

De operationele politiebriefting onderzocht

De operationele politiebriefting onderzocht

Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebriefting

A. Scholtens
J. Groenendaal
I. Helsloot

In opdracht van:
Programma Politie & Wetenschap

Foto omslag: Katja Schade

Ontwerp:
Vantilt Producties & Martien Frijns

ISBN: 978 90 3524 675 1
NUR: 800, 624

Realisatie:
Reed Business, Amsterdam

© 2013 Politie & Wetenschap, Apeldoorn; Crisislab, Renswoude

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

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

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

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

Inhoud

	<i>Managementsamenvatting</i>	9
1	<i>Inleiding</i>	11
1.1	Aanleiding van het onderzoek	11
1.2	Doel van het onderzoek	14
1.3	De onderzoeksvragen	15
1.4	Een korte historie: het belang van de politiebriefting in bredere context	17
1.5	Leeswijzer	21
2	<i>De literatuur over de (politie)briefting in relatie tot informatiebeklijving en sturing</i>	23
2.1	Algemene bevindingen over de politiebriefting in Nederland	23
2.2	Bevindingen uit het buitenland over de politiebriefting in relatie tot informatiebeklijving	31
2.3	Bevindingen uit het buitenland over de briefting als sturingsinstrument binnen de politiepraktijk	36
2.4	Bevindingen uit het buitenland over de briefting als sturingsinstrument buiten de politiepraktijk	38
2.4.1	De briefting als sturingsinstrument op teamniveau	38
2.4.2	De briefting als sturingsinstrument op individueel niveau	40
2.5	Bevindingen uit de communicatiewetenschappen in relatie tot informatiebeklijving	42
2.5.1	De context: persuasieve communicatie	43
2.5.2	Praktische uitwerking van het ELM: het MAO-model	45
2.6	Enkele samenvattende observaties	51

3 Methodologie 53

3.1	De onderzoeksopzet op hoofdlijn procesmatig beschreven	53
3.2	Het observatiekader	56
3.2.1	Opzet van de briefing	57
3.2.2	Opzet per dia	58
3.2.3	Kenmerken toehoorders	60
3.2.4	Kenmerken presentator	60
3.2.5	Contextuele factoren	61
3.3	Onze aanpak van de effectmeting	62
3.3.1	Free recall-vragen	63
3.3.2	Cued recall-vragen	64
3.3.3	Beoordeling van de antwoorden: informatie-elementen	65
3.4	Enkele kanttekeningen bij de methodologie	67

4 Briefingbeleid in de drie onderzochte korpsen 69

4.1	Procesbeschrijving Briefen en debriefen van ABRIO	69
4.2	Briefingbeleid in Brabant Zuid-Oost	73
4.3	Briefingbeleid in Gelderland-Zuid	78
4.4	Briefingbeleid in Drenthe	80
4.5	Enkele samenvattende observaties over het briefingbeleid in Nederland en in de onderzochte korpsen	81

5 De praktijk: het inrichten van de politiebriefting 83

5.1	Wat wordt onder 'de politiebriefting' verstaan?	83
5.2	Het maken van een set dia's	85
5.3	Selectiecriteria	88
5.4	Vuistregels om te selecteren	90
5.5	Volgorde van de dia's	98
5.6	Koude briefing	99
5.7	Enkele samenvattende observaties	100

6 De praktijk: de dia's 103

6.1	Type dia's	103
6.2	Vier hoofdcategorieën	105
6.2.1	Personele aangelegenheden	105
6.2.2	Terugblikken of highlights	106
6.2.3	Informeren ten behoeve van de actiegerichte opsporing	107
6.2.4	De rondvraag	107
6.3	Het opnemen van foto's in de dia's	107
6.4	Vrije tekst van maximaal 300 tekens	109
6.5	Extra tekst in een hand-out	111
6.6	Operationele sturing aan de hand van de dia's	113
6.6.1	Operationele informatie	113
6.6.2	Opdrachten	114
6.7	Actualiteit van de dia's	119
6.8	Enkele samenvattende observaties	121

7 De praktijk: het presenteren van de briefing 123

7.1	De presentator van de briefing	123
7.2	Sturing op aanwezigheid	124
7.3	Sturing op gedrag van toehoorders	126
7.4	Sturing op aantekeningenboekjes	126
7.5	Het presenteren van de dia's	127
7.6	Stijl van briefen	131
7.7	Feedback op (het presenteren van) de briefing	132
7.8	Enkele samenvattende observaties	133

8 De praktijk: de toehoorders 135

8.1	Aantal toehoorders tijdens de briefing	135
8.2	Profiel van de toehoorders	135
8.3	Het maken van aantekeningen	137
8.4	Oordeel van respondenten over het terugblikken	138
8.5	Informatie uit dia's gebruikt tijdens de dienst	139
8.6	Perceptie over het doel van de briefing	141

8.7	Algemeen oordeel van respondenten over de briefing	142
8.8	De briefingruimte	144
8.9	Enkele samenvattende observaties	145
9	Het effect van de politiebrieffing	147
9.1	De effectmeting: het bepalen van de onthouden fractie	147
9.2	Een statistische check: zijn er uitschieters?	148
9.3	Statistisch significant: ter inleiding de verschillen tussen ochtend- en middagbriefing	150
9.4	Opzet briefing	151
9.5	Opzet dia's	153
9.6	Kenmerken toehoorders	155
9.7	Kenmerken presentator	157
9.8	Contextuele factoren	158
9.9	Effect: de opdracht op hoofdlijn begrepen?	158
9.10	Effect: belangrijke informatie-elementen beter onthouden?	159
9.11	Enkele samenvattende observaties	159
10	De Assense themabriefing nader bekeken	163
10.1	De onderzochte themabriefing	163
10.2	Resultaten	165
10.3	Percepties van respondenten over de themabriefing	168
10.4	Enkele samenvattende observaties	172
11	Het geheel overziend	173
	Literatuur	183
	Bijlagen	189
1	Observatiekader per briefing	189
2	Uitkomsten statistische analyses meer in detail	190
3	Reacties op de terugkoppeling	194

Managementsamenvatting

De politiebriefing als sturingsinstrument staat al enige tijd centraal in de (nationale) doctrines over de gewenste werkwijzen van de politie, zo ook in het vigerende concept van de informatiegestuurde politie (IGP) uit 2003. In schijnbare tegenstelling tot deze centrale plaats is er nationaal en internationaal nog weinig bekend over het effect van de briefing in relatie tot de vormgeving van de briefing en daarmee als sturingsinstrument. Het nationale beleid biedt ook geen aanknopingspunten voor de politie om tot een optimale vormgeving te komen.

Dit onderzoek richt zich op een eerste aspect van het sturingsinstrument politiebriefing: wordt dat wat wordt gepresenteerd op de briefing, überhaupt onthouden en hoe hangt dit effect samen met een vijftiental vormgevingsaspecten van de briefing? Daartoe zijn in een drietal politiekorpsen de totstandkoming en de presentatie van in totaal zeventien briefings bijgewoond en zijn de aanwezige politiefunctionarissen in het tweede deel van hun dienst 'getest' op wat zij hebben onthouden van de gepresenteerde informatie.

Een bevinding van ons onderzoek is dat besluitvorming over de inhoud en vormgeving van de briefing in essentie decentraal plaatsvindt op het niveau van de opstellers van de briefing: dit zijn de werkvoorbereiders in Brabant Zuid-Oost en Drenthe en de werkverdelers in Gelderland-Zuid. Er vindt vrijwel geen sturing plaats op het niveau van korps-, districts- of teamleiding.

Ook hebben wij gevonden dat de mate van beklijving (de score) positief statistisch significant samenhangt met een zestal factoren: een kleiner aantal te presenteren dia's, een kleiner aantal te presenteren informatie-elementen, de (persoonlijke) relevantie van de informatie, het maken van aantekeningen, het in meerdere briefings blootgesteld worden aan informatie en deelname aan een middagbriefing (in plaats van een ochtendbriefing). Deze bevindingen zouden gebruikt kunnen worden om in alle gevallen de briefings efficiënter in te richten, waardoor de briefings naar verwachting meer effect hebben.

De gemiddelde score van alle 154 respondenten is 30,7%. De politiebriefing als sturingsinstrument is daarmee al in de eerste stap van sturing – het 'onthouden van opdrachten (en informatie)' – zeer onbetrouwbaar. Overigens moet bedacht worden dat inzicht in de volgende stap, dat wil zeggen: in hoeverre

politiemensen op straat uitvoering geven aan de opdrachten uit de briefing en in hoeverre dat vervolgens weer tot ‘opsporingssucces’ leidt, ontbreekt. Deze stap was (ook) geen onderdeel van ons onderzoek.

In lijn met veel eerder Nederlands onderzoek blijkt dat de betrokken politiefunctionarissen zelf de briefing vooral waarderen vanwege de gepercipieerde sociale werking ervan, bijvoorbeeld omdat hij een terugblik geeft op wat er de afgelopen diensten is gebeurd en omdat hij inzicht geeft in waar collega’s zich mee bezighouden.

Om tot een werkelijk effectieve briefing als sturingsinstrument te komen is nog veel onderzoek nodig naar het concept van sturing middels de politiebrieffing om uiteindelijk tot een optimale vormgeving van een effectieve briefing te komen.

Inleiding

De briefing van Nederlandse politiefunctionarissen is een kerninstrument binnen het concept van de ‘informatiegestuurde politie’ (IGP), dat momenteel leidend is binnen de politiedoctrine. Inzicht in de (randvoorwaarden voor) effectiviteit van de briefing bestaat echter vrijwel nog niet. In dit onderzoek doen wij een eerste aanzet om de lacunes in onze kennis over de effectiviteit van de politiebrieffing op te vullen. In deze inleiding beschrijven we meer concreet de aanleiding van ons onderzoek en de onderzoeksvragen. Voor de beeldvorming beschrijven wij kort de beleidsontwikkeling die tot de IGP en de centrale plaats van de briefing daarin heeft geleid.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Als elke organisatie heeft ook de politieorganisatie tegenwoordig als grondgedachte dat het wenselijk is om relevante informatie voor de taakuitoefening van die organisatie te verzamelen, te analyseren en vervolgens op basis daarvan te besluiten over capaciteitstoedeling. Binnen de Nederlandse politie staat dit concept sinds een decennium bekend als de ‘informatiegestuurde politie’ (IGP).

Een essentiële stap binnen dit concept is dat de inzet waartoe uiteindelijk besloten is, wordt meegedeeld aan de uitvoerende (politie)functionarissen (en dat vervolgens natuurlijk op de uitvoering wordt toegezien). Deze stap vindt volgens de IGP-doctrine plaats door elke dienst met een groepsbijeenkomst te beginnen. In deze ‘politiebrieffing’ wordt a) relevante veredelde informatie verstrekt en b) door de leidinggevende aan de groep politiefunctionarissen vertelt wat men die dag ‘moet doen’. Voor een kort overzicht van de beleidsontwikkeling die tot de IGP en de centrale plaats van de briefing daarin heeft geleid, verwijzen wij naar §1.4.

In het kader van een onderzoek naar de politieke netwerkfunctie, uitgevoerd in opdracht van de Commissie Politie en Wetenschap (CPW), hebben wij onder andere meerdere briefings van verschillende bureaus in Brabant Zuid-Oost, Gelderland-Zuid en Drenthe bijgewoond. Hier werd de briefing vooral gebruikt

om agenten bij de aanvang van hun dienst op de hoogte te brengen van (vaak korpsbrede) informatie over verdachte personen, omstandigheden of goederen. Het viel ons op dat agenten in deze briefings een behoorlijke hoeveelheid informatie moesten verwerken. Tijdens de briefing werden gemiddeld zo'n vijftien dia's geprojecteerd met daarop gedetailleerde gegevens van personen, voertuigen of objecten 'waar iets mee is'. De meeste dia's betroffen personen die niet 'actief waren' in het directe verzorgingsgebied van het bureau, maar elders in de regio opereerden. Tijdens of na de briefing werden, al dan niet individueel, opdrachten (mee)gegeven.

Uit gesprekken met agenten kwam naar voren dat zij de briefing een prettig 'startmoment van de dag' vonden, maar dat ze betwijfelden of de briefing in de huidige vorm wel het hoogst haalbare effect sorteert. Agenten waren met name kritisch over de lengte en de – in de ogen van deze agenten – irrelevante onderwerpen die tijdens de briefing besproken werden. Ook de kwaliteit van de informatie werd door sommige agenten bekritiseerd. In sommige gevallen kwam het voor dat agenten tijdens een briefing voorzien werden van incorrecte informatie die door de toevallige aanwezigheid van een wijkagent kon worden gecorrigeerd.¹

De politiebriefting in de praktijk

'Bij een melding van een vermoedelijke inbraak hield ik een persoon staande en vroeg hem naar zijn identiteitsbewijs. Terwijl ik de gegevens van de verdachte opvroeg bij de meldkamer, kwamen twee andere collega's die ook aan de melding "gekoppeld" waren, rennend naar me toe. Vervolgens doken ze met ze tweeën op de verdachte en sloegen ze hem in de boeien. Het bleek dat de verdachte die ochtend nog op de politiebriefting was behandeld, maar ik had hem helemaal niet onthouden. De verdachte zou zeer agressief zijn en stond bekend als vuurwapengevaarlijk. Achteraf haal je dan wel opgelucht adem. Je kunt niet alles onthouden wat er tijdens een briefting wordt besproken.'²

¹ Helsloot e.a., 2012.

² Uit interview met een noodhulpbrigadier van het korps Brabant Zuid-Oost. Zie Helsloot e.a., 2012: 86.

Dit zijn als zodanig geen geheel nieuwe observaties: de afgelopen jaren heeft een, zij het beperkt, aantal onderzoeken plaatsgevonden waarin gekeken is naar de politiebriefting als sturingsinstrument.

De opbrengst van eerdere onderzoeken van Terpstra (2002), Hoogenboom (2006) en Huisman (2006) bijvoorbeeld, past precies bij de bovenstaande observaties: geïnterviewde agenten hebben een negatieve *perceptie* van de opbrengst van de briefings voor hun eigen werkzaamheden.³

Ook de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (IOOV) onderzocht in 2008 de wijze waarop de briefing door korpsen wordt gebruikt, door het interviewen van leidinggevend. In de conclusie van de Inspectie wordt de briefing te veel gebruikt om gebeurtenissen van de vorige dag te bespreken in plaats van om vooruit te kijken. De Inspectie stelt op basis van die interviews dat de gedachte ‘sturing door middel van de politiebriefting’ nog niet goed uit de verf lijkt te komen. Of en hoe informatie feitelijk middels de briefing wordt of kan worden overgedragen aan de betrokken politiefunctionarissen is verder niet onderzocht.

De IOOV over de briefing

‘De briefing is bij de meeste korpsen vaak nog te sterk gericht op het verleden. Hoewel de briefing is bedoeld om de aandachtspunten en activiteiten voor de komende dienst te bespreken, blijkt dat hij in veel korpsen vooral wordt gebruikt om terug te kijken naar de gebeurtenissen van de vorige dag.’⁴

Het meest recente en tot nu toe meest uitgebreide onderzoek dat werd uitgevoerd naar de politiebriefting is het onderzoek van Landman (2011).⁵ Hij concludeert op basis van een enquête die is uitgezet onder vier korpsen dat de briefing in de beleving van tweederde van de respondenten invloed heeft op het handelen van politiemensen in de uitvoering. Dit is volgens Landman in positieve zin te danken aan – in volgorde van belangrijkheid – de actualiteit van de informatie, de concreetheid van de informatie, het aanspreken op de afwezigheid en het vooruitkijken.

³ Terpstra, 2002; Huisman, 2006; Hoogenboom, 2006.

⁴ IOOV, 2008: 38.

⁵ Landman, 2011.

Wat alle bovengenoemde onderzoeken gemeen hebben, is dat niet gekeken is wat het *werkelijke* effect van de politiebrieffing was op het optreden. Door het bevragen van betrokkenen is ‘slechts’ de *perceptie* van een mogelijk effect in beeld gebracht.

De vraag die daarmee voorligt, is of de politiebrieffing in zijn huidige vorm wel *effectief* is of überhaupt kan zijn. In hoeverre bijvoorbeeld hebben politiemensen op basis van de informatie uit de briefing opdrachten uit de politiebrieffing ook daadwerkelijk kunnen uitvoeren? Is het politiemensen ook daadwerkelijk gelukt om gezochte personen tijdens de komende dienst aan te houden dankzij de informatie die zij tijdens een briefing hebben gekregen (want als ze dat tijdens een latere dienst doen, bestaan er misschien wel andere vormen van informatieverschaffing)?

Het is bijzonder dat dergelijke basale vragen nog niet beantwoord zijn voor een sturingsinstrument dat beleidsmatig als cruciaal is bestempeld. In dit onderzoek geven wij een eerste aanzet om de lacunes in onze kennis over de *effectiviteit* van de politiebrieffing als sturingsinstrument op te vullen.

1.2 Doel van het onderzoek

In de eerste plaats heeft het onderzoek tot doel om te onderzoeken in hoeverre de politiebrieffing in de huidige politiepraktijk een effectief sturingsinstrument is, door inzichtelijk te maken wat de veronderstelde en de aantoonbare opbrengst is van de briefing. Onder aantoonbare opbrengst verstaan wij in dit onderzoek de mate waarin de opdrachten en/of de (daarvoor benodigde) informatie in de praktijk bij de toehoorders van de briefing beklijft. Als informatie immers niet beklijft, dan is dit vanzelfsprekend van invloed op de effectiviteit van de briefing als sturingsinstrument. Inzicht in de mate van beklijving is, met andere woorden, een eerste voorwaarde om te kunnen beoordelen of de briefing ook een effectief sturingsinstrument is of kan zijn.

In de tweede plaats willen wij toepasbare kennis verzamelen over wat er in de wetenschappelijke literatuur bekend is over de wijze waarop een briefing het beste vormgegeven kan worden, wil deze ook daadwerkelijk bij de toehoorders – politiemensen – kunnen beklijven. De briefing als zodanig is immers een al oud (militair) sturingsinstrument waarvan verwacht mag worden dat er al vaker over is nagedacht. Is in de ‘vormgeving’ van de (Nederlandse) politiebrieffing hier ook (voldoende) rekening mee gehouden? Wat zijn verbetermogelijkheden?

De twee doelen bij elkaar moeten kennis opleveren waarmee de politie uiteindelijk:

- a) bewust kan bepalen of de briefing het juiste instrument is dat past bij bepaalde sturingsvragen; en
- b) wanneer briefings als sturingsinstrument worden ingezet, de effectiviteit van haar briefings kan optimaliseren.

1.3 De onderzoeksvragen

Beide doelen leveren drie centrale onderzoeksvragen op:

Onderzoeksvraag 1 (kwantitatief, beschrijvend)

Hoe ziet de politiebriefing er in de Nederlandse praktijk uit? Zijn er regionale verschillen zichtbaar in het proces van totstandkoming en in de uiteindelijke vormgeving ervan? Past de praktijk bij de beleidsmatig gedachte vormgeving?

Toelichting: Om de veronderstelde en de aantoonbare opbrengst van de briefing inzichtelijk te maken, is ook inzicht in (het proces van totstandkoming van) de briefing in de praktijk noodzakelijk. Wij laten daarom zien hoe de politiebriefing eruitziet in de praktijk van drie regionale politiekorpsen.⁶ Om een vergelijking te kunnen maken met de beleidsmatig gedachte vormgeving, beschrijven wij ook hoe de vormgeving van de briefing in deze drie regio's in beleid is vastgelegd. Het briefingbeleid van de drie regio's staat beschreven in hoofdstuk 4, de beschrijving van de politiebriefing in de praktijk is te vinden in de hoofdstukken 5 tot en met 8.

Onderzoeksvraag 2 (kwantitatief, effect)

In hoeverre bekijken in de huidige politiepraktijk de opdrachten en/of de (daarvoor noodzakelijke) informatie die tijdens de briefing worden gegeven, bij de toehoorders, dat wil zeggen: de uitvoerende politiemensen? En wat betekent dit (dus) voor de effectiviteit van de briefing als sturingsinstrument?

⁶ Op het moment dat wij ons participatieve onderzoek uitvoerden (medio 2012), was de Nationale Politie met zijn tien districten nog niet tot stand gekomen.

Toelichting: De effectiviteit van sturing is in abstracto evident de mate waarin degenen die gestuurd moeten worden, ook daadwerkelijk doen wat van hen verlangd wordt. Het precieze meten daarvan is een veel minder triviale opgave. In dit onderzoek kijken we naar een deelaspect van de brede sturingsopgave in de politieorganisatie, namelijk de effectiviteit van de briefing. Meer in het bijzonder bedoelen we in deze rapportage met *effectiviteit van de briefing* steeds de mate waarin de opdrachten/informatie die in de briefing zijn verstrekt, onthouden zijn. Waar opdrachten/informatie niet onthouden worden, zullen ze ook niet bewust worden uitgevoerd zoals vooraf door leidinggevers is bedacht.

We merken overigens op dat om te kunnen sturen het niet noodzakelijk is om opdrachten ‘expliciet benoemd als opdracht’ te verstrekken. Het geven van alleen informatie zou ook kunnen volstaan om een bepaalde taak uit te doen voeren, mits de toehoorders een vanzelfsprekende combinatie van informatie en opdracht geïnternaliseerd hebben en dus begrijpen wat de impliciete opdracht is op basis van ‘slechts’ de verstrekte informatie. Heel concreet: het geven in een briefing van informatie dat een bepaalde persoon verdacht wordt van strafbare feiten, betekent impliciet een opdracht tot aanhouding als de persoon wordt aangetroffen.

Voor het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag hebben wij een veldonderzoek in de drie door ons onderzochte regio’s gehouden en getest hoeveel van de informatie/opdrachten die tijdens de briefing zijn gegeven, werd onthouden. Onze bevindingen presenteren wij in hoofdstuk 9.

Onderzoeksvraag 3 (literatuur, vergelijk)

Welke kennis bestaat in de wetenschappelijke literatuur over (effectieve) briefings en welke aanknopingspunten biedt dit voor een optimalisatie van de vormgeving van de politiebrieffing?

Toelichting: Voor het beantwoorden van de derde onderzoeksvraag hebben wij de beschikbare en relevante wetenschappelijke literatuur over (effectieve) briefings gezocht en bestudeerd. In hoofdstuk 2 geven wij een overzicht van deze literatuur en beschrijven wij de aanknopingspunten die deze biedt. In hoofdstuk 3 beschrijven we in detail onze methodologie/onderzoeksopzet.

Voor de helderheid: dit onderzoek geeft daarmee geen integraal oordeel over (de implementatie van) informatiegestuurde politie of informatiegestuurd werken. We focussen ons in dit onderzoek vooral op de effectiviteit – in termen van beklijving van informatie en werkopdrachten – van de briefing.

1.4 Een korte historie: het belang van de politiebriefting in bredere context

Wij sluiten dit inleidend hoofdstuk voor de beeldvorming af met een korte historie van de politiebriefting en zijn plaats binnen de IGP.

De politiebriefting als zodanig hoort sinds vele decennia tot de ‘politiecul-tuur’. Tot de jaren tachtig had de briefting een nogal divers karakter: terugkij-ken, vooruitkijken, informatiedeling, groepsmotivatie en opdrachtverstrek-king.⁷ Nieuwe beleidsontwikkelingen hebben sindsdien de visie op (de inhoud en het totstandkomingsproces van) de briefting veranderd.

In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw werd, mede geïnspi-reerd door de politievisie beschreven in het rapport *Politie in verandering*,⁸ buurt-gericht werken ingevoerd binnen de Nederlandse politie. De invoering van buurtgericht werken was bedoeld om de ‘kloof’ tussen politie en samen-leving te dichten. Hiertoe werd de organisatie van de politie gedecentrali-seerd: wijkteams werden opgezet en er werden wijkagenten aangewezen die zich moesten gaan nestelen in lokale structuren om zo relevante opsporings-informatie te vergaren.

Ongeveer gelijktijdig werd in het buitenland de werkwijze van het pro-bleemgericht werken (*problem-oriented policing*) ontwikkeld. De gedachte achter deze manier van werken was dat geprobeerd moest worden om reeksen van terugkerende incidenten in samenhang met elkaar te onderzoeken en om de oorzaken van het ontstaan van deze incidenten in kaart te brengen. De bedoe-ling was vervolgens om deze oorzaken, al dan niet met behulp van maatschap-pelijke partners, op te lossen.⁹

Begin jaren negentig werd de tactiek van problem-oriented policing door het politiekorps van Kent (in het Verenigd Koninkrijk) doorontwikkeld in de vorm van *Intelligence Led Policing* (ILP).¹⁰ Nieuw aan deze werkwijze was de stel-lingname dat de politie meer gericht informatie zou moeten verzamelen en analyseren en op basis hiervan haar capaciteit zou moeten verdelen. Een argu-ment hiervoor was dat een kleine groep personen verantwoordelijk was voor een groot deel van het aantal misdrijven. Door op basis van veiligheidsanalyses politiecapaciteit gericht in te zetten op deze groep personen, zo was de hoop,

⁷ Kop & Klerks, 2009; Landman, 2011.

⁸ POS, 1977.

⁹ Kop & Klerks, 2009.

¹⁰ Ratcliffe, 2002.

zou het aantal delicten drastisch kunnen worden teruggebracht.¹¹ Hiertoe moest er volgens de filosofie van ILP proactief informatie verzameld worden via bijvoorbeeld undercoveragenten, toezicht op bepaalde risicolocaties en burger-informanten. Deze informatie zou vervolgens door deskundigen (wijkagenten, analisten, wetenschappers, enzovoort) geanalyseerd moeten worden. Op basis van deze analyses zouden operationele leidinggevendenden de opsporing gericht moeten gaan aansturen.

Intelligence: het verrijken van informatie met kennis

‘De sleutel tot een effectieve aanpak of prioritering van problemen ligt vaak verscholen in de oorzaken. Om inzicht te krijgen in de oorzaken wordt kennis aan de informatie toegevoegd. Kennis genereert namelijk begrip en geeft antwoord op de waarom-vragen die bij een veiligheidsprobleem een rol spelen. Waarom worden er zoveel woninginbraken in de wijk gepleegd en waarom op die tijdstippen? Waarom worden er uitsluitend juwelen weggenomen? Waarom is dat type woning doelwit? Om dergelijke vragen te kunnen beantwoorden is bijvoorbeeld kennis nodig van een wijkagent, externe experts of onderzoekers van de universiteit, die kunnen helpen bij het interpreteren van de informatie. Als informatie en kennis op deze wijze gecombineerd worden, ontstaat inzicht in het probleem. Wordt dit inzicht gebruikt voor sturing van politieprocessen, dan kan worden gesproken van intelligencegestuurd politiewerk.’¹²

Informatiegestuurde opsporing

In het midden van de jaren negentig waaide Intelligence Led Policing vanuit het Verenigd Koninkrijk over naar Nederland. Na enkele experimenten met informatiegestuurd werken binnen het korps Rotterdam-Rijnmond, werd in 2000 besloten om het concept landelijk te gaan implementeren. Gekozen werd om

11 Het is echter nooit wetenschappelijk bewezen dat Intelligence Led Policing of een meer gerichte inzet van politiecapaciteit leidt tot een structurele vermindering van criminaliteit. Zie Ratcliffe (2002) voor een beschouwing over de effectiviteit van Intelligence Led Policing in het Verenigd Koninkrijk, en De Koning (2012) over de (tijdelijke) effecten van het gericht inzetten van politiecapaciteit in Nederland.

12 Van Duijn, 2012: 7.

de implementatie in eerste instantie te beperken tot het proces opsporing.¹³ Het concept werd geïntroduceerd onder de naam Informatiegestuurde Opsporing (IGO)¹⁴ en de implementatie ervan werd belegd bij het programmabureau Aanpak Bedrijfsvoering Recherche, Informatiehuishouding en Opleiding (kortweg ABRIO). ABRIO was een samenwerkingsverband tussen de politie en het Openbaar Ministerie.

De doelstelling van IGO was te zorgen dat er minder incidentgericht gewerkt zou worden in de opsporing (de ‘waan van de dag’) en dat meer aandacht zou worden besteed aan bepaalde criminaliteitsclusters (denk aan serie-delicten, dadergroepen en voor criminaliteit kwetsbare omgevingen).¹⁵ De implementatie van IGO bestond concreet uit het ontwikkelen van verschillende procesbeschrijvingen die tot doel hadden om de ‘koppeling’ tussen opsporingsinformatie en de organisatorische aansturing van de opsporing te versterken. Met deze koppeling werd bedoeld ‘het meer op basis van verzamelde en geanalyseerde informatie komen tot afgewogen keuzes’. Met andere woorden: als elke organisatie wilde ook de politie graag zien dat keuzes op strategisch niveau (het maken van beleid) en tactisch niveau (het voorbereiden van de opsporing) ook leiden tot sturing op de taakuitoefening en het operationeel niveau (het uitvoeren van een onderzoek). Kortom, de politie wilde (als elke ‘gewone’ organisatie) ‘een gerichte inzet van mensen en middelen met duidelijk benoemde [te bereiken] resultaten’.¹⁶ Dé instrumenten om deze koppeling tot stand te brengen, waren volgens ABRIO de briefing (instructie aan het begin van de dienst) en de debriefing (informatieverzameling aan het einde van de dienst).¹⁷

Van IGO naar IGP

Tijdens de implementatie van IGO binnen de opsporing besloot de Raad van Hoofdcommissarissen (RHC) in 2004 dat het concept eigenlijk leidend zou moeten worden bij de uitvoering van alle werkprocessen, dus ook bij de nood-

¹³ ABRIO, 2003.

¹⁴ Jansen, 2005.

¹⁵ Kop & Klerks, 2009: 16.

¹⁶ Van Calster e.a., 2010.

¹⁷ ABRIO, 2003.

hulp, toezicht en handhaving, wijkgericht werken en de intake en service.¹⁸ De naam IGO werd daarom aangepast tot Informatiegestuurde Politie (IGP) en de werkwijze werd van toepassing verklaard op al het politiewerk. In 2005 werd door ABRIO een boekje gepubliceerd waarin de globale uitgangspunten van IGP beschreven werden. Inhoudelijk veranderde het proces briefting en debriefting niet. In datzelfde jaar werd het belang van IGP door de RHC nogmaals onderstreept in het visiedocument *Politie in ontwikkeling*. In dit visiedocument wordt gesteld dat de Nederlandse politie informatiegestuurd wil werken en dat informatie en kennis hierbij in de toekomst een (nog) grotere rol moeten spelen.¹⁹

In 2008 stelde de RHC het Nationaal Intelligence Model vast, waarin de richting wordt beschreven waarin de informatiehuishouding, waaronder de (de)briefting, van de korpsen zich tot eind 2012 zal moeten ontwikkelen.

Richting uit het Nationaal Intelligence Model

‘Op 12 december 2012 werken alle politiekorpsen informatiegestuurd. [...] Elke eenheid begint met een korte briefting. Deze start met een overzicht van de hotspots en hotshots. Daarna worden de opdrachten van de dag uitgezet. Eenmaal op pad worden alle eenheden voorzien van de voor de opdracht benodigde informatie. Op het moment dat een eenheid het gebied inrijdt verschijnt alle informatie over dat gebied. Wanneer zij belast is met de controle van verkeersknooppunten dan is deze informatie bijvoorbeeld afkomstig uit de CatchKen. Wanneer ze belast is met observatie dan verschijnt op kaart niet alleen de vermoedelijke vastgestelde plaats van het subject, maar ook de posities van contacten, favoriete kroegen en parkeerplekken. Gedetailleerde kaarten van panden en straten zijn online beschikbaar.’²⁰

In de *Doctrine intelligencegestuurd politiewerk* (2009) van de Politieacademie wordt nog eens ingegaan op de rol van het briefting en debriefting binnen de IGP-filosofie. Het doel van de briefting is volgens deze doctrine tweeledig: enerzijds gaat het in de briefting om het verstrekken van informatie en anderzijds om het uit-

¹⁸ ABRIO, 2003.

¹⁹ Raad van Hoofddcommissarissen, 2005.

²⁰ Strategische beleidsgroep intelligence, 2008.

zetten van werkopdrachten. Het maakt daarbij volgens de doctrine niet uit of het een briefing betreft voor een rechercheonderzoek, een noodhulpdienst of een evenement.²¹

Het houden van een debriefing dient volgens de doctrine drie doelen. In de eerste plaats kan in de debriefing gecontroleerd worden of de uitgezette werkopdrachten zijn uitgevoerd. Volgens de doctrine gaat het daarbij niet om het controleren van medewerkers: ‘Het uitgangspunt is immers dat de organisatie ervan uit kan gaan dat medewerkers uitgezette opdrachten uitvoeren. Controle is nodig omdat het kan zijn dat door gereede omstandigheden geen uitvoering is gegeven aan de opdracht en dat de opdracht opnieuw geformuleerd en uitgezet moet worden.’²² In de tweede plaats is een doel van de debriefing volgens de doctrine het aftappen van informatie. De debriefing moet volgens de doctrine dienen als de start van de volgende briefing. In de derde plaats is de debriefing ook bedoeld om te coachen en te leren.²³

De briefing ‘nieuwe stijl’ is daarmee een essentieel onderdeel van de IGP-doctrine. Als de briefing niet doet waarvoor hij bedoeld is, staat het huidige concept van IGP onder druk. Zoals gezegd, kijken we in dit onderzoek niet naar het bredere IGP-concept, maar beperken wij ons tot die ene essentiële onderzoeksvraag: is de huidige briefing een effectief sturingsinstrument?

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven wij een overzicht van de beschikbare en relevante wetenschappelijke literatuur daar waar het gaat om factoren die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van een briefing. In hoofdstuk 3, het methodologiehoofdstuk, maken wij onze onderzoeksopzet inzichtelijk. In hoofdstuk 4 beschrijven wij hoe in de drie door ons onderzochte korpsen het briefingbeleid eruit ziet.

De hoofdstukken 5 tot en met 10 zijn de praktijkhoofdstukken. In de hoofdstukken 5 tot en met 8 beschrijven we hoe de briefing in de praktijk is vormgegeven en wordt uitgevoerd. We doen dat vooral op basis van onze eigen observaties, aangevuld met informatie uit interviews.

²¹ Kop & Klerks, 2009.

²² Kop & Klerks, 2009: 41.

²³ Kop & Klerks, 2009: 40.

In hoofdstuk 9 geven we de ‘uitslag’ van onze test. Dat wil zeggen dat wij beschrijven in hoeverre de informatie tijdens de briefings in de door ons bezochte regio’s daadwerkelijk door de toehoorders is onthouden. Ook analyseren we of er causale verbanden bestaan (correlatie) tussen onder andere het aantal dia’s, de hoeveelheid informatie en de tijdsduur van de briefing.

In hoofdstuk 10 gaan we separaat in op de wijze waarop in Assen een andere vorm van briefing wordt gegeven. We kijken, net als in hoofdstuk 9, wat dit betekent voor de hoeveelheid informatie die onthouden wordt.

In hoofdstuk 11 geven wij onze conclusies en aanbevelingen.

De literatuur over de (politie)briefing in relatie tot informatiebeklijving en sturing

In dit hoofdstuk gaan we in op de bevindingen uit de literatuur over de briefing in het algemeen en de politiebriefing in het bijzonder. We starten met een beschrijving van de algemene bevindingen uit het onderzoek naar de politiebriefing in Nederland. Nadat we geconcludeerd hebben dat er binnen Nederland geen onderzoek verricht is naar de informatiebeklijving van politiebriefings, gaan we vervolgens in op de inzichten uit buitenlands onderzoek naar de informatiebeklijving van politiebriefings. Daarna verbreden we onze scope en gaan we in op de effectiviteit van de briefing als sturingsinstrument binnen de politie en (overheids)organisaties in het algemeen. Om een meer diepgaand inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op informatiebeklijving van briefings (en daarmee mogelijk op de effectiviteit van de briefing als sturingsinstrument), gaan we tot slot in op theorieën en modellen uit de communicatiewetenschappen.

2.1 Algemene bevindingen over de politiebriefing in Nederland

In enkele Nederlandse onderzoeken is (als onderdeel van breder onderzoek) aandacht besteed aan de briefingpraktijk binnen de politie. Deze onderzoeken kijken naar de uitvoering van de briefing in de praktijk (de onderzoeken van onder anderen Landman, Hoogenboom en Terpstra) en/of inventariseren de meningen/percepties van politiemensen over de rol die de briefing speelt bij de uitvoering van het dagelijkse werk op straat (de onderzoeken van Landman en van Huisman). In deze paragraaf beschrijven we de bevindingen uit deze onderzoeken.

Hoogenboom heeft in 2006 onderzoek verricht naar de gevolgen van de invoering van prestatiesturing en prestatieconvenanten op de interne bedrijfsvoering en bedrijfsmatige veranderprocessen binnen de regiokorpsen.²⁴ In het onderzoek analyseert Hoogenboom onder meer de invloed van prestatiesturing op de

24 Hoogenboom, 2006.

informatiehuishouding van de politie. Een van de aspecten waar hij naar kijkt is de briefing en de mate waarin deze bijdraagt aan het adequaat informeren van het blauw op straat. Hiervoor heeft Hoogenboom interviews afgenomen en diensten meegelopen in tien districten verdeeld over vijf regiokorpsen.

In het onderzoek doet Hoogenboom een aantal voor dit onderzoek relevante bevindingen. In de eerste plaats constateert hij dat in alle bezochte districten briefings worden gehouden. Uit de interviews met leidinggevendenden trekt Hoogenboom de conclusie dat de briefings zijn ingevoerd om meer inhoud aan operationele sturing te geven. Volgens Hoogenboom is de briefing ‘nieuwe stijl’ een uitwerking van IGP: ‘Het concept volgt logisch uit IGP en is een sturingsmiddel dat raakt aan het leerstuk van de beleidsvrijheid van de individuele diender.’²⁵ Volgens verschillende respondenten die in het onderzoek aan het woord komen, heeft de briefing anno 2006 een totaal ander karakter dan de briefing die daarvoor gegeven werd. Zo stelt een chef: ‘Vaak werd tijdens de briefing de krant van gisteren voorgelezen. Er werd nauwelijks gestuurd en de collega ging met onvoldoende informatie en zonder duidelijke opdrachten de straat op.’²⁶ De respondenten die in het onderzoek van Hoogenboom aan het woord komen, menen dat de briefings ‘nieuwe stijl’ een verbetering zijn. Zo stelt een chef:

‘De briefings zijn zakelijker. De koffiecultuur en de vrijblijvendheid zijn eruit. Het kaf wordt van het koren gescheiden. Er vindt een selectie plaats van incidenten van de afgelopen 24 uur. De selectie vindt plaats op grond van districtsdoelstellingen en zaken die maatschappelijk relevant zijn. Ze zijn directer en korter dan vroeger. En, er is een integratie van noodhulp-, wijkzorg- en opsporingsfunctionarissen. Het praatje-potkarakter is veel minder. Er gaat veel minder verloren.’²⁷

Hoogenboom stelt op basis van zijn eigen waarneming (meelopen tijdens meerdere diensten) vast dat de briefings bestaan uit een korte en zakelijke bespreking van incidenten, plaatsen (*hotspots*) en personen (slachtoffers en potentiële daders). Op basis hiervan concludeert hij dat de briefing ‘nieuwe stijl’ inderdaad een verbetering is vergeleken met vroeger. Tegelijkertijd merkt hij op dat niemand aantekeningen maakt, dat niemand tijdens de dienst zelf praat over een persoon of incident genoemd in de briefing en dat er niet tot

25 Hoogenboom, 2006: 65.

26 Hoogenboom, 2006: 65.

27 Hoogenboom, 2006: 66.

nauwelijks concrete opdrachten worden uitgedeeld tijdens de briefing. Ook valt het hem op dat de informatie-uitwisseling tussen de toehoorders en de chef niet groot is: 'De chef van dienst en de infodeskmedewerker(s) geven "college"'. Tot slot stelt Hoogenboom vast dat een debriefing niet plaatsvindt binnen de door hem onderzochte korpsen.²⁸

Opgemerkt moet worden dat Hoogenboom geen verklaring geeft voor zijn observatie dat de informatie uit de briefing tijdens de dienst niet meer ter sprake komt. Of de informatie bij de geobserveerde politiemensen ook heeft beklijft, valt daarmee niet vast te stellen op basis van zijn onderzoek.

