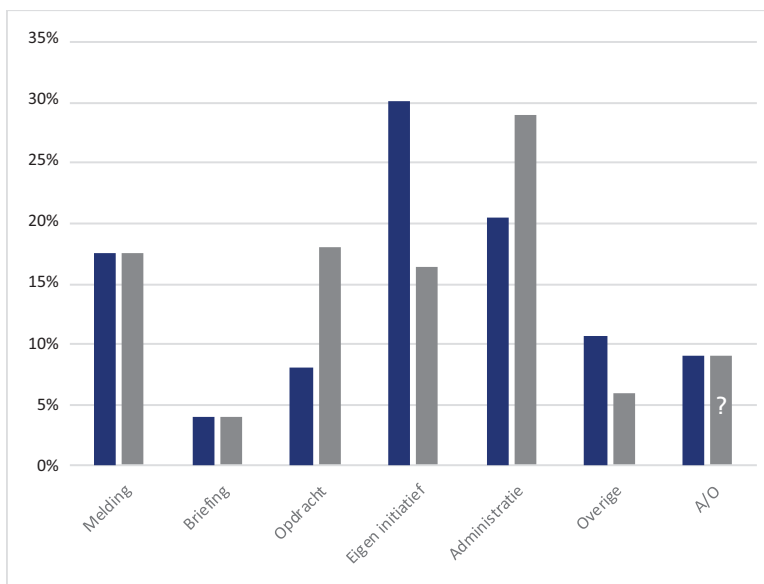
Iets soortgelijks geldt ook voor het bijwonen van de (plenaire) briefing. De briefing wordt met de concepten niet anders ingevuld, zodat de tijd die men daaraan kwijt is naar verwachting (ongeveer) hetzelfde zal blijven.

Voor basisteam 1 is het niet ondenkbaar dat daar nog wel wat efficiencywinst te behalen is; de noodhulp van de ochtenddienst kan (en mag) er immers voor kiezen om twee keer dezelfde briefing per dienst bij te wonen.

In de categorie 'overige activiteiten' lijkt aantoonbaar wel wat 'loze' ruimte te zitten. Wanneer we op basis van de Arbeidstijdenwet uitgaan van 30 minuten pauze, betekent dat voor een 8-urige en 9-urige werkdag dat 5,9% respectievelijk 5,3% van de tijd besteed mag worden aan een pauze. De nulmeting laat zien dat dit percentage hoger ligt, namelijk ten minste op 10,7%. In die tijd zou dan ook 'zonder problemen' het meerwerk aan opdrachten uitgevoerd kunnen worden. (En om dezelfde reden zou er dus ook wat 'loze' ruimte kunnen zitten in de gekoppelde categorie 'A/O'.)

Blijft over de categorie 'eigen initiatief'. Op basis van onze observaties in de nulmeting vermoeden we dat vooral in deze categorie 'loze' ruimte zit en dat daar dus efficiencywinst te behalen valt. Juist het meer gericht uitgeven van (meer) opdrachten betekent beoogd meer sturing op het werk. We verwachten dan ook dat de tijd die besteed wordt aan 'eigen initiatief' flink daalt omdat het 'gestuurde meerwerk' ten koste zal gaan van 'eigen gekozen' werk.

Resumerend betekent dit dat onze inschatting is dat het uitvoeren van meer opdrachten (wat naar verwachting ook weer leidt tot meer administratief werk) vooral zal leiden tot een *vermindering* van de tijd die wordt besteed aan het 'eigen initiatief' en in mindere mate aan de 'overige activiteiten'. Met andere woorden: de verwachte efficiencywinst zal vooral aan de orde zijn in deze twee categorieën. In figuur 3.1 wordt dit schematisch weergegeven. (In basisteam 1 zal er ook nog efficiencywinst te behalen zijn in de categorie 'briefing' door bijvoorbeeld één briefing in plaats van twee briefings bij te wonen).



Figuur 3.1: Schematische weergave van de te verwachte verandering na uitvoering van de concepten in basisteams 1 en 2. De linkerstaven geven de tijdsbesteding van de totale nulmeting weer. De rechterstaven geven de verwachte tijdsbesteding van de éénmeting aan. Een '?' kan zowel een verhoging, verlaging als gelijkblijven betekenen

3.3.2 Hoofdrichting 2

Zoals gezegd is er in concepten die een uitwerking zijn van hoofdrichting 2 per definitie geen wachttijd meer. Gezien het startpunt van het onderzoek, het efficiënter benutten van de wachttijd, wordt de wachttijd dus per definitie beoogd optimaal benut en is er dus per definitie sprake van een beoogd maximale efficiënciewinst. Dit geldt dus voor het concept van basisteam 3.

Een belangrijke voorwaarde, ook voor deze hoofdrichting, is natuurlijk wel dat het reguliere politiewerk (dat soms onderbroken kan worden door een melding waar iedereen op kan rijden) wel uit zinvol politiewerk bestaat. Anders is de wachttijd weliswaar nul, maar als men zich vervolgens niet met zinvol politiewerk kan bezighouden, is het concept alsnog weinig succesvol.

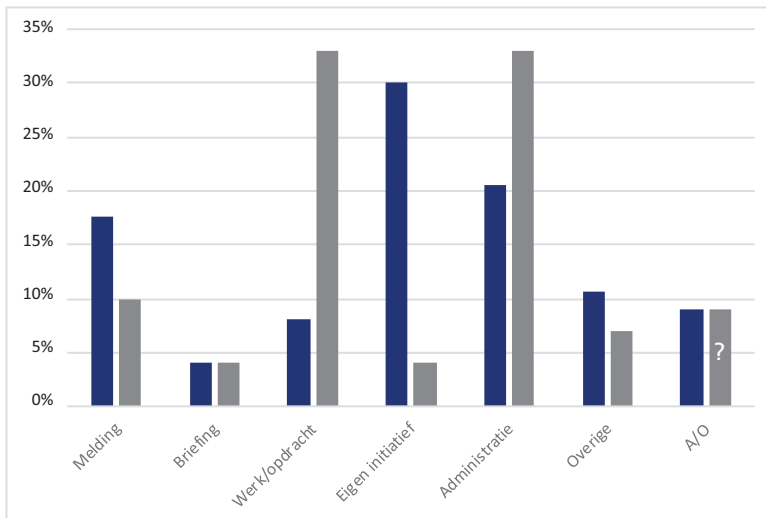
Verder is het concept natuurlijk succesvol als het uitvoerbaar is. In principe geldt dit ook voor de twee andere concepten, maar voor het concept van basisteam 3 is dat zeker geen triviale opgave: in sommige (zelfsturende) basisteams die wij bezocht hebben is formeel wel 'prio 1 voor iedereen' ingevoerd maar lijkt in de praktijk toch sprake van een informeel georganiseerde noodhulp, dat wil zeggen dat eenheden aangewezen worden om 'vandaag' de noodhulp

te doen. Met andere woorden: de noodhulpmentaliteit is toch nog verkappt aanwezig. Wij bekijken daarom ook of de noodhulpmentaliteit is verdwenen. Dat wil zeggen: we bekijken of de medewerkers toch niet rondrijden in afwachting van een melding.

In het concept van basisteam 3 is de verwachting dat de tijd besteed aan 'briefing' tijdens de éénmeting ongeveer hetzelfde zal blijven, terwijl in de categorie 'overige activiteiten' net als bij de beide andere basisteams, een daling voor de hand ligt.

Verder verwachten we als afwijking ten opzichte van de nulmeting:

- een sterke daling van eigeninitiatiefactiviteiten: alle werktijd is immers beschikbaar voor werk(opdrachten) omdat er geen wachttijd meer is. Bij voldoende (zinvol) werkaanbod zou de tijd besteed aan eigen initiatief dus eigenlijk nul moeten worden, terwijl de tijd besteed aan opdrachten en administratie omhooggaat.
- een daling van de tijd besteed aan meldingen omdat de meldingen over meer medewerkers verspreid worden (ervan uitgaande dat er tijdens de éénmeting ook medewerkers in dienst zijn die in de nulmeting niet op meldingen reageerden).



Figuur 3.2: Schematische weergave van de te verwachte verandering in tijdsbesteding in basisteam 3 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de totale nulmeting; een '?' kan zowel een verhoging, verlaging als gelijkblijven betekenen

3.3.3 Definiëring van het succes van de concepten

Nu we hebben beschreven wat we van de drie concepten verwachten van de tijdsbesteding in de éénmeting in vergelijking met de nulmeting kunnen we ook definiëren wanneer we een concept *succesvol* vinden. We doen dit zowel in termen van kwantiteit als kwaliteit.

Een sturingsconcept beschouwen we als *succesvol* als:

- Kwantitatief, de éénmeting (ten opzichte van de nulmeting) uitwijst dat door medewerkers die beschikbaar zijn voor meldingen er:
 - meer tijd aan opdrachten is besteed én
 - minder tijd is besteed aan eigen initiatief en/of in mindere mate aan 'overige activiteiten' (al dan niet in combinatie met 'A/O').
- Kwalitatief, het sturingsconcept tijdens de testweek ook werd uitgevoerd zoals was beoogd.

De resultaten van de testweek van basisteam 1 (zelfsturing door zichtbaar uitkiezen en afvinken van werk)

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de testweek van basisteam 1. We laten zien of concept 1 in lijn met onze definitie uit paragraaf 3.3.3 zowel kwantitatief als kwalitatief succesvol is gebleken. We vergelijken daartoe de kwantitatieve resultaten van de nulmeting met die van de éénmeting en bekijken of met dit concept de wachttijd beter is benut en er dus sprake was van een efficiencywinst. We geven een kwalitatieve (proces)beschrijving van de uitvoering van het concept en beoordelen of het concept voor de toekomst ook uitvoerbaar kan zijn. Als onderdeel van die beschrijving laten we ook zien wat de medewerkers van het concept vonden.

4.1 Voorbereiding van de testweek

We herhalen dat de kern van het concept in basisteam 1 het bevorderen van zelfsturing door de noodhulpmedewerkers is, waardoor zij meer werk tussen de melding door kunnen uitvoeren. De praktische werkwijze betekent dan dat:

- noodhulpmedewerkers op het whiteboard voor iedereen zichtbaar aangeven welke werkopdrachten zij uitkiezen uit een door de operationele leiding bepaald werkaanbod,
- deze werkopdrachten tussen de afhandeling van meldingen door worden uitgevoerd,
- en zij bij terugkomst wederom op het whiteboard voor iedereen zichtbaar aangeven of de opdrachten ook zijn uitgevoerd.

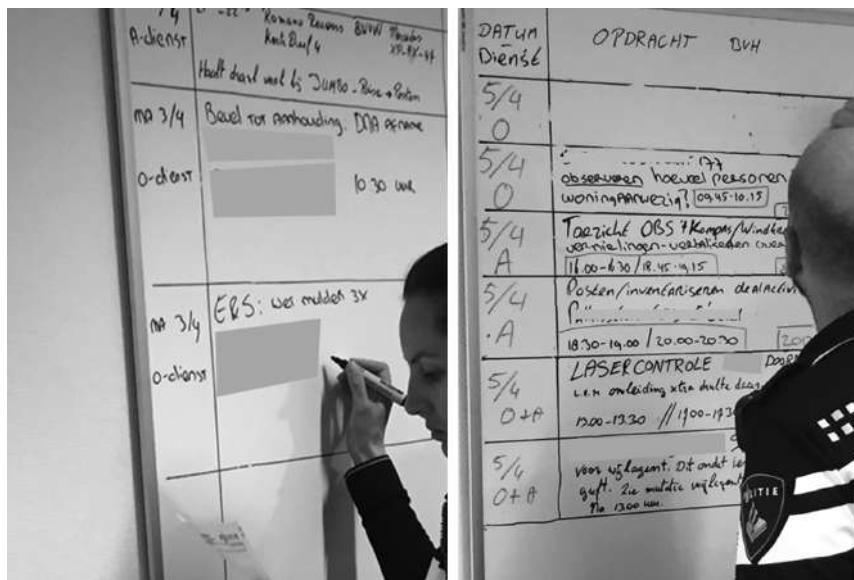
Door voor iedereen zowel de keuze van de werkopdrachten als het feit dat de opdrachten ook zijn uitgevoerd zichtbaar te maken, zou een vorm van sociale controle moeten plaatsvinden op zowel een eerlijke keuze als de uitvoering van de opdrachten, waarbij men onderling corrigerend is (zelfsturing). De OpCo bevordert deze zelfsturing door de geprioriteerde werkopdrachten op het whiteboard te zetten.

Ter voorbereiding op de testweek zijn in de ruimte waar de executieve (noodhulp)medewerkers werkzaam zijn (dit wordt de wachtruimte genoemd) twee whiteboards opgehangen. Dit leverde bij sommige medewerkers nogal wat gemopper op, omdat burgers vanaf de straatzijde zicht zouden kunnen hebben op het bord. Het bleek echter geen optie om het bord op de enige andere beschikbare plek in de ruimte te hangen omdat volgens de facilitaire dienst deze plek formeel geen werkplek was.

De werkopdrachten die in een wekelijks operationeel sturingsoverleg zouden worden bepaald, zijn uiteindelijk voorbereid door de twee medewerkers die samen met Crisislab het concept hebben uitgewerkt. Het bleek niet mogelijk om het sturingsoverleg al tijdens de testweek operationeel te krijgen. Enkele weken na de testweek is dit wel gelukt. De medewerkers hebben binnen de organisatie actief werk opgehaald, met andere woorden: ze hebben geen werk ‘bedacht’.

In 2014 was in dit basisteam naar aanleiding van een eerder actieonderzoek al een operationeel sturingsoverleg geïntroduceerd. Hoewel de meeste mensen het idee van een dergelijk overleg zinvol achtten, verwarterde dit overleg tot een overleg van wijkagenten door de wisseling van enkele leidinggevenden. Voor dit actieonderzoek is het oude sturingsoverleg dus weer nieuw leven ingeblazen.

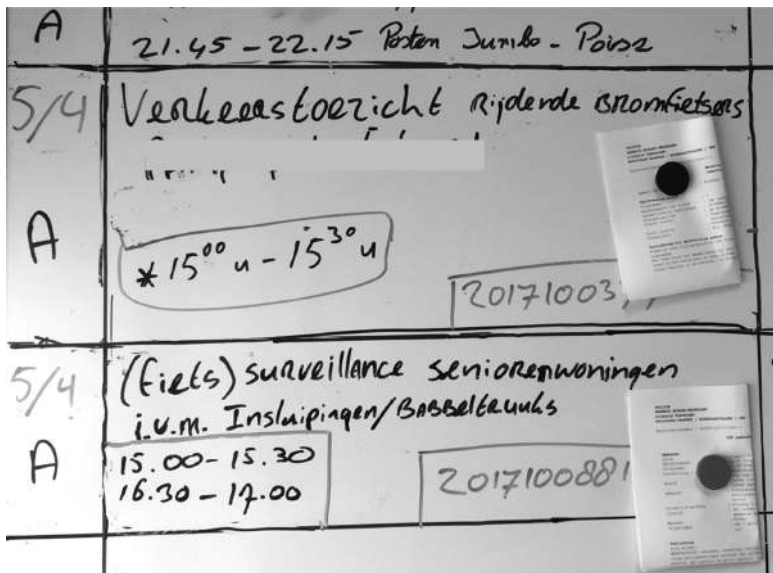
De beide medewerkers, die zelf ook de rol van OpCo invullen maar tijdens de testweek zo veel mogelijk ter ondersteuning van de uitvoering van het concept aanwezig waren, hebben het beschikbare werkaanbod in een weekwerkljst gezet (zie bijlage 2.1). Hoewel volgens het concept de OpCo’s de opdrachten op het bord moesten zetten, kwam het er toch uiteindelijk vooral op neer dat de twee medewerkers, geholpen door de ‘kritische vriend’ van Crisislab, de borden vulden (zie afbeelding 4.1). Tijdens de diensten dat beide ondersteuners (en Crisislab) er niet waren, deden de OpCo’s het wel zelf, maar omdat zij het te veel werk vonden ging dit al snel ten koste van een goede formulering.



Afbeelding 4.1: Het vullen van de borden door de twee ondersteunende medewerkers

De testweek in basisteam 1 vond plaats in week 14 (3-7 april 2017). Vóór die periode is er niet volgens het concept gewerkt.

Tijdens de testweek hebben er enkele aanpassingen plaatsgevonden. Niet zoeer in het concept zelf, als wel in de formulering van de bordopdrachten, en daarmee dus in de randvoorwaarden. De uitdaging was immers om de opdrachten zo ondubbelzinnig mogelijk te formuleren om te voorkomen dat medewerkers een eigen invulling van de uitvoering zouden (kunnen) kiezen. Opdrachten moesten daarom geadresseerd (wie), gericht (wat, waar, wanneer, waarmee) en gemotiveerd (waarom) zijn (zie §2.1). In de weekwerklijst is dit (deels) in de vaste kopjes verwerkt (zie bijlage 2.1). Het 'wie' werd in dit concept door de eigen medewerkers bepaald, zij moesten immers zelf één of meerdere opdrachten kiezen. Voor het 'waarom' werd verwezen naar het registratiesysteem BVH, ook omdat de ruimte op het bord beperkt was. De impliciete aanname was dat in BVH de motivatie wel gevonden zou kunnen worden. Bedacht moet echter worden dat medewerkers BVH zelf vullen; dus of die motivatie ook daadwerkelijk gevonden wordt, hangt sterk af van de kwaliteit waarmee de individuele medewerker BVH vult. In ieder geval vonden verschillende medewerkers het te veel inspanning om BVH te raadplegen, zodat vanaf enig moment een uitdraai van BVH is gemaakt en deze bij de betreffende opdracht is gehangen (zie afbeelding 4.2).



Afbeelding 4.2: Het plaatsen van een uitdraai van BVH bij de opdrachten

4.2 Een kwantitatieve vergelijking van de nul- en de éénmeting: is de wachttijd beter benut?

Om te bepalen of door het uitvoeren van een andere werkwijze (concept) er sprake was van een efficiencywinst is het noodzakelijk om de tijdsbesteding van de nul- en éénmeting te vergelijken. We baseren ons daarbij alleen op de dataset van Crisislab. Het gaat om acht activiteitenschema's in de nulmeting en tien activiteitenschema's in de éénmeting (en dus om acht respectievelijk tien unieke noodhulpdiensten).

In bijlage 3 geven we voor de volledigheid ook de data die afkomstig zijn uit de activiteitenschema's van de noodhulpmedewerkers. Hoewel die data in absolute zin verschillen van die van ons is wel hetzelfde beeld zichtbaar.

Is het aantal activiteitenschema's voldoende om iets zinvol te kunnen zeggen?

Het aantal diensten dat per meting in een basisteam is geobserveerd, is met ongeveer tien gebruikelijk voor politieonderzoek maar het is te laag voor statistische analyse. De aanname in organisatieonderzoek is echter dat het resultaat van organisatie-interventies niet het resultaat is van toe-

val maar van de interventie. Met andere woorden: een verschil in bijvoorbeeld het percentage werktijd dat aan een activiteit wordt besteed is niet het resultaat van een kansverdeling maar volgt direct uit de organisatie-interventie, zodat ook kleine aantallen metingen een indicatie geven voor het al dan niet succesvol zijn van de interventie.

In tabel 4.1 is te lezen hoeveel meldingen er in totaal zijn uitgegeven (en waar-
op door de noodhulp gereageerd is) en hoeveel opdrachten er zijn uitgevoerd
tijdens zowel de nul- als éénmeting.

Tabel 4.1: Overzicht van het totaal aantal uitgegeven meldingen en uitgevoerde opdrach-
ten (op basis van activiteitschema's van Crisislab)

	Nulmeting (8 diensten)	Eénmeting (10 diensten)
Aantal meldingen uitgegeven ⁷⁴	16	21
Aantal opdrachten uitgevoerd	10	26 ⁷⁵ (uitgegeven: 33)

Tijdens de éénmeting zijn niet alle uitgegeven (of uitgekozen) opdrachten
ook uitgevoerd; van de 33 opdrachten die aan 'onze' noodhulp zijn uitgegeven,
zijn er 26 ook daadwerkelijk uitgevoerd. Het gaat niet om 26 verschillende op-
drachten omdat één en dezelfde opdracht soms aan meerdere noodhulpeen-
heden, soms ook op meerdere dagen, werd uitgegeven. Bijlage 3.3 toont een
overzicht van de opdrachten die zijn uitgegeven en een korte beschrijving van

74 Met een uitgegeven melding bedoelen we dat de noodhulp de melding heeft aangenomen met de intentie om deze uit te voe-
ren. Het wil namelijk niet zeggen dat een uitgegeven melding ook altijd door de noodhulp daadwerkelijk is uitgevoerd of kon
worden uitgevoerd. Het is een enkele keer bijvoorbeeld voorgekomen dat een melding ook aan een ander voertuig werd uitge-
geven en dat dit voertuig eerder ter plaatse was. Ter plaatse werd vervolgens beoordeeld dat een tweede ('ons') voertuig niet
meer noodzakelijk was. Ook kwam het een enkele keer voor dat onderweg naar de locatie de melding weer werd 'ingetrokken'.
In al die gevallen is de noodhulp wel op pad gegaan en heeft daarmee tijd besteed aan de melding en (dus) tellen we deze mel-
dingen wel mee.

75 Eén opdracht is feitelijk niet uitgevoerd terwijl er wel een paar (vier) minuten tijd aan is besteed. De noodhulp was namelijk op
weg om de opdracht uit te gaan voeren maar kreeg na vier minuten van een andere noodeenheid de vraag of ze wilde meehel-
pen met een ANPR-melding. Aan dat verzoek werd onmiddellijk gehoor gegeven. (Uitvoering van dit verzoek valt in de catego-
rie E(M), zie ook bijlage 3.2.) De opdracht tellen we in absolute zin niet mee, maar de vier minuten tellen we wel mee in de
bestede opdrachtentijd.

de wijze waarop ze zijn uitgevoerd. In bijlage 6 gaan we nader in op de kwaliteit van de opdrachten en de uitvoering ervan.

De redenen dat zeven opdrachten uiteindelijk niet zijn uitgevoerd, zijn divers (zie ook bijlage 3.3):

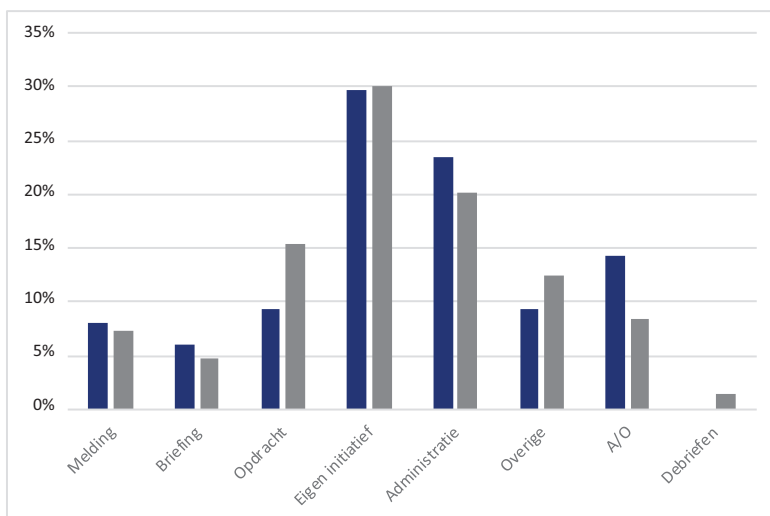
- De opdracht betrof een niet uit te voeren opdracht. Bij de voorbereiding (A) van de opdracht bleek de persoon die voor een DNA-afname opgehaald moest worden, helemaal niet woonachtig te zijn op het opgegeven adres. Onduidelijk was waar de persoon wel woonde. Degene die de opdracht aanleverde (recherche), heeft deze dus zelf onvoldoende voorbereid (eenmaal).
- De periode waarin de opdracht moest worden uitgevoerd was verstreken:
 - In verband met een melding (eenmaal).
 - Omdat de noodhulp (nog) bezig was met een andere opdracht (eenmaal).
 - Omdat de noodhulp er (zelf) voor koos om een andere eenheid te ondersteunen bij een aanhouding (eenmaal).
- De opdracht was al door collega's uitgevoerd (tweemaal).
- De opdracht was komen te vervallen (in verband met een andere aanpak waar de noodhulp verder geen rol in kon vervullen, eenmaal).

In tabel 4.2 wordt de bestede tijd (in percentages) van zowel de nul- als de éénmeting in basisteam 1 naast elkaar weergegeven. Het gaat hier om de eigen nulmeting (en dus niet om de samengenomen nulmeting uit hoofdstuk 3).

Tabel 4.2: Tijdsbesteding van de verschillende activiteiten in procenten die tijdens de nul- en de éénmeting door de noodhulpmedewerkers in basisteam 1 zijn uitgevoerd. Dit is gebaseerd op de dataset van Crisislab

Tijdsbesteding in procenten		
Activiteit	Nulmeting	Eénmeting
Melding (OC)	8,1	7,3
Administratie	23,4	20,2
Overige	9,4	12,4
A/O	14,3	8,5
Eigen initiatief	29,6	30,0
Briefing	6,0	4,8
OpCo-opdracht	9,3	15,4
Debriefen	-	1,4
TOTAAL	100	100

In figuur 4.1 wordt de verandering in tijdsbesteding per categorie schematisch weergegeven.



Figuur 4.1: Schematische weergave van de verandering van de tijdsbesteding in basisteam 1 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de (eigen) nulmeting (linkerstaven)

Een vergelijking van figuur 4.1 met figuur 3.1 in paragraaf 3.3 laat zien dat dit niet in lijn is met onze verwachtingen:

Het aantal meldingen is net als de tijd die men daaraan besteedde vrijwel gelijk gebleven. Dat is nog wel in lijn met onze verwachtingen.

Tijdens de éénmeting zijn bijna tweemaal zoveel opdrachten uitgevoerd als in de nulmeting: in de nulmeting was dit er immers 1,5 per dienst,⁷⁶ terwijl dit er in de éénmeting 2,6 per dienst waren (zie tabel 4.1). Tabel 4.2 laat zien dat de tijd die men in totaal aan deze opdrachten besteedde ook omhoog is gegaan: van 9,3% naar 15,4%. Een uitslag die we met dit concept natuurlijk ook verwacht hadden.

Zichtbaar is dat er wat minder tijd is besteed aan het briefen. We kunnen stellen dat deze afname niet verklaard kan worden doordat er minder briefings werden bijgewoond. We brengen in herinnering dat in dit basisteam de briefing in de ochtend tweemaal wordt gegeven: bij de start van de dienst voor alleen de in dienst tredende noodhulpmedewerkers en omstreeks half tien voor

⁷⁶ De opdrachten zijn uitgevoerd door zeven van de acht noodhulpeenheden. Eén eenheid heeft dus geen opdrachten uitgevoerd.

alle aanwezige medewerkers. Zowel in de nulmeting als de éénmeting was het merendeel van de noodhulpmedewerkers aanwezig bij beide briefings, zie ook tabel 4.3. De hoeveelheid werk (dit geldt zowel voor het aantal meldingen als voor het aantal werkopdrachten) was nog niet zodanig, dat men de noodzaak voelde om de extra briefing over te slaan.

Tabel 4.3: Overzicht van hoe vaak de door ons geobserveerde noodhulpeenheden van de ochtenddienst tijdens de nul- en de éénmeting de briefing bijwoonden

Aantal briefings bijgewoond per ochtenddienst	Nulmeting (8 ochtenddiensten)	Eénmeting (8 ochtenddiensten)
0	-	-
1	3	1
2	5	7

Wat natuurlijk opvalt, en dat hadden we niet verwacht (zie §3.3), is dat de tijd die besteed is aan het eigen initiatief gelijk is gebleven.

De compensatie voor de verhoogde tijdsbesteding van de opdrachten moet dus gevonden worden in de overgebleven categorieën ‘administratie’, ‘overige activiteiten’ en ‘A/O’, aangezien ook een kleine verhoging is te zien in de tijd die is besteed aan het debriefen. Ook dit is vrij onverwacht, omdat meer opdrachten juist aanleiding zouden geven tot meer administratief werk en we dus juist verwachtten dat er ook meer tijd besteed zou worden aan administratief werk. Maar kennelijk was er nog voldoende ruimte beschikbaar om minder tijd te kunnen besteden aan administratieve afhandelingen (waar ook het lezen van e-mails, het raadplegen van internet, enzovoort onder valt) en/of het nemen van (onnodige) pauzes. Dat zou betekenen dat ook bij het administreren nog efficiencywinst te behalen valt.

4.2.1 Analyse

Het aanbieden van meer opdrachten:

- heeft geleid tot *meer* tijd die werd besteed aan de uitvoering van de opdrachten,
- maar heeft niet geleid tot een *vermindering* van de tijd die werd besteed aan ‘eigen initiatief’ en/of ‘overige activiteiten’ (in combinatie met ‘A/O’).

Dit laatste was wel de verwachting. De tijd die men besteedde aan niet werkgerelateerde activiteiten (‘overige’) is zelfs nog omhooggegaan.

Omdat vrijwel alle opdrachten door de noodhulp zijn uitgevoerd (voor de kwaliteit van de uitvoering verwijzen we naar bijlage 6) lijkt het er dus op dat er te weinig werkaanbod is gegenereerd om het concept werkelijk uit te kunnen testen: ondanks alle inspanningen van beide ondersteunende medewerkers om zo veel mogelijk werk in de organisatie op te halen, bleek er uiteindelijk toch te weinig werkaanbod te zijn geweest. Hierdoor ervaarde de noodhulp niet de druk om het meerwerk ten koste te laten gaan van het ‘eigen gekozen werk’ en/of de (veelal) niet-werkgerelateerde activiteiten (‘overige’). Dit blijkt ook wel uit het bijwonen van de tweede ochtendbriefing; er werd kennelijk onvoldoende werkdruk/-aanbod ervaren om deze extra briefing over te slaan.

Onze aanname dat er *alleen* loze tijd zou zitten in de activiteiten die vallen in de categorieën ‘eigen initiatief’ en ‘overige activiteiten’ lijkt onjuist te zijn. Ook in de categorie ‘administratie’ zit blijkbaar nog voldoende tijd die gevuld kan worden met opdrachten wanneer de druk iets verhoogd wordt. Dus een deel van de tijd die in de nulmeting noodzakelijk werd geacht om bijvoorbeeld e-mail te checken was toch mogelijk iets minder noodzakelijk.

Aangezien beide medewerkers actief het beschikbare werk hebben opgehaald uit de organisatie lijkt het erop dat ‘de politieorganisatie’ momenteel niet in staat is om voldoende werk beschikbaar te stellen (iets wat we van de wijkagenten al wisten). Ook zou het kunnen zijn dat onze aanname dat er überhaupt voldoende werk beschikbaar is, in ten minste dit basisteam, niet juist was.

Uitvoering van dit concept laat zien dat voldoende werkaanbod een belangrijke randvoorwaarde is om ook een echte efficiencywinst te kunnen meten. Bij onvoldoende werkaanbod kan men er nog steeds voor kiezen om (vooral) eigeninitiatiefactiviteiten op te (blijven) pakken.

Een andere dwarse hypothetische analyse zou kunnen zijn dat de noodhulp de tijd die werd besteed aan eigeninitiatiefactiviteiten zelf zo belangrijk vond

dat ze daarom minder aandacht had voor de kwaliteit van het administratief werk. We hebben hier echter geen indicaties voor gezien.

4.2.2 Tussentijdse conclusie

De tussentijdse conclusie van de pilot in basisteam 1 is daarmee dat deze niet succesvol is als we onze definitie uit paragraaf 3.3 hanteren: er is weliswaar meer tijd besteed aan het uitvoeren van opdrachten maar dat is niet ten koste gegaan van de tijd die is besteed aan de eigeninitiatiefactiviteiten. Dus alleen op basis van de kwantitatieve voorwaarde in onze definitie kunnen we deze conclusie al trekken. In paragraaf 4.3 kijken we toch ook nog of aan de kwalitatieve voorwaarde is voldaan.

Vrijwel alle opdrachten die redelijkerwijs uitgevoerd hadden kunnen worden, zijn ook uitgevoerd. Het lijkt er dus op dat het concept de mogelijkheid biedt voor nog meer uit te voeren opdrachten mits die door de organisatie gegenereerd kunnen worden. In die zin stellen we dan ook dat deze organisatievorm wel de potentie heeft om succesvol te worden, hoewel dat in dit onderzoek feitelijk niet is aangetoond.

4.3 Een kwalitatieve beschrijving: is het concept in potentie uitvoerbaar?

4.3.1 Dynamiek

Door het verstrekken van opdrachten via het bord vond de verwachte dynamiek inderdaad plaats. De noodhulp stond regelmatig samen voor het bord en besprak de opdrachten, bijvoorbeeld omdat zij de opdracht toch niet duidelijk vond. Daardoor ontstond ook regelmatig een inhoudelijk gesprek op de werkvloer.

Van de beoogde sociale controle was maar beperkt sprake; slechts een enkele noodhulpmedewerker sprak zijn collega's aan over het aantal uitgekozen opdrachten. Dit is uiteindelijk niet verrassend omdat het aantal te verdelen opdrachten immers beperkt was en het aanbod dus ook niet als een (te) hoge werklast werd ervaren. De beoogde sociale controle was daarmee ook niet noodzakelijk.

In een enkel geval leidde een discussie tot een aanpassing of zelfs het weghalen van de opdracht door de OpCo. Dit gebeurde echter zonder dit te bespre-

ken met degene die de opdracht had aangeleverd, wat in principe natuurlijk niet gewenst is. Zeker niet als de opdracht uit de weekwerklijst komt en dus tijdens het sturingsoverleg door 'de leiding' is bepaald.

Ter illustratie twee voorbeelden.

Voorbeeld 1: Een van de noodhulpmedewerkers geeft staande voor het bord aan dat hij een opdracht waarvoor hij heeft ingetekend eigenlijk niet begrijpt. Het gaat om een huisbezoek dat moet worden afgelegd in verband met mogelijke huurfraude. Er wordt met collega's en de OpCo druk gediscussieerd of het huisbezoek wel nodig is en het gewenste resultaat bereikt zal worden. Een collega van de noodhulp legt uit dat twee dagen eerder al collega's een huisbezoek hebben afgelegd. Nog een keer langs gaan zou tot irritatie kunnen leiden bij de eigenaar van de woning wat mogelijk weer problemen kan opleveren voor de wijkagent. De OpCo besluit vervolgens dat de opdracht komt te vervallen en haalt de opdracht van het bord. Een van de ondersteunende medewerkers grijpt in. Ze geeft aan dat het niet aan de noodhulp is om te bepalen of een opdracht wel of niet op het bord hoort. De wijkagent die de opdracht heeft aangeleverd heeft bepaald dat een week lang elke dag in de woning gekeken moet worden wie er allemaal aanwezig zijn. Dit is ook zo opgenomen in de weekwerklijst. Gezamenlijk wordt besproken wat een betere aanpak zou kunnen zijn. De meest voor de hand liggende optie, als men niet weer naar binnen wil gaan, is om langdurig (onopvallend) te posten. Dit stuit bij de aanwezige noodhulp op verzet, zodat uiteindelijk wordt afgesproken dat ze tussen 9.45 en 10.15 uur moet observeren hoeveel personen in de woning aanwezig zijn (zie ook de tweede opdracht van noodhulp 5 in bijlage 3.3). De opdracht wordt met deze formulering vervolgens op het bord gezet. Feit is dat deze formulering toch nog voldoende ruimte liet om voor een eigen invulling te kiezen.

Voorbeeld 2: In de weken voorafgaand aan de éénmeting is door de politie en een aantal basisscholen een project gestart om het foutief parkeren van auto's door ouders die hun kinderen 's ochtends naar school brengen, tegen te gaan. De bijdrage van de politie is om gedurende twee weken een half uur voor aanvangstijd van de betreffende scholen toezicht te houden in de omgeving van de school. De eerste week (dit is tijdens de éénmeting) dient er alleen gewaarschuwd te worden, in de week erna moet er bij een overtreding geverbaliseerd worden. Tijdens de éénmeting verschijnt daarom elke dag voor de ochtenddienst de opdracht op het bord om tijdens een opgegeven tijdsperiode toezicht te houden bij de scholen (zie ook de weekwerklijst in bijlage 2.1). Nadat een

van de noodhulpeenheden deze opdracht heeft uitgevoerd, koppelt ze aan de OpCo terug dat het niet nodig is om alle scholen te controleren. Volgens de noodhulp zijn alleen bij twee (van de vijf) scholen meldingen van parkeeroverlast bekend. De OpCo gaat daarin mee en geeft aan dat ze dit dan wel aan de projectleider moet doorgeven. Ook nu grijpt de ondersteunende medewerker in. Ze geeft ook nu aan dat het niet aan de noodhulp is om een deel van de opdracht niet uit te voeren. Onderdeel van het project is ook om inzicht te krijgen hoe het er bij alle scholen aan toegaat. 'Ook als het rustig is, willen we dat weten, dat geeft inzicht.'

Niets aantreffen dus niets vastleggen

Bovenstaande voorbeelden laten overigens een terugkerend punt zien, namelijk dat politiemedewerkers na een opdracht waarbij ze niets hebben aangetroffen dit niet altijd (willen) vastleggen in BVH.⁷⁷ Dit wordt door hen namelijk gezien als systeemvervuiling. Feitelijk is dit niet juist. Het regelmatig constateren dat een bepaald (overlast- of strafbaar) feit niet wordt aangetroffen, kan betekenen dat er niets aan de hand is. Het houden van toezicht kan dan op enig moment onderbouwd worden stopgezet. We schrijven hier bewust 'kan betekenen' omdat toezicht houden doorgaans betekent dat de noodhulp ergens even langs rijdt (zie ook bijlage 6). Dat tijdens die paar minuten het bepaalde feit niet wordt aangetroffen, zou dan ook op louter toeval kunnen berusten.

Beide voorbeelden laten dus ook zien dat de context ('het waarom') van een opdracht belangrijk is om te vermelden.

Opvallend was, zo bleek uit de reacties van onder andere de OpCo's maar ook wijkagenten die even aanwipten, dat de 'noodhulpruimte' regelmatig leeg was. Dit leidde dan ook tot uitspraken als: 'Hé, wat is het hier rustig, waar is de noodhulp?' Of: 'Dit maken we toch zelden mee dat het hier zo rustig is.'

Dit past bij de (kwantitatieve) bevinding dat er minder tijd werd besteed aan het uitvoeren van administratieve handelingen.

⁷⁷ Zie bijvoorbeeld Scholtens e.a., 2013 en Scholtens, 2015.

4.3.2 Uitvoering van de rol van de OpCo in het concept

Onze observaties laten het volgende zien over de wijze waarop de OpCo's hun rol uitvoerden tijdens de éénmeting. Daarbij moet wel steeds onze eerder gemaakte opmerking in het achterhoofd gehouden worden, namelijk dat OpCo's niet 'standaard' zijn opgeleid en beoefend om operationeel leiding te kunnen geven. Onze OpCo-instructie, zo blijkt, heeft daar niet veel in kunnen veranderen.

De OpCo's hielden zich tijdens de dienst in eerste instantie bezig met de briefing (voorbereiden en de uitvoering) en het doornemen van het OpCo-journaal en de zogeheten OpCo-bak.

Het OpCo-journaal en de OpCo-bak

Het OpCo-journaal is een digitaal overdrachtsdocument waarin de OpCo de bijzonderheden heeft opgenomen voor zijn opvolger, dat wil zeggen: de OpCo die zijn dienst overneemt.

De OpCo-bak is de verzamelnaam voor verschillende e-mailaccounts waarin werk terechtkomt dat beoogd door de OpCo moet worden uitgezet. Het gaat bijvoorbeeld om werkzaamheden die voortkomen uit opsporingszaken (BOSZ), de niet-spoedeisende (LATER-)meldingen die via 0900-8844 in de zogeheten servicemodule worden geplaatst of LATER-meldingen die niet door de meldkamer zijn uitgegeven. Op de LATER-meldingen moet de politie in principe binnen 24 uur reageren. De praktijk leert dat de LATER-meldingen doorgaans niet bij de noodhulp worden uitgezet maar vooral bij wijkagenten of andere executieve medewerkers. Op een deel van de LATER-meldingen wordt überhaupt geen actie ondernomen, omdat de OpCo's van mening zijn dat het om meldingen gaat waar de politie feitelijk niets mee kan.⁷⁸ In bijlage 8 stippen we

78 Dat hun inschatting juist is, wordt onderbouwd door een analyse van LATER-meldingen die een van de basisteams (dat zelf geen concept meer heeft uitgewerkt) heeft laten uitvoeren. Het oorspronkelijke idee was namelijk om de LATER-meldingen structureel onderdeel te laten zijn van het werkaanbod van de noodhulpmedewerkers. Uit een door de Nationale Politie uitgevoerd onderzoek naar de afhandeling van meldingen (Dijksman, 2014) bleek dat op deze meldingen lang niet altijd door de politie actie wordt ondernomen, terwijl dat volgens Dijksman wel gewenst zou zijn. De onderzoekers hebben 114 LATER-meldingen die tijdens een willekeurige week (maandag t/m zondag) in de servicemodule werden geplaatst door een aantal politie-medewerkers laten analyseren. Zij beoordeelden dat het in 36% van de LATER-meldingen ging om klantvragen die niet bij de politie thuishoren en/of vragen die de politieorganisatie had kunnen voorkomen door zelf beter te werken. Van 38% van de

nog kort aan dat dit laatste niet alleen voor LATER-meldingen geldt, maar ook voor sommige NU-meldingen (dit zijn meldingen die als prio 2 worden uitgegeven).

Verder reageerden ze vooral reactief op wat er zich spontaan aandiende en lieten ze zich leven door de waan van de dag.⁷⁹ Het ging daarbij om roosterproblemen, het uitgeven van voertuigen en vragen van medewerkers, waaronder die van de service & intake balie.⁸⁰ Verschillende OpCo's hielden zich ook uitvoerend bezig met andere dan operationeel leidinggevende werkzaamheden; zo was een van de OpCo's bezig met het maken van een e-learning module, terwijl een andere OpCo vrijwel zijn gehele dienst bezig was met het finetunen van een gevoelig proces-verbaal.

Zelden keken de OpCo's, die hun werkplek in de wachtruimte van de noodhulp hebben, op het bord om te zien of alle medewerkers hun naam achter een opdracht hadden gezet. Ook spraken zij medewerkers zelden aan als dit nog niet was gebeurd. Bij navraag bleek dat de OpCo's ervan uitgingen dat de noodhulpmedewerkers uitvoering aan het concept zouden geven. Dat wil zeggen: één of meer opdrachten zouden uitkiezen, deze vervolgens conform de bedoelingen zouden uitvoeren en deze zouden afvinken als ze waren uitgevoerd. Feit is dat achter alle opdrachten doorgaans wel een naam/eenheid werd gezet, maar dat dit niet betekende dat ook iedereen ten minste één opdracht had uitgekozen: sommige medewerkers zetten hun naam bij meerdere opdrachten, andere medewerkers deden dat juist helemaal niet.

Er vonden vrijwel geen debriefings plaats (plenair of individueel). In het enkele geval dat dit wel gebeurde, werd er zelden echt op de uitvoering doorgevraagd. In de paar gevallen dat een opdracht niet was uitgevoerd, nam de OpCo dit voor kennisgeving aan. De OpCo's keken daarmee niet verder dan hun eigen dienst.

(vervolg 78) klantvragen was onduidelijk wat de klant nu precies van de politie zou willen. Uiteindelijk vonden zij dat 23% van de LATER-meldingen echt voor de politie waren bedoeld. Dat komt overeen met ongeveer 26 meldingen per week. Verdeeld over 21 (zeven maal drie) diensten zou dit ongeveer één 'werkvraag' per dienst opleveren. Het werkaanbod dat voortkomt uit de LATER-meldingen was daarmee zo beperkt dat we dit beoogde werkaanbod verder niet structureel hebben uitgewerkt.

79 Dit is tijdens onze eerdere onderzoeken al door ons geconstateerd, maar ook door andere onderzoekers. Zie bijvoorbeeld Scholtens e.a., 2013; Scholtens, 2015; Den Hengst & In 't Veld, 2014; Terpstra e.a., 2016.

80 De OpCo fungeert ook als back-up voor de intake & service: complexere vragen van burgers kunnen dan meteen door de OpCo beantwoord worden.

De OpCo's toonden beperkte betrokkenheid bij de opdrachten: ze dachten zelf vrijwel niet na over de zinvolheid en de formulering ervan en ook hadden ze de bredere context en/of het doel van de opdrachten niet altijd helder voor ogen. Dit kwam mogelijk ook omdat ze niet waren betrokken bij het opstellen en prioriteren van de opdrachten; deze werden tijdens de éénmeting immers nog niet in het wekelijkse teamoverleg bepaald maar aangeleverd door de beide trekkers van het concept. Ook als dit de reden is, zal dat bij definitieve implementatie van het concept niet veranderen: er zal altijd maar één OpCo bij het wekelijkse teamoverleg aanwezig zijn (namelijk de dan dienstdoende OpCo) en opdrachten zullen dus doorgaans altijd door anderen worden aangeleverd. De beperkte betrokkenheid gold overigens ook voor opdrachten die spontaan tijdens de dienst werden ingebracht.

De OpCo's kregen niet altijd mee welke meldingen er hadden plaatsgevonden. In het bijzonder betekende dit dat ze (ook) geen zicht hadden op de tijdsbesteding van hun medewerkers; hoe druk ze het tijdens de dienst hadden gehad met de afhandeling van meldingen en of er nog ruimte was om opdrachten uit te kunnen voeren.

4.3.3 Perceptie van de medewerkers

Na afloop van de dienst hebben we middels een vragenlijst aan de noodhulp-medewerkers onder andere gevraagd wat zij van de nieuwe werkwijze vonden. Medewerkers hoefden deze vragenlijst, mochten zij tijdens de éénmeting meerdere diensten hebben gedraaid, maar eenmaal in te vullen. We hebben uiteindelijk 22 vragenlijsten retour ontvangen.