In haar afstudeerscriptie uit 2006 gaat Huisman in op de invloed van cultuur en leiderschap op de werking van het IGP-concept binnen de politie Brabant-Noord.²⁹ Op basis van kwalitatief onderzoek door middel van interviews met uitvoerenden en chefs, en participatieve observatie beschrijft Huisman een aantal knelpunten die betrekking hebben op de briefing. Zo constateert ze dat er weinig actuele en essentiële informatie op de briefing wordt gedeeld door de chefs. Ze stelt vast dat er veel sprake is van herhaling, verouderde informatie en informatie over allerlei interne aangelegenheden. Gebiedsgebonden informatie komt ze niet of nauwelijks tegen in de bijgewoonde briefings. Ook ziet Huisman dat er binnen de door haar onderzochte politiebureaus geen debriefing gehouden wordt. Hierdoor stroomt informatie vanaf de straat slecht terug de politieorganisatie in en vindt er geen verantwoording plaats over de werkzaamheden die door het blauw op straat verricht zijn. Tijdens de briefing worden er volgens Huisman sowieso weinig IGP-opdrachten gegeven. In de meeste gevallen worden volgens Huisman alleen werkverzoeken gedaan tijdens de briefing.³⁰

Huisman noemt verschillende verklaringen voor deze knelpunten. Volgens haar staat de aard van het politiewerk, namelijk het veelal reactief reageren op meldingen, op gespannen voet met het IGP-concept, dat een proactieve houding van medewerkers vraagt. Ook noemt Huisman het gebrek aan overzicht over de informatie die binnen de politieorganisatie verzameld en verwerkt wordt. Volgens Huisman vormt het gebrek aan overzicht een belemmering om de briefing met actuele en essentiële informatie te vullen. Dit heeft volgens haar weer tot gevolg dat de briefing in de perceptie van de toehoorders zo oninte-

28 Hoogenboom, 2006: 66.

29 Huisman, 2006.

30 Huisman, 2006: 2-3.

ressant is, dat er een ‘kantinecultuur’ kan ontstaan tijdens de briefing, waarbij er niet echt veel aandacht is voor de informatie die uit de leiding komt. Wat volgens Huisman ook meespeelt, is dat het blauw op straat een weinig professionele houding heeft ten aanzien van informatie. Volgens haar zijn uitvoerders weinig kritisch op de informatie die ze echt tot zich moeten nemen en koppelen ze vaak niet de relevante informatie uit hun dienst terug bij de leiding. Dit zou volgens haar komen door de angst onder het uitvoerend personeel om fouten tijdens het werk toe te geven in combinatie met een algemeen wantrouwen jegens de leiding van het korps.³¹

In 2006 voerde de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (IOOV), tegenwoordig de Inspectie Veiligheid en Justitie, een onderzoek uit naar de kwaliteit van de opsporing. Aan alle regiokorpsen is gevraagd om in een vragenlijst aan te geven op welke wijze gewerkt is aan de verbetering van de opsporing, waaronder ook de implementatie van de verschillende ABRIO-producten. Op basis van dit onderzoek heeft de Inspectie de rapportage *Opsporing bezocht* uitgebracht. In deze rapportage wordt ook ingegaan op (de implementatie van het IGP-concept en daarmee) het brieven en debrieven binnen de korpsen.³²

In de rapportage benadrukt de Inspectie dat IGP een sturingsmodel is op basis waarvan het politiewerk gericht, gestructureerder en intelligenter kan worden uitgevoerd. De Inspectie beschouwt de briefing als het centrale instrument binnen de IGP-filosofie:

‘Informatie staat aan de basis van keuzes en acties. Het is een ontwikkeling die is begonnen binnen het domein van de opsporing, maar sindsdien is verbreed naar het hele politiewerk. Briefing en debriefing zijn centrale concepten in dit verband. Een goed werkend systeem van briefing en debriefing kan ervoor zorgen dat relevante informatie uit de haarvaten van het korps gecontroleerd en doelgericht kan worden ingewonnen en gebruikt.’³³

De Inspectie constateert op basis van haar onderzoek uit 2006 dat het brieven en debrieven nog in ontwikkeling zijn binnen de korpsen. De Inspectie meldt

31 Huisman, 2006: 3-4.

32 IOOV, 2006.

33 IOOV, 2006: 53.

dat uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat enkele korpsen vinden dat er nog wel veel te verbeteren valt:

‘Briefen lijkt nog vooral te gaan om het toepassen van de techniek en te weinig over de sturingsgedachte. Hieraan wordt binnen het project IGP wel gewerkt. Twee korpsen antwoorden dat ze hun eigen briefingsystematiek gebruiken, waarvan één aangeeft toch vanaf 2006 het ABRIO-product te gaan implementeren. Ten slotte is er één korps dat volgens een eigen briefingsystematiek werkt, maar in de enquête heeft geantwoord vrijwel altijd met het ABRIO-product te werken.’³⁴

In zijn onderzoek naar de functie van de wijkagent constateert Terpstra in 2008 dat deze functionarissen de briefing gebruiken om thema's in te brengen waarvan zij willen dat collega's uit hun team of basiseenheid er aandacht aan besteden.³⁵ Terpstra concludeert op basis van participatieve observatie van enkele wijkagenten:

‘Vaak gaat het om eenmalige aandachtspunten naar aanleiding van een concreet incident in het gebied van de wijkagent (“Rijd vanavond eens een paar keer langs bij een café waar gisteravond die vechtpartij was”). Het kan echter ook onderwerpen betreffen die gedurende langere tijd om aandacht vragen (“Meld het als je leden van een bepaalde jeugdgroep ziet, en waar en hoe laat dat dan is”).’

In 2008 voert de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid een onderzoek uit naar het IGP-concept. In het onderzoek kijkt de Inspectie ‘in welke mate het concept van IGP gebruikt wordt binnen de regionale korpsen en in welke mate dit concept een bijdrage levert aan de verbetering van het politiewerk’.³⁶ De data voor het onderzoek worden door de Inspectie verkregen door het interviewen van medewerkers (hoofdzakelijk leidinggevenden) uit de verschillende regiokorpsen.

Voor wat betreft de mate van implementatie van het IGP-concept concludeert de Inspectie dat ‘het informatiegestuurd werken nog in ontwikkeling is en dat het nodige nog moet gebeuren. Met name de kern van IGP – het formuleren van informatieopdrachten gebaseerd op de informatiebehoefte, het uitdelen

³⁴ IOOV, 2006: 83.

³⁵ Terpstra, 2008.

³⁶ IOOV, 2008: 7.

van de informatieopdrachten in de briefing en het consequent binnenhalen van de resultaten in de debriefing – is nog onvoldoende ontwikkeld.’ Verder concludeert de Inspectie op basis van haar data dat alle korpsen een briefing houden.

De Inspectie over de uitvoering van briefing in de regiokorpsen

‘Doorgaans wordt de briefing in de ochtend gehouden. De digitale briefing bestaat uit een aantal dia’s die op een scherm worden geprojecteerd. Op de dia’s staan de aandachtspunten van de week of dag. Naast een aantal verplichte regionale dia’s, bevatten deze vooral informatie over het eigen gebied. In de meeste korpsen zijn manieren gevonden om items uit de briefing continu onder de aandacht te houden. Zo wordt de briefing doorgaans ook op het intranet gezet zodat hij op ieder moment kan worden teruggekeken. Dit geldt voor bijvoorbeeld de mensen die later in dienst komen. Bijna alle korpsen hebben inmiddels de audiovisuele en logistieke middelen om een briefing te houden. Afwisseling en het tonen van actuele informatie zijn van belang om de aandacht vast te houden, zo is de ervaring in de meeste korpsen.’³⁷

De briefings zijn volgens de Inspectie te veel gericht op incidenten uit het verleden en geven bovendien geen inzicht in de mogelijke problematiek die ermee samenhangt. Ze is verder van mening dat er ‘gericht aandacht [moet] zijn voor het attractief houden van de briefings zodat de medewerkers gemotiveerd blijven om informatie te verzamelen’.³⁸

De Inspectie over het terugkijken tijdens de briefing

‘De briefing is bij de meeste korpsen vaak nog te sterk gericht op het verleden. Hoewel de briefing is bedoeld om de aandachtspunten en activiteiten voor de komende dienst te bespreken, blijkt dat hij in veel korpsen vooral wordt gebruikt om terug te kijken naar de gebeurtenissen van de vorige dag.’³⁹

³⁷ IOOV, 2008: 29-30.

³⁸ IOOV, 2008: 35.

³⁹ IOOV, 2008: 38.

De Inspectie over het analyseren van incidenten tijdens de briefing

‘Tijdens de briefing is het niet alleen de bedoeling om de incidenten van de afgelopen periode op te sommen maar ook om inzicht te geven in de mogelijke problematiek die ermee samenhangt. Hiertoe moet er in korte tijd een analyse plaatsvinden van de recente gebeurtenissen en vervolgens misschien een vertaling gemaakt worden naar een nieuwe opdracht. Bijvoorbeeld tijdens de briefing niet alleen melden dat er een inbraak heeft plaatsgevonden de vorige nacht maar dat op basis van de modus operandi blijkt dat er een serie-inbreker actief is, steeds tussen drie en vier uur in de nacht. Dit kan vervolgens leiden tot gericht surveilleren de volgende nacht. Korpsen die dit proberen, geven aan dat dit niet makkelijk is te realiseren. De tijd is veelal kort tot de briefing waardoor maar beperkt informatie kan worden ingewonnen of de juiste mensen zijn er niet. Daardoor bestaat het risico dat een briefing meer terugkijken dan vooruitkijken wordt.’⁴⁰

De Inspectie concludeert verder dat de debriefing nog maar weinig gehouden wordt binnen de korpsen.⁴¹

De Inspectie over de verwerking van IGP-opdrachten tijdens de briefing

‘Tijdens de briefing worden, conform IGP, verder informatieopdrachten uitgedeeld. Het gestructureerd bespreken en in de informatiesystemen verwerken van de resultaten van de informatieopdrachten zijn bij vrijwel alle korpsen echter nog onvoldoende ontwikkeld. Het lukt de korpsen nog niet om deze debriefing consequent te organiseren. Dit is een belangrijk knelpunt. Het formuleren van informatieopdrachten, het uitdelen van deze opdrachten in de briefing en vervolgens het weer binnenhalen van de resultaten in de debriefing, is één van de centrale uitgangspunten binnen het IGP-concept. Hier komt immers de informatie vandaan die, na analyse, wordt gebruikt om de beoogde resultaten te bereiken. Opmerkelijk hierbij is dat het programmabureau ABRIO in 2003 hiervoor al procesbeschrijvingen heeft opgesteld.’⁴²

⁴⁰ IOOV, 2008: 30.

⁴¹ IOOV, 2008.

⁴² IOOV, 2008: 38.

We merken op dat de Inspectie geen uitspraken doet over hoe een briefing het best vormgegeven kan worden, wil deze ook effectief zijn, dat wil zeggen dat de informatie ook beklijft. Verder merken we nog op dat de Inspectie verschillende (implementatie)knelpunten aanhaalt, maar niet de oorzaak van deze knelpunten benoemt.

In zijn recente onderzoek uit 2011 naar de sturing van ‘het blauw’ op straat, heeft Landman onder meer aandacht besteed aan de politiebrieffing. Hij constateert op basis van een vragenlijstonderzoek onder uitvoerende en leidinggevende politiemensen (n=1454) dat in alle door hem onderzochte basiseenheden (28 basiseenheden verdeeld over vier regiokorpsen) een briefing wordt verzorgd.⁴³

In de vragenlijst heeft Landman in de eerste plaats gevraagd naar de ervaringen van de respondenten met de briefing. Volgens Landman zijn de respondenten grotendeels van mening dat de informatie van de briefing voldoende actueel en concreet is. Ook zegt het merendeel van de respondenten dat teamleden aangesproken worden op hun aanwezigheid bij de briefing. Het vooruitkijken tijdens de briefing is echter nog niet vanzelfsprekend: volgens het merendeel van de respondenten wordt er meer terug- dan vooruitgekeken tijdens de briefing.⁴⁴

In de tweede plaats heeft Landman aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij denken dat de briefing invloed heeft op het handelen van executieve politiemensen. Tweederde van de respondenten denkt dat de briefing invloed heeft op het handelen van politiemensen op straat. Deze invloed heeft volgens het merendeel van de respondenten hoofdzakelijk betrekking op de aandacht voor verdachte personen en hotspots, de registratie van informatie, prioriteiten in het werk en het delen van ervaringen.⁴⁵

In de derde plaats heeft Landman aan de respondenten gevraagd om de waardering voor de briefing als sturingsinstrument in een rapportcijfer uit te drukken. De wijze waarop met de briefing gestuurd wordt, wordt door de respondenten in het onderzoek gemiddeld met een 6,2 gewaardeerd. Volgens Landman bepaalt de perceptie van actualiteit en concreetheid van de informatie in belangrijke mate de hoogte van het rapportcijfer dat respondenten geven. Op basis van enkele casestudies (kwalitatief onderzoek) concludeert Landman dat

43 Landman, 2011.

44 Landman, 2011: 66.

45 Landman, 2011: 66.

de waardering voor de briefing in de afgelopen jaren is toegenomen: 'Sinds de invoering van IGP wordt de briefing als waardevol ervaren, terwijl dit in de periode daarvoor niet of minder het geval was.'⁴⁶

In hun onderzoek naar het functioneren van de politie in allerlei netwerken observeren Helsloot e.a. in 2012 vier weken lang het optreden van buurtbrigadiers van de politie Brabant Zuid-Oost.⁴⁷ In de observatieperiode wonen de onderzoekers ook verschillende keren de briefing bij. De onderzoekers constateren dat de buurtbrigadiers de informatie die tijdens de briefing gegeven wordt door de chef van dienst, aanvullen met vaak actuelere en gedetailleerdere informatie uit hun eigen wijk. Tijdens de briefing krijgen de buurtbrigadiers in tegenstelling tot andere collega's van de basispolitiezorg geen opdrachten van de chef van dienst. Wel bieden zijzelf actief aan om collega's te helpen bij het uitvoeren van werkopdrachten die tijdens de briefing worden uitgereikt. Uit de gesprekken met de buurtbrigadiers komt naar voren dat zij de briefing een prettig 'startmoment van de dag' vinden, maar dat ze betwijfelen of de briefing in de huidige vorm wel het hoogst haalbare effect sorteert. Kritisch is men met name over de onderwerpen die besproken worden (irrelevant), de actualiteit van de informatie (vaak verouderd) en de lengte van de briefing (te lang), zodat lang niet alles van de briefing onthouden wordt. Illustratief in dit verband is het citaat dat we in de inleiding al hebben aangehaald van een buurtbrigadier die nietsvermoedend om een ID-kaart vraagt van een vuurwapengevaarlijk persoon die in de ochtend nog op de briefing was behandeld. Deze opmerkingen waren, zoals we al schreven in de inleiding, een belangrijke aanleiding voor ons om de informatiebeklijving van de briefing binnen de politiepraktijk nader te gaan onderzoeken.

2.2 Bevindingen uit het buitenland over de politiebriefing in relatie tot informatiebeklijving

Voor zover wij hebben kunnen nagaan, is er binnen Nederland geen onderzoek verricht naar de mate waarin informatie en opdrachten uit de politiebriefing bij de toehoorders beklijven. Buiten Nederland zijn al wel enkele onderzoeken verricht naar dit thema. In deze paragraaf gaan we in op de bevindingen uit deze onderzoeken.

⁴⁶ Landman, 2011: 69.

⁴⁷ Helsloot e.a., 2012.

Midden jaren zeventig heeft een aantal Britse onderzoekers een reeks experimenten uitgevoerd naar de effectiviteit van de politiebrieffing. Het eerste experiment van Bull en Reid uit 1975⁴⁸ richt zich op de vraag of en in hoeverre televisie bij executieve politiemensen zorgt voor een betere informatiebeklijving dan de traditionele briefing. Als subdoel stellen de auteurs geïnteresseerd te zijn in het effect van het aantal items (hiermee doelen de onderzoekers op het aantal onderwerpen dat tijdens de briefing behandeld wordt) op de mate waarin de informatie bij de doelgroep beklijft. De onderzoekers hebben hiertoe binnen één korps in Engeland de mate van beklijving bij in totaal twaalf briefing-momenten in kaart gebracht, waarbij de ene groep politiemensen de briefing via de televisie kreeg aangeboden en de andere groep de traditionele klassikale briefing bijwoonde. De toehoorders moesten direct na de briefing een vragenlijst invullen waarin ze allereerst alle informatie uit de briefing moesten opschrijven die ze zich konden herinneren (*free recall*, zie onderstaand kader). Vervolgens werden er specifieke vragen gesteld over onderwerpen die tijdens de briefing behandeld waren: in deze vragen werden kleine hints gegeven (brokjes informatie uit de briefing) en moesten respondenten de ontbrekende informatie aanvullen (*cued recall*, zie onderstaand kader). Vervolgens hebben de auteurs het aantal units (wat wij hebben vertaald als informatie-elementen) geteld en vergeleken met het aantal (juiste) units dat door de respondenten gegeven was.

Verskil tussen herinnering (free recall) en herinnering door herkenning (cued recall)

Van belang is, dat herinnering en herinnering door herkenning twee verschillende mechanismen zijn, zoals ook Bull en Reid onderkennen in hun experiment.⁴⁹ Een politieagent kan na een briefing mogelijk niet alle informatie benoemen die hij of zij gekregen heeft, maar kan vervolgens, geholpen door een aanwijzing (bijvoorbeeld het zien van een foto), wel specifieke informatie over deze foto benoemen die hij of zij eerder niet benoemd had. Zo is het ook mogelijk dat een politieagent zich niet meer exact kan herinneren wat de persoonskenmerken van een bepaalde verdachte waren, maar op straat wel een verdachte herkent omdat hij of zij getriggerd wordt door 'iets' wat hij of zij in de briefing gezien of gehoord heeft (die bijzondere oorbel van verdachte X of de sticker op de

48 Bull & Reid, 1975.

49 Bull & Reid, 1975.

ruit van auto Y). In de literatuur wordt dit verschil free recall versus cued recall genoemd. Bull en Reid hebben dit onderscheid in hun experiment aangebracht door twee typen vragen te stellen aan hun respondenten. Bij een free recall-vraag vroegen ze de toehoorders om alles op te schrijven wat ze na het bijwonen van de briefing hadden onthouden. Bij een cued recall-vraag kregen de respondenten een brokje informatie (bijvoorbeeld een afbeelding) om een bepaalde herinnering op te roepen en werd vervolgens gevraagd om aan te geven welke informatie nog meer bij het brokje informatie hoorde.

Vertaling items naar de Nederlandse situatie

Met items bedoelen Bull en Reid het aantal onderwerpen dat tijdens de briefing behandeld wordt. In de context van de Nederlandse politiebriefing worden de onderwerpen aan de hand van dia's gepresenteerd. Of anders gezegd, in één dia wordt normaliter steeds één onderwerp behandeld, bijvoorbeeld een aandachtsvestiging op een persoon, voertuig of locatie. De informatie in de dia kan eventueel aangevuld worden met een mondelinge toelichting. De dia's, inclusief de mondelinge toelichting, zullen wij daarom in dit onderzoek als de items in de zin van Bull en Reid beschouwen.

De uitkomsten van het experiment van Bull en Reid zijn dat er geen verschil is tussen de mate van beklijving bij de televisiebriefing en de traditionele klassieke briefing. De informatie die tijdens de briefing middels de televisie gedeeld werd, werd niet beter maar ook niet slechter onthouden door de toehoorders van de klassieke briefing. Gemiddeld werd ongeveer 30% van de aangeboden informatie onthouden door de toehoorders. De onderzoekers stellen vast dat een briefing met negen onderwerpen minder goed beklijft dan een briefing die uit zeven of acht onderwerpen bestaat. Ook concluderen ze dat de informatie in het begin en het eind van de briefing het beste onthouden wordt door de toehoorders. Uit het experiment kwam tot slot naar voren dat de mate van beklijving significant hoger is bij ervaren politiemensen dan bij minder ervaren politiemensen (een jaar of minder in dienst).⁵⁰

50 Bull & Reid, 1975.

In een vervolgonderzoek hebben Bull en Peace onderzocht hoe de effectiviteit van de briefing binnen de politie verder verbeterd zou kunnen worden.⁵¹ Hiertoe hebben zij een experiment opgezet waarbij zij wederom wilden bekijken in hoeverre er een relatie bestaat tussen het aantal onderwerpen dat tijdens de briefing gepresenteerd wordt en de mate van beklijving. Daarnaast waren de auteurs benieuwd of het laten terugkomen van een onderwerp gedurende een aantal briefings van invloed is op de mate van beklijving. De opzet van het experiment is identiek aan het vorige experiment van Bull en Reid. De resultaten van het experiment bevestigen (wederom) dat het aantal onderwerpen dat tijdens de briefing behandeld wordt van invloed is op de mate van beklijving: hoe meer onderwerpen er tijdens de briefing behandeld werden, des te minder informatie er door de toehoorders onthouden werd (zeven tot acht onderwerpen leidden tot een betere beklijving dan negen onderwerpen).

In het laatste gepubliceerde experiment heeft Bull onderzocht hoe de beklijving van informatie die tijdens de briefing gepresenteerd wordt verder zou kunnen verbeteren.⁵² In het experiment vergelijkt hij de mate van beklijving bij een normale briefing met die van een briefing ‘nieuwe stijl’, die maximaal uit zeven onderwerpen bestaat en waarbij per onderwerp in één zin de meest essentiële informatie op een schoolbord wordt opgeschreven. De resultaten bevestigen de hypothese van de auteur dat de briefing ‘nieuwe stijl’ beter beklijft. Volgens de onderzoeker leidt de briefing ‘nieuwe stijl’ tot betere beklijving van informatie, grotere betrokkenheid van de opstellers en toehoorders bij het opstellen en bijwonen van de briefing en tijdwinst omdat het minder tijd kost om de briefing op te stellen en te presenteren.

In de onderzoeken van Bull, Reid en Peace worden overigens geen uitspraken gedaan over het optimale aantal units (informatie-elementen) waaruit een onderwerp zou mogen bestaan om zo effectief mogelijk te zijn. De onderzoekers komen niet verder dan de conclusie die de politie in het Verenigd Koninkrijk ook zelf al had getrokken, namelijk dat minder informatie beter is voor de beklijving. Volgens Bull en Reid vraagt deze open deur om een nadere wetenschappelijke verdieping.

51 Bull & Peace, 1978.

52 Bull, 1979.

‘The police seem to have been right to suspect that adding to the load of information to be remembered could result in less being recalled. The overload effect may well be important in other practical learning tasks, but recognition of the possibility of overloading has tended to remain within the realms of commonsense rather than psychological theory.’⁵³

Na de serie experimenten van Bull en collega’s lijkt er weinig nieuw onderzoek gepubliceerd te zijn naar de effectiviteit van politiebriefings. Aardig, maar enigszins buiten de scope van het voorliggende onderzoek, is de studie die in 1992 is uitgevoerd onder bezoekers van een museum in San Francisco, waarbij de bezoekers na afloop van een expositie tien vragen moesten beantwoorden over een korte film die ze in het begin van de expositie hadden gezien. Na afloop van de vragenlijst moesten de respondenten hun beroep invullen. Een van de onderzoeksvragen van de onderzoekers was of politiemensen de informatie uit de film beter zouden onthouden, omdat zij – zo veronderstelden de onderzoekers – geoefend zouden zijn in het waarnemen en onthouden van details. De resultaten lieten zien dat politiemensen de informatie niet beter of slechter onthouden hadden dan respondenten met een andere beroepsachtergrond.⁵⁴

Pas recentelijk wordt er in de wetenschappelijke literatuur weer aandacht besteed aan informatiebeklijving bij politiebriefings. Hope en collega’s hebben in 2012 de handschoen opgepakt en bestudeerd in hoeverre het verrichten van zwaar fysiek werk na een briefing de informatiebeklijving beïnvloedt.⁵⁵ Om dit te onderzoeken, werden 52 Canadese politiemensen in twee groepen verdeeld (een experiment- en een controlegroep). Beide groepen kregen een identieke briefing, maar de experimentgroep moest na het bijwonen van de briefing een sporttest doen (onder meer kickboksen tegen een boksbal). Vervolgens moesten zij, net als de controlegroep, een vragenlijst invullen waarin vragen over de briefing gesteld werden. De uitkomsten laten zien dat de agenten die zich na de briefing hadden ingespannen, minder goed in staat waren om de informatie uit de briefing te reproduceren: ze konden minder informatie uit de briefing benoemen en maakten meer fouten wanneer er vragen gesteld werden over specifieke onderwerpen uit de briefing.

53 Bull & Reid, 1975: 77.

54 Loftus e.a., 1992.

55 Hope e.a., 2012.

Als een mogelijke verklaring voor hun bevindingen wijzen de auteurs van het Canadese onderzoek op de *Arousal-Biased Competition* (ABC)-theorie. Deze theorie stelt dat het menselijk brein extra selectief wordt bij het verwerken van nieuwe informatie wanneer deze informatie vrijwel direct gevolgd wordt door blootstelling aan hoge stress (die volgens de auteurs wordt opgewekt door het verrichten van zwaar fysiek werk): atypische en belangrijke informatie krijgt dan voorrang bij de verwerking in het geheugen, terwijl ‘neutrale’, minder belangrijke informatie juist minder cognitieve aandacht krijgt. Hierdoor blijft deze neutrale informatie slechter hangen. Blootstelling aan stress zorgt er volgens de ABC-theorie dus voor dat atypische en bijzondere informatie beter opgeslagen wordt in het brein en dat hierdoor minder belangrijke informatie sneller vergeten wordt.⁵⁶

2.3 Bevindingen uit het buitenland over de briefing als sturingsinstrument binnen de politiepraktijk

In enkele buitenlandse onderzoeken is onderzocht wat de invloed is van een briefing op de uitvoering van politieke taken. Anders gesteld: in hoeverre beïnvloedt een politiebriefting de besluitvorming van politiemensen bij de uitvoering van hun werkzaamheden?

Bijzonder relevant voor het voorliggende onderzoek is een klein onderzoek dat Reid en Bull begin jaren zeventig hebben uitgevoerd binnen de politie. De onderzoekers vroegen zich af hoeveel personen er nu dankzij de informatie uit de briefing werden aangehouden. Hiertoe hebben de onderzoekers aan een beperkt aantal respondenten binnen één politiekorps in het Verenigd Koninkrijk gevraagd om gedurende één maand bij te houden welke informatiebron geleid had tot het kunnen aanhouden van een verdachte. Van de in totaal 105 aangehouden personen konden er in totaal zes worden aangehouden dankzij de informatie die tijdens de briefing gedeeld was. De auteurs hameren er echter op dat hun onderzoek gezien moet worden als een vertrekpunt voor discussie over de waarde van de (toenmalige) briefing binnen de politie en dat meer onderzoek nodig is om te kunnen bepalen welke bijdrage de politiebriefting levert aan de uitvoering van het operationele werk.⁵⁷

⁵⁶ Hope e.a., 2012.

⁵⁷ Reid & Bull, 1973. Wij merken hierbij op dat in een vervolgstudie hetzelfde onderzoek herhaald zou kunnen worden, waarbij (idealiter) twee min of meer gelijksoortige korpsen met elkaar vergeleken worden: een korps waarbij een briefing plaatsvindt

In een Schots onderzoek hebben Mitchell en Flin in twee situaties gekeken wat de invloed is van twee verschillende soorten briefings op het schietgedrag van politiemensen in een trainingssimulator. In het ene geval kregen de proefpersonen een briefing waarin hun verteld werd dat ze onderdeel uitmaakten van een team van surveillanten dat gericht surveilleerde in het stadscentrum naar aanleiding van twee gewapende overvallen die drie weken geleden hadden plaatsvonden. De proefpersonen ontvingen tijdens de briefing uitgebreide informatie over de modus operandi bij de twee (gewelddadige) overvallen. In het andere geval werd tegen de proefpersonen verteld dat er de afgelopen weken geen incidenten hadden plaatsgevonden en dat er ook geen sprake was van een specifieke dreiging in het winkelgebied. Vervolgens hebben de onderzoekers de proefpersonen in een schietsimulator geplaatst. De proefpersonen werden in twee situaties geplaatst (één situatie waarbij de proefpersonen werden aangevallen door een persoon met een ijzeren staaf en één situatie waarbij de proefpersonen werden aangevallen door een persoon met een vuurwapen), waarbij ze moesten bepalen of, en zo ja wanneer, ze hun vuurwapen zouden pakken en of, en zo ja wanneer, ze zouden schieten. De hypothese van de auteurs was dat het benadrukken van het gevaar en het uitgebreid beschrijven van de modus operandi van de overvallers zouden leiden tot een snellere reactiesnelheid bij politiemensen en tot eerder schieten (in beide situaties). De onderzoekers baseerden deze hypothese op de *priming*-theorie. Deze theorie stelt dat mensen accurater waarnemen en sneller handelen bij gebeurtenissen die ze verwachten dan bij gebeurtenissen die ze niet verwachten. In hun onderzoek laten Mitchell en Flin verschillende klassieke studies de revue passeren waarin is aangetoond dat informatie voorafgaand aan het uitvoeren van een bepaalde taak de waarneming en het gedrag beïnvloedt. De onderzoekers geven aan dat dit zogenaamde *priming*-effect vaak onbewust plaatsvindt en dat het daarom niet mogelijk is om aan politiemensen zelf te vragen in hoeverre de informatie uit de briefing van invloed was op hun handelen:

en een korps waarbij geen briefing plaatsvindt. Hoewel de praktische uitvoerbaarheid van een dergelijk experiment nader onderzocht zou moeten worden, zou een dergelijk experiment wel kunnen laten zien wat de toegevoegde waarde van de briefing is, specifiek met betrekking tot het kunnen aanhouden van verdachte personen. Breder zou ook aan politiemensen gevraagd kunnen worden om bij te houden of een proces-verbaal van bevindingen een relatie heeft met de informatie c.q. opdrachten die in de ochtend/middag tijdens de briefing gedeeld zijn.

‘[...] priming is a nonconscious, implicit type of memory. So it may be that whichever aspects of the briefing information AFOs remember influences their decision whether or not to shoot a suspect. To date, the specific effect of briefing information on shoot decisions rarely has been examined.’⁵⁸

In hun eigen onderzoek vinden Mitchell en Flin echter geen bewijs voor een effect van priming en ze moeten hun hypothese verwerpen. Uit hun onderzoek bleek dat het soort briefing geen invloed had op het schietgedrag van de proefpersonen: zowel de reactiesnelheid als de keuze om te schieten vertoonde in beide gevallen geen statistisch significante relatie met het soort briefing dat ze hadden gekregen.⁵⁹

2.4 Bevindingen uit het buitenland over de briefing als sturingsinstrument buiten de politiepraktijk

In verschillende buitenlandse studies is onderzoek gedaan naar de vraag in hoeverre de briefing van invloed is op de wijze waarop mensen een specifieke taak uitvoeren. Deze studies kijken dus niet naar de mate waarin de informatie uit de briefing bij de toehoorders blijft hangen, maar naar hoe de informatie uit de briefing doorwerkt op de besluitvorming van teams of individuen.

2.4.1 De briefing als sturingsinstrument op teamniveau

Binnen het onderzoeksveld dat zich richt op besluitvorming onder tijdsdruk en onzekerheid, zoals besluitvorming door gevechtspiloten, brandweerlieden, artsen van de spoedeisende hulp en marineofficieren, – dit onderzoek staat bekend onder de noemer *Naturalistic Decision Making* (NDM)⁶⁰ – is veel aandacht besteed aan de relatie tussen het geven van briefings voorafgaand aan een

⁵⁸ Mitchell & Flin, 2007: 377.

⁵⁹ Mitchell & Flin, 2007.

⁶⁰ Zsombok & Klein, 1997.

bepaalde taak of missie en de wijze waarop deze taak of missie vervolgens wordt uitgevoerd. In de meeste gevallen gaat het in deze onderzoeken om een taak die in teamverband uitgevoerd moet worden en heeft de briefing dan ook betrekking op team(proces)aspecten. Cannon-Bowers en collega's hebben in meerdere experimenten aangetoond dat een briefing een effectief instrument is om verwachtingen, taken en rollen binnen een team te verhelderen. Uit hun onderzoek blijkt dat teams die gebruikmaken van briefings voorafgaand aan een taak of missie beter presteren dan teams die niet gebriefd worden. De auteurs geven als verklaring dat teamleden dankzij een briefing beter begrijpen waar ze aan toe zijn en weten wat ze van andere teamleden mogen verwachten in specifieke situaties. De briefing versterkt, in de bewoording van de auteurs, het *shared mental model* (dat wil zeggen: een gezamenlijk model van de werkelijkheid dat helpt bij het verklaren en voorspellen van gebeurtenissen) van teamleden, zodat zij gemakkelijker in staat zijn om in te spelen op elkaars gedrag.⁶¹ Dit kan volgens Marks en collega's met name het verschil maken (in positieve zin) bij het uitvoeren van niet-routineuze taken.

'Under normal circumstances that allow members to freely communicate with one another, to strategize, and so forth, shared mental models are not very important. However, when faced with unusual situations teams may not have the luxury to plan deliberately and must rely on real-time interpretations of information and coordination of activities. It is this ability to adapt quickly that enables teams in dynamic environments to be successful.'⁶²

Naar de relatie tussen briefings en de vorming van *shared mental models* is met name in de context van defensie, de burgerluchtvaart en de geneeskunde veel onderzoek verricht.⁶³ Marks e.a. bijvoorbeeld, hebben 79 teams met studenten een oorlogssimulatie op de computer laten spelen waarbij de teams bepaalde missies moesten uitvoeren.⁶⁴ Een team bestond uit drie teamleden die ieder een

61 Cannon-Bowers e.a., 1998. Zie ook Salas & Cannon-Bowers, 2001.

62 Marks e.a., 2000: 973.

63 Zie bijvoorbeeld Orasanu, 1990; Orasanu, 1994; Zsombok & Klein, 1997; Cannon-Bowers e.a., 2001.

64 Marks e.a., 2000.

tank moesten bedienen. In het experiment kreeg de helft van de teams een briefing met zeer beperkte informatie en de andere helft een briefing met uitgebreide informatie. Deze uitgebreide informatie bevatte onder meer de doelstelling van de commandant, de risico's van de missie en hoe hiermee om te gaan, en een uitgebreidere uitleg van het speelveld en de geprioriteerde acties. Het onderzoek toonde aan dat de uitgebreidere briefing zorgde voor een beter (dat wil zeggen: een vollediger en accurater) shared mental model binnen het team en daardoor ook voor betere teamprestaties.⁶⁵

In verschillende onderzoeken binnen de medische wereld is een positief verband gevonden tussen het houden van briefings voorafgaand aan routine- en complexere operaties en de prestaties van medische teams die in ziekenhuizen werken. Nundy e.a. hebben bijvoorbeeld ontdekt dat het houden van een briefing (wat neerkomt op het voorbespreken van de operatie aan de hand van een gestructureerde vragenlijst en checklist en het verduidelijken van de taken en rollen van teamleden) voorafgaand aan een operatie het aantal (onverwachte) vertragingen tijdens de operatie verkleind, doordat – zo stellen de auteurs – de briefing de communicatie tussen teamleden versoepelt.⁶⁶ Ook hebben briefings volgens artsen en verpleegkundigen een positieve invloed op (hun perceptie van) de patiëntveiligheid, doordat verwarring tijdens de operatie over de te volgen procedures en taakverdeling wordt verkleind.⁶⁷

2.4.2 De briefing als sturingsinstrument op individueel niveau

In 1997 hebben Medio e.a. een onderzoek uitgevoerd naar de invloed van een 'educatieve' briefing op de mate waarin duikers koraal bewust beschadigen. De onderzoekers wilden weten of het geven van informatie over de impact van menselijk handelen op koraalriffen de keuze van de diepzeeduikers om koraal bewust aan te raken⁶⁸ (en daarmee mogelijk te beschadigen) zou beïnvloeden. Hiertoe hebben de onderzoekers gedurende enkele weken verschillende groepen duikers gevolgd en hun gedrag geobserveerd, zowel in de dagen voorafgaand aan de briefing als in de dagen na het bijwonen van de briefing.

⁶⁵ Marks e.a., 2000.

⁶⁶ Nundy e.a., 2008.

⁶⁷ Zie bijvoorbeeld Haynes e.a., 2011; Lingard e.a., 2008.

⁶⁸ Denk hierbij aan het afbreken of lostrekken van koraal of het lopen over koraal.

De bevindingen laten zien dat de duikers na het bijwonen van de briefing significant minder vaak bewust contact zochten met het meest kwetsbare koraal. Het aantal keer dat de diepzeeduikers niet doelbewust in aanraking komen met het koraal blijft echter nagenoeg gelijk na het bijwonen van de briefing.⁶⁹

Gamble en Kelliher hebben in 1999 een studie gepubliceerd waarin zij beschrijven hoe het operationele management (de bedrijfs- of vestigingsleiding) van meerdere elektronicawinkels van dezelfde keten de briefing aan het winkelpersoneel voorbereidt en uitvoert.⁷⁰ Hiertoe hebben de auteurs enkele managers van het hoofdkantoor, bedrijfsleiders van winkelvestigingen en uitvoerend medewerkers geïnterviewd en een vragenlijstonderzoek uitgevoerd na afloop van diverse briefings. Deze briefings hebben de auteurs laten opnemen met een audiorecorder.⁷¹

Ten eerste constateren de auteurs dat het briefen van medewerkers als een standaardritueel beschouwd wordt door zowel het management als de werkvloer, terwijl er geen formeel beleid bestaat dat een briefing voorschrijft. Het management op het hoofdkantoor noemt de briefing zo'n vanzelfsprekend managementinstrument, dat – in de woorden van een manager – 'niemand op de werkvloer zich meer zou kunnen voorstellen dat de briefing niet gegeven zou worden'.⁷² Binnen het bedrijf worden bedrijfsleiders niet getraind hoe ze een briefing moeten opzetten of presenteren.

Ten tweede stellen Gamble en Kelliher vast dat zowel het management op het hoofdkantoor als de vestigingsleiding in de veronderstelling verkeert dat zij tijdens de briefing veel aandacht geven aan het motiveren van medewerkers en dat zij hen ondersteunen bij het uitvoeren van het werk (bijvoorbeeld door te wijzen op speciale kortingsacties en tips te geven hoe producten beter verkocht kunnen worden), terwijl dit in de praktijk helemaal niet zo blijkt te zijn. Op basis van de geluidsopnamen constateren de onderzoekers dat de meeste tijd in de briefing opgaat aan het 'droog' oplezen van de algemene en individuele verkoopresultaten. Het motiveren van het personeel door de winkelleiding vindt tijdens de briefing niet tot nauwelijks plaats, laat staan dat het op dat moment geholpen wordt bij het beter kunnen uitvoeren van het werk.⁷³

69 Medio e.a., 1997.

70 Gamble & Kelliher, 1999.

71 De auteurs waren zelf niet bij deze briefings aanwezig maar hebben de briefing laten opnemen door de winkelmanager door middel van een audiorecorder.

72 Gamble & Kelliher, 1999: 270.

73 Gamble & Kelliher, 1999.

Ten derde ondervinden de auteurs dat geen van de winkelmanagers noch het management op het hoofdkantoor zicht heeft op de effectiviteit of het succes van de briefing, bijvoorbeeld in de zin dat onderzocht is in hoeverre de briefing bijdraagt aan het verkoopresultaat van de winkel. Het valt de auteurs op dat de winkelmanagers het succes van de briefing afmeten aan hun wijze van presenteren, zoals de mate waarin zij het uitvoerend personeel weten te boeien, of er vragen gesteld zijn tijdens de briefing en of ze voor hun gevoel in staat zijn geweest om de informatie goed voor het voetlicht te brengen. De onderzoekers concluderen dan ook dat het lijkt alsof het geven van de briefing is verworpen tot een doel op zich binnen het bedrijf.⁷⁴

Ten vierde merken Gamble en Kelliher op dat er bij de toehoorders en de vestigingsleiding na afloop van de briefing veelal verschillende beelden zijn ontstaan over de informatie die gedeeld is. De auteurs hebben in de vragenlijst voor de winkelleiding en in de vragenlijst voor het uitvoerend personeel gevraagd wat volgens hen de belangrijkste onderwerpen van de briefing waren geweest. In 46% van de gevallen blijkt dat winkelleiding en uitvoerend personeel een verschillende perceptie hebben van wat de kernboodschap was in de briefing.⁷⁵ Nadere kwantitatieve gegevens worden in het onderzoek overigens niet genoemd. De conclusie van de onderzoekers is in ieder geval duidelijk: ze betwijfelen of de briefing daadwerkelijk richting geeft aan het handelen van medewerkers op de werkvloer.

2.5 Bevindingen uit de communicatiewetenschappen in relatie tot informatiebeklijving

Om meer diepgaand te achterhalen welke factoren de informatiebeklijving van toehoorders bij een briefing beïnvloeden, gaan we in deze paragraaf in op de communicatiewetenschappen, en meer specifiek op de persuasieve communicatie en twee modellen die hieruit voortgekomen zijn.

Bij het gebruik van inzichten uit de communicatiewetenschappen in ons onderzoek naar de politiebrieffing is op voorhand een kanttekening te maken: de inzichten bieden een kader om de informatiebeklijving te analyseren, maar hebben geen voorspellende waarde per se. Immers, ten eerste zijn de inzichten (waaronder theorieën en modellen) niet voortgekomen uit onderzoek dat bin-

⁷⁴ Gamble & Kelliher, 1999.

⁷⁵ Gamble & Kelliher, 1999.

nen politieorganisaties is uitgevoerd. Sommige inzichten zijn bijvoorbeeld ontleend aan onderzoek dat binnen gezondheidsorganisaties is uitgevoerd en het is niet zonder meer gezegd dat de wetmatigheden die in deze organisaties gelden ook opgaan voor politieorganisaties. Ten tweede zijn veel inzichten uit de communicatiewetenschappen niet opgedaan in onderzoek binnen organisaties, maar in consumentenonderzoek naar bijvoorbeeld informatieverwerking door tv-kijkers of de invloed van reclamecampagnes op het koopgedrag van consumenten.

2.5.1 De context: persuasieve communicatie

Losjes geformuleerd, draait het bij de politiebriefing om het communiceren en laten onthouden van informatie en opdrachten, zodat agenten op straat met behulp van deze informatie bepaalde personen kunnen aanhouden, meer gerichte informatie kunnen verzamelen en opdrachten op een door de zender beoogde manier kunnen uitvoeren. Het vraagstuk dat dus voorligt, is hoe mensen informatie verwerken en opslaan in hun geheugen en hoe je dit proces als ‘zender’ van informatie kunt beïnvloeden. Dit vraagstuk laat zich het best begrijpen door de theorieën en modellen die vallen onder de noemer ‘persuasieve communicatie’.

Persuasieve communicatie is een onderzoeksgebied binnen de communicatiewetenschappen en is gedefinieerd als ‘a communication process in which the communicator seeks to elicit a desired response from his receiver’.⁷⁶ Bij persuasieve communicatie wil de zender de ontvanger overtuigen om iets te doen of om iets te laten. In de context van de politiebriefing kan het dan gaan om het communiceren en het laten onthouden van bepaalde informatie, zodat toehoorders op straat zich (meer) richten op de speerpunten die door hogerhand zijn vastgesteld en effectiever verdachten of vermiste personen en goederen kunnen opsporen.

Bij persuasieve communicatie heeft de ontvanger min of meer een vrije keuze om te bepalen in hoeverre hij of zij doet wat de zender probeert te bereiken. Beargumenteed kan worden dat deze keuzevrijheid niet geldt voor de toehoorders bij een politiebriefing: de politie is immers een hiërarchische organisatie en politiemensen ‘op straat’ worden geacht om opdrachten van de zender

76 Anderson, 1971: 6.

(veelal de operationele chef) uit te voeren. Dit is echter een gesimplificeerd beeld van de werkelijkheid. Uit nationaal en internationaal onderzoek is gebleken dat politiemensen een redelijke mate van vrijheid hebben bij het prioriteren van hun eigen werkzaamheden.⁷⁷ De mate waarin een politiemens de informatie die tijdens een briefing gedeeld wordt op een – door de operationele chef – beoogde wijze verwerkt en opslaat in het geheugen, kan vanzelfsprekend niet van bovenaf worden afgedwongen. Hoe beter de opzet en uitvoering van de briefing, des te groter de kans dat de briefing daadwerkelijk beklijft bij de toehoorders. Inzichten uit de persuasieve communicatie kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Een van de bekendste en invloedrijkste modellen uit de persuasieve communicatie is het *Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, afgekort het ELM.⁷⁸ Dit model beschrijft de wijze waarop het overtuigingsproces bij mensen (om iets te doen of iets te laten) verloopt. Het ELM onderscheidt twee verschillende verwerkingsprocessen die beide tot de acceptatie van een boodschap kunnen leiden.

In de eerste plaats onderscheidt men in het ELM de systematische verwerking van de boodschap. Deze vindt plaats volgens de zogenaamde centrale route die mensen nemen als ze gemotiveerd en capabel zijn om de boodschap te verwerken. Als mensen hun overtuigingsproces laten verlopen via deze route, wegen ze argumenten die aangeboden worden af en de kwaliteit van de argumenten leidt vervolgens tot acceptatie dan wel verwerping van de boodschap. Sterke argumenten leiden tot acceptatie van de boodschap, zwakke argumenten tot verwerping ervan.

Wanneer mensen niet gemotiveerd of in staat zijn de boodschap systematisch te verwerken, dan gebruiken ze een ander verwerkingsproces. In dat geval nemen mensen een soort verkorte route in het overtuigingsproces: de perifere route. Mensen laten zich dan bijvoorbeeld overtuigen door vuistregels ('Als de wijkagent het zegt, zal het wel zo zijn') of door *perifere cues*, zoals aantrekkelijke kleuren en indrukwekkende plaatjes. Volgens het ELM speelt de kwaliteit van de argumenten een mindere rol bij de perifere route in het overtuigingsproces.

Of de ontvanger de centrale of de perifere route van verwerking volgt, wordt volgens het ELM bepaald door de persoonlijke relevantie van het onderwerp en de mogelijkheid om de informatie te verwerken. Persoonlijk relevante boodschappen zijn volgens het ELM sterk gecorreleerd aan een hoge betrokkenheid

77 Helsloot e.a., 2012; Terpstra, 2008; Maynard-Moody & Musheno, 2003; Van Maanen, 1984; Lipsky, 1980.

78 Petty & Cacioppo, 1981; 1986.

van de ontvanger bij dit onderwerp. Een hoge betrokkenheid leidt tot een intensieve (centralere) informatieverwerking, waarbij de kwaliteit van argumenten een doorslaggevende rol kan spelen in het overtuigingsproces. De ontvangers zullen bij krachtige argumenten immers meer overtuigd raken van de boodschap dan bij zwakke argumenten. Bij de toehoorders met een lage betrokkenheid zal de kwaliteit van de argumenten aanzienlijk minder effect hebben.

Naast persoonlijke relevantie moeten ontvangers ook in staat zijn om de informatie te kunnen verwerken. Dit vermogen wordt enerzijds bepaald door de capaciteit die in de mens zit om een boodschap te verwerken (bijvoorbeeld voorkennis over het onderwerp) en anderzijds door de omstandigheid waarin de boodschap wordt aangeboden. Zo zijn tijdsdruk en afleiding factoren die van invloed kunnen zijn op het verwerkingsproces: het ELM stelt dat bij tijdsdruk en afleiding mensen eerder de perifere dan de centrale route zullen bewandelen.

Het gedrag van mensen kan via beide routes beïnvloed worden. Bij het communiceren van een boodschap moet volgens het ELM rekening gehouden worden met de persoonlijke relevantie en de mogelijkheden die toehoorders hebben om de informatie te verwerken. Het MAO-model (zie §2.5.2) geeft aanwijzingen hoe dit kan.

2.5.2 Praktische uitwerking van het ELM: het MAO-model

Het MAO-model is een nadere concretisering van het ELM en staat voor *motivation* (motivatie), *ability* (capaciteit) en *opportunity* (gelegenheid).⁷⁹ In Nederland staat dit model ook wel bekend als het 'triade-model'.⁸⁰ Dit model stelt, in navolging van het ELM, dat mensen informatie op verschillende manieren kunnen verwerken, van oppervlakkig tot zeer bewust. Bij bewuste informatieverwerking zijn mensen in staat om informatie die ze ontvangen hebben te reproduceren. Het MAO-model stelt dat mensen alleen overgaan tot bewuste verwerking van de informatie wanneer afdoende aan alle drie de aspecten (motivatie, capaciteit en gelegenheid) wordt voldaan.⁸¹

⁷⁹ Gruen e.a., 2005.

⁸⁰ Poiesz, 1993.

⁸¹ Hallahan, 2000.

Motivation (motivatie)

Bij motivatie gaat het om het wekken van de interesse en de belangstelling van toehoorders voor de inhoud en de uitvoering van een boodschap.⁸² Er kan onderscheid gemaakt worden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is de motivatie die voortkomt uit de eigen belangstelling van de persoon voor de betreffende informatie. Deze motivatie kan worden versterkt door het benadrukken van de persoonlijke relevantie c.q. waarde van de informatie voor de ontvanger. Ook door in te spelen op het gevoel van de ontvanger kan de intrinsieke motivatie om aandacht te richten op de informatie versterkt worden. Het is bekend dat informatie die een positief of negatief gevoel oproept meer aandacht krijgt dan ‘neutrale’ informatie. Een techniek om gevoel op te roepen bij toehoorders is het verwerken van de informatie in een narratief (een verhaallijn met een plot).⁸³

Extrinsieke motivatie is de motivatie die niet onder controle staat van de toehoorder maar door externe stimuli wordt veroorzaakt.⁸⁴ Extrinsieke motivatie kan worden versterkt door gebruik te maken van ongebruikelijke stimuli bij de informatie, zoals een aparte vormgeving en het gebruik van opvallend en/of atypisch beeldmateriaal. Ook de (keuze voor de) zender heeft invloed op de extrinsieke motivatie van mensen om hun aandacht te richten op de informatie. Uit onderzoek blijkt dat zenders die als aantrekkelijk, kundig of machtig worden gezien, beter zijn in het trekken van de aandacht van het publiek dan zenders die niet zo worden gezien. Hetzelfde verband is ook aangetoond voor geloofwaardigheid en waardering van de zender.

Het motiveren van passagiers om de veiligheidsinstructie te volgen

Het motiveren van mensen om hun aandacht te richten op bepaalde informatie, is met name lastig wanneer toehoorders het idee hebben dat ze de informatie al kennen en als ‘algemene kennis’ beschouwen. De luchtvaartindustrie worstelt hier al enige tijd mee. Uit een onderzoek van de National Transportation Safety Board blijkt dat 69% van de passagiers geen aandacht besteedt aan de veiligheidsinstructie. Het merendeel van

82 Poiesz, 1993.

83 Hallahan, 2000.

84 Poiesz, 1993.

de passagiers gaf namelijk aan al op de hoogte te zijn van de informatie. Luchtvaartmaatschappijen verzinnen daarom allerhande strategieën om de aandacht van passagiers voor de veiligheidsinstructie te trekken. Air New Zealand laat zijn passagiers een video zien waarin vijf naakte medewerkers (voorzien van bodypaint) de veiligheidsinstructie op een ludieke, humoristische manier brengen. Virgin America en Virgin Atlantic hebben een instructievideo gemaakt waarin niet mensen maar cartoons de veiligheidsprocedures uitleggen. De Britse luchtvaartmaatschappij Thomson Airways heeft een video gemaakt waarin kinderen de veiligheidsinstructie geven. In een persbericht laat de luchtvaartmaatschappij weten dat deze video 15% meer aandacht trekt bij de passagiers dan de oude video waarin volwassenen de veiligheidsinstructie verzorgden.⁸⁵ In hoeverre de effecten van deze motivatietechnieken tijdelijk of blijvend zijn, zal nog moeten blijken. Een relevant inzicht voor het voorliggende onderzoek is in ieder geval dat het motiveren van toehoorders om informatie te verwerken steeds belangrijker wordt wanneer de informatie in de perceptie (!) van toehoorders als bekend wordt verondersteld.

Ability (capaciteit)

Capaciteit wordt gedefinieerd als het zintuiglijk en mentaal in staat zijn de boodschap waar te nemen en deze te begrijpen.⁸⁶ Dit begrijpen kan zich op verschillende niveaus afspelen: van het semantisch begrijpen (woord- of symbolenkennis) en het inhoudelijk begrijpen (inzicht in wat met de boodschap bedoeld wordt) tot het kunnen relateren van de betekenis van de boodschap aan de eigen persoon of de eigen situatie.⁸⁷ Wil een toehoorder de boodschap kunnen begrijpen, dan is het van wezenlijk belang dat de zender de informatie zodanig presenteert dat deze aansluit en aanspraak maakt op het bestaande vermogen van de ontvanger om de informatie te kunnen begrijpen en er vervolgens iets mee te kunnen doen.

85 <http://edition.cnn.com/2009/TRAVEL/07/31/airline.safety.videos/#cnnSTCText>.

86 Poiesz, 1993; Hallahan, 2000.

87 Poiesz, 1993; MacInnis e.a., 1991.

‘When presenting new ideas or new information communicators must provide executional cues that allow people to tap their memory and locate relevant information and then to process new information correctly. Research suggests that memory is organized categorically in cognitive structures known as schemas. In describing products, services, candidates, or causes, it is valuable to classify them as being of a particular type or category, while still positioning them as being distinctive from others in the same category.’⁸⁸

Er kan (wederom) onderscheid gemaakt worden tussen intrinsieke en extrinsieke capaciteit. Intrinsieke capaciteit omvat het vermogen van een persoon tot het waarnemen, begrijpen en relateren aan de eigen persoon of situatie van de geboden informatie. Dit vermogen staat onder controle van de toehoorder zelf. Het gaat bijvoorbeeld om de achtergrondkennis die een persoon bezit bij een bepaald onderwerp, en de ervaringen die hij in de praktijk met het onderwerp heeft opgedaan. Intrinsieke capaciteit betreft ook de mate waarin de ontvanger zelf denkt de betekenis van de boodschap te kunnen duiden en ook daadwerkelijk gelooft iets met de informatie te kunnen doen.⁸⁹ Door bij het zenden van de informatie aan te sluiten bij – en aanspraak te maken op – de reeds bestaande kennis van de ontvanger, kan de capaciteit van de ontvanger om de informatie te verwerken vergroot worden.

Extrinsieke capaciteit betreft de capaciteit die bepaald wordt door factoren van buitenaf waar de ontvanger geen invloed op heeft of meent te hebben.⁹⁰ De extrinsieke capaciteit wordt beperkt wanneer de inhoud van de informatie voor de toehoorders onduidelijk is of de informatie op zodanige wijze aangeboden wordt dat de toehoorder moeite moet doen om de informatie te verwerken. Denk bijvoorbeeld aan het overladen van toehoorders met lange blokken tekst, het gebruik van onbekende symbolen, het gebruik van vakjargon voor niet-ingewij-

88 Hallahan, 2000: 471.

89 Poiesz, 1993: 25. Relevant in dit kader is ook het begrip *self-efficacy* van Bandura. *Self-efficacy* is de mate waarin mensen denken dat ze in bepaalde situaties succesvol kunnen zijn. Personen met een hoge mate van *self-efficacy* zien bepaalde (lastige) situaties met meer vertrouwen tegemoet en presteren daardoor doorgaans ook beter, aldus de theorie. Zie bijvoorbeeld Bandura, 1977.

90 Poiesz, 1993: 25.

den, het gebruik van moeilijk te interpreteren dubbelzinnigheden of woordspelingen.⁹¹ Een simpele, heldere boodschap kan de extrinsieke capaciteit van een toehoorder bevorderen, doordat de ontvanger snel en gemakkelijk kan vaststellen waar de boodschap over gaat en welke kennis hij al over dat onderwerp heeft. Bij een complexere boodschap kan het geven van uitleg, vertaling of verklaring in de boodschap zelf ook gezien worden als een maatregel tot het vergroten van de extrinsieke capaciteit.⁹² Een heldere opbouw van de boodschap kan de bekwaamheid van de ontvanger ook bevorderen, bijvoorbeeld door het gebruik van kopjes, het geven van een korte samenvatting vooraf en het combineren van verschillende soorten teksten (anekdotes, grafieken en beschrijvende tekst).⁹³

Opportunity (gelegenheid)

Gelegenheid is de mate waarin de omstandigheden positief of negatief bijdragen tot de verwerking van de informatie. Gelegenheid kan betrekking hebben op de hoeveelheid beschikbare tijd om de informatie te verwerken, het aantal keer dat dezelfde informatie aangeboden wordt, of de mate waarin andere stimuli (gebeurtenissen, activiteiten, personen, indrukken, enzovoort) dan de betreffende informatie de toehoorders afleiden van die informatie.⁹⁴

Ook bij gelegenheid valt onderscheid te maken tussen intrinsieke en extrinsieke gelegenheid. Intrinsieke gelegenheid omvat de tijd en de omstandigheden die een toehoorder beschikbaar stelt of manipuleert. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om de hoeveelheid tijd die een persoon zichzelf 'gunt' om informatie tot zich te nemen, of om de keuze om tijdens het aanhoren van informatie een geluidsbron (zoals een radio) aan te laten staan.

Bij extrinsieke gelegenheid gaat het om de tijd en externe omstandigheden die niet door de ontvanger van de informatie te beïnvloeden zijn. Als bijvoorbeeld de informatie op een projectiescherm niet goed leesbaar is, dan bemoeilijkt dit de verwerking van de informatie. Maar het kan hierbij bijvoorbeeld ook gaan om de hoeveelheid tijd die een persoon krijgt om de informatie te verwerken.⁹⁵

91 Hallahan, 2000: Poiesz, 1993.

92 Poiesz, 1993.

93 MacInnis e.a., 1991.

94 Poiesz, 1993: 20.

95 MacInnes e.a., 1991.

Volgens het MAO-model betekent het uitgebreid verwerken van een boodschap niet dat de boodschap ook correct verwerkt wordt door de toehoorder. Om dit te begrijpen is het onderscheid tussen objectieve en subjectieve capaciteit en gelegenheid van belang. De subjectieve inschatting van de capaciteit van toehoorders kan afwijken van de objectieve capaciteit, als de toehoorder meent de informatie adequaat te begrijpen maar dat feitelijk niet doet. Dit verschil kan ook optreden ten aanzien van gelegenheid. Volgens het MAO-model bepalen de subjectieve inschatting van de capaciteit en de gelegenheid samen met de motivatie de inspanning die geleverd wordt om de informatie te verwerken. De mate waarin feitelijke verwerking en correcte verwerking van de informatie plaatsvinden wordt bepaald door de objectieve capaciteit, objectieve gelegenheid en motivatie tezamen: deze factoren bepalen de kwalitatieve en kwantitatieve grenzen van verwerking.⁹⁶

In tabel 2.1 zijn enkele methoden om de motivatie, capaciteit en gelegenheid te verbeteren of te verhogen samengevat.

Tabel 2.1: Enkele methoden om de motivatie, capaciteit en gelegenheid te versterken zodat de informatie beter centraal verwerkt kan worden⁹⁷

Motivatie	Capaciteit	Gelegenheid
• Creëer betrokkenheid door de boodschap attractief te formuleren. • Appelleer aan hedonistische behoeften (veiligheid, seks, enzovoort). • Maak gebruik van atypische stimuli (foto's, andere lettertypen, ander stemgebruik, enzovoort). • Benadruk de relevantie van het onderwerp. Laat mensen hierover nadenken. • Gebruik een verhaal om droge feiten tot leven te laten komen. • Stimuleer nieuwsgierigheid door metaforen en humor te gebruiken en vragen te stellen. • Maak gebruik van een zender die als charismatisch en als betrouwbaar gezien wordt.	• Houd de boodschap simpel en eenduidig. • Maak gebruik van verklaringen, uitleg en concrete vertaling in de boodschap. • Combineer tekst met ondersteunend beeldmateriaal. • Gebruik signaalwoorden en structureer de informatie op eenduidige wijze. • Maak gebruik van concrete begrippen. • Maak gebruik van voorbeelden en analogieën. • Vat veel samen. • Maak duidelijk dat de taak makkelijk uit te voeren is.	• Neem voldoende tijd om de informatie te zenden. • Herhaal de informatie geregeld. • Herhaal de kernaspecten van de informatie. • Neem afleidingsbronnen weg (zoals muziek, een bijzonder 'on)aantrekkelijke' zender, ingewikkelde redeneringen, enzovoort) • Voorkom een onoverzichtelijke presentatie van de informatie. • Geef toehoorders de mogelijkheid om de informatie op hun eigen tempo te kunnen verwerken. • Houd de presentatie van de informatie levendig. • Zorg ervoor dat toehoorders elkaar niet afleiden.

⁹⁶ Poiesz, 1993.

⁹⁷ Deze tabel is een verkorte versie van de tabel uit het onderzoek van MacInnes e.a., 1991 en aangevuld met inzichten uit het onderzoek van Houts e.a., 2006 en McGuire, 1996; 1999.

Jones en collega's hebben enkele van de bovenstaande inzichten vertaald naar zeven specifieke eisen die aan een effectieve briefing (dat wil zeggen: een briefing die bij de toehoorders beklijft) gesteld zouden moeten worden. Merk echter op dat de onderzoekers deze eisen niet empirisch onderzocht hebben. Volgens de auteurs beklijft een briefing beter wanneer aan de volgende zeven voorwaarden wordt voldaan.⁹⁸

- 1 Begin een briefing met een overzicht van de structuur en vertel de belangrijkste punten.
- 2 Geef geen gedetailleerde informatie tenzij deze informatie noodzakelijk is om de boodschap te kunnen begrijpen.
- 3 Behandel niet meer dan vijf of zes onderwerpen per briefing.
- 4 Complexe informatie moet visueel gemaakt worden en altijd mondeling worden toegelicht.
- 5 Tekst gepresenteerd middels een dia moet mondeling toegelicht worden, overigens zonder dat deze letterlijk wordt voorgelezen.
- 6 Indien mogelijk moet de belangrijkste informatie middels een hand-out worden uitgereikt.
- 7 Laat toehoorders de belangrijkste punten van de briefing herhalen en verbeter hen indien nodig.

2.6 Enkele samenvattende observaties

De conclusie van dit hoofdstuk is dat er tot op heden slechts in beperkte mate onderzoek gedaan is naar de mate waarin de operationele briefing binnen de context van de (Nederlandse) politie bij de toehoorders beklijft. Het Nederlandse onderzoek dat wel ingaat op de briefing brengt vooral de percepties van toehoorders en leidinggevendenden in kaart en zegt daarmee weinig over de mate waarin de informatie c.q. opdrachten uit de briefing daadwerkelijk beklijven.

Opvallend in het perceptieonderzoek binnen en buiten de context van de politie is overigens dat zowel chefs als uitvoerenden gematigd positief zijn over de briefing, alhoewel de relevantie, accuraatheid en concreetheid van de informatie wel als zorgpunten benoemd worden. De meer fundamentele vraag of

⁹⁸ Jones e.a., 1987.

briefings daadwerkelijk bijdragen aan effectiever (politie)optreden wordt echter niet of nauwelijks gesteld.

Het buitenlandse onderzoek naar de beklijving van politiebrieftings – zij het beperkt in omvang en grotendeels gedateerd – laat zien dat de beklijving afneemt naarmate er meer onderwerpen en informatie-elementen behandeld worden. Hoewel dit evident mag klinken, is dit, voor zover ons bekend, het enige onderzoek waarin dit verband is aangetoond binnen de context van de politiebriefting. Het is niet onaannemelijk dat dit verband ook zal opgaan binnen de context van de Nederlandse politiebriefting.

Het onderzoek naar de briefing als sturingsinstrument laat een wisselend beeld zien. Enerzijds zijn er op teamniveau aanwijzingen gevonden dat de briefing een positieve invloed heeft op het handelen van *teams*. Dit onderzoek is overigens verricht buiten de context van de politie en gericht op teams die heel afgebakende, strak omschreven missies moeten uitvoeren en doelen moeten verwezenlijken, zoals teams met chirurgen of militairen. Het is de vraag in hoeverre deze context – nog los van de constatering dat politiemensen veelal individueel of in tweetallen opereren en in mindere mate in teamverband – vergelijkbaar is met die van de politie. In de twee studies die ingaan op de invloed van de briefing op de besluitvorming door *individuele* politiemensen op straat, kan een dergelijke relatie tussen briefing en handelen in ieder geval niet worden aangetoond.

Om te kunnen bepalen welke factoren bij het vormgeven van de politiebriefting van invloed zouden kunnen zijn op het effect (dat wil zeggen: de mate van beklijving), zijn we tot slot in dit hoofdstuk ingegaan op enkele inzichten uit de persuasieve communicatie. Meer specifiek geeft het MAO-model handvatten bij het analyseren van het effect. Dit model veronderstelt dat een toehoorder gemotiveerd moet zijn om de informatie tot zich te nemen, over de capaciteiten moet beschikken om de informatie te verwerken en in de gelegenheid gesteld moet worden om de informatie te kunnen verwerken. Op basis van het MAO-model benoemen we in hoofdstuk 3 factoren die mogelijkerwijs van invloed zijn op de mate waarin de informatie c.q. opdrachten bij de toehoorders beklijven.

Methodologie

In dit hoofdstuk beschrijven we onze onderzoeksopzet in detail. We beschrijven de wijze van observeren, het observatiekader en de vragenlijst en we besteden aandacht aan enkele methodologische kanttekeningen bij onze onderzoeksopzet.

3.1 De onderzoeksopzet op hoofdlijn procesmatig beschreven

De hoofdlijn van dit onderzoek is simpel: wij hebben (het proces van totstandkoming van) de politiebriefing die voorafgaand aan een ochtend- of middagdienst plaatsvindt bij verschillende afdelingen in drie regio's geobserveerd. Vervolgens hebben wij politiefunctionarissen aan het eind van hun dienst bevroegd over wat zij nog onthouden hebben van de desbetreffende briefing. Wij hebben de antwoorden geanalyseerd en het effect bepaald, waarna wij vervolgens geanalyseerd hebben in hoeverre mogelijk relevante factoren, bijvoorbeeld de hoeveelheid in de briefing gepresenteerde informatie, van invloed zijn geweest op de mate waarin de informatie en/of opdrachten zijn onthouden.

Meer in detail hebben wij de volgende aanpak gevolgd.

- Op basis van de literatuur hebben we mogelijk relevante factoren in de vormgeving van de briefing in beeld gebracht die van invloed kunnen zijn op de mate van beklijving van informatie/opdrachten.
- We hebben een conceptvragenprotocol opgesteld, dat wil zeggen: een procesmatige beschrijving van de wijze waarop wij de mate van beklijving van de briefings wilden meten. Kern van dit protocol was dat we na afloop van de briefing volgens een standaardwerkwijze een vragenlijst konden opstellen door standaardvragen aan te passen aan de briefing die wij hadden bijgewoond.
- Wij hebben daartoe in de drie door ons onderzochte regio's een of twee startgesprekken gevoerd en een of twee politiebriefings bijgewoond.
- Dit heeft geleid tot een definitief observatiekader (zie §3.2) en een definitief vragenprotocol (zie §3.3).

- Tijdens de participatieve observatiedagen hebben wij de briefings,⁹⁹ inclusief de voorbereiding ervan, bijgewoond en geobserveerd. Wij hebben iedere briefing volgens het observatiekader in kaart gebracht. Ook hebben wij gesprekken gevoerd met de opstellers en presentatoren van de briefings.
- In de tweede helft van de dienstperiode hebben wij alle politiefunctionarissen die de briefing hebben bijgewoond, benaderd en gevraagd de vragenlijst, die wij steeds op basis van ons vragenprotocol na iedere briefing hebben opgesteld, individueel in te vullen.
- We hebben de antwoorden op de vragenlijst geanalyseerd en het effect bepaald. In §3.3 gaan wij separaat in op de aanpak van de effectmeting.
- Door middel van statistische analyses met SPSS hebben wij geprobeerd aan te tonen in hoeverre de mogelijk relevante factoren uit ons observatiekader samenhangen met de opbrengst van de effectmeting, dat wil zeggen: met de hoeveelheid informatie/opdrachten die is onthouden.
- Verder hebben we onze – meer algemene – observaties, aangevuld met de informatie uit de gesprekken, gebruikt om een beschrijving te geven van hoe de politiebrieffing er in de praktijk uitziet.

In de maanden juni en september 2012 hebben wij het participatieve deel van het onderzoek uitgevoerd. Dat wil zeggen dat wij in verschillende afdelingen in de regio's Brabant Zuid-Oost, Gelderland-Zuid en Drenthe de briefings hebben bijgewoond (zie ook tabel 3.1).

De deelnemers aan de briefing waren niet op de hoogte van onze komst, met uitzondering van de chefs van dienst en de opstellers van de briefing. Pas na afloop van de briefing hebben we een toelichting gegeven op ons onderzoek en medewerking gevraagd om later die dag de vragenlijst in te vullen. Reden daarvoor was dat wij het geven van de briefing zo min mogelijk wilden beïnvloeden. Dat laat onverlet dat (ten minste) een tweetal briefings toch anders werd gegeven dan normaal het geval is.

‘Ik vind dat er in onze regio wel veel vrijblijvendheid is. Het is niet eenvoudig om een opdracht uitgevoerd te krijgen. Hoe dat komt, weet ik niet, maar ze voelen zich kennelijk niet aangesproken. Volgens mij is dat

99 In hoofdstuk 5 leggen wij uit dat wij vooral gekeken hebben naar de briefings, omdat structurele (groeps)debriefings eigenlijk niet hebben plaatsgevonden.

ook een kwestie van mentaliteit. Ik hoor bijvoorbeeld dat dit in onze buurregio heel anders gaat. Tijdens de briefing lopen ze meestal ook te flauwekullen. Omdat jullie er waren, deden we nu extra ons best, maar dat is dus wel anders.’

Tabel 3.1: De onderzochte afdelingen per regio, het aantal toehoorders en de respons*

Regio	Afdeling ¹⁰⁰ o = ochtendbriefing m = middagbriefing ¹⁰¹	Aantal toehoorders tijdens de briefing ¹⁰²	Respons (in absolute aantallen)
Brabant Zuid-Oost	Helmond (o)	20	5
	Helmond (m)	14	8
	Eindhoven (o)	34	11
	Eindhoven (m)	10	8
	Best (o)	11	8
	Geldrop (o)	10	10
	Geldrop (m)	3	2
	Totaal	102	52
Gelderland-Zuid	Wijchen (o)	8	8
	Culemborg (o)	11	11
	Tiel (m)	13	10
	Nijmegen-Zuid (o)	10	7
	Nijmegen-Zuid (m)	6	5
	Nijmegen-Dukenburg (o)	6 ¹⁰³	4
	Nijmegen-Dukenburg (m)	5	5
	Totaal	59	50
Drenthe	Emmen (o)	26	18
	Hoogenveen (o)	18	17
	Meppel (o)	23	17
	Totaal	67	52
	Assen ¹⁰⁴	30	21

* De volgorde waarin de afdelingen worden weergegeven, is tevens de volgorde waarin wij deze bezocht hebben.

100 Afhankelijk van de regio hanteert men de term ‘afdeling’ of ‘basiseenheid’.

101 Er vond niet altijd een middagbriefing plaats, omdat er bijvoorbeeld te weinig dienders ‘binnen’ waren. De middagbriefing had in een aantal gevallen het karakter van een debriefing, doordat ook een aantal mensen van de ochtendbriefing aanwezig waren om de bijzonderheden over hun dienst aan de middagdienst door te geven. Deze mensen hoefden vanzelfsprekend alleen voor de ochtendbriefing een vragenlijst in te vullen.

102 Dit is minus de chef van dienst en/of de werkvoorbereider/werkverdelers die de briefings voorbereiden c.q. geven.

103 Er waren, in tegenstelling tot andere dagen, relatief weinig mensen bij deze briefing aanwezig, omdat de meeste mensen ‘s middags in dienst zouden komen i.v.m. een concert van de Red Hot Chili Peppers dat ‘s middags van start zou gaan. Voor deze politiemensen heeft een separate evenementenbriefing plaatsgevonden.

104 We hebben ook nog een briefing in Assen bijgewoond. Dit was echter geen standaardbriefing, maar een afwijkende thema-briefing. In hoofdstuk 10 gaan we hier separaat op in.

Tijdens de eerste drie briefings die wij bezochten, constateerden we dat de respons laag was (zie ook tabel 3.1). Bij navraag gaven mensen aan dat zij het te druk hadden om een vragenlijst in te vullen. We hebben daarom de chefs van dienst¹⁰⁵ of unitchefs om hulp gevraagd: aanvullend aan onze toelichting aan het einde van de briefing hebben zij de deelnemers nadrukkelijk verzocht de vragenlijst in te vullen. In een enkel geval heeft de chef van dienst de vragenlijst ook voor ons uitgedeeld om de noodzaak tot invullen nog eens extra te benadrukken. De mensen die aan het eind van de dag toch niet in staat waren om de vragenlijst in te vullen, konden de vragenlijst de dag erna aan ons opsturen. Dit is in een aantal gevallen ook gebeurd.

We hebben nadrukkelijk aangegeven, zowel mondeling als in de vragenlijst, dat er geen sprake was van goede of foute antwoorden. Dat neemt niet weg dat een aantal deelnemers toch de behoefte voelde om de briefing op de computer na te zoeken of om bij andere collega's te 'spieken'. Wij hebben hier verschillende malen op moeten interveniëren.

De bevindingen van ons onderzoek hebben we in drie separate bijeenkomsten teruggekoppeld aan de drie door ons onderzochte regiokorpsen. In bijlage 3 geven we aan de hand van enkele citaten kort de reacties weer.

3.2 Het observatiekader

De doelstelling van het observatiekader is: de briefings zo eenduidig mogelijk te observeren.

Op basis van de in hoofdstuk 2 behandelde literatuur over briefings en de daar besproken communicatietheorieën en -modellen hebben wij vijf hoofdaspecten benoemd die mogelijk een relatie hebben met het effect van de briefing (waarbij, nogmaals voor de duidelijkheid, het effect gedefinieerd is als de mate waarin informatie bij de toehoorder beklijft):

- de opzet van de briefing (bijvoorbeeld het aantal items per briefing);
- de opzet per item van de briefing (bijvoorbeeld de hoeveelheid informatie per item);

¹⁰⁵ In de regio's worden verschillende benamingen gehanteerd voor de operationeel leidinggevende op de afdeling/basiseenheid. Deze wordt naast chef van dienst ook teamchef of operationele chef (OPC) genoemd. Wij hanteren in deze rapportage steeds 'chef van dienst'.

- de kenmerken van de toehoorder (bijvoorbeeld de werkervaring van de toehoorder);
- de kenmerken van de presentator (bijvoorbeeld de functie van de presentator);
- de context (bijvoorbeeld de fysieke belasting van de toehoorder).

We lopen hieronder elk aspect afzonderlijk langs. Per hoofdaspect geven we een aantal factoren die tezamen ons observatiekader vormen, waarbij we zeer kort verantwoorden waarom we de factor hebben opgenomen (zie ook bijlage 1). Ook leggen we uit waarom we factoren die in de literatuur wel als relevant worden gezien, niet in ons observatiekader hebben opgenomen.

3.2.1 Opzet van de briefing

De volgende factoren die betrekking hebben op de opzet van de briefing hebben we tijdens de bezochte briefings steeds in kaart gebracht.

- *Aantal dia's in de briefing*: een van de belangrijkste opbrengsten van o.a. het Engelse onderzoek uit de jaren zeventig naar het effect van de politiebrieffing is dat het aantal onderwerpen zeer relevant is voor de mate van beklijving. In de context van de Nederlandse politiebrieffing betekent dit het volgende: de onderwerpen die aan bod komen tijdens de politiebrieffing worden aan de hand van dia's gepresenteerd. Of anders gezegd, in één dia wordt normaliter steeds één onderwerp behandeld, bijvoorbeeld een aandachtsvestiging op een persoon, voertuig of locatie. Het aantal dia's dat tijdens de briefing werd behandeld, is daarom steeds door ons bijgehouden.
- *Expliciet of impliciet prioriteren*: eerder onderzoek suggereert dat expliciete prioritering (van tevoren aangeven welke informatie absoluut onthouden moet worden door toehoorders) of impliciete prioritering (informatie die aan het begin of aan het eind van de briefing wordt aangeboden, wordt door de toehoorders na afloop het beste herinnerd) van belang is. We hebben daarom gekeken of er tijdens de briefings informatie geprioriteerd werd aangeboden.
- *Clustering*: in de literatuur hebben wij verschillende aanwijzingen gevonden dat informatie in een briefing beter onthouden wordt wanneer zij geclusterd wordt aangeboden. Anders geformuleerd, het lijkt voor toehoorders makkelijker te zijn om meerdere items te onthouden wanneer gelijke informatie in clusters wordt aangeboden. In de context van de politiebrieffing kan dit betekenen dat de dia's (vermiste personen, vermiste goederen, aandachtspunten voor een bepaalde wijk, opdrachten, enzovoort) in separate

blokken worden aangeboden. We hebben daarom gekeken of er tijdens de briefings informatie geclusterd werd aangeboden.

- *Samenvatten*: het effect van de briefing kan volgens de literatuur worden vergroot door aan het einde van de briefing de belangrijkste punten samen te vatten (en daarmee te herhalen). Het idee is namelijk dat toehoorders dankzij het samenvatten de essentie van de informatie beter onthouden. We hebben dan ook bijgehouden of er aan het einde van de briefing (op onderdelen) een samenvatting heeft plaatsgevonden.
- *Duur van de briefing*: verwant aan het aantal items dat tijdens de briefing aan bod komt, is de hypothese in de literatuur dat de duur van de briefing invloed heeft op het effect van de briefing. De aanname is dat mensen zich maar een beperkte aaneengesloten periode kunnen concentreren en daarmee informatie (centraal) kunnen verwerken. Wij hebben daarom steeds de totale briefingduur gemeten (door ook de tijd die besteed werd aan het behandelen van de afzonderlijke dia's te meten, zie ook §3.2.2).
- *Beschikbaar stellen hand-out*: wanneer de informatie ook *hardcopy* beschikbaar wordt gesteld (met daarbij de nadrukkelijke opdracht om de informatie nog eens door te nemen), wordt deze volgens de literatuur in veel gevallen beter onthouden door de ontvanger.
- *Debriefing*: een debriefing kan invloed hebben op de mate waarin toehoorders informatie van een briefing onthouden, omdat tijdens deze activiteit wederom de aandacht gevestigd wordt op bepaalde onderwerpen die tijdens de briefing behandeld zijn.

3.2.2 Opzet per dia

De volgende factoren (met uitzondering van de laatste factor, verhalende vorm) die betrekking hebben op de opzet per dia, hebben we tijdens de bezochte briefings steeds in kaart gebracht.

- *Hoeveelheid informatie per dia*: in de literatuur zijn aanwijzingen gevonden dat de hoeveelheid informatie per item (onderwerp) negatief gecorreleerd is aan de hoeveelheid informatie die door de toehoorders onthouden wordt. Hoe meer 'units' (informatie-elementen) een item bevat, des te minder wordt er door de toehoorder onthouden. In de context van de politiebrieffing betekent dit dat wij gekeken hebben naar het aantal informatie-elementen waaruit een dia, eventueel aangevuld met gesproken tekst, is opgebouwd. Wat we exact onder informatie-elementen verstaan, leggen we in §3.3 uit.