Op de vraag of de medewerkers vonden dat door de andere werkwijze (uitgeven van opdrachten) de tijd tussen de meldingen zinvoller wordt besteed, antwoordden zeven medewerkers met 'nee'. Zij gaven daarvoor de volgende drie hoofdredenen:

- 'Er is met de werkwijze niet veel veranderd. Normaal werden er ook al opdrachten uitgegeven.'
- 'We hebben geen opdrachten nodig, omdat we voldoende "eigen" werkzaamheden hebben.'
- 'De werkwijze is niet van toepassing op de nachtdienst.'

In totaal veertien noodhulpmedewerkers beantwoordden de vraag bevestigend. Als reden gaven zij aan, waarbij we soortgelijke antwoorden maar eenmaal noemen:

- ‘Het voorkomt “onnodig rondtoeren”.’
- ‘Er worden nu werkopdrachten uitgegeven die er normaliter niet zijn.’
- ‘Voor sommige collega’s is het uitgeven van opdrachten nodig (voor mijzelf niet omdat ik tussen de meldingen door redelijk actief ben met allerlei werk).’
- ‘Er wordt nu tussen de meldingen door meer wijkgericht gewerkt.’
- ‘Werkopdrachten worden nu ook echt opgepakt.’

Eén medewerker beantwoordde de vraag zowel met ‘ja’ als met ‘nee’: ‘de tijd wordt inderdaad zinvoller besteed, maar hierdoor blijft er minder tijd over voor eigen werkzaamheden zoals surveillance.’

Ook is de vraag gesteld of de medewerkers het uitgeven van werkopdrachten via het whiteboard wel of niet werkbaar vonden en of zij hun antwoord wilden toelichten. Het resultaat geven we weer in wordclouds, waarbij we onderscheid maken tussen de positieve reacties (N=7) en negatieve reacties (N=15). Hoe groter een woord of zinsnede, hoe vaker deze reden door de respondenten werden gegeven. Sommige respondenten hebben meerdere redenen opgegeven.



Figuur 4.2: De wordcloud met de redenen waarom de medewerkers (N=7) het uitgeven van opdrachten middels het whiteboard wel werkbaar vonden



Figuur 4.3: De wordcloud met de redenen waarom de medewerkers (N=15) het uitvoeren van opdrachten middels het whiteboard niet werkbaar vonden

4.3.4 Betrokkenheid van de teamleiding

Het ontbrak aan betrokkenheid van de teamleiding bij het ontwikkelen en de implementatie van het concept. De beide medewerkers hadden weliswaar toestemming gekregen om een concept uit te werken en tijdelijk te implementeren, maar hebben het traject verder alleen moeten uitdragen. Meer in het bijzonder heeft de teamleiding nooit op de Bühne gestaan om het concept 'te promoten'. Het concept werd door de organisatie gezien als 'een project van de beide medewerkers' en niet als het project van de teamleiding, en daarmee van de organisatie.

4.3.5 Na de testweek

Na de testweek is het werken met het bord al snel weer losgelaten. Zo gauw een andere OpCo dan de beide medewerkers (dus de trekkers van het concept) de opdrachten op het bord (moest) zetten, gebeurde dit, net als tijdens de testweek, niet of niet goed. Als argument gaven de OpCo's aan dat ze het vullen van het bord te veel werk vonden. De opdrachten die door beide medewerkers nog wel op het bord werden gezet, werden uiteindelijk door de noodhulpmedewerkers niet meer opgepakt. De noodhulpmedewerkers werden daar door de OpCo's ook niet op aangesproken. Als test heeft een van beide medewerkers een

week lang geen opdrachten op het bord gezet, maar niemand heeft hem daar verder over aangesproken.

De opdrachten worden nog wel op de persoon uitgegeven, maar nu via een computersysteem (Agora). Met het verdwijnen van het bord verdween echter ook de dynamiek/het gesprek waar tijdens de testweek wel sprake van was en wat een beoogd doel van het concept was (zie ook hoofdstuk 2).

Mede naar aanleiding van het concept vindt er nu wel een wekelijks sturings-overleg plaats dat wordt voorgezeten door de teamchef. Maar ook nu blijft het lastig om tijdens dit overleg met elkaar zinvol werk te genereren.

In tegenstelling tot bij beide andere basisteam, hebben wij in dit team geen terugkoppeling gegeven van onze bevindingen aan de teamleiding. Niemand heeft daar verder om gevraagd. Wel hebben wij een terugkoppeling aan een van beide ondersteunende medewerkers gegeven (de ander was op dat moment met zwangerschapsverlof).

4.4 Conclusie

De testweek in basisteam 1 heeft laten zien dat het concept 1 *deels* succesvol is gebleken als we onze definitie uit paragraaf 3.3 hanteren:

- In *kwantitatieve* zin was het concept niet succesvol omdat er weliswaar meer tijd is besteed aan het uitvoeren van opdrachten, maar dit niet ten koste is gegaan van de tijd die is besteed aan de eigeninitiatiefactiviteiten.
- In *kwalitatieve* zin bleek het concept *deels* succesvol. De noodhulpmedewerkers kozen zoals beoogd zelf een aantal opdrachten uit die op het bord stonden. Ook vinkten zij op het bord de opdrachten af die waren uitgevoerd. De beoogde sociale controle kwam echter niet echt uit de verf, omdat het werkaanbod niet als ondoenlijk werd ervaren. Door de hulp van de twee ondersteunende medewerkers en de 'kritische vriend' werden de opdrachten op het bord geplaatst, omdat de OpCo's dat niet deden, zoals wel was beoogd.

De zwakste punten in de uitvoering van het bedachte concept en dus belangrijke knelpunten om dit concept voor de toekomst ook succesvol te kunnen implementeren, zijn:

- Het ontbreken van voldoende (zinvol) werk.
- Het optreden van de OpCo's (waaronder het vullen van het bord) en de teamleiding.

Het laatste punt lichten we nog wat toe: we concluderen dat de OpCo's hun beperkt operationeel sturende rol in dit concept niet hebben waargemaakt. In dit concept mogen medewerkers weliswaar hun eigen opdrachten kiezen, de OpCo dient natuurlijk in te grijpen als het werk niet redelijkerwijs onder de medewerkers wordt verdeeld (wat niet altijd gebeurde). Verder dient het monitoren van de uitvoering, waaronder het inhoudelijk feedback geven, altijd plaats te vinden. Dit staat los van het zelf moeten kiezen van werkopdrachten door de noodhulpmedewerkers. In bijlage 6 laten we zien dat monitoring ook noodzakelijk is. Een voorwaarde om inhoudelijk feedback te kunnen geven, is dat de OpCo's zich natuurlijk betrokken voelen bij het uit te geven werk c.q. de opdrachten, zodat ze ook weten waarop ze feedback (moeten) geven.

Bedacht moet worden dat de OpCo's nooit (echt) zijn opgeleid om operationele leiding te geven aan hun medewerkers.

Dat de OpCo's konden ontsnappen door niet serieus te sturen, en in het bijzonder door bijvoorbeeld niet (serieus) het bord te vullen, was mogelijk omdat de teamleiding geen leiding aan de OpCo's gaf. De teamleiding was zoals gezegd niet of nauwelijks bij het onderzoek betrokken.

De resultaten van de testweek van basisteam 2 (strakkere sturing door de OpCo)

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de testweek van basisteam 2. We laten zien of concept 2 in lijn met onze definitie uit paragraaf 3.3.3 zowel kwantitatief als kwalitatief succesvol is gebleken. We vergelijken daartoe wederom de kwantitatieve resultaten van de nulmeting met die van de éénmeting en bekijken of met dit concept de wachttijd beter is benut en er dus sprake was van een efficiencywinst. We geven ook weer een kwalitatieve (proces)beschrijving van de uitvoering van het concept en beoordelen of het concept voor de toekomst ook uitvoerbaar kan zijn. Als onderdeel van die beschrijving laten we ook zien wat de medewerkers van het concept vonden.

5.1 Voorbereiding van de testweek

We herhalen dat de kern van het concept in basisteam 2 is dat de OpCo (veel) strakker dan gebruikelijk de noodhulpmedewerkers aanstuurt om tussen de meldingen door gestuurd werk te verrichten. Dit houdt in dat de OpCo:

- direct op de persoon werkopdrachten, die samen ‘met de organisatie’ worden bepaald, uitgeeft,
- regelmatig tijdens de dienst controleert of opdrachten ook worden uitgevoerd (zoals bedoeld),
- op het eind van de dienst inhoudelijk feedback geeft over de uitvoering van de opdrachten.

In basisteam 2 is het concept ongeveer vijf weken voorafgaand aan de testweek geïmplementeerd. Meer precies betekende dit dat een wekelijkse teambriefing is geïntroduceerd waarin door de aanwezigen in gezamenlijkheid werkopdrachten werden bepaald (het ‘wat’). Door een vaste medewerker werden deze werkopdrachten vervolgens in de weekwerklijst gezet. Met de probleemeigenaar (degene die de opdracht had ingebracht of aangeleverd) werd na afloop van de teambriefing de opdracht eventueel meer in detail uitgewerkt; het ging dan vooral om het ‘waar’, ‘wanneer’ en ‘waarom’. De uitgewerkte opdrachten wer-

den vervolgens in de zogeheten IGP-agenda geplaatst in de vorm van een ‘opdrachtbriefje’. De IGP-agenda is een agenda in Outlook van waaruit de OpCo de opdrachtbriefjes via e-mail naar de verschillende noodhulpmedewerkers kon sturen. De noodhulpmedewerkers kregen alleen de opdrachtbriefjes uit de Outlookagenda en dus niet de weekwerklijst opgestuurd. De weekwerklijst was vooral voor de leiding bedoeld om zicht te hebben op wat er die week aan voorbereid werk te gebeuren stond. Voor de beeldvorming wordt hieronder een voorbeeld van een opdrachtbriefje gegeven. In bijlage 2.2 worden ook nog tweede andere voorbeelden gegeven.

Tijdens de testweek waren zowel de OpCo’s als de noodhulpmedewerkers, in tegenstelling tot die in basisteam 1, in principe⁸¹ al bekend met de nieuwe werkwijze en waren enkele kinderziekten in het proces al verholpen.

Van de opdrachten in de weekwerklijst werden via de e-briefingtool ook korte opdrachtia’s gemaakt. De OpCo kon deze tijdens de operationele briefing behandelen dan wel aankondigen dat deze opdrachten zouden worden uitgegeven. Dit laatste gebeurde lang niet altijd. De opdrachten werden vooral via e-mail, zonder nadere toelichting, uitgegeven.

Ter illustratie worden in tabel 5.1, afbeelding 5.1 en afbeelding 5.2 drie verschillende ‘verschijningsvormen’ van dezelfde opdracht gegeven:

Tabel 5.1: De opdracht in de weekwerklijst

Wat	Probleemhouder	Waar	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Tijden	BVH
Toezicht [adres (i.v.m. illegale prostitutie)	Naam persoon	Naam gemeente	x	x	x	x	x	x	x	20.00- 03.00	num- mer

81 We schrijven hier in principe omdat tijdens de testweek een enkele OpCo niet bekend bleek te zijn met de werking van de IGP-agenda. Met wat hulp van de ‘kritische vriend’ konden de opdrachten toch vanuit de IGP-agenda verstuurd worden naar de noodhulpmedewerkers.

82 Deze opdracht is door een wijkagent digitaal ingestuurd, zie ook § 2.3.2. Merk op dat de digitale inzending letterlijk is overgenomen.

Onderwerp:	Toezicht prostitutie
Locatie:	adres
Begin:	do 20-04-2017 20:00
Einde:	vr 21-04-2017 03:00
Tijd weergeven als:	Voorlopig
Terugkeerpatroon:	Dagelijks
Type terugkeerpatroon:	elke dag van 20:00 tot 03:00
Vergaderingsstatus:	Nog niet gereageerd
Organisator:	basisteam 2
Verplichte deelnemers:	namen noodhulpmedewerkers aan wie de opdracht wordt uitgegeven

Achtergrond:
Illegale prostitutie van uit het pand [redacted]. Volgens MMA zou hier een volledig bordeel ingericht zijn met meerdere kamers, een bar en een rookruimte. Tientallen verschillende dames zouden hier om en om werken. Het pand heeft de interesse van ons prostitutieteam. Zij willen graag controleren of de dames allemaal vrijwillig werken. Om dat te kunnen doen moet zicht komen op de openingstijden.

Opdracht:
Controleren op beweging of aanwezigheid van mensen in het pand in de avond- en nachturen en dit muteren. Geen extra controle op personen of voertuigen rondom deze locatie.

LOCATIE:
[redacted]. Noordelijke zijde van het bedrijfsverzamelgebouw, eerste pand vanaf de [redacted]. Het hek is te openen met de oude Nokia bij de chef van dienst [redacted], bellen met contact [redacted].

TIJDSTIP:
De eerste week iedere avond en nacht, tussen 20.00 uur en 03.00 uur.

BVH-nummer: [redacted]

Afbeelding 5.1: De opdracht uitgewerkt als opdrachtbriefje (om te versturen via de Outlookagenda)⁸²

Briefings >

Middagbriefing 21 april 2017 (21-04-2017, 14:30)

Toezicht [redacted]

Inzet: iedere dag tussen 19.00-00.00 uur

[redacted]

Gegevens noteren + vastleggen BVH

9 van 14

Afbeelding 5.2: De opdracht als dia (ten behoeve van de briefing)

Ook voor dit basisteam was het een uitdaging om de opdrachten zo duidelijk mogelijk te formuleren, om zo te voorkomen dat medewerkers een eigen invulling in de uitvoering zouden (kunnen) kiezen. De weekwerklijst bevatte daarom de kopjes wat, waar, wanneer en waarom om hen daarbij te helpen. Het 'wie' werd in dit concept door de OpCo bepaald waarna hij via e-mail de opdrachten aan de betreffende medewerkers opstuurde. Voor het 'waarom' werd net als in basisteam 1 naar het registratiesysteem BVH verwezen, maar soms werd dit ook kort als achtergrondinformatie in de opdrachtbriefjes opgenomen (zie ook het bovenstaande voorbeeld). Medewerkers die zonder het raadplegen van BVH op pad gingen, hadden dan toch op het uitgeprinte opdrachtbriefje de context direct bij de hand.

5.2 Een kwantitatieve vergelijking van de nul- en de éénmeting: is de wachttijd beter benut?

In deze paragraaf vergelijken we voor basisteam 2 de tijdsbesteding van de nul- en éénmeting. We baseren ons daarbij weer alleen op de dataset van Crisislab. Het gaat om 8 activiteitschema's in de nulmeting en 10 activiteitschema's in de éénmeting (en dus om 8 respectievelijk 10 unieke noodhulpdiensten).

In bijlage 4 geven we voor de volledigheid ook de data die afkomstig zijn uit de activiteitschema's van de noodhulpmedewerkers. Hoewel die data in absolute zin verschillen van die van ons, is wel eenzelfde beeld zichtbaar.

In tabel 5.2 is te lezen hoeveel meldingen er in totaal zijn uitgegeven (en waarop gereageerd is) en hoeveel opdrachten er zijn uitgevoerd tijdens de nul- en éénmeting.

Tijdens de éénmeting zijn niet alle uitgegeven (of uitgekozen) opdrachten ook uitgevoerd; van de 28 aan 'onze' noodhulp uitgegeven opdrachten zijn er 22 ook daadwerkelijk uitgevoerd. Net als in basisteam 1 gaat het niet om 22 verschillende opdrachten omdat één en dezelfde opdracht soms aan meerdere noodhulpheden, soms ook op meerdere dagen, is uitgegeven. In bijlage 4.3 wordt voor de beeldvorming een overzicht gegeven van de kern van de opdrachten die zijn uitgegeven. (In bijlage 6 gaan we nader in op de kwaliteit van de opdrachten en de uitvoering ervan. We doen dit weliswaar alleen voor de opdrachten in basisteam 1 maar dit beeld is exemplarisch voor beide andere basisteams en dus ook voor basisteam 2.)

Tabel 5.2: Overzicht van het totaal aantal uitgegeven meldingen en uitgevoerde opdrachten (op basis van activiteitschema's van Crisislab)

	Nulmeting (8 diensten)	Eénmeting (10 diensten)
Aantal meldingen uitgegeven ⁸³	36 ⁸⁴	53
Aantal opdrachten uitgevoerd	11 ⁸⁵	22 ⁸⁶ (uitgegeven: 28) ⁸⁷

Van een van de zes opdrachten is bekend waarom deze niet is uitgevoerd: de noodhulp is op weg naar een adres om in het kader van een E&S-opdracht⁸⁸ een boete te innen bij een persoon. Er komt echter een melding tussendoor waarna ze later opnieuw naar het betreffende adres rijdt. Ondertussen belt ze de OpCo voor meer informatie. De OpCo geeft door dat de opdracht is komen te vervallen, omdat de persoon zichzelf al heeft gemeld bij het politiebureau.

-
- 83 We herhalen dat we met een uitgegeven melding bedoelen dat de noodhulp de melding heeft aangenomen met de intentie om deze ook uit te voeren. Het wil namelijk niet altijd zeggen dat een uitgegeven melding ook altijd door de noodhulp daadwerkelijk werd uitgevoerd of kon worden uitgevoerd. De noodhulp is in die gevallen wel op pad gegaan en heeft daarmee dus tijd besteed aan de melding. Daarom tellen we deze meldingen wel mee. Zie ook voetnoot 74.
- 84 Op één aan de noodhulp uitgegeven melding is door de noodhulp niet gereageerd, omdat ze met iets anders bezig was. Deze melding tellen we hier dus niet mee. De vijf minuten die de noodhulp nog wel aan de melding heeft besteed (aannemen melding en overleg om te besluiten de melding niet aan te nemen) tellen we wel mee in de meldingentijd.
- 85 Eén opdracht is weliswaar uitgegeven maar is uiteindelijk niet door de noodhulp uitgevoerd. Deze opdracht tellen we hier niet mee. Er is wel enige tijd besteed aan de opdracht (twaalf minuten) zodat we die tijd wel meetellen in de bestede opdrachten-tijd. Het ging om de opdracht 'overlast jeugd': tot tweemaal toe ging de noodhulp op weg naar de betreffende locatie, maar tot tweemaal toe werd dit onderbroken door een melding. De laatste melding duurde tot aan het einde van de dienst zodat de opdracht niet meer is uitgevoerd.
- 86 Eén opdracht is feitelijk niet uitgevoerd terwijl er wel een paar (zeven) minuten tijd aan is besteed. De noodhulp ging tweemaal op weg om de betreffende opdracht uit te voeren, maar kreeg tweemaal een melding. We tellen deze opdracht niet mee voor het aantal uitgevoerde opdrachten, maar nemen de bestede tijd (zeven minuten) wel mee in de opdrachtentijd.
- 87 Twee noodhulpeenheden krijgen tijdens de briefing van de OpCo te horen dat zij volgens de IGP-agenda (en dus de weekwerklijst) een executieopdracht (dat wil zeggen: het innen van een boete) krijgen. Het is nog niet duidelijk om welke personen het gaat, dat zullen zij in de loop van de dienst nog te horen krijgen. Dit is uiteindelijk niet meer gebeurd. Deze twee opdrachten tellen we daarom ook niet mee als uitgegeven opdracht.
- 88 E&S staat voor Executie & Signalering. Dit betreft een lijst van mensen die een strafbaar feit hebben gepleegd dat ofwel afgehandeld kan worden door het betalen van een boete (executie) ofwel, omdat er geen betalingsmogelijkheid is, de persoon aan te houden en de opgelegde straf te laten uitzitten in een daarvoor bestemde inrichting (signalering/vonnis).

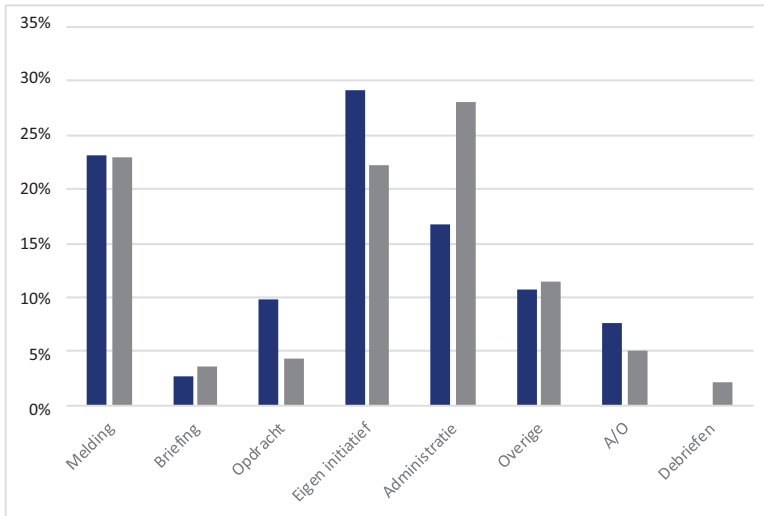
Van de overige vijf opdrachten is ons geen reden bekend (geworden) waarom deze niet zijn uitgevoerd, anders dan dat de noodhulp zelf vond dat er wel ‘genoeg opdrachten waren uitgevoerd’. In alle vijf de gevallen heeft de noodhulp meerdere andere opdrachten en meldingen uitgevoerd (zie tabel 4.4 in bijlage 4 waarbij het gaat om de noodhulpnummers 5, 6 en 9). Anderzijds is in de tabel zichtbaar dat zij nog ten minste anderhalf uur heeft besteed aan eigen-initiatiefactiviteiten. In ieder geval is door de OpCo tijdens een debriefingmoment niet serieus beoordeeld of het terecht was dat een opdracht niet was uitgevoerd.

In tabel 5.3 wordt de bestede tijd (in percentages) van zowel de nul- als éénmeting in basisteam 2 naast elkaar weergegeven. Het gaat hier om de eigen nulmeting (en dus niet om de samengenomen nulmeting uit hoofdstuk 3).

Tabel 5.3: Tijdsbesteding van de verschillende activiteiten in procenten die tijdens de nul- en éénmeting door de noodhulpmedewerkers in basisteam 2 zijn uitgevoerd. Dit is gebaseerd op de dataset van Crisislab

Tijdsbesteding in procenten		
Activiteit	Nulmeting	Eénmeting
Melding (OC)	23,1	23,0
Administratie	16,7	28,0
Overige	10,8	11,5
A/O	7,7	5,0
Eigen initiatief	29,1	22,3
Briefing	2,7	3,7
OpCo-opdracht	9,9	4,4
Debriefen	-	2,2
TOTAAL	100	100

In figuur 5.1 wordt de verandering in tijdsbesteding per categorie schematisch weergegeven.



Figuur 5.1: Schematische weergave van de verandering in tijdsbesteding in basisteam 2 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de (eigen) nulmeting (linkerstaven)

5.2.1 Analyse

Een vergelijking van figuur 5.1 met figuur 3.1 in paragraaf 3.3 laat zien dat net als bij basisteam 1 ook dit beeld niet in lijn is met onze verwachtingen:

Er waren tijdens de éénmeting (in vergelijking met de nulmeting) weliswaar bijna 20% meer meldingen, de totale tijd die men aan de meldingen besteedde is vrijwel gelijk gebleven. Zo'n 20% meer meldingen betekent dat de tijd die werd besteed aan de administratieve afhandeling ervan naar verwachting ook met ongeveer 20% zou kunnen toenemen. Ook de tijdsbesteding van de briefing is vrijwel gelijk gebleven. Dit is nog allemaal in lijn met wat we zouden verwachten.

Tijdens de éénmeting is minder tijd besteed aan het 'eigen initiatief' en dat is wat we verwacht hadden met dit concept. Wat we echter niet hadden verwacht is dat dit vooral kwam doordat de noodhulp in die tijd (veel) meer administratieve werkzaamheden is gaan uitvoeren. We hadden natuurlijk verwacht dat een deel van het eigen initiatief nu werd besteed aan het uitvoeren van opdrachten.

De data laten echter zien dat hoewel er ten opzichte van de nulmeting meer opdrachten zijn uitgevoerd (anderhalf keer zoveel)⁸⁹ de tijd die de noodhulp eraan besteedde (veel) minder is geworden.

Dat lijkt bijzonder, maar kan verklaard worden door bestudering van (de tijdsbesteding van) de afzonderlijke opdrachten in zowel de nul- als de éénmeting. Zichtbaar is dat het type opdrachten in de nulmeting verschilt van dat in de éénmeting. In de nulmeting ging het om opdrachten die gezien de aard van de opdracht 'wat meer tijd kosten', zoals het ondersteunen bij een inval in een woning of het wegbrengen van een verdachte naar het cellencomplex (dat niet in het noodhulpgebied ligt). Zie ook bijlage 4.3 waar we de kern van de opdrachten hebben opgenomen. In de éénmeting ging het vooral om surveillance-, controle- en 'houd toezicht'-opdrachten. In bijlage 6 laten we zien dat uitvoering van dergelijke opdrachten doorgaans betekent dat er 'even' wordt langsgereden. Dit is ook duidelijk zichtbaar in de tijdsbesteding: aan de meeste opdrachten werden maar enkele minuten besteed (zie ook bijlage 4.3). Dit zou ook een deelverklaring kunnen zijn voor de verhoging van de tijdsbesteding in de categorie 'administratie': meer opdrachten leidt tot meer registratie en dus tot meer administratief werk. (Maar let op: de éénmeting laat zien dat onze aanname dat *meer* opdrachten betekent dat er *meer* tijd aan opdrachten wordt besteed dus niet juist is.)

Het simpele feit dat vrijwel alle opdrachten ook zijn uitgevoerd en er nog steeds meer dan 20% tijd is voor eigen initiatief laat zien dat ook in dit geval het concept niet werkelijk is uitgetest. Er hadden waarschijnlijk nog veel meer opdrachten uitgevoerd kunnen worden als er voldoende werkaanbod was geweest. Ondanks alle inspanningen om aan de hand van digitale inzendingen en een interactieve weekbriefing zo veel mogelijk werk in de organisatie op te halen, bleek er uiteindelijk toch ook in dit basisteam te weinig werkaanbod. Hierdoor ervaaarde de noodhulp niet de druk om het meerwerk ten koste te laten gaan van het 'eigen gekozen werk' en/of de niet-werkgerelateerde activiteiten ('overige').

Het lijkt erop dat 'de politieorganisatie' in basisteam 2, net als in basisteam 1, momenteel niet in staat is om voldoende werk beschikbaar te stellen (iets wat we van de wijkagenten al wisten). En ook voor dit basisteam kan het zelfs zo zijn dat onze aanname dát er wel voldoende werk beschikbaar is niet juist was.

89 Immers: wanneer we het aantal opdrachten van de nulmeting (8 diensten) omrekenen naar het aantal diensten in de éénmeting (10 diensten), dan zouden naar verwachting in de nulmeting met 10 diensten er $11/8$ maal 10 = ongeveer 14 opdrachten uitgevoerd zijn. Dit is (ongeveer) anderhalf keer minder dan de 22 opdrachten in de éénmeting.

De uitvoering van dit concept laat net als in basisteam 1 zien dat voldoende werkaanbod een belangrijke randvoorwaarde is om een echte efficiencywinst te kunnen meten. Bij onvoldoende werkaanbod kan men er nog steeds voor kiezen om eigen activiteiten op te pakken.

5.2.2 Tussentijdse conclusie

De tussentijdse conclusie van de pilot in basisteam 2 is dat deze niet succesvol is als we onze definitie uit paragraaf 3.3 hanteren: er is immers niet meer tijd besteed aan het uitvoeren van opdrachten. Alleen op basis van de kwantitatieve voorwaarde in onze definitie kunnen we deze conclusie al trekken. In paragraaf 5.3 kijken we toch ook nog of aan de kwalitatieve voorwaarde is voldaan.

Ook voor het concept van basisteam 2 geldt dat vrijwel alle opdrachten zijn uitgevoerd, dus dat het concept de mogelijkheid lijkt te bieden voor nog meer uit te voeren opdrachten, mits die gegenereerd kunnen worden. In die zin zou kunnen worden gesteld dat (ook) deze organisatievorm wel de potentie heeft om succesvol te worden, hoewel dat (ook) in dit onderzoek feitelijk niet is aangetoond.

5.3 Een kwalitatieve beschrijving: is het concept in potentie uitvoerbaar?

5.3.1 De dynamiek

Tijdens de (wekelijkse) teambriefing werden de (aanwezige) politiemedewerkers actief bij het politiewerk betrokken, zoals (ook) met dit concept beoogd werd. We brengen in herinnering dat het doel van de teambriefing was om 'met de organisatie' het werk voor de komende week te bepalen. Lang niet alle (blauwe) politiemedewerkers waren bij de teambriefing aanwezig maar de opkomst werd door basisteam 2 als 'redelijk' gekenmerkt.

Tijdens deze speciale teambriefing werden de aanwezigen door een bevlogen moderator uitgelokt om mee te doen aan de discussie. Hij reflecteerde op (de formulering van) de ingebrachte opdrachten waardoor soms ook discussies plaatsvonden over het nut en de noodzaak ervan.

Toch leidde dit niet altijd tot heldere en zinvolle opdrachten in de weekwerklust. Onze analyse is dat het voor politiemedewerkers lastig is om de juiste vragen te stellen die aanleiding geven om echt na te denken over (de formule-

ring van) de opdracht. Veel werk is ‘veel van hetzelfde’ en de inmiddels gegroeide standaardaanpak daardoor ook.

Ter illustratie twee voorbeelden.

Voorbeeld 1: Volgens de weekwerklijst moest gedurende een week de opdracht uitgevoerd worden om 3500 kg-voertuigen te controleren die aankomen met een veerpont om 9.30 uur. Bij eerdere spontane acties waren bij dergelijke voertuigen drugs aangetroffen, zodat werd besloten om deze voertuigen regelmatig te laten controleren. In de opdrachtformulering stond: ‘Graag op bovengenoemde tijdstippen controles uitvoeren op 3500 kg-voertuigen en daarbij gebruikmaken van daarvoor ontwikkelde checklist.’ De eerste noodhulp die met de opdracht aan de slag gaat, begrijpt eigenlijk niet goed wat nu precies de bedoeling is, omdat controle rondom de veerpont toch een taak voor de KMar is. Aanrijdend zoekt ze daarom telefonisch contact met de OpCo en vraagt om een verduidelijking: ‘Is het nu de bedoeling om de voertuigen langs de kant te zetten? Want anders is het namelijk handig om de voertuigen meteen bij de veerpont af te vangen. Maar mogen wij dat wel?’ De OpCo weet het eigenlijk ook niet precies en geeft aan: ‘Verzin iets creatiefs.’ Ze besluiten daarom om eerst naar de KMar te rijden zodat ze met hen kunnen overleggen wie straks waar gaat staan. Wanneer ze daar bijna zijn, besluiten ze dat toch niet te doen, want ‘als straks de veerpont aankomt, dan zien we ze toch wel en stemmen dan wel af’. Ze besluiten vervolgens om eerst een algemene surveillance in de omgeving uit te voeren.

Twee dagen later ontstaat tijdens de debriefing een discussie over de opdracht. Een van de noodhulpeenheden aan wie de opdracht is uitgegeven, geeft aan dat zij de opdracht onzinnig vindt. ‘We hebben drie uur rondgereden op zoek naar 3500 kg-voertuigen, maar dat sloeg echt nergens op. Dat is zonde van de tijd. We moeten gewoon op de veerpont staan, want daar kun je ze makkelijk controleren omdat ze dan toch niet weg kunnen rijden.’ Er ontstaat een discussie over de aanpak in relatie tot de bevoegdheden van de politie. De politie heeft op de veerpont en in de directe omgeving namelijk helemaal geen bevoegdheid om voertuigen te doorzoeken. De politie mag alleen maar in het kader van de Wet wegverkeer rijdende voertuigen aan de kant zetten (bijvoorbeeld omdat de bestuurder in overtreding is: rijden zonder gordel, bellen tijdens het rijden, enzovoort). De politie heeft ook dan niet de bevoegdheid om voertuigen te doorzoeken. De conclusie die dan ook samen met de OpCo wordt getrokken, is dat de opdracht onzinnig is. Ze zijn van mening dat de KMar en douane betrokken moeten worden bij de uitvoering van deze opdracht.

De opdracht wordt in de dagen erna wederom aan verschillende noodhulpeenheden uitgegeven. De opdrachtoomschrijving is dan aangepast; er is een passage opgenomen over bevoegdheden waarin wordt aangegeven dat de politie inderdaad niet altijd bevoegd is om zonder aanleiding voertuigen te controleren ('dus probeer door middel van praten te achterhalen wat er wordt vervoerd') en het ID-bewijs van een passagier te vorderen ('maar vragen staat vrij'). Het door de noodhulp aangekaarte probleem, rijdende busje controleren terwijl de KMar/douane ze op de veerpont 'voor het grijpen heeft', werd daarmee nog steeds niet opgelost.

Uiteindelijk hebben de noodhulpeenheden waar wij mee zijn meegereden en waaraan deze veerpont-opdracht nog werd uitgereikt, deze niet uitgevoerd (zie ook bijlage 4.3).

Voorbeeld 2: Een andere opdracht uit de weekwerklijst is de opdracht om in de avond- en nachturen te controleren op aanwezigheid of beweging van mensen in een pand in verband met mogelijke prostitutie (zie de opdracht in §5.1). Hoewel hierover in de opdrachtoomschrijving niets staat, is de aanname dat deze opdracht onopvallend moet worden uitgevoerd. In de opdrachtoomschrijving staat aangegeven dat het pand via een op afstand bedienbaar hek moet worden benaderd, waarna het hek zichzelf weer sluit. De noodhulp die de opdracht uitvoert, zet het voertuig voor het hek, om te voorkomen dat het hek zichzelf weer sluit. Ze constateert dat onopvallend observeren wel erg ingewikkeld is, te meer omdat het te controleren pand recht tegenover het hek ligt. De OpCo besluit, aangespoord door de 'kritische vriend', daarom zelf een kijkje te nemen op de locatie. Daar blijkt dat onopvallend observeren via de aangegeven route (dus via het hek) inderdaad niet mogelijk is. Een verkenning van het terrein leert dat dit wel kan als het pand via een geheel andere kant benaderd wordt, namelijk gewoon via de openbare weg.

5.3.2 Uitvoering van de rol van de OpCo in het concept

Onze observaties laten het volgende zien over de wijze waarop de OpCo's hun rol uitvoerden tijdens de testweek. Net als voor basisteam 1 moet ook nu weer in het achterhoofd gehouden worden dat OpCo's niet 'standaard' zijn opgeleid en beoefend om operationeel leiding te kunnen geven. Onze OpCo-instructie, zo blijkt ook in dit basisteam, heeft daar ook onvoldoende verandering in kunnen brengen.

Door de gekozen aanpak werd het de OpCo's makkelijk gemaakt om niet (inhoudelijk) over de opdrachten na te hoeven denken. De opdrachten werden zoals hierboven beschreven immers niet door de OpCo's voorbereid. De klaargezette opdrachten in de Outlookagenda konden zij vervolgens met één druk op de knop naar de betreffende noodhulpmedewerkers sturen zonder naar de opdrachtformulering of relevantie van de opdracht te (hoeven) kijken. Tijdens de testweek deden ze dat dan feitelijk ook niet, behalve als daar expliciet door de 'kritische vriend' om werd gevraagd. In de kern fungeerden de OpCo's vooral als 'doorgeefluik' voor de opdrachten die door anderen waren opgesteld en klaargezet.

Ook bij het uitgeven van ad-hocopdrachten denkt de OpCo niet altijd na over wat nu precies het doel van de opdracht is. Zo geeft een van de OpCo's aan een van de noodhulpeenheden de opdracht om camerabeelden op te halen bij een golfclub in verband met een inbraak aldaar. Deze opdracht had hij meegenomen uit het overleg met de recherche eerder die ochtend. Er was onduidelijkheid over waar de inbraak nu precies had plaatsgevonden. Na de vraag van de 'kritische vriend' of hij zicht heeft op wat zijn medewerkers doen, loopt hij naar de wachtruimte. Hij treft daar de noodhulp aan die weer terug is van de golfclub en bezig is met administratief werk. De OpCo vraagt of het gelukt is met de banden, waarop een van de noodhulpmedewerkers antwoordt dat hij de opdracht 'vaag vond' omdat niet duidelijk was of zij de beelden nu moesten vorderen of alleen ophalen. 'Gelukkig bleek het geen probleem, omdat de eigenaar de beelden vrijwillig heeft meegegeven. Verder zijn de beelden zo onduidelijk, daar kunnen we echt niets mee.' De OpCo vraagt in het verlengde van de discussie met de recherche, of de inbraak nu gepleegd is aan de voordeur of bij de lockers. 'Geen idee, je hebt toch niet aan ons de opdracht gegeven om dat uit te zoeken?'

Iets soortgelijks gold voor de opdrachtendia's voor de briefing. Ook deze werden door anderen middels de e-briefingtool voorbereid en klaargezet. De OpCo selecteerde vervolgens uit een set van gemiddeld veertig beschikbare dia's een beperkt aantal dia's die hij voor zijn briefing relevant achtte. De afspraak was dat de opdrachtendia's die voortkwamen uit de weekwerklijst en tijdens zijn dienst moesten worden uitgevoerd, altijd geselecteerd moesten worden (en dat

het totaal aantal dia's niet meer dan ongeveer tien mocht zijn). Tijdens de testweek selecteerden de OpCo's zonder verder nadenken de 'verplichte' opdracht-dia's; de formulering of de relevantie van de opdracht werd ook nu niet nader bekeken. In een enkel geval maakte de OpCo ook zelf een (opdracht)dia waarna hij werd gecorrigeerd dat dit niet de bedoeling was omdat dan 'een wildgroei' aan dia's zou ontstaan.

In tegenstelling tot de beide andere basisteams bevindt de werkplek van de OpCo in basisteam 2 zich niet in de ruimte waar de noodhulp zich tussen de meldingen door ophoudt, door de politie zelf aangeduid als 'de wachtruimte'. De OpCo is dus fysiek van 'zijn' noodhulpmedewerkers gescheiden. De OpCo's hebben daardoor niet automatisch zicht op bijvoorbeeld hoeveel tijd de noodhulp bezig is met binnenwerk. De OpCo deelt zijn werkruimte alleen met zijn ondersteuner: de seniormedewerker binnen.⁹⁰

Tijdens de testweek begaven de OpCo's zich niet of nauwelijks naar de wachtruimte. De 'kritische vriend' vroeg daarom een enkele keer aan de OpCo of hij wist wat de noodhulpeenheden aan het doen waren. Die vraag werd vrijwel altijd ontkennend beantwoord. In een enkel geval verliet de OpCo zijn werkplek om dan toch even een blik in de wachtruimte te werpen en knoopte hij een gesprekje met de aanwezige noodhulp aan.

De OpCo belt op enig moment met een van de noodhulpeenheden omdat hij een E&S-opdracht voor ze heeft. Hij vraagt of ze het druk heeft. De noodhulp antwoordt dat dit het geval is, omdat ze net een melding heeft gehad, deze nu aan het muteren is en ook nog een buurtonderzoek moet doen. De OpCo reageert: 'Als jullie klaar zijn, bel me dan maar even op, dan heb ik een verzoek voor een E&S.' De 'kritische vriend' vraagt of het terecht is dat de noodhulp aangeeft dat ze het druk heeft. De OpCo antwoordt dat hij dat eigenlijk niet weet. 'Maar als ik ga vragen wat ze tussen half acht en half elf hebben gedaan, dan kan dat als controlerend worden ervaren.' Over de vraag of dat een probleem is, moet de OpCo even nadenken. 'Nee, misschien ook wel niet, maar het is wel lastig.'

90 Daar waar de OpCo in basisteam 1 zelf zorg moet dragen voor het doornemen van 'de OpCo-bak' doet de OpCo in basisteam 2 dit samen met de seniormedewerker. We brengen in herinnering dat in de OpCo-bak het ad-hocwerk binnenkomt dat ook moet worden uitgezet, zoals de niet-spoedeisende meldingen van burgers die binnenkomen bij 0900-8844 (servicemodule) en opsporingszaken (BOSZ) waar nog een concrete actie op moet worden ondernomen (zoals een buurtonderzoek).

Verder waren er ook nog dezelfde observaties als bij basisteam 1:

- De OpCo's reageerden volgend op alles wat zich aandiende: iedereen die iets van de OpCo nodig had, meldde zich aan het bureau. Zo hielden zij zich bezig met roosterproblemen, het uitgeven van voertuigen en beantwoorden van allerlei vragen van medewerkers, waaronder die van de service & intake. Tussen deze bedrijven door bereidden ze de briefing voor, hoorden ze de terugkoppeling aan over een bepaalde inzet en namen, in afstemming met de senior binnen, de OpCo-bak door. De OpCo's van de ochtenddienst hadden ook nog dagelijks een werkoverleg met de recherche van ongeveer een uur.⁹¹

De 'kritische vriend' vraagt hoe de OpCo zich heeft voorbereid op het werkoverleg met de recherche. Hij antwoordt: 'Nou, niet dus. Ik moet ook nog ongeveer 600 e-mails per dag doornemen. Ik heb echt geen tijd om me ook nog eens inhoudelijk op dit overleg voor te bereiden. Ik ga het zo wel horen.'

- De OpCo's keken zelden verder dan hun eigen dienst.

Ter illustratie: aan een van de OpCo's wordt gevraagd wat hij doet met de opdrachten die niet zijn uitgegeven. 'Ik heb eigenlijk geen idee. Sommige staan al de hele week op de weekwerkljst, dus ik neem aan dat ze tijdens een andere dienst wel worden uitgevoerd.'

- Tijdens de debriefings die soms plaatsvonden (plenair en/of individueel) vroegen de OpCo's zelden door op de uitvoering.
- De OpCo's kregen niet altijd mee welke meldingen er aan de noodhulp waren uitgegeven. De OpCo's in basisteam 2 beschikten, in tegenstelling tot die in basisteam 1, naast een computer over een tweede beeldscherm waarop de meldingen in het geïntegreerde meldkamer systeem (GMS) standaard werden getoond. Daar keken de OpCo's echter zelden op. Net als in beide andere basisteams kunnen de OpCo's via de portofoon met de meldingen meeluisteren. Vooral bij prio 1-meldingen luisterden ze ook echt actief mee.

91 Als operationeel leidinggevende van (ook) de recherche had de OpCo van de ochtenddienst dagelijks een overleg met de recherche. Zaken waar nog actie op moest worden ondernomen, werden besproken en door de OpCo eventueel later bijvoorbeeld als (ad-hoc)opdracht bij onder andere de noodhulp uitgezet (zoals een buurtonderzoek of ophalen bewijsmateriaal).

5.3.3 Perceptie van de medewerkers

Ook in basisteam 2 hebben we tijdens de testweek na afloop van de dienst middels een vragenlijst aan de noodhulpmedewerkers gevraagd wat zij van de nieuwe werkwijze vonden. De medewerkers hoefden deze vragenlijst, mochten zij meerdere diensten hebben gedraaid, maar eenmaal in te vullen. We hebben 45 vragenlijsten retour ontvangen.⁹²

Aan de respondenten is gevraagd of zij vonden dat door de andere werkwijze (uitgeven van opdrachten) de tijd tussen de meldingen zinvoller werd besteed. De antwoorden op deze vraag worden in tabel 5.4 weergegeven.

Tabel 5.4: Aantal respondenten dat de vraag beantwoordde of door de andere werkwijze de tijd zinvoller werd besteed

Tijd zinvoller besteed?	Aantal respondenten
Ja	26
Nee	12
Ja en nee	5
Leeg	2
Totaal	45

Hieronder volgt de toelichting van de respondenten die een bevestigend antwoord gaven, waarbij we de soortgelijke antwoorden maar eenmaal noemen:

- ‘Je wordt zo verantwoordelijk gemaakt voor (extra) opdrachten.’
- ‘Het op de persoon uitzetten voorkomt vrijblijvendheid.’
- ‘Dit garandeert dat werk ook echt wordt opgepakt.’
- ‘Hierdoor kan efficiënter gewerkt worden.’
- ‘De noodhulp heeft genoeg tijd tussen de meldingen om wat extra’s te doen.’
- ‘Het is nuttiger dan wachten op de volgende klus.’
- ‘Er kan nu meer gericht gestuurd worden op de problematiek.’
- ‘Het zorgt voor langduriger “blauw op straat”. Dienders (de meeste althans) werken graag gericht en gestuurd.’
- ‘Doelgerichter surveilleren.’

92 We hebben medewerkers steeds gevraagd of hun mening is veranderd nadat zij al een keer de vragenlijst hadden ingevuld.

Drie medewerkers hebben aangegeven dat dit inderdaad het geval was, waarna zij de vragenlijst nog een keer hebben ingevuld. We hebben deze 3 vragenlijsten ook meegerekend.

De respondenten die vonden dat de tijd tussen de meldingen niet zinvoller werd besteed, gaven daarvoor de volgende redenen, waarbij we de soortgelijke antwoorden weer eenmaal noemen:

- ‘Ik heb nu geen tijd voor eigen werk.’
- ‘Er wordt nu niet gebruikgemaakt van de eigen wensen/kwaliteiten van mensen.’
- ‘Ik zie geen verandering, zo werk ik al jaren.’
- ‘Ik vind het fijn om zelf invulling te geven.’
- ‘Te veel wijkagettaken komen nu bij de noodhulp te liggen.’
- ‘Werkopdrachten blijven te lang staan en soms echt veel te lang. Mensen worden beter gemotiveerd als ze dingen op eigen initiatief kunnen oppakken.’
- ‘Meeste opdrachten zijn routinewerk. Ik probeer altijd persoonlijk werk te zoeken of aanwezig te zijn in de wijk.’
- ‘Ik doe dit soort opdrachten uit mezelf.’

Ook hebben we de vraag gesteld of de medewerkers het uitvoeren van werkopdrachten door de OpCo werkbaar vonden. Het merendeel van de respondenten beantwoordde deze vraag met ‘ja’.

Tabel 5.5: Aantal respondenten dat de vraag beantwoordde of zij het uitvoeren van werkopdrachten door de OpCo werkbaar vonden

Werkopdrachten door OpCo werkbaar?	Aantal respondenten
Ja	37
Nee	3
Ja en nee	4
Leeg	1
Totaal	45

De toelichtingen van de respondenten die de vraag bevestigend beantwoordden (N=37+4), geven we weer in een wordcloud. Hoe groter een woord of zinsnede, hoe vaker dit door de respondenten werd gegeven. Een enkele respondent heeft meerdere motivaties gegeven.