- *Verwerkingstijd per dia*: mensen verwerken volgens de literatuur informatie overwegend beter wanneer ze ongelimiteerd de tijd hebben om de informatie tot zich te nemen. Zodra de tijd om de informatie te verwerken begrensd wordt, neemt de kwaliteit van de informatieverwerking af en leunen mensen meer op heuristieken. Zoals gezegd, hebben wij voor iedere dia afzonderlijk de tijd bijgehouden.
- *Ondersteunend beeldmateriaal*: uit veel onderzoek naar gezondheidscommunicatie en gezichtsherkenningen blijkt dat informatie beter onthouden wordt wanneer er (ondersteunend) beeldmateriaal gebruikt wordt. Dit betekent dat wij per dia hebben bijgehouden of er foto's, animaties of filmpjes werden vertoond.
- *Accentueren van meest belangrijke informatie*: de informatie die de presentator het meest belangrijk vindt, moet volgens de literatuur anders gepresenteerd worden dan de overige, minder belangrijke informatie. Volgens de literatuur kan het ook helpen om nadrukkelijk te benoemen welke informatie toehoorders absoluut moeten onthouden.
- *Herhaling*: uit marketingonderzoek is gebleken dat in de meeste gevallen informatie pas wordt onthouden nadat ontvangers ongeveer drie keer zijn blootgesteld aan de informatie. Meer blootstelling aan de boodschap lijkt overigens geen effect te hebben op de mate waarin de ontvangers de informatie onthouden.
- *Beschrijving in verhalende vorm*: narratieve communicatie is een opkomend onderzoeksterrein binnen de communicatiewetenschappen. De hoofdaanname binnen dit terrein is dat een boodschap verteld in de vorm van een verhaal met een hoofdpersoon interessanter is om te horen dan wanneer de feiten van een boodschap enkel worden opgesomd. Bovendien, zo wordt gesteld, hebben toehoorders bij het horen van een verhaal minder weerstand tegen de boodschap dan wanneer de boodschap in een niet-verhalende vorm verteld wordt.

Toch hebben wij deze factor niet in ons observatiekader opgenomen. Het bleek voor ons niet mogelijk om op basis van een aantal (zelfbedachte) indicatoren in objectieve zin te bepalen of er sprake zou zijn van een narratieve boodschap. We hebben daarom deze factor niet opgenomen in ons observatiekader en dus niet in kaart kunnen brengen. Dat laat onverlet dat wij ons ervan bewust zijn dat deze factor zeker van invloed zou kunnen zijn op de mate van beklijving, alleen al omdat dit ook de (gepercipieerde) ervaring van sommige geïnterviewde opstellers en presentatoren is.

3.2.3 Kenmerken toehoorders

De volgende factoren die betrekking hebben op de kenmerken van de toehoorders hebben we in kaart gebracht. We hebben deze in tegenstelling tot bovenstaande factoren niet zelf geobserveerd, maar hebben de toehoorders middels een vragenlijst expliciet over deze factoren bevraagd (zie ook §3.3).

- *Werkervaring toehoorder*: in de literatuur zijn aanwijzingen gevonden dat het effect van briefings minder is bij onervaren toehoorders (een jaar werkervaring of minder) én bij oudere toehoorders met een lange staat van dienst. In de vragenlijst hebben we de respondenten daarom gevraagd hoe lang zij in de door hen opgegeven functie werkzaam zijn.
- *Persoonlijke relevantie*: de literatuur voorspelt dat wanneer een item relevant is voor de toehoorder, het item beter onthouden wordt dan wanneer het item niet relevant is (tot een zeker maximum). In de vragenlijst hebben we de respondenten daarom gevraagd welke onderwerpen in de briefing voor hen relevant waren. Ook hebben we hen de vraag gesteld welke informatie uit de briefing men tijdens de dienst heeft kunnen gebruiken.
- *Mate van blootstelling aan informatie*: wanneer een toehoorder meerdere keren dezelfde informatie krijgt gepresenteerd, is de kans volgens de literatuur groter dat deze informatie beter verwerkt en in het geheugen opgeslagen wordt. In de context van de briefing betekent dit, vrij triviaal, dat dienders die meerdere aaneengesloten dagen een min of meer gelijke briefing bijgewoond hebben, de informatie mogelijk beter/gemakkelijker onthouden hebben dan de dienders die de briefing pas één keer hebben bijgewoond. In de vragenlijst hebben we daarom gevraagd of de respondenten de briefing van de dag ervoor ook hadden bijgewoond.

3.2.4 Kenmerken presentator

De volgende factor die betrekking heeft op de kenmerken van de presentator is volgens de literatuur relevant, maar hebben we niet in ons observatiekader opgenomen.

- *Charismatische leider*: de ervaren persoonlijkheid van de zender heeft volgens de literatuur invloed op de wijze waarop toehoorders de informatie verwerken. Hoe aantrekkelijker, deskundiger en/of machtiger de zender van de informatie gevonden wordt, des te beter zijn of haar informatie verwerkt wordt en daarmee wordt onthouden.

Voor deze factor gold dat deze in interviews (inderdaad ook) als relevant werd beoordeeld. Observatie zou hier echter betekenen dat vooral ook de mening van de deelnemers aan de briefing zou moeten worden gemeten. In de testen vooraf bleek dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven op vragen die betrekking hadden op hun mening over de presentator. In de wetenschappelijke literatuur bestaan uitgebreid geteste vragenlijsten om charismatisch leiderschap op een betrouwbare wijze te meten. Deze vragenlijsten zijn echter zodanig lang (dergelijke studies zijn volledig gericht op het meten van charismatisch leiderschap, terwijl dit aspect in onze studie slechts een van de vele variabelen zou zijn), dat ze praktisch niet afneembaar zouden zijn. We hebben daarom dit aspect niet meegenomen in de vragenlijst en niet geobserveerd.

3.2.5 Contextuele factoren

De volgende factoren die betrekking hebben op de context van de briefing zijn volgens de literatuur relevant.

- *Fysieke belasting toehoorder na briefing*: recent onderzoek suggereert dat fysieke werkbelasting een negatieve invloed heeft op het geheugen van politieagenten. Daarmee zou de dagbesteding van agenten (drukke versus rustige dagbesteding) en de taak (bijvoorbeeld surveillance versus noodhulp) van invloed kunnen zijn op de mate waarin informatie van de briefing onthouden wordt. In de vragenlijst hebben we daarom gevraagd naar de fysieke inspanning die de respondenten die dag hadden verricht.
- *Groepsdynamica*: aandacht van toehoorders voor de boodschap is volgens de literatuur een belangrijke eerste stap in de verwerking (en dus beklijving) van een boodschap. De dynamiek in de groep kan maken dat individuen meer met elkaar bezig zijn dan met de verwerking van de boodschap, bijvoorbeeld wanneer tussen mensen in de groep een discussie gevoerd wordt over niet-werkgerelateerde onderwerpen.

Tijdens het observeren bleek het lastig om dit aspect – samen met de andere aspecten die ook geobserveerd moesten worden – objectief in kaart te brengen. In onze beleving zou het hiervoor noodzakelijk zijn om alle briefings met een (verborgen) camera op te nemen, zodat door middel van een analyse achteraf de dynamiek in de groep geobjectiveerd inzichtelijk zou kunnen worden gemaakt. Een dergelijk vereiste is in de context van de politiebriefing, waarin gewerkt wordt met vertrouwelijke informatie, lastig te realiseren. Daarom hebben we dit aspect niet verder kunnen onderzoeken.

3.3 Onze aanpak van de effectmeting

Om de effectiviteit (dat wil zeggen de mate van beklijving van de aangeboden informatie) van de operationele politiebriefting te meten hebben wij politiefunctionarissen in hun tweede dienstheft individueel een vragenlijst laten invullen. De vragenlijst bestond uit drie onderdelen.

- *Algemene vragen*: deze vragen gingen in op geslacht, leeftijd, functie, aantal jaren werkzaam in deze functie, welke dienst men die dag had gedraaid en hoeveel procent van de tijd men naar schatting buiten was geweest in relatie tot de geleverde inspanning.
- *Inhoudelijke testvragen*: deze vragen gingen specifiek over de informatie die tijdens de briefing werd gepresenteerd.
- *Perceptievragen*: met deze vragen hebben wij de mening gevraagd over een aantal aspecten van de briefing. Het ging zowel om de briefing die door ons werd bijgewoond als om briefings in het algemeen.

Om de effectiviteit te kunnen meten ging het vooral om de antwoorden die werden gegeven op de inhoudelijke ‘testvragen’. De algemene vragen hebben wij gebruikt om de mate van beklijving te relateren aan een aantal algemene kenmerken. De antwoorden op de perceptievragen zijn vooral bedoeld om de perceptie over de politiebriefting te beschrijven (zie hoofdstuk 8).

Onmiddellijk na het bijwonen van iedere briefing hebben we steeds zeven inhoudelijke ‘testvragen’ opgesteld over de door ons bijgewoonde briefing. Deze inhoudelijke vragen hadden, zoals gezegd, alleen betrekking op de informatie die tijdens de briefing gegeven was, dat wil zeggen: op de tekst in de dia’s, al dan niet aangevuld met een mondelinge toelichting van de presentator en/of informatie uit de hand-out, mits deze ook besproken was. Deze inhoudelijke testvragen hebben we, als onderdeel van de totale vragenlijsten, uitgedeeld in de middag (in het geval van de ochtendbriefing) of aan het begin van de avond (in het geval van de middagbriefing). We hebben de toehoorders verzocht om de vragenlijst individueel in te vullen en hierbij geen gebruik te maken van de briefing die bij sommige bureaus in Brabant Zuid-Oost op een televisiescherm vertoond werd (zie ook hoofdstuk 5) of de briefing die op de computer te raadplegen was. Wel mochten de toehoorders hun aantekeningenboekje gebruiken bij het invullen van de vragenlijst.

De zeven inhoudelijke vragen die we steeds hebben gesteld, kunnen onderverdeeld worden in twee typen vragen (zie ook hoofdstuk 2): *cued recall*- en *free recall*-vragen. We brengen in herinnering dat bij een *free recall*-vraag een toehoorder

der wordt gevraagd om alles op te schrijven wat hij of zij zich van een bepaald onderwerp uit de briefing kan herinneren. Bij een *cued recall*-vraag krijgt de toehoorder over een bepaald onderwerp een stukje informatie (bijvoorbeeld een afbeelding of een naam) om een bepaalde herinnering te stimuleren, waarna hem of haar wordt gevraagd om aan te geven wat de boodschap/informatie is die bij dit brokje informatie hoort en/of om meer bijbehorende informatie te geven.

3.3.1 *Free recall*-vragen

We hebben per briefing twee *free recall*-vragen gesteld:

- Een vraag over het terugblikken. Deze vraag luidde: ‘Tijdens de briefing werd er ook teruggeblikt (tijdens de terugblik of de *highlights*). Benoem zo veel mogelijk gebeurtenissen die aan de orde zijn geweest. Wees zo gedetailleerd mogelijk.’
- Een vraag over de opdrachtverstrekking. Deze vraag luidde: ‘Zaten er opdrachten in de briefing en zo ja, welke? Beschrijf alle opdrachten die tijdens de briefing gegeven zijn.’

Beide vragen hebben we uiteindelijk niet meegenomen in het beoordelen van het effect (mate van beklijving).

De terugblikvraag hebben we niet meegenomen, omdat (te) veel respondenten deze vraag niet hadden beantwoord.¹⁰⁶ Degenen die de vraag wel beantwoordden, bleven over het algemeen steken in algemeenheden.

De vraag over de opdrachtverstrekking hebben we niet meegenomen omdat de vraag regelmatig met ‘geen idee’ en ‘nee’ werd beantwoord (zie ook §6.6.2). De respondenten die de vraag wel beantwoordden, gaven slechts in algemene bewoordingen aan dat er een IGP-opdracht, wijkaandachtspunt of aandachtsvestiging¹⁰⁷ aan bod was gekomen, zonder aan te geven wat de betreffende opdracht concreet inhield.

¹⁰⁶ 44 van de 154 respondenten konden deze vraag sowieso niet beantwoorden, omdat die dag in hun briefings niet werd teruggeblikt.

¹⁰⁷ Een aandachtsvestiging is een type dia die ‘de aandacht vestigt’ op een persoon, object of locatie, door het geven van specifieke informatie, zie ook §6.1.

In beide gevallen konden we daarmee middels deze *free recall*-vragen niet representatief in kaart brengen wat er nu daadwerkelijk aan specifieke informatie over de terugblik c.q. opdrachtverstrekking was onthouden.¹⁰⁸

3.3.2 Cued recall-vragen

De mate van beklijving hebben we daarmee alleen bepaald aan de hand van de antwoorden die door de respondenten gegeven zijn op de vijf *cued recall*-vragen. Het ging daarbij steeds om drie typen vragen:

- aanvulvragen;
- gerichte personalia- en kentekenvragen;
- gerichte opdrachtvragen.

In tabel 3.2 geven we per type *cued recall*-vraag een voorbeeld.

Tabel 3.2: Voorbeelden van de typen *cued recall*-vragen die in de vragenlijst zijn opgenomen

Type <i>cued recall</i> -vraag	Voorbeeld
Aanvulvraag	Op onderstaande dia is informatie weggefallen. Alleen de titel en foto's zijn blijven staan. Geef zo veel mogelijk informatie die in de dia stond en die aanvullend tijdens de briefing ter sprake kwam.
Personalievraag	Onderstaand persoon [verwijzing naar foto] is tijdens de briefing besproken. Vul de personalia in die bij de genoemde persoon horen. • Voornaam: • Achternaam: • Geboortedatum: • Straatnaam: • Plaats:
Kentekenvraag	De onderstaande auto [verwijzing naar foto] is gestolen bij een woninginbraak in [plaatsnaam]. Wat was het kenteken van dit voertuig?
Opdrachtvraag	Welke twee opdrachten horen bij de onderstaande foto?

108 Dit is overigens in lijn met wat Bull en Reid (zie hoofdstuk 2) stellen: *free recall*-vragen alleen kunnen geen goed beeld geven van de mate waarin informatie beklijft, zodat ook *cued recall*-vragen nodig zijn.

We hebben in principe steeds twee aanvulvragen, één personaliavraag, één kentekenvraag en één opdrachtvraag opgenomen. Door het aanbod van de dia's is het niet altijd gelukt om ons aan deze indeling te houden. In een enkel geval werd bijvoorbeeld geen voertuig gepresenteerd waarvan het kenteken (expli-ciet) genoemd werd, waardoor we genoodzaakt waren om bijvoorbeeld een extra personalia- of aanvulvraag te stellen.

De vragen hadden steeds betrekking op één specifieke, maar telkens verschillende dia uit de bijgewoonde briefing. We hebben dus niet zowel een kentekenvraag als een opdrachtvraag over een en dezelfde dia gesteld. De dia's waarover wij deze vragen hebben gesteld, hebben we willekeurig geselecteerd. We hebben wel steeds geprobeerd om een dia uit te zoeken die ten minste een foto bevatte. Verreweg de meeste *cued recall*-vragen bevatten dan ook een foto.

3.3.3 Beoordeling van de antwoorden: informatie-elementen

Voor het beoordelen van de antwoorden op de *cued recall*-vragen hebben we de hoeveelheid informatie per dia gekwantificeerd. We hebben daartoe alle tekst die in de dia's stond, inclusief de mondelinge toelichting die tijdens de presentatie door de presentator werd gegeven,¹⁰⁹ ontleed in zogeheten informatie-elementen. Een informatie-element is een woord of een combinatie van enkele woorden die betrekking hebben op het 'wat, wie, waar, waarom, waarmee, wanneer en wijze waarop'. Ter illustratie laten we in figuur 3.1 zien hoe we dit voor een fictieve dia gedaan hebben. In tabel 7.1 in §7.5 geven we per afdeling een overzicht van de hoeveelheid informatie-elementen die in totaal tijdens de briefing gepresenteerd is.

Voor de aanvulvragen, personalia- en kentekenvragen stond het aantal punten dat de respondenten per vraag konden scoren gelijk aan het aantal informatie-elementen dat werd gegeven. We hebben daarbij alle informatie-elementen even zwaar gewogen, omdat tijdens de interviews met de opstellers en/of presentatoren van de briefing steeds werd aangegeven dat men alle informatie in de briefing even belangrijk vond. Met andere woorden, per genoemd informatie-element kon steeds één punt verdiend worden, of het nu ging om een achternaam, geboortedatum, modus operandi, plaats delict of de gevaarsetting.

De opdrachtvraag hebben wij, mede gezien onze bevinding die is weergegeven in §3.3.1, niet meegenomen om het effect van de briefing te bepalen. We

109 Hiertoe hebben we de mondelinge toelichting van de presentator letterlijk uitgewerkt.

Figuur 3.1: Een fictief voorbeeld van hoe de informatie uit een denkbeeldige dia ontleed is in informatie-elementen

Aandachtsvestiging locatie Naam: Stichting Crisislab Adres: Dashorsterweg 1 Plaats: Renswoude Afgelopen weekend is in de nacht van zaterdag op zondag op de Dashorsterweg te Renswoude een keukenraam geforceerd. Het alarm is afgegaan, maar het lijkt erop dat er niets is gestolen. Er heeft een buurtonderzoek plaatsgevonden, dat inmiddels is afgerond.	
--	--

Informatie-elementen (9 maal):

- aandachtsvestiging;
- zaterdag op zondag (of zaterdagnacht);
- (Stichting) Crisislab;
- Dashorsterweg (1);
- Renswoude;
- (keuken)raam geforceerd;
- alarm afgegaan;
- (mogelijk) niets gestolen;
- buurtonderzoek afgerond.

hebben deze vraag wel separaat behandeld, door steeds alleen de hoofdlijn/strekking van de opdracht te beoordelen. In tegenstelling tot de overige vier *cued recall*-vragen hebben we voor de beoordeling dus niet de informatie-elementen waaruit de opdracht bestond geteld. Men kon één punt scoren als men de hoofdlijn/strekking van de opdracht (juist) verwoordde.

Het effect van de briefing (mate van beklijving) op een respondent definiëren we als de ‘onthouden fractie’. De ‘onthouden fractie’ berekenen we door steeds per respondent voor de vier *cued recall*-vragen¹¹⁰ het aantal onthouden (dat wil zeggen: opgeschreven) informatie-elementen te delen door het aantal mogelijke informatie-elementen dat de respondent op de vier *cued recall*-vragen had kunnen opschrijven. Bij het beschrijven van het effect doen wij (dus) alleen uitspraken over de *hoeveelheid* informatie die men onthouden heeft, en niet over de *inhoud* (relevantie of waarde) van de informatie-elementen die men wel of niet onthouden heeft. Mede omdat de opstellers van de briefing hebben aangegeven alle informatie in de briefing van gelijke waarde te vinden.

Door middel van statistische analyses met SPSS hebben wij vervolgens geprobeerd aan te tonen in hoeverre de factoren uit ons observatiekader (zie

¹¹⁰ Dat wil zeggen: de aanvul-, personalia- en kentekenvragen.

§3.2) samenhangen met de opbrengst van de effectmeting, dat wil zeggen met de hoeveelheid informatie/opdrachten die is onthouden.

3.4 Enkele kanttekeningen bij de methodologie

We geven in deze paragraaf enkele methodologische kanttekeningen bij onze onderzoeksopzet.

Een eerste kanttekening is dat wij bewust een veldonderzoek hebben uitgevoerd. Dat wil zeggen dat wij onze effectmeting hebben verricht in de dagelijkse praktijk.¹¹¹ Het voordeel van deze aanpak is dat we alle specifieke omstandigheden binnen de politiepraktijk die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de briefing hebben meegenomen. Hierdoor kan de externe validiteit van het onderzoek ook beter worden geborgd.¹¹² Bovendien is de betrokkenheid van respondenten bij veldonderzoek vaak sterker doordat de omstandigheden waarbinnen het testen plaatsvindt geloofwaardig(er) zijn. Onze aanpak kent echter ook nadelen. Een van de voornaamste nadelen bij veldonderzoek, is dat het moeilijker is om de causale relatie tussen variabelen aan te tonen, omdat er geen maximale controle is over de onderzoekssituatie en dus over de variabelen (bijvoorbeeld de inhoud van de briefing, het moment en de plek waarop de vragenlijst werd ingevuld, enzovoort). Dit maakt dat de bevindingen in hoofdstuk 9 als tentatief moeten worden beschouwd.

Een tweede kanttekening bij de door ons gehanteerde werkwijze (deze geldt overigens voor al het geheugenonderzoek waarbij met schriftelijke vragenlijsten gewerkt wordt) is dat wij strikt genomen alleen inzicht hebben gekregen in de hoeveelheid en inhoud van de informatie-elementen die door respondenten zijn opgeschreven. Dit aantal hoeft niet gelijk te staan aan het aantal informatie-elementen dat door respondenten is onthouden. Het is denkbaar dat de respondenten door (ervaren) tijdsdruk of desinteresse niet alle onthouden informatie hebben opgeschreven. Toch menen wij dat het aantal opgeschreven informatie-elementen een redelijk betrouwbare indicator is voor het aantal onthouden informatie-elementen. Veel respondenten gaven namelijk aan dat zij de vragen

111 In bijvoorbeeld een laboratoriumexperiment wordt de dagelijkse praktijk gesimplificeerd nagebootst in een gecontroleerde onderzoeksomgeving (het laboratorium).

112 Externe validiteit is de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere situaties dan die in het onderzoek, bijvoorbeeld het effect van briefings op andere politiebureaus waarbij ze min of meer onder dezelfde omstandigheden en met dezelfde faciliteiten werken.

over de brieffting van die ochtend/middag uitdagend en ‘pittig’ vonden. Dit duidt er volgens ons op dat de meeste respondenten hun best hebben gedaan om de vragen zo goed mogelijk in te vullen. In dit rapport gebruiken wij de termen ‘onthouden’ en ‘benoemde of opgeschreven’ informatie-elementen door elkaar.

Om de respondenten zo veel mogelijk te stimuleren om zich zo volledig mogelijk uit te drukken in de vragenlijst (en dus zo veel mogelijk onthouden informatie-elementen te benoemen), hebben wij na afloop van de brieffting een korte toelichting gegeven aan de toehoorders waarbij we zijn ingegaan op de doelstelling en de praktische relevantie van ons onderzoek. Tijdens de toelichting hebben we benadrukt dat het serieus en zelfstandig invullen van de vragenlijst van groot belang was voor de uitkomst van het onderzoek. In de vragenlijst hebben we de respondenten bij iedere vraag nadrukkelijk verzocht om zo gedetailleerd mogelijk antwoord te geven. Ook hebben we in de vragenlijst aangegeven dat er geen sprake was van goede of foute antwoorden: de antwoorden waren slechts bedoeld om de mate van beklijving inzichtelijk te maken en niet om een oordeel te geven over het functioneren van de respondenten. De vragenlijst was mede daarom ook anoniem. Dat neemt niet weg dat een enkele respondent zich toch genoodzaakt voelde om te overleggen of om op de computer te spieken.

Een derde kanttekening bij onze aanpak is dat wij bij het beoordelen van de antwoorden van de respondenten niet in de gelegenheid waren om verhelderingsvragen te stellen. We hebben de respondenten namelijk niet gevraagd om hun naam of dienstnummer op de vragenlijst te noteren. Dit hebben we bewust niet gedaan, omdat we sociaal wenselijke antwoorden (met name bij de vragen die betrekking hadden op het oordeel van respondenten over de brieffting) zo veel mogelijk wilden voorkomen. Het is daarom mogelijk dat wij enkele antwoorden van respondenten verkeerd geïnterpreteerd hebben (en daardoor een antwoord onterecht af- of goedgekeurd hebben) en dat dit de score van de respondenten beïnvloed heeft.

Ten slotte geldt vanzelfsprekend dat we op basis van onze bevindingen in deze rapportage geen conclusies kunnen trekken over hoe ‘de politiebriefting’ landelijk wordt gegeven. De bevindingen hebben immers betrekking op ‘slechts’ drie regio’s. In het kader van ander onderzoek hebben we onze vragenlijst ook in een aantal andere regio’s afgenomen dan wel hebben we over de brieffting gesproken. Op basis van deze inzichten zien wij geen reden om aan te nemen dat de hoofdlijnen van onze bevindingen zich alleen beperken tot deze drie regio’s.

Briefingbeleid in de drie onderzochte korpsen

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de door ons onderzochte regionale korpsen in hun beleidsdocumenten invulling geven aan de (uitvoering van de) briefing. Alvorens in te zoomen op het (regionale) briefingbeleid van de drie politieregio's, geven we een kort overzicht van wat er in de landelijke beleidsdocumenten staat beschreven over het vormgeven van en inhoud geven aan de briefing, mede in relatie tot het zo effectief mogelijk vormgeven van de briefing.

4.1 Procesbeschrijving Briefen en debriefen van ABRIO

In 2003 leverde het programmabureau ABRIO de procesbeschrijving *Briefen en debriefen*.¹¹³ Deze procesbeschrijving werd opgesteld in opdracht van de Raad van Hoofdcommissarissen (RHC) en gaat in op de wijze waarop de briefing en de debriefing op hoofdlijnen vormgegeven kunnen worden binnen het opsporingsproces.¹¹⁴ In de procesbeschrijving wordt de briefing gedefinieerd als 'het geven van essentiële informatie en duidelijke instructies voorafgaand aan de uitvoering van het werk', zonder verder te expliciteren wat met essentiële informatie wordt bedoeld. Onder een debriefing wordt verstaan 'het leren en verantwoordwoorden van uitgevoerd werk door het terugkoppelen van het resultaat van uitgevoerde acties c.q. werkopdrachten en van verworven informatie, alsmede het terugkoppelen van ervaren verbeterpunten in de dienstuitoefening en van ervaringen bij ernstige of emotioneel aangrijpende incidenten'.¹¹⁵ De procesbeschrijving is vooral bedoeld voor het vormgeven van de briefing op het lokale niveau, dat wil zeggen: het districts- en teamniveau.

In de procesbeschrijving staat beschreven wie verantwoordelijk is voor de voorbereiding en de uitvoering van de briefing en de debriefing en hoe dit op

¹¹³ ABRIO, 2003.

¹¹⁴ Het woord 'kunnen' in deze zin is bewust gekozen, omdat de procesbeschrijving in onze optiek geen dwingend karakter heeft.

¹¹⁵ ABRIO, 2003: 3.

hoofddlijnen zou moeten gebeuren. Een medewerker van de ‘intelligence’-organisatie bereidt onder leiding van een operationele chef de briefting voor. Dit houdt volgens de procesbeschrijving in het verzamelen en analyseren van informatie uit allerhande bronnen, het uitvoeren van de dagelijkse kwaliteitscontrole van de ingevoerde informatie, het opstellen van werkopdrachten, het maken van de (digitale) briefting, het verwerken van de informatie uit de debriefing en (vervolg)opdrachten, het ondersteunen van de operationele chef bij de aansturing van het dagelijks werk en het uitwisselen van informatie met medewerkers van andere organisatieonderdelen binnen de politie.¹¹⁶

De uitvoering van de briefting is volgens de procesbeschrijving *Briefen en debriefen* een taak van de operationele chef. In de procesbeschrijving staat beschreven hoe deze functionaris invulling aan deze taak moet geven. De chef dient de politiefunctionarissen aan het begin van hun dienst door middel van een centrale briefting op de hoogte te brengen van de aandachtspunten en hun persoonlijk aandeel daarin. Met name moet, zo is te lezen in de procesbeschrijving, aandacht besteed worden aan de risico’s en bijzondere omstandigheden. Tijdens de briefting moeten de uit te voeren werkopdrachten op naam worden uitgegeven. Na afloop van iedere dienst houdt de operationele chef een debriefing. Tijdens deze debriefing moet het verkregen werkresultaat worden besproken. De operationele chef moet bepalen of de werkopdracht voldoende is uitgevoerd en bepaalt in hoeverre vervolgacties noodzakelijk zijn. Na de debriefing moeten politiefunctionarissen de (al dan niet proactief verzamelde) informatie in het informatiesysteem ‘muteren’.

In de procesbeschrijving wordt nadrukkelijk gesteld dat het briefen en het debriefen geen onderdeel zijn van een sociale gebeurtenis, maar ‘een taak met een zakelijk karakter, uitmondend in werkopdrachten met een verzoek om actie. Over dat laatste wordt terugrapportage verwacht, die kan worden gezien als intern product geleverd door betrokkenen. Dit is ook een onderdeel van zijn activiteiten.’¹¹⁷

In de procesbeschrijving worden beknopt enkele opmerkingen gemaakt over de wijze waarop de briefting moet worden vormgegeven. Volgens de procesbeschrijving bestaat de inhoud van de briefting minimaal uit:¹¹⁸

- informatie (naam, foto, adres, plaats, terzake) over personen: aandachtsvestigingen, vermissingen, vrijheidsstellingen, verzochte aanhoudingen en reeds aangehouden;

¹¹⁶ ABRIO, 2003: 5.

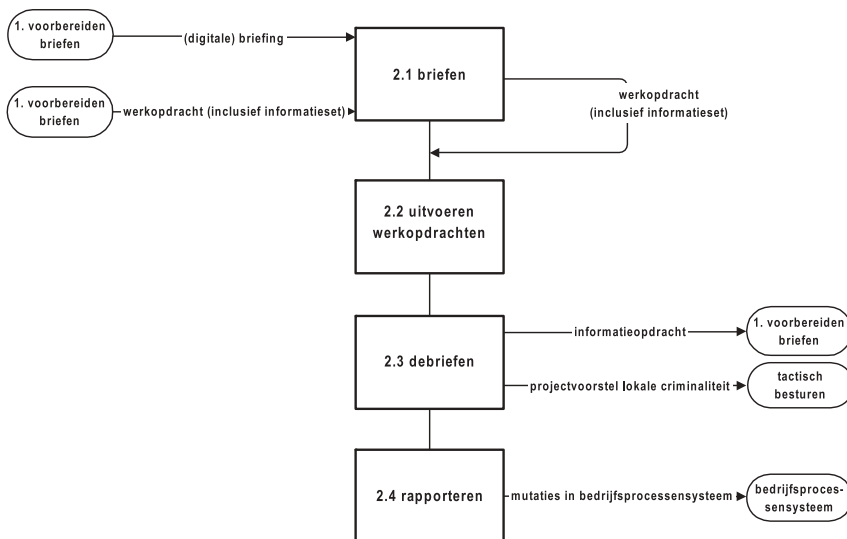
¹¹⁷ ABRIO, 2003: 5.

¹¹⁸ ABRIO, 2003: 12.

- informatie (merk, type, kleur, naam en adres eigenaar, terzake, foto) over voertuigen: onvreemde voertuigen en aangetroffen voertuigen;
- informatie (naam locatie, terzake) over locaties: aandachtsvestiging locatie;
- informatie over wijkaandachtspunten;
- informatie over aandachtsvestigingen modus operandi (MO);¹¹⁹
- overige bijzonderheden.

In de procesbeschrijving wordt gesteld dat de (digitale) briefing gedurende 24 uur binnen de organisatie te raadplegen moet zijn voor alle executieve politiefunctionarissen binnen het korps.

Figuur 4.1: Het procesmodel uit de procesbeschrijving *Briefen en Debriefen*¹²⁰



De procesbeschrijving werd in een proeftuinsetting uitgetoetst. Tijdens de proeftuin werd geconcludeerd dat 'tactische sturing vooraf [gaat aan de (de)briefing] en leidinggevenden operationele en tactische keuzes [dienen] te maken die tijdens de briefing dagelijks moeten worden uitgezet. Leiderschap is hierin dus cruciaal. De leidinggevenden dienen resultaatgericht aan te sturen op werkzaamheden, te debriefen en weer de besluiten te nemen die nodig zijn om

¹¹⁹ Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld de werkwijze van inbrekers bij een inbraak.

¹²⁰ ABRI, 2003: 10.

het werk dat te doen staat uit te voeren. Dit is voor leiderschap toch een bepaalde cultuuromslag. Men moet zich weer bezighouden met de operatie wil men een goede briefing doen.’¹²¹

De IOOV over de implementatie van de ABRIO-producten in de regiokorpsen

‘Uit het onderzoek komt een zekere vrijblijvendheid naar voren, zowel ten aanzien van de implementatie van de ABRIO-producten, als voor wat betreft het gebruik ervan. Korpsen bepalen vooral zelf of en wanneer een gevalideerd ABRIO-product, dat door de Raad van Hoofdcommissarissen is vastgesteld, in het eigen korps wordt ingevoerd en gebruikt. Op grond van het feit dat het gaat om door de Raad van Hoofdcommissarissen vastgestelde producten, meent de inspectie dat uitvoering én gebruik minder een zaak van vrije keus zouden moeten zijn.’¹²²

De procesbeschrijving uit ABRIO geeft daarmee geen houvast voor de precieze vormgeving van de briefing.

In het meer recente *Doctrine intelligencegestuurd politiewerk* van Kop en Klerks uit 2009 worden enkele (normatieve) uitspraken gedaan ten aanzien van de uitvoering van de briefing binnen korpsen en de effectiviteit ervan. Zo wordt gesteld dat de wijze van brieven van belang gebleken is.

‘Gemoedelijk met een kopje koffie aan tafel terwijl iemand iets voorleest en wat plaatjes rond laat gaan, blijkt niet het effect te hebben dat van een briefing verwacht mag worden. Het is een moment van discipline omdat het belangrijk is goed geïnformeerd de straat op te gaan en duidelijk te hebben wat de werkopdracht is. Dit betekent een professionele instelling waarin met duidelijke beelden, kort en zakelijk informatie wordt gegeven. Aangezien mensen visueel zijn ingesteld, werkt het goed om bij de briefing foto’s te laten zien van personen, voertuigen en/of locaties. Dit leidt eerder tot herkenning.’¹²³

¹²¹ ABRIO, 2003: 7.

¹²² IOOV, 2006: 18.

¹²³ Kop & Klerks, 2009: 39.

In *Doctrine intelligencegestuurd politiewerk* staan verder geen voetnoten opgenomen naar bronnen die deze uitspraken (wetenschappelijk) onderbouwen. Ook deze doctrine van de Politieacademie geeft daarmee geen houvast voor korpsen voor de precieze vormgeving van de briefing.

4.2 Briefingbeleid in Brabant Zuid-Oost

In Brabant Zuid-Oost is een werkinstructie opgesteld die uitgebreid ingaat op de wijze waarop aan het briefing-en-debriefingproces vorm en inhoud gegeven moeten worden binnen de lokale afdelingen. Dit document draagt de naam *IGP: briefing - debriefing* en beschrijft onder meer de momenten waarop de briefing en de debriefing moeten worden verzorgd, de instrumenten die hierbij gebruikt moeten worden en de randvoorwaarden die gelden bij het verzorgen van de (de)briefing.

Onder een briefing wordt in de werkinstructie, in lijn met de procesbeschrijving van ABRIO, verstaan: ‘het geven van essentiële informatie, duidelijke instructie en werkverdeling voorafgaand aan de uitvoering van het werk’.¹²⁴ De debriefing wordt gedefinieerd als ‘het leren en verantwoorden van uitgevoerd werk door het terugkoppelen van het resultaat van uitgevoerde acties en werkopdrachten en van de verworven informatie, evenals het terugkoppelen van ervaren verbeterpunten in de dienstuitvoering en van ervaringen bij ernstige of emotionele, aangrijpende incidenten’.¹²⁵

In de werkinstructie wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten briefings: de ‘warme briefing’ en de ‘koude briefing’.

De warme briefing dient plenair of en *petit comité* (dus ‘warm’) gegeven te worden door de operationele chef (OPC) bij aanvang van de dienst en op variabele momenten, zoals bij acties en bijzondere inzetten. De OPC verzorgt daartoe twee typen warme briefings: een briefing voor de medewerkers van het bedrijfsbureau (de ‘witte briefing’) en een briefing voor de executieve dienst (de ‘blauwe briefing’). Volgens de werkinstructie kenmerkt de warme briefing zich door het richtinggevende karakter: er mag, met uitzondering van enkele zogeheten highlights,¹²⁶ niet teruggekeken worden naar het verleden. Het hier

¹²⁴ Deze formulering is letterlijk overgenomen van ABRIO, §4.1.

¹²⁵ Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 3.

¹²⁶ Dit begrip wordt in de werkinstructie gedefinieerd als ‘informatie waar niet direct werk aan verbonden is (*nice to know*)’.

en nu is volgens de werkinstructie belangrijker. In de werkinstructie wordt gesteld dat het deelnemen aan de warme briefing verplicht is en dat absentie slechts geoorloofd is met toestemming van de OPC.¹²⁷

De koude briefing is volgens de werkinstructie bedoeld voor medewerkers die niet in staat zijn de warme briefing bij te wonen. Van deze medewerkers wordt verwacht dat zij de dia's van de warme briefing zelf op de computer (dus 'koud') terugkijken of een hand-out raadplegen. Verder worden voor iedereen de highlights, hotshots,¹²⁸ hotspots,¹²⁹ hot items¹³⁰ en veelplegers afgespeeld in een continue cyclus op televisieschermen in de werkruimten, de PDA of de lichtkrant. In de werkinstructie wordt gesteld dat door de kracht van herhaling een zekere mate van betrokkenheid en inprenting ontstaat. De nadruk bij de koude briefing moet volgens de werkinstructie liggen op het verstrekken van opsporingsrelevante informatie. Beide vormen (terugkijken op de computer en continue cyclus op schermen) worden als 'koude briefing' aangeduid. Het delen van opdrachten middels de koude briefing wordt afgeraden. De werkinstructie zegt hierover: 'Natuurlijk kunnen er opdrachten worden verstrekt maar het geven van een bredere context is moeilijker en dus zullen er waarborgen moeten worden ingebouwd waarop de medewerk(st)er beleving bij de opdracht krijgt en deze opdracht zal uitvoeren.'¹³¹

Het opstellen van de (warme en koude) briefing moet volgens de werkinstructie geschieden volgens een vaste structuur. Gesteld wordt dat dit moet leiden tot een uniforme uitvoering van de briefing binnen het hele korps. Globaal bestaat de briefing volgens de werkinstructie uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel van de briefing moet altijd bestaan uit de zogeheten IGP-werkopdrachten en terugkoppelingen. Het tweede onderdeel bestaat uit de opdrachten die uitgegeven worden op basis van de activiteitenplanning en de terugkoppeling hierop. Het derde en laatste onderdeel van de briefing bestaat uit het bespreken van de highlights, de veelplegers en sturingsinformatie (zie het onderstaand kader voor uitleg van deze begrippen).¹³²

127 Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 3.

128 Persoon die bovengemiddeld vaak incidenten veroorzaakt en waar gericht op wordt gewerkt (uit: de werkinstructie).

129 Locatie waar bovengemiddeld vaak steeds één specifiek incident plaatsvindt en waar gericht op wordt gewerkt (uit: de werkinstructie).

130 Bovengemiddelde incidentenreeks waar gericht op wordt gewerkt (uit: de werkinstructie).

131 Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 3.

132 Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 6.

Een voorbeeld van de ‘warme briefing’ volgens de werkinstructie ¹³³

In de werkinstructie wordt uitgelegd hoe een (warme) briefing eruit moet zien. Volgens de werkinstructie is deze volgorde niet vrijblijvend, maar weloverwogen gekozen.

- 1 De eerste dia is volgens de werkinstructie de ‘welkomdia’. (Extra uitleg op basis van onze waarnemingen: deze dia staat open wanneer de medewerkers de briefingruimte betreden.)
- 2 De tweede dia benoemt de IGP-werkopdrachten die op die dag moeten worden uitgevoerd (wijkaandachtspunten en informatieopdrachten). Deze dia gaat ook in op het resultaat en de successen van de IGP-werkopdrachten van de vorige dag.
- 3 De derde dia bevat de werkopdrachten die betrekking hebben op (on)geplande projecten. Deze dia gaat ook in op het resultaat en de successen van de voorgaande werkopdrachten.
- 4 De vierde dia gaat in op recente ontwikkelingen met betrekking tot veelplegers.
- 5 De vijfde dia geeft de highlights, dat wil zeggen: informatie waar niet direct (operationeel) werk aan verbonden is (*nice to know*).
- 6 De zesde dia gaat in op de informatie van andere organisatieonderdelen van binnen of buiten de eigen organisatie die een directe relatie met de eigen afdeling hebben (regiodia’s).
- 7 De zevende dia bevat sturingsinformatie. Dit is informatie die richting geeft aan de werkuitvoering, maar die niet direct als bewijsvoering kan dienen.
- 8 De achtste en laatste dia is de ‘afsluitingsdia’. (Extra uitleg op basis van onze waarnemingen: dit is het moment waarop medewerkers vragen kunnen stellen.)

De werkinstructie beschrijft op welke wijze de dia’s moeten worden vormgegeven. Uitgangspunt bij het maken van de dia’s is dat de elementaire tekst¹³⁴ in de dia wordt geplaatst en dat de overige informatie in een hand-out gezet wordt, die door de OPC wordt voorgelezen. De dia’s dienen summier – met korte en krachtige bewoordingen in verband met de beperkte tekstinvoer – gevuld te

¹³³ Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 8.

¹³⁴ Wat exact wordt bedoeld met elementaire tekst, staat niet in de werkinstructie beschreven.

worden met enkel *need to know*-informatie. Hier wordt in de werkinstructie onder verstaan: werkopdrachten, foto's van locaties of subject, NAW-gegevens en kentekens. Het aanklikken van foto's en scrollen in tekstdocumenten moet zo veel mogelijk voorkomen worden. Iedere dia moet volgens de werkinstructie een foto van een hoge kwaliteit bevatten die gerelateerd is aan het onderwerp. Het plaatsen van afbeeldingen met de bedoeling de briefing 'op te leuken' is nadrukkelijk niet toegestaan volgens de werkinstructie. Dia's mogen maximaal drie dagen op de briefing staan. In overleg met de OPC mag van deze regel worden afgeweken. De briefing mag uit maximaal vijftien dia's bestaan en niet langer dan 25 minuten duren. Het streven moet echter zijn om de briefing niet langer te laten duren dan vijftien minuten.¹³⁵

Voor de koude briefing gelden grotendeels dezelfde regels als voor de warme briefing, al gelden minder stringente regels met betrekking tot de hoeveelheid dia's die getoond mag worden. De indeling van de koude briefing komt voor een groot deel overeen met de indeling van de warme briefing. In de koude briefing is volgens de werkinstructie echter meer ruimte voor informatie. Daarom bestaat de koude briefing ook uit informatie over komende evenementen en huishoudelijke mededelingen. Deze informatie moet, zoals gezegd, middels een *slideshow* permanent getoond worden in de werkruimten.¹³⁶

De voorbereiding van de warme en koude (de)briefing geschiedt volgens de werkinstructie door een medewerker van het bedrijfsbureau, te weten de werkvoorbereider. Deze medewerker moet dagelijks de executieve briefing actualiseren op basis van de dagrapporten, arrestantenlijsten en ingeplande werkopdrachten (IGP-opdrachten). De werkvoorbereider is ook verantwoordelijk voor het monitoren van de uitvoering van het werk en het maken van rapportages hierover. Op basis van deze bronnen stelt de werkvoorbereider de briefing samen (maakt nieuwe dia's en selecteert bestaande dia's) en schrijft de hand-out voor de OPC.¹³⁷

De voorbereiding van de warme en koude (de)briefing gebeurt onder de verantwoordelijkheid van de OPC. De OPC moet op basis van de dagrapportages en jaarafspraken bepalen wat de prioriteiten van de dag zijn. Aan de hand hiervan moet de OPC beslissen welke dia's hij of zij op de briefing wil hebben

135 Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 8-9.

136 Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 9-10.

137 Politie Brabant Zuid-Oost, 2011b: 1.

geplaatst. Dit moet hij doen voor zowel de ‘witte’ als de ‘blauwe’ briefing en voor zowel de ‘warme’ als de ‘koude’ briefing.¹³⁸

De uitvoering van de warme en de koude (de)briefing is volgens de instructie (en zoals al eerder benoemd) belegd bij de OPC. De instructie stelt dat bij aanvang van iedere dienst de OPC fysiek een warme briefing moet verzorgen aan de medewerkers van het bedrijfsbureau en het blauw op straat. Bij de eventuele afwezigheid van een OPC moet de warme briefing door een andere lijnfunctionaris verzorgd worden.¹³⁹

Eisen aan de briefingruimte en toehoorders

In de werkinstructie wordt gesteld dat het wenselijk is dat de briefing en de debriefing verzorgd worden in een speciaal daarvoor ingerichte ruimte: ‘In deze ruimte zijn geen invloeden van buitenaf mogelijk en wordt alleen aandacht aan het proces briefing gegeven. Dit houdt ook in dat alle gsm’s tijdens de briefing uitgeschakeld c.q. op stil moeten worden ingesteld. Alle briefingruimten dienen qua inrichting gestandaardiseerd te zijn [...]. Idealiter zou een briefingruimte de inrichting moeten hebben als die van een auditorium met stoelen in een frontale opstelling en per stoel een mogelijkheid om schrijfmateriaal neer te leggen om notities te kunnen maken. Degene die de briefing verricht staat achter een kathedraal en kijkt het publiek aan. [...] Achter de spreker wordt de briefing visueel ondersteund middels een presentatie met beamer en scherm. De toehoorders noteren relevante gegevens en opdrachten.’¹⁴⁰ Met betrekking tot dit laatste wordt in de werkinstructie de regel geformuleerd dat het IGP-notitieboekje van medewerkers als toegangsbewijs moet gelden voor het kunnen bijwonen van de briefing.

Na afloop van de dienst moet de OPC een debriefing verzorgen, waarin hoofdzakelijk gesproken moet worden over de voortgang en de resultaten van het uitgegeven werk. Daarnaast moet er tijdens de debriefing ruimte zijn om in te gaan op traumatische ervaringen en de eventuele leerpunten die tijdens het

¹³⁸ Politie Brabant Zuid-Oost, 2011b: 1.

¹³⁹ Politie Brabant Zuid-Oost, 2011b: 1.

¹⁴⁰ Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 7.

werk zijn opgedaan.¹⁴¹ De medewerkers die nieuw in dienst komen, zijn hierbij aanwezig. Zij worden na de debriefing gebriefd door de OPC.

In de werkinstructie wordt onderkend dat met de huidige bezetting van twee OPC's op een territoriale afdeling 'het, in deze 24-uurs organisatie, technisch onmogelijk [is] om iedere dienst af te sluiten met een "warme" debriefing. Er zijn andere mogelijkheden, zoals briefing en debriefing door de OvD, of werkvoorbereider, of elkaar te brieven en te debrieven. In een professionele organisatie kunnen de medewerkers, zonder tussenkomst van een meerdere, elkaar brieven en debrieven. Denk hierbij aan de werkoverdracht zoals die plaatsvindt in de gezondheidszorg.'¹⁴²

Observatie

In het beleid van de regio Brabant Zuid-Oost is rekening gehouden met een aantal factoren die volgens de (wetenschappelijke) literatuur zouden kunnen bijdragen aan een betere beklijving van informatie en instructies. Het gaat om de volgende factoren: herhaling (koude briefing), volgorde waarin de dia's gepresenteerd worden, clustering van de dia's, ondersteunend beeldmateriaal, duur van de briefing en het aantal dia's.

4.3 Briefingbeleid in Gelderland-Zuid

In Gelderland-Zuid is geen formeel beleid vastgesteld dat specifiek ingaat op hoe de briefing vorm en inhoud gegeven moeten worden. Wel wordt in *Team 2010*, een beleidsdocument waarin de kaders beschreven worden voor de organisatie van de teams basispolitiezorg, op hoofdlijnen beschreven wat de doelstelling van de briefing is en welke actoren verantwoordelijk zijn voor de voorbereiding en uitvoering van de briefing.¹⁴³

Volgens *Team 2010* moet de briefing ervoor zorgen dat er binnen de basispolitiezorg op een opdrachtgerichte manier gewerkt wordt. Dit betekent volgens *Team 2010* 'dat tijdens de briefing de werkzaamheden worden bepaald die medewerkers tijdens de dienst uitvoeren. De medewerker heeft vanuit zijn vakmanschap vooral invloed op de wijze waarop de werkzaamheden worden uit-

¹⁴¹ Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 6.

¹⁴² Politie Brabant Zuid-Oost, 2011a: 4.

¹⁴³ Politie Gelderland-Zuid, 2011.

gevoerd. Medewerkers moeten erover nadenken welke informatie voor anderen relevant kan zijn. Vanuit de eigen werkzaamheden dient informatie beschikbaar te worden gesteld voor de organisatie. De afstemming tussen activiteiten en kennis levert winst ten opzichte van de huidige situatie.’¹⁴⁴

De opdrachtgerichte sturing moet volgens *Team 2010* tot uitvoering gebracht worden door de ‘ruggengraat’. Deze ruggengraat wordt gevormd door de korpschef, de districtschef, de chef van dienst en de wijkagent. Prioriteiten worden boven in de ruggengraat door korps- en districtsleiding bepaald, en moeten vervolgens via de ruggengraat vertaald worden in concrete opdrachten voor het blauw op straat. De onderkant van de ruggengraat wordt gevormd door de chef van dienst en de wijkagent. Zij bepalen op basis van de jaarlijkse wijkscan (waarin onder meer de prioriteiten van de korps- en districtsleiding benoemd staan) en de niet-urgente actuele gebeurtenissen in de wijk, welke activiteiten uitgevoerd moeten worden. Deze informatie moet via de dagelijkse briefing bij de teammedewerkers worden gebracht. Het ‘dagelijks’ geldt alleen voor de doordeweekse dagen. In het weekend wordt er in principe niet gebriefd, ook omdat er dan volgens *Team 2010* geen werkverdeler aanwezig is.

De werkverdeler is verantwoordelijk voor het voorbereiden en uitvoeren van de briefing. Deze functionaris verdeelt tijdens de briefing de werkzaamheden over het beschikbare personeel en monitort de voortgang tijdens de debriefing. Na afloop van de debriefing bekijkt de werkverdeler welke vervolgactiviteiten uitgevoerd moeten worden.¹⁴⁵ In tegenstelling tot wat de naam doet vermoeden, heeft de werkverdeler geen hiërarchische verantwoordelijkheid. De werkverdeler is volgens *Team 2010* een ‘meewerkend voorman’ die in nauwe samenwerking met de adjunct-chef van dienst zijn of haar werk uitvoert.¹⁴⁶ De adjunct-chef van dienst is vanuit zijn rol als officier van dienst verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het blauw op straat.

¹⁴⁴ Politie Gelderland-Zuid, 2011: 10.

¹⁴⁵ Politie Gelderland-Zuid, 2011: 13.

¹⁴⁶ Politie Gelderland-Zuid, 2011: 16.

4.4 Briefingbeleid in Drenthe

In de politieregio Drenthe is geen regionaal beleid opgesteld over hoe aan de briefing en debriefing vorm en inhoud gegeven moeten worden.¹⁴⁷

Binnen een van de afdelingen in Drenthe, namelijk Assen, wordt de briefing sinds een klein jaar op een andere manier georganiseerd dan in de andere afdelingen binnen het korps. Over deze nieuwe wijze van brieften is een beleidsdocument in de vorm van een PowerPointpresentatie opgesteld. Deze presentatie geeft enige indruk van de wijze waarop deze nieuwe manier van brieften vormgegeven moet worden. We vatten de inhoud van deze presentatie kort samen.¹⁴⁸

Aanleiding voor de nieuwe werkwijze in Assen was de onderkenning dat de ‘traditionele’ briefing in Drenthe niet (langer) voldeed. Deze was te veel incidentgericht, te veel intern gericht (de informatie die tijdens de briefing gedeeld werd, had (te) weinig betrekking op de problemen die daadwerkelijk ‘buiten’ speelden) en te veel regeerde de waan van de dag. Tijdens de interviews gaf men aan dat men ook twijfels had of de informatie die tijdens de briefing werd meegegeven wel door de toehoorders werd onthouden.

De briefing moest daarom meer gebieds- en contextgebonden worden. De briefing moest de medewerkers op straat beter helpen bij het begrijpen van wat er precies aan de hand is binnen het werkgebied. Om dit te realiseren hebben de ontwerpers van de briefing ‘nieuwe stijl’ voorgesteld om de briefing thematisch in te richten. Door een thema te kiezen en dit thema tijdens een bijeenkomst met uitvoerende politiemensen uit te diepen, ontstaat er volgens de ontwerpers meer ruimte om medewerkers te laten begrijpen welke trends er spelen, hoe deze verklaard kunnen worden en welke bijdrage zij concreet kunnen leveren om deze trends om te buigen. Dit vereist volgens de ontwerpers van de nieuwe briefing dat er gebiedsscans worden opgesteld waarin informatie vanuit het korps en de samenleving geanalyseerd wordt. Deze gebiedsscans moeten vervolgens leidend zijn bij het bepalen van het onderwerp van de themabriefing en de inhoud ervan.¹⁴⁹

147 Wij baseren dit op interviews met verschillende functionarissen op districtsleiding- en wijkteamleidingniveau, en de chefs die op het operationele niveau uitvoering geven aan de briefing.

148 We doen dit mede aan de hand van een aantal interviews waarin wij op de hoogte zijn gebracht van de nieuwe wijze van brieften.

149 Politie Assen, 2012.

4.5 Enkele samenvattende observaties over het briefingbeleid in Nederland en in de onderzochte korpsen

Er bestaat geen landelijk voorschrijvend beleid dat de regio's gedetailleerd helpt of verplicht het proces van briefing en debriefing op een bepaalde manier vorm te geven. De procesbeschrijvingen van het programmabureau ABRIO waren faciliterend om tot een zekere (landelijke) standaard te komen. Onderdeel van de procesbeschrijving is 'slechts' een bulletsgewijze beschrijving van inhoudselementen van de briefing, zoals informatie over gestolen auto's en op te sporen personen.

Volgens de procesbeschrijving *Briefen en debriefen* van ABRIO is een briefing gedefinieerd als 'het geven van essentiële informatie en duidelijke instructies voorafgaand aan de uitvoering van het werk'. Er wordt verder niet expliciet beschreven wat wordt verstaan onder 'essentiële informatie'. De korpsen 'mogen' daarmee zelf bepalen welke informatie zij essentieel vinden.

Aan de procesbeschrijving van ABRIO ligt (voor ons) geen zichtbare wetenschappelijke onderbouwing ten grondslag. Of de beschrijving leidt tot een werkbare en *effectieve* briefing en debriefing – mochten de regio's de briefing conform deze documenten geven – is dan ook niet op voorhand te zeggen.

Er bestaat daarmee geen landelijk beleid dat beschrijft hoe een *effectieve* briefing (van essentiële informatie) eruit moet zien, in de zin dat informatie en instructies die tijdens de briefing worden gegeven ook zo optimaal mogelijk bij toehoorders kunnen beklijven.¹⁵⁰ Dit betekent dat er geen landelijke sturing is op de vormgeving van een *effectieve* briefing en dat het (dus) aan de korpsen zelf wordt overgelaten hoe zij de briefing vormgeven.

In de regio Brabant Zuid-Oost heeft men vastgelegd hoe de (de)briefing zowel procesmatig als inhoudelijk vormgegeven moet worden. Men heeft dit gedaan in lijn met de procesbeschrijving van ABRIO en daarbovenop (onbewust) rekening gehouden met een aantal factoren die volgens de wetenschappelijke literatuur ook van invloed zouden kunnen zijn op de beklijving van informatie. Hoewel niet expliciet benoemd, kan worden afgeleid dat men

150 Wij hebben ons daarbij ook gebaseerd op interviews met leidinggevendenden, beleidsadviseurs en uitvoerende medewerkers belast met het onderwerp briefing en debriefing binnen de drie onderzochte korpsen. Bij navraag bij projectgroepleden die zich ten tijde van ons onderzoek bezighielden met het vormgeven van het briefingproces binnen de Nationale Politie, blijkt dat er momenteel (nog) geen formeel landelijk beleid bestaat dat aangeeft hoe de operationele briefing (uniform) vormgegeven moet worden binnen korpsen.

in Brabant Zuid-Oost onder ‘essentiële informatie’ (het doel van de briefing is immers het verstrekken van essentiële informatie) onder andere verstaat: werkopdrachten, kenmerken van locaties of subjecten (door het tonen van foto’s), NAW-gegevens en kentekens.

In de regio Gelderland-Zuid kon men ten tijde van ons onderzoek geen beleidsdocumenten laten zien die concreet ingaan op de (de)brieffing. Uit onze observaties blijkt dat men wel bezig is om de ‘informatiegestuurde politie’, waaronder de (de)brieffing, (meer) gestructureerd vorm te geven en vast te leggen in beleid.

Iets soortgelijks geldt voor de regio Drenthe. Ook daar kon men ons geen beleidsdocumenten over de (de)brieffing laten zien. Maar ook in deze regio denkt men na over het optimaliseren van de informatiehuishouding. Men heeft daar de term ‘Zelfstandig Zingevende Politieambtenaren’ (ZZP’ers) geïntroduceerd: politieambtenaren moeten zelf beseffen dat zij als professionals moeten beschikken over informatie om zo hun taak goed te kunnen uitvoeren. Dat betekent dat zij altijd actief op zoek zullen moeten gaan naar informatie die voor hun taakuitvoering relevant is. Dit hoeft niet per se op een vast moment tijdens de briefing te gebeuren.

In Assen heeft men meer fundamenteel nagedacht over de effectiviteit van de briefing en hoe deze beter vormgegeven kan worden, zodat deze ook beter aansluit bij de informatiebehoefte van de medewerkers. Al enige tijd worden daar zogeheten themabriefings gehouden. In hoofdstuk 10 gaan we separaat op deze wijze van brieven in.

De praktijk: het inrichten van de politiebriefting

In de hoofdstukken 5 en 6 beschrijven we hoe de politiebriefting in de politie-regio's Brabant Zuid-Oost, Gelderland-Zuid en Drenthe in de praktijk wordt ingericht. We doen dit vooral op basis van onze eigen observaties en illustreren deze observaties door bevindingen uit de interviews. In dit hoofdstuk ligt de focus op het selecteren van een set dia's, in hoofdstuk 6 beschrijven we hoe de afzonderlijke dia's worden vormgegeven en zijn opgebouwd.

5.1 Wat wordt onder 'de politiebriefting' verstaan?

Voor het inrichten van de politiebriefting maken de drie door ons bezochte regio's sinds een aantal jaren gebruik van een ondersteunend softwareprogramma, Satijn geheten.¹⁵¹ Met dit programma worden volgens een bepaald sjabloon dia's gemaakt. Verder worden met dit programma dia's bij elkaar geplaatst, zodat een set van dia's ontstaat. Deze set dia's vormt de basis voor de operationele politiebriefting. Het presenteren van de set dia's, inclusief het geven van een mondelinge toelichting, is wat doorgaans wordt verstaan met 'de politiebriefting'.

In dit hoofdstuk beschrijven we op welke wijze in de drie regio's een set dia's wordt samengesteld. In hoofdstuk 6 zoomen we dan in op de dia's zelf. De wijze waarop de set dia's in de praktijk wordt gepresenteerd, beschrijven we in hoofdstuk 7.

Onze focus zal steeds liggen op de briefting en dus niet op de debriefting. Uit zowel onze eigen observaties als de interviews blijkt dat een gestructureerde gezamenlijke debriefting (nog) niet plaatsvindt.¹⁵² In een aantal gevallen maakte de debriefting onderdeel uit van de middagbriefting, omdat ook collega's van de och-

¹⁵¹ Niet alle politieregio's maken gebruik van deze softwaretool. In bijvoorbeeld de regio Groningen ziet de briefting er daardoor ook wat anders uit.

¹⁵² In de regio Brabant Zuid-Oost is ook onderkend dat het gestructureerd debriefen door de personele bezetting praktisch niet goed vorm te geven is (zie §4.2).

tenddienst aanwezig waren en zij een korte terugkoppeling c.q. overdracht gaven. Een middagbrieffing vond echter niet altijd plaats; dit hing af van het aantal mensen dat ‘nog binnen’ was. Daar waar wel een middagbrieffing plaatsvond – altijd in een kleiner gezelschap dan in de ochtendbrieffing (zie ook tabel 3.1) – verliep deze over het algemeen wat rommelig, omdat portfoons en mobiele telefoons aanstonden en een aantal mensen gaandeweg de brieffing weggeroepen werd.

Chef van dienst: ‘Een debriefing vindt alleen individueel plaats door de mensen kort te bevragen hoe een en ander is gelopen. Een debriefing heeft vandaag, door andere werkzaamheden die ik had, niet plaatsgevonden.’

Chef van dienst: ‘Debriefen gebeurt eigenlijk de hele dag door. Mensen komen aan je bureau staan en vertellen wat ze hebben meegemaakt.’

Chef van dienst: ‘Tot voor kort was hier op de afdeling veel vrijblijvendheid. De collega’s moeten leren dat ze hun bevindingen terugkoppelen en op papier zetten. [...] De mensen hoeven zich van mij niet verplicht af te melden, ik wil dat ze dat uit zichzelf doen. Dat ze begrijpen dat het noodzakelijk is om mondeling een terugkoppeling te geven en de dingen vast te leggen. De debriefing vindt vooral nog individueel plaats. Niet bij de buurtbrigadiers overigens, maar zij kloppen wel in.’

Werkverdelers: ‘Er is een duidelijk verschil tussen de ochtend- en middagbrieffing. Dit komt met name door een shift van de dienst. Medewerkers die uit dienst gaan, vinden eigenlijk dat ze om 15.00 uur al klaar zijn, terwijl hun dienst feitelijk tot 15.30 uur duurt. Ze hebben dan geen zin meer in een debriefing, omdat ze in dat laatste halfuur nog wat bureauwerk willen doen. De meldingen worden vanaf 15.00 uur dan ook al door de mensen die in dienst komen, aangenomen. En de mensen die in dienst komen, pakken liever een melding aan om de straat op te gaan, dan dat ze eerst nog een brieffing bijwonen.’

Werkverdelers: ‘Ik wil jullie nu al een aanbeveling meegeven. Het is wel wenselijk dat de deelnemers hun porto’s uitzetten. Je ziet wat er gebeurt als ze dat niet doen. Dan worden ze tijdens de brieffing opgeroepen en vinden ze dat er geantwoord moet worden. In de ochtend is dat eigenlijk nooit zo aan de orde, omdat er dan nog niet zoveel meldingen zijn. Maar ze kunnen best even een kwartiertje zonder. De middagbrieffing verloopt hierdoor wel wat chaotisch.’

We herhalen hier dat bij al onze respondenten in de drie regio's geen landelijk beleid bekend is dat beschrijft hoe aan de briefing (en de debriefing) vorm en inhoud gegeven moeten worden. De meeste respondenten hebben verklaard ook niet op de hoogte te zijn van korpsbeleid ten aanzien van het vormgeven van en inhoud geven aan de briefing.

5.2 Het maken van een set dia's

Op de (vijf) werkdagen in de week wordt bij iedere afdeling ongeveer een uur voor aanvang de briefing voorbereid door speciaal daarvoor aangewezen functionarissen.¹⁵³ In de regio's Brabant Zuid-Oost en Drenthe gebeurt dit door de *werkvoorbereider*, soms in overleg met de chef van dienst. In de regio Gelderland-Zuid gebeurt dit door de *werkverdelers*.

Werkvoorbereider en werkverdelers

Een *werkvoorbereider* is een medewerker die de briefing maakt in de zin dat hij/zij dia's maakt (aan de hand van de dagrapportages) en deze selecteert. Afhankelijk van de desbetreffende afdeling gebeurt dit in overleg met de chef van dienst. Daar waar de ene chef van dienst de geselecteerde dia's samen met de *werkvoorbereider* doorneemt, heeft de andere chef van dienst hier geen bemoeienis mee. De chef van dienst presenteert (in de regio's Brabant Zuid-Oost en Gelderland-Zuid) doorgaans tijdens de briefing de dia's. In een enkel geval presenteren de chef van dienst en de *werkvoorbereider* de dia's gezamenlijk.

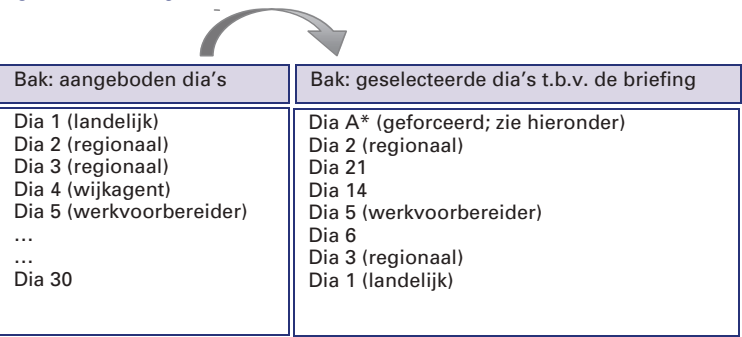
Een *werkverdelers* is een medewerker die zorg draagt voor de dagelijkse aansturing van het team (onder andere door het uitgeven van opdrachten) en is tevens aanspreekpunt voor alle collega's (variërend van de teamleiding tot het secretariaat). De *werkverdelers* selecteert de dia's en presenteert ze ook.

¹⁵³ Bij geen van de afdelingen die wij bezocht hebben, vinden in het weekend of in de avond reguliere briefings plaats. Een chef van dienst zegt daarover: 'Ik heb me er altijd over verbaasd dat op de momenten dat het er echt toe doet, namelijk in de avond- en nachturen, er überhaupt geen briefings en debriefings plaatsvinden. Wat mij betreft zijn dat juist de momenten dat wij het verschil kunnen en moeten maken.'

Het voorbereiden van een operationele briefing betekent dat een set dia's wordt samengesteld uit een grotere set van 'aangeboden' dia's. Deze aangeboden dia's kunnen door verschillende afdelingen/eenheden gemaakt en aangeboden worden: door landelijke korpsen (bijvoorbeeld het KLPD), door afdelingen van de regionale korpsen (bijvoorbeeld het eigen Regionale Informatie Knooppunt (RIK), de Regionale Infodesk of het bedrijfsbureau) en door de eigen lokale afdeling. Het maken en aanbieden van dia's binnen de eigen afdeling gebeurt door de werkvoorbereiders, werkverdelers, chefs van dienst en wijkagenten. Ook kunnen dia's uit andere regio's aangeboden worden, maar dit vindt meestal plaats door tussenkomst van het eigen RIK/Infodesk. De aangeboden dia's worden in een digitale bak van het softwareprogramma geplaatst.¹⁵⁴

De werkvoorbereider/werkverdelers beoordeelt vervolgens of de aangeboden dia's relevant zijn en plaatst relevante dia's in een bepaalde volgorde in een andere digitale bak (hieronder beschrijven we de criteria die daarbij gehanteerd worden). Zo ontstaat een set geselecteerde dia's die uiteindelijk tijdens de briefing door de chef van dienst (in de regio's Brabant Zuid-Oost en Drenthe) of de werkverdelers (Gelderland-Zuid) gepresenteerd wordt.

Figuur 5.1: Twee digitale bakken*



* In het softwareprogramma zijn twee bakken zichtbaar: een linkerbak waarin de aangeboden dia's staan, en een rechterbak waarin de door de werkvoorbereider/werkverdelers geselecteerde dia's, in een bepaalde volgorde, worden geplaatst.

154 Dia's die door andere afdelingen buiten de regio worden gemaakt, worden via het RIK/Infodesk aangeboden. Dat wil zeggen dat zij de dia in de digitale (linker)bak plaatsen.

Aan het einde van de dag wordt de bak met geselecteerde dia's standaard door het softwareprogramma geleegd (op de 'geforceerde dia's' na, zie hierna). De volgende dag herhaalt het hierboven beschreven proces zich: de werkvoorbereider/werkverdelers bekijkt opnieuw de aangeboden dia's en beoordeelt wederom of een dia op de briefing aan bod moet komen. De werkvoorbereider/werkverdelers kan niet zien of een dia de dag ervoor al geselecteerd was en in de rechterbak heeft gestaan.

Alleen (niet-geforceerde) dia's die door de eigen afdeling/regio aangeboden worden, kunnen door de werkvoorbereiders/werkverdelers uit de bak verwijderd worden.

Perceptie respondenten

Vrijwel alle respondenten geven aan dat dia's wel weken in de (linker) bak kunnen blijven staan. Er wordt in hun beleving door sommige makers onvoldoende discipline getoond om deze dia's weer tijdig te verwijderen. Over hoe lang een dia in de linkerbak mag blijven staan – en daarmee als relevant wordt gezien om te selecteren –, verschilt men van mening: sommigen vinden dat vijf dagen het maximum is, anderen vinden dat dit twee of zelfs drie weken mag zijn. Als onderbouwing wordt doorgaans gegeven dat dit een periode is waarin iedereen de dia ten minste een keer op de briefing gezien zou moeten hebben en de informatie dus tot zich genomen zou moeten kunnen hebben. Volgens de respondenten zijn geen afspraken gemaakt over hoe lang een dia aangeboden zou mogen/moeten worden.

Perceptie werkvoorbereiders/werkverdelers

Door verschillende werkvoorbereiders/werkverdelers wordt de werkwijze – elke ochtend opnieuw de bak met aangeboden dia's bekijken – als omslachtig ervaren. Ook omdat dia's over het algemeen een weinig specifieke titel meekrijgen, waardoor de dia moeilijk herkenbaar is en je alle dia's altijd eerst moet openen en bekijken. Toch zijn ze van mening dat deze aanpak wel noodzakelijk is om ervoor te zorgen dat men door tijdgebrek niet gemakshalve de set dia's van de vorige dag laat zien.

5.3 Selectiecriteria

Tijdens het voorbereiden van de briefings hebben wij meegekeken hoe de dia's werden geselecteerd. Wij hebben in een aantal gevallen gevraagd of de opstellers hardop wilden aangeven welke criteria ze daarbij hanteerden. Ook hebben we tijdens de interviews naar de selectiecriteria gevraagd. De selectiecriteria bepalen welke onderwerpen/informatie daadwerkelijk tijdens de briefing behandeld worden.¹⁵⁵

Het blijkt dat de speerpunten van de korpsleiding¹⁵⁶ niet of nauwelijks meespelen bij de overweging om bepaalde dia's te selecteren. De werkverdelers en werkvoorbereiders, al dan niet in afstemming met de chef van dienst, selecteren dia's vooral op basis van eigen inzicht, ervaring en persoonlijke voorkeuren. Woorden die men in dit opzicht veelvuldig gebruikte, waren bijvoorbeeld 'gevoel' en 'intuïtie'. In een enkel geval gaf een opsteller aan dat soms ook eigenbelang een rol speelt om een onderwerp al dan niet op de briefing te plaatsen, bijvoorbeeld omdat een bepaald resultaat geboekt moet worden en de respondent zich hiervoor 'persoonlijk' verantwoordelijk voelt.

Werkvoorbereider: 'Op basis van intuïtie en ervaring bepaal ik of ik een dia al dan niet selecteer. Ik denk dan: "deze informatie is relevant", en in andere gevallen denk ik: "dit is niets". Ik pak vooral gezochte personen die opereren in gebieden die dicht tegen ons verzorgingsgebied aanliggen.'

Werkverdelers: 'Vooral op basis van gevoel en ervaring bepaal ik wat er in de briefing komt.'

Werkverdelers: 'Een valkuil is dat als je werkverdelers zelf met iets leuks bezig bent en daar dan veel over wilt vertellen. Daar moet je voor oppassen. Je moet altijd de attentiewaarde van de informatie juist weten in te schatten. Soms is de informatie wel leuk, maar is het voor andere collega's niet belangrijk.'

¹⁵⁵ Vanzelfsprekend spelen de criteria van de Regionale Informatie Knooppunten/Infodesk hierbij ook een rol. In de regio's Brabant Zuid-Oost en Gelderland-Zuid hebben we daarom met een aantal medewerkers van het RIK/Infodesk gesproken.

¹⁵⁶ In de Politiewet 1993 en de Politiewet 2012 (artikel 12) wordt beschreven dat in het driehoeksoverleg tussen de burgemeester, de politie en de officier van justitie afspraken gemaakt (moeten) worden over lokale prioriteiten en criminaliteitsbestrijding.

Werkvoorbereider: 'In het verleden hebben we een instructie gekregen welke dia's we moeten plaatsen. Het belangrijkste is dat het voor ons werkgebied relevant moet zijn. Maar eigenlijk is het plaatsen van dia's grotendeels gevoel. Ik vind dat alles wat we op de briefing plaatsen een zakelijk karakter moet hebben. Ik heb er een hekel aan als er ludieke dingen op de briefing komen. Het moet er gewoon zakelijk uitzien.'

Werkverdelers: 'Ik ken geen opleiding of cursus werkverdeling. Ik heb geen instructie gehad hoe je een briefing moet geven of hoe je de dia's het best kan maken of plaatsen. Die instructie gaat impliciet van collega op collega over.'

Werkvoorbereider: 'Doordeweeks wordt de briefing door twee werkvoorbereiders verzorgd. In het weekend ben ik er meestal. Het kan dus zijn dat een dia over een geweldsdelict bij mij onder aan de briefing wordt geplaatst, maar de volgende dag door een collega weer hoger op de briefing wordt gezet of misschien helemaal niet. Nu ik erover nadenk is dat eigenlijk wel een beetje vreemd, dat afhankelijk van de persoon informatie een bepaalde prioriteit krijgt of niet.'

Chef van dienst: 'Er worden wel speerpunten vastgesteld door de korpsleiding en op landelijk niveau, zoals woninginbraken, huiselijk geweld en kinderporno. Maar het is niet zo dat binnen onze afdeling daarop gestuurd wordt. Bij ons zijn fietsendiefstallen een groot probleem, maar dat is niet benoemd als speerpunt. Wij besteden daar wel aandacht aan tijdens de briefing.'

Wij hebben ook aan twee informaticoördinatoren van het RIK/Infodesk gevraagd welke criteria zij hanteren om regionale dia's te maken, om deze vervolgens aan de verschillende (lokale) afdelingen aan te bieden. Vanzelfsprekend geeft dit geen representatief beeld, maar (ook) zij gaven aan dat zij op basis van eigen inzicht dia's maken.

Informaticoördinator: 'Ik haal informatie uit het BVH¹⁵⁷ en maak daar ongeveer twee tot vier regionale dia's per dag van. Ik bepaal zelf, op basis van eigen inzicht, welke informatie daarvoor relevant is. Ik schat daartoe

157 Basis Voorzienings- & Handhavingssysteem, een administratief systeem waarin de meldingen worden afgehandeld.

in wat van belang is voor de mensen op straat. Heel soms forceer ik wel eens een dia, en ook dat doe ik naar eigen inzicht. Vanuit de korpsleiding heb ik geen kaders meegekregen welke informatie ik wel of niet moet aanbieden.'

In Brabant Zuid-Oost, waar de briefing door de operationele chef van dienst (OPC) wordt gegeven, spelen de speerpunten wel een beperkte rol bij het bepalen van de onderwerpen op de briefing. In een paar gevallen (maar zeker niet in alle) hebben wij waargenomen dat onderwerpen bewust door de OPC's op de briefing werden geplaatst, omdat de informatie te maken had met de lokale speerpunt 'woninginbraken'.

Werkvoorbereider: 'In de ochtend begin ik met het opvragen van de dagrapporten vanaf 13.00 uur de vorige dag. Op basis daarvan maak ik de tekst voor de highlights, waarbij ik een schifting van de informatie maak voor de OPC. Hoe ik dat doe? Dat vind ik lastig om te beantwoorden. Ik doe dat op basis van ervaring. Woninginbraken plaats ik standaard, omdat dit een speerpunt is, maar ook kentekens van voertuigen en criminaliteit selecteer ik.'

5.4 Vuistregels om te selecteren

De opstellers van de briefing hanteren eigen vuistregels om te bepalen welke dia's/onderwerpen op de briefing moeten komen. Zo moet een dia relevante opsporingsinformatie bevatten voor het eigen werkgebied en/of moet de informatie betrekking (kunnen) hebben op de veiligheid van 'het blauw' op straat. Ook de actualiteit van het onderwerp is voor de meesten een criterium: een dia/onderwerp mag niet te vaak op de briefing terugkeren. Over het aantal dagen waarop een dia gepresenteerd 'mag' worden verschillen de respondenten, zoals gezegd, van mening: dit varieert van een dag of vijf tot twee of drie weken.

Werkverdelers: 'Bij het bepalen welke dia in de briefing moet, let ik onder andere op de tijd dat de dia al in de briefing staat. Ik vind dat dia's vaak te lang op de briefing staan. Langer dan twee weken mag een dia eigenlijk niet op de briefing staan. Anders worden de collega's het ook zat, volgens mij onthouden ze die dia dan ook helemaal niet meer. Ik heb de dia's met

kenteken vandaag weggelaten, die stonden er nu twee weken op. Mensen hebben het kenteken nu wel in hun aantekenboekje staan, althans daar ga ik van uit.'

Werkverdelers: 'Mijn criterium om een dia te plaatsen is in de eerste plaats dat de dia actueel moet zijn. Dia's die te lang worden aangeboden, plaats ik per definitie eigenlijk al niet. Ik vind dat de persoon die ze geplaatst heeft ook een einddatum moet meegeven, zodat deze tijdig uit de bak verdwijnen. Een tweede criterium is dat de dia relevant moet zijn voor ons werkgebied. Dia's uit andere regio's plaats ik dan ook niet, tenzij het gaat om onderwerpen die aanleiding geven tot een direct gevaar voor de mensen hier. Eigen veiligheid is dan ook een derde criterium om een dia te plaatsen.'

Werkverdelers: 'Een criterium om een dia te plaatsen is dat er lokale betrokkenheid moet zijn. Er stond vandaag bijvoorbeeld een dia in de linkerbak over een winkelboef in Maastricht. Dat vind ik dus echt niet relevant voor ons en die plaats ik dan ook niet. Een winkelboef die actief is in een buurregio wil ik er nog wel eens opzetten.'

Werkverdelers: 'We hebben uit de leiding geen top vijf aan speerpunten of iets dergelijks meegekregen. Ik bepaal zelf aan de hand van mijn eigen criteria welke dia's ik plaats. Dat wil zeggen: informatie moet recent en gebiedsgebonden zijn en het mogen niet te veel dia's zijn.'

Werkvoorbereiders: 'Ons eigen informatiecentrum analyseert de informatie uit de dagrapporten en vult deze aan. Zij doen dat bijvoorbeeld door te kijken of bepaalde verdachten uit onze regio ook in andere landelijke politiestystemen voorkomen. Als dat zo is, dan weten we hoe serieus we het moeten nemen. Het is voor ons relevant om te weten of een bepaalde boef ook in Utrecht of Amsterdam actief is. In veel gevallen komt het infocentrum met informatie en vragen ze aan mij om daar een dia van te maken.'

Bij een aantal afdelingen is de afspraak gemaakt dat alle dia's die door wijkagenten worden aangemaakt op de briefing geplaatst moeten worden. Sommige opstellers hanteren dit dan ook als criterium en plaatsen deze dia's standaard op de briefing, ook als hierdoor het gewenste maximum (zie hieronder) wordt overschreden. Er zijn ook opstellers die zich (bewust) niet aan die afspraak houden.

Werkverdelers: 'Er is mij geen afspraak bekend dat een briefing maar uit een beperkt aantal dia's mag bestaan. In principe komen alle dia's van de wijkagenten op de briefing. Ook als dat er vijftien zijn. Maar ik heb wel gemerkt dat bij meer dan vijftien dia's de aandacht verslapt, mensen zijn dan minder geconcentreerd.'

Werkverdelers: 'Bij ons maken wijkagenten verreweg de meeste dia's. Alle dia's die zij maken, plaats ik. Als ik dat niet doe, krijg ik vast op mijn kop.'