Figuur 5.2: De wordcloud met de uitleg waarom de respondenten (N=41) het uitgeven van opdrachten door de OpCo werkbaar vonden

De toelichtingen van de respondenten die het uitvoeren van werkopdrachten (deels) niet werkbaar vonden (N=3+4), zijn:

- ‘Zo weet je niet waar je collega’s mee aan de slag gaan.’
- ‘Je kunt je dienst niet goed plannen door de spoedmeldingen.’
- ‘Ik vind het maar niks dat ik mijn werk via e-mail gecommuniceerd krijg.’
- ‘De opdrachten kunnen beter aan een extra eenheid gegeven worden dan aan de noodhulp.’
- ‘Het werkt alleen als de opdrachten ook echt uitgegeven worden.’
- ‘Als ik er niet aan toekom, is de kans groot dat de opdracht helemaal niet wordt uitgevoerd.’
- ‘Niet elke minuut tussen de meldingen moet effectief zijn. In ons werk moet je ook stress verwerken door er met elkaar over te kunnen praten en dat kost tijd.’

Ook hebben we de vraag gesteld wat de respondenten ervan vinden dat ze zelf werk(opdrachten) in kunnen brengen door ze digitaal in te zenden of tijdens de wekelijkse teambriefing in te dienen. Ook nu waren de meeste respondenten hier positief over. Een terugkerende kanttekening werd wel geplaatst, namelijk dat men niet altijd bij de wekelijkse teambriefing aanwezig kan zijn door het draaien van onregelmatige diensten. Een paar reacties:

- ‘Dit maakt het werk leuker omdat je een eigen invulling kunt geven.’
- ‘Een mooie werkwijze, maar het geeft meer werkdruk doordat collega’s nog meer mentaal actiever betrokken moeten zijn.’
- ‘Goed initiatief, want dan kun je aangeven wat jij belangrijk vindt.’
- ‘Heel goed, geeft mensen de kans om mee te denken en daarmee ook de andere opdrachten meer te accepteren.’
- ‘Vind ik positief. Kan nu niet meer klagen over niet-aangepakte problemen, want die had je dan zelf kunnen inbrengen.’

- ‘Top. Er staan al drie weken diverse opdrachten uit mijn wijk op. Dus prima middel om extra aandacht te krijgen voor mijn wijk.’
- ‘Het lijkt een plek voor wijkagenten om klusjes weg te zetten bij de noodhulp, terwijl zij voor de NOODhulp zijn en niet voor het doen van klusjes.’
- ‘Ik vind het een afschuifmethode van wijkagent naar team. Daarnaast valt de taak jeugdoverlast niet onder onze verantwoordelijkheid. Waarom gaan we onze hele dienst daarvoor inrichten?’

5.3.4 Betrokkenheid van de teamleiding

De betrokkenheid van de teamchefs bij het uitrollen van het concept was beperkt. De operationeel specialist C, die tevens de directe beleidsondersteuner van de teamchefs is (zie §2.3.2), heeft het traject feitelijk ‘getrokken’. De operationeel specialist bezat de nodige autoriteit en kreeg de nodige vrijheid om het concept ook serieus vorm te kunnen geven en te implementeren. Maar feitelijk betekende het dat de teamchefs de nieuwe werkwijze niet zelf (actief) hebben uitgedragen. Tijdens de testweek waren de teamchefs wel aanwezig (en volgens opgave ook bij eerdere wekelijkse teambriefings).

5.3.5 Na de testweek

Na de testweek is men doorgegaan met de ontwikkelde werkwijze. Er heeft op onderdelen een doorontwikkeling plaatsgevonden. Zo worden de opdrachten niet meer uitgezet via e-mail, maar worden deze uitgedraaid en voor iedere noodhulpeenheid in een mapje gestopt.⁹³ De mapjes worden vervolgens door de OpCo persoonlijk uitgegeven. Het uitgeven van de opdrachten via e-mail vond men toch beperkt werkbaar.

Ook na de testweek bleef het lastig om zinvol werk te genereren.

De operationeel specialist heeft ervoor gezorgd dat wij onder andere een terugkoppeling hebben gegeven aan beide teamchefs over de resultaten van het onderzoek. Separaat hebben wij de bevindingen teruggekoppeld aan de OpCo's.

93 In een van de beide basisteamen waar geen concept is uitgewerkt, is men ook overgegaan op papieren werkopdrachten. De wijkagenten en OpCo's gaven aan dat daar hun voorkeur naar uitgaat. Het werk wordt daar nu uitgedraaid en in speciaal daarvoor aangeschafte bakjes gelegd, verdeeld over de zeven dagen van de week.

5.4 Conclusie

De pilot in basisteam 2 heeft laten zien dat het sturingsconcept niet succesvol is als we onze definitie uit paragraaf 3.3 hanteren:

- In *kwantitatieve* zin is het concept niet succesvol omdat er niet *meer* tijd is besteed aan het uitvoeren van opdrachten.
- In *kwalitatieve* zin was het sturingsconcept niet succesvol omdat tijdens de één-meting het concept niet werd uitgevoerd zoals beoogd: de OpCo's hebben hun sturende rol, die de basis vormde voor dit concept, ondanks ondersteuning door de 'kritische vriend', niet kunnen waarmaken. Meer nog dan in basisteam 1, lieten de OpCo's zich leiden door alles wat zich aandienende, en waren dus ook niet in staat om operationeel leiding te geven. Ook voor de OpCo's van basisteam 2 geldt dat ze nooit (echt) zijn opgeleid om directief operationele leiding te geven aan hun medewerkers, wat onder andere inhoudt dat zij zich vooral dienen te richten op de hoofdlijn. Ook in dit team werden de OpCo's niet geholpen (of gecorrigeerd) door de teamleiding.

De zwakste punten in de uitvoering van het bedachte concept en dus belangrijke knelpunten om dit concept voor de toekomst ook succesvol te kunnen implementeren, zijn net als in basisteam 1:

- Het ontbreken van voldoende (zinvol) werk.
- Het optreden van de OpCo's en de teamleiding.

De resultaten van de testweek van basisteam 3 (iedereen is een politiemens in dienst)

In dit hoofdstuk geven we de bevindingen van de testweek van basisteam 3. Net als in de vorige hoofdstukken laten we zien of concept 3 in lijn met onze definitie uit paragraaf 3.3.3 zowel kwantitatief als kwalitatief succesvol is gebleken. We leggen de kwantitatieve data van de éénmeting weer naast die van de nulmeting, maar moeten voor dit concept wel heel voorzichtig zijn met het geven van verklarende analyses bij veranderingen. Hieronder leggen we uit waarom. We geven ook weer een kwalitatieve (proces)beschrijving van de uitvoering van het concept en beoordelen of het concept voor de toekomst ook uitvoerbaar kan zijn. Als onderdeel van die beschrijving laten we ook zien wat de medewerkers van het concept vonden.

6.1 Voorbereiding van de testweek

De kern van het concept in basisteam 3 is dat alle executieve ‘blauwe’ medewerkers politiewerk doen. Dit politiewerk kan eventueel onderbroken worden door een (spoed)melding waar in principe door iedereen op gereden kan worden. Er is dus geen aparte noodhulporganisatie meer. In dit concept wordt de wachttijd per definitie optimaal benut, er is immers geen wachttijd meer, en de efficiëncywinst is beoogd optimaal.

De meest essentiële voorbereidende inspanningen voor dit concept waren het inrichten van een organisatie die geen separate noodhulp meer kende en zich dus niet (meer) richtte op het rijden van meldingen. Dit had vanzelfsprekend de nodige voeten in de aarde, omdat de politie zich juist op de uitzondering (de melding) heeft georganiseerd. Niet alleen moest bijvoorbeeld het dienstrooster worden aangepast, en dat is echt niet eenvoudig bij de politie, en was medewerking van de meldkamer noodzakelijk, maar vooral moesten medewerkers essentieel anders gaan werken. We leggen hieronder meer in detail uit waaruit de voorbereiding bestond, inclusief de realisatie van een aantal randvoorwaarden.

Geen gelabelde noodhulproepnummers

In het concept van basisteam 3 was medewerking van de meldkamer noodzakelijk. Er hebben daarom verschillende (constructieve) gesprekken met de meldkamer plaatsgevonden waardoor tijdens de pilot kon worden afgestapt van de gelabelde (noodhulp)roepnummers (zie ook het eerste intermezzo in §2.4). De meldkamer kreeg aan het begin van iedere dienst een overzicht van de roepnummers en eenheden (solo/duo, met de auto, fiets of lopend, (on)opvallend) die allemaal ingezet konden worden voor een melding.

In het basisteam werd daartoe na iedere briefing waarin de werkzaamheden werden verdeeld ook door de OpCo samen met de medewerkers bepaald welke eenheden er werden gevormd (solo of duo, met de auto, fiets of lopend, (on)opvallend). Iedere eenheid koos, soms na overleg met de OpCo, vervolgens een roepnummer uit de lijst van *ongelabelde* roepnummers, waarna dit door de eenheid werd doorgegeven aan de meldkamer. De centralist kon de melding dan uitgeven aan de dichtstbijzijnde beschikbare eenheid/roepnummer in plaats van aan het dichtstbijzijnde voertuig dat als ‘noodhulp’ was gelabeld (en dus in afwachting was van een melding).

Na een paar dagen is deze aanpak iets gewijzigd, omdat ook tijdens de start van de dienst er al eenheden beschikbaar zouden moeten zijn voor een melding. Dit is opgelost door alvast één (ongelabelde) eenheid zich te laten innemen.

Andere oplossing voor probleem van beschikbaarheid tijdens start dienst

Een van de OpCo's koos in eerste instantie voor een andere oplossing voor het probleem van beschikbaarheid voor meldingen tijdens de start van de dienst. Hij luisterde via de portofoon met de berichtgeving van de meldingen mee zodat de meldkamer een prio 1-melding aan hem kon doorgeven en hij die onmiddellijk zelf kon uitgeven. Vanzelfsprekend is dan wel een voorwaarde dat OpCo's actief meeluisteren met de meldingen, en dat was niet altijd het geval.

Onbelaste ochtend- en avonddiensten gedurende twee weken

Er is afgesproken om het concept twee weken lang uit te proberen, aangeduid als de tweeweekse pilot, tijdens de ochtend- en avonddiensten. Voor deze diensten zijn gedurende die twee weken steeds negen executieve medewerkers, onder wie wijkagenten, ingeroosterd voor een onbelaste dienst. Niemand wist dus bij het in dienst komen welke werkzaamheden hij die dag zou gaan uitvoeren (met uitzondering van degenen die voor die dag een afspraak hadden staan voor bijvoorbeeld IBT); de werkzaamheden werden tijdens de briefing bepaald.

Net als in de andere basisteams hebben wij het concept tijdens één week getest. De eerste paar dagen van de tweeweekse pilot waren bedoeld om de werkwijze alvast uit te proberen. Daarna hebben we onze testweek, en dus de éénmeting, uitgevoerd. We hebben in totaal ook weer tien diensten meegedraaid.

In aanloop naar de tweeweekse pilot ontstond een discussie over de deelname van de wijkagenten aan de pilot. Wijkagenten draaien, als ze niet zijn ingeroosterd voor een noodhulpdienst, dagdiensten (twee diensten per week, van 9.00-17.00 uur). Het meedraaien in een ochtend- of avonddienst werd daarom als ongewenst gezien. De stellingname van de wijkagenten was dat overleggen en vergaderingen met bijvoorbeeld netwerkpartners vooral tijdens kantooruren plaatsvinden. Ook tijdens de twee weken laaide deze discussie weer op.

Andere zienswijze inzet wijkagenten

Een andere zienswijze is dat de wijk ook buiten kantooruren 'leeft' en het dus juist heel gewenst kan zijn om als wijkagent buiten kantooruren 'in de wijk' te zijn. Uit onze observaties blijkt dat dit ook mogelijk is. Zo zijn we als extraatje meegereden met een wijkagent die in de avonduren, samen met een andere wijkagent, een aantal huisbezoeken aflegde. Juist omdat zij daar overdag niet aan toekwamen.

Tijdens de nachtdiensten werd 'als vanouds' volgens het noodhulprooster gewerkt.

Verplicht solo rijden?

In aanloop naar de tweewekse pilot ontstond op de werkvloer het beeld dat het concept onder andere zou betekenen dat er verplicht solo gewerkt moest worden. Toen tijdens de eerste dagen van de pilot door verschillende medewerkers ook spontaan solo werd gewerkt, werd dit beeld nog eens versterkt. Er moest een interventie-e-mail van de teamchef aan te pas komen om te benadrukken dat dit beeld niet juist was.

Grappig genoeg kozen verschillende medewerkers er daarna nog steeds voor om solo te rijden.

Genereren van werk

Ook voor het concept in basisteam 3 gold dat er voldoende werk beschikbaar moest zijn om lopende de dienst uit te kunnen geven. Want waarom de organisatie zodanig inrichten dat medewerkers zich kunnen bezighouden met regulier werk als er onvoldoende regulier werk beschikbaar is?

Net als in basisteam 1 heeft een van de medewerkers actief werk uit de organisatie opgehaald en daar ‘informatiepakketjes’ van gemaakt. Een pakketje bestond uit een opdracht en bijbehorende informatie. Deze papieren pakketjes werden door de OpCo tijdens de dienst aan de medewerkers meegegeven. De opdrachten, en dus de pakketjes, konden meerdere keren tijdens de éénmeting worden uitgegeven.

Jeugd overlastlocaties, [REDACTED]

Algemene informatie:
In het gehele BT zijn meerdere jeugd overlastlocaties. Zeker met de zomerperiode en het mooie weer zijn jongeren meer op straat. Doel is niet het starten van een heksenjacht op alle jeugdigen, maar het controleren van jongeren in het kader van 'kennen en gekend worden'.

Das het actief aanspreken van jongeren, zowel praatje pot als broek opbinden als ze er een zootje van maken. Hierdoor weet de jeugd ook dat wij ze in beeld hebben en dat ze prima buiten mogen staan als ze zich maar gedragen.

Locatie: Meerdere locaties in het BT, zie bijgevoegde kaartjes
Tijdstip: 's avonds / 's nachts
Doel: Het actief aanspreken van jongeren. Zowel praatje pot, als broek opbinden/verbaliseren als ze er een zootje van maken. Bij aantreffen drank/drugs altijd IBN en denk daarbij aan Halt.

Afbeelding 6.1: Voorbeeld van een informatiepakketje

Per dienst werd steeds aangegeven welke opdrachten moesten worden uitgevoerd.

Maandag 10 juli 2017			
Soort dienst	Wat gaan we doen?	Doel	Tijdstip
Vroege dienst	OH Vonnissen Actuele lijst ligt bij OpCo	Openstaande boetes innen.	Geen specifiek tijdstip
Vroege dienst	Snelheid	I.v.m. klachten uit de buurt.	Tussen 07:30 – 08:30 uur
Vroege dienst	Hennepkwekerij (2 adressen)	Hennepkwekerij i.c.m. VVC. Instap om 09:00 uur.	09:00 uur
Vroege diensten	Fietsendiefstallen station	Evt. posten	Ochtend / Middag
Soort dienst	Wat gaan we doen?	Doel	Tijdstip
Late dienst	Controle Informatie set	Posten omgeving woning Alle informatie verzamelen rondom voertuigen en personen.	Tussen 20:30 uur – 24:00 uur.
Late dienst	Snelheid meester	I.v.m. klachten uit de buurt.	Tussen 16:30 – 17:30 uur.
Late dienst	Controle op	Informatie vastleggen & bij strafbaar feit aanhouden.	Avonduren
Late dienst	Bungalowparken bezoeken in burgerkleding	Kentekens vastleggen die bij de huisjes staan.	Avonddienst, geen tijdstip aan verbonden.

Afbeelding 6.2: Wijze waarop de opdrachten per dienst werden verdeeld

Naast dit voorbereide werk werd er ook ad-hocwerk gezocht bij en/of spontaan aangeleverd door de recherche en werd er met elkaar werk ‘ontwikkeld’ (zie §6.3.3).

6.2 Een kwantitatieve vergelijking van de nul- en de éénmeting

6.2.1 Een woord vooraf: voorzichtig met verklaringen van veranderingen

Alvorens we de kwantitatieve data geven van de éénmeting en deze leggen naast die van de nulmeting merken we het volgende op. Een belangrijk verschil met de concepten van de basisteam 1 en 2 is dat het concept van basisteam 3 een ingrijpende verandering van de organisatie betekende. Dit heeft consequenties voor het vergelijken van de nul- en éénmeting. Daar waar in basisteam 3 tijdens de nulmeting nog sprake was van een aparte noodhulporganisatie (en dus wachttijd), was die er tijdens de éénmeting zoals gezegd niet meer. Dat betekent dat we voorzichtig moeten zijn met het geven van verklaringen waarom de

tijdsbesteding in de nul- en éénmeting ten opzichte van elkaar zijn veranderd. Er kunnen namelijk effecten zijn in de nul- en éénmeting die we niet in kaart hebben gebracht, maar die wel van invloed waren op de verandering. In de basisteams 1 en 2 zullen die effecten voor zowel de nul- als éénmeting vrijwel gelijk zijn omdat de organisatie en werkwijze in beide gevallen hetzelfde zijn gebleven. Er zijn immers ‘alleen maar’ meer opdrachten tussen de meldingen door uitgegeven. We konden daarmee analyserende verklaringen geven zonder alle effecten werkelijk te kennen. In basisteam 3 is de organisatie en werkwijze tijdens de nul- en éénmeting essentieel anders, waardoor mogelijke effecten (die we verder niet kennen) in de nulmeting van invloed waren op de uitkomsten, maar in de éénmeting niet (omdat daar een andere organisatie ‘aan het werk was’ met andere effecten). Dat betekent dat we eigenlijk geen verklarende analyses kunnen doen, en als we dat toch doen, dit met een aantal slagen om de arm moet gebeuren. We spreken daarom steeds van: ‘een mogelijke verklaring zou kunnen zijn...’

6.2.2 De kwantitatieve data

Tijdens de éénmeting hebben we voor tien diensten weer bijgehouden welke activiteiten de medewerkers hebben uitgevoerd en hoe lang ze daarmee bezig zijn geweest.

Daar waar we bij de nulmeting alleen zijn meegereden met noodhulpeenheden (dit waren altijd duo-eenheden die een gelabelde noodhulpdienst draaiden), zijn we nu met ongelabelde executieve medewerkers meegegaan. Een deel van deze medewerkers waren vanzelfsprekend de medewerkers die normaliter worden ingeroosterd voor een noodhulpdienst. We hebben ervoor gekozen om alleen met deze ‘oorspronkelijke noodhulpmedewerkers’ mee te gaan omdat:

- Zij vooral de voorbereide opdrachten meekregen. (Wijkagenten hebben en/of organiseren vaker hun eigen (wijk)werk.⁹⁴) Deze voorbereide

94 Dit blijkt uit onze observaties van zowel de nul- als de éénmeting, ook bij beide andere basisteams. De enkele keer dat een wijkagent was ingeroosterd voor een noodhulpdienst ging hij soms ook op eigen initiatief even langs een adres in zijn wijk omdat hij daar nog iets moest afhandelen. Meer in het bijzonder zijn we tijdens de éénmeting in basisteam 3 ook meegelopen met een wijkagent en hebben zijn werkzaamheden in kaart gebracht. Ongeveer de helft van de tijd had hij een gepland overleg in de wijk. In de avond bezocht hij tussen de gestuurde opdrachten door een aantal bewoners uit zijn wijk, omdat hij daar in de dagen ervoor niet aan toe was gekomen.

opdrachten, zo bleek, waren vergelijkbaar met de opdrachten die in beide andere basisteams tijdens de éénmeting werden uitgegeven.

- We nu konden kijken of zij nu ook minder last hadden van de noodhulpmentaliteit (dat wil zeggen dat ze toch ‘stiekem’ wachtten op meldingen).

Aangezien de medewerkers (toch) veel solo reden, zijn we vooral met solo-eenheden meegereden. Het ging om zeven solo-eenheden en drie duo-eenheden.

We baseren ons weer alleen op de dataset van Crisislab. Het gaat om tien activiteitenschema's (en dus om tien unieke diensten).

In tabel 6.1 is te lezen hoeveel meldingen er in totaal zijn uitgegeven (en waarop door de noodhulp gereageerd is) en hoeveel opdrachten er zijn uitgevoerd tijdens zowel de nul- als de éénmeting.

Tabel 6.1: Overzicht van het totaal aantal uitgegeven meldingen en uitgevoerde opdrachten (op basis van activiteitenschema's van Crisislab)

	Nulmeting (10 diensten)	Eénmeting (10 diensten)
Aantal meldingen uitgegeven ⁹⁵	28	10
Aantal opdrachten uitgevoerd	17	25 ⁹⁶ (uitgegeven: 32)

In tabel 6.2 is te lezen wat de bestede tijd (in percentages) in basisteam 3 van de verschillende activiteiten was in zowel de nul- als de éénmeting. Het gaat hier om de eigen nulmeting (en dus niet om de samengenomen nulmeting, uit hoofdstuk 3).

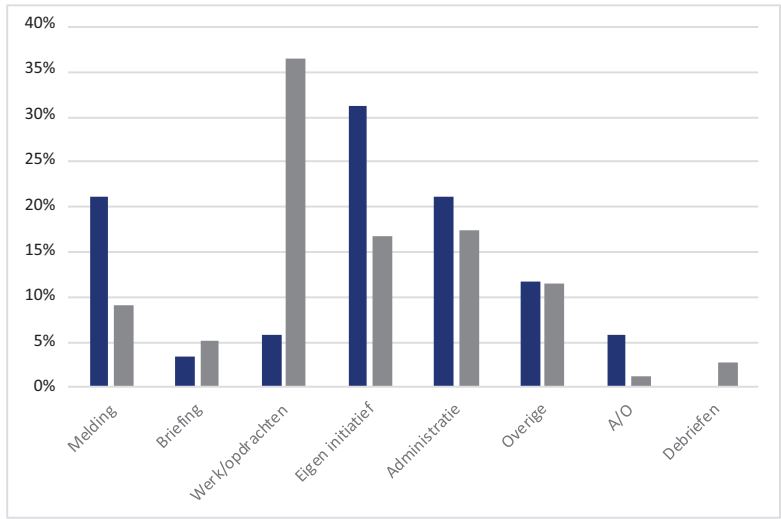
95 We brengen in herinnering dat we met een uitgegeven melding steeds bedoelen dat de noodhulp de melding heeft aangenomen met de intentie om deze uit te voeren. Het wil namelijk niet altijd zeggen dat een uitgegeven melding ook door de noodhulp daadwerkelijk is uitgevoerd of kon worden uitgevoerd. Meldingen waarvoor de noodhulp wel op pad is gegaan, maar die ze niet heeft kunnen of hoeven uitvoeren tellen wel mee in de categorie 'melding' omdat er wel tijd aan is besteed.

96 Vijf opdrachten zijn feitelijk niet uitgevoerd terwijl er wel tijd aan is besteed. Het gaat om in totaal 55 minuten (dit is 1% van de totale tijd). Deze vijf opdrachten tellen we in absolute zin niet mee. Wel tellen we de 55 minuten die eraan werden besteed mee in de opdrachtentijd. Twee opdrachten zijn überhaupt niet opgepakt. Zie ook bijlage 5.1.

Tabel 6.2: Tijdsbesteding van de verschillende activiteiten in procenten die tijdens de nul- en éénmeting door de executieve medewerkers in basisteam 3 zijn uitgevoerd. Dit is gebaseerd op de dataset van Crisislab

Activiteit	Tijdsbesteding (in procenten) nulmeting	Tijdsbesteding (in procenten) éénmeting
Meldingen (OC)	21,2	9,0
Administratie	21,1	17,3
Overige	11,7	11,5
A/O	5,7	1,2
Eigen initiatief	31,2	16,7
Briefing	3,4	5,1
Werk/opdrachten	5,8	36,4
Debriefen	-	2,8
TOTAAL	100	100

In figuur 6.1 wordt de verandering in tijdsbesteding per activiteitscategorie schematisch weergegeven.



Figuur 6.1: Schematische weergave van de verandering in tijdsbesteding in basisteam 3 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de (eigen) nulmeting (linkerstaven)

6.2.3 Wat zien we?

De tijd die tijdens de éénmeting is besteed aan gestuurd werk (OpCo-opdrachten) is 36,4%. Dat wil zeggen dat ruim een derde van de werktijd is besteed aan werkzaamheden die geaccordeerd zijn door de OpCo. In bijlage 5.2 wordt meer in detail een overzicht gegeven van die werkzaamheden.

Tentatief vergelijk met de twee andere concepten

Wanneer we het 'succes' van de concepten zouden willen vergelijken in termen van de tijd die werd besteed aan OpCo-opdrachten, zien we dat in vergelijking met basisteam 1 (15,4%) en basisteam 2 (4,4%) het percentage in basisteam 3 (36,4%) aanzienlijk hoger is.

Hieronder zullen we laten zien dat de verhoging vooral het resultaat was van een andere, gerichtere, aanpak. Er werden weliswaar ten opzichte van de nulmeting wat meer opdrachten uitgevoerd, de verhoging kwam vooral doordat een aantal opdrachten nu anders werden uitgevoerd dan binnen de politie gebruikelijk is, en daarom ook (veel) meer tijd kostten. Als voorbeeld: daar waar in de nulmeting (en ook in de éénmeting van beide andere basisteams) een opdracht om ergens te posten slechts werd ingevuld door er even langs te rijden (zie ook bijlage 6), werd er nu door meerdere eenheden daadwerkelijk een tijdje gepost.

In mindere mate wordt de verhoging ook veroorzaakt door de tijd die men kwijt was aan het naar een opdrachtenlocatie toe rijden:

- In de nul- en éénmeting waar sprake was van noodhulp, werden opdrachten vaak 'tussendoor', dat wil zeggen: al surveillerend, uitgevoerd. Dus een opdracht voor toezicht op jeugdoverlast betekende dan dat de noodhulp even langs de locatie reed (zie ook bijlage 6). De uitvoering van deze opdrachten kostte daarmee in onze metingen doorgaans geen rijtijd van en naar de opdrachtlocatie, maar alleen de tijd die ter plaatse werd besteed. Rijtijd die wel werd toegerekend aan de opdracht betekende dat een eenheid rechtstreeks naar de opdrachtlocatie reed.
- Tijdens de éénmeting in basisteam 3 werd er vaker niet meer tussen de meldingen door rondgereden, men was nu vaker bezig met 'werk'. Dat betekende dat men ook vaker gericht naar een opdrachtlocatie toe reed vanuit bijvoorbeeld het bureau en daarna rechtstreeks terugreed met het resultaat van de opdracht. De rijtijd maakte in die gevallen dan deel uit van de uitvoering

van de opdracht. Natuurlijk kon een heen- en terugrijdende eenheid ook onderweg ingrijpen als men langs een situatie kwam die daarom vroeg.

Het percentage dat werd besteed aan gestuurd werk zou zelfs nog wat hoger kunnen liggen als we wat meer inzoomen op de categorie ‘eigen initiatief’. In totaal 4,6% van de tijd besteedde men namelijk aan het op eigen initiatief uitvoeren (meehelpen) met een opdracht die aan een andere eenheid/collega was uitgegeven (zie ook tabel 5.2 in bijlage 5.1). Hoewel het dus ‘formeel’ niet om gestuurd werk van de OpCo ging, was men wel indirect bezig met door de OpCo gestuurd werk. Deze tijd hebben we meegeteld bij de categorie ‘eigen initiatief’ en niet bij de categorie ‘werk/opdrachten’.

In 9% van de tijd waren de medewerkers bezig met meldingen. Dit percentage ligt flink lager dan in de nulmeting en dat is ook wat we hadden verwacht: meldingen worden immers normaliter (en dus tijdens de nulmeting) aan twee vaste noodhulpvoertuigen uitgegeven. Tijdens de éénmeting waar standaard negen medewerkers in dienst waren, werden de meldingen over alle eenheden verspreid. De mate van verspreiding hing vanzelfsprekend af van het aantal eenheden dat zich tijdens de dienst vormde (solo of duo). De medewerkers die wij observeerden zouden daardoor dus voorspelbaar minder meldingen hebben kunnen krijgen.

De meldkamer

Zoals gezegd dienden de centralisten in dit concept iets anders te handelen dan gebruikelijk was. De eerste dagen heeft daarom een senior-onderzoeker van Crisislab als ‘kritische vriend’ meegelopen met de centralist die de meldingen uitgaf. Wij observeerden dat er door deze centralisten tijdens de testweek verschillend invulling werd gegeven aan het concept. Waar de een serieus probeerde om conform het concept de meldingen aan iedere eenheid die het dichtstbij was uit te geven, waren er ook centralisten die een melding toch vooral aan een op een noodhulp lijkende eenheid (dus duo in ‘het noodhulpvoertuig’) uitgaven. De laatste centralisten gaven aan dat zij het onoverzichtelijk vonden om steeds alle aangemelde eenheden op het scherm zichtbaar te maken, ook omdat ze voor meerdere basisteams meldingen moeten uitgeven. Deze centralisten vonden het een stuk eenvoudiger om een paar vaste voertuigen te hebben rondrijden waaraan steeds een melding kon worden uitgezet. Andere centralisten gaven aan dat het wel even wennen was, maar hadden er geen probleem mee. ‘Wij en zij moeten even wennen, maar dit gaat best, hoor.’

Hoewel de tijd die besteed is aan werk flink omhoog is gegaan, is de tijd die werd besteed aan administratief werk juist wat omlaag gegaan. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat het aantal meldingen (per medewerker) flink is afgenomen (van 28 naar 10 meldingen). Hierdoor hoefde ook minder tijd besteed te worden aan de administratieve afhandeling ervan.

Zichtbaar is dat nog steeds een aardig deel van de tijd besteed werd aan eigeninitiatiefactiviteiten. We hadden verwacht dat bij voldoende regulier werk, dit eigen initiatief, gereduceerd zou worden naar bijna nul.

6.2.4 Tussentijdse conclusie

De pilot in basisteam 3 is kwantitatief succesvol als we onze definitie uit paragraaf 3.3 hanteren: er is immers meer tijd besteed aan het uitvoeren van werk/opdrachten door medewerkers die ook beschikbaar zijn voor meldingen.

Ook hier geldt dat vrijwel alle opdrachten zijn uitgevoerd en dat er nog steeds zo'n 16,7% tijd was voor eigen initiatief. Het concept lijkt de mogelijkheid te bieden voor nog meer uit te voeren opdrachten mits die gegenereerd kunnen worden. In die zin zou kunnen worden gesteld dat ook deze organisatievorm nog efficiënter kan worden ingevuld.

Aan een van de OpCo's vragen we of hij vindt dat er voldoende werk is om de dienst mee te vullen. Het antwoord is ontkennend. 'Afhankelijk van de persoon kunnen ze zich natuurlijk vastbijten in de E&S-lijst en flink wat boetes gaan innen. Maar ik denk bijvoorbeeld dat [naam] en [naam] maar heel weinig werk hebben. Maar tja, hoe kom ik nu aan werk?' De 'kritische vriend' stelt daarom voor om bij het OCP (operationeel coördinatiepunt, dit is de plek waar de aangiften worden beoordeeld op nog uit te zetten werk) te informeren, mogelijk dat daar nog wat werk ligt. Dat blijkt niet het geval, maar de OpCo 'vindt' toch een opdracht(je) in de servicemodule. Een melder heeft aangegeven dat er een auto zonder kenteken voor het bejaardenhuis staat. De beide medewerkers krijgen vervolgens de opdracht om een kijkje te nemen en de melder daarover terug te bellen.

Iets later neemt de OpCo de informatiepakketjes door, op zoek naar nog wat meer werk. Hij constateert dat de kwaliteit van de opdrachten nog wel wat te wensen overlaat, maar kiest toch een opdracht uit. 'Dit is eigenlijk geen opdracht voor ons, maar voor de gemeente, maar ik denk dat het wel een leuke opdracht is voor de jongens, dus vooruit dan maar.'

Hieronder laten we zien of de pilot ook in kwalitatieve zin succesvol was, dat wil zeggen: of het concept implementeerbaar was.

6.3 Een kwalitatieve beschrijving: is het concept in potentie uitvoerbaar?

6.3.1 Introductie van het bord

Tijdens de testweek bleek dat onvoldoende was nagedacht over de wijze waarop de OpCo de werkzaamheden die moesten worden uitgevoerd, moest bijhouden (zie ook de beschrijving in §2.4). Er werd in eerste instantie met losse kladpapiertjes gewerkt, maar al snel constateerden enkele OpCo's dat ze zo geen goed overzicht hadden. Daarom introduceerde de 'kritische vriend' op de tweede dag van de testweek 'het bord' uit basisteam 1. Hij heeft een oud 'roosterbord' vrijgemaakt en daar voor de OpCo de werkzaamheden per eenheid op gezet. Het ging hier vooral om de kern van de werkzaamheden/opdrachten (dus niet om de exacte formulering). Ook werd genoteerd of het uitgegeven werk was afgehandeld en of er nog een vervolg aan gegeven moest worden.

Het bord werd aan het eind van de dienst naar de (de)briefingruimte meegenomen zodat aan de hand van het bord de werkzaamheden doorgenomen konden worden. Ook tijdens de daaropvolgende diensten werd het bord zo gebruikt. De 'kritische vriend' was meestal degene die op eigen initiatief voor de OpCo's het bord vulde. Slechts één OpCo vroeg op enig moment aan ons 'of wij daar van hem wel een opdracht voor hadden gekregen'.

OVERIGE DIENSTEN		ROEPNUMMER	NAAM	TELEFOON	GEDAAN?	VERVOLG?
OPDRACHT	Handtekening getuigenverklaring				heel thuis + aanvulling nodig	
	Plan van aanpak (1730 bespreken tijdstip etc.)				Ja	
	Jeugdadvocaat locaties				Ja	
	Jeugdadvocaat locaties				Ja	
	Tijdsbesteding				Ja	
	Overleg jongeren				Ja	
	Vermissie				Ja	
	anoniem				Ja	
	op de fiets				Ja	
	controle woning				Ja	
	controle woning				Ja	

Afbeelding 6.3: Een voorbeeld van een ingevuld bord aan het einde van een dienst

6.3.2 Solorijden

Hoewel er de nodige commotie was over het solorijden, zie ook paragraaf 6.1, werd er tijdens de tweewekse pilot regelmatig door de medewerkers zelf voor gekozen om als solo-eenheid op pad te gaan. Een veelgehoord argument was: 'dat is toch eigenlijk best handig, en veel efficiënter. Ik kan dan zelf even een klusje doen en hoeft niet te wachten op een collega die dan net met iets anders bezig is.' Zie ook paragraaf 6.3.8 waarin de perceptie van de medewerkers aan bod komt. Bedacht moet overigens worden dat motorrijders altijd solorijden.

De afspraak was dat naar risicovolle meldingen alleen tweetallen zouden worden gestuurd. In lijn met deze afspraak is tijdens de testweek tweemaal waargenomen dat twee solo-eenheden naar een melding van huiselijk geweld zijn gestuurd die elkaar zonder problemen dicht bij de locatie hebben getroffen. Tijdens een melding op een moment zonder observators is door een solo-eenheid gereageerd op een diefstalmelding en is de dief door de solo-eenheid ook te voet achtervolgd en gepakt. Het betrof hier overigens wel een medewerker die ook motorrijder was (maar niet op dat moment).

6.3.3 Dynamiek

Thematisch werken

Aangezien de kern van het concept was dat medewerkers zich vooral richten op regulier politiewerk, was de gedachte dat er (meer) ruimte zou ontstaan om thematisch te kunnen gaan werken. Dat wil zeggen dat aan de hand van een thema of speerpunt een aanpak werd bedacht, waarna deze door meerdere mensen werd uitgevoerd.

Tijdens de testweek werd deze voorziene werkwijze door de 'kritische vriend' ook echt geïnitieerd. De dienstdoende OpCo heeft vervolgens een medewerker aangewezen om een plan van aanpak te maken. Het ging om een interventie bij een langer lopende situatie van drugsoverlast. Het plan van aanpak werd later besproken met de OpCo en de andere medewerkers die daarvoor weer naar het bureau kwamen, waarna de actie in gezamenlijkheid is uitgevoerd.

Later werd deze werkwijze spontaan door de medewerkers ook zelf opgepakt; zo werd door een van de medewerkers tijdens de startbriefing gerefereerd aan de gezamenlijke thematisch aanpak. Hij stelde voor om weer een probleem

bij de kop te pakken en daar een wat grotere gezamenlijke actie voor op te zetten. De OpCo ging daarmee akkoord, waarna met elkaar een probleem werd uitgekozen (dealgedrag en drugsgebruik onder jongeren op een bepaalde locatie) en een coördinator werd aangewezen om alvast op hoofdlijnen een aanpak te bedenken. Conform afspraak werden tijdens het avondeten met elkaar de details verder uitgewerkt en de taken verdeeld. Eén eenheid die ook een eigen deeltaak kreeg, werd aangewezen om als achtervang op te treden voor eventuele meldingen. Dit is ook aan de meldkamer doorgegeven.

Er hebben meerdere van dergelijke thematische acties plaatsgevonden (zie ook bijlage 5.2).

Initiatieven voor een andere aanpak

Tijdens de tweeweekse pilot ontstonden allerlei initiatieven om zaken eens wat anders aan te pakken. Twee voorbeelden hebben we al genoemd, het thematisch werken en solorijden.

We noemen nog een ander voorbeeld waaruit blijkt dat medewerkers buiten de gebaande paden nadachten over een aanpak. Zo besloten twee medewerkers om op de fiets de wijk in te gaan om de opdrachten over het controleren van 'jeugd' uit te voeren. Ook besloten ze om de bus mee te nemen, want mocht er een spoedmelding komen en zij nodig zijn, dan zouden ze de fietsen in de bus kunnen zetten en met de bus op de melding kunnen rijden. Ze gaven dat ook door aan de meldkamer.

Sommige medewerkers werden, vooralsnog voorzichtig, door een van de OpCo's gestimuleerd om na te denken over een efficiënte(re) aanpak. Dit hebben we nog nooit eerder van een OpCo gezien, ook niet tijdens andere onderzoeken. Bedacht moet wel worden dat OpCo's ook niet worden opgeleid/beoefend om zo met hun medewerkers om te gaan.

Ter illustratie drie voorbeelden die alle drie gaan over de betreffende OpCo.

Voorbeeld 1: Een (nog jonge) medewerker krijgt op enig moment van de OpCo de opdracht om te controleren of er sprake zou zijn van illegale bewoning en/of uitbuiting bij een pand op een industrieterrein. De medewerker heeft geen idee hoe hij dit moet aanpakken, waarna de OpCo hem stimuleert om even de tijd te nemen om zelf met een aanpak te komen. De medewerker kruipt vervolgens achter de computer om gegevens over het pand op te zoeken. Hij bedenkt (hardop) dat het eigenlijk wel handig zou zijn om een onopvallende postactie

te doen. Hij oppert spontaan om twee onderzoekers van CrisisLab daarvoor in te zetten. De politiemedewerker kon ze daar dan afzetten waarna ze als verliefd stelletje het pand zouden kunnen bekijken. De OpCo die meeluistert, roept vanachter zijn bureau terloops: 'Je kunt ze natuurlijk ook de onopvallende auto meegeven.' De medewerker reageert enthousiast en werkt vervolgens een plan uit om deze postactie uit te kunnen voeren.

We merken op dat door noodhulpmedewerkers normaliter nooit onopvallend wordt gepost. Tijdens de testweek vond dit nu een aantal maal plaats, zowel tijdens de thematische acties als, zoals dit voorbeeld laat zien, tijdens individuele acties.

Voorbeeld 2: Dezelfde OpCo is verbaasd als hij om 16.13 uur een (ook nog jonge) medewerker de wachtruimte ziet binnenlopen van de ochtenddienst. 'Ben jij niet al vanaf 7.00 uur in dienst?' vraagt hij. De medewerker antwoordt dat dit het geval is, maar dat hij nog een paar acties moet muteren en beelden moet wegbrengen naar de recherche. De OpCo geeft aan dat hij de noodzakelijke mutaties nog kan invoeren maar dat de OpCo zelf ervoor zal zorgen dat de beelden bij de recherche komen. De OpCo vraagt vervolgens of het klopt dat hij dan ook niet gedebriefd is door de ochtend-OpCo. Wanneer het antwoord van de medewerker bevestigend is, doet de OpCo dat alsnog. Onder andere geeft de medewerker aan dat hij voertuigen heeft gecontroleerd op het niet dragen van gordels, maar dat dit wel lastig was, omdat hij solo was. De OpCo vraagt of hij ook heeft nagedacht over een alternatieve aanpak, zodat dergelijke controles wel solo uitgevoerd zouden kunnen worden. De medewerker die, zoals hij later aangaf, een dergelijke meedenkreactie niet gewend is, antwoordt: 'O, daar heb ik eigenlijk niet aan gedacht, dat ga ik volgende keer zeker doen!'

Voorbeeld 3: Een van de wijkagenten zegt om 18.05 uur tegen de OpCo dat ze nog even in haar wijk langs een school gaat, omdat er regelmatig sprake zou zijn van vernielingen. Ze legt uit dat de politie eigenlijk nooit wat ziet, maar dat na het weekend er wel weer een ruit blijkt te zijn ingegoooid en/of dat er veel afval op het schoolplein ligt. De OpCo vraagt of het zinvol is om er dan weer even langs te rijden of dat dit niet juist pleit voor een andere aanpak. 'Waarom zetten we geen mensen in om eens een paar keer een tijdje te posten?' De wijkagent zegt dat ze erover zal nadenken.

Het bord

De introductie van het bord betekende, net als in basisteam 1, dat staande voor het bord ook over het werk werd gesproken. Tijdens de debriefing stelden mensen spontaan vragen over de werkzaamheden van anderen, omdat zij middels het bord nu zicht hadden op wat hun collega's tijdens de dienst hadden gedaan.

6.3.4 Kwaliteit van de opdrachten

Opdrachtentijd ook zinvol besteed?

Dat er tijdens de testweek meer tijd werd besteed aan gestuurde opdrachten dan tijdens de nulmeting betekende niet dat die tijd ook altijd zinvol werd besteed. In bijlage 6 lichten we dit meer in detail toe aan de hand van de opdrachten van basisteam 1, aangezien dit ook exemplarisch is voor basisteam 3.

Ter illustratie geven we hieronder nog wel een drietal voorbeelden die specifiek zijn voor basisteam 3 (maar ook vergelijkbaar zijn met die van de basisteams 1 en 2).

Voorbeeld 1: Een van de medewerkers krijgt van de OpCo een opdracht om een zogeheten 'DIPO-melding' (DIPO staat voor dierenpolitie) uit te voeren. Een melder heeft al eerder aan het regionaal service centrum (RSC) doorgegeven dat er paarden in een wei staan terwijl hun drinkbak geen water bevat. Het verzoek van het RSC is om de melder daarover terug te bellen zodat bekeken kan worden welke actie daar door de politie op moet worden ondernomen.⁹⁷ De OpCo die de melding via de e-mail van het RSC heeft ontvangen, weet niet hoe ze in de servicemodule moet kijken, zodat er geen telefoonnummer van de melder achterhaald kan worden.⁹⁸ De medewerker die zelf ook niet in de servicemodule kan kijken, zegt daarom: 'Ik rij wel even naar het betreffende adres.' De OpCo gaat daarmee akkoord. Het betreffende adres blijkt echter midden in een woonwijk te liggen. De medewerker zegt: 'Hier gaan we geen paarden vinden', waarna de medewerker onverrichter zake weer terug naar het bureau rijdt.

⁹⁷ Dit is een voorbeeld van een LATER-melding waarvan de vraag gesteld kan worden of die wel bedoeld is voor de politie, zie ook voetnoot 78.

⁹⁸ Dat de OpCo niet in de servicemodule kon, had te maken met de onervarenheid van de OpCo. De OpCo-rol werd die dienst ingevuld door een van beide teamchefs. Ook de andere teamchef heeft een OpCo-dienst gedraaid tijdens de éénmeting.

Voorbeeld 2: In de nacht van maandag op dinsdag heeft er een inbraak plaatsgevonden in een schuur. Twee verdachten zijn aangehouden. De OpCo vraagt aan een van de medewerkers (solo) om een aangifte op te nemen van de benadeelde. Terwijl de medewerker het adres opzoekt in BVH wordt de OpCo gebeld door de recherche. Er zouden handschoenen van een van de verdachten tussen het adres van de benadeelde en een buurtbewoner (de melder) liggen. Gevraagd wordt om iemand de handschoenen te laten ophalen voor een DNA-onderzoek. De medewerker die de aangifte dient op te nemen wordt daarom door de OpCo gevraagd om op zoek te gaan naar de betreffende handschoenen. De 'kritische vriend' vraagt aan de OpCo of hij dit nu een zinvolle opdracht vindt, want wat bewijst het nu precies dat er ergens in de omgeving van de benadeelde handschoenen van de verdachte liggen, anders dan dat de persoon in de omgeving aanwezig is geweest? 'Nee, inderdaad, dit is geen zinvolle opdracht... maar de medewerker is er toch in de buurt voor de aangifte, dus dan kan hij dit zonder extra omrijden meteen even meenemen.'

Voorbeeld 3: Een van de medewerkers (solo) krijgt van de OpCo een opdracht uit het informatiepakketje. De opdracht, die afkomstig is van een van de wijkagenten, luidt dat in de avonduren, tussen 20.30 en 24.00 uur, onopvallend bij een woning gepost moet worden in verband met mogelijk dealgedrag van de bewoners.