Werkvoorbereider: 'Deze dia moet erop, want die is van de wijkagent. Dat is wel min of meer de afspraak die we hier hebben gemaakt. Dat betekent overigens niet dat ik ze ook altijd plaats. Een andere dia van dezelfde wijkagent stond er vandaag bijvoorbeeld wat mij betreft al veel te lang op, dus die selecteer ik dan toch niet. Dat gaat-ie niet leuk vinden, maar toch plaats ik hem niet.'

Werkvoorbereider: 'Er zijn wijkagenten die voor alles wat er in hun wijk gebeurt een dia willen aanbieden. Bijvoorbeeld om aandacht te vragen voor een schoolplein, omdat dit een hangplek is. Ik vind dat je daar geen dia voor moet aanmaken, maar alleen als er iets loos is. Iedere collega weet namelijk dat een schoolplein een hangplek is. Zo'n dia heeft geen informatieve waarde, vind ik. Maar of ik de dia plaats, hangt af van de dia's die ik nog meer heb. Als ik veel belangrijkere dia's heb, dan vind ik een dia van de wijkagent over toezicht op een schoolplein toch minder belangrijk. Die gaat dan onder de streep. En dat er een kermis in de wijk is, vind ik dan ook even niet belangrijk.'

Werkvoorbereider: 'Afgelopen nacht waren er twee feesten in een wijk met veel volk en het liep tot laat in de nacht door. Er was ook veel drank in het spel. Er was alleen geen dia van gemaakt. Moet ik daar nu ook dia's over maken en op de briefing plaatsen? Waar ligt dan de grens? Ik vind dat de wijkagent dat moet doen. Die weet of het relevant kan zijn. Als de wijkagent inschat dat het een groot feest wordt met veel drank, dan moet hij een dia maken. Als hij dat niet doet, dan heeft de collega die ermee te maken krijgt pech, mocht het toch uit de klauwen lopen. Maar ja, willen we voor ieder feest in onze eenheid een dia maken? Dan moeten we bijna tien dia's per dag maken over feesten. Ik worstel daarmee.'

Het aantal dia's dat tijdens een briefing getoond wordt, lijkt voor de meeste opstellers ook een criterium te zijn. Vrijwel iedereen beseft dat er niet te veel dia's – en dus informatie – tijdens een briefing gepresenteerd moeten worden, omdat te veel informatie niet zou blijven hangen. Men probeert zich daarom aan een maximaal aantal dia's te houden. Dat dit niet altijd lukt, blijkt uit onze observaties: er worden soms zoveel dia's aangeboden dat men zich toch 'gedwongen' voelt om over het gewenste maximum heen te gaan. In de regio Brabant Zuid-Oost plaatst men mede daarom niet-geselecteerde dia's op de 'koude briefings' (zie §5.6).

Observatie

Tijdens het selecteren van de dia's geeft een werkverdelers aan dat hij 'meestal maar een stuk of acht dia's op de briefing wil hebben. Bij meer dia's verslapt de aandacht en het heeft dus geen zin om er meer op te plaatsen.' Uiteindelijk selecteert hij veertien dia's. 'Hmm, zie je, dat bedoel ik nu, nu heb ik er toch weer meer dan acht.'

Werkverdelers: 'Het aantal dia's is ook een criterium. Ik zorg ervoor dat er nooit meer dan een stuk of tien op komen te staan. Meer blijft toch niet hangen.' Uiteindelijk selecteert de werkverdelers zestien dia's.

Werkvoorbereider: 'Ik probeer niet te veel dia's op de briefing te plaatsen. Het maximum ligt toch wel bij twintig dia's. Toch kan het zijn dat ik daar overheen ga, omdat wij hebben afgesproken dat alle dia's van de wijkagenten geselecteerd moeten worden.'

Uit onze observaties blijkt dat de chefs van dienst zich niet bemoeien met het selecteren van de dia's – en dus met het inrichten van de briefing. Een aantal chefs van dienst neemt voorafgaand aan de briefing wel samen met de werkvoorbereider de geselecteerde dia's door. In Brabant Zuid-Oost gaven twee chefs van dienst aan dat een bepaalde dia beter op de 'koude briefing' (zie §5.6) gezet kon worden. De chefs van dienst hebben daardoor alleen zicht op de dia's die al door de werkvoorbereiders zijn geselecteerd. Zij hebben dus geen zicht op de dia's die niet zijn geselecteerd.

Tabel 5.1: Overzicht van het aantal dia's dat tijdens de door ons bezochte briefings is voorbereid (en gepresenteerd)

Korps	Afdeling (o/m) o=ochtendbriefing m=middagbriefing	Aantal dia's per briefing ¹⁵⁸	Totale tijdsduur briefing ¹⁵⁹
Brabant Zuid-Oost	Helmond (o)	13	15
	Helmond (m)	14	16
	Eindhoven (o)	10	15
	Eindhoven (m)	12	17
	Best (o)	13	15
	Geldrop (o)	15	16
	Geldrop (m)	15	21
	Gemiddelde per korps	13,1	16,4
Gelderland-Zuid	Culemborg (o)	11	10
	Tiel (m)	18	14
	Wijchen (o)	9	15
	Nijmegen-Zuid (o)	13	15
	Nijmegen-Zuid (m)	14	18
	Nijmegen-Dukenburg (o)	16	14
	Nijmegen-Dukenburg (m)	16	20
	Gemiddelde per korps	13,9	15,1
Drenthe	Emmen (o)	19	31
	Hoogenveen (o)	11	12
	Meppel (o)	23	26
	Gemiddelde per korps	17,7	23

Werkvoorbereider: 'Ik bepaal als werkvoorbereider welke dia's er worden getoond. De chef van dienst bemoeit zich daar meestal niet mee. Wij zijn allemaal senior medewerkers en er is niemand die twijfelt aan onze werkwijze. De chef van dienst kan informatie toevoegen op de briefing, maar heeft niet zo snel commentaar op onze invulling of vormgeving.'

Chef van dienst: 'Ik stuur niet echt op de werkvoorbereider in de zin dat ik bepaal en controleer welke informatie tijdens de briefing wordt gedeeld. Ik vertrouw op het vakmanschap van de werkvoorbereider. Hij heeft er verstand van, ik niet. Eigenlijk word ik dus meer gestuurd door

¹⁵⁸ Dit is minus de 'welkomdia'. Dit is een dia die alleen als startdia fungeert bij het binnenkomen van de toehoorders in de briefingruimte (zie figuur 6.1 voor een voorbeeld).

¹⁵⁹ Afgerond naar hele minuten.

de werkvoorbereider. (...) Ik denk wel mee, met name als het gaat om beleidsmatige zaken. Wanneer er bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze is of een nieuwe organisatorische regel geïntroduceerd is van hogerhand, dan wil ik dat daar wel aandacht voor komt tijdens de briefing.'

Chef van dienst: 'Ik bemoei me niet heel vaak met hoe een briefing eruit moet komen te zien. Ik zeg niet waar welke dia moet komen te staan. Wel zeg ik het als er minder informatie op de hand-out moet. Dat vind ik namelijk irritant.'

Werkvoorbereider: 'Ik bepaal wat er op de briefing komt. De chef van dienst heeft alleen zicht op de dia's die ik selecteer om te laten zien op de briefing. De chef van dienst weet niet welke dia's ik niet geselecteerd heb. Hier wordt ook nooit om gevraagd.'

De geforceerde dia

Een criterium van een heel andere orde is het criterium van de 'geforceerde dia'. Dit is een dia die door de maker en/of aanbieder zonder overleg met de desbetreffende afdeling al meteen geormerkt (middels een sterretje, zie figuur 5.1) in de rechterbak van de briefingtool wordt geplaatst. De opstellers van de briefing kunnen geforceerde dia's dus niet verwijderen. Deze dia's moeten verplicht op de briefing behandeld worden. Geforceerde dia's worden over het algemeen voor alle afdelingen in de regio van belang geacht. Het is vooral het Regionaal Informatie Knooppunt (RIK) dat geforceerde dia's (al dan niet als tussenpersoon) aan de briefing toevoegt.

Sommige opstellers van de briefing hebben mogelijkheden (trucjes) gevonden om geforceerde dia's tijdens de briefing niet (serieus) te behandelen, bijvoorbeeld door de dia('s) als laatste in de bak van te tonen dia's te plaatsen. Deze dia's verschijnen dan wel op de briefing, maar worden niet in alle gevallen (nader) toegelicht.

Perceptie over de regionale dia's

Opstellers van de briefing zijn over het algemeen beperkt enthousiast over de (inter)regionale dia's die zij (al dan niet geforceerd) krijgen aangeboden. De belangrijkste reden is dat zij de aangeboden informatie vaak weinig relevant vinden in relatie tot hun werkgebied (zoals gezegd, een doorslaggevend criterium om een dia te plaatsen). Deze dia's nemen kostbare tijd in beslag, tijd die in hun beleving beter aan lokale informatie besteed kan worden.

Observatie

Tijdens een bijeenkomst waar zowel opstellers van de briefing als regionale informatievoordieners van een van de drie door ons bezochte regio's aanwezig waren, constateerden wij dat tussen beide doelgroepen geen afstemming over de dia's plaatsvindt.¹⁶⁰ Een van de opstellers merkte op dat hij de dia's van de informatievoordieners over het algemeen niet plaatst. 'Ik vind ze niet altijd relevant en er staat niet altijd de juiste informatie in. Eigenlijk vind ik die dia's soms gewoon ronduit slecht, bijvoorbeeld omdat ze niet goed zijn opgebouwd.' Een van de informatievoordieners vroeg daarop: 'Dus ik maak dia's die jullie dan bewust negeren?' Het antwoord daarop was 'ja'. Een aantal andere opstellers gaf aan dat ze er ook zo over dachten. Op onze vraag of de opstellers hun kritiek ook terugkoppelden aan het RIK, was het antwoord van zowel de opstellers als de informatievoordieners 'nee'. Een informatievoordienster vulde aan: 'Af en toe vraag ik expliciet of een dia voldoet aan de verwachtingen, maar ik heb daar nog nooit een antwoord op gekregen. Dat is frustrerend want hierdoor kan ik niet vraaggericht werken.'

Werkverdelers: 'Kijk, in de rechterbak staat een regionale geforceerde dia die bestemd is voor vijf korpsen. Deze dia geeft aan dat er een nieuw procesomslag komt. Ik wil deze dia dus niet laten zien, maar ik kan hem niet uit de bak halen. Waardeloos is dat. Deze moet ik dus verplicht op de briefing laten zien.'

Werkverdelers: 'De dossierdia was geforceerd door de regionale informatiedesk. Die wilde ik er eigenlijk uithalen, maar dat lukte mij niet. Wij

¹⁶⁰ Dit is door de regio zelf ook onderkend, zodat men maatregelen heeft getroffen om de onderlinge afstemming te verbeteren.

maken namelijk geen dossiers op, dus voor ons was deze dia helemaal niet relevant.'

Werkverdelers: 'Aan de naam zie ik al dat deze dia geplaatst is door de informatiedesk. Wat moet ik nu met zo'n dia? Daar kunnen wij bij ons op de afdeling dus niets mee. Er komen wel meer van die onzindia's van de informatiedesk. Als ik die aan de naam herken, dan weet ik eigenlijk al op voorhand dat ik hem niet ga plaatsen en bekijk hem dus ook niet eens meer... Tja, dat mechanisme krijg je dan vanzelf.'

Werkvoorbereider: 'Wij krijgen soms wel eens interregionale dia's aangeboden die ik volstrekt irrelevant vind. Laatst nog kreeg ik vanuit het hoofdbureau een dia aangeboden over een demonstratie in Den Haag van motorrijders uit onze regio. Dat vind ik dus echt niet relevant. Zo'n dia plaats ik dan ook niet, ook al is het wellicht een speerpunt van het hoofdbureau.'

Werkvoorbereider: 'Ik vind het prettig dat ik een vrije rol heb om te bepalen welke dia's ik selecteer. Tot voor kort was dat anders, dan moesten bijvoorbeeld regionale dia's erop, terwijl we dat niet relevant vonden. Nu hoeven niet alle regionale dia's er meer verplicht op, alleen die geoormerkt zijn.'

Chef van dienst: 'Als ik niet zoveel dia's heb, wil ik er nog wel eens een dia inzetten die niet echt relevant voor ons is. Mijn ervaring is dat zulke longshots zelden resultaat opleveren.'

Werkvoorbereider: 'Het RIK vindt het belangrijk dat alles wat over motorclubs gaat vastgelegd wordt in BVH. Op het projectnummer [...] kun je nieuwe informatie muteren. Het RIK biedt om de twee weken weer een dia aan om hier aandacht voor te vragen. Maar als de collega's dat al doen, dan vind ik het echt onzin om dat elke keer te laten zien. Ik verwijder die dia dus uit de bak. Ik heb daar nog nooit iets van gehoord. Ik vraag me af of ze überhaupt weten dat ik de dia heb verwijderd. Ik heb al meerdere keren tegen het RIK gezegd dat ze soms onzinnige en ook slechte dia's produceren. Dat hebben ze mij niet in dank afgenomen.'

Werkvoorbereider: ‘Er moeten nu maar liefst zes dia’s die door het RIK zijn aangeboden over de zaak [...] op de briefing geplaatst worden. Maar die zijn voor ons werkgebied helemaal niet interessant. En toch moeten ze van de chef SGBO getoond worden.’

5.5 Volgorde van de dia’s

De volgorde waarin de onderwerpen (dia’s) tijdens de briefing worden behandeld, verschilt per afdeling. De opstellers van de briefing hanteren ook hiervoor (eigen) vuistregels. Sommigen houden de volgorde van dia’s aan zoals deze worden aangeboden, ook omdat ze niet altijd weten hoe ze de dia’s in een andere volgorde kunnen zetten. Uit de interviews blijkt dat in een aantal gevallen ook (soms alleen mondelinge) afspraken zijn gemaakt over de volgorde.

Werkvoorbereider: ‘Ik bepaal verder op basis van ervaring – rekening houdend met de wensen van de chefs van dienst, maar dat is niet leidend – en afspraken wat erin komt. Afspraken zijn bijvoorbeeld dat we eerst terublikken, daarna komen de IGP-dia’s, de AV-personen, de wijkaandachtspunten en als laatste verzoeken om regionale ondersteuning. De wijkaandachtspunten stonden tot voor kort op de tweede plaats, maar de chef van dienst vond dat ze lager op de lijst moesten. Waarom weet ik eigenlijk niet.’

Werkverdelers: ‘Ik heb niet echt een volgorde. Ik begin wel altijd met de personele aangelegenheden en eindig met de wijkaandachtspunten. Wat ertussenin zit heeft voor mij geen speciale volgorde. Maar als er bijvoorbeeld aandacht wordt gevraagd voor drie personen aan de hand van een foto, probeer ik deze niet achter elkaar te zetten. Ik probeer namelijk altijd een dia met foto af te wisselen met een dia met tekst. Ik vind dat namelijk zelf prettig als ik word gebriefd. De wijkaandachtspunten staan achteraan, want die staan er ook wat langer op, een week of twee, en iedereen kent die dus wel.’

Werkverdelers: ‘Over de opbouw zijn geen afspraken gemaakt, alle werkverdelers doen dat op hun eigen manier. Ik hou wel van een beetje structuur, dus ik begin altijd met de personele aangelegenheden: rooster en ziekmeldingen. Dan informatie over personen, voertuigen en objecten. Daarna komen de IGP’s en daarna het rondje langs de collega’s.’

Chef van dienst: 'Wij presenteren de dia's niet in een vaste volgorde of volgens een bepaalde standaard. De informatie die we geven is immers allemaal even relevant. Wel clusteren we dia's die bij elkaar horen en beginnen we altijd standaard met het terugblikken.'

Werkverdelers: 'Er is geen uniforme afgesproken werkwijze die we hier hanteren met betrekking tot de indeling van de briefing. De start en het einde van de briefing zijn bij mij wel altijd hetzelfde. Ik begin altijd met het rooster van de dag. Dat vind ik prettig. Mocht er iets staan wat niet klopt, dan kan ik dat naar aanleiding van de reacties aanpassen. Bovendien kan iedereen zien wie de leidinggevende van de dag is. Daarna lees ik uit de dagrapportages voor wat er de afgelopen 24 uur is gebeurd en ik eindig altijd met een rondje. De dia's tussen het begin en het eind trek ik gewoon uit de bak.'

5.6 Koude briefing

In Brabant Zuid-Oost plaatst men conform het beleid (zie §4.2) de niet-geselecteerde dia's op de 'koude briefing', om het totaal aantal dia's tijdens de warme briefing 'behapbaar' te houden. De koude briefing is een digitale briefing die de hele dag op een aantal vaste monitoren wordt afgespeeld.

Chef van dienst: 'De koude briefing is omvangrijker dan de warme briefing en bevat ook *nice to know*-informatie. De warme briefing kan men op de computer terugkijken, en is dus inhoudelijk anders dan de koude briefing. Onze gedachte bij de koude briefing is dat men door het herhalen onbewust de informatie meekrijgt, ook al kijkt men er dus niet bewust naar.'

In de beide andere regio's die wij bezocht hebben, kent men het begrip 'koude briefing' niet. Wel konden mensen daar, net als in de regio Brabant Zuid-Oost, de (warme) briefing op de computer terugkijken.

In de vragenlijst hebben wij de toehoorders van de briefing in Brabant Zuid-Oost gevraagd in hoeverre zij op de dag dat wij aanwezig waren bewust de koude briefing hebben bekeken. 28,9% van de respondenten (n=15) gaf aan dat zij de koude briefing die dag bekeken hadden.

Aan de toehoorders van de briefing in de twee andere korpsen hebben we

gevraagd of zij de briefing op de computer hebben teruggekeken. 26,5% van de respondenten (n=27) gaf aan dit te hebben gedaan.

5.7 Enkele samenvattende observaties

De praktijk leert dat het vooral de werkvoorbereiders/werkverdelers zijn die bepalen welke informatie voor de briefing relevant is.¹⁶¹ Zij baseren zich daarbij op ervaring en persoonlijke voorkeuren en een aantal vuistregels die zij zich in de loop van de tijd eigen hebben gemaakt. Zij gebruiken volgens eigen zeggen geen beschreven, vastgestelde criteria die het selecteren van de informatie ondersteunen. Sturing op het selectieproces en daarmee op de informatie die tijdens de briefing wordt gepresenteerd, vindt door de chefs van dienst feitelijk niet plaats: zij hebben immers alleen zicht op de geselecteerde dia's en kunnen daarmee alleen sturen op een selectief deel van de informatie. In de praktijk gebeurt dit laatste overigens bijna niet.

Door de werkvoorbereiders/werkverdelers wordt bij het selecteren van de dia's beperkt rekening gehouden met de strategische speerpunten die door de korpsleiding zijn bepaald. Doorwerking van strategische of tactische keuzes op het uitvoerende politiewerk vindt middels de politiebriefting in de door ons bezochte korpsen dan ook niet tot nauwelijks plaats. In de regio Brabant Zuid-Oost was hier nog het meest sprake van.

Let wel, we zeggen hiermee niet dat er geen strategische of tactische keuzes zouden worden gemaakt. We zeggen alleen dat deze niet door de werkvoorbereiders/werkverdelers als zodanig in de briefing worden verwerkt.

De vuistregels die door de opstellers worden gehanteerd bij het selecteren van de dia's hinken op twee gedachten. Aan de ene kant beseffen de opstellers dat een briefing, wil deze effectief zijn, moet voldoen aan een aantal randvoorwaarden, ook al kan men deze randvoorwaarden niet altijd (onderbouwd) kwantificeren: niet te veel dia's laten zien, het herhalen van dia's door deze een x-aantal dagen te laten staan, het hanteren van een vaste volgorde en het clusteren van dia's. (In het volgende hoofdstuk komt daar nog een aantal randvoorwaarden bij, zoals het gebruik van ondersteunend beeldmateriaal.) Allemaal randvoorwaarden die volgens de literatuur van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de briefing. Aan de andere kant wil men zo volledig mogelijk zijn,

161 Wie dus invulling wil geven aan het IGP-concept aan de hand van onder andere een (de)briefting, zal rekening moeten houden met de wijze waarop de briefing in de praktijk wordt opgesteld.

zodat de toehoorders op basis van alle informatie hun werk zo veilig en goed mogelijk kunnen uitvoeren. De feitelijkheid is dat men in de uitvoering uiteindelijk toch 'kiest' voor volledigheid in plaats van voor effectiviteit.

Een soortgelijke spagaat is ook zichtbaar als het gaat om toestaan dat mobiele telefoons of portofoons tijdens de briefing aan blijven staan. Iedereen begrijpt dat dit niet bevorderlijk is voor een effectieve briefing, men ervaart het soms zelfs als hinderlijk, maar toch wordt deze 'werkwijze' geaccepteerd, omdat toehoorders dan weggeroepen kunnen worden en het 'echte' werk doorgang kan vinden.

Het aanbieden van dia's door Regionale Informatie Knooppunten (RIK)/Infodesk garandeert niet dat deze ook tijdens de operationele briefing behandeld worden, zelfs niet als deze geforceerd worden aangeboden. De vraag is dan ook of er feitelijk wel sprake is van een regionale informatiesturing vanuit het RIK, dat regionale informatie bundelt en wegzet bij de lokale afdelingen.

Wanneer we kijken in hoeverre de factoren die van invloed zouden kunnen zijn op de effectiviteit van de briefing (zie hoofdstuk 3) in de praktijk hun beslag hebben gekregen, dan blijkt dat:

- clustering van dia's soms wel, maar soms ook niet plaatsvindt;
- prioritering van dia's niet plaatsvindt, dat wil zeggen dat dia's die het meest of minst belangrijk zijn, niet bewust op een bepaalde vaste plek geplaatst worden;
- gestructureerde gezamenlijke debriefings vrijwel niet plaatsvinden;
- herhaling van informatie aan de orde is, omdat dia's langere tijd gepresenteerd worden;
- bij het selecteren rekening wordt gehouden met de relevantie voor de afdeling, maar dat door het soms grote aanbod en de geforceerde dia's niet altijd alleen deze relevante dia's geselecteerd en dus gepresenteerd worden.

Eerder merkten we al op dat van de drie onderzochte regio's alleen Brabant Zuid-Oost gekomen is tot 'operationeel beleid' over de vormgeving van de briefing, dat wil zeggen: tot operationeel concrete aanwijzingen over hoe de briefing moet worden vormgegeven. Dit beleid wordt soms wel, soms niet uitgevoerd.

- Wel wordt uitgevoerd: er wordt onderscheid gemaakt tussen een warme en koude briefing en tussen een witte en blauwe briefing. In de praktijk worden bijna altijd de voorgeschreven maximale vijftien dia's gepresenteerd en duurt de briefing nooit langer dan de voorgeschreven 25 minuten, zie tabel 5.1. Dit betekent overigens niet dat dit een bewuste uitvoering van het beleid is. Maar het geeft op zijn minst aan dat het beleid de feitelijke praktijk beschrijft.

- Niet wordt uitgevoerd: de voorgeschreven volgorde waarin de dia's gepresenteerd dienen te worden en ook het aantal dagen dat een dia getoond mag worden (volgens de werkinstructie maximaal drie dagen).

De praktijk: de dia's

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de dia's die tijdens de briefing gepresenteerd werden, eruitzagen en welke informatie zij bevatten. We illustreren dit in een aantal gevallen met concreet, maar enigszins selectief, beeldmateriaal. Selectief, omdat wij vanzelfsprekend geen voorbeelden kunnen geven waarop herleidbare opsporingsinformatie zichtbaar is. In hoofdstuk 9 laten wij zien wat het effect van de dia's was, in de zin dat we laten zien hoeveel van de informatie die in de dia's was opgenomen ook werd onthouden.

6.1 Type dia's

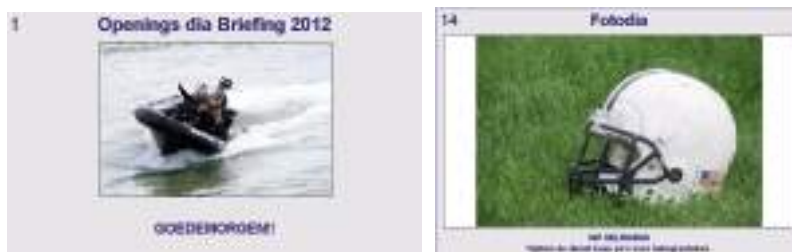
Er bestaan verschillende typen dia's.¹⁶² Door het kiezen van een type dia liggen het sjabloon en dus de in te voeren gegevens voor een groot deel vast.

Tabel 6.1: Overzicht van de typen dia's met tussen haakjes in welke figuur een voorbeeld is opgenomen

Type dia's
aandachtsvestiging persoon
aandachtsvestiging locatie (figuur 6.2)
aandachtsvestiging voertuig (figuur 6.2)
aandachtsvestiging modus operandi (figuur 6.6)
aanhouding verzocht
fotodia (figuur 6.1)
tekstdia
wijkaandachtspunt (of wijksppeerpunt)
sturingsinformatie
aangehouden
ontvreemding voertuig
overige bijzonderheden; deze dia wordt bijvoorbeeld gebruikt als welkomstdia, om het dienstrooster op te zetten of het terugblikken aan te kondigen (figuren 6.1 en 6.3)

¹⁶² Dit zijn alle typen dia's die wij in zijn totaliteit binnen de drie korpsen zijn tegengekomen. Ieder korps kan een type dia wel of niet selecteren. Het korps Friesland bijvoorbeeld heeft nog de keuze uit het type dia 'op vrije voeten'.

Figuur 6.1: Voorbeelden van een 'overige bijzonderhedendia' (links) en een 'fotodia'



De dia's bestaan doorgaans uit een titel, een of meerdere foto's/plaatjes en een stukje tekst. De aandachtsvestigingen bestaan ook nog uit een aantal vast in te voeren kenmerken van de persoon, het voertuig of de locatie waar de aandacht op gevestigd wordt (zie figuur 6.2). In bijvoorbeeld een aandachtsvestiging persoon zijn naast de personalia (voornaam, achternaam, geboortedatum en adres) ook, indien bekend, het voertuig waarin de persoon rijdt, inclusief het kenteken, opgenomen.

Figuur 6.2: Voorbeelden van een aandachtsvestiging locatie en een aandachtsvestiging voertuig*



* In beide dia's is linksboven te zien welke voorgeschreven kenmerken er bij dit type dia horen. (De gegevens die terug te voeren zijn op personen, de locatie of de afdeling zijn door ons afgedekt.)

Bevinding

In onze beleving heeft de indeling naar typen dia's een zekere mate van willekeur in zich. Een aandachtsvestiging persoon kan in onze optiek ook een aandachtsvestiging voertuig zijn (en vice versa, zie figuur 6.2, dia 5). Niet alleen wordt opsporingsinformatie van de desbetreffende persoon opgenomen, maar ook opsporingsinformatie van bijvoorbeeld het voertuig waarin de persoon rijdt. Om de persoon op te sporen wordt de aandacht niet alleen op de persoon gevestigd, maar dus ook op het voertuig.

6.2 Vier hoofdcategorieën

De dia's die voor de briefing werden voorbereid – en als zodanig tijdens de briefing ook aan bod kwamen –, zijn grofweg in vier hoofdcategorieën in te delen:

- personele aangelegenheden;
- terugblikken of highlights;
- informeren ten behoeve van de actiegerichte opsporing;
- rondvraag.

6.2.1 Personele aangelegenheden

Het gaat hier vooral om het presenteren van het dienstrooster (wie heeft welke dienst, wie is de leidinggevende van de dag, wie is waar te vinden) en wie er die dag jarig en ziek zijn.

Het dienstrooster en de lijst met jarigen/zieken worden bij het merendeel van de afdelingen in een dia opgenomen en (dus) tijdens de briefing visueel gemaakt. In de gevallen dat hier geen dia van gemaakt wordt, worden de personele aangelegenheden tijdens de briefing voorgelezen.

Werkverdelers: 'Ik begin altijd met het rooster van de dag. Dat vind ik prettig. Mocht er iets staan wat niet klopt, dan kan ik dat naar aanleiding van de reacties aanpassen. Bovendien kan iedereen zien wie de leidinggevende van de dag is.'

Werkverdelers: 'De briefing betekent ook zorg besteden aan het personeel. Dat staat redelijk hoog in het vaandel bij ons. Dit betekent ook dat als je 's ochtends in dienst komt, je even meldt dat je de dag ervoor een schietincident of een reanimatie hebt gehad.'

Chef van dienst: 'De laatste tijd gebruiken we de briefing ook meer als een instrument om te achterhalen wat collega's gaan doen tijdens de dienst. In de eerste plaats heb ik hierdoor een beter beeld van wat ze precies gaan doen. Je merkt dat sommige collega's de neiging hebben om te duiken voor werk. Dan hebben ze een drukke noodhulpdienst achter de rug en willen ze zich de volgende dag verstoppen in de dossiers. Ik probeer door goed door te vragen duidelijk te krijgen hoe groot de werk-

druk van de collega's is. In de tweede plaats vind ik het ook nodig dat collega's van elkaar weten wat ze doen. Dit vergroot volgens mij de verbondenheid tussen de collega's.'

6.2.2 Terugblikken of highlights

Op basis van vooral de dagrapportages van de afgelopen 24 uur wordt een aantal gebeurtenissen/activiteiten die hebben gespeeld, geselecteerd. Hoewel het bij het terugblikken vooral gaat om gebeurtenissen die zijn afgerond, worden soms ook gebeurtenissen aangehaald die mogelijk nog enige aandacht behoeven (bijvoorbeeld omdat deze nog schriftelijk afgehandeld moeten worden of omdat een andere partij aan zet is). Voor deze terugblikgebeurtenissen worden geen aparte (opsporings)dia's gemaakt in de zin dat de informatie op een dia wordt gezet. Wel wordt het terugblikken in de meeste gevallen middels een dia met alleen een foto/plaatje aangekondigd, zodat men weet dat het terugblikken aan de orde is.

Chef van dienst: 'Aanhoudingen in het verleden zijn nice to know voor de toehoorders. Maar vanuit het oogpunt van sfeer kweken is het wel belangrijk. Successen delen is ook belangrijk. En als iemand aangehouden wordt, is het ook prettig dat mensen dit weten, want dan hoeven ze niet meer naar die persoon uit te kijken.'

Chef van dienst: 'Niet alle kennis wordt aan het papier toevertrouwd. Door het terugblikken komt er soms nieuwe informatie op tafel die nog niet op papier staat. Dat vind ik een meerwaarde van de traditionele briefing.'

Figuur 6.3: Voorbeeld van een dia/foto die gebruikt wordt om het terugblikken aan te kondigen



6.2.3 Informeren ten behoeve van de actiegerichte opsporing

In deze categorie wordt alle operationele informatie gegeven c.q. behandeld die nodig is voor de opsporing in de zin dat er door de toehoorders beoogd actie op ondernomen kan/moet worden. Deze informatie wordt eigenlijk altijd in een dia geplaatst. Het gaat hier vooral om aandachtsvestigingen, wijkaandachtspunten en (sturings)informatie. We zullen deze dia's in het vervolg kortweg aanduiden als *opsporingsdia's*.

We merken overigens op dat de scheidslijn tussen het terugblikken/highlights en de (actiegerichte) opsporingsinformatie niet altijd eenduidig te trekken is. Zoals gezegd, kunnen vanuit het terugblikken ook nog bepaalde (vervolg)handelingen nodig zijn. Anderzijds wordt in een aandachtsvestiging soms ook 'oude' informatie gegeven, bijvoorbeeld om de nieuwe informatie in een bepaalde context te kunnen plaatsen. Deze contextinformatie is over het algemeen terug te vinden in de hand-out. Toch hanteren we dit onderscheid, omdat een uitgangspunt van de briefing is dat deze meer op de toekomst gericht moet zijn en minder op het verleden.

6.2.4 De rondvraag

Een laatste categorie, die vrijwel bij alle afdelingen en altijd aan het einde van de briefing plaatsvindt, is de rondvraag. Hier kunnen mensen aangeven wat zij die dag gaan doen en/of welke bijzonderheden zij denken tegen te komen.

6.3 Het opnemen van foto's in de dia's

Het tonen van foto's is een belangrijk onderdeel van de briefing. Er kunnen in een dia maximaal twee of drie foto's worden geplaatst.¹⁶³ Ook is het mogelijk om een filmpje te laten zien. Dit kan in tegenstelling tot een foto niet rechtstreeks in de dia worden geplaatst. De dia moet eerst worden weggeklikt, waarna een ander programma moet worden opgestart, zodat het filmpje kan worden afgespeeld.

¹⁶³ Het plaatsen van meerdere foto's in een dia hangt ook af van de behendigheid van de maker om met het softwaresysteem om te gaan.

Uit onze observaties blijkt dat het merendeel van de opsporingsdia's uit foto's bestaat. Dit zijn vooral foto's waarop personen, locaties en/of voertuigen (met soms nog separaat een foto van een kentekenplaat) staan. Aan de hand van deze foto's kunnen de toehoorders de objecten op straat herkennen (en dus opsporen). Wij hebben nooit waargenomen dat een filmpje werd afgespeeld.

Werkvoorbereider: 'Ik probeer wel altijd een foto in de dia erbij te plaatsen, omdat collega's het volgens mij dan beter onthouden. [...] Ik denk vaak na over hoe de collega's wat meer getriggerd kunnen worden. Vroeger had iedereen wel een notitieboekje mee, maar nu gebeurt dat bijna niet meer.'

Werkverdelers: 'Waar ik ook altijd rekening mee probeer te houden is dat er een foto of kenteken in de dia zit. De mensen zijn visueel ingesteld, dus als je alleen maar tekst laat zien, dan weet je op voorhand dat ze het niet zullen onthouden.'

Werkvoorbereider: 'Neem die persoon die nu twee jaar vast gaat zitten. Die is herkend dankzij een foto op de briefing. Daar is een briefing dus voor.'

Foto's worden niet alleen gebruikt om opsporingsinformatie te geven. Ook worden foto's of animatieplaatjes opgenomen om (soms op ludieke wijze) een bepaald onderwerp onder de aandacht te brengen.

Figuur 6.4: Enkele plaatjes die werden gebruikt om een bepaald onderwerp onder de aandacht te brengen*



* Van links naar rechts ging het om de volgende onderwerpen: a) Prinsjesdag,¹⁶⁴ b) actief controleren van voertuigen onder het motto: 'iedere nacht een 8', c) extra toezicht bij een container waar munitie is aangetroffen en d) voer twee controles per dienst uit voor het visserijproject.

164 Deze regionaal aangeboden dia werd al in juni aan de afdelingen aangeboden. In Brabant Zuid-Oost werd deze op de koude briefing geplaatst.

Werkvoorbereider: 'Ik ben altijd op zoek naar een goede foto. Want dan blijft de informatie, denk ik, beter hangen bij de collega's. Ik vind humor ook altijd belangrijk. Daarom probeer ik in iedere briefing wel een grap te stoppen. Niet altijd in de vorm van een plaatje op een sheet, maar ook mondeling tijdens de presentatie. Ik houd wel van een grapje.'

Observatie

De kwaliteit van sommige opsporingsfoto's was niet altijd even ondersteunend. Als de foto met een mobieltje was genomen of afkomstig was van bewegende beelden van een beveiligingscamera, was het object slecht herkenbaar. Aan de toehoorders werd om die reden dan ook nog weleens geadviseerd de foto's op de computer te bekijken, omdat de details dan beter tot hun recht zouden komen.

6.4 Vrije tekst van maximaal 300 tekens

Naast het invoeren van gegevens en plaatsen van foto's/plaatjes is het mogelijk om in een dia een tekstje te plaatsen. Dit kan in de 'vrijetekstruimte'. Deze vrije tekst kan uit maximaal 300 tekens bestaan.

Voorbeelden van vrije tekst in verschillende typen dia's

Wijkaandachtspunt dia

'Velden zijn ingezaaid en mogen niet bespeeld worden. Speeltuintje [straatnaam] voetballende jeugd. Buurt is het beu.'

Aandachtsvestiginglocatie dia

'Via bewoners en gemeente melding gehad dat er in de avonduren overlast van jeugd is op de [straatnaam]. Jeugd laat rotzooi achter en zorgt voor geluidsoverlast bij de hondenuitlaat (op bankje aldaar). Zie IGP voor uitleg handelwijze.'

Aandachtsvestigingspersoondia

'Aandacht voor 5 personen in verband met geuite bedreigingen na schietincident. Bij meldingen alert reageren en de nodige veiligheid betrachten i.v.m. vuurwapens.'

Aandachtsvestigingspersoondia (regionaal)

'[groep] Nieuwegein, Arnhem en Nijmegen SAMEN op inbrekerspad. 21/6/2012 ca 02.30 uur zijn 4 verdachten aangehouden in Leeuwarden tijdens het inbreken naast coffeeshop (in deur vergist?). Breekijzer IBN en een GSM-jammer!!!'

Overigebijzonderhedendia (regionaal)

'Op [datum] as. gaan de vijf korpsen en het OM [regio] over op het gebruik van het nieuwe procesomslog. Dit uniforme procesomslog is ontwikkeld onder het motto "Een procesdossier gaat de hele keten mee!" Zie hand-out.'

Figuur 6.5: Een voorbeeld van een aandachtsvestigingspersoondia waarin de vrije tekst niet op de dia past*



* Middels het verticale balkje aan de rechterzijde is het mogelijk om door de tekst heen te scrollen.

Uit onze observaties blijkt dat de vrije tekst niet altijd op de dia past, bijvoorbeeld omdat de ruimte op de dia voor een groot deel in beslag genomen wordt door een of meerdere foto's. Tijdens de briefing wordt door de presentator door de vrije tekst heen 'gescrold', zodat de toehoorders kunnen meelezen (zie figuren 6.5 en 6.6).

Observatie

Door het merendeel van werkvoorbereiders/werkverdelers is aangegeven dat zij het maximum van 300 tekens eigenlijk te weinig vinden. Dit is op zich opvallend, omdat zij in hetzelfde interview ook aangaven dat er juist niet te veel tekst op een dia moet komen te staan.

Zoals de verschillende voorbeelden in dit hoofdstuk ook laten zien, worden de teksten niet tot nauwelijks geaccentueerd weergegeven. In een heel enkel geval werd nog wel eens met hoofdletters of met extra uitroeptekens gewerkt.

6.5 Extra tekst in een hand-out

Aanvullende informatie kan men kwijt in een speciaal daarvoor gereserveerde 'begeleidendetekstruimte'. Deze tekst is niet zichtbaar op de dia, maar vanuit de dia kan doorgeklikt worden naar een hand-out (zie figuur 6.6).

Tijdens de briefings werd door verschillende presentatoren doorgeklikt naar deze hand-out, zodat de aanvullende informatie zichtbaar was. Andere presentatoren lazen de tekst voor, weer andere gebruikten de aanvullende informatie helemaal niet (zie §7.5). De lengte van de begeleidende teksten varieerde van een paar zinnen tot een aantal A4'tjes. De hand-out is nooit in papiervorm uitgedeeld.

Toehoorders kunnen vanachter hun computer zowel de dia's als de hand-out bekijken. Zoals al aangegeven, doet lang niet iedereen dat: ongeveer een kwart van de respondenten gaf aan dat zij op de dag dat wij aanwezig waren, de briefing inclusief de hand-out op de computer hadden bekeken (zie §5.6).

Figuur 6.6: Voorbeeld van een aandachtsvestiging modusoperandi-dia waarin wordt verwezen naar de hand-out (HO, links bovenin)*

* Op deze dia is de vrije tekst niet helemaal zichtbaar. Door op het verticale balkje te klikken werd door de presentator tijdens de briefing door de tekst heen gescrold.

Ter illustratie: de man met het grijphandje

De begeleidende tekst die bij de modusoperandi-dia in figuur 6.6 hoort, is de volgende: 'MD [melder] past op haar kleinzoon op bovenstaand adres. Vanmorgen rond 09:30 uur hoorde haar kleinzoon iets in de gang. Toen MD ging kijken zag ze iemand met een grijphandje met 4 klauwtjes door de brievenbus heen. MD heeft de man aangesproken en die vroeg of de ooevaar een paar deuren verder in de tuin van MD was... MD wil het echter niet bij ons melden. De man ging weg op een knalgele fiets. Volgens MD betreft het een grote man van rond de 50 à 55 jaar. Hij heeft een bruine leren hoed op en een grijphandje bij zich. MD geeft aan dat dit gebruikt wordt door mensen met een handicap om spullen van de grond te pakken.'