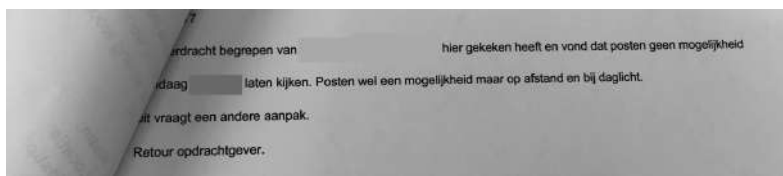
Controle [redacted] - mogelijk dealen

Algemene informatie:
Posten bij woning [redacted] i.v.m. vermeend dealen vanuit huis.
In de woning woont Hendrikus [redacted] 1986, en [redacted] 1987.

Naam: [redacted]
Locatie: [redacted]
Tijdstip: Tussen 20:30 uur en 24:00 uur.
Doel: Onopvallend (burger + onopvallende auto) posten in de omgeving van de woning van [redacted], voorkeur collega's die hem niet kennen voor het geval dat.
Verzamelen van informatie t.a.v. auto's, voertuigen, personen. Alles afmuteren en retour [redacted]

Afbeelding 6.4: Voorbeeld van een opdracht die door de OpCo wordt uitgegeven

Wanneer de medewerker op enig moment weer op het bureau is, vraagt de OpCo hoe het is afgelopen met de betreffende opdracht. De medewerker antwoordt dat hij de opdracht niet heeft uitgevoerd, omdat het niet mogelijk was om onopvallend bij de woning te posten. De OpCo besluit om de opdracht te laten vervallen. Wanneer op enig moment een andere medewerker (solo) vraagt of de OpCo nog wat werkopdrachten voor haar heeft, geeft hij haar de opdracht om te controleren of het echt niet mogelijk is om bij de woning onopvallend te posten en of er misschien andere mogelijkheden zijn (zie ook eenheid nr. 10 in bijlage 5.2). De medewerker legt bij terugkomst uit dat het inderdaad niet mogelijk is om voor de woning onopvallend te posten, maar dat dit wel eventueel zou kunnen aan beide einden van de straat. Na een korte discussie besluit de OpCo dat de opdracht retour gaat naar de wijkagent en dat deze met een betere opdrachtformulering moet komen.



Afbeelding 6.5: Terugkoppeling van de opdracht door de OpCo

Opdrachten effectief uitgevoerd?

Hoewel er meer aandacht was voor de uitvoering van de opdrachten, werden opdrachten regelmatig ook 'as usual' uitgevoerd. Dit gold vooral voor de opdrachten uit de informatiepakketjes. Zo werd even langs een locatie gereden terwijl op voorhand duidelijk was dat dit van beperkte betekenis zou zijn en bij de uitvoering feitelijk ook was. Soms lag dit aan een onduidelijke formulering van de opdracht, soms aan een eigen gekozen invulling en soms aan een combinatie van beide.

Ter illustratie een voorbeeld van de combinatie: de OpCo wil een van de medewerkers (solo) een opdracht meegeven. De medewerkster houdt op dat moment pauze en voert onder andere een aantal privételefoongesprekken waardoor de OpCo de opdracht op dat moment niet bij haar kwijt kan. De OpCo geeft de opdracht daarom door aan de observant van Crisislab met de boodschap: 'Waarnemen, dan op de lijn komen en overleggen wat voor actie te ondernemen. De opdracht spreekt voor zich, denk ik.'

Info uit de Wijk (dealgedrag rondom [redacted])

Algemene informatie

Er zou volop gedeald worden in de wijk rondom het [redacted] en nabij het electriciteits huisje in de buurt van de crossbaan.
Er worden meerdere voertuigen gezien. Er komt nog een kenteken en het gaat om een zwarte Polo of VW Golf met geblindeerde ramen, en getinte inzittenden (aanvulling: gaat mogelijk om de VW Golf van [redacted] dit is niet zeker!)
Rondom deze groep zouden zich minderjarigen ophouden, waaronder Stan [redacted]

Deze jongens hangen rondom de volwassenen die vermoedelijk dealen. Niet bekend of zij ook gebruiken.
Deze [redacted] doet ook wat koerierswerk voor de volwassenen, zijn MO zou zijn dat hij bij de Jumbo een zak chips haalt en de verdovende middelen, vermoedelijke weed, in de chips zak zou doen. Dit zou niet opvallen als hij deze zak chips doorgeeft.

Locatie: [redacted]
Tijdstip: avonduren
Doel: Het volgen/observeren van genoemde personen/voertuigen en indien mogelijk op heterdaad aanhouden bij dealgedrag.

BVH nummers: [redacted]

Kentekens: Mogelijk komt het voertuig van [redacted] naar voren maar dit is niet zeker.
Betreft het kenteken: [redacted] (VW Golf zwart)

Afbeelding 6.6: Voorbeeld van de opdracht die door de OpCo wordt uitgegeven en die 'voor zich spreekt'

Zowel de opdrachtformulering als de aanwijzing van de OpCo laat ruimte voor een eigen invulling. De medewerkster kiest er dan ook voor om tweemaal even langs het adres te rijden en constateert geen bijzonderheden.

Voor meer over het effectief uitvoeren van opdrachten (en dan vooral die uit de informatiepakketjes) verwijzen we naar bijlage 6.

6.3.5 De beschikbaarheid

Het aantal prio 1-meldingen dat tijdens de testweek aan 'onze' eenheden werd uitgegeven was beperkt (van de tien meldingen werden er vier met prio 1 uitgegeven),⁹⁹ zodat we voorzichtig moeten zijn met het trekken van conclusies.

⁹⁹ De overige zes meldingen werden alle met prio 2 uitgegeven.

Ten minste hebben we geobserveerd dat in geen van de gevallen de nieuwe werkwijze tot beschikbaarheidsproblemen heeft geleid. Dat wil zeggen dat in alle vier de gevallen er voldoende eenheden beschikbaar waren, ook omdat medewerkers, zoals verwacht, zich spontaan aanmeldden. De eenheden waren ook tijdig, dat wil zeggen: binnen vijftien minuten, ter plaatse.

We illustreren dat weer met twee voorbeelden, een derde voorbeeld is te vinden in het daaropvolgende intermezzo.

Voorbeeld 1: Een van de solo-eenheden die op het bureau aan het lunchen is, wordt door de meldkamer opgeroepen voor een prio 1-melding. Er zou een ruzie gaande zijn tussen exen op een vakantiepark. Een medewerker die op dat moment op niet-beschikbaar staat, hoort de melding wel en stapt bij zijn collega in de auto zodat ze als duo-eenheid op pad gaan. Ze geven dit ook door aan de meldkamer. Ook een tweede solo-eenheid wordt door de meldkamer aan de melding gekoppeld. De centralist gaat op zoek naar nog een andere solo-eenheid om een tweede duo-eenheid te kunnen formeren. De gevonden solo-eenheid reageert echter niet op de oproep hoewel hij wel op beschikbaar staat (de eenheid staat op dat moment te wachten bij een wietruiming). Een collega (ook solo) hoort de melding en geeft meteen door aan de meldkamer: 'Ik kan ernaartoe gaan.' Een medewerker die ook meeluistert heeft aanvullende informatie voor de aanrijdende collega's, omdat ze in de ochtend ook al langs is geweest bij het betreffende adres.

Voorbeeld 2: Op de portofoon is om 0.08 uur te horen dat de noodhulpeenheden van de nachtdienst worden gekoppeld aan een melding van een vermoedelijke steekpartij in een woning (prio 1). De meldkamer wil een derde eenheid koppelen aan de melding en vraagt aan het naastgelegen basisteam of zij willen assisteren. Een duo-eenheid van de avonddienst is op dat moment net klaar met het wegbrengen van een arrestant en hoort de melding. Ze heeft zich dan al afgemeld omdat hun diensttijd er al even op zit. De eenheid geeft door dat zij dichtbij zijn en ook nog wel ter plaatse willen gaan. Om 0.15 uur zijn de agenten ter plaatse. De twee andere eenheden zijn er dan al.

Wat als niemand beschikbaar is?

Aan de centralist wordt tijdens de dienst gevraagd wat ze zou doen als er niemand beschikbaar is. 'Dan breek ik gewoon in, geen probleem. Maar dat zou ik alleen doen voor een SPOED-melding, hoor.' Niet veel later (om 13.23 uur) verschijnt er een prio 1-melding in het GMS-schermb van een vrachtwagenbrand. De centralist roept een (solo-)eenheid op die het dichtstbij is, maar er wordt niet gereageerd. Ze roept de eenheid nog twee keer op, maar beide keren wordt er niet gereageerd. De centralist ziet dat de eenheid deelneemt aan een onderzoek naar een mogelijke hennepkwekerij. De 'kritische vriend' stelt voor om dan maar eens in te breken, het gaat ten slotte om een pilot. De centralist twijfelt nog wat, maar doet het uiteindelijk toch. Ze vraagt of de eenheid 'weg kan voor een melding'. De eenheid geeft aan dat dit het geval is, waarna de centralist doorgeeft dat het om een vrachtwagenbrand gaat en dat ze met prio 1 ter plaatse mag. Onmiddellijk meldt zich een tweede eenheid. Ook deze eenheid krijgt toestemming om met prio 1 naar de plaats van het incident te rijden. Om 13.27 uur is de solo-eenheid ter plaatse.

Uit onze observaties op vooral de meldkamer, en een aantal daarvan is hierboven beschreven, bleek dat de eenheden niet altijd reageerden op een oproep van de meldkamer.

Niet altijd is duidelijk geworden wat daarvan de reden was, maar één reden was dat sommige eenheden vergaten om zich als 'niet beschikbaar' te statussen. Daarmee waren ze zelf in de veronderstelling dat ze ook niet hoefden te reageren. Soms werd dit door meeluisterende collega's attent opgelost door zichzelf aan te bieden. Een enkele keer werd deze 'omissie' ook opgemerkt door de OpCo, waarna hij 'ingreep'. Ter illustratie: een van de medewerkers wordt door de OpCo gebeld. Hij bevindt zich op dat moment in de VVC-kamer. De medewerker zegt dat hij aan het wachten is op twee collega's in verband met een hennepzaak en dat hij zich daarvoor nu aan het inlezen is. Hij heeft daarom aan de meldkamer doorgegeven dat hij niet beschikbaar is. De OpCo geeft nu aan dat hij zich beschikbaar moet melden bij de meldkamer in verband met een aanrijding materieel (prio 2). Een collega die door de meldkamer aan de melding wordt gekoppeld laat aan de meldkamer weten dat hij ondersteuning nodig heeft. De OpCo hoort dat en onderneemt daarop actie.

Goed statussen is een belangrijke voorwaarde voor het concept

Het concept vergt goed statussen (dat wil zeggen dat de eenheden via de portofoon bij de meldkamer aangeven of ze wel of niet beschikbaar zijn) en de oplettendheid van de OpCo. We illustreren dat aan de hand van het volgende voorbeeld: op enig moment is op het GMS-scherm op het bureau te zien dat er een melding is van een parkeerprobleem (prio 2) net naast het politiebureau. De centralist stuurt een solo-eenheid die ten minste een kwartier nodig heeft om ter plaatse te komen. Dit is opvallend omdat twee medewerkers in de wachtruimte aanwezig zijn en feitelijk ingezet kunnen worden. De OpCo die ook in de wachtruimte aanwezig is, houdt zich vooral bezig met haar e-mails en heeft dit alles niet door. De 'kritische vriend' attendeert de OpCo erop, waarna de OpCo met de centralist belt om te vragen waarom niet de dichtstbijzijnde betreffende (solo-)eenheid wordt gestuurd. De centralist geeft aan dat de ene medewerker zich als niet-beschikbaar heeft gestatust in verband met een post-actie, en de andere medewerker alleen beschikbaar was voor prio 1-meldingen. De keuze was volgens de centralist daarmee beperkt. Wanneer de solo-eenheid die naar de melding werd gestuurd op enig moment de wachtruimte binnenkomt en aangeeft dat hij juist aan de centralist had gevraagd om een andere eenheid te sturen omdat hij net verward was in een actie en hij eigenlijk niet weg kon, blijkt dit nog meer een gemiste kans te zijn.

Het niet-reageren van de eenheden had echter niet altijd te maken met het niet-beschikbaar statussen, zoals het volgende voorbeeld laat zien: een duo-eenheid wordt door de centralist opgeroepen voor een melding. Een van de medewerkers krijgt de melding half mee, de ander helemaal niet. Haar portofoon heeft geen bereik. 'Veel collega's klagen over het slechte bereik van de portofoons in en rond [gemeente]. De oorzaak is een technisch verhaal.' Aangezien de eenheid niet reageert, gaat de centralist op zoek naar een andere eenheid. Deze eenheid geeft echter aan dat ze niet beschikbaar is, waarna de centralist nog wat verder zoekt. De duo-eenheid heeft inmiddels weer bereik en vraagt onder-tussen aan de centralist om een herhaling van de melding. De centralist antwoordt dat het om een onwelwording gaat maar dat ze de melding inmiddels aan een andere eenheid heeft uitgegeven.

6.3.6 De ‘noodhulpmentaliteit’

De verschillende voorbeelden in dit hoofdstuk tot nu toe illustreren dat de ‘noodhulpmentaliteit’ ook minder aanwezig was. Medewerkers waren meer bezig met ander politiewerk en hielden zich daardoor, zoals door een medewerker in zijn vragenlijst zelf werd aangegeven, minder bezig met ‘freewheelen’ (zie ook §6.3.8). De kwantitatieve data laten dat ook zien: er werd minder tijd besteed aan eigen initiatief, dat wil zeggen dat er minder surveillerend werd rondgereden.

Maar sommige uitspraken verraadden dat de ‘noodhulpmentaliteit’ ook wel hardnekkig is (of dat het concept mogelijk nog niet goed begrepen is). Drie voorbeelden:

- Nadat tijdens de startbriefing de werkzaamheden door de OpCo zijn verdeeld, passend bij de vaste werkzaamheden (afspraken) die sommige medewerkers hebben, roept een van de medewerkers: ‘Mooi, maar wie gaat zich nu eigenlijk bezighouden met de meldingen?’
- Een medewerker zegt tijdens een surveillance tegen zijn collega: ‘Zullen we zo nog wat E&S doen? Dan zijn we als het goed is na het eten een beetje vrij’.
- Een medewerker zegt tegen een collega: ‘Ik ben er nu wel klaar mee voor vandaag. Zullen we nog wat surveillance doen?’

De voorkeur geven aan spannende(re) activiteiten past natuurlijk ook bij de ‘noodhulpmentaliteit’: een duo-eenheid wordt door de meldkamer met prio 2 naar een N-weg gestuurd omdat er veel grind op de weg zou liggen. Nog aanrijdend wordt de eenheid gebeld door een collega die richting het bureau rijdt voor een nachtdienst. Hij legt uit dat hij zojuist een ‘interessant voertuig’ passeerde, dat wil zeggen: een voertuig dat regelmatig voorkomt bij verdachtesituatiemeldingen. De collega stelt voor om achter het voertuig aan te jagen en vraagt of de duo-eenheid wil helpen. De duo-eenheid reageert meteen enthousiast en vraagt een solo-eenheid waarvan ze weet dat deze in de buurt van de N-weg is, om de melding over te nemen. De OpCo luistert mee over het portofoonkanaal en vindt het goed. De duo-eenheid draait om en rijdt met snelle vaart naar de opgegeven locatie. Verschillende andere eenheden zetten zich ook in om het voertuig met succes staande te houden. Na een uitvoerige controle mag de bestuurder weer verder rijden. Hij krijgt alleen een WAP-vordering vanwege het verlopen van zijn autoverzekering.

6.3.7 Het functioneren van de OpCo

De nieuwe werkwijze betekende een verschuiving van de taak van de OpCo. Gechargeerd een verschuiving van een focus op de OCP/VVC¹⁰⁰ ('s morgens), het beheer van de voertuigensleutels en het kloppend krijgen van het rooster naar meer sturing op opdrachten en de uitvoering ervan voor 'blauw'. Met sturing bedoelen we niet alleen het uitgeven van (uitvoerbare) opdrachten, maar ook het controleren of de opdracht is uitgevoerd zoals bedoeld. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat de OpCo dan ook zelf moet begrijpen wat de opdracht inhoudt. Ook meeluisteren met meldingen om medewerkers zinvol/ efficiënter in te kunnen zetten was onderdeel van zijn nieuwe rol. Hieronder laten we zien hoe de OpCo's deze nieuwe rol feitelijk uitvoerden, waarbij we nogmaals opmerken dat de OpCo's niet zijn opgeleid en beoefend om operationeel leiding aan uitvoerende medewerkers te geven.

Succesvol in vergelijking met de aanpak in beide andere basisteams was dat op enig moment de ochtend-OpCo ook de middagdienst briefte (dus in plaats van de dienstdoende middag-OpCo). Dit ontstond spontaan, omdat sommige OpCo's nu opeens beseften dat zij elementen van de briefing en opdrachten soms zelf nog niet goed begrepen hadden. In de briefing bleek immers dat medewerkers soms al meer begrepen van een uit te geven opdracht dan de OpCo zelf. (Dit is overigens geen unieke observatie, dit was ook al zichtbaar bij eerdere onderzoeken en tijdens de nulmeting en bij beide andere basisteams. Het is wel nieuw dat de OpCo's zich daar nu zichtbaar ongemakkelijk bij voelden.) De inwerktijd van de dienstdoende OpCo's (ongeveer een half uur) werd als (te) kort ervaren om de briefing en dus het uitgeven van de opdrachten ook echt goed voor te kunnen bereiden. Als oplossing kozen ze er daarom voor om zoals gezegd de ochtend-OpCo de middagdienst te laten briefen: de ochtend-OpCo had immers beter zicht op wat er had gespeeld, kon dat daardoor beter overdragen en had ook meer tijd om de middagbriefing voor te bereiden. De ochtend-OpCo had het in zijn 'eigen ochtendbriefing' lastiger: hij moest nog steeds met eenzelfde korte inwerktijd de ochtendbriefing geven omdat de nachtdienst en daarmee de nacht-OpCo geen onderdeel van de pilot was.

Dit laat overigens onverlet dat ook de OpCo's in basisteam 3 de opdrachten niet altijd zelf goed begrepen, maar toch uitgaven. Het ging dan vooral om de opdrachten uit de aangeleverde informatiepakketjes. Net als hun collega's in de beide andere basisteams waren ze niet bij het opstellen/formuleren van deze

100 VVC staat voor veelvoorkomende criminaliteit.

opdrachten betrokken. Deze werden daarom eerder ‘doorgegeven’ dan met verstand van zaken uitgegeven. Zie bijvoorbeeld de opdracht die hoort bij de afbeeldingen 6.4 en 6.5. Vooral bij de thematische opdrachten en het door henzelf gezochte werk waren de OpCo’s wel inhoudelijk betrokken.

Succesvol was ook de spontaan ontstane aanpak van de (ochtend-)OpCo’s waarbij de eenheden eerst op pad gingen met een beperkte set aan opdrachten en dan later tijdens de dienst aanvullende opdrachten kregen. Hierdoor hadden zij meer tijd om een opdracht zelf te doorgronden of te laten opstellen, bijvoorbeeld door een medewerker specifiek de opdracht te geven om een omvangrijke klus (drugsoverlast op locatie X, jeugdoverlast op locatie Y) voor te bereiden.

De meeste OpCo’s, en dat is vergelijkbaar met de OpCo’s in beide andere basisteams, moesten nog erg wennen aan de opgave om tussentijds te vragen aan eenheden of de opdracht was uitgevoerd en vooral aan het doorvragen: hoe is de opdracht uitgevoerd, wat leverde het op? Zichtbaar was voor de onderzoekers dat als de OpCo het inhoudelijke gesprek aanging op een positieve wijze die zijn inhoudelijke meerkennis laat zien, de medewerkers dat waarderen. Hier werd feitelijk alleen nog invulling aan gegeven door de OpCo die we hierboven al aanhaalden in paragraaf 6.3.3 onder het kopje ‘Initiatieven voor een andere aanpak’. We zullen deze OpCo, die liet zien dat de principes van goede frontlijn-sturing ook binnen de politieorganisatie werken, in het vervolg betitelen als de proto-OpCo.

De noodzaak van monitoring

Dat het controleren van de uitvoering noodzakelijk is, blijkt ook uit het volgende (maar zie ook bijlage 6): twee eenheden (duo en solo) krijgen beide aan het begin van de dienst door de proto-OpCo de E&S-lijst uitgereikt.¹⁰¹ De OpCo gaat er impliciet van uit dat ze wel weten wat ze moeten doen. Voor beide eenheden is deze aanname feitelijk niet juist. Ze besluiten dan ook niets met de lijst te doen. Een van de medewerkers gooit de lijst zelfs in de prullenbak. Tijdens een individuele debriefing vraagt de OpCo op enig moment hoe zij de E&S-opdracht hebben uitgevoerd. Beide eenheden antwoorden dat ze de opdracht helemaal níet hebben uitgevoerd, omdat ze niet begrepen wat de bedoeling was. De

101 We brengen in herinnering dat E&S staat voor Executie & Signalering. Dit betreft een lijst van mensen die een strafbaar feit hebben gepleegd dat ofwel afgehandeld kan worden door het betalen van een boete (executie) ofwel, omdat er geen betalingsmogelijkheid is, door de persoon aan te houden en de opgelegde straf uit te laten zitten in een daarvoor bestemde inrichting (signalering/vonnis).

OpCo die daardoor volledig verrast wordt, stelt vervolgens de vraag: ‘Maar waarom zijn jullie dan niet bij me gekomen om te vragen wat de bedoeling is?’ De medewerkers die zich zichtbaar ongemakkelijk met de situatie voelen, halen slechts hun schouders op.

Iets later vindt eenzelfde soort gesprek met een wijkagent plaats. De wijkagent antwoordt: ‘O, ik begreep niet dat dat de bedoeling van de opdracht was. En niet aan gedacht om dat dan nog eens na te vragen.’

De onderzoekers hebben het gebruik van het bord geïnitieerd omdat zichtbaar was dat de OpCo's het overzicht van de opdrachten die ze hadden uitgegeven al snel kwijtraakten. Het is vanuit het oogpunt van goed frontlijnleidinggeven zorgwekkend dat sommige OpCo's dit gebrek aan overzicht ook accepteerden.

Een verschil tussen de testweek en de normale situatie was dat normaal de OpCo op het werk van de OCP/VVC door middel van een ochtendoverleg stuurt en dit nu werd nagelaten vanwege de focus op blauw. Dit was spijtig omdat we graag geobserveerd hadden of een combinatie zou leiden tot het werkelijk als één basisteam functioneren: een team dat gezamenlijk al het politiewerk oppakt. De gezamenlijke aanpak van de aanrijding met zwaar letsel waarbij het ‘zwarte busje met aanhanger’ doorreed vonden wij een inspirerend voorbeeld van hoe dit had kunnen functioneren.

Gezamenlijke aanpak aanrijding met zwaar letsel

Op de zondag voor de start van de testweek (op maandag) werd een fietser door een busje met aanhanger van de weg gereden en overleed daardoor. Het busje was doorgereden zonder te stoppen maar bewoners die in de buurt van het incident woonden, hadden een zwart busje hard zien weggrijden. De verontwaardiging binnen het basisteam was groot. Dit leidde tot een veelheid aan opsporingsactiviteiten door zowel ‘blauw’ als door de rechercheurs van VVC. Coördinatie hiervan vond na wat dubbelingen informeel plaats door een senior medewerker (tevens motoragent). Na drie dagen werd als gevolg hiervan het busje getraceerd. Het bleek overigens dat de chauffeur waarschijnlijk niet had gemerkt dat zijn aanhanger de fietser raakte.

Een afspraak was dat de OpCo zorg zou dragen voor spreading van de eenheden over het gebied met behulp van het scherm waarop de positie van de eenheden zichtbaar was. Dit deden de OpCo's in de testweek niet consequent.

(Sub)onderdeel van hun nieuwe rol was dat OpCo's zouden interveniëren bij prio 2-meldingen als deze beter aan een andere eenheid zouden kunnen worden uitgegeven. De OpCo's hadden daartoe een portofoon en zowel een GMS-scherm als een CityGis-scherm (een scherm waarop de rondrijdende eenheden zichtbaar waren) ter beschikking. Meeluisteren deden de meeste OpCo's bijna als vanzelfsprekend, maar het meekijken op de schermen gebeurde niet tot nauwelijks, en het interveniëren ook niet. De onderzoekers hebben een enkele maal waargenomen dat een dergelijke interventie zinvol zou zijn geweest (zie het voorbeeld in §6.3.5 in het intermezzo 'Goed statussen is een belangrijke voorwaarde voor het concept').

Verdergaand was de afspraak dat OpCo's ook mochten en zouden nadenken over de zinvolheid van prio 2-meldingen. De inzet van medewerkers voor een niet-zinnige prio 2-melding zou dan door de OpCo in interactie met de meldkamer moeten worden bijgesteld. Tijdens de testweek gebeurde dit (zonder de aanmoediging van de 'kritische vriend') niet of nauwelijks, terwijl verschillende prio 2-meldingen de revue zijn gepasseerd waarbij de OpCo achteraf na bevraging door de 'kritische vriend' aangaf dat een bijstelling wel had gekund. Als voorbeelden: een prio 2-melding van schapen zonder water of een prio 2-melding om 12.30 uur van een poging tot inbraak die (al) om 8.30 uur is gemeld, vergde in het concept eigenlijk een bewuste afweging door de OpCo of en hoe hierop gereageerd moest worden. Even (laten) bellen met de melder kon al veel oplossen (mits de OpCo toegang tot het telefoonnummer van de melder had natuurlijk, zie ook het voorbeeld in §6.3.4). Voor meer voorbeelden zie bijlage 8.

Een good practise

De proto-OpCo ziet een melding 'wegverkeer' op het GMS-scherm verschijnen. Een melder, zo is te lezen, heeft aangegeven dat er grind op de weg ligt. Een van de eenheden (duo) wordt door de meldkamer aan de melding gekoppeld (prio 2). De OpCo ziet dat en vraagt zich hardop af of dit nu wel een melding voor de politie is. Hij zoekt daarom contact met de eenheid en vraagt: 'Wat gaan jullie daar nu eigenlijk doen?' De medewerkers antwoorden: 'We gaan checken of er veel grind ligt en er daardoor sprake is van een gevaarlijke situatie. Zo nee, dan bellen we de gemeente.' De OpCo vindt het een plausibele uitleg en gaat ermee akkoord.

Een laatste wat kleiner punt is dat de meeste OpCo's nog geholpen moeten worden om hen te herinneren dat ze medewerkers in kunnen zetten voor allerhande 'klusjes', variërend van het uitgeven van sleutels tot het invullen van het opdrachtbord of het Excelbestand met een overzicht van de voertuignummers.

6.3.8 Perceptie van de medewerkers

Ook in basisteam 3 hebben we tijdens de testweek na afloop van de dienst middels een vragenlijst aan de noodhulpmedewerkers gevraagd wat zij van de nieuwe werkwijze vonden. De medewerkers hoefden deze vragenlijst, mochten zij meerdere diensten hebben gedraaid, maar eenmaal in te vullen. We hebben 28 vragenlijsten retour ontvangen.

Wat is anders?

Aangezien de werkwijze ten opzichte van de nulmeting echt anders was, hebben we als eerste aan de medewerkers gevraagd wat ze tijdens de tweeweekse pilot als anders hebben ervaren. Hieronder volgen de antwoorden die het vaakst genoemd werden:

- Solorijden.
- Meer mensen op straat.

Dit was een reactie die door de medewerkers ook tijdens onze aanwezigheid regelmatig hardop werd benoemd. Feit is dat er net zoveel mensen in dienst waren als anders. Een verklaring voor deze reactie zou kunnen zijn dat er meer interactie tussen de medewerkers was, onder andere door het thematisch werken, waardoor het leek alsof er meer mensen in dienst waren.

- Meer werkopdrachten (die ook nog eens teruggekoppeld moeten worden).
- Meer sturing door de OpCo.
- Verdelen van werk.
- De briefing.
- Groter werkgebied dan alleen de wijk.

Wat wordt als positief en negatief ervaren?

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd om twee veranderingen te benoemen die zij als positief hebben ervaren en twee veranderingen die zij als negatief hebben ervaren. De antwoorden geven we weer in onderstaande wordclouds. Hoe groter een woord of zinsnede, hoe vaker dit antwoord door de respondenten werd gegeven.



Figuur 6.2: De wordcloud van antwoorden die door de respondenten (N=28) zijn gegeven op de vraag welke onderdelen zij als positief hebben ervaren



Figuur 6.3: De wordcloud van antwoorden die door de respondenten (N=28) zijn gegeven op de vraag welke onderdelen zij als negatief hebben ervaren

Wat is er anders aan de rol van de OpCo?

Op de vraag of de respondenten een andere rol van de OpCo hebben ervaren, antwoordde 60% bevestigend. De rode draad die in de antwoorden van de respondenten zichtbaar is, is vooral de sturing door de OpCo. Een enkeling licht toe wat hij daarmee bedoelt:

- ‘Bij een reguliere briefing werd iemand die een afspraak had, overgeslagen. Nu moest deze collega voor of na de afspraak ook gewoon werk doen.’
- ‘Actief vragen om een terugkoppeling.’
- ‘Niemand kan zich nu nog verstoppen.’
- ‘Concrete opdrachten en verplichte terugkoppelingen.’
- ‘Meer communicatie door kortere lijntjes.’
- ‘Hij is meer aanwezig in het operationele werkveld.’

De mate waarin ‘de sturing’ plaatsvond hing volgens verschillende respondenten wel af van de individuele OpCo.

De meeste bevroegden waardeerden deze verandering als positief. Een enkele wijkagent ervaarde de sturing door de OpCo als ‘dwingend’: ‘Sturen is prima, maar niet te veel.’

Als negatief punt werd benoemd dat het er tijdens de start van de dienst, bij de briefing, onder leiding van de OpCo ‘(wat) chaotisch(er)’ aan toeging. Een enkeling vond dat de OpCo ook onvoldoende overzicht had over wat er die dag speelde.

De OpCo’s, die een iets andere vragenlijst hebben ontvangen,¹⁰² waardeerden hun ervaringen op een na als positief (de ene afwijking was een OpCo die voor het eerst als zodanig functioneerde). Drie van hen vonden dat ze meer stuurden, terwijl in hun perceptie tegelijkertijd ook meer initiatief werd genomen vanuit de groep en er enthousiasme was bij de medewerkers. Ons als wetenschappers verbaast dat niet, want leidinggeven op de wijze van de proto-OpCo, dus door het geven van heldere opdrachten en respectvolle inhoudelijke reflectie op de wijze van taakuitvoering, wordt door professionals gewaardeerd en gezien als aanmoediging om zelf ook een stap verder te gaan.

De OpCo’s spraken verder in termen als ‘uitdagend’ over hun nieuwe rol.

¹⁰² We hebben zes vragenlijsten van de OpCo’s retour ontvangen. Deze vallen niet onder de 28 retour ontvangen vragenlijsten van de uitvoerende medewerkers die de basis voor deze paragraaf vormen.

Enkele citaten:

- ‘We dagen de medewerkers nu uit op de inhoud van het werk. Hierdoor hoor ik ze minder klagen en ze hebben “er zin in”.’
- ‘Het gaat weer eens ergens over en dat geldt ook voor de collega’s. We zijn niet alleen met beheersmatige dingen bezig, maar gericht op het operationele werk.’
- ‘Ik ben minder uitvoerend bezig, maar meer sturend.’
- ‘Het lijkt alsof er nu meer vanuit de groep zelf ontstaat.’
- ‘We zijn met elkaar veel veelzijdiger bezig geweest.’
- ‘Er is meer aandacht en er wordt bewust gekozen voor het uit te voeren werk (op inhoud, maar ook in burger, opvallend, solo).’

Als negatief punt benoemden zij vooral de ‘hectiek rondom de ochtendbriefing’ en dat ze niet altijd het juiste overzicht hadden.

Nieuwe werkwijze psychisch belastend?

Aan de respondenten hebben we gevraagd of zij de nieuwe werkwijze meer of minder psychisch belastend vonden dan een noodhulpdienst. Ongeveer de helft van de bevroagden (N=15) gaf als antwoord ‘geen mening’.

Ongeveer een derde (N=9) ervaarde de nieuwe werkwijze als meer psychisch belastend, bijvoorbeeld omdat zij het gevoel hadden mee te moeten luisteren met alle meldingen en daardoor dus alerter moesten zijn. Ook legde een aantal respondenten uit dat dit kwam door de grotere werkdruk die zij ervaarde. Een wijkagent gaf bijvoorbeeld aan: ‘[Ik word] nu gedwongen om meer werk en informatie te delen uit mijn wijk zodat collega’s daarmee aan de slag kunnen.’

Drie respondenten gaven aan dat zij de werkwijze minder psychisch belastend vonden omdat de meldingen nu juist beter werden verdeeld. Een van de bevroagden gaf aan geen verandering te hebben ervaren.

Zinnvolle invulling van de tijd

Ongeveer een vijfde van de bevroagden (N=6) heeft geen mening over de vraag of de nieuwe werkwijze een zinnvollere invulling is van hun tijd.

Ruim een derde van de bevroagden ($N=11$) vindt dat zij door de nieuwe werkwijze zinvoller bezig is met politiewerk. Zij vinden bijvoorbeeld dat zij productiever zijn omdat meer taken kunnen worden opgepakt en er meer tijd besteed kan worden aan een individuele taak. Enkele detailantwoorden:

- ‘Ik denk dat er meer werk wordt verzet, het werk blijft natuurlijk wel hetzelfde.’
- ‘Ik heb meer opdrachten gedaan.’
- ‘Werk dat er al een tijdje ligt, wordt nu meegenomen.’
- ‘Je wordt bij meer zaken betrokken, je bent dus allrounder inzetbaar.’

Evenveel bevroagden ($N=11$) vinden dat zij minder zinvol bezig waren. Daarbij worden twee redenen gegeven: de meesten vinden dat ze niet anders werken dan anders, een enkele wijkagent noemt dat ze nu te weinig ruimte hebben om zich met wijkwerk bezig te houden.

Geen beschikbaarheidsdienst

Een grote meerderheid van de bevroagden ($N=23$) geeft aan het prima en geen probleem te vinden dat ze aan het begin van de dienst niet ingeroosterd zijn voor het draaien van een beschikbaarheidsdienst, bijvoorbeeld omdat het goed is voor de betrokkenheid en diversiteit. Maar ook simpelweg ‘omdat meldingen nu voor iedereen zijn’. Daarnaast, zo wordt aangegeven, is het altijd mogelijk om een zogeheten ‘viertje te statussen’. Dat wil zeggen dat voor de meldkamer duidelijk is dat zij op dat moment niet beschikbaar zijn.

Een enkele bevroagde ($N=3$) vindt ongelabeld werken ‘lastig’ en ‘minder positief’ maar licht verder niet toe waarom.

De overige twee bevroagden zien geen verschil met de huidige situatie en vinden dan ook niet dat ze door het niet-labellen anders zijn gaan werken.

Werkopdrachten

Vrijwel alle bevroagden ($N=27$) vinden het ‘goed’, ‘prima’ of ‘geen probleem’ dat opdrachten op de persoon uitgegeven worden. Verschillende respondenten lichten hun antwoord toe:

- ‘Top! Werk in plaats van freewheelen.’

- ‘Positief. Naast de meldingen en lopende zaken kun je hiermee aan de slag.’
- ‘Geen probleem. Wel kijken waar mensen goed in zijn.’
- ‘Positief, zou altijd kunnen ongeacht de werkwijze.’
- ‘Werkt goed, want je wordt ervoor verantwoordelijk gemaakt.’
- ‘Heel goed, maakt iemand verantwoordelijk.’
- ‘Goed, opdrachten werden dan meteen uitgevoerd.’
- ‘Wel fijn, maar heb daardoor weinig tijd voor wijkwerk.’

Enkele medewerkers benoemen nog een aantal voorwaarden zoals het belang van terugkoppeling en de kwaliteit van de opdracht(formulering). Eén respondent heeft de vraag niet beantwoord.

Een van de OpCo's merkt tijdens zijn dienst spontaan op dat het hem opvalt dat collega's zo enthousiast zijn. 'Mijn beeld tot nu toe is dat collega's het fijn vinden dat ze zien dat wijkagenten nu ook regulier werk oppakken. Dat er gericht aan ze wordt gevraagd wat ze de hele dag doen en dat ze ook concreet werk meekrijgen, wordt toch ook gewaardeerd. Grappig toch?'

Nog wat nabranders

Een aantal respondenten heeft gebruikgemaakt om nog een nabrander (tip of top) op te nemen in de vragenlijst:

- 'Mooi met zoveel tegelijk beginnen en het werk doen. Solo ook prima, zeker omdat ik motorrijder ben en zo meer de straat op kan.'
- 'Door het feit dat er meer mensen beschikbaar en op straat zijn moet dat zichtbaar zijn voor de burger (veiligheidsgevoel). Ik zou meer sturen op aanwezig zijn in alle windstreken van ons gebied.'
- 'Ik vond het wel mooi dat de pakkans vergroot is en dat had al resultaat (in mijn geval tijdens een dienst met aanhouding i.v.m. diefstal aanhangwagen).'
- 'Positieve ontwikkeling deze opzet, maar zoals gezegd moet iedereen betrokken worden. Ook de OCP en VVC. Zelfde mindset voor iedereen.'
- 'Kijk naar de personen in dienst, niet iedereen is geschikt voor solodiensten. Werken met een aandachtspersoon van de week in het kader van het thematisch werken? Dus extra focus op persoon/locatie.'
- 'Ik zie veel voordelen in dit werken, allen aan het werk en er zit bijna niemand meer binnen.'

6.3.9 Betrokkenheid van de teamleiding

De betrokkenheid van de teamleiding, met name ingevuld door een van beide teamchefs, bij het uitrollen van het concept was groot. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat deze teamchef aanwezig was bij de OpCo-instructie, heeft geïntervenieerd toen enige commotie ontstond met betrekking tot het solorijden, zelf ook afstemming heeft gezocht met de meldkamer over de aanpak, tijdens de testweek regelmatig zijn gezicht liet zien om te vragen hoe het ging en net als zijn collegeteamchef een OpCo-dienst heeft meegedraaid. Deze teamchef heeft ook snel na de tweewekse pilot gevraagd om een terugkoppeling.

6.3.10 Na de tweewekse pilot

Na de tweewekse pilot is men weer teruggegaan naar de aanpak van voor de pilot, dat wil zeggen dat er weer als vanouds noodhulpdiensten werden gedraaid. Tijdens de terugkoppeling met de teamleiding werd aangegeven dat de resultaten van de pilot aanleiding waren om een traject te starten om de werkwijze structureel vorm te kunnen geven. De teamchef had voor zichzelf in gedachten om daar eind 2017 mee te beginnen. Daar waar de pilot toch vooral van bovenaf werd ingestoken, moest de structurele aanpak juist van onderop komen. Door onze contactpersoon is aangegeven dat op het moment van schrijven van deze rapportage er nog weinig concrete stappen waren gezet.

6.4 Conclusie

De testweek in basisteam 3 heeft laten zien dat het sturingsconcept succesvol is als we onze definitie uit paragraaf 3.3 hanteren:

- In *kwantitatieve* zin is het concept succesvol omdat er zoals gezegd *meer* tijd is besteed aan het uitvoeren van gestuurd politiewerk, ten koste van eigen-initiatiefactiviteiten.
- In *kwalitatieve* zin was het concept succesvol omdat tijdens de testweek uitvoering aan het concept werd gegeven zoals beoogd: de medewerkers deden in de kern (en overwegend) regulier politiewerk.

Er zijn nog wel wat aandachtspunten te benoemen die randvoorwaardelijk zijn om het concept ook voor de toekomst te kunnen implementeren, zoals:

- Het genereren van voldoende (zinvol) werk (al werd in dit basisteam meer werk gegenereerd, bijvoorbeeld door de medewerkers zelf onder toezicht van de OpCo, dan in beide andere basisteams).
- Het optreden van de OpCo's.
- Het (goed) statussen van de medewerkers.
- De bereidheid en opleiding van centralisten.

Cruciaal is (ook hier) de rol van de OpCo en de beschikbaarheid van werk: zonder sturing op de uitvoering van werk zullen medewerkers toch weer terug (moeten) vallen op hun eigen initiatief om werk te verzinnen. Ook voor de OpCo's van basisteam 3 geldt dat de OpCo's nooit (echt) zijn opgeleid om directief leiding te geven aan hun medewerkers.

Het geheel overziend: samenvatting, conclusies en reflectie

In dit laatste hoofdstuk herhalen we de belangrijkste resultaten en conclusies van ons onderzoek en geven we onze reflectie op de resultaten.

7.1 De kerngedachte van het onderzoek

Regelmatig zijn er signalen dat de politie (te) zwaar belast zou zijn. Toen wij tijdens eerder onderzoek constateerden dat de capaciteit van de noodhulp (incidentafhandeling) niet optimaal werd benut, leek het daarom wenselijk om te experimenteren met andere werkwijzen (noodhulpfunctieconcepten genoemd) die tot een efficiëntere inzet van de beschikbare capaciteit van de noodhulp konden leiden.

Samen met vier basisteams zijn we daarom in 2015 aan een reis begonnen om dergelijke concepten te ontwikkelen, tijdelijk te implementeren en op efficiency (winst) en uitvoerbaarheid te testen. In de loop van het onderzoek zijn twee basisteams afgefallen en is er een nieuw team voor in de plaats gekomen.

We hebben twee hoofdrichtingen verkend:

- 1 De noodhulpeenheden door gerichte sturing meer werk laten verrichten ‘tussen de meldingen door’.
- 2 Het opheffen van de specifieke noodhulpsuborganisatie door alle uitvoerende politiefunctionarissen die in dienst zijn te laten reageren op meldingen. Hierdoor kan al het reguliere werk verdeeld worden over iedere politiefunctionaris die in dienst is.

Uiteindelijk hebben we drie verschillende noodhulpfunctieconcepten uitgewerkt: twee concepten die een uitwerking zijn van de eerste hoofdrichting en één concept dat een uitwerking is van de tweede hoofdrichting. De concepten zijn in drie verschillende basisteams tijdelijk geïmplementeerd en op efficiency en uitvoerbaarheid getest.

7.2 De nulmeting

Om de efficiency (winst) van de concepten te kunnen testen hebben we als eerste een nulmeting uitgevoerd in alle drie de deelnemende basisteams.

De resultaten maken duidelijk dat er inderdaad ruimte is voor andere werkzaamheden tussen de meldingen door: in zo'n 30% van de tijd werden de werkzaamheden op eigen initiatief uitgevoerd. Werkzaamheden die op eigen initiatief worden uitgevoerd zijn niet per definitie onnuttig, maar het zijn wel werkzaamheden waarop geen directe sturing wordt gegeven vanuit de politieorganisatie. Het eigen initiatief werd vooral ingevuld door algemene surveillances, waarvan onderzoek heeft laten zien dat het nut daarvan wel degelijk betwist kan worden.

Activiteit	Tijdsbesteding in procenten
Melding (OC)	17,6
Eigen initiatief	30,1
Briefing	4,0
OpCo-opdracht	8,1
Administratie	20,5
Overige	10,7
A/O	9,0
TOTAAL	100

Tabel 7.1: Samengenomen tijdsbesteding tijdens de nulmeting (in procenten) tijdens 26 ochtend- en avond-diensten verdeeld over de drie basisteams, gebaseerd op de observaties van Crisislab

Tentatief merken we op dat ook in de ‘meldingentijd’ nog ruimte bestaat als er fundamenteel gekeken wordt naar wat politiewerk inhoudt en in het bijzonder waarvoor momenteel spoedeisend wordt uitgerukt. Veel meldingen, zoals het reageren op lichte verkeersongevallen of op NU-meldingen (prio 2 of 3) die soms al geruime tijd bij de meldkamer bekend zijn, kunnen ook door anderen of op een andere wijze worden opgepakt.

7.3 De drie concepten en de verwachte resultaten

De kern van concept 1 betrof zelfsturing door noodhulpmedewerkers door het zichtbaar kiezen en afvinken van werkopdrachten.

De praktische werkwijze was om de werkopdrachten voor iedereen zichtbaar op het bord te plaatsen, waarna de medewerkers op het bord hun keuze zichtbaar moesten maken. Ook moesten de medewerkers op het bord aangeven of ze hun opdracht hadden uitgevoerd. De zichtbaarheid moest leiden tot sociale controle en daarmee tot zelfsturing. De OpCo diende vooral de zelfsturing te bevor-

deren door voldoende zinvol werk beschikbaar te stellen en diende tussendoor en aan het einde van de dienst inhoudelijk feedback op de taakuitvoering te geven.

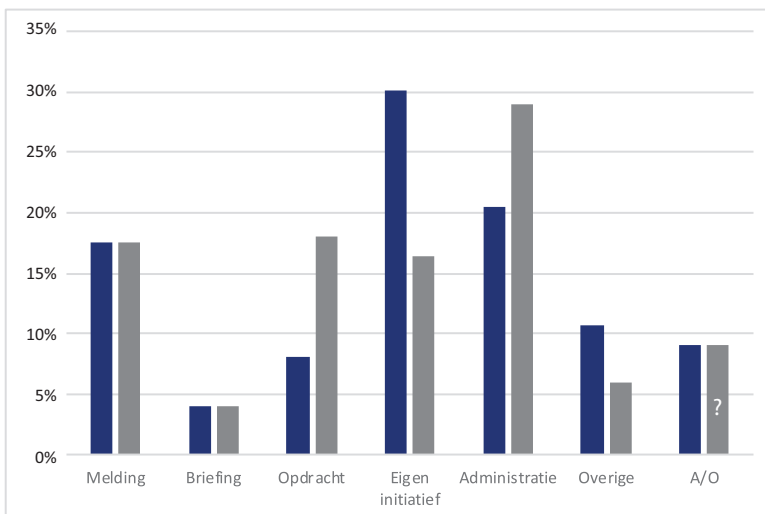
De werkopdrachten zouden uit een door de operationele leiding bepaald werkaanbod komen.

De kern van concept 2 betrof een strakkere sturing door de OpCo van de dagelijkse werkzaamheden (anders dan de afhandeling van meldingen).