6.6 Operationele sturing aan de hand van de dia's

Een van de onderzoeksvragen die wij ons gesteld hebben, is of de politiebriefing een effectief sturingselement is. Met andere woorden, kunnen toehoorders op basis van de informatie/opdrachten die tijdens de briefing worden gegeven ook daadwerkelijk actiegericht handelen?

Het is ons opgevallen dat de opsporingsinformatie niet altijd even 'smart' in de dia's wordt beschreven. Een impliciete aanname bij de (presentatie van de) informatie is dat de informatie voor zich spreekt (of zou moeten spreken). Men gaat ervan uit dat het type dia (zoals aandachtsvestiging, wijkaandachtspunt, sturingsinformatie) al richting geeft aan wat er van de toehoorders wordt verwacht. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen *operationele informatie* en *opdrachten*.

6.6.1 Operationele informatie

Uit onze bestudering van de dia's blijkt dat er nogal eens operationele informatie om een gerichte actie uit te kunnen voeren ontbreekt. In bijvoorbeeld het bovengenoemde voorbeeld van de man met het grijphandje is in de hand-out sprake van 'op bovenstaand adres'. Het adres is echter nergens opgenomen, zodat uit de dia (waaronder de hand-out) niet duidelijk wordt in welk gebied de persoon zich mogelijk ophoudt. Ook de respondenten gaven aan dat operationele informatie om actiegericht te kunnen handelen nogal eens ontbreekt.

Chef van dienst: 'Voor de zomer hebben we over de kwaliteit van de briefing gesproken tijdens de teamleidersbijeenkomst. Vaak ontbreekt er namelijk informatie op de dia. Dan ontbreekt bijvoorbeeld de kleur van een voertuig. Ook heb ik wel eens gemerkt dat bijzonderheden van een voertuig, bijvoorbeeld een vreemde kleur spiegels, niet worden vermeld op de dia. Dit zijn wel vaak de aspecten die agenten op straat onthouden en herkennen. Ik heb aangegeven dat deze informatie ook op de dia terecht moet komen.'

Werkverdelers: 'Soms worden dia's niet goed gevuld. Dan wordt bijvoorbeeld het adres vergeten en dat is toch wel essentiële informatie. Dat moeten we dan zelf weer nazoeken. Storende typefouten vind ik ook vervelend: Kruitvatfiliaal in plaats van Kruidvatfiliaal.'

Chef van dienst: ‘Bijvoorbeeld de zitmaaiers. Mooi, die informatie. Maar ik wil graag weten in welk gebied er veel zitmaaiers worden gestolen. En in welk gebied er weinig zitmaaiers worden gestolen. Dat kun je ook voor inbraken doen en voor andersoortige criminaliteit. Ik heb een tijd in [...] gewerkt en daar doen ze dat al een tijdje. We hebben hier ook analisten die dat zouden moeten kunnen.’

In een aantal gevallen gaven toehoorders bij het inleveren van hun vragenlijst nog spontaan een mondelinge toelichting op de briefing: ‘Met de briefing wordt eigenlijk helemaal niet gestuurd, er wordt alleen informatie gegeven. Maar ik heb eigenlijk geen idee wat ik met die informatie moet doen. Ik vind de informatie weinig relevant. Ik mis bijvoorbeeld informatie die aangeeft waar je concreet op moet letten of hoe ik in een bepaalde situatie moet handelen. De informatie is ook erg incidentgericht, ik heb meer behoefte aan informatie die de context geeft. Dat we uit moeten kijken naar drie zitmaaiers die van verschillende locaties X zijn gestolen, is toch zoeken naar een speld in een hooiberg? Ik wil dan graag weten of het hier om een trend gaat. Worden bijvoorbeeld steeds dezelfde typen zitmaaiers gestolen, om welke gebied gaat het, is er een overeenkomst zichtbaar in de locaties, et cetera.’

6.6.2 Opdrachten

De dia’s worden ook gebruikt om aan de toehoorders van de briefing opdrachten mee te geven. Het gaat daarbij om informatiegestuurde politieopdrachten (IGP’s), wijkaandachtspunten, taken in projecten of aandachtsvestigingen. Bij alle afdelingen worden (werk)opdrachten ook buiten de briefing om individueel ‘op de man’ uitgedeeld.

IGP versus wijkaandachtspunt

Er bestaat geen uniforme uitleg in de regio’s over wat onder een IGP en een wijkaandachtspunt (WAP) wordt verstaan. In de regio Gelderland-Zuid kent men de term WAP überhaupt niet. Doorgaans worden met IGP’s de wat grotere opdrachten bedoeld. Op wijkteamniveau wordt, al dan niet op basis van strategische speerpunten, besloten of en, zo ja, hoeveel capaciteit hiervoor beschikbaar gesteld moet/mag worden. Wijkaandachtspunten zijn doorgaans wat kleinere opdrachten, zoals de verzoeken van de buurt-

agent om aandacht te geven aan bepaalde overlastlocaties (hangeugend in het park, zie bijvoorbeeld de aandachtsvestiginglocatie in figuur 6.2) en hier op een bepaalde manier mee om te gaan. Het besluit om bij een wijkaandachtspunt al dan niet capaciteit in te zetten, ligt bij de chef van dienst/ werkverdelers, zodat een opdracht onmiddellijk kan worden weggezet. In veel gevallen is voor een wijkaandachtspunt geen extra capaciteit noodzakelijk, omdat de opdracht direct door de surveillance/noodhulp kan worden uitgevoerd. Bij sommige afdelingen worden wijkaandachtspunten die wel extra capaciteit vergen, omgezet in IGP's.

Werkverdelers: 'In deze afdeling kennen wij het begrip WAP niet. De dia's van de wijkagenten zijn vooral bedoeld om even de aandacht ergens op te vestigen. Neem het even mee als je op pad gaat. IGP's zijn serieuzer: wanneer je echt een terugkoppeling wilt, gebruik je IGP's. Bij sommige kleine dingen wil je alleen een terugkoppeling krijgen wanneer er iets wordt aangetroffen. Dan is het niet zo zinnig om van zo'n opdracht een IGP te maken. Overigens werken we nog maar sinds een week zo. Er werd altijd van alles een IGP gemaakt, maar dat doen we nu dus niet meer.'

Figuur 6.7: Voorbeeld van een IGP-opdracht*



* In figuur 6.1 (rechts) is ook een voorbeeld van een IGP-opdracht opgenomen.

In Brabant Zuid-Oost wordt een IGP-opdracht geïnterpreteerd als een opdracht die als doel heeft om gericht informatie te verzamelen over mogelijke criminele feiten. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om het houden van toezicht bij een drugspan of het monitoren van een horecasluitingsverbod. In die regio is het verschil tussen een IGP en een WAP ook nog dat bij een IGP altijd terugkoppeling gegeven moet worden, terwijl dit bij een WAP facultatief is. In de praktijk betekent dit dan ook dat bij een WAP niet altijd genoteerd wordt dat eenheden niets hebben waargenomen, terwijl dit juist voor het optreden van de politie en/of andere partijen van groot belang kan zijn.¹⁶⁵

Uit de vragenlijst blijkt dat de toehoorders de opdrachten die in de dia's werden geformuleerd niet als zodanig herkennen (zie ook hoofdstuk 9). De vraag 'Zaten er opdrachten in de briefing en zo ja, welke? Beschrijf alle opdrachten die tijdens de briefing zijn gegeven' werd regelmatig met 'geen idee' of 'nee' beantwoord. Andere respondenten gaven slechts in algemene bewoordingen aan dat er een IGP-opdracht, een wijkaandachtspunt of een aandachtsvestiging aan bod was gekomen. Slechts zelden werd beschreven wat de betreffende opdracht concreet inhield.

Ter illustratie

Antwoorden die door respondenten van één afdeling gegeven werden op de vraag: 'Zaten er opdrachten in de briefing en zo ja, welke? Beschrijf alle opdrachten die tijdens de briefing zijn gegeven':

- nee (zesmaal);
- weet niet (driemaal);
- herkenning, vastlegging gegevens, aandachtsvestiging;
- kijken of er beelden zijn van winkel naast de winkel in hoofdstraat;
- geen specifieke opdrachten voor wijksecretariaat. Verder niet echt op gelet;
- aandachtsvestiging huisverbod [naam X];
- als je [naam Y] ziet: kleding noteren, alert reageren bij melding i.v.m. [naam X];

¹⁶⁵ Zie Helsloot e.a., 2012.

- aandacht [straatnaam], vastleggen info over [naam Y];
- neelden [winkel], namenlijst voor onderzoeker;
- niet buiten de dia's.

Aandachtsvestigingen bevatten informatie waardoor, de naam zegt het al, de aandacht gevestigd wordt op een persoon, object of locatie. Aandachtsvestigingen impliceren ook altijd een opdracht. De opdracht wordt niet altijd expliciet benoemd (zie figuur 6.8), zodat van de toehoorders verwacht wordt dat zij zelf bedenken welke opdracht/actie uit de aandachtsvestiging volgt. Ingeval er toch een opdracht wordt beschreven, dan wordt deze over het algemeen in algemene bewoordingen en ongeadresseerd geformuleerd: 'Let extra op als je op locatie X langsrijdt' of 'Als je deze persoon ziet, wees dan alert'.

Figuur 6.8: Voorbeeld van een aandachtsvestiging persoon waarin verder geen concrete opdracht staat geformuleerd

9

Aandachtsvestiging persoon

Naam: _____
 Voornaam: _____
 Geb. dat.: _____
 Adres: _____
 Plaats: _____

Betrokkene kan agressief reageren als hij gedronken of gekwetst heeft. Laatste verhoor heeft hij aangegeven dat als er weer politie bij hem komt hij ze dood maakt.

Uit aandachtsvestigingen kan niet altijd een eenduidige handeling of opdracht worden afgeleid, ook al vinden sommige chefs van dienst dat dit wel zou moeten (zie de citaten hierna). Zo werd met een aandachtsvestiging persoon soms bedoeld dat de persoon in kwestie moest worden aangehouden, terwijl een andere keer juist het omgekeerde werd bedoeld en aanhouding van de persoon alleen door het Arrestatie Team mocht plaatsvinden.

Dat een aandachtsvestiging niet als vanzelfsprekend een eenduidige opdracht impliceert, bleek ook uit de vragenlijst. Lang niet iedereen vulde als

antwoord de gepresenteerde aandachtsvestigingen in bij de vraag ‘Zaten er opdrachten in de briefing en zo ja, welke?’ (Zie bijvoorbeeld ook ‘Ter illustratie’ op p. 116: tijdens de briefing werden zes aandachtsvestigingen gegeven, terwijl door ruim de helft van de respondenten werd aangegeven dat er geen opdrachten gegeven waren.) De respondenten konden verder zelden aangeven welke concrete opdrachten er uit de aandachtsvestigingen volgden.

Chef van dienst: ‘Een briefing moet geen smoelenboek zijn. Er moet wel een duidelijke opdracht aan de informatie zitten. Een aandachtsvestiging is ook een opdracht, maar wel een impliciete. Veel opdrachten in die dia’s zijn impliciet geformuleerd. Ik ga ervan uit dat mensen weten wat de strekking is van een aandachtsvestiging. Bij bijvoorbeeld de dia over de persoon die zonder rijbewijs rijdt, zeg ik niet “probeer deze persoon te lokaliseren en houd hem aan”. Ik ga ervan uit dat iedereen begrijpt dat dit moet gebeuren. (...) Voor mijn gevoel weten de toehoorders dat inbraken voorrang hebben. Als ze een persoon zien die in verband wordt gebracht met een woninginbraak of iemand die in een auto rijdt zonder rijbewijs, dan hoop ik, of denk ik dat ze achter de woninginbreker aan gaan.’

Chef van dienst: ‘Een aandachtsvestiging kan voor verschillende doeleinden gebruikt worden. Het kan een alertering op bepaalde personen, objecten of plaatsen zijn, een opdracht tot het vergaren van informatie, een verzoek om iemand aan te houden of juist een verzoek om iets vooral niet te doen.’

We gaan hier verder niet in op de monitoring van de opdrachten, omdat dit geen onderdeel van ons onderzoek uitmaakt en wij hier dus niet specifiek naar gekeken hebben. Door verschillende respondenten is wel zijdelings aangegeven dat zij vinden dat dit nog onvoldoende gebeurt. We volstaan hier met een tweetal citaten.

Chef van dienst: ‘Ik wil mensen met een bepaalde opdracht de straat op sturen. En als ze met een klus de straat op gaan, dan wil ik dat ze de klus uitvoeren zoals we met elkaar hebben afgesproken. Bijvoorbeeld een hangplek met probleemjeugd. We hebben afgesproken dat we handelend optreden. Dan moeten we dus geen sociale gesprekken meer voeren. Als we afspreken dat we optreden tegen strafbaar gedrag, dan moet ook

iedereen optreden. Dat is een belangrijk aspect van de briefing: we moeten uniform handelen. [...] We kunnen geen politieman achter de politieman zetten: we monitoren dus niet of de mensen op straat ook doen wat we willen dat ze doen. Ter illustratie: stel we willen dat bij een onrustige plek mensen meteen worden opgepakt in plaats van dat er eerst even wat gepraat wordt en afgewacht, en in de briefing wordt deze manier van werken ook door het formuleren van een opdracht meegegeven, dan kunnen wij niet checken of deze werkwijze ook wordt gehanteerd.'

Werkverdelers: 'Als iemand zegt dat hij een opdracht heeft uitgevoerd, dan geloof ik dat. Daar moet je ook gewoon van kunnen uitgaan. Dus ik check niet of de mutatie ook echt klopt. Ik zie natuurlijk wel als er iets is aangepast.'

6.7 Actualiteit van de dia's

Mutaties van (opsporings)activiteiten worden niet automatisch doorgevoerd in de dia's. Dat betekent dat dia's handmatig aangepast of weggehaald moeten worden als er sprake is van een mutatie. Het monitoren van de actualiteit van de dia's vergt een grote mate van discipline van in de eerste plaats de dienders op straat. Zij moeten immers consequent iedere mutatie tijdig melden. In de tweede plaats moeten de opstellers van de briefing de mutaties (blijven) monitoren. We merken op dat ze dit voor alle dia's moeten doen, ook als die afkomstig zijn van andere afdelingen in andere regio's. Zoals al eerder opgemerkt, kunnen dia's uit andere regio's en geforceerde dia's niet worden aangepast of verwijderd, zodat men volledig afhankelijk is van derden. Uit onze observaties en de interviews blijkt dat het actueel houden van de dia's lastig is. Mutaties worden, zo blijkt, niet altijd (tijdig) doorgevoerd; tijdens de briefings werd daar dan ook verschillende malen op 'gehamerd'.

Observatie

Tijdens een van de ochtendbriefings werd door de werkverdelers de dia van de man met het grijphandje (zie figuur 6.6) behandeld. Dat wil zeggen dat de dia werd getoond, waarna er werd doorgeslikt naar de hand-out en de begeleidende tekst (zie het intermezzo onder figuur 6.6) letterlijk werd voorgelezen. De informatie werd die morgen voor het eerst in de desbetreffende briefing ingebracht. 's Middags kreeg de werkverdelers in onze aanwezigheid een terugkoppeling dat de man was gevonden en aangehouden.¹⁶⁶

De volgende morgen werd bij een andere afdeling de dia door de werkverdelers geselecteerd en als nieuwe informatie op de briefing behandeld. De toehoorders kregen tijdens de briefing de opdracht mee om naar de betreffende man uit te kijken. Na afloop van de briefing merkten wij op dat wij de dag ervoor hadden meegekregen dat de man al zou zijn aangehouden en dat de informatie daarmee achterhaald was. Tijdens de middagbriefing, waar de dia wederom werd getoond, werd door de werkverdelers aangegeven dat hij naar aanleiding van onze opmerking contact had gezocht met de betreffende afdeling en had vernomen dat de man inmiddels (inderdaad) was aangehouden.

Ook de dag daarna werd de dia door de werkverdelers van weer een andere afdeling geselecteerd. De tekst in de dia was aangevuld met 'man is herkend': 'Deze dia is geplaatst door [afdeling], het gaat om een man met een gele fiets. Toch plaats ik hem, ook al is de man herkend. Deze dia heeft gisteren namelijk bij ons op de briefing gestaan, dus hierdoor laat ik zien dat de man herkend is en er geen actie meer op genomen hoeft te worden.'

Observatie

We hebben verschillende keren tijdens de briefing van toehoorders gehoord dat informatie verouderd was. Door verschillende respondenten is aangegeven dat de briefing juist daarom ook van belang is: door het plenair reageren op de informatie kan deze actueel gehouden worden.

166 Dit is overigens een van de weinige observaties waaruit blijkt dat opsporingsinformatie uit de briefing ook tot een tastbaar resultaat leidde. In hoofdstuk 8 laten we zien in hoeverre de respondenten zelf vinden dat informatie uit de briefing bruikbaar is.

Werkvoorbereider: 'Kijk eens naar deze dia waarin een voertuig wordt gezocht. Deze dia is afkomstig uit een andere regio. Later hoorde ik dat het voertuig in beslag genomen is. Maar waarom halen ze de dia dan niet weg? De informatieve waarde is nu namelijk weg. Maar ik kan die dia niet verwijderen, omdat hij uit een andere regio komt.'

Werkvoorbereider: 'Om te controleren of informatie uit een interregionale dia nog actueel is, kijk ik naar de datum waarop de dia gemaakt is. Ik word namelijk niet geïnformeerd door mensen buiten onze regio of de informatie in de dia nog actueel is.' (Feit is dat aan de datum niet afgelezen kan worden of een dia nog actueel is. Bij iedere aanpassing, hoe miniem ook, verandert de datum waarop de dia oorspronkelijk geplaatst is in de datum waarop de aanpassing is gedaan.)

Werkverdelers: 'Ik ga ervan uit dat de persoon die de dia plaatst deze ook weer uit de bak haalt als de informatie niet meer actueel is. Ik moet daar wel op vertrouwen, want ik kan niet elke dag checken of alle informatie in de dia's nog wel actueel is. Dat kan ik alleen doen bij de dia's die betrekking hebben op mijn eigen wijk.'

6.8 Enkele samenvattende observaties

Voor het maken van de dia's wordt gebruikgemaakt van het softwareprogramma Satijn. Dit programma bevat per type dia (aandachtsvestiging persoon, aandachtsvestiging voertuig, enzovoort) een sjabloon waarin de makers informatie kunnen plaatsen. Hierdoor worden de makers gedwongen om volgens een bepaald format te werken. Desondanks hebben de makers enige vrijheid bij het invoeren, omdat zij zelf een sjabloon kunnen kiezen en het veld met 'vrije tekst' naar eigen inzicht kunnen vullen. Zowel het kiezen van een sjabloon als het invullen ervan gebeurt veelal op basis van het aanbod van informatie, bijvoorbeeld informatie afkomstig uit de dagrapportages en de problemen in de wijk. De informatie op de dia's is daarmee sterk aanbodgericht. Zelden wordt rekening gehouden met de vraag of de toehoorders de informatie ook echt nodig hebben en of zij op basis van die informatie ook echt actiegericht kunnen handelen: informatie staat (mede daardoor) niet altijd even 'smart' beschreven en relevante informatie wordt nog wel eens vergeten. Satijn standaardiseert het presenteren van informatie, maar ondersteunt de makers onvoldoende om

alleen die informatie op te nemen die relevant is voor een adequate uitvoering van het werk, in de zin dat deze ook optimaal kan beklijven.

Door het softwareprogramma worden de makers wel ‘gedwongen’ om rekening te houden met een aantal factoren die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de briefing: het maken van een hand-out, invoeren van een maximaal aantal tekens en het opnemen van foto’s. Dit garandeert echter niet op voorhand dat er ook sprake is (of zal zijn) van een effectieve briefing: het gebruik van foto’s is niet altijd even functioneel, omdat de kwaliteit niet altijd optimaal is, en de hand-out wordt slechts door een minderheid gelezen (zie ook §5.6). We merken nog op dat in de werkinstructie van Brabant Zuid-Oost staat opgenomen dat beeldmateriaal niet voor ‘ludieke’ doeleinden gebruikt mag worden. De feitelijkheid is dat dit wel gebeurt, vooral ook omdat de makers van mening zijn dat daardoor de informatie juist beter blijft hangen.

Wij benadrukken overigens dat wij niet nader hebben onderzocht op basis van welke inzichten het softwareprogramma Satijn is ontwikkeld. Waarom, bijvoorbeeld, gaat men uit van maximaal 300 tekens en niet van 200 of 500? Waarom heeft men voor de optie gekozen om in de dia door te klikken naar een hand-out? De makers zijn ‘slechts’ de gebruikers en konden dergelijke vragen niet beantwoorden.

Het vergt de nodige discipline om de informatie op de dia’s ook actueel te houden. Dit is niet zonder meer gewaarborgd in de werkwijze en het systeem.

De opdrachten die tijdens de briefing werden gegeven, werden niet als zodanig door de toehoorders herkend. De kans bestaat daarmee dat toehoorders de opdrachten ‘missen’ of naar eigen inzicht interpreteren en uitvoeren. Deze eigen interpretatie zou niet in lijn kunnen zijn met wat de verstrekkers van de opdrachten voor ogen hadden. Aan een aandachtsvestiging kunnen bijvoorbeeld (impliciet) verschillende opdrachten gekoppeld zijn door de chefs van dienst, die onderling overigens tegenstrijdig kunnen zijn (wel aanhouden of juist niet aanhouden).

Wanneer we kijken naar de factoren die *per dia* van invloed zouden kunnen zijn op de effectiviteit van de briefing (zie hoofdstuk 3) dan blijkt in de praktijk dat:

- in de dia’s informatie vrijwel niet wordt geaccentueerd;
- er gebruik wordt gemaakt van ondersteunend beeldmateriaal, en dan vooral van foto’s.

De praktijk: het presenteren van de briefing

In dit hoofdstuk gaan we in op de uitvoering van de briefing: wie presenteerde de briefing in de door ons onderzochte regio's en op welke wijze werd dit gedaan?

7.1 De presentator van de briefing

De functionaris die de briefing presenteert – we duiden deze aan als de presentator –, verschilt per korps.

In het korps Brabant Zuid-Oost werden de briefings (conform het korpsbeleid/werkinstructie) allemaal gegeven door de chef van dienst. We brengen in herinnering dat de dia's door de werkvoorbereider worden voorbereid, al dan niet in overleg met de chef van dienst die uiteindelijk de briefing geeft.

In het korps Gelderland-Zuid werden (conform het korpsbeleid/*Team 2010*) de briefings gegeven door de werkverdelers. De werkverdelers zijn ook degenen die de briefing voorbereiden.

In het korps Drenthe werden de briefings gegeven door de chef van dienst en de werkvoorbereider samen. De chef van dienst verzorgde steeds het openingswoord en nam het dienstrooster door. Vervolgens werd de inhoudelijke behandeling van de dia's overgelaten aan de werkvoorbereider. De rondvraag na de inhoudelijke behandeling van de dia's werd vervolgens weer opgepakt door de chef van dienst.

Op een na werden alle briefings gepresenteerd door een man: alleen binnen het korps Gelderland-Zuid werd een briefing door een vrouwelijke werkverdelers verzorgd.

Alle presentatoren van de briefing hebben desgevraagd tijdens het interview aangegeven dat zij geen specifieke instructie of cursus hebben gehad voor het verzorgen van de briefing.

Werkverdelers: 'Ik ken geen opleiding of cursus "briefing geven" of "werkverdeling". Er is geen instructie geweest hoe je de briefing moet verzorgen. Het gaat van collega op collega.'

7.2 Sturing op aanwezigheid

Tijdens alle briefings was een gemêleerd gezelschap van toehoorders aanwezig: studenten, baliemedewerkers, noodhulpeenheden, surveillanten, rechercheurs, werkvoorbereiders en in een aantal gevallen ook een of meer teamchefs.¹⁶⁷ De meeste geïnterviewde presentatoren zeggen grote waarde te hechten aan de aanwezigheid van al deze medewerkers. Er wordt daarbij geen onderscheid gemaakt tussen medewerkers met een executieve of een zuiver administratieve functie: het merendeel van de presentatoren vindt dat alle medewerkers van de afdeling in principe bij de briefing aanwezig moeten zijn.

Dit betekent overigens niet dat men ook altijd vindt dat de informatie voor alle toehoorders relevant is of behoort te zijn. De toehoorder moet zelf een inschatting maken welke informatie voor hem/haar noodzakelijk is om te onthouden.

Sommige presentatoren hebben in hun interview aangegeven dat het bijwonen van de briefing (door hen) verplicht is gesteld.

Werkverdelers: 'Ik vind het heel belangrijk dat alle collega's bij de briefing aanwezig zijn. Want als er belangrijke zaken gebeurd zijn, zit er vaak een vervolg aan vast. Bijvoorbeeld het oprollen van een hennepkwekerij, daar komen vaak nog allerlei vervolgacties uit. Dan komt er bijvoorbeeld nog iemand een sleutel brengen op het bureau. Ik vind het belangrijk dat dan ook de baliemedewerker of vrijwilliger weet wat er gebeurd is. En als er burgers komen die vragen hebben over een bepaalde zaak, dan moet iedereen van het bureau die wel kunnen beantwoorden, vind ik.'

Chef van dienst: 'De briefing is breed opgezet zodat er voor alle medewerkers wel iets in zit. De recherche zou tips kunnen geven bij de dia's die gaan over gezochte personen met het bevel om die aan te houden.'

Werkverdelers: 'Ik vind de briefing niet voor iedereen relevant, maar desondanks wil ik wel iedereen erbij hebben. Je moet ze erbij betrekken. Het samenzijn is ook belangrijk. Voor de collega's aan de balie geldt dat zij mensen te woord moeten kunnen staan en dus moeten weten wat er speelt. Zij moeten steeds voor zichzelf bekijken wat ze belangrijk vinden.'

167 In Brabant Zuid-Oost wordt er onderscheid gemaakt tussen een witte briefing (doorgaans voor medewerkers van het bedrijfsbureau en de recherche) en een blauwe (doorgaans voor alle executieve mensen).

Chef van dienst: 'De informatie is niet voor alle deelnemers relevant. Maar er is van hogerhand besloten dat iedereen bij de briefing moet zijn, zodat iedereen op de hoogte is, ook bijvoorbeeld de baliemedewerkers. Ik begrijp dat zij ook informatie nodig hebben, maar lang niet alles. Maar ja, het is nu eenmaal zo bepaald.'

Chef van dienst: 'De dames van de service en intake vinden heel andere dingen belangrijk dan de eenheden die op straat gaan. De netwerk-inspecteurs hebben maar aan een paar dia's in het hele verhaal een boodschap. De informatie is dan ook niet voor iedereen relevant.'

Districtschef: 'Als ik een briefing bijwoon, dan valt mij altijd op dat er vooral mensen van de leiding en het teamsecretariaat zitten. Heel soms zie je nog wel eens een verdwaalde noodhulpmedewerker, maar meestal zijn die dan al op straat. Dan vraag ik me toch af wat het nut is van de briefing. Prima dat medewerkers van het teamsecretariaat betrokken worden bij de dagelijkse gang van zaken. Maar het delen van informatie is toch vooral bedoeld om agenten op straat beter hun werk te kunnen laten doen?'

Hoewel de aanwezigheid van medewerkers van belang wordt geacht, blijkt uit onze observaties tijdens de briefing dat er door presentatoren niet altijd gemonitord wordt of ook iedereen daadwerkelijk aanwezig is. Vooral bij de briefings waarbij veel toehoorders aanwezig waren, werd niet door de presentator gecontroleerd wie aanwezig waren en of er nog collega's ontbraken.

Observatie

Bij aanvang van een briefing stonden wij naast de ingang van de briefing-ruimte. De ruimte was duidelijk te klein voor het aantal toehoorders: alle stoelen waren bezet en een aantal toehoorders moest staan. Toen de briefing net begonnen was, deed een politiemedewerker de deur open. Ze wierp een blik naar binnen, zei 'nou, ik ga wel weer' en deed de deur weer dicht. Dit herhaalde zich nog een paar keer met andere medewerkers. Naderhand vroegen we aan de chef van dienst of hij dit meegekregen had: 'Nee, want het is niet de bedoeling dat men niet naar de briefing komt!'

7.3 Sturing op gedrag van toehoorders

Tijdens de briefing werd er door de presentatoren in de regel weinig sturing gegeven aan het briefingproces. De sturing beperkte zich tot het begeleiden van het vragenronde, bijvoorbeeld toehoorders aan het woord laten zodat er vragen gesteld konden worden. In de gevallen dat toehoorders zicht- en hoorbaar met andere zaken dan de briefing bezig waren (grappen maken, met de telefoon spelen, enzovoort) of de portofoons dermate hard stonden dat de presentator (tenminste voor ons) moeilijk te verstaan was, werd in de regel niet ingegrepen door de presentator. Ook werd er niet of nauwelijks bijgestuurd wanneer discussies of vragen off topic raakten, dat wil zeggen: geen directe (inhoudelijke) relatie tot de dia (meer) hadden.

De presentatoren zonder formele leidinggevende bevoegdheden (dit zijn de werkverdelers in Gelderland-Zuid en de werkvoorbereiders in Drenthe) gaven in de interviews aan dat zij het soms lastig vinden om collega's tijdens de briefing aan te spreken op hun (ongewenste) gedrag. Ze vinden dat dit een taak is van de chef van dienst, die in de meeste gevallen ook bij de briefing aanwezig was (in Gelderland-Zuid als toehoorder en in Drenthe als 'technisch voorzitter' van de briefing).

Werkvoorbereider: 'Vandaag, bijvoorbeeld, begon een wijkagent weer over een ontvoeringszaak van een week geleden die iedereen al kent. Maar die persoon wil dan gewoon nog een keer zijn ei kwijt. De chef van dienst grijpt dan niet in. Ik vind het niet mijn rol om dan in te grijpen. Eigenlijk vind ik het namelijk niet goed als iemand de tijd van de briefing gebruikt om deze, toch minder belangrijke, zaken te bespreken. Maar goed, de chef van dienst vindt het kennelijk geen probleem. Hij stuurt daar in ieder geval niet op.'

7.4 Sturing op aantekeningenboekjes

Geen van de geobserveerde presentatoren stuurde op het gebruik van het aantekeningenboekje door toehoorders. Navraag bij sommige chefs leerde dat zij het ook niet nodig vinden om hierop te sturen. Ze vinden dat toehoorders hier zelf voor verantwoordelijk zijn. Een aantal presentatoren hanteert de aanname dat toehoorders over voldoende professionaliteit beschikken om zelf adequaat te kunnen bepalen of het opschrijven van informatie noodzakelijk is.

Chef van dienst: 'Ik ga het gebruik van een aantekeningenboekje niet verplichten. Ik stuur daar niet op. Mensen moeten zelf die verantwoordelijkheid pakken. De collega's zijn professioneel genoeg. Ze kunnen dat zelf ook wel bedenken. Ik hoop het voor ze dat ze het onthouden. Dat klinkt nu een beetje laconiek, maar ze moeten ook een beetje zelfredzaam zijn.'

Chef van dienst: 'In de werkinstructie "briefing" staat dat wij moeten sturen op het maken van aantekeningen. En in het begin deed ik dat ook wel, maar op enig moment verwatert dat en ga je ervan uit dat mensen dat dan zelfstandig bijhouden.'

7.5 Het presenteren van de dia's

De opbouw en de inhoud van de dia's waren bij alle presentatoren leidend bij het presenteren van de briefing. In de korpsen Brabant Zuid-Oost en Gelderland-Zuid werden er door de presentatoren gemiddeld 12,1 operationele dia's per briefing gepresenteerd (zie tabel 7.1).¹⁶⁸ In Drenthe bedroeg dit aantal 15,7 dia's per briefing.

In de meeste gevallen las de presentator de informatie voor die op de dia stond, aangevuld met (soms een selectie van) informatie uit de hand-out. De hand-out is, zoals al eerder aangegeven, een tekstpagina die vanuit de dia benaderd kan worden. De hand-out bevatte meestal aanvullende informatie (bijvoorbeeld personalia) of updates over (het onderzoek naar) het onderwerp op de dia.

De presentatoren konden ervoor kiezen om de hand-out wel of niet te tonen aan de toehoorders. Bijna alle presentatoren lieten tijdens de briefing wel een keer de hand-out (kort) de revue passeren. In sommige gevallen werd de hand-out getoond en werd erbij gezegd dat de toehoorders de informatie zelf moesten nalezen. Soms werd de hand-out getoond omdat de presentator wat aanvullende informatie wilde opzoeken. In andere gevallen werd de hand-out heel kort getoond en gezegd dat toehoorders de hand-out op de computer zelf kon-

¹⁶⁸ Onder operationele dia's verstaan wij alle dia's die operationele (opsporings)informatie/instructies bevatten. Dit zijn dus alle dia's minus de welkomdia, de dia's die bedoeld zijn om de personele aangelegenheden (jarigen, ziekten, dienstrooster) te bespreken en de rondvraagdia. We benadrukken dat de dia die wordt gebruikt om terug te kijken ook onder de operationele dia's valt; tijdens het terugblikken wordt immers ook operationele informatie gedeeld.

den nalezen voor meer informatie. Een aantal presentatoren benoemde niet expliciet dat de hand-out extra informatie bevatte over het onderwerp op de dia. De hand-out is in geen van de briefings als hardcopy uitgedeeld.

Een aantal presentatoren bracht tijdens de briefing, aanvullend op de informatie in de dia, nieuwe informatie in. In sommige gevallen ging het hierbij om informatie die ‘vers van de pers’ kwam. In andere gevallen leek het om oudere informatie te gaan en had de presentator er kennelijk voor gekozen om deze informatie niet in de bestaande of nieuwe dia te (laten) verwerken.

Het presenteren van de briefing in de drie onderzochte korpsen duurde in zijn totaliteit tussen de 10 en 31 minuten (zie tabel 7.1). Voor alle duidelijkheid: dit is inclusief het behandelen van de personele aangelegenheden (zoals zieken en jarigen, het dienstrooster van de dag, enzovoort), de rondvraag/discussieronde en het terugblikken. Gemiddeld duurden de onderzochte briefings in het korps Brabant Zuid-Oost 16,4 minuten, in Gelderland-Zuid 15,1 minuten en in Drenthe 23 minuten.

Werkverdelers: ‘Mijn briefing duurt, net als vanmorgen, gemiddeld vijftien minuten. Soms heb je uitschieters. Dit komt voor wanneer er bijvoorbeeld een heftige dag achter de rug is. Als er bijvoorbeeld een dodelijke aanrijding is geweest, besteed ik daar meer aandacht aan. Als de collega’s die bij deze aanrijding ter plaatse zijn geweest bij de briefing zitten, geef ik hun het woord. Dat is voor hen prettig en het blijft bovendien beter hangen. Dat de briefing dan wat langer duurt, is niet erg.’

De behandeling door de presentator van alleen de operationele dia’s duurde in een aantal gevallen aanzienlijk korter (vergelijk de derde en de laatste kolom in tabel 7.1). Gemiddeld duurde de behandeling van de operationele dia’s in Brabant Zuid-Oost 15,4 minuten, in Gelderland-Zuid 13,4 minuten en in Drenthe 17 minuten. Vooral in Drenthe en in iets mindere mate in Gelderland-Zuid nam de behandeling van de personele aangelegenheden en de rondvraag door de presentator een substantieel deel van de briefing in beslag (dit is de tijd in de laatste kolom minus de tijd in de derde kolom).

Gemiddeld gaven de presentatoren in Drenthe de meeste operationele informatie (dit is inclusief de mondelinge toelichting bij de dia’s) aan de toehoorders, te weten 205 (operationele) informatie-elementen per briefing. In Gelderland-Zuid werden er gemiddeld 182,6 (operationele) informatie-elementen per briefing gepresenteerd. In Brabant Zuid-Oost bedroeg dit aantal 169. Voor de duidelijkheid: dit is inclusief de (operationele) informatie-

Tabel 7.1: Overzicht per korps/afdeling van de hoeveelheid operationele (opsporings)informatie die tijdens een briefing werd gepresenteerd*

Korps	Afdeling (o= ochtendbriefing, m=middagbriefing)	Operationele dia's ¹⁶⁹			Totale tijdsduur ¹⁷⁰ briefing ¹⁷¹
		Aantal dia's	Aantal informatie- elementen ¹⁷²	Tijdsduur ¹⁷³	
Brabant Zuid-Oost	Helmond (o)	12	220	15	15
	Helmond (m)	13	229	16	16
	Eindhoven (o)	9	128	13	15
	Eindhoven (m)	11	143	17	17
	Best (o)	12	107	11	15
	Geldrop (o)	14	178	15	16
	Geldrop (m)	14	178	21	21
	Gemiddelde per korps	12,1	169	15,4	16,4
Gelderland- Zuid	Culemborg (o)	9	90	5	10
	Tiel (m)	15	154	8	14
	Wijchen (o)	8	134	14	15
	Nijmegen-Zuid (o)	12	226	15	15
	Nijmegen-Zuid (m)	13	222	18	18
	Nijmegen-Dukenburg (o)	14	216	14	14
	Nijmegen-Dukenburg (m)	14	236	20	20
	Gemiddelde per korps	12,1	182,6	13,4	15,1
Drenthe	Emmen (o)	18	183	21	31
	Hoogenveen (o)	9	100	7	12
	Meppel (o)	20	332	23	26
	Gemiddelde per korps	15,7	205	17	23

* Uitgedrukt in het aantal 'operationele' dia's (zie voetnoot 162), het aantal informatie-elementen dat deze dia's bevatten en de tijd die werd besteed aan het presenteren van de operationele dia's. Ook wordt per afdeling aangegeven wat de totale tijdsduur van de briefing was.

elementen die tijdens het terugblikken gegeven zijn. Gemiddeld werden in Gelderland-Zuid de meeste informatie-elementen per minuut gepresenteerd, namelijk 13,6. In Drenthe bedroeg dit aantal 12,0 en in Brabant Zuid-Oost 10,9.

Tijdens bijna alle briefings (vijftien van de achttien) werd er door de pre-

169 Zie voetnoot 168.

170 Afgerond naar hele minuten.

171 Dit is dus inclusief de dia's die werden getoond om de personele inzet en/of de werkzaamheden van de dag te bespreken.

172 Het gaat hier om zowel de tekstuele informatie die op de dia is vertoond als om de gesproken toelichting. Een informatie-element is een woord of een combinatie van enkele woorden die betrekking heeft op het 'wat, wie, waar, waarom, waarmee, wanneer en wijze waarop', zie ook §3.3.3.

173 Afgerond naar hele minuten.

sentator terugblikt op de gebeurtenissen uit de nacht/ochtenddienst. De tijd die aan het terugblikken werd besteed, hebben we apart bijgehouden (zie tabel 7.2). In Brabant Zuid-Oost werd gemiddeld 34% van de tijd teruggeblkt. In Gelderland-Zuid lag dit gemiddelde op 30%, terwijl dit percentage in Emmen, de enige afdeling in Drenthe waar werd teruggeblkt tijdens de briefing waarbij wij aanwezig waren, 35% was.