De praktische werkwijze was om werkopdrachten op de persoon uit te geven en de OpCo te laten toezien op de uitvoering ervan. Strakkere sturing door de OpCo betekende dan dat de OpCo, in tegenstelling tot de praktijk die wij eerder observeerden, werkelijk zorgde voor uitvoering door zijn medewerkers, door hen op de uitvoering ook regelmatig aan te spreken. Net als in basisteam 1 moesten deze werkopdrachten tussen de meldingen door uitgevoerd worden.

De werkopdrachten zouden in dit concept uit een door de organisatie bepaald werkaanbod komen.

Voor beide concepten was de verwachting dat het uitvoeren van meer opdrachten tussen de meldingen door weliswaar zou leiden tot meer administratief werk, maar dat dit alles toch vooral ten koste zou gaan van de tijd die werd besteed aan eigeninitiatiefactiviteiten. In figuur 7.1 wordt de verwachte verandering schematisch weergegeven.



Figuur 7.1: Schematische weergave van de te verwachte verandering in de basisteam 1 en 2 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de totale nulmetingen in alle drie de basisteam; een '?' kan zowel een verhoging, verlaging als gelijkblijven betekenen

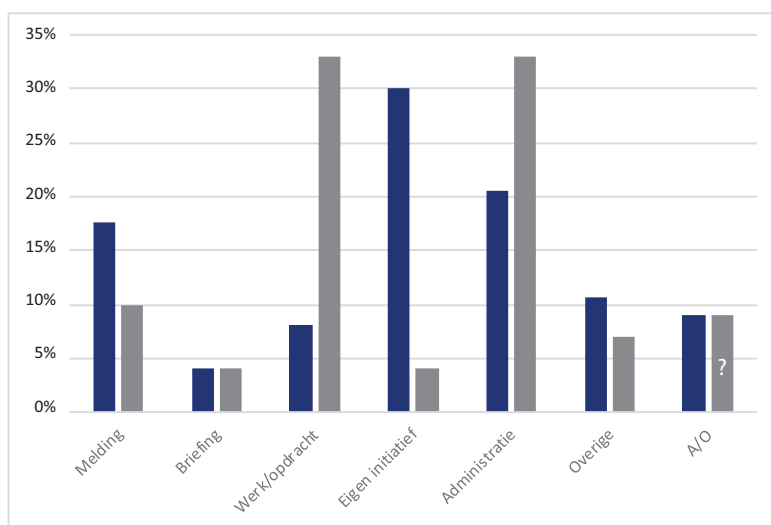
De kern van concept 3 was dat iedereen een politiemens in dienst is zodat er geen aparte noodhulporganisatie meer (nodig) is.

De praktische werkwijze was dat alle uitvoerende medewerkers een onbelaste ochtend- of avonddienst draaiden. Iedereen voerde ‘gewoon’ regulier politiewerk uit en luisterde mee met meldingen. SPOED-meldingen (prio 1) konden aan iedereen worden uitgegeven of medewerkers dienden zichzelf daarvoor aan te bieden. NU-meldingen (prio 2) werden vooral uitgegeven aan medewerkers die op dat moment beschikbaar waren.

Voor het reguliere politiewerk werden extra werkopdrachten voorbereid. De OpCo moest medewerkers die opdrachten dan laten uitvoeren. Er werd daarmee van de OpCo ook een meer dan gebruikelijke sturing verwacht.

Voor het concept van basisteam 3 was onze verwachting dat ten opzichte van de nulmeting:

- Een sterke daling van eigeninitiatiefactiviteiten zichtbaar zou zijn: alle werktijd is immers beschikbaar voor werk(opdrachten) omdat er geen wachttijd meer is. Bij voldoende (zinvol) werkaanbod zou de tijd besteed aan eigen initiatief dus eigenlijk nul moeten worden, terwijl de tijd besteed aan opdrachten en administratie omhooggaat.
- Er minder tijd besteed wordt aan meldingen omdat de meldingen over meer medewerkers verspreid zouden worden (ervan uitgaande dat er tijdens de éénmeting ook medewerkers in dienst waren die in de nulmeting niet op meldingen reageerden).



Figuur 7.2: Schematische weergave van de te verwachte verandering in tijdsbesteding in basisteam 3 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de totale nulmetingen in alledrie de basisteams (linkerstaven); een '?' kan zowel een verhoging, verlaging als gelijkblijven betekenen

7.4 Definitie van een succesvol concept

We vinden in dit actieonderzoek een concept succesvol als:

- er tijdens de éénmeting (in vergelijking met de nulmeting) door medewerkers die beschikbaar zijn voor meldingen:
 - meer tijd aan opdrachten is besteed én
 - minder tijd is besteed aan eigen initiatief en/of in mindere mate aan ‘overige activiteiten’ (al dan niet in combinatie met ‘A/O’).
- het sturingsconcept tijdens de éénmeting ook werd uitgevoerd zoals was beoogd.

7.5 Operationele sturing als onderdeel van alle drie de concepten

Een belangrijk onderdeel van frontlijnorganisaties is operationele sturing, dat wil zeggen:

- Het uitgeven van werk(opdrachten).
- Het controleren of het werk ook wordt/is uitgevoerd in lijn met wat wordt bedoeld.
- Het inhoudelijk feedback geven op de uitvoering.

Bij de politie is de operationele sturing in principe belegd bij de operationeel coördinator, de OpCo. Alle concepten vergden dat er ten minste operationeel gestuurd werd door het uitgeven van werk(opdrachten) en het geven van inhoudelijke feedback op de uitvoering. In concept 2 van basisteam 2 werd de meest doortastende sturing verwacht van de OpCo, die daarin immers de noodhulpmedewerkers tussen de meldingen door werk moest laten verrichten.

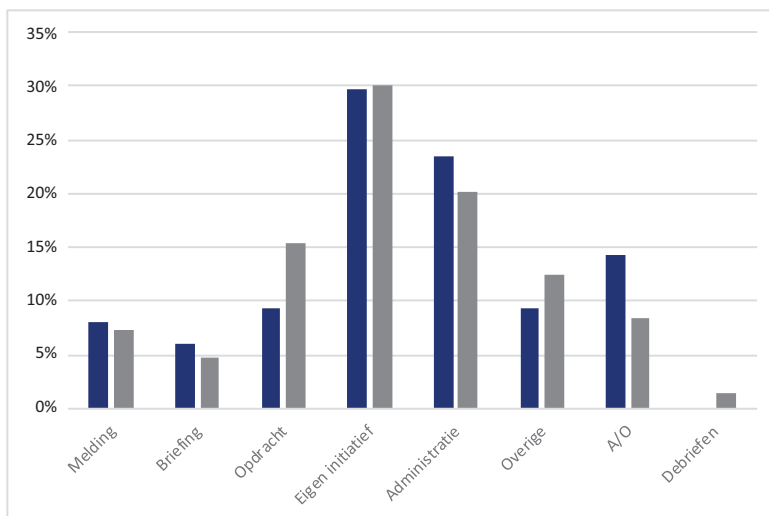
Het aspect operationele sturing door OpCo's had onze nadrukkelijke aandacht omdat we uit eerder onderzoek weten dat operationele sturing binnen de politie beperkt plaatsvindt. Dit komt enerzijds omdat de OpCo's daar niet specifiek voor zijn opgeleid en anderzijds omdat de politie uitgaat van de professionele ruimte van medewerkers, wat in de praktijk nogal eens wordt ingevuld door medewerkers hun eigen werk te laten bepalen.

Ter voorbereiding op de éénmeting hebben we daarom alle OpCo's een instructie/training aangeboden; niet iedereen heeft daar overigens gebruik van gemaakt. Als ‘kritische vriend’ hebben we daarnaast de OpCo's geholpen om tijdens de testweek zo veel mogelijk invulling te kunnen geven aan de operationele sturingsrol.

7.6 De opbrengst van concept 1: zelfsturing door zichtbaar kiezen en afvinken van werkopdrachten

Concept 1 was deels succesvol als we onze eigen definitie hanteren:

- In *kwantitatieve* zin bleek het concept niet succesvol omdat er weliswaar meer tijd werd besteed aan het uitvoeren van opdrachten maar dit niet ten koste is gegaan van de tijd die is besteed aan de eigeninitiatiefactiviteiten, zie figuur 7.3.



Figuur 7.3: Schematische weergave van de verandering van de tijdsbesteding in basisteam 1 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de (eigen) nulmeting (linkerstaven)

- In *kwantitatieve* zin bleek het concept deels succesvol. De noodhulpmedewerkers kozen zoals beoogd zelf een aantal opdrachten uit die op het bord stonden. Ook vinkten zij op het bord de opdrachten af die waren uitgevoerd. De beoogde sociale controle kwam echter niet echt uit de verf, omdat het werkaanbod beperkt was, zodat de opdrachten eenvoudig ‘tussendoor’ konden worden uitgevoerd. Door de hulp van de twee ondersteunende medewerkers en de ‘kritische vriend’ werden de opdrachten op het bord geplaatst, omdat de OpCo’s dat niet deden, zoals wel was beoogd.

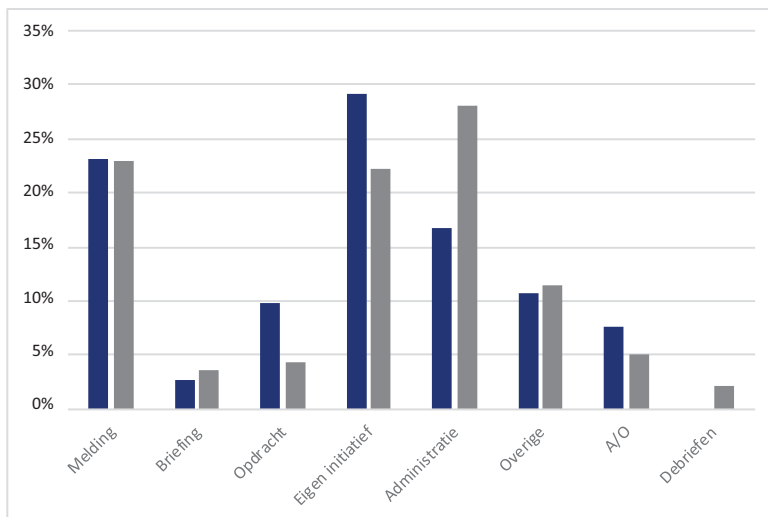
Het zwakste punt in de uitvoering was:

- Het ontbreken van genoeg (zinvol) politiewerk om aan de noodhulpmedewerkers uit te kunnen geven.
- De beperkte betrokkenheid van de OpCo's bij de operationele sturing (waaronder dus het vullen van het bord en het geven van inhoudelijke feedback) en van de teamleiding.

7.7 De opbrengst van concept 2: strakker sturen op tussendoorwerk door de OpCo

Concept 2 was niet succesvol als we onze eigen definitie hanteren:

- In *kwantitatieve* zin bleek het concept niet succesvol omdat er niet *meer* tijd is besteed aan het uitvoeren van opdrachten, zie figuur 7.4.



Figuur 7.4: Schematische weergave van de verandering in tijdsbesteding in basisteam 2 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de (eigen) nulmeting (linkerstaven)

- In *kwalitatieve* zin bleek het concept niet succesvol omdat tijdens de éénmeting het concept niet werd uitgevoerd zoals beoogd: de OpCo's konden hun operationele sturende rol, die de basis vormde voor dit concept, ondanks de ondersteuning van de 'kritische vriend', niet waarmaken.

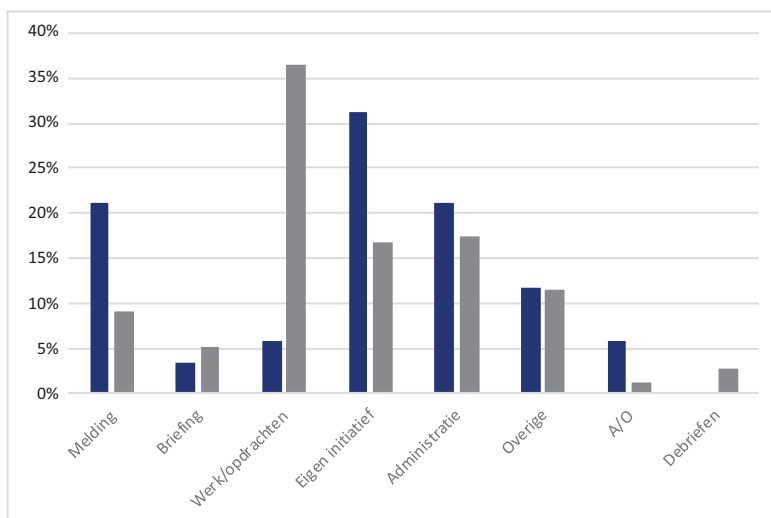
Ook in dit team ontbrak het verder aan:

- Genoeg (zinvol) politiewerk om aan de noodhulpmedewerkers uit te kunnen geven.
- Betrokkenheid van de teamleiding.

7.8 De opbrengst van concept 3: iedereen is een politiemens in dienst

Concept 3 was succesvol als we onze eigen definitie hanteren:

- In *kwantitatieve* zin bleek het concept succesvol omdat er *méer* tijd is besteed aan het uitvoeren van gestuurd politiewerk, ten koste van eigeninitiatief-activiteiten, zie figuur 7.5.



Figuur 7.5: Schematische weergave van de verandering in tijdsbesteding in basisteam 3 na uitvoering van de éénmeting (rechterstaven) ten opzichte van de (eigen) nulmeting (linkerstaven)

- In *kwalitatieve* zin bleek het concept succesvol omdat tijdens de éénmeting uitvoering aan het concept werd gegeven zoals beoogd: de medewerkers deden in de kern (en overwegend) regulier politiewerk.

Er waren ook hier nog wel wat zwakkere punten te benoemen, zoals:

- Het genereren van voldoende (zinvol) werk (al werd in dit basisteam meer werk dan in beide andere basisteams gegenereerd, bijvoorbeeld door de medewerkers zelf, onder toezicht van de OpCo).
- Het operationeel leidinggeven van de meeste OpCo's.
- Het (goed) statussen van de medewerkers, wat cruciaal was in dit concept.
- De bereidheid en opleiding van de centralisten.

7.9 Het overallbeeld

We vatten de resultaten van de drie pilots samen in de volgende noties.

Ja, er is ruimte voor een efficiëntere inzet van de capaciteit van de noodhulp. In de pilots 1 en 3 werd meer werk verzet dan in de nulmeting. In pilot 3 bleek dat een aparte noodhulporganisatie daarvoor niet nodig is.

Ja, uitvoerende politiemensen willen graag met meer zinvol werk de straat op en willen daar ook de verantwoordelijkheid voor nemen. In alle pilots waren de politiemensen blij met het (grotere) werkaanbod. In de pilots 1 en 3 bleek dat het uitvoerend politiepersoneel ook tot meer zelfsturing in staat was toen ze daarbij gefaciliteerd werd.

Cruciaal is het operationeel leiderschap van de OpCo's. Het blijkt dat OpCo's in de huidige praktijk eigenlijk nauwelijks sturing (kunnen) geven op de taak-uitoefening van uitvoerende politiemensen. OpCo's zijn simpelweg niet opgeleid en worden niet gefaciliteerd om ten eerste begrijpelijke en uitvoerbare opdrachten te formuleren (in de pilots konden ze de gegeven opdrachten mede daardoor niet op begrijpelijkheid en uitvoerbaarheid controleren), en die ten tweede zoals beoogd te laten uitvoeren.

Het lijkt erop dat in de basisteams er simpelweg een gebrek aan operationeel politiewerk is om de medewerkers die beschikbaar zijn voor meldingen¹⁰³ tijdens hun dienst zinvol aan het werk te houden. Zeer verrassend was dat zelfs in de testweken er nauwelijks extra zinvol politiewerk voor deze uitvoerende medewerkers kon worden gegenereerd. In alle concepten gold dat de uitvoerende politiemensen makkelijk meer werk hadden kunnen verstouwen, maar het was er gewoon niet.

Daarmee concluderen we dat de grondgedachte van dit onderzoek eigenlijk gefalsificeerd is: er is geen noodzaak tot een efficiëntere inzet van noodhulp-

103 In de concepten 1 en 2 zijn dit de noodhulpmedewerkers, in concept 3 zijn dat alle dienstdoende executieve medewerkers.

medewerkers omdat op dit moment op basisteamniveau voor hen niet genoeg zinvol werk gegenereerd kan worden. Dit is op zich natuurlijk bijzonder omdat het beeld totaal anders is, namelijk dat de politie 'overloopt' en daarom nog meer capaciteit nodig heeft.

Een verandering van de huidige praktijk vergt natuurlijk (ook) operationeel leiderschap van OpCo's. Zij worden daar zoals gezegd momenteel niet toe opgeleid en zullen daardoor voorspelbaar ook geen bijdrage aan die verandering (kunnen) leveren.

Bestuurskundig kunnen we dan constateren dat door het ontbreken van de combinatie van a) externe druk voor verandering en b) interne capaciteit om dat ook mogelijk te maken, een verandering van de huidige praktijk ook niet gerealiseerd zal worden.

Wie iets ten positieve wil veranderen, heeft vooralsnog de meeste kans door op een niet-directieve wijze zelfsturing van politiemedewerkers te bevorderen. Natuurlijk bestaat er geen enkele organisatie op MBO-niveau die zonder operationeel leiderschap werkelijk effectief en efficiënt kan worden, maar de extra stap die de uitvoerende medewerkers doorgaans graag willen maken, kan de politieorganisatie al een eindje de goede kant op helpen gaan.

In onze analyse is voor die stap het ontwikkelen van werkelijk ontschotte basisteams waar ieder politiemens alle taken kan en mag oppakken cruciaal. Dit is inclusief VVC/basisteam recherche. Om dit mogelijk te maken is vooral de-bureaucratisering nodig, dat willen zeggen: meer vertrouwen in het vakmanschap van uitvoerende politiefunctionarissen in plaats van een doolhof aan certificeringseisen.

Gebruikte bronnen

- Bull, R., B. Bustin, P. Evans & D. Gahagan (1983). *Psychology for Police Officers*. New York: John Wiley and Sons.
- Coenen, H. & S. Khonraad (2003). 'Inspirations and aspirations of exemplarian action research', in: *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 13 (6), pp. 439-450.
- Dijksman, G. (2014). *Afhandeling meldingen. Project Dienstverlening en Trio Basisteams & districten*. Nationale politie.
- Esselink, S.H., J. Broekhuizen & F.M.H.M. Driessen (2009). *Solosurveillance: kosten en baten*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap/Bureau Driessen Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek.
- Gelderens, B.R. van (2015). 'De beoogde cultuurverandering binnen de Nationale Politie: de doorwerking op een robuust basisteam', in: *Het Tijdschrift voor de Politie*, jg 77 (7), pp. 18-23.
- Groenendaal, J., I. Helsloot & B. Bruggemans (2014). 'Het benutten van onderzoek naar Naturalistic Decision Making (NDM)', in: *Management en Organisatie*, 68(4), pp. 5-23.
- Helsloot, I., J. Groenendaal & E. Warners (2012). *Politie in de netwerksamenleving*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap, nr. 44.
- Helsloot, I., P. van Reenen & J. Groenendaal (2014). *Leidt professionalisering nog tot een professionele(re) politie?* Renswoude: Crisislab & Van Reenen-Russel Consultancy. In opdracht van Politie en Wetenschap.
- Hengst, M. den & M. in 't Veld (2014). *Brieven voor en door basisteams*. Den Haag: Boom Lemma.
- Hoogenraad, Y.M. (2017). *Het tekort aan werk bij de lokale politie: een verklaring gebaseerd op de perspectieven van burgers, de politie en de gemeente op de sociale onveiligheid in Zuidoost Lelystad*. Afstudeerscriptie masteropleiding Besturen van Veiligheid van de Radboud Universiteit Nijmegen.

- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (Inspectie OOV) (2009). *Doorschakelen! Een onderzoek naar de inrichting van de noodhulp door de Nederlandse Politie*. Den Haag: IOOV.
- Inspectie Veiligheid en Justitie (Inspectie VenJ) (2015). *Vierde onderzoek vorming nationale politie; het verder in werking brengen van de basisteams*. Den Haag: Inspectie Veiligheid en Justitie.
- Kop, N, & P. Klerks (2009). *Doctrine intelligencegestuurd politiewerk, versie 1.0*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Koschmann, M.A. (2013). 'The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration', in: *Management Communication Quarterly*, 27(1), pp. 61-89.
- Landman, W. (2011). *Sturing van blauw*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Landsberger, H.A. (1958). *Hawthorne revisited. Management and the worker: its critics, and developments in human relations in industry*. Cornell University, Ithaca, N.Y.
- Lewin, K. (1946). 'Action Research and Minority Problems', in: *Journal of Social Issues*, 2, pp. 34-46.
- Marynissen, H. (2013). 'Waarom communicatie niet werkt?', in: *Ad rem*, 4, pp. 8-10.
- Mitchell, T.R. & L.R. Beach (1990). "'... Do I love Thee? Let Me Count...'" Toward an Understanding of Intuitive and Automatic Decision Making', in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), pp. 1-20.
- Nationale Politie (2012a). *Ontwerpplan Nationale Politie (vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie als werkdocument voor het Inrichtingsplan)*. Den Haag: z.u.
- Nationale Politie (2012b). *Realisatieplan Nationale Politie*. Den Haag: z.u.
- Nationale Politie (2014). *Actualisatie Realisatieplan Nationale Politie*. Den Haag: z.u.
- Reason, P. & H. Bradbury (2007). *The Handbook of Action Research*. 2nd Edition. Londen: Sage.
- Regenmortel, T. van, K. Steenssens & R. Steens (2016). 'Empowerment onderzoek: een kritische vriend voor sociaal werkers', in: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 25 (3), pp. 4-23 (<http://doi.org/10.18352/jsi.493>).
- Reneman, L., I. Giesbers & S. Zeelenberg (2008). *Leefbaarheid en veiligheid in Hellen-doon*. RIGO Research en Advies.

- Roose, R. & M. Bouverne-De Bie (2003). 'From participative Research to Participative Practice – A Study in Youth Care', in: *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 13, pp. 475-485.
- Scholtens, A. (2015). *De operationele politiebriefting onderzocht (2); een actie(vervolg)onderzoek om tot een effectieve politiebriefting te komen*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Scholtens, A., J. Groenendaal & I. Helsloot (2013). *De operationele politiebriefting onderzocht*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Scholtens, A., M. den Hengst & R. Waterreus (2016). *Het real-time informeren van noodhulpeenheden*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Scholtens, A., I. Helsloot & J. Vlagsma (2017). *Brandstichtingen in Hoogeveen*. Renswoude: CrisisLab. In opdracht van de gemeente Hoogeveen.
- Shattuck, L.G. & D.D. Woods (2000). 'Communication of intent in military command and control systems', in: *The human in Command*. New York: Springer.
- Stol, W.Ph., A.Ph. van wijk, G. Vogel, B. Foederer & L. van Heel (2004). *Politiestraatwerk in Nederland*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Strategische BeleidsGroep (2008). *Visie op noodhulp; van noodhulp naar Assistentie Burger* (vastgesteld door de Raad van Hoofdcommissarissen).
- Schouten & Nelissen (2016). *Medewerkersmonitor 2016 Korps politie*. Zaltbommel: z.u.
- Terpstra, J. (2002). *Sturing van politie en politiewerk. Een verkennend onderzoek tegen de achtergrond van een veranderende sturingscontext en sturingsstijl*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Terpstra, J., I. van Duijneveldt, T. Eikenaar, T. Havinga & B. van Stokkum (2016). *Basisteams in de Nationale Politie*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Vijver, C.D. van der & J.B. Terpstra (2007). 'Organisatie en sturing van politiewerk', in: C. Fijnaut, E. Muller, U. Rosenthal & E. Van der Torre, *Politie*. Deventer: Kluwer, pp. 353-379.
- Veld, M. in 't & M. den Hengst (2016). *Wat ga jij vandaag doen? Evaluatieonderzoek ingebruikname briefingapplicatie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Waard, J. de (2017). *Wat Werkt?: een systematisch overzicht van recent verschenen meta evaluaties/synthesestudies binnen de kennisdomeinen criminaliteitspreventie, politiezorg en strafrechtelijke interventies, 1997-2017*. Den Haag: Ministerie van Justitie, DGRR.
- Woods, D.D. & L.G. Shattuck (2000). 'Distant supervision-local action given the potential for surprise', in: *Cognition, Technology & Work*, 2(4), pp. 242-245.

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

De aanpak van de nul- en éénmeting

Om te kunnen aantonen of de concepten ook tot een efficiëntere noodhulp-functie leiden, hebben we in de drie basisteams zowel een nulmeting als een éénmeting uitgevoerd. In deze bijlage beschrijven we de aanpak van beide metingen.

1.1 Kwantitatief: het bijhouden van de activiteiten

Om de resultaten van de nul- en éénmeting te kunnen vergelijken, hebben we beide metingen op dezelfde manier vormgegeven. In deze paragraaf, waarin we de opzet toelichten, spreken we daarom steeds van ‘de meting’. Daar waar nodig zullen we soms specifiek ingaan op de nul- of éénmeting.

We herhalen hier nog even dat de metingen bedoeld zijn om de tijdsbesteding van alle activiteiten die tijdens een aantal noodhulpdiensten¹⁰⁴ hebben plaatsgevonden, inzichtelijk te maken. Een kanttekening is hier al op zijn plaats, omdat in het concept van basisteam 3 er immers geen sprake meer was van gelabelde noodhulpeenheden. Het vergelijken van de resultaten van de nulmeting (waar we de tijdsbesteding van *de noodhulp* hebben gemeten) en de éénmeting (waar we de tijdsbesteding van *executieve medewerkers* in kaart hebben gebracht) is daarom weinig zinvol. In hoofdstuk 6 zijn we hier dieper op ingegaan.

Het inzichtelijk maken van de activiteiten en de tijd die aan deze activiteiten worden besteed, hebben we op twee manieren vormgegeven.

In de *eerste plaats* hebben de (meeste) noodhulpmedewerkers tijdens hun dienst (ochtend, avond en nacht) volgens een vast format zelf bijgehouden welke activiteiten zij hebben uitgevoerd en hoe lang ze daarmee bezig zijn geweest.

¹⁰⁴ We brengen in herinnering dat er in de basisteams niet meer van noodhulpdiensten wordt gesproken maar afhankelijk van het basisteam van beschikbaarheidsdiensten of diensten voor incidentenafhandeling. Zoals aangegeven laat de praktijk zien dat er in de werkwijze/mentaliteit van de noodhulp nog weinig essentiële wijzigingen hebben plaatsgevonden, zodat we gemakshalve nog steeds van noodhulp(diensten) spreken.

Eén uniek schema per noodhulpdienst

Een noodhulpdienst wordt doorgevoerd door een koppel van twee noodhulpmedewerkers uitgevoerd. Een van beiden heeft steeds het activiteitenschema voor hun gezamenlijke dienst ingevuld. Daar waar de medewerkers zich ‘opsplitsten’ – en dit gold eigenlijk alleen voor de activiteiten in het bureau – heeft de medewerker alleen zijn eigen activiteiten ingevuld. Deze hoefden niet altijd overeen te komen met die van zijn collega, zie ook de beschrijving van de categorie A/O hieronder.

Datum:		Dienst:	
Eenhed:		Aantal noodhulpeenheden in dienst:	
13-01-2017		Ochtenddienst → Solo (21 zg)	
		2 + 1 Solo	

Tijdstip	Van wie / activiteit?	Korte omschrijving: wat heb je gedaan?	Bij melding: welke prio en juist geprioriteerd door OC?	Solo afhandeling mogelijk?
7:30	8:30	OpCo	brengen rechtbank stukken → [redacted]	Ja
09:00	09:30	E	mail afhandelen	Ja
09:30	09:45	OpCo	briefing	
09:45	10:00	E	Surveillance (onopvallend)	Ja
10:00	10:15	OpCo	briefing afgeheest	
10:15	11:00	E	gesprek aangewezen	eigen melding Ja
11:00	12:00	E	surveillance + belevenis gesprek	eigen melding Ja
12:00	12:30		pauze	
12:30	13:30	A	afhandelen aangifte	Ja
13:30	14:30	E	surveillance	Ja
14:30	14:45	O	laptop	
14:45	15:30	A	afhandelen BVH	

Abbeelding B1.1: Voorbeeld van een activiteitenschema zoals ingevuld door een noodhulpmedewerker. De categorieën (OpCo, E, A en O) worden hieronder nader toegelicht

In de tweede plaats, om een (meer) objectief beeld te krijgen, zijn er observaties verricht door onderzoekers van Crisislab.¹⁰⁵ Dit gebeurde door met de noodhulp mee te rijden en zo feitelijk mogelijk te noteren wat er tijdens een dienst aan activiteiten heeft plaatsgevonden. De noodhulpmedewerkers die een onderzoeker in de auto hadden, hebben vanzelfsprekend hun activiteitenschema niet meer zelf ingevuld. In een ruime meerderheid van de diensten zijn we met een duo-eenheid meegereden, in een enkel geval ging het om een solo-eenheid.

¹⁰⁵ We hebben hiervoor ook twee studenten integrale veiligheidskunde van zowel de Saxion Hogeschool Deventer als de Hogeschool Utrecht ingezet.

Op basis van hun waarnemingen hebben de onderzoekers na afloop van de dienst hetzelfde activiteitschema ingevuld. Verder hebben zij het activiteiten-schema nog aangevuld met informatie over hoe een melding of opdracht door de noodhulpmedewerkers feitelijk werd uitgevoerd. De ingevulde activiteiten-schema's van de onderzoekers bevatten daarmee veel meer informatie dan die van de noodhulpmedewerkers. Een ander belangrijk verschil met de door de noodhulp ingevulde activiteiten-schema's is dat de tijdstippen door de onderzoekers veel nauwkeuriger zijn genoteerd. Daar waar de noodhulpmedewerkers nog wel eens afronden op kwartieren, zie ook afbeelding B1.1, hebben wij op de minuut nauwkeurig de tijdsbesteding per activiteit bijgehouden.

De nul- en éénmetingen in de basisteams hebben plaatsgevonden in de volgende perioden:

Tabel B1.1: Perioden waarin de nul- en éénmeting in het betreffende basisteam heeft plaatsgevonden

Basisteam	Periode uitvoering nulmeting	Periode uitvoering éénmeting
1	9 – 13 januari 2017	3 – 7 april 2017
2	16 – 20 januari 2017	18 – 21 & 24 april 2017
3	30 januari – 3 februari 2017	10 – 14 juli 2017

In de maanden januari en februari heeft een nulmeting plaatsgevonden van de noodhulpfunctie in de drie basisteams waarvoor een concept is uitgewerkt (zie hoofdstuk 2). Dat wil zeggen dat bekeken is wat de tijdsbesteding was van alle activiteiten die tijdens een aantal noodhulpdiensten hebben plaatsgevonden.

Het activiteitschema

Naast de begin- en eindtijd en een korte beschrijving van de betreffende activiteit heeft iedere activiteit ook een 'code' gekregen, zie ook afbeelding B1.1. Op die manier konden we de activiteiten categoriseren naar een aantal standaard-activiteiten die tijdens een noodhulpdienst hebben plaatsgevonden.

Het gaat om de volgende categorieën:

Melding (M) Deze categorie bevat alle meldingen die door de centralist van het Operationeel Centrum (OC, dit is meldkamer) aan de noodhulp zijn uitgegeven. Ook de afhandeling van de melding ter plaatse valt in deze categorie.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Bij een arrestatie is dat dan tot en met het wegbrengen van de arrestant naar het cellencomplex. De (administratieve) afhandeling in het complex valt onder de categorie Administratie, zie hieronder.

Een ingewikkeld punt is de omgang met de ‘terugrijtijd’ na een melding. Er zou betoogd kunnen worden dat de tijd die het kost om na de melding terug te rijden naar de locatie waar het reguliere werk door de melding werd onderbroken, hoort bij de verwerking van de melding. In de praktijk blijkt echter dat de meeste meldingen worden uitgegeven aan eenheden die ‘surveilleren’ en er dus eigenlijk geen sprake is van het onderbreken van reguliere werk. Wij hebben er daarom voor gekozen om de melding (en dus de meldingstijd) op te laten houden zodra de eenheid weggrijdt van de plaats incident (en zich weer beschikbaar meldt). In de door de eenheden zelf ingevulde formulieren is regelmatig de terugrijtijd naar het bureau (waar men bijvoorbeeld administratief werk deed of pauze hield) meegenomen in de meldingstijd. Dit is een van de redenen waarom de door de noodhulp ingevulde formulieren afwijken van die van Crisislab.

Aanvullend moest in deze categorie worden aangegeven met welke prioriteit¹⁰⁷ de betreffende melding was uitgegeven:¹⁰⁸

- Prio 1 of SPOED-melding: een melding waar met spoed op moet worden gereageerd. Dat wil zeggen dat de noodhulp binnen 15 minuten na binnenkomst van de melding op de meldkamer/OC op de desbetreffende bestemming aanwezig moet zijn.¹⁰⁹ De noodhulpmedewerkers krijgen dan meestal toestemming van het OC om met zwaailicht en sirenes (‘toeters en bellen’) te rijden.
- Prio 2 of NU-melding: een melding waar wel meteen op gereageerd moet worden, maar waar de noodhulp binnen 30 minuten ter plaatse moet zijn.
- Prio 3 of LATER-melding: een melding zonder spoed. Binnen 24 uur moet de politie gereageerd hebben. Dat betekent niet altijd dat de politie ter plaatse hoeft te gaan, de melding kan ook telefonisch afgehandeld worden.

OpCo-opdracht In deze categorie vallen alle opdrachten die door de operationeel coördinator (OpCo, zie ook het eerste intermezzo in §1.4) aan de noodhulpmedewerkers op de persoon zijn uitgegeven en door hen worden uitgevoerd. Het gaat hier dus zowel om het uitgeven van de opdracht (doorgaans een enkel

107 Naar aanleiding van het landelijke project Afhandeling meldingen zouden meldingen volgens een nieuwe categorisering geprioriteerd moeten worden: SPOED, NU en LATER. Hoewel iedereen wel spreekt over deze categorisering bleek bij het uitgeven ervan door het OC nog steeds sprake te zijn van prio 1, prio 2 en prio 3. Ook de noodhulpmedewerkers hanteren nog prio 1, 2 en 3.

108 In een enkel geval is ‘prio onbekend’ ingevuld, omdat voor de noodhulpmedewerkers niet duidelijk (meer) was om welke prioriteit het ging.

109 De totale reactie tijd is 15 minuten, dat wil zeggen de tijd van binnenkomen van de melding bij 112 tot aan het ter plaatse zijn. De meldkamer/OC heeft daarmee een verwerkingstijd van 2 minuten.

minuutje) en de uitvoering ervan. De voorbereiding, zoals het opzoeken van een naam of adres, valt onder administratie.

Tijdens de éénmeting hebben we voor de concepten van basisteam 1 en basisteam 2 ook onderscheid gemaakt in de wijze waarop de opdrachten door de OpCo werden verstrekt. De kern van deze concepten is immers om het werkaanbod in een wekelijks sturingsoverleg, dus centraal, te bepalen/prioriteren, waarna het werk voorafgaand aan de dienst wordt uitgegeven. We hebben daarom onderscheid gemaakt naar ad-hocopdrachten die tijdens de dienst ‘oppopten’ en de centraal voorbereide opdrachten. Tijdens de nulmeting bestond in beide basisteams een dergelijk sturingsoverleg nog niet. Ook hebben we een aparte categorie gemaakt voor opdrachten die weliswaar door de medewerkers zelf werden bedacht maar vervolgens door de OpCo werden gesanctioneerd; dit noemen we OpCo-eigen-opdrachten.

Briefing Dit is de categorie waarin zowel het overdrachtsmoment aan de start van iedere noodhulpdienst valt als de plenaire briefing waaraan ook andere medewerkers van het basisteam deelnemen. In beide gevallen wordt de briefing door de OpCo verzorgd en kan de OpCo ook opdrachten uitgeven.

Als een opdracht tijdens de briefing werd uitgegeven – het ging hier doorgaans om tientallen seconden – tellen we de tijd die daar aan besteed werd mee in de categorie briefing. Het was voor ons niet goed mogelijk om dit apart bij te houden. Ook tijdens de éénmeting werd er tijdens de briefing weinig tijd besteed aan het uitgeven van opdrachten. Dit heeft alles te maken met de wijze waarop de concepten zijn vormgegeven. In basisteam 1 werden de opdrachten op een bord geschreven en was de verwijzing in de briefing door de OpCo doorgaans niet veel meer dan ‘kijk even op het bord voor de opdrachten’. In basisteam 2 werden de opdrachten inclusief de details via e-mail verstrekt, zodat daar tijdens de briefing niet al te lang bij werd stilgestaan.

Eigen initiatief (E) In deze categorie vallen de (buiten)werkzaamheden waar de noodhulp tijdens de betreffende dienst geen opdracht voor heeft gekregen van de OpCo en/of het OC. Deze werkzaamheden worden op eigen initiatief uitgevoerd.

Dit kunnen werkzaamheden zijn die de noodhulp zelf (ter plekke) verzint, werkzaamheden die nog openstaan uit eerdere diensten en waarvan men besluit om die nu uit te voeren, werkzaamheden die op verzoek van (directe) collega's worden uitgevoerd en algemene surveillances. In het geval een noodhulpmedewerker op eigen initiatief naar een melding gaat, maar niet

‘formeel’ door het OC aan de melding wordt gekoppeld, valt dit ook onder ‘eigen initiatief’.¹¹⁰

Ook vallen onder eigeninitiatiefactiviteiten de taken die door medewerkers worden uitgevoerd als taakaccenthouder voor bijvoorbeeld de taken ‘dierenwelzijn’, ‘jeugd’, ‘drugs’, ‘ANPR’¹¹¹ of ‘wijk’: de medewerker kiest er zelf op enig moment voor om met de betreffende taak aan de slag te gaan (dus eigen initiatief), maar er zit wel een ‘impliciete opdracht’ achter. Niet in alle basisteams hadden medewerkers een specifiek taakaccent en wij hebben dit slechts zeer beperkt waargenomen in onze observaties (het ging dan bijvoorbeeld om een wijkagent die was ingeroosterd om een noodhulpdienst te draaien en die een surveillance in zijn wijk uitvoerde).

Administratie (A) Dit is de categorie waar alle administratieve werkzaamheden in vallen. Het gaat hier primair om het administratief afhandelen van meldingen en (buiten)opdrachten in het registratiesysteem Basis Voorziening Handhaving (BVH), zie ook het hierna volgende intermezzo. Maar ook vallen in deze categorie:

- het lezen van e-mail,
- het inlezen of informatie opzoeken (bijvoorbeeld een adres) om een (buiten)opdracht te kunnen uitvoeren,
- de (telefonische) voorbereidingen om een aangifte op te kunnen nemen.

In een enkel geval vond er een werkgerelateerd gesprek of overleg plaats op het bureau dat niet direct voortkwam uit een opdracht van de OpCo. Deze overleggen/gesprekken, die overigens beperkt voorkwamen, hebben ook de codering A gekregen. In het bijzonder geldt dit voor de overdracht van de dienst omdat dergelijke ‘gesprekken’ doorgaans maar kort duurden, tussen de administratieve afhandelingen (A) of het gezellig praten met collega’s (O) door. Het was daarmee ook lastig voor ons om dit bij te houden. De noodhulpmedewerkers hebben op een enkeling na deze activiteit überhaupt niet zelf spontaan benoemd.

Als het om een opdracht ging waarvoor het nodige moest worden voorbe-

110 In alleen de formats die door Crisislab zijn opgesteld wordt dit aangegeven met E(M) zodat we kunnen zien hoe vaak dat voor komt. Dit geldt ook voor de éénmeting.

111 ANPR staat voor Automatic Number Plate Recognition; dit is een camera die, vooral op snelwegen, kentekens van voorbijrijdende voertuigen scant. De gelezen kentekens worden vergeleken met een lijst van kentekens die op naam staan van personen die door de politie gezocht worden, openstaande boetes hebben, etc.

reid – en dit was eigenlijk alleen in basisteam 3 tijdens de éénmeting het geval –, zien we deze voorbereiding niet als administratie, maar als onderdeel van de opdracht.

Overige activiteiten (O) In deze categorie vallen alle overige zaken die buiten het directe politiewerk vallen, zoals koffiedrinken, lunchen, toilet bezoeken, roken en gezelligheden, zoals praten met collega's over niet-werkgerelateerde zaken.

Een uitstapje naar BVH

BVH staat voor Basis Voorziening Handhaving (BVH). Dit is een geautomatiseerd registratiesysteem waarin alle informatie van de kernprocessen van de politie wordt opgeslagen, variërend van informatie over meldingen/incidenten tot aangiftes en strafdossiers. Alle informatie die wordt vergaard dient in principe door de medewerkers zelf in BVH ingevoerd te worden. BVH wordt niet alleen als informatiesysteem voor de politiemedewerkers zelf gebruikt, ook wordt het voor sturings- en beleidsdoeleinden gebruikt en om criminaliteitscijfers te genereren over bijvoorbeeld het aantal misdaden, berovingen of brandstichtingen. Gemeenten baseren zich doorgaans op deze cijfers maar, ook het Centraal Bureau voor de Statistiek en de Misdadaadmeter van het AD. In de rapportage *Brandstichtingen in Hoogeveen* hebben we laten zien dat de informatie uit BVH een onbetrouwbaar beeld geeft van de werkelijkheid (Scholtens e.a., 2017).

Administratie & Overige activiteiten (A/O) Dit is de categorie waarin zowel administratieve werkzaamheden als overige activiteiten (zoals hierboven beschreven) vallen, maar die zodanig door elkaar liepen dat ze niet te scheiden waren. Deze categorie is door Crisislab geïntroduceerd omdat wij vooral met koppels noodhulpmedewerkers zijn meegereden.¹¹² Terwijl de (buiten)activiteiten (M, OpCo en E) voor beide medewerkers tegelijk golden, kwam het nog weleens voor dat bij terugkomst op het bureau de medewerkers zich opsplitsten. Zo kon een van de noodhulpmedewerkers zich bijvoorbeeld bezighouden met administratieve werkzaamheden (muteren), terwijl zijn collega een bakje koffie dronk en met collega's praatte over niet-werkgerelateerde zaken. Slechts in een enkel geval hebben de noodhulpmedewerkers deze categorie zelf ook spontaan 'bedacht'.

¹¹² In een enkel geval is deze categorie ook door ons toegevoegd aan het format van de noodhulpmedewerkers. Dit was aan de orde toen bij bestudering van de formats bleek dat er onjuist gecodeerd was en er sprake was van een dubbele activiteit A en O.

Debriefing In deze categorie vallen de momenten waarin een terugkoppeling plaatsvond over de werkzaamheden die tijdens de dienst zijn uitgevoerd. Dit kan zowel een individuele als plenaire terugkoppeling zijn.

Een uitleg van de codering is samen met het in te vullen activiteitschema steeds aan de noodhulpmedewerkers meegegeven.

Twee extra onderdelen tijdens de nulmeting

In het activiteitschema van de nulmeting zijn ook nog twee extra onderdelen opgenomen, zie ook afbeelding B1.1. Steeds is onmiddellijk na de melding gevraagd of volgens de betreffende noodhulpmedewerkers:

- De prioriteit waarmee de melding door het OC is uitgegeven ook terecht was, en zo nee, met welke prioriteit de melding volgens de noodhulpmedewerkers dan uitgegeven had moeten/kunnen worden.
- De melding solo afgehandeld had kunnen worden, inclusief een korte toelichting.

De reden waarom we deze twee onderdelen in het activiteitschema hebben opgenomen, was om te verkennen of we bij de uitwerking van de concepten ook de tijd die aan een melding werd besteed, zouden kunnen verminderen. Onder ander door de introductie van (meer) solosurveillances en/of een andere prioritering van meldingen (zie onderdelen 2b en 2c in §2.1). Mede op basis van de antwoorden en de commotie die ontstond in de basisteams over het solorijden, hebben we, zoals gezegd, met de antwoorden op deze verkennende vragen niets meer gedaan.

Het activiteitschema, inclusief de categorisering, is in eerste aanleg bedacht door een aantal noodhulpmedewerkers van basisteam 2. In december 2016 is het schema in dat basisteam ook getest. Een deel van de ingevulde testactiviteitschema's hebben we ook meegeteld voor de nulmeting.

1.2 Kwalitatief: observeren en perceptie medewerkers

Hoewel voor dit onderzoek vooral kwantitatief inzicht in de tijdsbesteding van de activiteiten van de (noodhulp)medewerkers van belang is, hebben we ook nog aanvullend een kwalitatief onderzoek uitgevoerd.

Nulmeting

Tijdens de nulmeting hebben we, naast dat we zijn meegereden met de noodhulp, ook de werkzaamheden van de OpCo, als operationeel leidinggevende van onder andere de noodhulp, geobserveerd. De kwalitatieve observaties zijn vooral gebruikt als input voor het vormgeven van de concepten ten behoeve van de rol van de OpCo.

Eénmeting

Tijdens de éénmeting hebben we tijdens het meerijden met de noodhulp ook steeds bekeken (en uitvoerig genoteerd) hoe de noodhulp uitvoering aan de werkzaamheden gaf. Hoewel we dit voor alle werkzaamheden hebben gedaan, richten we ons in deze rapportage vooral op de wijze waarop de door de OpCo uitgegeven opdrachten zijn uitgevoerd. Meer precies hebben we bekeken of de opdrachten ook werden uitgevoerd in lijn met de bedoelingen. De resultaten hebben we beschreven in bijlage 6.

Verder zijn we wederom meegelopen met de OpCo's. Nu was het doel om te kijken of de OpCo uitvoering gaf of kon geven aan de bedachte OpCo-rol.

Na afloop van de dienst hebben de noodhulpmedewerkers van basisteam 1 en 2 die een opdracht hadden ontvangen en alle in dienst zijnde medewerkers in basisteam 3 een vragenlijst laten invullen. Deze vragenlijst bestond uit twee delen:

- In het eerste deel werden per werkopdracht een aantal vragen gesteld over onder andere de formulering van de opdracht en de zinvolheid ervan.
- In het tweede deel werden vragen gesteld over wat men vond van de nieuwe werkwijze.

1.3 De dataset voor de nul- en éénmeting

Nulmeting

In totaal hebben wij in de nulmeting van de noodhulpmedewerkers van 90 unieke noodhulpdiensten een ingevuld activiteitschema ontvangen.

De door de noodhulp ingevulde formulieren vertoonden vaak drie typische gebreken:

- Coderingen ontbraken of kwamen niet overeen met de beschrijving erachter.
- Tijdstippen waren afgerond op een kwartier of zelfs een half uur.
- Tijdstippen sloten niet altijd op elkaar aan waardoor er gaten in de tijdlijn zaten.¹¹³

Als grondbeslisregel om te bepalen of een formulier toegelaten werd tot de dataset hanteerden we dat een foutenmarge van zo'n 5% acceptabel was, zoals gebruikelijk is bij statistisch onderzoek; dit komt neer op ongeveer een half uur per dienst van 9 uur.

Voor de twee aspecten 'codering' en 'tijd' betekent dat het volgende:

- **Codering:** voor maximaal een half uur per dienst mag een codering niet overeenkomen met de beschrijving, bijvoorbeeld omdat er meerdere typen activiteiten worden genoemd in de beschrijving die bij verschillende coderingen horen. We hanteren dan de opgegeven codering. NB als op basis van de beschrijving de codering simpel en eenduidig 'juist' kon worden gemaakt, hebben we dat gedaan.
- **Tijd:** als een schema wel eenduidig was ingevuld maar er desondanks een aantal minuten in het schema ontbrak, hebben we de schema's waarin het om minder dan 30 minuten in totaal ging wel meegeteld.

Hierdoor moesten we 40 formulieren niet toelaten tot onze dataset.

De resterende 50 activiteitschema's waren wel zorgvuldig genoeg ingevuld. In een enkel geval ontbrak er weliswaar een codering, was deze in tegenpraak met de beschrijving en/of was er dus een kleine omissie in de tijdlijn. Op basis van de beschrijving van de activiteit konden we de codering simpel

¹¹³ Zie ook het voorbeeld in figuur B1.1; deze medewerker heeft dit echter gerepareerd door de ontbrekende tijdstippen en bijbehorende activiteiten alsnog op te nemen.

repareren. Het ging om 14 ochtenddiensten, 17 avonddiensten en 19 nachtdiensten.¹¹⁴

Uiteindelijk hebben we besloten om naast de 40 onbruikbare schema's ook de bruikbare schema's van de nachtdiensten niet mee te nemen in onze analyse. Tijdens de nachtdiensten werd er namelijk anders gewerkt dan tijdens de ochtend- en avonddiensten. Dit blijkt ook uit de kwantitatieve analyse, zie intermezzo 'Nachtdiensten versus ochtend- en avonddiensten' in §3.2. Tijdens de nachtdiensten wordt immers vooral capaciteit ingezet om de noodhulpfunctie te kunnen garanderen. De overige processen handhaving, opsporing en intake & service (balie) worden in de nacht niet tot nauwelijks uitgevoerd. Verder nodigen nachtdiensten ook niet uit om andere, meer 'uitdagende' werkzaamheden te doen – werkzaamheden die we juist met de concepten zouden willen introduceren (zie hoofdstuk 2). Zo wordt de rol van de OpCo in de nacht doorgaans anders ingevuld dan overdag; hij/zij is dan eerder een meewerkend voorman/-vrouw dan operationeel leidinggevende en gaat ook regelmatig mee de straat op. Voor de éénmeting is dan ook afgesproken om tijdens de nachtdiensten deels of helemaal niet volgens het concept te werken.

De onderzoekers van Crisislab observeerden in totaal 27 noodhulpdiensten. Daarvan was één een nachtdienst, zodat uiteindelijk 26 schema's bruikbaar waren.

Resumerend betekent dit dat onze definitieve dataset voor de nulmeting uit een totaal van 57 (verschillende) activiteitschema's bestond:

- 26 schema's van Crisislab, waarvan 18 ochtend- en 8 avonddiensten.
- 31 schema's van de noodhulp, waarvan 14 ochtend- en 17 avonddiensten.

Eénmeting

Om tot de definitieve dataset voor de éénmeting te komen, hebben we eenzelfde exercitie als voor de nulmeting uitgevoerd. Uiteindelijk hebben we 85,5 (verschillende) activiteitschema's overgehouden:

- 30,5 schema's van Crisislab, waarvan 18 ochtend- en 12,5 avonddiensten.
- 55 schema's van de noodhulp, waarvan 26 ochtend- en 29 avonddiensten.

114 Een ochtenddienst duurt formeel van ongeveer 7.00 tot 15.00 uur of 16.00 uur, een avonddienst van 14.00 – 23.00 uur. Zoals al aangegeven zit er feitelijk de nodige variatie in de tijdsduur van een dienst.

In tabel B1.2 is te lezen wat het aantal activiteitschema's per basisteam was; deze onderverdeling is voor deze bijlage verder niet relevant maar vormt de basis voor de hoofdstukken 4 t/m 6 (en de bijlagen 3 t/m 5), waar de data van de nul- en éénmeting per basisteam met elkaar vergeleken worden.

Tabel B1.2: Dataset per basisteams voor zowel de nul- als éénmeting, waarbij we ook aangeven om hoeveel ochtenddiensten (O) en avonddiensten (A) het ging

Basisteam	Aantal activiteitschema's Crisislab		Aantal activiteitschema's noodhulp	
	Nulmeting (O+A)	Eénmeting (O+A)	Nulmeting (O+A)	Eénmeting (O+A)
1	8 (8+0)	10 (8+2)	11 (6+5)	12 (2+10)
2	8 (4+4)	10 (6+4)	16 (7+9)	17 (8+9)
3	10 (6+4)	10,5 (4+6,5)	4 (1+3)	26 (16+10)
Totaal	26	30,5	31	55

Weekwerklijsten van basisteams 1 en 2

In deze bijlage laten we voor de beeldvorming de weekwerklijsten zien die tijdens de éénmeting door basisteams 1 en 2 zijn gebruikt. Het format van de lijst is ontwikkeld in basisteam 2.

2.1 Weekwerklijst van basisteam 1

De weekwerklijst van basisteam 1 is te vinden op de pagina's 166-167, figuur B2.1.

2.2 Weekwerklijst van basisteam 2

De weekwerklijst van basisteam 2 vormt de basis voor het vullen van de outlookagenda (zie pagina 166-167, figuur B2.2). De noodhulpmedewerkers krijgen vanuit de outlookagenda aan het begin van de dienst via de e-mail de opdracht toegestuurd. Dat gebeurt door de OpCo in de vorm van een 'opdrachtbriefje'. In het opdrachtbriefje staat de precieze opdracht vermeld. Ook wordt middels de e-briefingtool er een 'opdrachtdia' voor de operationele briefing van gemaakt (zie §5.1).

Afbeelding B2.1, afbeelding B2.2 en afbeelding B2.3 (zie pagina 168-169) zijn voorbeelden van opdrachten uit de weekwerklijst die zijn uitgewerkt tot een opdrachtbriefje en/of tot een dia in de operationele briefing.

Figuur B2.1: Weekwerkdijst van basisteam 1

	Wat	figu	Waar	Ma	Di
1	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - A		x
2	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - B		x
3	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - C		x
4	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - D		
5	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - E		
6	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - F		
7	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - G		
8	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - H		
9	Aanpakken foutief parkeergedrag halen/brengen kinderen	Naam 1	Basisschool - I		
10	Huisbezoek ivm mogelijke huurfraude	Naam 2	[Adres]		x
11	Huisbezoek ivm mogelijke huurfraude	Naam 2	[Adres]		
12	Aanpakken fietsers tijdens de marktopbouw - voet/bikesurveillance	Naam 3	[Adres]		
13	Toezicht markt [plaats] - voetsurveillance	Naam 3	[Adres]		
14	Aanpakken fietsers [locatie] - voet/bikesurveillance	Naam 3	[Adres]	x	x
15	Controle eenrichtingsverkeer	Naam 3	[Adres]		
16	[persoon] aanhouden	Naam 4	[Adres]		
17	Toezicht bromfietsen op fietspad ivm gevaarstelling voor spelende/fietsende kinderen	Naam 5	[Adres]		
18	Toezicht op vernielingen bij [naam basisschool]	Naam 5	[Adres]		
19	Posten en inventariseren mogelijk dealgedrag	Naam 5	[Adres]		
20	Fiets surveillance langs seniorenwoning ivm babbeltruuk	Naam 9	[Adres]		
21	Surveillance parkeerplaatsen [naam groep jongeren], [locatie], carpool plaatsen	Naam 3	[Adres]		
22	Avondvierdaagse [plaatsnaam]	Naam 6	[Adres]		
23	Snelheidscontrole Laser ivm extra verkeer door omleiding.	Naam 7	[Adres]		
24	[Adres] noteren kentekens op verzoek wijkagent.	Naam 6	[Adres]		
25	Snelheidscontrole ivm autoverkeer (toegestaan) op de parallelweg	Naam 8	[Adres]		

Figuur B2.2: Weekwerkdijst van basisteam 2

	Wat	Probleemhouder
1	aanpak straatdealers [naam BT] - zie infoset	naam 1
2	toezicht [adres] (i.v.m. illegale prostitutie)	naam 2
3	aanpak jeugdoverlast [zorglocatie] (parkeerterrein erachter)	naam 3
4	Toezicht loslopende honden van Groot + locatie verbod [naam zwembad]	naam 4
5	Verbaliseren [naam] (rijden onder invloed) grijze Alfa Romeo [kenmerk]	naam 4
6	Verbaliseren + alertheid [naam] (rijden z rijbewijs) + OPS + diefstallen	naam 5
7	uitvoeren alcoholcontroles (iedere nacht een acht)	naam 6
8	afhandelen van E&S-stukken	naam 7
9	informatie verzamelen rondom M-melding op [naam] (drugs)	naam 1
10	toezicht / controle [adres]	naam 8
11	aanpakken jeugdoverlast [adres] (achter flat)	naam 9
12	aanpak straatdealers [naam wijk]	naam 10
13	controle 3500kg-busjes omgeving [locatie]	naam 11
14	aanpakken jeugdoverlast basisschool [naam]	naam 12
15	aandacht voor box (fam [naam]) i.v.m. hennep. Kentekens mailen naar [naam 12]	naam 12
16	handhaven parkeerverbod [adres]	naam 13
	Voor meer informatie / duiding ---> zie outlookagenda: [naam BT]	

Wo	Do	Vr	Za	Zo	Tijden	Hoe	BVH
					08.00 - 08.30	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
					13.00 - 13.30	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
					14.45 - 15.15	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
x					08.30 - 09.00	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
	x				07.15 - 08.45	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
	x				08.30 - 09.00	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
	x				15.00 - 15.30	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
		x			08.15 - 08.45	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
		x			14.45 - 15.15	Terugdringen foutief parkeergedrag - waarschuwen	[nummer]
	x		x		Avonddienst	Noteren wie er in de woning verblijft	[nummer]
x		x		x	Ochtenddienst	Noteren wie er in de woning verblijft	[nummer]
	x				08.15 - 08.45	Overtreders verbaliseren	n.v.t.
	x				10.00 - 10.30	Toezicht	n.v.t.
x			x		15.00 - 16.30	Overtreders verbaliseren	n.v.t.
		x			15.00 - 15.30	Toezicht op overtreden van eenrichtingsverkeer	n.v.t.
	x				19.00 uur	Uitzoeken en eventueel aanhouden - zie BVH	[nummer]
x		x			08.00 - 08.30	Verbaliserend optreden tegen overtredingen	[nummer]
x		x			Avonddienst	Verbaliserend optreden bij aantreffen vernielingen/rommel	[nummer]
x		x			Avonddienst	Posten in en uitloop woning - zie BVH	[nummer]
x	x		x		13.00-17.00	Zie signalement IGP fietsen kan in blokken van bv een uur	[nummer]
			x	x	Ochtend/Avond	PLUS uitkijken ANPR ivm mogelijke dader van elders.	[nummer]
x	x	x			17.30-18.30	Even laten zien bij de start of het einde, [locatie]	
x		x				Lasercontrole [locatie] tussen [locatie] en [locatie]	
x	x	x	x	x	O / A / N	Elke dienst even op parkeerplaats prikken voor kentekens	[nummer]
	x	x			07.45 - 08.45		

Waar	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Tijden	BVH
gemeente 1/gemeente 2	x	x	x	x	x	x	x	14.00-05.00	n.v.t.
gemeente 1	x	x	x	x	x	x	x	20.00-03.00	nummer
gemeente 2	x	x	x	x	x	x	x	22.00-24.00	nummer
gemeente 3								08.30-09.15 11.30-12.30 16.15-17.00	nummer
gemeente 3	x	x	x	x	x	x	x	hele dag	n.v.t.
gemeente 4	x	x	x	x	x	x	x	hele dag	n.v.t.
n.v.t.	x	x	x	x	x	x	x	22.00-07.00	n.v.t.
naam BT	x	x	x	x	x	x	x	hele dag	n.v.t.
gemeente 5	x	x	x	x	x	x	x	19.00-23.00	nummer
gemeente 6					x	x	x	00.00-05.00	nummer
gemeente 6	x				x		x	19.00-21.00	nummer
gemeente 6	x	x	x	x	x	x	x	14.00-04.00	n.v.t.
gemeente 6	x	x	x	x	x	x	x	09.30-11.00 15.00-17.30	nummer
gemeente 6	x	x	x	x	x	x	x	20.00-23.00	nummer
gemeente 6	x	x	x	x	x	x	x	hele dag	Mail
gemeente 6	x	x	x	x	x	x	x	hele dag	nummer

Onderwerp:	adres
Locatie:	
Begin:	do 20-04-2017 22:00
Einde:	vr 21-04-2017 00:00
Terugkeerpatroon:	Dagelijks
Type terugkeerpatroon:	elke dag van 22:00 tot 00:00
Vergaderingsstatus:	Geaccepteerd
Organisator:	
Verplichte deelnemers:	namen noodhulpmedewerkers aan wie de opdracht wordt uitgegeven

AANLEIDING
Wijkagent [redacted] ontvangt klachten m.b.t. overlast vanaf [redacted] zorggroep [redacted] op de [redacted]. Jongeren zouden daar tot laat in de avond/nacht op het parkeerterrein achter het zorgcentrum rondscheuren met auto's en andere voertuigen, doelloos rondhangen, geluidsoverlast veroorzaken door harde muziek, drugs dealen en vervuilen (troep, lachgaspatronen en naalden zouden achterblijven). Het personeel voelt zich hierdoor onveilig.

Collega's van [redacted] Zorggroep geven aan er veel last van te hebben en ook patiënten klagen er steeds meer over. Vanuit [redacted] zorggroep is men op dit moment bezig met een plan van aanpak, waarbij cameratoezicht en de inhuur van beveiliging wordt overwogen en in het uiterste geval met een slagboom kan gaan worden gewerkt, maar dit zijn kostbare maatregelen.

LOCATIE
Parkeerplaats achter de [redacted]

OPDRACHT
Meenemen in de surveillance tussen 22:00 en 24:00 uur. Bij het oprijden van het terrein (vanaf de [redacted]) staat een bord art 461 WvSr (verboden toegang voor onbevoegden).
Graag bekeuren voor overtreding van art 461 WvSr en in onderstaande mutatie personalia en kentekens vastleggen.

REGISTRATIE
Bevindingen vastleggen in registratie [redacted]

Afbeelding B2.1: Opdrachtbriefje dat een uitwerking is van de derde opdracht in de weekwerklijst 'aanpak jeugdoverlast [locatie] (parkeerterrein erachter)'

Onderwerp: Toezicht jeugd
Wanneer: vrijdag 21 april 2017 19:00-21:00.
Waar: [redacted] straat, hoek [redacted] straat [redacted]

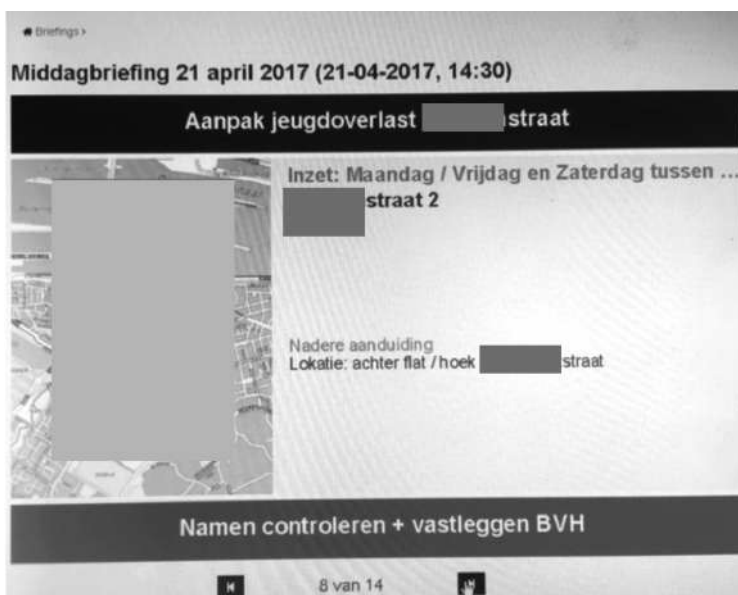
AANLEIDING
[redacted] verzoekt in verband met jeugdoverlast om extra surveillance.

LOCATIE
Achter de flat [redacted] straat, hoek [redacted] straat in IJmuiden

OPDRACHT
Meenemen in de surveillance op maandag, vrijdag en zondag tussen 19:00 en 21:00 uur.
Jeugd controleren en namen noteren.

REGISTRATIE
Bevindingen vastleggen in registratie 2017 [redacted]

Afbeelding B2.2: Opdrachtbriefje dat een uitwerking is van de elfde opdracht in de weekwerklijst 'aanpak jeugdoverlast [adres] (achter flat)'



Afbeelding B2.3: Opdrachtdia ten behoeve van de operationele briefing van de elfde opdracht in de weekwerklijst 'aanpak jeugdoverlast [adres] (achter flat)'

Extra data van basisteam 1

In deze bijlage geven we extra (gedetailleerdere) data van basisteam 1.

3.1 Resultaten van dataset noodhulpmedewerkers

In deze paragraaf geven we voor de volledigheid de kwantitatieve data die volgen uit de activiteitschema's die zijn ingevuld door de noodhulpmedewerkers zelf. We vergelijken daarbij de data uit de nulmeting met die uit de éénmeting.

We herhalen dat het daarbij alleen gaat om activiteitschema's die tijdens de ochtend- en avonddiensten zijn ingevuld en dat deze activiteitschema's minder nauwkeurig zijn ingevuld.

Om een activiteitschema mee te laten tellen is eenzelfde methodiek gehanteerd als beschreven in bijlage 1.3.

De dataset van de noodhulpmedewerkers uit basisteam 1 bestond:

- Voor de nulmeting uit 11 schema's, waarvan 6 van een ochtend- en 5 van een avonddienst.
- Voor de éénmeting uit 12 schema's, waarvan 2 van een ochtend- en 10 van een avonddienst (waarvan 1 solodienst).

In tabel B3.1 is te lezen hoe de noodhulp haar tijd besteedde aan de verschillende activiteiten die tijdens een noodhulpdienst plaatsvonden.

Hoewel de percentages niet helemaal overeenkomen met die van Crisislab (vergelijk tabel 4.2 in hoofdstuk 4) is wel hetzelfde beeld zichtbaar: er is tijdens de éénmeting (iets) meer tijd besteed aan opdrachten, maar dit is niet ten koste gegaan van het eigen initiatief; dat is zelfs nog iets omhooggegaan. De tijd die de noodhulp kwijt was aan meldingen is gelijk gebleven en dat verwachten we in het concept van basisteam 1 ook.

Tabel B3.1: Tijdsbesteding van de verschillende activiteiten die tijdens de nul- en éénmeting door de noodhulpmedewerkers zijn uitgevoerd (in procenten), gebaseerd op de activiteitschema's van de noodhulpmedewerkers

Activiteit	NULMETING	EENMETING
Melding (OC)	15,9	16,1
Administratie	26,5	22,5
Overige	6,9	7,3
A/O	0,6	0,5
Eigen initiatief	32,3	35,1
Briefing	8,9	5,8
OpCo-opdracht	7,6	12,7
Debriefen	1,3	-
TOTAAL	100	100

Tabel B3.2: Overzicht van het totaal aantal uitgegeven meldingen en uitgevoerde opdrachten (in absolute aantallen, op basis van activiteitschema's van de noodhulpmedewerkers)

Noodhulp	NULMETING (11 diensten)	EENMETING (12 diensten)
Aantal uitgegeven meldingen	16 (in 9 diensten)	25 (in 11 diensten)
Aantal uitgevoerde opdrachten	8 (in 5 diensten)	25 (in 11 diensten)

Het verschil met de Crisislabdata zit hem vooral in de categorieën ‘melding’ en ‘administratie’ (deze laatste is weer gekoppeld aan A/O en dus aan O). Het lijkt erop dat volgens de noodhulpmedewerkers ten opzichte van onze data meer tijd is besteed aan meldingen (zowel tijdens de nul- als éénmeting), en dat minder tijd werd besteed aan administratie, O en A/O. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de noodhulpmedewerkers de administratieve afhandeling van de melding ook hebben meegerekend in de categorie ‘melding’. Er is een aantal activiteitschema's waar dat (voor ons zichtbaar) aan de orde was.

Ook in de data van de noodhulpmedewerkers is zichtbaar dat de tijdsbesteding aan meldingen vrijwel gelijk is gebleven en dat verwachten we in het concept van basisteam 1 ook.

De twee eenheden die een ochtenddienst draaiden, hebben tweemaal de briefing bijgewoond (zie ook §3.2 onder kopje ‘Operationele briefing’).

3.2 Uitgebreidere tijdstabellen van activiteitschema's Crisislab

In deze paragraaf laten we voor de nul- en de éénmeting zien wat de tijdsbesteding voor de verschillende activiteitscategorïeën was per noodhulpeenheid. We doen dit alleen voor de activiteitschema's die zijn opgesteld door Crisislab. Tabellen B3.3 en B3.4 vormen de basis voor de data in paragraaf 4.2.

Nulmeting

Tabel B3.3: Tijdsbesteding in de nulmeting per noodhulpeenheid (data Crisislab)

Noodhulpeenheid (nr)	Aantal opdrachten	Aantal meldingen	M (tijd min)	A (tijd min)	A/O (tijd min)	O (tijd min)	E (tijd min)	Briefing (tijd min)	OpCo-opdracht (tijd min)	Totaal (tijd min)
1	1	3	58	149	75	81	52	26	99	540
2	2	0	0	85	120	60	215	35	65	580
3	1	3	53	193	110	30	114	30	40	570
4	2	2	45	90	60	25	205	30	90	545
5	2	4	97	109	73	73	173	35	40	600
6	1	2	66	75	70	55	234	30	10	540
7	1	1	9	109	0	59	244	44	75	540
8	0	1	37	243	135	40	95	40	0	590
	10	16	365	1053	643	423	1332	270	419	4505
			0,08102	0,23374	0,14273	0,0939	0,29567	0,05993	0,09301	1
			8,10%	23,37%	14,27%	9,39%	29,57%	5,99%	9,30%	100,00%

Eénmeting

Tabel B3.4: Tijdsbesteding in de éénmeting per noodhulpeenheid (data Crisislab)

Noodhulpeenheid (nr)	Aantal opdrachten	Aantal meldingen	Eigen initiatief								OpCo-opdrachten			
			M (tijd min)	A (tijd min)	A/O (tijd min)	O (tijd min)	E (tijd min)	E(M) (tijd min)	Debriefen (tijd min)	Briefing (tijd min)	Bord (tijd min)	Anders (tijd min)	Eigen (tijd min)	Totaal (tijd min)
1	3	2	27	105	24	60	48	0	3	41	91	0	112	511
2	2	1	11	110	27	78	217	0	0	39	34	0	0	516
3	4	3	29	54	0	98	203	0	7	0	49	10	0	450
4	3	2	39	22	50	153	215	8	0	20	21	0	0	528
5	3	1	4	44	58	54	241	0	25	30	56	0	0	512
6	5	3	61	50	130	0	69	0	34	34	115	19	0	512
7	2	2	39	210	19	57	46	0	0	8	0	95	39	513
8	2	1	17	109	32	45	195	19	0	19	52	0	0	488
9	2	2	60	158	4	45	121	0	0	32	78	0	0	498
10	0	4	78	154	83	34	58	68	0	20	4	0	0	499
	26	21	365	1016	427	624	1413	95	69	243	500	124	151	5027
			0,072608	0,202109	0,084941	0,12413	0,281082	0,018898	0,013726	0,048339	0,0994629	0,024667	0,030038	1
			7,3%	20,2%	8,5%	12,4%	28,1%	1,9%	1,4%	4,8%	9,9%	2,5%	3,0%	100,0%

Voor de éénmeting hebben we voor de categorie ‘OpCo-opdracht’ nog onderscheid gemaakt naar:

- bordopdrachten,
- opdrachten die de noodhulpmedewerkers rechtstreeks van de OpCo ontvingen (en dus niet op het bord zijn gezet om uit te kiezen), dit wordt aangeduid als ‘opdrachten anders’,
- opdrachten die ze zichzelf hebben gegeven maar door de OpCo wel zijn goedgekeurd, aangeduid als ‘opdrachten eigen’.

Binnen de categorie ‘eigen initiatief’ hebben we extra gekeken naar meldingen waar de noodhulp zich op eigen initiatief aan koppelde; dit wordt aangegeven met E(M).

In tabel B3.4 is zichtbaar dat de noodhulpeenheid die geen opdrachten heeft uitgevoerd (nummer 10 in de tabel) nog wel tijd besteed heeft aan een opdracht (vier minuten). Dit komt omdat zij onderweg was naar de betreffende locatie van de opdracht en na vier minuten het verzoek van collega’s kreeg om te helpen bij een ANPR-melding. Ze heeft daar vrijwel onmiddellijk gehoor aan gegeven. Na afronding van de ondersteuning was de tijd waarin de opdracht moest worden uitgevoerd verstreken en is de opdracht niet meer uitgevoerd. Zoals al eerder aangegeven tellen we deze opdracht in absolute zin, dus als uitgevoerde opdracht, verder niet mee.

3.3 Opdrachten uitgegeven door de OpCo

In deze paragraaf geven we een overzicht van de opdrachten die door de OpCo’s aan de noodhulpeenheden zijn uitgegeven tijdens zowel de nulmeting (tabel B3.5) als de éénmeting (tabel B3.6) en de tijd die daaraan is besteed. We doen dit weer alleen voor de data die afkomstig zijn van Crisislab, omdat de beschrijving in de activiteitschema’s van de noodhulpmedewerkers niet altijd even duidelijk was. Alleen voor de éénmeting geven we de letterlijke formulering zoals deze op het bord stond. Per opdracht geven we ook een beschrijving van de uitvoering zodat bekeken kan worden of deze in lijn met de formulering is uitgevoerd.

Nulmeting

Tabel B3.5: Tijdsbesteding van alle opdrachten die tijdens de nulmeting in basisteam 1 zijn uitgegeven en uitgevoerd, gebaseerd op de waarnemingen van Crisislab

Opdrachten	Tijd (min)
OpCo geeft bij de start van de dienst aan dat de noodhulpeenheid zich die dag moet bezighouden met ANPR. Dat wil zeggen dat als er een ANPR-melding komt zij op een bepaalde plek moet posten om te kijken of ze het voertuig aantreffen. De noodhulp rijdt die dag driemaal naar een postplek toe om daar te posten.	48 26 25
Ophalen van AED uit [plaats] en terugbrengen naar [plaats] om te laten keuren	45
Posten op plek i.v.m. ANPR-hit (ook in opdracht van de OpCo)	20
Uitkijken naar een auto van [naam], een bekende crimineel, die mogelijk rondrijdt zonder rijbewijs	40
Wachten op andere eenheid in verband met een personeelsswissel	60
Ophalen van collega's van de recherche vanwege een pechgeval met de dienstauto	30
Controleren of [naam] thuis is i.v.m. openstaande celstraf aangezien [naam] geen werkstraf heeft uitgevoerd	28
Controleren van een huisarrest [naam, locatie]	12
Ophalen van een verdachte [naam, locatie]	10
Wegbrengen van twee politieauto's naar de garage	75
TOTAAL	419

Éénmeting

Tabel B3.6: Tijdsbesteding en wijze van uitvoering van alle opdrachten die tijdens de éénmeting in basisteam 1 zijn uitgegeven, gebaseerd op waarnemingen van Crisislab

Noodhulp (nr) ¹¹⁵	Opdrachten uitgegeven (blauwe markering: opdracht niet uitgevoerd)	Uitvoering	Tijd (min)
Nr. 1, maandag, ochtenddienst	Controleren van een paard dat ernstige verwondingen zou hebben. (Geen bordopdracht)	Rijdend naar de locatie wordt de noodhulp (solo) gekoppeld aan een melding. Na afhandeling van de melding vervolgt zij haar weg. Het duurt even voor de betreffende locatie is gevonden. In de weide staan verschillende paarden die allemaal door de noodhulp worden bekeken. Een van dpaarden heeft een kleine wond, maar verder ziet alles er goed uit waarna de noodhulp weer naar het bureau rijdt. Tijdstip uitvoering: tussen 7.20 en 9.25 uur. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering.</i>	112
	Bevel tot aanhouding: DNA afname. [Naam] [Adres van AZC]. 10.30 uur.	Ter voorbereiding op de uitvoering van de opdracht (tijd tellen we mee in de categorie A) belt de noodhulp (nu duo) om 9.58 uur met het AZC. Het blijkt dat het AZC de man al een aantal jaren niet meer heeft gezien en onbekend is of de man nog in Nederland verblijft. De opdracht wordt vervolgens niet uitgevoerd. <i>Opdracht wordt niet uitgevoerd i.v.m. onjuiste opdracht</i>	0
	Buurtonderzoek [adres, huisnummer] in verband met mishandeling vijf dagen geleden in de ochtend gepleegd. Verdachte is [naam]. Opdracht heeft prioriteit.	Ter plaatse constateert de noodhulp dat er in de directe omgeving weinig woningen naast de betreffende woning liggen. Alleen een buurvrouw is thuis en zij heeft verder niets gehoord. De noodhulp besluit dat het buurtonderzoek niets oplevert. Tijdstip uitvoering: tussen 10.37 en 11.20 uur (tussendoor wordt de noodhulp tweemaal voor iets anders gebeld). <i>Opdracht is uitgevoerd in lijn met formulering, maar zonder het gewenste resultaat. De kans dat mensen in de ochtend thuis zijn is doorgaans niet zo groot, dus deze opdracht is eerder voor de avonddienst. Onduidelijk waarom deze opdracht prioriteit heeft, terwijl er vijf dagen na het mogelijke misdrijf zijn verstreken.</i>	34
	21.45-22.15 uur. [Naam, adres]. 8WVW ¹¹⁶ . Mercedes. [kenteken voertuig]. Haalt drank vaak bij Jumbo -> posten. <i>Uit BVH blijkt de context: zus heeft aangegeven dat rond sluitingstijd (22.00 uur) de man drank gaat halen</i>	De noodhulp (duo) gaat op verschillende momenten in de middag (!) op zoek naar de auto onder andere op het adres van de persoon zelf en ook bij andere supermarkten dan de Jumbo. Ze gaat ervan uit dat de informatie van de zus niet juist is. <i>Deze opdracht wordt niet in lijn met de opdrachtformulering uitgevoerd, omdat er gedurende een</i>	57

	<i>bij de Jumbo.</i>	<i>halfuur gepost moest worden bij de Jumbo. Opdrachtformulering is niet helder, ook omdat het adres van de man gegeven wordt, maar deze voor de uitvoering niet relevant is.</i>	
Nr. 2, maandag, ochtenddienst	[Adres]. Huisbezoek. Vaststellen wie daar verblijven i.v.m. huurfraude.	Ter plaatse legt een buurman aan de noodhulp uit dat de betreffende bewoner al enige tijd in Duitsland woont. De noodhulp is daarvan op de hoogte. Verder geeft hij aan dat er 's nachts mensen in het huis verblijven. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering maar zonder het gewenste resultaat</i>	16
	Ongebruikte auto in vervallen staat [Blauwe Opel Astra, locatie]. Contact eigenaar over hoe en wat. Geen BVH nog dus zelf muteren.	Ter plaatse blijkt de auto er inderdaad 'smoezelig' uit te zien. Het kenteken wordt opgezocht in het politiesysteem waaruit blijkt dat het voertuig sinds augustus 2016 niet meer APK gekeurd is. De eigenaar zelf is niet thuis en in het systeem is geen telefoonnummer te vinden. Hij wordt (dus) verder niet bevraagd. <i>Opdracht wordt in lijn met formulering uitgevoerd maar zonder het gewenste resultaat, maar de vraag is of dit een taak voor de politie is.</i>	18
Nr. 3, dinsdag, avonddienst	Toezicht hand in handactie [naam] van 19.30 tot 20.00 uur. ¹¹⁷	De noodhulp vertrekt om 20.00 uur naar de locatie waar de actie plaatsvindt. Er is nog een klein groepje mensen aanwezig. Deze mensen begeven zich echter naar hun auto en rijden vervolgens weg. Om 20.05 uur rijdt ook de noodhulp weg. <i>Opdracht wordt niet in lijn met de formulering uitgevoerd, want er moet toezicht gehouden worden gedurende een half uur, en wel tussen 19.30-20.00 uur. Vraag is overigens of dit een zinvolle opdracht is voor de politie, ook omdat het hier om een vreedzame actie ging (en toezicht suggereert dat er vermoeden is van een overtreding). De betrokken OpCo en agenten wisten niet wat de precieze bedoeling van de opdracht was. Onduidelijk is overigens wat er bij overtreding moet gebeuren: waarschuwen, verbaliseren, etc.?</i>	5
	Vernielingen [naam basisschool] / [naam basisschool]. Surveilleren.	Om 20.05 uur rijdt de noodhulp naar een van beide basisscholen. De auto wordt in een straat om de hoek geparkeerd waarna de noodhulp naar het schoolplein loopt. Twee kinderen zijn aan het voetballen op het plein. De noodhulp maakt even een kort praatje met de kinderen en vertrekt weer (20.18 uur). Om 20.32 uur rijdt ze naar de andere basisschool, maar daar is niemand te zien. Om 20.36 uur rijdt ze naar het eetcafé voor een volgende opdracht (zie hieronder).	17

115 Nummering komt overeen met de nummering in tabel B3.4 in bijlage 3.2.

116 Artikel 8 van de Wegenverkeerswet stelt dat bestuurders van een auto niet onder invloed van een stof mogen rijden waarvan bekend is dat deze de rijvaardigheid vermindert.

117 Deze actie werd georganiseerd naar aanleiding van de mishandeling van een homostel in Arnhem, zie bijvoorbeeld <https://www.omroep-gelderland.nl/nieuws/2131456/Hand-in-hand-na-mishandeling-homostel>.

		<i>Opdracht wordt in lijn met de formulering uitgevoerd, maar de formulering is onvolledig. Op een bordje op het schoolplein staat namelijk dat er na 21.00 uur niemand meer aanwezig mag zijn op het plein. Dit staat niet in de formulering vermeld. Hierdoor is de opdracht op dat moment ook zinloos.</i>	
	Ophalen camerabeelden in eetcafé [naam] i.v.m. een diefstal aldaar. (Geen bordopdracht)	Bij de locatie aangekomen (20.46 uur) blijkt deze gesloten te zijn (want vaste dag waarop het eetcafé is gesloten). Een van de noodhulpmedewerkers klopt voor de zekerheid nog even op de achterdeur, maar het blijft stil. <i>Opdracht wordt in lijn met de formulering uitgevoerd, maar zonder gewenst resultaat. Een check op de website van het café door de onderzoekers leert dat het café op die dag altijd gesloten is. De opdracht is daarmee dus onvolledig. Anderzijds is door de noodhulp de opdracht ook niet goed voorbereid.</i>	10
	21.45-22.15 uur. [Naam, adres]. 8WVW. Mercedes, [kenteken voertuig]. Haalt drank vaak bij Jumbo -> posten. <i>Uit BVH blijkt de context: zus heeft aangegeven dat rond sluitingstijd (22.00 uur) de man drank gaat halen.</i>	Er wordt om 21.23 uur eerst gepost bij Gall & Gall (die tot 18.00 uur open is). Ook wordt er gesurveilleerd op de parkeerplaats bij Jumbo. De surveillance wordt onderbroken door een melding. Om 22.16 uur wordt de opdracht weer even opgepakt en in de straat waar de man woont gekeken of zijn auto aanwezig is; dat is niet het geval. <i>Opdracht wordt niet in lijn met de formulering uitgevoerd (andere plekken, andere tijdstippen en niet posten).</i>	27
Nr. 4, dinsdag, avonddienst	Vernielingen [naam basisschool] / [naam basisschool]. Surveilleren.	De noodhulp rijdt op twee momenten (tussen 19.12-19.18 uur en 19.57-20.00 uur) langs de school en constateert geen opmerkelijke situaties. <i>Opdracht wordt in lijn met de formulering uitgevoerd, maar de formulering is onjuist en onvolledig. Op het schoolpleinbordje staat namelijk dat er na 21.00 uur niemand meer aanwezig mag zijn op het plein. Dit staat niet in de formulering vermeld. Surveilleren suggereert inderdaad langsrijden terwijl bedoeld werd toezicht houden.</i>	9
	Toezicht hand in handactie [naam] van 19.30 tot 20.00 uur ¹¹⁸	Tussen 19.25-19.27 uur rijdt de noodhulp langs de locatie waar de actie zou plaatsvinden, maar er zijn nog geen mensen aanwezig. Tussen 20.00-20.03 uur rijdt ze nogmaals langs en constateert dat er mensen hand in hand staan. Er zijn geen bijzonderheden te zien.	5

¹¹⁸ Deze actie werd georganiseerd naar aanleiding van de mishandeling van een homostel in Arnhem, zie bijvoorbeeld www.omroepgelderland.nl/nieuws/2131456/Hand-in-hand-na-mishandeling-homostel.

Nr. 5, woensdag, ochtenddienst		<i>Opdracht wordt niet in lijn met de formulering uitgevoerd. Vraag is wel of dit een zinvolle opdracht is voor de politie, ook omdat het hier om een vreedzame actie ging (en toezicht suggereert dat er vermoeden is van een overtreding). De betrokken OpCo en agenten wisten niet wat de precieze bedoeling van de opdracht was. Onduidelijk is overigens wat er bij overtreding moet gebeuren: waarschuwen, verbaliseren, etc?</i>	
	21.45-22.15 uur. [naam, adres]. 8VWV. Mercedes, [kenteken voertuig]. Haalt drank vaak bij Jumbo -> posten. <i>Uit BVH blijkt de context: zus heeft aangegeven dat rond sluitingstijd (22.00 uur) de man drank gaat halen.</i>	De noodhulp rijdt driemaal langs het huis van de persoon en constateert dat de auto er niet staat. Twee van de drie keer gebeurt dit buiten de opgegeven periode. <i>Opdracht wordt niet in lijn met de formulering uitgevoerd. Niet alleen omdat het niet in de juiste periode wordt uitgevoerd, maar vooral omdat men niet post maar langs het woonadres van de persoon rijdt.</i>	7
	Verkeerstoezicht rijdende bromfietzers [locatie] tussen 8.00 en 8.30 uur	Om 8.01 uur parkeert de noodhulp het voertuig op het pad waar geen bromfietzers mogen rijden. Tot ongeveer 8.25 uur rijden er alleen fietsers. Om 8.25 uur praat een van de noodhulpmedewerkers met een buurtbewoner. Deze man woont direct naast het pad en herkent zich niet in de informatie dat bromfietzers gebruik zouden maken van het pad en daarmee overlast veroorzaken. Om 8.31 uur heeft de noodhulp nog altijd geen bromfietser waargenomen en vertrekt. <i>Opdracht wordt in lijn met de formulering uitgevoerd, maar gezien de reactie van de buurtbewoner is het de vraag of dit een echt zinvolle opdracht is. Onduidelijk is overigens wat er bij overtreding moet plaatsvinden: waarschuwen, verbaliseren, etc.</i>	30
	[Adres] Observeren hoeveel personen in de woning aanwezig? 9.45-10.15 uur. <i>(Dit is dezelfde opdracht als op maandag, maar dan anders geformuleerd. Op maandag was de formulering dat er een huisbezoek moest worden afgelegd i.v.m. mogelijke huurfraude en zonder tijdstip)</i>	De noodhulp arriveert om 10.05 uur ter plaatse waarna een van de noodhulpmedewerkers een rondje om het huis loopt en vervolgens de tuin ingaat om in het huis te kijken. Hij constateert niets verdachts. Zijn collega zit ondertussen in de auto en raadpleegt BVH. Een van de noodhulpmedewerkers stapt vervolgens uit de auto en spreekt met een buurtbewoner. Deze klaagt over personen die vaak bij het bewuste huis naar binnen gaan. Om 10.24 uur vertrekt de noodhulp weer. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering maar zonder het gewenste resultaat. De opdracht was op maandag ook al geprobeerd uit te voeren, maar de vraag is of het resultaat toen is ingevoerd in BVH. Toen werd namelijk aangegeven dat er vooral 's nachts mensen aanwezig zouden zijn. De opdracht is nu weer aan de</i>	25

Nr. 6, woensdag, ochtenddienst		<i>ochtenddienst uitgegeven en is daarmee voorspelbaar zinloos.</i>	
	[adres] Spotten kentekens voor wijkagent. Dit omdat iemand < 12 jr sigaretten geeft. Zie mutatie wijkagent. Na 13.00 uur.	Ter plaatse tussen 11.17 en 11.18 uur kijkt de noodhulp naar auto's met Roemeense kentekens, maar die staan niet op de parkeerplaats achter het bewuste adres. <i>Opdracht wordt niet in lijn met de formulering uitgevoerd (want moet na 13.00 uur). Dat er Roemeense kentekens gespot moeten worden, staat in BVH maar blijkt ook algemeen bekend te zijn. Het blijkt hier feitelijk om twee verschillende opdrachten te gaan maar uit de formulering wordt dat niet duidelijk, zie ook hieronder. Er moeten kentekens gespot worden omdat de bewoner illegaal aan Roemenen onderdak zou aanbieden. Verder zou de man een soort jeugdhonk hebben opgezet en aan minderjarigen sigaretten verstrekken.</i>	1
	Toezicht parkeergedrag op basisschool [naam] tussen 07.45-08.15 uur <i>(Tijdens de grote briefing op dinsdagochtend wordt uitgelegd dat deze opdracht onderdeel van een groter project is. Samen met verschillende scholen wordt geprobeerd het foutief parkeergedrag van ouders aan te pakken omdat er onveilige situaties zouden ontstaan, zie ook de weekwerkljst in bijlage 1. In week 1 moet er gewaarschuwd worden, in week 2 geverbaliseerd. Tijdstippen zijn een half uur voor starttijd school.)</i>	De noodhulp voert de opdracht uit door tussen 7.48 en 8.43 uur rondjes te rijden om de betreffende school, maar ook om een aantal andere basisscholen. <i>Deze opdracht wordt niet in lijn met de formulering uitgevoerd. Toezicht is niet een paar minuten wat rondjes rijden, maar gedurende de opgegeven periode controleren of mensen geen overtreiding begaan. Op eigen initiatief wordt deze opdracht opgerekt zowel qua periode als qua aantal basisscholen. Niet is aangegeven wat er bij overtreiding moet plaatsvinden: waarschuwen, verbaliseren, etc. Dit staat wel in BVH.</i>	55
	(Fiets)surveillance seniorwoningen i.v.m. insluipingen/babbeltrucs tussen 13.00-13.30 uur.	De noodhulp rijdt (met de auto) over het betreffende terrein van de seniorenwoningen. Verder rijdt ze rond in een wijk waar veel ouderen wonen. Tijdstip van uitvoering is 12.58-13.09 uur (overige 3 minuten worden ingevuld door er naartoe te rijden). <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering.</i>	11
	[adres] Spotten kentekens voor wijkagent. Dit omdat iemand < 12 jr sigaretten geeft. Zie mutatie wijkagent. Na 13.00 uur.	Om 9.45 uur rijdt de noodhulp naar de opgegeven locatie. Ondertussen belt een van de noodhulpmedewerkers met de wijkagent die de opdracht geïnitieerd heeft. Ze krijgen te horen dat de opdracht anders in elkaar zit. Er moeten enerzijds kentekens gespot worden omdat de betreffende bewoner illegaal aan Roemenen onderdak zou aanbieden. Anderzijds zou de man een soort jeugdhonk hebben opgezet en aan minderjarigen sigaretten verstrekken.	49

		Daarom moet een huisbezoek aan de bewoner gebracht worden. De situatie kan dan beoordeeld worden en er kan meer informatie verkregen worden. Ter plaatse zoeken ze naar auto's met een Roemeens kenteken en vinden er geen. Vervolgens voert de noodhulp een huisbezoek uit en stelt vragen over woonsituatie van de man en zijn dagelijkse bezigheden. De noodhulpmedewerkers adviseren de man om niet meer met jongeren om te gaan, geen sigaretten meer voor ze te kopen en om op te trekken met leeftijdsgenoten. Om 10.34 uur rijdt de noodhulp weer weg. <i>Opdracht wordt niet in lijn met de formulering uitgevoerd (want geen huisbezoek en na 13.00 uur). Wel positief dat de noodhulp eerst met de wijkagent belt om opheldering te krijgen over de opdracht.</i>	
	Surveilleren op een bedrijventerrein [locatie] en aandacht voor [naam] die hier een bedrijf heeft en een oplichter zou zijn. De man mag opgepakt worden. <i>(Geen bordopdracht, maar wordt mondeling tijdens de grote briefing uitgegeven)</i>	Op het bedrijventerrein rijdt de noodhulp een rondje en kijkt uit of ze de betreffende persoon ook ziet. Een van de noodhulpmedewerkers bekijkt de locatie vervolgens te voet. Ze maakt een foto van een briefje dat op de brievenbus hangt. Hierop staat dat het bedrijf gesloten is in verband met een inbraak. Verder treft ze niks bijzonders aan. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering maar zonder het gewenste resultaat.</i>	11
	Aan een verkeersregelaar bij wegwerkzaamheden vragen of automobilisten de aanwijzingen van de verkeersregelaar opvolgen. Vorige week was er een melding over een automobilist die was doorgereden. <i>(Geen bordopdracht)</i>	Ter plaatse vragen de agenten aan de verkeersregelaar of hij deze week nog last heeft gehad van automobilisten die de verkeersborden en zijn signalen hebben genegeerd en zijn doorgereden. Volgens de verkeersregelaar is dit deze week nog niet gebeurd. De agenten adviseren de verkeersregelaar meteen contact op te nemen met de politie mocht dit gebeuren. Ze wensen hem nog een fijne werkdag en vertrekken. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering maar zonder het gewenste resultaat. Is dit een opdracht voor de politie, want alleen vragen?</i>	8
Nr. 7, donderdag, ochtenddienst	Toezicht parkeergedrag bij basisscholen: [naam school] tussen 7.15-8.45 uur [naam school] tussen 8.30-9.00 uur <i>(Toelichting is gegeven tijdens de grote briefing op dinsdagochtend maar staat ook in BVH, zie ook hierboven)</i>	Opdracht is niet uitgevoerd omdat de noodhulp meteen bij de start van de dienst een opdracht van de OpCo kreeg (ophalen man die naar cellencomplex gebracht moet worden, zie hieronder) en daarmee niet voor 9.00 uur klaar was. <i>Onduidelijk is overigens wat er bij overtreding moet plaatsvinden: waarschuwen, verbaliseren, etc.</i>	0

	Aanhouding van [naam] die nog moet zitten en nog een schadevergoeding moet betalen omdat hij onder andere putdeksels heeft gestolen. Hij moet naar het cellencomplex gebracht worden. <i>(Geen bordopdracht, wordt tijdens de overdrachtsbriefing uitgegeven)</i>	Om 7.13 uur vertrekt de noodhulp naar het adres waar de man mogelijk aanwezig is. Zijn auto staat voor de deur. De noodhulp belt aan en klopt op het raam als niemand reageert. Een vrouw doet open en zegt dat de bewuste man niet aanwezig is. De noodhulp gaat toch naar binnen en treft de man in bed aan. Hij wordt van zijn bed gelicht en in de auto gezet. Om 8.10 uur arriveert de noodhulp met de man in het cellencomplex. Om 8.40 uur verlaat de noodhulp het cellencomplex waarna ze om 9.18 uur op het bureau aankomt. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering.</i>	95
	Controle van een voertuig dat betrokken is geweest bij een ongeval waarbij de bestuurder is doorgereden. Het voertuig blijkt gekocht te zijn door een garagehouder. <i>(Geen bordopdracht)</i>	Ter plaatste toont de garagehouder de auto. Hij heeft de auto gekocht van de eigenaar die vertelde dat hij tegen een vluchtheuvel was opgereden. Hoewel dit verhaal maar een deel van de schade verklaart heeft de garagehouder niet verder doorgevraagd. Een van de noodhulpmedewerkers ziet bij het bijrijdersportier een 'stukje' zitten dat mogelijk van de andere auto is die betrokken was bij het ongeval. De noodhulp krijgt niet meer informatie en verlaat daarop de locatie weer. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering maar zonder het gewenste resultaat.</i>	39
Nr. 8, donderdag, ochtenddienst	Toezicht parkeergedrag OBS: [naam school] tussen 7.15-8.45 uur [naam school] tussen 8.30-9.00 uur	Opdracht is niet uitgevoerd omdat de noodhulp ervoor kiest om een andere noodhulpeenheid (nr. 7) te ondersteunen bij een aanhouding (zie hierboven). Daarna besluit ze om een andere bordopdracht uit te kiezen, zodat de periode waarin toezicht gehouden moet worden bij de basisscholen is verstreken. <i>Onduidelijk is overigens wat er bij overtreding moet plaatsvinden: waarschuwen, verbaliseren, etc.</i>	0
	Snelheidscontrole Parallelweg [nummer] tussen 7.45 en 8.45 uur	Ter plaatse wordt het voertuig tussen het struikgewas op een stukje grasveld geparkeerd zodat het niet te veel opvalt. Er rijden zes auto's langs gedurende de uitvoering van de opdracht. Eén auto rijdt volgens het laserapparaat zeven km/uur te hard, maar de politiefunctionaris besluit dat deze snelheidsovertreding niet ernstig genoeg is om de auto aan de kant te zetten. Aangezien er erg weinig autoverkeer is, besluit de noodhulp te vertrekken. Tijdstip uitvoering: tussen 7.38 en 8.13 uur. <i>Opdracht wordt deels uitgevoerd in lijn met formulering</i>	35
	Toezicht op de markt. Bij opbouw is overlast van fietsers. Voetsurveillance ten tijde van de markt.	Bij de markt aangekomen wordt de auto neergezet en loopt de noodhulp over de markt. Bij een bankje zit een aantal hangjongeren. Ze worden aangesproken, omdat ze met hun voeten op het bankje zitten en er afval	17

		(blikjes/chipszakjes) op de grond ligt. De hangjongeren ruimen het afval direct op. Nadat de agenten een rondje op de markt hebben gelopen, gaan ze nog snel de Jumbo in en 'pakken ze gelijk even de grote parkeerplaats bij de Jumbo mee'. Tijdstip uitvoering: 10.19-10.36 uur.	
		<i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering.</i>	
Nr. 9, vrijdag ochtenddienst	Lasercontrole [naam straat] i.v.m. omleiding	De noodhulpmedewerker (solo) vertrekt om 7.39 uur naar de locatie maar voert nog geen lasercontrole uit. Hij rijdt alleen over de weg, omdat zijn ervaring is dat er nauwelijks auto's rijden. Tussen 10.30-11.30 uur voert hij alsnog de lasercontrole uit. Een automobilist krijgt een waarschuwing en een automobilist krijgt een bekeuring omdat hij meer dan 30 km/u te hard rijdt. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering (ook omdat er geen tijdstippen worden genoemd). Onduidelijk waarom de noodhulpmedewerker er al eerder naartoe gaat als hij weet/vindt dat er dan nog nauwelijks verkeer rijdt.</i>	72
	[Adres] Spotten kentekens <i>(Dit is een opdracht die al vaker op het bord stond, maar nu 'verkort' is weergegeven.)</i>	Ter plaatse kijkt de noodhulpmedewerker of hij voertuigen met een Roemeens kenteken ziet. Dat is niet het geval. Tijdstip uitvoering: 7.51-7.57 uur. <i>Opdracht wordt uitgevoerd in lijn met formulering, maar deze is weinig concreet (geworden).</i>	6
Nr. 10, vrijdag, ochtenddienst	<i>Onderstaande opdrachten zijn door de noodhulp zelf op bord gezet i.v.m. afwezigheid OpCo.</i>		
	Toezicht parkeergedrag op basisschool [naam].	De opdracht is niet uitgevoerd i.v.m. een verzoek van een andere noodhulpeenheid om te assisteren bij een melding. Er is wel vier minuten tijd aan de opdracht besteed omdat de noodhulp op weg ging om de opdracht uit te voeren. Na afronding van de ondersteuning was de tijd waarin de opdracht moest worden uitgevoerd (rondom start school) verstreken.	4
	Huisbezoek [adres] i.v.m. mogelijke huurfraude	De opdracht is niet uitgevoerd omdat andere noodhulpeenheid (solo) doorgeeft dat er een daderagent op de locatie is gezet en er dus niet meer gebeld mag worden.	0
	Bellen met [naam advocaat] <i>(Dit is een terugbelverzoek in verband met de aanhouding van een persoon de dag ervoor. Deze persoon is cliënt van de advocaat.)</i>	De opdracht is niet uitgevoerd. Deze was door de noodhulpeenheid per ongeluk dubbel op het bord gezet. De andere eenheid (solo, nr. 9) wist dat de betreffende persoon al was gebeld en geeft dit door aan de noodhulp.	0

	[Adres] Kentekens noteren <i>(Dit is een opdracht die al vaker op het bord stond – spotten kentekens – maar door de noodhulp wordt voor deze formulering gekozen.)</i>	De opdracht is niet uitgevoerd omdat andere noodhulpeenheid (solo, nr. 9) deze opdracht al heeft uitgevoerd, zie hierboven. De noodhulp wordt daarover ook geïnformeerd.	0
	TOTAAL		775

Extra data van basisteam 2

In deze bijlage presenteren we extra data van basisteam 2.

4.1 Resultaten van dataset noodhulpmedewerkers

In deze paragraaf geven we voor de volledigheid de kwantitatieve data die volgen uit de activiteitschema's die zijn ingevuld door de noodhulpmedewerkers zelf. We vergelijken daarbij de data uit de nulmeting met die uit de éénmeting.

We herhalen dat het daarbij alleen gaat om activiteitschema's die tijdens de ochtend- en avonddiensten zijn ingevuld en dat deze activiteitschema's (veel) minder nauwkeurig zijn ingevuld.

Om een activiteitschema mee te laten tellen is eenzelfde methodiek gehanteerd als beschreven in bijlage 1.3.

De dataset van de noodhulpmedewerkers uit basisteam 2 bestond:

- Voor de nulmeting uit 16 schema's, waarvan 9 van een ochtend- en 7 van een avonddienst.
- Voor de éénmeting uit 17 schema's, waarvan 8 van een ochtend- en 9 van een avonddienst.

In tabel B4.1 is te lezen hoe de noodhulp (volgens eigen opgave) haar tijd besteedde aan de verschillende activiteiten die tijdens een noodhulpdienst plaatsvonden.

Tabel B4.1: Tijdsbesteding van de verschillende activiteiten die tijdens de nul- en éénmeting door de noodhulpmedewerkers zijn uitgevoerd (in procenten), gebaseerd op de activiteitschema's van de noodhulpmedewerkers

Activiteit	NULMETING	EENMETING
Melding (OC)	24,0	37
Administratie	28,7	29,6
Overige	8,1	6,0
A/O	0,7	0,5
Eigen initiatief	27,7	18,9
Briefing	3,3	2,4
OpCo-opdracht	7,6	4,7
Debriefen	-	1,0
TOTAAL	100	100

Tabel B4.2: Overzicht van het totaal aantal uitgegeven meldingen en uitgevoerde opdrachten (in absolute aantallen, op basis van activiteitschema's van de noodhulpmedewerkers)

Noodhulp	NULMETING (16 diensten)	EENMETING (17 diensten)
Aantal uitgegeven meldingen	49	67
Aantal uitgevoerde opdrachten	16 (in 11 diensten)	Ten minste 19 ^{119, 120} (in 9 diensten)

Hoewel de percentages niet helemaal overeenkomen met die van Crisislab (vergelijk tabel 5.3 in §5.2) is wel eenzelfde kern zichtbaar: tijdens de éénmeting is minder tijd besteed aan ‘eigeninitiatiefactiviteiten’, maar dit komt, net als onze data laten zien, niet door het uitvoeren van opdrachten. Ook in de data van de noodhulp is namelijk zichtbaar dat er minder tijd is besteed aan het uitvoeren van opdrachten. Dat er minder tijd besteed is aan de categorie ‘eigen initiatief’ lijkt hier vooral verklaard te kunnen worden door het aantal meldingen: de noodhulp heeft meer meldingen gehad en daar ook (veel) meer tijd aan

119 Een keer is door een noodhulpeenheid aangegeven ‘OpCo-opdracht: IGP-opdrachten’. In de opgegeven tijd (30 minuten) zijn dus meerdere opdrachten uitgevoerd, maar wij weten niet hoeveel. Wij hebben deze als één keer meegeteld, maar feitelijk is dit aantal van 19 dus een ondergrens.

120 Eén noodhulpeenheid heeft een opdracht tijdens de ‘eigen initiatief surveillance’ uitgevoerd. Zij noteerde ‘E: surveillance en IGP-opdracht’, waardoor we weliswaar weten dat zij een opdracht heeft uitgevoerd, maar niet weten hoeveel tijd daaraan is besteed. M.a.w.: we hebben de opdracht wel meegeteld in absolute zin, maar niet in de tijdsbesteding. We merken op dat tijdens de éénmeting verschillende ‘neem-mee-in-de-surveillance-opdrachten’ zijn gegeven, wat doorgaans inhield dat men ergens even langsreed. Het is daarom niet ondenkbaar dat er maar kort tijd besteed is aan de betreffende opdracht en dat deze tijd verwaarloosbaar is ten opzichte van de totale surveillance-activiteit die volgens opgave van de noodhulp 90 minuten duurde.

besteed (ten opzichte van de nulmeting), wat ten koste is gegaan van het eigen initiatief. Merk overigens op dat uit de opgave van de noodhulp blijkt dat zij in absolute zin niet meer opdrachten heeft uitgevoerd in de éénmeting (terwijl dat in onze data wel het geval was). Maar liefst 9 van 17 noodhulpeenheden hebben überhaupt geen opdrachten uitgevoerd.

4.2 Uitgebreidere tijdstabellen van activiteitschema’s Crisislab

In deze paragraaf laten we voor de nul- en de éénmeting zien wat de tijdsbesteding voor de verschillende activiteitscategorïeën was per noodhulpeenheid. We doen dit alleen voor de activiteitschema’s die zijn opgesteld door Crisislab. Tabellen B4.3 en B4.4 vormen de basis voor de data in paragraaf 5.2.

Nulmeting

Tabel B4.3: Tijdsbesteding in de nulmeting per noodhulpeenheid (data Crisislab)

Noodhulpeenheid (nr)	Aantal opdrachten	Aantal meldingen	Eigen initiatief						Briefing (in min)	OpCo-opdracht (in min)	Totaal (in min)
			M	A	A/O	O	E (M)	E			
			(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)			
1	0	5	170	160	25	30	0	135	0	0	520
2	0	5	170	163	0	71	0	80	15	0	499
3	0	6	88	60	15	45	10	357	15	0	590
4	4	2	52	12	60	104	0	213	20	59	520
5	2	6	107	44	35	95	0	123	15	61	480
6	2	3	150	50	70	15	0	145	20	90	540
7	1	7	206	185	89	50	0	0	15	5	550
8	2	2	33	30	30	45	10	157	15	205	525
	11	36	976	704	324	455	20	1210	115	420	4224
			0,231061	0,166667	0,076705	0,107718	0,004735	0,286458	0,027225	0,099432	1
			23,11%	16,67%	7,67%	10,77%	0,47%	28,65%	2,72%	9,94%	100,0%

Binnen de categorie ‘eigen initiatief’ hebben we specifiek gekeken naar meldingen waar de noodhulp zich op eigen initiatief aan koppelde; dit wordt aangegeven met E(M).

Eénmeting

Tabel B4.4: Tijdsbesteding in de éénmeting per noodhulpeenheid (data Crisislab)

Noodhulp- eenheid (nr)	Aantal opdrachten	Aantal meldingen	Eigen initiatief						Debriefen		Briefing	OpCo-opdrachten				Totaal
			M	A	A/O	O	E	E(M)	Plenair	Indivi- duueel		IGP	anders	eigen		
			(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)		(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	
1	1	8	128	170	5	45	83	0	13	0	55	0	7	0	506	
2	1	2	170	168	58	0	111	0	0	0	11	22	0	0	540	
3	1	6	137	149	65	26	105	0	11	18	20	27	0	0	558	
4	3	4	131	101	25	66	89	0	16	8	19	17	8	0	480	
5	4	9	119	71	54	100	125	0	17	1	7	12	24	0	530	
6	4	7	116	87	18	118	101	0	0	9	7	24	0	0	480	
7	2	8	180	174	3	45	47	0	0	2	18	9	22	0	500	
8	3	1	16	207	9	96	109	44	0	2	18	12	0	24	537	
9	2	2	50	243	20	52	180	0	1	0	15	9	0	0	570	
10	1	6	160	94	4	55	177	0	0	15	25	0	15	0	545	
22	53		1207	1464	261	603	1127	44	58	55	195	132	76	24	5246	
			0,2301	0,2791	0,0498	0,1149	0,2148	0,00839	0,01106	0,01048	0,03717	0,0252	0,0145	0,00457	1	
			23,01%	27,91%	4,98%	11,49%	21,48%	0,84%	1,11%	1,05%	3,72%	2,52%	1,45%	0,46%	100,0%	

Voor de éénmeting hebben we binnen de categorie ‘OpCo-opdrachten’ onderscheid gemaakt naar:

- IGP-opdrachten (of outlookopdrachten).
- Opdrachten die de noodhulpmedewerkers rechtstreeks van de OpCo (of zijn plaatsvervanger) ontvingen, aangeduid als ‘opdracht anders’.
- Opdrachten die ze zichzelf hebben gegeven, maar door de OpCo wel zijn goedgekeurd, aangeduid als ‘opdrachten eigen’.

Eén opdracht is feitelijk niet uitgevoerd terwijl er wel een paar (zeven) minuten tijd aan is besteed door de noodhulp (nummer 3). De noodhulp ging tweemaal op weg om de betreffende opdracht uit te voeren maar kreeg tweemaal een melding. We tellen deze opdracht niet mee voor het aantal uitgevoerde opdrachten, maar nemen de besteedde tijd (zeven minuten) wel mee in de opdrachtentijd.

Verder hebben we binnen de categorie ‘debriefen’ onderscheid gemaakt naar ‘plenair’ en ‘individueel’ debriefen.

Net als bij de nulmeting hebben we binnen de categorie ‘eigen initiatief’ ook gekeken naar meldingen waar de noodhulp zich op eigen initiatief aan koppelde; dit wordt wederom aangegeven met E(M).

4.3 Opdrachten uitgegeven door de OpCo

In deze paragraaf geven we een overzicht van de opdrachten die door de OpCo's aan de noodhulpeenheden in basisteam 2 zijn uitgegeven tijdens zowel de nulmeting (tabellen B4.5 en B4.6) als de éénmeting (tabel B4.7) en de tijd die daaraan is besteed. We doen dit weer alleen voor de data die afkomstig zijn van Crisislab, omdat de beschrijving in de activiteitenschema's van de noodhulpmedewerkers niet altijd even duidelijk was. We geven hier alleen de kern van de opdracht weer, dus niet de letterlijke formulering.

Nulmeting

Tabel B4.5: Tijdsbesteding van alle opdrachten die tijdens de nulmeting in basisteam 2 zijn uitgegeven en uitgevoerd, gebaseerd op de waarnemingen van Crisislab

Opdrachten	Tijd (min)
Ophalen van een verdachte	20
Het brengen van een brief van overlijden naar de gemeente, zodat zij weten dat de betreffende persoon is overleden	7
Kijken op marktplaats of daar mogelijk een gestolen elektrische fiets staat	30
Ophalen videobeelden bij de eigenaar van een cafetaria i.v.m. een diefstal (gestolen mobiel)	2
De bus van de officier van dienst ophalen	11
Wegbrengen spullen naar een gewonde man die in het ziekenhuis ligt. Het ziekenhuis ligt buiten het noodhulpgebied	38
Verhoor getuige aan huis i.v.m. een gestolen bakfiets (niemand aanwezig)	5
Ondersteuning van de recherche bij inval bij een verdachte	70
Ondersteuning van de recherche bij inval op een industrieterrein (Ter plaatse bleek de persoon waar de recherche naar op zoek was niet aanwezig te zijn)	20
Een verdachte overbrengen naar het cellencomplex (ligt buiten het noodhulpgebied)	120
Uit een woning halen van een persoon (onderverhuurder)	85
Tijdsbesteding totaal	308

Tabel B4.6: Tijdsbesteding van de opdracht die tijdens de nulmeting in basisteam 2 wel is uitgegeven maar niet is uitgevoerd terwijl er toch tijd aan is besteed, gebaseerd op de waarnemingen van Crisislab

Opdracht	Tijd (min)
Rijden naar plek waar sprake zou zijn van overlast jeugd (melding via de servicemodule). De noodhulp gaat tweemaal op weg, maar de opdracht wordt tweemaal onderbroken door een melding. Aangezien het dan bijna einde dienst is, wordt deze opdracht niet meer uitgevoerd	2 + 10
Tijdsbesteding totaal	12

Eénmeting

Tabel B4.7: Tijdsbesteding van alle opdrachten die tijdens de éénmeting in basisteam 2 zijn uitgegeven, gebaseerd op waarnemingen van CrisisLab

Nood- hulp (nr) ¹²¹	Opdrachten uitgegeven (blauw gemarkeerde opdrachten zijn niet uitgevoerd)	Tijd (min)
1	Neem mee in de surveillance: controleren op fietsendiefstallen in stations in [gemeente 1] en [gemeente 2]. <i>(niet uit de weekwerkdlijst)</i>	7
2	Controleren van 3500kg-busjes die van de veerpont afkomen i.v.m. mogelijke drugssmokkel. <i>(Niet uitgevoerd in lijn met de formulering)</i>	22
3	Controleren van 3500kg-busjes die van veerpont afkomen i.v.m. mogelijke drugssmokkel. Executie & Signalering: actief aanlopen. <i>(Niet uitgevoerd, start van de opdracht wordt tweemaal onderbroken door een melding; er is wel 7 minuten tijd aan besteed voor het aanrijden)</i>	20 7
4	Controle van een persoon i.v.m. locatieverbod bij [naam zwembad] tussen 8.30 en 9.15 uur en tussen 11.30 en 12.30 uur. Buiten gebruik stellen van een voertuig. Controle op rijden onder invloed door [naam persoon]. Bij aantreffen verbaliseren.	8 11 6
5	Controleren op beweging van mensen in het pand [naam] i.v.m. mogelijke prostitutie (zie het voorbeeld in §5.1). Surveilleren bij verzorgingshuis [naam], vanwege hangjeugd (zie het voorbeeld in bijlage 2.2). Informatie vergaren en vastleggen over vier drugsdealers, elke dag van 14.00 uur-00.00 uur. Een van de politieauto's naar de garage brengen. <i>(niet uit de weekwerkdlijst)</i> Controleren van een verdachte situatie (er zou een man met een tas vol blikken bier in een portiek zitten). <i>(niet uit de weekwerkdlijst)</i>	8 4 0 13 11
6	Noteer kentekens van voertuigen die staan voor de boxen op [adres] i.v.m. opzet en afzet van hennep(kwekerij). Actie [naam] in verband met drugs, flyers uitdelen in de wijk. Controleren van 3500kg-busjes die van de veerpont afkomen i.v.m. mogelijke drugssmokkel. Extra surveillance in verband met jeugdoverlast. Tussen 19.00 en 23.00 uur garagebox observeren en registreren, omdat de eigenaar wordt verdacht van handel in drugs. Aanpak basisschool jeugdoverlast [naam school].	9 0 0 4 8 3
7	Toezicht jeugd schoolplein [naam school]. Uitvoeren buurtonderzoek rondom een leegstaande woning die wordt verbouwd en waar veel inbraken worden gepleegd en gereedschap wordt meegenomen. <i>(niet uit de weekwerkdlijst)</i>	9 22

121 Nummering komt overeen met de nummering in tabel B4.4 in bijlage 4.2.

8	Controleren van 3500kg-busjes die van de veerpont afkomen i.v.m. mogelijke drugssmokkel.	0
	Verdachte wegbrengen naar cellencomplex (overgenomen van ochtenddienst). (niet uit de weekwerkl ijst)	24
	Controleren bij en rond een plantsoen i.v.m. drugsdealers (hele dienst).	7
	Surveilleren bij de [adres] tussen 19.00 en 21.00 uur in verband met jeugdoverlast.	5
9	Controleren van 3500kg-busjes die van de veerpont afkomen i.v.m. mogelijke drugssmokkel.	0
	Handhaving parkeerverbod.	2
	Noteren kentekens van voertuigen die staan voor de boxen op de [naam straat].	7
10	Buurtonderzoek i.v.m. een woninginbraak. (niet uit de weekwerkl ijst)	15
TOTAAL		332

Extra data van basisteam 3

In deze bijlage presenteren we extra data van basisteam 3.

5.1 Uitgebreidere tijdstabellen van activiteitschema's Crisislab

In deze paragraaf laten we voor de nul- en de éénmeting zien wat de tijdsbesteding voor de verschillende activiteitscategorïeën was *per noodhulpeenheid*. We doen dit alleen voor de activiteitschema's die zijn opgesteld door Crisislab. Tabellen B5.1 en B5.2 vormen de basis voor de data in paragraaf 6.2.

Nulmeting

Tabel B5.1: Tijdsbesteding in de nulmeting per noodhulpeenheid (data Crisislab)

Noodhulp eenheid	Aantal opdrachten	Aantal meldingen	Eigen initiatief						Briefing (tijd min)	OpCo- opdracht (in tijd)	Totaal (tijd min)
			M	A	A/O	O	E (M)	E			
			(tijd min)	(tijd min)	(tijd min)	(tijd min)	(tijd min)	(tijd min)			
1	2	4	103	125	133	34	0	144	10	21	570
2	3	5	269	40	0	71	0	194	38	33	645
3	2	2	175	167	0	30	0	118	20	30	540
4	2	3	54	10	107	37	18	204	5	50	485
5	0	3	200	160	35	30	0	145	0	0	570
6	1	1	21	107	10	105	0	135	52	52	482
7	1	2	49	188	30	40	20	213	15	15	570
8	2	2	15	0	0	189	6	287	16	20	533
9	3	2	75	213	0	0	0	168	15	84	555
10	1	4	200	146	0	105	0	59	14	11	535
	17	28	1161	1156	315	641	44	1667	185	316	5485
			0,211668	0,210757	0,057429	0,116864	0,008022	0,30392	0,033728	0,057612	1
			21,17%	21,08%	5,74%	11,69%	0,80%	30,39%	3,37%	5,76%	

Eénmeting

Tabel B5.2: Tijdsbesteding in de éénmeting per noodhulpeenheid (data Crisislab)

Nummer eenheid	Aantal opdr	Eigen initiatief						Debriefen			Briefen	OpCo-opdrachten			Totaal	
		Aantal M	M	A	A/O	O	E	E(opdr)	E(M)	Plenair	Individueel	Plenair	Individueel	Briefen ervan		Uitvoering
			(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)	(in min)		(in min)
1, solo	1	1	127	70	0	4	15	0	0	0	2	32	0	0	292	542
2, duo	2	0	0	145	0	44	108	90	0	37	1	30	0	0	113	568
3, solo	1	1	50	64	15	70	11	31	0	0	0	28	0	0	64	333
4, solo	2	2	115	242	0	19	21	0	0	0	15	29	0	0	191	632
5, solo	3	0	0	77	6	82	0	32	0	13	4	27	0	20	300	561
6, solo	2	0	0	3	2	84	25	0	0	13	0	27	0	0	354	508
7, solo	2	0	0	54	5	43	105	0	0	17	3	0	1	28	173	429
8, duo	2	4	165	119	21	50	94	49	16	0	1	26	0	28	82	651
9, duo	6	1	17	39	2	105	164	0	0	10	8	33	9	10	202	599
10, solo	4	1	16	124	13	125	88	60	0	16	12	34	0	0	118	606
	25	10	490	937	64	626	631	262	16	106	46	266	10	86	1889	5429
			9,03%	17,26%	1,18%	11,53%	11,62%	4,83%	0,29%	1,95%	0,85%	4,90%	0,18%	1,58%	34,79%	100%
							16,74			2,8		5,08		36,37		

Voor de éénmeting hebben we voor de categorie ‘OpCo-opdrachten’ nog onderscheid gemaakt naar:

- De uitvoering van de door de OpCo uitgegeven opdrachten.
- Het briefen over de uitvoering van een opdracht (door een collega). Het ging om opdrachten (acties) die door meerdere medewerkers uitgevoerd moesten worden. Eén collega had de coördinatie van de gehele actie en briefte de andere medewerkers over de uitvoering.

Van de 32 uitgegeven opdrachten zijn er zeven niet uitgevoerd door de medewerkers. Aan vijf van de zeven opdrachten is nog wel tijd besteed. Het gaat om een totaal van 55 minuten (dit is 1% van de totale tijd). Deze vijf opdrachten tellen we in absolute zin niet mee, de 55 minuten tellen we wel mee in de bestede opdrachtentijd. Twee van de zeven opdrachten zijn überhaupt niet opgepakt.

Verder hebben we binnen de categorie ‘eigen initiatief’ nog extra gekeken naar:

- Meldingen waar de noodhulp zich op eigen initiatief aan koppelde; dit wordt aangegeven met E(M).
- Opdrachten/werk die door de eenheid op eigen initiatief (of op verzoek van een collega) werden uitgevoerd, omdat deze door de OpCo aan een andere eenheid was uitgegeven.

5.2 Opdrachten uitgegeven door de OpCo

In deze paragraaf geven we een overzicht van de opdrachten die door de OpCo's aan de noodhulpeenheden in basisteam 3 zijn uitgegeven tijdens zowel de nulmeting (tabel B5.3) als de éénmeting (tabel B5.4) en de tijd die daaraan is besteed. We doen dit weer alleen voor de data die afkomstig zijn van Crisislab, omdat de beschrijving in de activiteitenschema's van de noodhulpmedewerkers niet altijd even duidelijk was. We geven hier alleen de kern van de opdracht weer, dus niet de letterlijke formulering.

Nulmeting

Tabel B5.3: Tijdsbesteding van alle opdrachten die tijdens de nulmeting in basisteam 3 zijn uitgegeven en uitgevoerd, gebaseerd op de waarnemingen van Crisislab

Opdrachten	Tijd (min)
Aanhoren van een jongen (bij hem thuis samen met de moeder) die afgelopen weekend was overvallen tijdens het fietsen (uitgaan)	20
Via een BOA komt bij de OpCo een bericht binnen dat er mogelijk een diefstal van een fiets gaande is bij het treinstation in [gemeente]. De noodhulp rijdt mee met een andere eenheid die ook die kant op gaat. Het blijkt uiteindelijk loos alarm te zijn (de BOA heeft het verkeerd gezien op de camerabeelden, er bleek toch geen fiets gestolen te worden)	10
Verdachte aanhouden bij zijn woning in [plaats]	40
Innen openstaande boete	10
Op de markt in [plaats] controleren fietsende jeugd (dat mag namelijk niet en er zijn klachten over binnengekomen)	5
Controle van iemand die is gesignaleerd bij het station van [plaats] die lampjes van fietsen af heeft gehaald	15
Controle van een verdacht persoon (wordt later een melding)	13
Controle pand i.v.m. hennepkwekerij	5
Ophalen onderzoeker Crisislab i.v.m. vuurwapengevaarlijke situatie	16
Bekijken camerabeelden bij een persoon n.a.v. inbraak	52
Surveilleren en uitkijken naar een verdacht persoon/bus in de directe omgeving van een school in [plaats]	15
Kijken bij een bejaardencomplex waar verbouwd wordt, of daar alles in orde is en of er al hekken om het gebouw heen geplaatst zijn	10
In [plaats] surveilleren in een wijk, omdat er een bijeenkomst is over zes statushouders die in de wijk komen wonen	10
Gesprek met bewoners i.v.m. uitsluiten betrokkenheid bij diefstal	21
Aanhoren vader en zoon i.v.m. vermissing van dochter	38
Controleren van een gebouwencomplex in [plaats] dat leegstaat en de directe omgeving hiervan. Dit ter preventie van rondhangende jeugd of vernieling/overlast	25
Langsgaan bij Jumbo vanwege een fiets die er al drie weken staat	11

Eénmeting

Tabel 5.4: Tijdsbesteding van al het werk/opdrachten die tijdens de éénmeting in basisteam 3 zijn uitgegeven, gebaseerd op de waarnemingen van Crisislab

Eenheid ¹²²	Werk/opdrachten (blauwe markering: niet uitgevoerd, maar soms wel tijd aan besteed)	Tijd (min)
1 (solo)	Ruiming van een hennepkwekerij (thematische aanpak).	292
2 (duo)	Lasercontrole na klachten uit de buurt.	68
	Tipgever spreken over aanrijding met zwaar letsel.	45
3 (solo)	Verhoor verdachte van een hennepkwekerij (uiteindelijk alleen heen en weer gereden, omdat er geen verhoorkamer beschikbaar bleek).	64
4 (solo)	Het wegbrengen van sieraden naar [locatie] voor FO.	98
	Aangifte opnemen van een benadeelde van diefstal.	83
5 (solo)	Ophalen van camerabeelden (op USB) bij een fietsenwinkel i.v.m. diefstal (in onopvallend voertuig).	28
	Postacties drugs (als onderdeel van een thematische aanpak)(in onopvallend voertuig).	250 20 (brieven)
	Staaande houding: controleren van voertuig en inzittenden op drugs(bezit) (in onopvallend voertuig).	22
6 (solo)	Coördinatie van de drugsaanpak (postacties), waaronder opstellen plan van aanpak.	332
	Staaande houding: controleren van voertuig en inzittenden op drugs(bezit) (in onopvallend voertuig).	22
7 (solo)	Postactie drugs i.v.m. dealgedrag bij een jongerencentrum. Er moet door deze medewerker onopvallend gepost worden (als onderdeel van een thematische actie).	152 28 (brieven)
	Terugbelverzoek DIPO-melding uit de servicemodule: er schijnen paarden zonder water in een weide te staan. De OpCo kan zelf niet in de servicemodule, waarna de medewerker zegt: 'Ik rij wel even naar het betreffende adres.'	21
	<i>Dit is een voorbeeld van een opdracht die niet succesvol kon worden volbracht omdat ter plaatse het adres midden in een woonwijk bleek te liggen.</i>	

122 Nummering komt overeen met de nummering in tabel B5.2 in bijlage 5.1.

8 (duo)	In de [straatnaam] moeten twee handtekeningen worden gehaald voor getuigenverklaringen. <i>Een van de getuigen is niet thuis, de andere getuige wil dat de verklaring nog wordt aangepast. Terwijl ze daarmee bezig zijn wordt de opdracht onderbroken door een prio 2-melding. De OpCo is op dat moment met iets anders bezig en krijgt de melding niet mee (en kan daar dus niet eventueel op sturen).</i>	11
	Verschillende locaties voor drugs- en jeugdoverlast moeten meegenomen worden. <i>Niet uitgevoerd.</i>	0
	Postactie drugs i.v.m. dealgedrag bij een jongerencentrum (als onderdeel van de thematische aanpak, inclusief brieven). Er wordt afgesproken dat deze eenheid opvallend gaat posten.	82 28 (brieven)
	Surveilleren bij zwembad [naam] i.v.m. jeugdoverlast. <i>De opdracht wordt doorgebeld door de OpCo, waarna de eenheid meteen op pad gaat. Ze krijgt al snel een prio 2-melding. Deze duurt tot na eindtijd van de dienst. De opdracht is dus niet meer uitgevoerd.</i>	1
9 (duo)	Snelheidscontrole op [naam straat] tussen 16.30 en 17.30 uur. Bij overtreding moet er bekeurd worden. <i>Niet uitgevoerd. De medewerkers bleken niet gecertificeerd om de snelheidscontrole uit te voeren. Er werd nog zes minuten besteed om dit helder te krijgen. De OpCo reageert: 'Dan gaan jullie maar andere opdrachten doen.'</i>	6
	Op de persoon uit te reiken boeteformulier: een man moet dit formulier ondertekenen omdat hij in Oostenrijk een hoteldeur heeft ingetrapt. Indien hij niet wil betalen, kan hij een voorwaardelijke gevangenisstraf van twee jaar krijgen.	37
	Innen openstaande boete(s) (i.h.k.v. E&S). <i>Beide noodhulpmedewerkers nemen de E&S-lijst door, maar ze begrijpen niet wat de bedoeling ervan is. Ze besluiten om er verder niets mee te doen en verbergen de lijst in de zonneklep van het voertuig.</i>	19
	Een melder heeft een wit voertuig (Volkswagen Up) zonder kenteken tegenover het bejaardentehuis zien staan en vindt dat verdacht. De medewerkers krijgen het verzoek om de melder daarover terug te bellen, maar ook om een kijkje te nemen op de locatie.	25
	Controleren of er sprake is van illegale bewoning / uitbuiting bij een pand op het industrieterrein.	46 10 (brieven)
	Parkeerplaatsen langs de snelweg controleren in verband met brandstofdieven. Specifiek uitkijken naar een donkerblauwe Volkswagen Transporter met een Litouws kenteken.	50
	Controleren van een Volkswagen Crafter die de medewerkers bij een tankstation aantreffen. Het voertuig komt voor in diverse mutaties. Er zijn onlangs nog een bivakmuts en zwarte handschoentjes in het busje aangetroffen. Het lijkt op inbraakmateriaal. De OpCo vindt het goed dat de medewerkers het voertuig na wegrijden aan de kant zetten en controleren.	17
	Surveilleren bij algemene jeugdoverlast door heel de gemeente. Specifiek [naam plaats].	2

10, solo	Snelheidscontrole op [naam straat] tussen 16.30 en 17.30 uur. Bij overtreding moet er bekeurd worden. <i>De opdracht wordt ook door deze medewerker niet uitgevoerd omdat ze niet beschikt over het juiste certificaat om de lasercontrole uit te kunnen voeren. De tijd besteed aan de opdracht (28 min) was voor het uitzoeken en navragen of ze nu echt niet de lasercontrole mocht uitvoeren.</i>	28
	Innen openstaande boete(s) (i.h.k.v. E&S). <i>De opdracht wordt niet uitgevoerd. De medewerker begrijpt niet goed wat nu precies de bedoeling is van de E&S-lijst die ze krijgt uitgereikt. Ze besluit daarom net als haar collega's (nr. 9) niets met de lijst te doen. Wanneer ze op enig moment in het voertuig van haar collega's rijdt en weer zo'n lijst achter de zonneklep van het voertuig aantreft, gooit ze die later in de prullenbak.</i>	0
	Surveilleren bij algemene jeugdoverlast door heel de gemeente. <i>De medewerkster kiest één locatie uit en rijdt daar even langs.</i>	2
	Controleren of er inderdaad niet onopvallend gepost kan worden op een locatie. Een andere medewerker had de opdracht gekregen om op de locatie onopvallend te posten, maar gaf aan de OpCo terug dat dit helemaal niet mogelijk was.	13
	Controle (langsrijden) van het huis van een directe collega i.v.m. een bedreiging van die collega.	24
	Het volgen/observeren van bepaalde personen/voertuigen en indien mogelijk op heterdaad aanhouden bij dealgedrag.	50
	Targetteam gaat posten op een bepaald persoon, en heeft ondersteuning van blauw nodig. <i>De medewerker die de opdracht heeft gekregen merkt op dat een andere eenheid op dat moment in de betreffende plaats is. Hij stelt aan de OpCo voor of de opdracht niet beter door die eenheid kan worden uitgevoerd. De OpCo gaat akkoord.</i>	1

Het formuleren en uitvoeren van opdrachten

In deze bijlage laten we voor de beeldvorming zien hoe in basisteam 1 de opdrachten werden geformuleerd en op welke wijze de noodhulp daar vervolgens uitvoering aan gaf. We doen dit alleen voor basisteam 1 omdat het beeld overeenkomt met dat in beide andere basisteams.

6.1 Opdrachten die in lijn met de formuleringen zijn uitgevoerd

In basisteam 1 zijn tijdens de éénmeting door ‘onze’ noodhulp 26 opdrachten uitgevoerd (zie ook §4.2). Van deze 26 opdrachten zijn er 18 in lijn met de formulering uitgevoerd.

Dit is, zo blijkt uit onze analyse, echter geen garantie voor het beoogde resultaat. De volgende voorbeelden laten zien dat verschillende opdrachten weliswaar ‘netjes’ in lijn met de formulering werden uitgevoerd, maar toch tot geen resultaat leidden. De oorzaak daarvoor is meestal het ontbreken van (juiste) informatie, en dan vooral van een concreet tijdstip waarop of waarbinnen de opdracht zinvol kan worden uitgevoerd.

Voorbeeld 1: Bij een van de bordopdrachten wordt de noodhulp gevraagd om camerabeelden op te halen bij een eetcafé. Ter plaatse blijkt het café gesloten te zijn, waarna de noodhulp zonder resultaat weer terugrijdt naar het bureau. De onderzoekers kijken later op de website van het café en daaruit blijkt dat het die dag zijn vaste rustdag heeft. Conclusie: deze opdracht, die niet uit de weekwerklust kwam, is zonder ‘nadenken’ op het bord geplaatst. Feit is dat deze opdracht helemaal niet geschikt was om tijdens die dienst uit te voeren. Anderzijds had de noodhulp de opdracht natuurlijk ook zelf beter kunnen voorbereiden. Dit voorbeeld laat zien dat dit (dus) niet altijd gebeurt.

Voorbeeld 2: Bij een andere bordopdracht, die door twee verschillende noodhulpeenheden wordt uitgevoerd, moet de noodhulp surveilleren op een tweetal schoolpleinen in verband met vernielingen die daar eerder hebben plaatsgevon-

den. Op een van de schoolpleinen hangt een bordje waarop staat dat het schoolplein na 21.00 uur is gesloten. Beide keren brengt de noodhulp aan het begin van de avond (het is dan nog licht) een bezoek aan de betreffende schoolpleinen, en treft naast voetballende jongeren niets bijzonders aan. Conclusie: de noodhulp voert de opdracht uit in lijn met de formulering, maar de toevoeging 'na 21.00 uur' had waarschijnlijk tot een zinnigere tijdsbesteding kunnen leiden. Het is niet ondenkbaar dat na 21.00 uur, ook omdat het dan donker is, de vernielingen werden gepleegd. Overigens is de vraag of een keertje langsrijden (surveilleren) kan voorkomen dat er nog eens vernielingen zullen plaatsvinden.

Voorbeeld 3: Op maandag krijgt de noodhulp (via het bord) de opdracht om een huisbezoek af te leggen. Doel van het bezoek is om vast te stellen welke personen in de betreffende woning verblijven in verband met mogelijke huurfraude. Ter plaatse blijkt de woning verlaten te zijn. Een buurvrouw legt uit dat er alleen 's nachts mensen aanwezig zijn. De eenheid gaat daarom onverrichter zake weer naar het bureau. Twee dagen later wordt de opdracht (via het bord) wederom uitgegeven. Aan de eerdere formulering zijn nu tijden gekoppeld; de opdracht moet tussen 9.45 en 10.15 uur uitgevoerd worden. De noodhulp arriveert om 10.05 uur bij de woning en constateert, niet geheel onverwacht gezien de informatie van de buurvrouw dat er alleen 's nachts mensen aanwezig zijn, dat er niemand in de woning aanwezig is. Wederom kan er geen huisbezoek afgelegd worden. Conclusie: het heeft er alles van weg dat met de bevindingen van twee dagen eerder niets is gedaan. De opdracht was bij uitstek een opdracht voor de avond- en/of nachtdienst geweest.

Voorbeeld 4: De noodhulp krijgt de opdracht om een buurtonderzoek uit te voeren. Niet wordt aangegeven wanneer dit moet worden gedaan. Mogelijk omdat bij de noodhulp bekend wordt verondersteld dat de beste tijd daarvoor het begin van de avond is. In de formulering staat echter opgenomen dat de opdracht 'prioriteit' heeft. De noodhulp kiest ervoor om tussen 10.30-11.30 uur met de opdracht aan de slag te gaan. Ter plaatse blijkt op een buurvrouw na niemand thuis te zijn, in een omgeving waar überhaupt maar weinig woningen staan. De noodhulp besluit daarop dat het niet mogelijk is om een buurtonderzoek uit te voeren en rijdt daarom zonder resultaat weer naar het bureau. Conclusie: de aanname dat politiemedewerkers met minimale informatie zelf wel weten wat ze moeten doen, lijkt ten minste in dit voorbeeld niet correct.

6.2 Opdrachten die niet in lijn met de formulering werden uitgevoerd

Van de 26 uitgevoerde opdrachten werden er negen opdrachten niet in lijn uitgevoerd met de formulering en wel om de volgende twee hoofdredenen:

- 1 de noodhulp koos er bewust voor om de opdracht in een andere periode uit te voeren dan in de tijd die ervoor stond en/of
- 2 de noodhulp koos ervoor om totaal iets anders te doen dan van haar werd gevraagd.

In de meeste gevallen leidde dit, voorspelbaar, niet tot het beoogde resultaat. Ter illustratie geven we enkele voorbeelden.

Drie uitvoeringen van een opdracht die niet in lijn met de formulering werd uitgevoerd

In de week van de éénmeting wordt aan drie verschillende noodhulpeenheden de (bord)opdracht gegeven om bij supermarkt Jumbo rond sluitingstijd te posten. Posten houdt in dat er gedurende een bepaalde periode onopvallend geobserveerd wordt om een strafbaar feit of handeling te kunnen constateren. Doel van de betreffende postactie is om een man op heterdaad te betrappen die rond sluitingstijd onder invloed naar de Jumbo rijdt om dan nog snel even wat drank te halen. Zijn zus vindt dat onverantwoord, waarna ze de politie hierover inlichtte. Aangezien de Jumbo om 22.00 uur sluit, krijgt de noodhulp de opdracht om van 21.45 tot 22.15 uur bij de Jumbo te posten en uit te kijken naar de betreffende auto.

- Een van de noodhulpeenheden gaat op verschillende momenten in de middag (!) op zoek naar het voertuig door onder andere naar de woning van de man te rijden. Ook kijkt ze uit naar het voertuig bij een aantal andere supermarkten.
- Een andere noodhulpeenheid gaat om 21.23 uur een paar minuten bij de Gall & Gall staan; deze supermarkt is dan al lang gesloten, want zij sluit om 18.00 uur. Aansluitend wordt (met de auto) gesurveilleerd op de parkeerplaats van de Jumbo. De surveillance wordt onderbroken door een melding. Om 22.16 uur wordt de opdracht weer even opgepakt er rijdt de noodhulp naar de woning van de man om te kijken of zijn auto daar staat. Dat is niet het geval.
- De derde noodhulpeenheid rijdt driemaal langs het huis van de man en constateert dat zijn auto daar niet staat. Twee van de drie keer doet ze dit buiten de opgegeven periode.

Drie uitvoeringen van een opdracht die niet in lijn met de formulering werd uitgevoerd

Naar aanleiding van een mishandeling van een homostel in Arnhem (zondag 2 april 2017) vinden in heel Nederland hand in hand-acties plaats. Zo ook op dinsdagavond tussen 19.30 en 20.00 uur in een van de gemeenten in basisteam 1. De noodhulp krijgt (via het bord) de opdracht om tussen 19.30 en 20.00 uur toezicht te houden op de plek waar de actie zal plaatsvinden. Twee noodhulpeenheden voeren de opdracht uit.

- De ene noodhulp rijdt tussen 19.25 en 19.27 uur langs de betreffende locatie om te kijken of de actie al is begonnen. Dat is niet het geval, waarna ze op eigen initiatief een surveillance in de gemeente uitvoert. Om 20.00-20.03 uur rijdt ze wederom langs de hand in hand-actie. Er zijn dan (nog) een paar mensen aanwezig.
- De andere noodhulp die vanaf 18.18 uur op het bureau aan het eten is, vertrekt om 20.00 uur naar de locatie. Ook zij ziet dat er nog een paar mensen hand in hand staan. De mensen lopen al snel naar hun auto en verlaten de plek. Om 20.05 uur rijdt de noodhulp weer verder om een andere bordopdracht uit te voeren.

Onduidelijke opdrachten

Het voorbeeld van de hand in hand-actie in de vorige subparagraaf gebruiken we om te laten zien dat de bedoeling van de opdrachten ook niet altijd duidelijk was voor de noodhulp en/of OpCo's. Dergelijke opdrachten zijn daarmee vanzelfsprekend ook weinig zinvol. Al eerder hebben we aangegeven dat de zinvolheid van de opdrachten essentieel is om opdrachten ook (goed) uitgevoerd te krijgen.

De opdracht voor de hand in hand-actie is een typisch voorbeeld van een opdracht die weliswaar op het bord is gezet, maar waarvan de OpCo achteraf eigenlijk niet wist wat nu precies de bedoeling was (zie §4.3.1 voor twee andere voorbeelden). De opdracht was in dit geval niet afkomstig uit de weekwerklust en is door de OpCo zonder verder nadenken op het bord geplaatst. Dit gold overigens niet alleen voor deze opdracht.

En ook bij de noodhulp was niet duidelijk wat de opdracht nu precies inhield. Onduidelijk was bijvoorbeeld of het om een vreedzame actie ging en waarom de politie daar dan een rol in zou hebben. Onze vraag of er op voorhand ongeregeldheden werden verwacht, kon men niet beantwoorden.

De opdracht voor de hand in hand-actie is tevens een typisch voorbeeld van een 'houd toezicht'-opdracht. De noodhulp kreeg er daar meerdere van, net als van 'surveillanceopdrachten'. Een impliciete aanname lijkt te zijn dat politie-medewerkers zelf wel weten wat ze dan moeten doen. Uit onze observaties blijkt dat een 'houd toezicht'-opdracht vooral wordt uitgevoerd door even langs het object van toezicht te rijden, zoals bij de hand in hand-actie ook zichtbaar was. Welke maatregel er bij een eventuele overtreding genomen moet worden, wordt aan de noodhulp zelf overgelaten (bijvoorbeeld: niets doen, waarschuwen, wegsturen, beschermen, verbaliseren of...). Onze observaties laten zien dat politiemedewerkers daar doorgaans zelf een keuze in maken; waar de een helemaal niets doet, geeft de ander een waarschuwing en schrijft weer een ander juist een boete uit. Ten minste kan geconcludeerd worden dat hier verder geen sturing op plaatsvindt.

In een enkel geval plaatsten de noodhulpmedewerkers zelf vraagtekens bij de zinvolheid van bepaalde opdrachten (en niet de OpCo's; zie ook §4.3.1).

Extra voorbeeld van een onduidelijke opdracht

Een van de noodhulpeenheden heeft ingetekend op de bordopdracht: '[adres] Spotten kentekens voor wijkagent. Dit omdat iemand < 12 jr sigaretten geeft. Na 13.00 uur, zie mutatie wijkagent.' Voordat de noodhulp met de opdracht aan de slag gaat, zoekt ze contact met de betreffende wijkagent omdat ze geen idee heeft wat nu precies de bedoeling is. Dan blijkt dat het feitelijk om twee verschillende opdrachten gaat. Enerzijds moeten er kentekens gespot worden omdat de bewoner illegaal aan Roemenen onderdak zou aanbieden. Anderzijds zou de bewoner een soort jeugdhonk hebben opgezet en aan minderjarigen sigaretten verstrekken. De noodhulp besluit vervolgens om het tweede deel van de opdracht uit te voeren door het afleggen van een huisbezoek.

Bij verschillende opdrachten kan overigens wel de vraag worden gesteld of ze tot het takenpakket van de politie behoren. Dit geldt bijvoorbeeld voor de hand in hand-actie maar ook voor een terugkerende opdracht om toezicht te houden op de zogeheten 'snoeproute'. De vraag is of de sterke arm moet worden ingezet om toezicht te houden op schoolgaande kinderen die afval op straat gooien. Ligt hier niet een taak voor de gemeente, scholen of ouders? En ook voor het eerder aangehaalde voorbeeld van het foutieve parkeergedrag rondom scholen

geldt dat de taak om inzicht te krijgen in dit gedrag ook door het schoolpersoneel kan worden uitgevoerd. Zelfs het waarschuwen van ouders hoeft niet perse door de politie plaats te vinden.

6.3 Conclusie

Binnen de politie zijn leidinggevend van mening, overigens in lijn met de *Doctrine Intelligencegestuurd politiewerk* van de politieacademie, dat operationeel leidinggevend ervan uit mogen en kunnen gaan dat medewerkers de opdrachten die ze krijgen ook uitvoeren. Onze observaties laten zien dat dit zeker niet altijd juist is. Controle van de uitvoering van de opdrachten is daarom, ook bij de politie, noodzakelijk.

Het genereren van voldoende werk door de politie¹²³

In deze bijlage presenteren we kort het resultaat van een afstudeeronderzoek van een studente van de Radboud Universiteit in Nijmegen over het door de politie genereren van voldoende werk voor uitvoerende medewerkers.

7.1 Inleiding

Een breed gedragen aanname is dat er (te) veel werk is voor de politie, zodat deze extra capaciteit nodig heeft (zie ook §2.6). Op basis van deze aanname is bijvoorbeeld in het regeerakkoord van het huidige kabinet extra geld uitgetrokken voor meer wijkagenten.

Ook ons actieonderzoek was gebaseerd op deze aanname: wij gingen ervan uit dat er in de basisteams voldoende politiewerk voor executieve medewerkers beschikbaar zou zijn. Tijdens de testweken bleek het echter buitengewoon lastig voor ‘de politieorganisatie’ om voldoende zinvol werk te ‘vinden’ dat aan ‘blauw op straat’ kon worden meegegeven. Een bevinding waar we in ons actieonderzoek naar de operationele briefing uit 2015 ook al tegen aan waren gelopen.

Een voor de hand liggende vraag was daarom of er nu werkelijk geen politiewerk ligt te wachten op aanpakken door blauw op straat of dat dit werk bijvoorbeeld simpelweg (in de basisteams die in het onderzoek participeerden) niet werd gezien.

Yanna Hoogenraad, een studente van de Radboud Universiteit, heeft daarom een afstudeeronderzoek gedaan in een van de basisteams die tijdens ons actieonderzoek uiteindelijk geen concept meer heeft uitgewerkt. Meer precies heeft ze in een wijk van Lelystad (Zuidoost-Lelystad) onderzoek gedaan naar de verschillende perspectieven op sociale onveiligheid die de actoren ‘inwoners’, ‘wijkagenten’, ‘recherche’ en ‘gemeente’ hebben.¹²⁴ Deze onderzoeksvraag geeft een deelinzicht in de vraag of de politie inzicht heeft in de sociale veiligheidsproblematiek in de wijk.

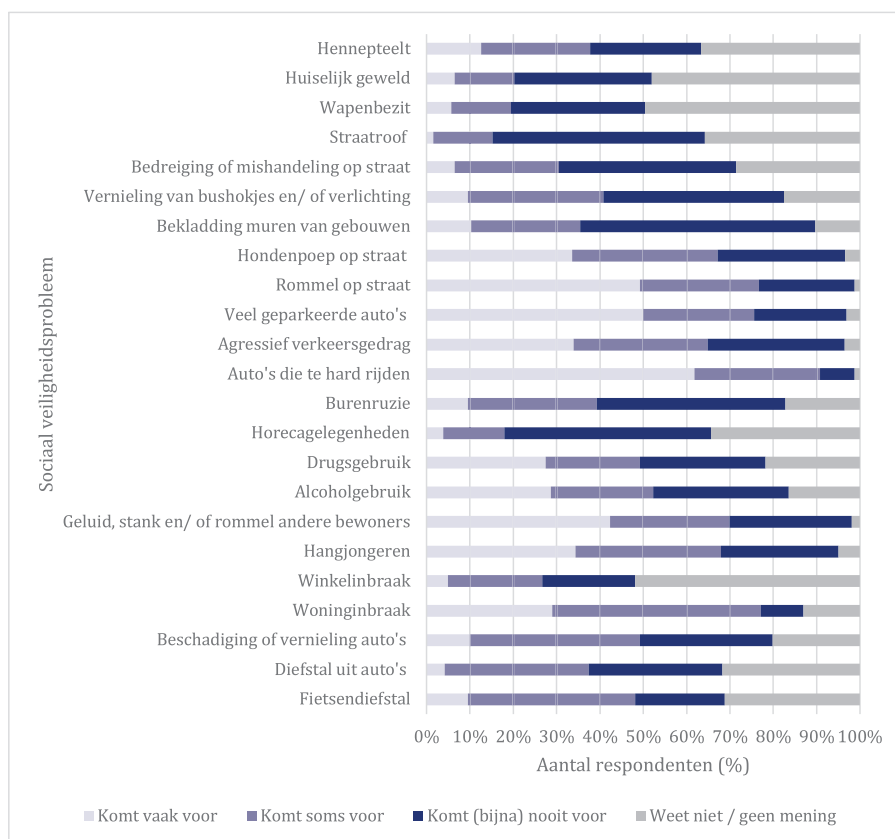
¹²³ Deze paragraaf is gebaseerd op het afstudeeronderzoek van Yanna Hoogenraad, masterstudente aan de Radboud Universiteit Nijmegen

¹²⁴ Hoogenraad, 2017.

7.2 Bevindingen van het masteronderzoek

In het onderzoek is over 23 sociale veiligheidsproblemen gevraagd aan alle vier de genoemde actoren of deze een probleem zijn in de betreffende wijk. Deze 23 sociale veiligheidsproblemen komen uit een bewerking door Reneman en anderen (2008) van de landelijke veiligheidsmonitor die de specifiek gemeentelijke problemen naar voren haalt.

In eerste instantie is inwoners van de wijk gevraagd een digitale vragenlijst in te vullen. In figuur B7.1 is zichtbaar hoe 263 inwoners (gevraagd 317) die ofwel de website van Flevopost ofwel de facebookpagina van de politie bezoeken, de sociale onveiligheid in hun wijk Zuidoost-Lelystad beoordelen. Auto's die te hard rijden, parkeeroverlast, overlast door rommel worden door de meeste mensen beoordeeld als een probleem.¹²⁵



Figuur B7.1: Sociale veiligheidsproblemen in de wijk Zuidoost-Lelystad volgens de inwoners

Dezelfde vragenlijst, inclusief een interview, is afgenomen bij respondenten van:

- Gemeente (drie BOA's en beleidsadviseur veiligheid).
- Wijkagenten (drie).
- Recherche (coördinator van VVC, coördinator van het WoningInbraakTeam en operationeel expert van de Districtsrecherche).

Wanneer we de beelden van deze actoren onderling vergelijken dan valt op dat:

- De perspectieven van de wijkagenten en de inwoners ongeveer gelijk zijn. De verklaring is dat de wijkagenten door hun dagelijkse contact met inwoners weten welke sociale veiligheidsproblemen de inwoners graag aangepakt zouden zien.
- De respondenten van de recherche geen zicht hebben op de sociale veiligheidsproblemen met een lager crimineel gehalte (zoals auto's die te hard rijden). De recherche heeft vooral een beeld van de aanwezigheid van de sociale veiligheidsproblemen met een hoger crimineel gehalte (zoals bedreiging of mishandeling op straat). Ook nu lijkt een verklaring te zijn dat de recherche alleen een duidelijk beeld heeft van de sociale veiligheidsproblemen in Zuidoost-Lelystad waar ze door het researchewerk op basis van aangiftes mee in aanraking komt. De observaties in het onderzoek lieten zien dat het contact tussen recherche en wijkagenten minimaal was, zodat tussen hen geen of nauwelijks informatie werd uitgewisseld. Dit verklaart ook waarom de respondenten van de recherche eigenlijk geen beeld op wijkniveau hadden maar vooral op het niveau van de gehele gemeente.
- De respondenten van de gemeente hetzelfde zicht hebben als de wijkagenten op de kleinere sociale veiligheidsproblemen. Dat is eenvoudig te verklaren want zij halen feitelijk alle informatie via de wijkagenten op. Voor de zwaardere criminaliteit worden zij door de Operationeel Expert van de recherche gebriefd en hebben ze (dus) een gelijk beeld als de recherche, en daarmee geen goed beeld op wijkniveau.

Gezien het bovenstaande zou kunnen worden verondersteld dat het basisteam 'als geheel' een redelijk duidelijk beeld heeft van de sociale onveiligheid in Zuidoost-Lelystad voor zover dat hinder geeft aan de inwoners (al dan niet via aangiftes).

125 Dit komt overeen met de landelijke veiligheidsmonitor van het CBS uit 2017. Op de vraag welke vorm van buurtoverlast als eerste zou moeten worden aangepakt, antwoordde bijna 30% van de mensen 'te hard rijden'. Op de tweede plek, met 18%, staat hondenpoep en 15% van de mensen wil dat parkeerproblemen als eerste wordt aangepakt.

De andere kant van de medaille is dat daar, wanneer geen hinder wordt ervaren of aangiftes van sociale onveiligheid worden gedaan, sociale onveiligheid ook slecht in beeld is. De aanpak van de onzichtbare georganiseerde misdaad/ondermijning in de wijken blijft in die zin achter.

Wel was zichtbaar in het empirisch onderzoek dat er druk op de wijkagenten bestaat om zich wel met de georganiseerde misdaad bezig te houden. Bij de wijkagenten van het basisteam Lelystad-Zeewolde is er sprake van een beleidsmatige prioriteitsverschuiving van de kleinere, sociale veiligheidsproblemen die inwoners vooral belangrijk vinden, naar meer onzichtbare sociale veiligheidsproblemen met een relatief hoog crimineel gehalte. De wijkagenten denken echter niet te beschikken over de benodigde strafrechtelijke zwaarmacht om deze problemen effectief aan te kunnen pakken.

Overigens delen (ook) in Zuidoost-Lelystad de wijkagenten de sociale veiligheidsproblemen met een lager crimineel gehalte niet of alleen informeel met politiecollega's. Het gevolg hiervan is dat een deel van deze informatie verloren gaat en ten minste niet door 'blauw op straat' structureel wordt opgepakt. Dit punt is eerder opgemerkt in onderzoeken van ons en van anderen, maar het is hier des te opvallender omdat de teamchef al twee jaar bezig is om, bijvoorbeeld middels een wekelijks overleg waarbij de wijkagenten betrokken zijn, tot informatiedeling te komen.

7.3 Conclusie

De resultaten overall bekijkend, kunnen we concluderen dat:

- Kleinere en grotere criminaliteit die door de samenleving als probleem worden ervaren in beeld zijn bij (de wijkagenten respectievelijk de recherche van) het basisteam.
- Dit inzicht in sociale onveiligheid niet leidt tot meer politiewerk voor ten minste 'blauw op straat'.

Daarmee kunnen we op grond van dit onderzoek niet concluderen dat er niet meer politiewerk 'verstopt' is, maar wel dat het momenteel zichtbare werk dat naar opdrachten voor 'blauw' wordt vertaald niet noodzakelijk genoeg is om de noodhulpfunctie efficiënter vorm te geven.

Zijn alle prio 2-meldingen wel politiewaardig?

In deze laatste bijlage gaan we kort in op de politiewaardigheid van prio 2-meldingen.

Tijdens de éénmetingen vroegen wij ons af of alle meldingen die bij 112 binnenkomen en door de centralisten aan de (noodhulp)medewerkers worden uitgegeven wel 'politiewaardig' zijn.

Ook centralisten en (nood)hulpmedewerkers vroegen zich dit soms hardop af, maar dit was verder van geen betekenis voor het feitelijk uitgeven c.q. de uitvoering ervan. Als argument werd door de centralisten aangegeven: 'We hebben ze toch rondrijden, dus waarom niet uitgeven.'

Voor de beeldvorming geven we hier een aantal meldingen die wij langs hebben zien komen en waarbij de vraag opkwam of deze nu een hulpvraag voor de politie betekenen:

- Er is een bushokje vernield, overal ligt glas, of de politie even wil komen kijken. De centralist stuurt een noodhulpeenheid (prio 2) die later doorgeeft dat de gemeente ter plaatse moet komen om het glas op te vegen.
- Tegenover het tankstation staan schapen die geen water hebben, of de politie even wil komen kijken. De melding wordt door de centralist via de senior-centralist doorgezet naar de OpCo.
- Er ligt een scooter in de sloot. De centralist stuurt een noodhulpeenheid (prio 2), omdat het misschien wel om een gestolen voertuig kan gaan.
- Er is een meisje gevallen, haar vriend is per ongeluk op haar gaan staan. De centralist van de ambulancemeldkamer zegt dat er een politie-eenheid mee moet, waarna de melding (prio 1) aan een noodhulpvoertuig wordt uitgegeven.
- Jeugd staat voor een speelgoedwinkel te blowen, of de politie ze kan wegsturen. De melding wordt uitgegeven aan de noodhulp. Centralist legt uit: 'Niet echt voor de noodhulp, maar ze kunnen wel namen voor de jeugdagent noteren.'
- Er ligt troep op de weg. Deze melding is van zondag en popt op maandag op in het scherm van de centralist als een melding die is 'weggezet in de tijd'.

De ‘kritische vriend’ merkt op dat het wel bijzonder is dat een melding van bijna 24 uur geleden geprioriteerd staat als prio 2. ‘Ja, daar heb je wel een punt, ik maak er een prio 4-melding van.’ De melding wordt uiteindelijk niet uitgegeven. Een collega-centralist belt daarover met de gemeente.

- Er zouden kinderen oversteken op een N-weg (prio 2). De agenten zijn op dat moment bezig met een getuigenverklaring (aan huis) en breken deze af. Ze zijn vervolgens twaalf minuten nadat ze de melding kregen ter plaatse en constateren na ruim een kwartier zoeken dat er geen kinderen te vinden zijn. Niet alleen is de vraag of dit een politiewaardige melding is, maar ook: is het te verwachten dat kinderen na bijna een kwartier nog aan het oversteken zijn? En moet daarvoor dus een contact met de burger worden afgezegd?
- Een onduidelijke melding van een mogelijke poging tot inbraak staat al de hele ochtend op het scherm van de centraliste. Aan het einde van haar dienst zet ze hem als prio 2 uit zodat ze de dienst schoon kan overdragen.
- Meldingen van overlast door hangjongeren werden regelmatig als prio 2-meldingen uitgegeven. Dit roept de vraag op naar de zinvolheid ervan: is het politiewerk en zo ja, is het te verwachten dat jongeren er zo lang blijven rondhangen?
- Naar aanleiding van een telefoontje van een basisschool wordt een eenheid met prio 1 ter plaatse gestuurd. Het betreft een jongetje van vier jaar oud die zijn meester in de hand heeft gebeten en onhandelbaar is.
- Een melder geeft aan dat er een hond alleen in een auto zit en dat de eigenaar verder niet aanwezig is.

Wat ons betreft, valt hier ook nog wel de nodige efficiencywinst te behalen. Zie ook paragraaf 2.1 waarin we mogelijkheden benoemen om de efficiency van de noodhulpfunctie te verhogen. Als mogelijkheid benoemen we het niet meer rijden op meldingen die eigenlijk geen politie-inzet vergen.

Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap

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

Leden mr. drs. C. Bangma
Landelijk programma Vernieuwend Werken
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
Mauritskade 37
2514 HE Den Haag

Postbus 25842
2502 HV Den Haag
www.politeenwetenschap.nl

Uitgaven in de reeks Politiewetenschap

1. **Kerntaken van de politie. Een inventarisatie van heersende opvattingen**
C.D. van der Vijver, A.J. Meershoek & D.F. Slobbe, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2001
2. **Bevoegdheden overd(r)acht. Een onderzoek naar delegatie en mandaat van beheersbevoegdheden in de politiepraktijk**
H.B. Winter & N. Struiksma, Pro Facto B.V., Universiteit Groningen, 2002
3. **Sturing van politie en politiewerk. Een verkennend onderzoek tegen de achtergrond van een veranderende sturingscontext en sturingsstijl**
J. Terpstra, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2002
4. **Woninginbrekers en zware jongens. Daders vanuit het voormalig Joegoslavië aan het woord**
M. van San, E. Snel & R. Boers, Risbo, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2002
5. **Zeg me wie je vrienden zijn. Allochtone jongeren en criminaliteit**
F.M.H.M. Driessen, B.G.M. Völker, H.M. Op den Kamp, A.M.C. Roest & R.J.M. Molenaar, Bureau Driessen, Utrecht, 2002
6. **Op deugdelijke grondslag. Een explorerende studie naar private forensische accountancy**
J. van Wijk, W. Huisman, T. Feuth & H.G. van de Bunt, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2002
7. **Voorbij de dogmatiek. Publiek-private samenwerking in de veiligheidszorg**
A.B. Hoogenboom & E.R. Muller, COT, Den Haag, 2003
8. **Hennepteelt in Nederland. Het probleem van de criminaliteit en haar bestrijding**
F. Bovenkerk, W.I.M. Hogewind, D. Korf & N. Milani, Willem Pompe Instituut, Universiteit Utrecht, 2003
9. **Politiekennis in ontwikkeling. Een onderzoek naar het verzamelen en veredelen van informatie voor het Politie Kennis Net**
I. Bakker & C.D. van der Vijver, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2003
- 10a. **Politie en geweld. Een verkenning van politiereacties op geweldsincidenten in vier Nederlandse regiokorpsen**
C.J.E. In 't Velt, W.Ph. Stol, P.P.H.M. Klerks, H.K.B. Fobler, R.J. van Treeck & M. de Vries, NPA-Politie Onderwijs- en Kenniscentrum, LSOP, Apeldoorn, 2003
- 10b. **Geweldige informatie? Onderzoek naar de informatiehuishouding van geweldsmeldingen bij de politie**
R. van Overbeeke, O. Nauta, A. Beerepoot, S. Flight & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam, 2003

11. **Blauwe Bazen. Het leiderschap van korpschefs**
R.A. Boin, P. 't Hart & E.J. van der Torre, Departement Bestuurskunde, Universiteit Leiden/COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2003
12. **Over de grens. Een verkenning van projecten voor probleemjeugd in Duitsland, Engeland en Zweden**
I. van Leiden, G. Verhagen & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2003
13. **Integriteit in het dagelijkse politiewerk. Meningen en ervaringen van politiemensen**
J. Naeyé, L.W.J.C. Huberts, C. van Zweden, V. Busato & B. Berger, Centrum voor Politiewetenschappen, VU Amsterdam, 2004
14. **Politiestraatwerk in Nederland. Noodhulp en gebiedswerk: inhoud, samenhang, verandering en sturing**
W. Ph. Stol, A.Ph. van Wijk, G. Vogel, B. Foederer & L. van Heel, Nederlandse Politieacademie, Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2004
15. **De kern van de taak. Kerncompetenties van de politie als criterium voor de afbakening van kerntaken in de praktijk**
A. Mein, A. Schutte & A. van Sluis, ES&E, Den Haag, 2004
16. **Professionele dienstverlening en georganiseerde criminaliteit. Hedendaagse integriteitsdilemma's van advocaten en notarissen**
F. Lankhorst & J.M. Nelen, Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Sectie Criminologie, Amsterdam, 2004
17. **Paradoxaal Politiebestel. Burgemeesters, Openbaar Ministerie en Politiechefs over de sturing van de politie**
L.W.J.C. Huberts, S. Verberk, K. Lasthuizen & J.H.J. van den Heuvel, Vrije Universiteit Amsterdam/B&A Groep, 's-Gravenhage, 2004
18. **Illegale vuurwapens in Nederland: smokkel en handel**
A.C. Spapens & M.Y. Bruinsma, IVA, Tilburg, 2004
19. **Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg**
J. Terpstra & R. Kouwenhoven, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2004
20. **Uit balans: politie en bestel in de knel. State-of-the-art: bundeling van kennis en inzicht**
H.G. van de Bunt, A.B. Hoogenboom, L.W.J.C. Huberts, E.R. Muller, J. Terpstra, C.D. van der Vijver & C. Wiebrens, 2004
Redactie: G.C.K. Vlek, C. Bangma, C. Loef & E.R. Muller
21. **Politie en media. Feiten, fictie en imagopolitiek**
H. Beunders & E.R. Muller, Erasmus Universiteit Rotterdam/COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Leiden, 2005 (2^e druk 2009)

22. **Integriteit van de politie. State-of-the-art: wat we weten op basis van Nederlands onderzoek**
L.W.J.C. Huberts & J. Naeyé, Centrum voor Politie- en Veiligheidswetenschappen/Vrije Universiteit, Amsterdam, 2005
23. **De sociale organisatie van mensensmokkel**
R. Staring, G. Engbersen, H. Moerland, N. de Lange, D. Verburg, E. Vermeulen & A. Weltevrede; m.m.v. E. Heyl, N. Hoek, L. Jacobs, M. Kanis & W. van Vliet, Erasmus Universiteit Rotterdam: Criminologie – Sociologie – Risbo, 2005
24. **In elkaars verlengde? Publieke en private speurders in Nederland en België**
U. Rosenthal, L. Schaap J.C. van Riessen, P. Ponsaers & A.H.S. Verhage, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Universiteit Gent, 2005
25. **De strafrechtelijke rechtshulpverlening van Nederland aan de lidstaten van de Europese Unie. De politieke discussie, het juridische kader, de landelijke organisatie en de feitelijke werking**
C.J.C.F. Fijnaut, A.C. Spapens & D. van Daele, Universiteit van Tilburg, Vakgroep Strafrechtwetenschappen, 2005
26. **Niet zonder slag of stoot. De geweldsbevoegdheid en doorzettingskracht van de Nederlandse politie**
J. Naeyé, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Vrije Universiteit Amsterdam, 2005
27. **Preventief fouilleren. Een analyse van het proces en de externe effecten in tien gemeenten**
E.J. van der Torre & H.B. Ferwerda, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2005
28. **Zedenmisdrijven in Nederland. Aangiften- en verdachtenanalyses op basis van HKS-gegevens**
A.Ph. van Wijk, S.R.F. Mali, R.A.R. Bullens, L. Prins & P.P.H.M. Klerks, Politieacademie Onderzoeksgroep, Apeldoorn, Vrije Universiteit Amsterdam. KLPD, 2005
29. **Groepszedenmisdrijven onder minderjarigen. Een analyse van een Rotterdamse casus**
I. van Leiden & J. Jakobs, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2005
30. **Omgaan met conflictsituaties: op zoek naar goede werkwijzen bij de politie**
O. Adang, N. Kop, H.B. Ferwerda, J. Heijnemans, W. Olde Nordkamp, P. de Paauw & K. van Woerkom, Onderzoeksgroep Politieacademie, Apeldoorn/Advies en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
31. **De strategische analyse van harddrugsscenes. Hoofddlijnen voor politie en beleid**
E.J. van der Torre, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2006
- 32a. **Cijfers en stakeholders. Prestatiesturing en de gevolgen voor de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke relaties van de politie**
A. van Sluis, L. Cachet, L. de Jong, C. Nieuwenhuyzen & A. Ringeling, Centre for Local Democracy, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006
- 32b. **Operationele betrokkenheid. Prestatiesturing en bedrijfsvoering Nederlandse politie**
A.B. Hoogenboom, Nivra-Nyenrode, Breukelen, 2006

- 32c. **Op prestaties gericht. Over de gevolgen van prestatiesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk**
M.P.C.M. Jochoms, F. van der Laan, W. Landman, P.S. Nijmeijer & A. Sey, Politieacademie, Apeldoorn/Twynstra Gudde, Amersfoort/Universiteit van Amsterdam, 2006
33. **Het nieuwe bedrijfsmatig denken bij de politie. Analyse van een culturele formatie in ontwikkeling**
J. Terpstra & W. Trommel, IPIT Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente 2006
34. **De legitimiteit van de politie onder druk? Beschouwingen over grondslagen en ontwikkelingen van legitimiteit en legitimiteitstoekenning**
Bundel onder redactie van C.D. van der Vijver & G.C.K. Vlek, IPIT Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente/Politie & Wetenschap, 2006
35. **Naar beginselen van behoorlijke politiezorg**
M.J. Dubelaar, E.R. Muller & C.P.M. Cleiren, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Universteit Leiden, 2006
- 36a. **Asielmigratie en criminaliteit**
J. de Boom, G. Engbersen & A. Leerkes, Risbo Contractresearch BV/Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2006
- 36b. **Criminaliteitspatronen en criminele carrières van asielzoekers**
M. Althoff & W.J.M. de Haan, m.m.v. S. Miedema, Vakgroep Strafrecht en Criminologie, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Rijksuniversiteit Groningen, 2006
- 36c. **'Ik probeer alleen maar mijn leven te leven'. Uitgeprocedeerde asielzoekers en criminaliteit**
A. Leerkes, Risbo Contractresearch BV/Erasmus Universiteit, Rotterdam; Amsterdamse School voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek/Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 2006
37. **Positie en expertise van de allochtone politiemedewerker**
J. Broekhuizen, J. Raven & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, Utrecht, 2007
38. **Lokale politiechefs. Het middenkader van de basispolitiezorg**
E. J. van der Torre, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2007
39. **Niet verschenen**
40. **Conflict op straat: strijden of mijden? Marokkaanse en Antilliaanse jongeren in interactie met de politie**
N. Kop, Martin Euwema, m.m.v. H.B. Ferwerda, E. Giebels, W. Olde Nordkamp & P. de Paauw, Politieacademie, Apeldoorn, Universiteit Utrecht, 2007
41. **Opsporing onder druk**
C. Liedenbaum & M. Kruijsen, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2008

42. **Symbolen van orde en wanorde. Broken windows policing en de bestrijding van overlast en buurtverval**
B. van Stokkom, Centrum voor Ethiek, Radboud Universiteit Nijmegen, 2008
43. **Verkeershandhaving: prestaties leveren, problemen aanpakken**
G. Meershoek & M. Krommendijk, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2008
44. **De frontlinie van opsporing en handhaving. Stelselmatige bedreigingen door burgers als contrastrategie**
M.J.G. Jacobs, M.Y. Bruinsma & J.W.M.J. van Poppel, IVA Tilburg, 2008
- 45a. **'Kracht van meer dan geringe betekenis'. Deel A: Politiegeweld in de basispolitiezorg**
R. Bleijendaal, J. Naeyé, P. Chattellon & G. Drenth, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
- 45b. **'Kracht van meer dan geringe betekenis'. Deel B: Sturing en toetsing van de politieke geweldsbevoegdheid**
G. Drenth, J. Naeyé & R. Bleijendaal, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
- 45c. **Agressie en geweld tegen politiemensen. Beledigen, bedreigen, tegenwerken en vechten**
J. Naeyé & R. Bleijendaal, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
- 45d. **Belediging en bedreiging van politiemensen**
J. Naeyé, m.m.v. M. Bakker & C. Grijsen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2009
- 45e. **Uitgangspunten voor politieoptreden in agressie- en geweldssituaties**
J. Naeyé, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
46. **Wijkagenten en hun dagelijks werk. Een onderzoek naar de uitvoering van gebiedsgebonden politiewerk**
J. Terpstra, 2008
47. **Bijzonder zijn ze allemaal! Vergelijkend onderzoek naar reguliere en bijzondere opsporing**
W. Faber, A.A.A. van Nunen & C. la Roi, Faber Organisatievernieuwing, Oss, 2009
48. **Gouden bergen. Een verkennend onderzoek naar Nigeriaanse 419-fraude: achtergronden, daderkenmerken en aanpak**
Y.M.M. Schoenmakers, E. de Vries Robbé & A.Ph. van Wijk, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2009
49. **Het betwiste politiebestel. Een vergelijkend onderzoek naar de ontwikkeling van het politiebestel in Nederland, België, Denemarken, Duitsland, Engeland & Wales**
A. Cachet, A. van Sluis, Th. Jochoms, A. Sey & A. Ringeling, Erasmus Universiteit Rotterdam/Politieacademie, Apeldoorn/Korps landelijke politiediensten, Driebergen, 2009
50. **Leven met bedreiging. Achtergronden bij aangiften van bedreiging van burgers**
B. Bieleman, W.J.M. de Haan, J.A. Nijboer & N. Tromp, Intraval & Rijksuniversiteit Groningen, 2010

- 51a. **Het publieke belang bij private preventie. Een economische analyse van inbraakpreventiebeleid**
B.A. Vollaard, TILEC/Universiteit van Tilburg, 2009
- 51b. **Het effect van langdurige opsluiting van veelplegers op de maatschappelijke veiligheid**
B.A. Vollaard, TILEC/Universiteit van Tilburg, 2010
52. **Lokale politiek over politie**
T.B.W.M. van der Torre-Eilert, H. Bergsma & M.J. van Duin, met medewerking van R. Eilert, LokaleZaken, Rotterdam, 2010
- 53a. **Trainen onder stress. Effecten op de schietvaardigheid van politieambtenaren**
R.R.D. Oudejans, A. Nieuwenhuys & G.P.T. Willemsen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
- 53b. **Schieten of niet schieten? Effecten van stress op schietbeslissingen van politieambtenaren**
A. Nieuwenhuys, G.P.T. Willemsen & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2012
- 53c. **Politievaardigheden onder stress. Het optimaliseren van aanhouding en zelfverdediging in de praktijk**
P.G. Renden, A. Nieuwenhuys, G.P.T. Willemsen & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2015
- 53d. **Effectief omgaan met acute stress. Effecten van aanleg en trainingsservaring op de schietprestatie onder druk**
A. Landman, A. Nieuwenhuys & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2015
54. **Politie en publiek. Een onderzoek naar de communicatievormen tussen burgers en blauw**
H.J.G. Beunders, M.D. Abraham, A.G. van Dijk & A.J.E. van Hoek, DSP-groep, Amsterdam/Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2011
55. **Managing collective violence around public events: an international comparison**
O.M.J. Adang with cooperation from: S.E. Bierman, E.B. Brown, J. Dietermann, C. Putz, M. Schreiber, R. van der Wal, J. Zeitner, Police Science & Research Programme, Apeldoorn, 2011
56. **Stads- en regioscan in de grootste Brabantse gemeenten. De achtergronden van onveilige GVI-scores**
B.M.W.A. Beke, E.J. van der Torre, M.J. van Duin, COT, Den Haag; LokaleZaken, Rotterdam & Beke Advies, Arnhem, 2011
57. **De mythe ontrafeld? Wat we weten over een goed politieleiderschap**
W. Landman, M. Brussen & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011
58. **Proactief handhaven en gelijk behandelen**
J. Svensson, H. Sollie & S. Saharso, Vakgroep Maatschappelijke Risico's en Veiligheid, Institute of Governance Studies, Universiteit Twente, Enschede, 2011

- 59a. **De sterkte van de arm: feiten en mythes**
J.H. Haagsma, T.M. Rumke, I. Smits, E. van der Veer & C.J. Wiebrens, Andersson Elffers Felix, Utrecht, 2012
- 59b. **Blauw, hier en daar. Onderzoek naar de sterkte van de politie in Nederland, België, Denemarken, Engeland & Wales en Nordrhein-Westfalen**
J.H. Haagsma, I. Smits, H. Waarsing & C.J. Wiebrens, Andersson Elffers Felix, Utrecht, 2012
60. **De nachtdienst 'verlicht'**
M.C.M. Gordijn, Rijksuniversiteit Groningen, 2012
61. **Opsporing Verzocht. Een quasi-experimentele studie naar de bijdrage van het programma Opsporing Verzocht aan de oplossing van delicten**
J.G. van Erp, F. van Gastel & H.D. Webbink, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2012
62. **Jeugdige zedendelinquenten en recidive. Een onderzoek bij jeugdige zedendelinquenten naar de voorspellende waarde van psychiatrische stoornissen en psychosociale problemen voor (zeden)recidive**
C. Boonmann, L.M.C. Nauta-Jansen, L.A. 't Hart-Kerkhoffs, Th.A.H. Doreleijers & R.R.J.M. Vermeiren, VUmc De Bascule, Duivendrecht, 2012
63. **Hoe een angstaas een jkkebrok herkent**
J. Jolij, Rijksuniversiteit Groningen, 2012
64. **Politie en sociale media. Van hype naar onderbouwde keuzen**
A. Meijer, S. Grimmelikhuijsen, D. Fictorie, M. Thaens, P. Siep, Universiteit Utrecht, Center for Public Innovation, Rotterdam, 2013
65. **Wapengebruik. Van inzicht in modus operandi naar een effectieve aanpak**
M.S. de Vries, Universiteit Twente, Enschede, 2013
66. **Politieverhalen. Een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen**
M.J. van Hulst, Tilburg University, Tilburg, 2013
67. **Recherchebazen. Een empirisch onderzoek naar justitieel politieleiderschap**
E.J. van der Torre, M.J. van Duin & E. Bervoets, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
68. **Driehoeken: overleg en verhoudingen. Van lokaal tot nationaal**
E.J. van der Torre & T.B.W.M. van der Torre-Eilert, m.m.v. E. Bervoets & D. Keijzer, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
69. **Overvallen vanuit daderperspectief. Situationele aspecten van gewelddadige, niet-gewelddadige en afgeblazen overvallen**
W. Bernasco, M.R. Lindegaard & S. Jacques, NSCR, Amsterdam, 2013
70. **Geweld tegen de politie. De rol van mentale processen van de politieambtenaar**
L. van Reemst, T. Fischer & B. Zwirs, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2013

71. **Vertrouwen in de politie: trends en verklaringen**
L. van der Veer, A. van Sluis, S. Van de Walle & A. Ringeling, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2013
72. **Mobiel banditisme. Oost- en Centraal-Europese rondtrekkende criminele groepen in Nederland**
D. Siegel, i.s.m. R. Koenraadt, D. Lyubenova, N. Sovre & A. Troscianczuk, Universiteit Utrecht, 2013
73. **De ontwikkeling van de criminaliteit van Rotterdamse autochtone en allochtone jongeren van 12 tot 18 jaar. De rol van achterstanden, ouders, normen en vrienden**
F.M.H.M. Driessen, F. Duursma & J. Broekhuizen, Bureau Driessen, Utrecht, 2014
74. **Speciaal blauw. Verschijningsvormen en overwegingen van specialisatie en despecialisatie binnen de Nederlandse politieorganisatie**
R.J. Morée, W. Landman & A.C. Bos, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2014
75. **Gevangene van het verleden. Crisissituaties na de terugkeer van zedendelinquenten in de samenleving**
M.H. Boone, H.G. van de Bunt & D. Spiegel, m.m.v. K. van de Ven, Erasmus Universiteit, Rotterdam, Universiteit Utrecht, 2014
76. **Brandstichters onder vuur. Een empirisch onderzoek naar zaken van brandstichting en hun daders**
L. Dalhuisen & F. Koenraadt, Universiteit Utrecht, 2014
77. **Van stadswacht naar nieuwe gemeentepolitie? Gemeentelijk toezicht en handhaving in de openbare ruimte**
T. Eikenaar & B. van Stokkom, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2014
78. **Politiemensen over het strafrecht**
J. Kort, M.I. Fedorova & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2014
79. **Kijken, luisteren, lezen. De invloed van beeld, geluid en schrift op het oordeel over verdachtenverhoren**
M. Malsch, R. Kranendonk, J. de Keijser, H. Elffers, M. Konter & M. de Boer, NSCR, Amsterdam, 2015
80. **De mentale gesteldheid van de familierechercheur. Een onderzoek naar werkgerelateerde stress en secundaire posttraumatische groei binnen een bijzondere groep politieambtenaren**
L.J.A. Bollen, M.C. Saan, M.J.J. Kunst, B.W.C. Zwirs & K.F. Kuijpers, Universiteit Leiden, 2015
81. **Na de vrijlating. Een exploratieve studie naar recidive en re-integratie van jihadistische ex-gedetineerden**
D.J. Weggemans & B.A. de Graaf, Universiteit Leiden, Universiteit Utrecht, 2015
82. **Dat heeft iemand anders gedaan! Een studie naar slachtofferschap en modus operandi van identiteitsfraude in Nederland**
L. Paulissen & J. van Wilsem, Universiteit Leiden, 2015

83. **Demonstratieve kampementen**
B. Roorda, Rijksuniversiteit Groningen, 2015
84. **Private ordebewaarders bij betogingen**
B. Roorda, Rijksuniversiteit Groningen, 2015
85. **Spelen met weerbaarheid. Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteams**
W. Landman, R. Kouwenhoven & M. Brussen, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2015
86. **‘Onnodige’ bureaucratie binnen het basispolitiewerk. Onderzoek naar de achtergronden van een hardnekkig verschijnsel**
J. Kort & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen, 2015
87. **Politie en GHB-problematiek op het platteland**
T. Nabben & D.J. Korf, Universiteit van Amsterdam, 2016
88. **Basisteams in de Nationale Politie. Organisatie, taakuitvoering en gebiedsgebonden werk**
J. Terpstra, I. van Duijneveldt, T. Eikenaar, T. Havinga & B. van Stokkom, Radboud Universiteit Nijmegen, 2016
89. **Samen of apart. De invloed van overleg tussen agenten bij het opstellen van het proces-verbaal**
A. Vredevelde, L. Kesteloo & P.J. van Koppen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2016
90. **Overvallen in beeld. Gedrag van daders, slachtoffers en omstanders**
M.R. Lindegaard, W. Bernasco & T. de Vries, Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, Amsterdam, 2016
91. **Boeven vangen. Een onderzoek naar proactief politieoptreden**
W. Landman & L. Kleijer-Kool, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2016
92. **VVC onder de aandacht. Een onderzoek naar ZSM en de gevolgen voor het politiewerk**
R. Salet & J. Terpstra, m.m.v. P. Frielink, Radboud Universiteit Nijmegen, 2017
93. **De mogelijke meerwaarde van bodycams voor politiewerk. Een internationaal literatuuronderzoek**
S. Flight, Sander Flight Onderzoek & Advies, Amsterdam, 2017
94. **Criminele families in Noord-Brabant. Een verkenning van generatie-effecten in de georganiseerde misdaad**
H. Moors & T. Spapens, EMMA, Den Haag; Tilburg University, Tilburg, 2017
95. **Effectiviteit van het verdachtenverhoor. Een veldstudie naar de relatie tussen verhoortechnieken, de verklaring van verdachten en de aanwezigheid van de advocaat in zware zaken**
W.J. Verhoeven & E. Duinhof, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2017
96. **Van meerdere markten thuis? Overlap in markten van zware en georganiseerde misdaad en de consequenties voor de opsporing**
T. Spapens, m.m.v. M. Bruinsma, Tilburg University, Tilburg, 2017

97. **Horen, zien en zwijgen. Opsporing in dorpen en stadsbuurten met een gesloten leefgemeenschap**
E. Bervoets & M. Bruinsma, Bureau Bervoets, Amersfoort, 2017
98. **Geweld tegen hulpverleners in de psychiatrie. Aard, omvang en aangifte bij de politie**
J.M. Harte, I. van Houwelingen & M.E. van Leeuwen, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2017
99. **Geëiste en opgelegde straffen bij de strafrechtelijke afhandeling van georganiseerde criminaliteit. Rapportage in het kader van de vijfde ronde van de Monitor Georganiseerde Criminaliteit**
C.G. van Wingerde & H.G. van de Bunt, Erasmus School of Law, Rotterdam, 2017
100. **Doorgroei in de misdaad. De criminele carrières en achtergrondkenmerken van jonge daders van een zwaar delict**
V. van Koppen, V. van der Geest & E.R. Kleemans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2017
101. **Profielen van Nederlandse outlawbikers en Nederlandse outlawbikerclubs**
A. Blokland, W. van der Leest & M. Soudijn (m.m.v. E. Kleinheerenbrink & I. van Die), Leiden Law School, Leiden, 2017
102. **Verdachten van terrorisme in beeld. Achtergrondkenmerken, 'triggers' en eerdere politie-contacten**
F. Thijs, E. Rodermond & F. Weerman, Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, Amsterdam, 2018
103. **Burgemeesters in cyberspace. Handhaving van de openbare orde door bestuurlijke maatregelen in een digitale wereld**
W. Bantema, S.M.A. Twickler, S.A.J. Munneke, M. Duchateau & W.Ph. Stol, NHL Stenden Hogeschool, Leeuwarden; Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 2018
104. **Een bittere pil. Het fenomeen en de aanpak van illegale medicijnenhandel**
I. van Leiden, A. Lenders & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2018
105. **Vastzitten zonder straf. Over inverzekeringstellingen en schadevergoedingen op basis van artikel 89 Sv**
P. Kruize & P. Gruter, Bureau Ateno, Amsterdam, 2018
106. **'Ik hou het hier wel uit, hoor'. Mentale weerbaarheid binnen de districtsrecherche**
H. Sollie, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2018
107. **Bestuurlijke bevoegdheden, politie en de lokale aanpak van onveiligheid**
R. Salet & H. Sackers, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2019

108. Politie en actief burgerschap: een veilig verbond? Een onderzoek naar samenwerking, controle en (neven)effecten

V. Lub & T. de Leeuw, m.m.v. A.S. Leerkes & R.J. Kleinhans, Bureau voor Sociale Argumentatie, Rotterdam; Erasmus Universiteit, Rotterdam; Bureau voor Maatschappij, Veiligheid & Deviantie, Rotterdam, 2019

109. Wijkagenten en veranderingen in hun dagelijks werk. Verslag van een onderzoek

J. Terpstra, m.m.v. A. Evers, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2019