Tabel 7.2: Overzicht per korps/afdeling van de tijd die besteed is aan het terugblikken en de hoeveelheid informatie-elementen die tijdens de terugblik gepresenteerd zijn

Korps	Afdeling (o=ochtendbriefing, m=middagbriefing)	Terugblikken	
		Tijdsduur (in seconden)	Informatie- elementen
Brabant Zuid-Oost	Helmond (o)	300	82
	Helmond (m)	290	82
	Eindhoven (o)	20	9
	Eindhoven (m)	300	24
	Best (o)	240	25
	Geldrop (o)	530	75
	Geldrop (m)	690	75
	Gemiddelde per korps	338,6	53,3
Gelderland-Zuid	Culemborg (o)	130	33
	Tiel (m) ¹⁷⁴	nvt	nvt
	Wijchen (o)	130	30
	Nijmegen-Zuid (o)	300	73
	Nijmegen-Zuid (m)	300	73
	Nijmegen-Dukenburg (o)	455	82
	Nijmegen-Dukenburg (m)	740	94
	Gemiddelde per korps	273,6	55
Drenthe	Emmen (o)	645	50
	Hoogenveen (o) ¹⁷⁵	nvt	nvt
	Meppel (o) ¹⁷⁶	nvt	nvt
	Gemiddelde per korps	645	50

Door leidinggevenen is aangegeven dat het terugblikken zeker niet de overhand moet hebben tijdens de briefing. Toch blijkt feitelijk dat het terugblikken een substantieel onderdeel van de briefing is: een derde van de tijd wordt gebruikt om terug te blikken.

174 Er heeft geen terugblik plaatsgevonden.

175 Er heeft geen terugblik plaatsgevonden.

176 Er heeft geen terugblik plaatsgevonden.

7.6 Stijl van brieven

De wijze waarop de briefing gepresenteerd werd, lijkt hoofdzakelijk afhankelijk van de persoonlijke stijl van de presentator en niet van bepaalde werkafspraken of gebruiken in de onderzochte korpsen. Het bleek echter moeilijk om deze stijl van brieven meetbaar te maken aan de hand van objectieve indicatoren.¹⁷⁷ We kunnen daarom alleen enkele van onze (subjectieve) waarnemingen over de presentatiestijl van de presentator beschrijven. Verschillen in de stijl van brieven kwamen volgens ons onder meer tot uitdrukking in de mate waarin:

- toehoorders betrokken werden bij de voordracht van dia's. Sommige presentatoren vroegen bij bepaalde dia's of de wijkagent of een andere betrokkene de dia wilde toelichten. Andere presentatoren deden dit nauwelijks tot niet en waren hoofdzakelijk zelf aan het woord;
- de feiten uit de dia's verhalend verteld werden. De ene presentator maakte van de feiten uit een dia een lopend verhaal (met een kop, plot en staart), terwijl een andere presentator zich beperkte tot het letterlijk staccato voorlezen van de feiten die in de dia (of de hand-out) puntsgewijs stonden opgesomd;
- sommige informatie op de dia's meer benadrukt werd. Sommige presentatoren vroegen expliciet aandacht voor bepaalde informatie die op een dia stond. Het ging hierbij vooral om informatie die betrekking had op de eigen veiligheid van de toehoorders ('pas op, persoon is vuurwapengevaarlijk', 'situatie bij dit gezin staat op springen, rijd met twee auto's aan', 'deze persoon is gewelddadig', 'denk aan de eigen veiligheid', enzovoort). Andere presentatoren deden dit minder of niet en lieten de informatie op de dia 'voor zich spreken';
- tijdens het terugblikken successen gedeeld werden. Sommige presentatoren benoemden tijdens de terugblik nadrukkelijk de (soms ook kleine) successen die collega's geboekt hadden. Anderen deden dit niet. Tijdens de interviews gaf een aantal van deze presentatoren aan dat zij wel vonden dat het delen van successen thuishoorde op de briefing, maar dat zij dit niet als een taak van de presentator beschouwden.

177 Dit geldt in het bijzonder voor het door toehoorders ervaren charismatische leiderschap van de presentator. In §3.2.4 hebben we uitgelegd dat wij ervoor gekozen hebben om de factor 'charismatisch leiderschap' niet bij onze observaties te betrekken.

Door geen van de presentatoren werd na afloop een samenvatting van de informatie in de dia's gegeven.

Werkverdelers: 'Eigenlijk delen we de successen te weinig. Ik vind dat dit ook door de wijkagenten ingebracht moet worden. Soms heb ik daar te weinig zicht op. Maar als iets in de wijk opgelost is of er is een boef gepakt, dan zouden we dat ook moeten benoemen. Wat we meestal wel doen, is een terugkoppeling geven van een DNA-hit. Dus als ergens bloed is aangetroffen, dan meldt de recherche tijdens de briefing of er al sprake is van een match.'

7.7 Feedback op (het presenteren van) de briefing

Tijdens de door ons bijgewoonde briefings hebben wij niet waargenomen dat een presentator feedback kreeg over de wijze waarop hij of zij de briefing bracht. Een enkele keer kwam er wel een inhoudelijke reactie, bijvoorbeeld omdat een bepaald feit niet juist was of omdat men aanvullende informatie had.

Tijdens de interviews gaven de presentatoren aan dat er vanuit de toehoorders in de regel (inderdaad) weinig reactie komt op de manier waarop zij de briefing verzorgen. Zij gaven aan dat, mocht er al een reactie komen, deze vooral inhoudelijk van aard is.

Werkvoorbereider: 'Ik heb nog nooit klachten gehad over de wijze waarop ik de briefing geef. Wel hoor ik soms dat bepaalde informatie niet op de briefing is geweest, terwijl dit de dag ervoor wel het geval was. Dat kan wel eens gebeuren wanneer ik een aantal dagen vrij gehad heb.'

Werkverdelers: 'Soms zijn collega's wel eens teleurgesteld dat ik tijdens het terugblikken niet refereer aan wat er de vorige dag gebeurd is. Maar dat komt dan omdat ik niet weet dat er iets is gebeurd. Ze moeten namelijk wel een zogeheten vrije mutatie invoeren met daarin een korte samenvatting van de gebeurtenis. Doen ze dat niet, dan kom ik er nooit achter.'

7.8 Enkele samenvattende observaties

Tijdens bijna alle briefings werd er door de presentator teruggeblikt op de gebeurtenissen uit de nacht/ochtenddienst. Aan het terugblikken werd gemiddeld ongeveer een derde van de tijd besteed. Hoewel de briefing volgens verschillende (landelijke en regionale) beleidsdocumenten vooral bedoeld zou moeten zijn om naar voren te kijken, blijkt in de praktijk dat nog (steeds) een substantieel deel van de tijd achteruit wordt gekeken.

Wanneer we kijken in hoeverre de factoren die van invloed zouden kunnen zijn op de effectiviteit van de briefing (zie hoofdstuk 3), in de praktijk hun beslag kregen, dan blijkt dat:

- het aantal operationele dia's dat gemiddeld gepresenteerd werd 13,3 bedroeg;
- de gemiddelde tijdsduur van de briefings 18,2 minuten bedroeg. Uitgaande van het gemiddelde aantal deelnemers per afdeling dat de briefings bijwoonde (228/17), zou daarmee zo'n 20 uur per week door een afdeling aan het brieven worden besteed. Dit komt overeen met ongeveer 0,6 fte;
- er gemiddeld 185,5 (operationele) informatie-elementen gepresenteerd werden. In hoofdstuk 9 laten wij zien hoeveel van deze informatie-elementen door de toehoorders feitelijk zijn onthouden;
- door de presentatoren nooit een samenvatting werd gegeven;
- door de presentatoren geen hardcopy van de hand-out werd uitgedeeld;
- door de presentatoren informatie soms wel en soms niet geaccentueerd werd.

De praktijk: de toehoorders

In dit hoofdstuk geven we een beschrijving van de toehoorders. Dit praktijkhoofdstuk wijkt iets af van de voorgaande hoofdstukken, omdat wij in dit hoofdstuk vooral ook ingaan op de perceptie van de toehoorders over de briefing.

8.1 Aantal toehoorders tijdens de briefing

Het aantal toehoorders per briefing per korps verschilde aanzienlijk. In het korps Brabant Zuid-Oost waren gemiddeld 14,6 toehoorders per onderzochte briefing aanwezig. In het korps Gelderland-Zuid waren er gemiddeld 8,4 toehoorders per briefing. In het korps Drenthe (exclusief Assen) woonden gemiddeld 24,3 toehoorders de briefing bij. Meer precies hebben we in hoofdstuk 3 per onderzochte briefing aangegeven hoeveel toehoorders er bij de desbetreffende briefing aanwezig waren (en hoeveel mensen daarvan een vragenlijst hebben ingevuld, zie tabel 3.1).

Het hoge gemiddelde aantal toehoorders in Drenthe kan verklaard worden doordat wij in dit korps geen middagbriefing hebben bijgewoond. De ochtendbriefings werden namelijk beter bezocht dan de middagbriefings. Het gemiddelde aantal toehoorders bij alle onderzochte ochtendbriefings was 16,6. De onderzochte middagbriefings in Brabant Zuid-Oost en Gelderland-Zuid werden door gemiddeld 8,5 politiemensen bezocht.

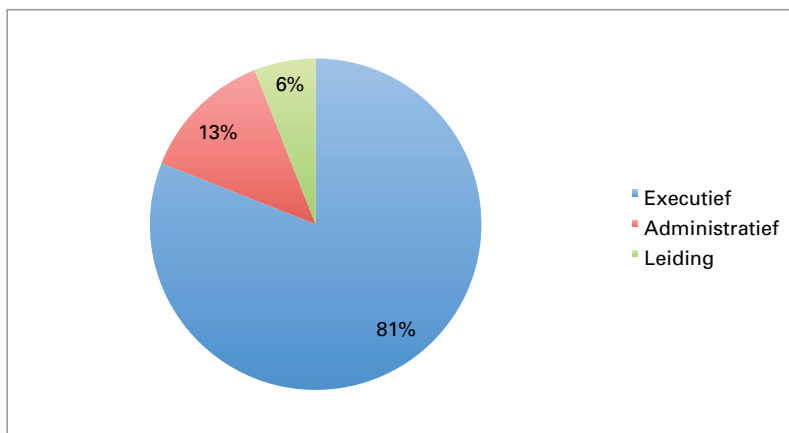
8.2 Profiel van de toehoorders

Van de in totaal 228 toehoorders hebben er 154 een vragenlijst ingevuld (respons van 68%). 77% (n=119) was man en 33% (n=35) was vrouw.

Alle respondenten (n=154) hebben aangegeven welke functie ze vervullen. Verreweg de meeste respondenten (81%) waren politiemensen met een executieve functie. 13% van de respondenten had een zuiver administratieve functie.

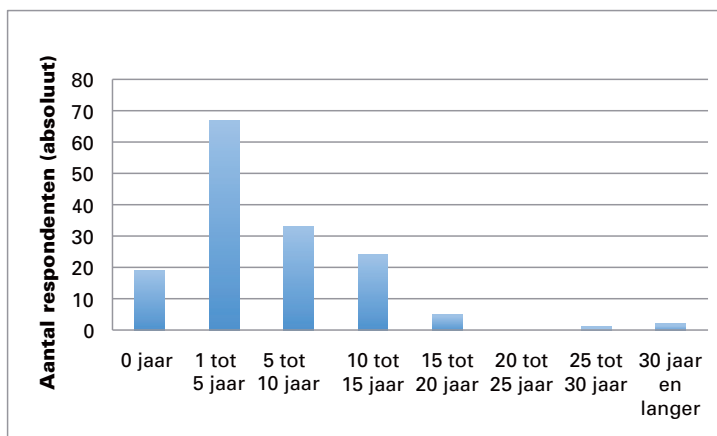
6% van de respondenten had een leidinggevende functie. In figuur 8.1 is dit schematisch weergegeven.

Figuur 8.1: De functie van respondenten onderverdeeld naar executieve, administratieve en leidinggevende functie (in percentages, n=154)



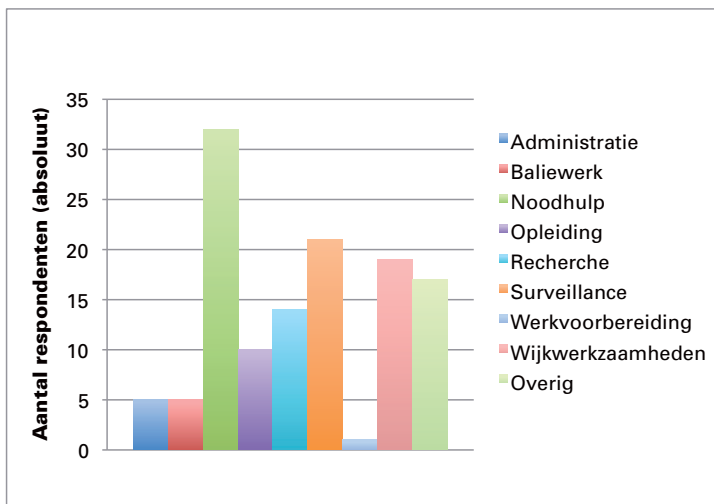
Aan de respondenten hebben we gevraagd hoe lang ze hun huidige functie uitoefenen. Gemiddeld hadden de respondenten (n=151, want drie respondenten hebben deze vraag niet beantwoord) 5,2 jaar ervaring in hun huidige functie. In figuur 8.2 wordt de ervaring van de respondenten weergegeven, uitgedrukt in aantal jaren in de huidige functie.

Figuur 8.2: Het aantal respondenten (n=151) verdeeld over het aantal jaar dat zij in de huidige functie werkzaam zijn



Aan de respondenten met een *executieve* functie ($n=124$) hebben we gevraagd welke werkzaamheden zij die dag moesten uitvoeren. 25,8% van de respondenten met een executieve functie had die dag een noodhulpdienst. 16,9% van de respondenten had een surveillancedienst (ook wel BPZ-dienst genoemd).¹⁷⁸ 15,3% van de respondenten had de betreffende dag een wijkdienst. De rest van de respondenten verrichtte andere werkzaamheden (zie figuur 8.3).

Figuur 8.3: Verdeling van de werkzaamheden van de respondenten met een executieve functie ($n=124$) op de dag dat de briefing werd bijgewoond (in absolute aantallen)



8.3 Het maken van aantekeningen

In de vragenlijst hebben we aan de respondenten ($n=154$) gevraagd of ze tijdens de briefing van de ochtend/middag aantekeningen hadden gemaakt. In de vragenlijsten gaf een grote minderheid van de respondenten aan tijdens de briefing aantekeningen te hebben gemaakt (zie tabel 8.1).

Wij hebben tijdens de bezochte briefings ook zelf bijgehouden hoeveel aantekeningenboekjes of notitieblokjes (bijvoorbeeld een 'geeltjesblokje') er op tafel of op schoot lagen. Bijzonder is dat in de korpsen Drenthe en Gelderland-Zuid het aantal door ons waargenomen aantekeningenboekjes/notitieblokjes (veel) kleiner is dan het aantal dat men naar eigen zeggen zou hebben gebruikt

¹⁷⁸ BPZ staat voor basispolitiezorg.

(zie tabel 8.1). Wij merken op dat wij niet hebben kunnen nagaan of de aantekeningenboekjes ook daadwerkelijk gebruikt zijn. Wij hebben enkel gekeken in hoeverre er aantekeningenboekjes op tafel of op schoot lagen. Dit zou het verschil in Brabant Zuid-Oost kunnen verklaren (30 respondenten gaven aan het aantekeningenboekje gebruikt te hebben terwijl wij er 37 geteld hebben).

Tabel 8.1: Aantal aantekeningenboekjes (waaronder notitieblokjes) dat door ons is geteld, afgezet tegen het aantal respondenten dat heeft aangegeven tijdens de briefing aantekeningen te hebben gemaakt

Korps	Aantal toehoorders tijdens de briefing	Aantal aantekeningenboekjes door ons geteld tijdens de briefing	Aantal respondenten dat opgaf aantekeningen te hebben gemaakt tijdens de briefing
Brabant Zuid-Oost	102	37	30
Gelderland-Zuid	59	9	27
Drenthe	103	4	9

8.4 Oordeel van respondenten over het terugblikken

Aan de respondenten (n=154) hebben we specifiek gevraagd of ze het terugblikken tijdens de briefing zinvol vonden. Dit hebben we gevraagd, omdat er tijdens veertien van de zeventien bijgewoonde politiebrieffings aandacht werd besteed aan het terugblikken, terwijl in de verschillende beleidsdocumenten en het beleidsonderzoek staat dat dit juist zo veel mogelijk vermeden zou moeten worden (zie hoofdstukken 2 en 4).

82% van de respondenten (n=126) gaf aan dat ze het terugblikken zinvol vonden. In de toelichting op deze vraag gaven deze respondenten redenen als 'zo weet je wat er speelt', 'zo krijg je info of bijzonderheden van collega's', 'interesse in collega's', 'opfris na vrije dagen' en 'weten wat actueel is'. In de woordenwolk in figuur 8.4 worden alle antwoorden van de respondenten weergegeven.

Figuur 8.4: Een woordenwolk met de antwoorden van respondenten (n=126) op de vraag waarom ze de terugblik wel zinvol vonden*



* Hoe groter het woord of de zin, hoe vaker dit antwoord door respondenten gegeven is.

11% van de respondenten ($n=17$) vond het terugblikken niet zinvol. Ook zij konden aangeven waarom zij het terugblikken niet zinvol vonden. In de meeste gevallen werd door hen aangegeven dat het tijdens het terugblikken om verouderde informatie ging en dat zij daarom de relevantie er niet van inzagen. In de woordenwolk in figuur 8.5 worden de verschillende antwoorden van de respondenten weergegeven.

Figuur 8.5: Een woordenwolk met de antwoorden van respondenten ($n=17$) op de vraag waarom ze de terugblik niet zinvol vonden*



* Hoe groter het woord of de zin, hoe vaker dit antwoord door respondenten gegeven is.

2% van de respondenten ($n=4$) gaf aan de terugblik deels zinvol te vinden. Volgens deze respondenten hangt het af van de situatie en het onderwerp of het terugblikken zinvol is of niet. Een respondent schreef bijvoorbeeld: 'Het is vaak informatie waar je niets mee doet, maar het is wel handig wanneer je een tijdje afwezig bent geweest.'

5% ($n=7$) van de respondenten heeft geen antwoord gegeven op de vraag.

8.5 Informatie uit dia's gebruikt tijdens de dienst

De respondenten ($n=154$) konden in de vragenlijst aangeven of ze de informatie uit de briefing tijdens hun dienst hadden kunnen gebruiken.

Van de 30 respondenten met een *niet-executieve* functie (dat wil zeggen: met een zuiver administratieve of leidinggevende functie) gaf tweederde aan dat de informatie uit de briefing niet gebruikt was tijdens hun (niet-executieve) dienst. Zeven respondenten hebben naar eigen zeggen de informatie wel gebruikt tijdens hun dienst. De overige drie respondenten hebben de vraag niet beantwoord.

Van de 124 respondenten met een *executieve* functie gaf 63% ($n=78$) aan de informatie uit de briefing niet gebruikt te hebben tijdens de dienst. De verkla-

ring die het vaakst gegeven werd, was dat men tijdens de dienst niet de straat op is gegaan (zie figuur 8.6).

Figuur 8.6: Een woordenwolk van de toelichting die respondenten met een executieve functie gaven bij hun antwoord dat ze de informatie uit de briefing van vanmorgen/vanmiddag *niet* gebruikten tijdens hun dienst*



* Hoe groter het woord of de zin, hoe vaker dit antwoord door respondenten gegeven is.

34% van de respondenten met een *executieve functie* (n=42) gaf aan de informatie uit de briefing wel te hebben gebruikt tijdens de dienst. In figuur 8.7 is door middel van een woordenwolk weergegeven hoe de respondenten de informatie uit de briefing tijdens hun dienst volgens eigen zeggen hebben kunnen gebruiken.

Figuur 8.7: Een woordenwolk van de toelichting die respondenten met een executieve functie gaven bij hun antwoord dat ze de informatie uit de briefing van vanmorgen/vanmiddag wel gebruikten tijdens hun dienst*



* Het antwoord van de eenheid die de man met het grijphandje heeft aangehouden, staat er vanzelfsprekend ook bij: 'Man op fiets aangetroffen'. Hoe groter het woord of de zin, hoe vaker dit antwoord door respondenten gegeven is.

3% van de respondenten met een executieve functie (n=4) heeft deze vraag niet beantwoord.

8.6 Perceptie over het doel van de briefing

Uit de vragenlijsten blijkt dat de perceptie van de deelnemers over het nut en de noodzaak van de briefing zeer divers is. Sommige toehoorders vinden de briefing van meerwaarde voor het werk op straat, maar kunnen niet expliciet benoemen waarom het voor hun werk op straat van belang is. Deze respondenten geven algemene antwoorden, zoals ‘het is belangrijk om goed geïnformeerd de straat op te gaan’. Concretere voorbeelden worden veelal niet gegeven. Andere toehoorders zijn kritischer over het nut en de noodzaak van de briefing. In sommige gevallen vinden zij de huidige opzet van de briefing van geen meerwaarde, anderen geven aan helemaal niet in een briefing te geloven als sturingsinstrument en/of als informatiebron. Verschillende respondenten vinden dat agenten zelf verantwoordelijk zijn voor het verzamelen van voor hen relevante informatie.

Waar wel grote mate van overeenstemming over lijkt te zijn, is dat toehoorders een briefing waarderen als een sociaal instrument. Veel respondenten geven in de vragenlijst aan dat ze het prettig vinden om te weten wat er de afgelopen periode heeft gespeeld, wat collega's hebben meegemaakt, wie er die dag in dienst zijn en wat er op de planning staat. In §7.5 hebben we laten zien dat alleen al een derde van de briefingtijd besteed werd aan het nice to know-terugblikken. Dit wordt door de meeste toehoorders dus ook gewaardeerd. Verschillende leidinggevendenden hebben in hun interview aangegeven dat de briefing juist ook van belang is om ‘sociale cohesie’ te bewerkstelligen.

Afdelingschef: ‘Je moet de cultuur binnen de politie niet onderschatten. Ook het sociale aspect is een belangrijk onderdeel van die cultuur. En dit mag dan misschien wel geen primair doel van de briefing zijn, ik vind het wel een heel belangrijk neveneffect. Door iedereen bij elkaar te zetten ontstaat er iets wat je anders niet bereikt: binding, saamhorigheid, mensen weten elkaar sneller te vinden. Anders wordt informatie veel minder uitgewisseld tussen de collega's. Daarvan ben ik echt overtuigd. (...) Sociale cohesie is positief voor de bedrijfsvoering. Daarmee bedoel ik het primaire proces. Als de sociale cohesie sterker is, doen de mensen op straat beter hun werk. Die functie van de briefing mag daarom niet onderschat worden.’

Chef van dienst: ‘Er gebeurt veel meer tijdens de briefing dan alleen het verstrekken en delen van informatie. Wij geven tijdens de briefing bij-

voorbeeld ook aan wie er een promotie heeft gehad. Ik vind dan ook dat je geen mensen moet uitsluiten van de briefing. Iedereen moet bij de briefing aanwezig zijn, van kantoorklerk tot indiaan. Dit versterkt ook de binding tussen mensen.'

Chef van dienst: 'Nou, ik start niet alvorens we allemaal met koffie in de briefingruimte zitten! Zonder koffie kan ik niet werken.'

Chef van dienst: 'Regels worden per afdeling verschillend toegepast en gehandhaafd. Bij ons mag je juist niet met koffie de briefingruimte betreden.'

8.7 Algemeen oordeel van respondenten over de briefing

Aan de respondenten (n=154) hebben we gevraagd om in eigen woorden aan te geven wat ze in zijn algemeenheid van de briefing vinden. 7,8 % van de respondenten (n=12) heeft de vraag niet beantwoord.

40,2% van de respondenten beoordeelt de briefing als 'goed'. Synoniemen die gebruikt worden zijn: prima, duidelijk, tevreden, zinvol, rustig, helder, kort en krachtig, handig (als in: 'je krijgt veel informatie mee die je zelf niet hoeft te zoeken'), informatief, overzichtelijk, compleet, prettig, gestuurd en gezellig.

'Ik vind de sfeer op de briefing over het algemeen prettig. Er is ruimte voor een grap.'

'Kort, zakelijk, maar met een gezellig tintje.'

'Ik krijg mee wat er speelt, vooral na een aantal dagen vrij.'

'Prima, kort en zakelijk. Geen lange verhalen die niet blijven hangen bij de collega's.'

41,6% van de respondenten beoordeelt de briefing als 'goed/voldoende', maar nuanceert dit oordeel in een nadere toelichting wel. Kernwoorden die daarvoor gebruikt worden, zijn:

- moet korter, krachtiger en zakelijker, want informatie kan ook opgezocht worden;

- is soms te lang;
- bevat soms te veel informatie;
- is soms te langdradig (maak het levendiger door collega's te betrekken);
- bevat soms te weinig onderbouwing;
- bevat soms overbodige informatie;
- is soms te kort;
- verloopt soms te rommelig (weglopen collega's, afgaan mobiele telefoons en mobilofoons);
- bevat te veel herhaling;
- te veel eenrichtingsverkeer;
- te veel incidentgericht (i.p.v. dat er naar een trend wordt gekeken);
- wordt te veel naar voren gekeken (wat is gebeurd wordt niet vermeld);
- wordt te veel naar achteren gekeken;
- bevat te weinig sturingsinformatie;
- te weinig (of geen) opdrachten uitgezet;
- bevat te weinig aandachtsvestigingen personen;
- bevat te weinig info over personele bezetting;
- de inhoud wordt niet altijd even duidelijk uitgelegd;
- niet alles is te onthouden (dus informatie moet ook nagezocht worden);
- mag af en toe uitgebreider;
- dia's blijven soms te lang staan;
- moet niet alleen in de ochtend gegeven worden, maar ook in de middag (want geen dia's), avond en weekend;
- te laat, briefing moet voor de dienst plaatsvinden: 8.00 uur i.p.v. 8.30 uur;
- te vroeg, briefing moet liever om 8.30 uur beginnen (i.p.v. 8.00 uur);
- briefing is niet terug te vinden;
- bepaal zelf welke informatie ik belangrijk vind.

Verskillende respondenten geven aan dat 'er grote verschillen zichtbaar zijn' in de (presentatie van de) briefing, omdat deze afhangt van de chef van dienst of de werkverdelers die de briefing geeft.

Een minderheid van de respondenten vindt de briefing onvoldoende. Als motivatie voor dit oordeel werd aangegeven:

- te veel dia's, geen structuur, staan door elkaar;
- te lang;
- te rommelig;
- te veel info;

- te veel mensen aanwezig;
- betere voorbereiding noodzakelijk: achtergrondinfo is niet bekend als daar om gevraagd wordt;
- zonde van de tijd;
- niet alles past op een dia, dus er moet heen en weer geklikt worden, dat leidt af;
- te langdradig;
- chaotisch;
- wie er ziek is, heeft geen toegevoegde waarde voor mijn werk, is overbodig/ballast;
- blikken te veel terug;
- slechte lay-out dia's.

‘De briefing is geen echte briefing. Een briefing is in mijn idee dat de leidinggevende met zijn personeel om de tafel gaat zitten en opdrachten geeft en deze later in de debriefing weer bespreekt. Zo blijft er voortgang in en houdt de chef dagelijks de controle over de gang van zaken. De huidige briefing is eigenlijk niet meer dan het verstrekken van informatie. Dit kan ook op een andere wijze, bijvoorbeeld middels monitoren die op enkele centrale plaatsen binnen de bureaus staan opgesteld. Eenieder kan de info hier dan 24 uur per dag lezen.’

‘Er wordt te veel gekeken naar wat is gebeurd en waar geen actuele druk op zit. De manier van brieven (appèl) is nog ingeslepen en verandert slechts langzaam.’

‘Lastig dat niet alles op een dia staat. Al dat heen-en-weergeklik leidt maar af.’

‘Slecht, alleen maar voorlezen, er is geen sturing.’

8.8 De briefingruimte

In de meeste gevallen (dertien keer) vond de onderzochte briefing plaats in een speciaal daarvoor aangewezen briefingruimte (dit is inclusief Assen). Ook werd de kantine af en toe (drie keer) als briefingruimte gebruikt en werd de briefing gepresenteerd in de agentenwacht (één keer) of in een kleinere overlegkamer

(één keer). De dia's werden bij alle geobserveerde ochtendbriefings middels een beamer geprojecteerd op een projectiescherm. Bij de middagbriefings was dat niet altijd het geval. Een enkele middagbriefing had het karakter van een debriefing, dat wil zeggen dat medewerkers van de ochtenddienst een terugkoppeling gaven van hun werkzaamheden, waarna de hand-out met de medewerkers van alleen de middagdienst werd 'doorgelopen'. Er werden verder geen dia's gepresenteerd. Deze middagbriefings waarbij geen dia's werden gepresenteerd, hebben we uiteindelijk niet meegenomen in ons onderzoek.

Observatie

Tijdens een van de briefings stond de deur van de briefingruimte open zodat er veel lawaai vanuit de gang hoorbaar was. De portofoon van de aanwezige noodhulpeenheden stond aan de harde kant en was voortdurend hoorbaar. Tijdens de briefing kreeg een noodhulpeenheid een spoedmelding waardoor deze de ruimte moest verlaten. Eén persoon was vanwege een file verlaat en kwam binnenlopen terwijl de briefing al begonnen was.

8.9 Enkele samenvattende observaties

De toehoorders zijn overwegend positief over de briefing (80%), ook al kan men niet altijd expliciet de relevantie/betekenis voor het werk benoemen. De briefing is in de beleving van zowel de toehoorders als de leidinggevendenden als sociaal instrument van belang. In de praktijk krijgt dit ook zijn beslag: alleen al een derde van de tijd wordt besteed aan bijvoorbeeld het nice to know-terugblikken. Daar moet dan nog extra tijd bij worden opgeteld die wordt besteed aan de personele aangelegenheden en de rondvraag (wij hebben dat echter niet expliciet bijgehouden). Bedacht moet worden dat de briefing in zijn huidige opzet feitelijk niet als sociaal element is bedoeld. Het doel van de briefing is immers om 'essentiële informatie en duidelijke instructies voorafgaand aan de uitvoering van het werk te geven'.

Het effect van de politiebriefing¹⁷⁹

In dit hoofdstuk beschrijven we het effect van de politiebriefing. We geven daarmee antwoord op de vraag in hoeverre de informatie die tijdens de briefings in de door ons bezochte regio's is gepresenteerd, ook door de toehoorders is onthouden. Verder beschrijven wij welke factoren uit hoofdstuk 3 de mate van beklijving hebben beïnvloed.

9.1 De effectmeting: het bepalen van de onthouden fractie

Ter herinnering: het effect van de briefing (mate van beklijving) op een respondent definiëren we als de 'onthouden fractie' (ook aangeduid als de individuele score). De onthouden fractie berekenen we voor vier *cued recall*-vragen door het aantal onthouden (dat wil zeggen: opgeschreven) informatie-elementen te delen door het aantal mogelijke informatie-elementen dat de respondent op deze vier *cued recall*-vragen had kunnen opschrijven. Het ging om de aanvulvragen, de personalia-vragen en de kenteken-vragen.

Bij het op deze manier beschrijven van het effect doen wij (dus) alleen uitspraken over de *hoeveelheid* informatie die men onthouden heeft en niet over de *inhoud* (relevantie of waarde) van de informatie-elementen die men wel of niet onthouden heeft. Dit mede omdat de opstellers van de briefing zelf aangeven alle informatie in de briefing van gelijke waarde te vinden.

Het eerste resultaat is dat de gemiddelde score van alle 154 respondenten 30,7% is.

We kijken verder verdiepend nog naar twee andere mogelijkheden om het effect van de briefing (per respondent) te beoordelen. In beide gevallen hebben wij als onderzoekers daarvoor antwoorden (op *cued recall*-vragen) moeten interpreteren.

- We hebben specifiek voor het aspect 'opdracht gegeven tijdens briefing' gekeken naar de mate van beklijving van de *hoofddlijn* van de betreffende

¹⁷⁹ Medeauteur van dit hoofdstuk is David de Vries.

opdracht. Hiertoe hebben we gevraagd welke opdracht(en) bij een bepaalde dia hoorde(n) en vervolgens zelf geïnterpreteerd of de hoofdlijn van die opdracht(en) begrepen is.¹⁸⁰

- We hebben voor de aandachtsvestiging voertuig en aandachtsvestiging persoon een aantal specifieke en veelgebruikte informatie-elementen ‘uitgekozen’, in de zin dat we daar gericht naar hebben gevraagd (en daarmee extra ‘cues’ hebben gegeven). Voor de aandachtsvestiging voertuig was dit het informatie-element ‘kenteken’, voor de aandachtsvestiging persoon waren dit de vijf informatie-elementen ‘voornaam’, ‘achternaam’, ‘adres’, ‘(woon)plaats’ en ‘geboortedatum’. We hebben deze informatie-elementen uitgekozen, omdat wij denken dat deze, mede omdat deze veelvuldig gegeven worden, belangrijk zijn.¹⁸¹

9.2 Een statistische check: zijn er uitschieters?

Gemiddelden in scores kunnen beïnvloed worden door uitschieters. Dit zijn enkele meetwaarden die extreem afwijken van het gemiddelde. Om beter te kunnen nagaan of dit ook het geval is in onze dataset, hebben we een verdeling gemaakt van de respondenten over de individuele scores (zie figuur 9.1). De figuur laat een normale verdeling zien, wat betekent dat er geen extreme uitschieters in de dataset zitten die de gemiddelde score van 30,7% (ten onrechte) beïnvloeden. De figuur laat tevens zien dat de meeste respondenten (39) een score hebben tussen de 30-39%. Geen van de respondenten heeft een (individuele) score hoger dan 80%.

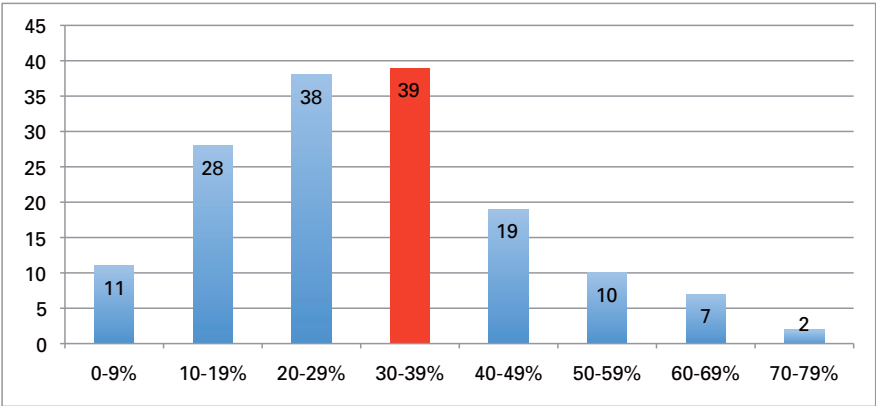
In figuur 9.2 wordt ook de verdeling van het aantal respondenten over de individuele scores getoond, maar nu maken we onderscheid tussen executieve en niet-executieve respondenten. Uit de figuur valt af te lezen dat de verdeling van de executieven een normale verdeling laat zien. Ook laat de figuur zien dat de verdeling van de niet-executieven een uitschieter heeft in het score-interval 0-9%. De niet-executieve respondenten hebben weliswaar een lagere (individuele) score dan de executieve respondenten, maar dit is niet van grote invloed op

180 De antwoorden op deze *cued recall*-opdrachtvraag hebben wij niet meegeteld bij het bepalen van het effect van de briefing, zie ook §3.3.3.

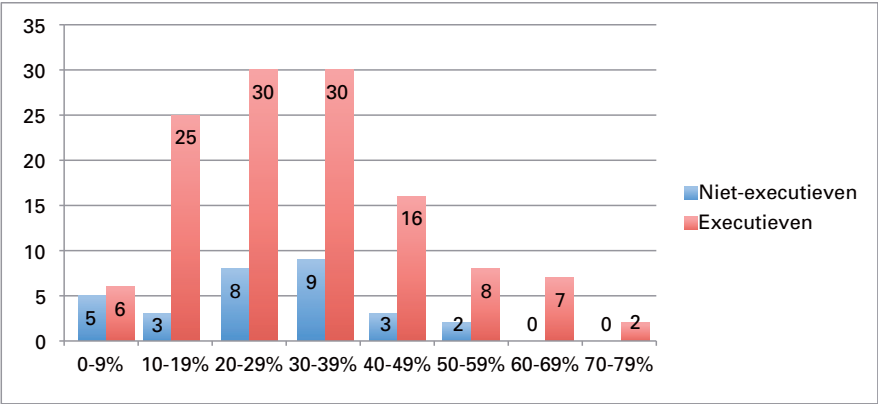
181 De antwoorden op deze *cued recall*-personalia- en -kentekenvragen hebben we meegeteld bij het bepalen van het effect van de briefing, zie ook §3.3.3.

de verdeling van de (individuele) score van alle respondenten. Geen van de niet-executieve respondenten scoort hoger dan 60%.

Figuur 9.1: De verdeling van het aantal respondenten uit de drie korpsen (n=154) over de score-intervallen



Figuur 9.2: Verdeling van het aantal respondenten uit de drie korpsen over de score-intervallen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen niet-executieve en executieve respondenten



9.3 Statistisch significant: ter inleiding de verschillen tussen ochtend- en middagbriefting

In deze en de volgende paragrafen kijken we telkens naar een mogelijke factor die het verschil tussen de score van respondenten kan verklaren. Zo zien we dat respondenten die de middagbriefting bijgewoond hadden, gemiddeld 7,0 procentpunt¹⁸² hoger scoren dan respondenten die de ochtendbriefting hadden bijgewoond.

De vraag is dan telkens of de relatie niet op puur toeval kan berusten; het goed onthouden/beantwoorden van de vragen heeft immers een zeker kans-effect. Door middel van een statistische test beoordelen we telkens of er een statistisch significant verband bestaat tussen de mogelijke factor (zoals hier deelname aan ochtend- versus middagbriefting) en de score (het gemiddelde van alle 154 individuele scores). Zoals ook voor alle hierna te onderzoeken verbanden, zijn in bijlage 2 de gebruikte statistische testen en de resultaten ervan te vinden. Het databestand kan bij Crisislab worden opgevraagd.

Statistisch significant

Met het statistische computerprogramma SPSS kan door middel van verschillende analysetechnieken berekend worden of het verschil tussen (gemiddelden van) groepen systematisch is en in hoeverre variabelen een bepaalde samenhang met elkaar vertonen. Bij het beoordelen van de resultaten is het van belang om na te gaan of de resultaten systematisch zijn en niet veroorzaakt worden door een toevalligheid, zoals een samenloop van omstandigheden, storende variabelen of een verkeerde steekproef.¹⁸³ Om dit na te gaan, wordt gekeken of de resultaten statistisch significant zijn. Een resultaat is significant als het zeer hoogstwaarschijnlijk niet op toeval berust. In de wetenschap geldt de afspraak om te spreken over een statistisch significant verband wanneer de kans dat het door toeval tot stand zou zijn gekomen, kleiner is dan 5% ($p < 0,05$). Dit wordt ook wel de overschrijdingskans of het significantieniveau genoemd. Al-

¹⁸² Een procentpunt is een rekeneenheid die wordt gebruikt om een absoluut verschil aan te geven tussen waardes die in procenten worden uitgedrukt.

¹⁸³ S. van Thiel (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

leen wanneer de gevonden effecten statistisch significant zijn, kunnen we spreken van een verband. Als de uitkomsten niet-significant zijn, dan blijft de uitkomst onbeslist. We hebben dan geen bewijs gevonden dat een verband aantoont of uitsluit.¹⁸⁴

De significantie van het verschil in deelname aan ochtend- versus middag-brieffing is $p = 0,014$. Dit betekent dat er een statistisch significant verband is tussen de gemiddelde score van de deelnemers aan de ochtendbrieffing en die aan de middagbrieffing.

In de volgende paragrafen beschrijven we op dezelfde wijze of en, zo ja, in welke mate de factoren genoemd in het observatiekader van invloed waren op het effect (de score) van de brieffing. Net als in het observatiekader maken we hierbij onderscheid tussen de opzet van de brieffing, de opzet van de dia, de kenmerken van de toehoorders, de kenmerken van de presentator en de context.

9.4 Opzet brieffing

Aantal dia's

Al eerder hebben we beschreven dat er in de literatuur aanwijzingen zijn gevonden voor een relatie tussen het aantal aangeboden onderwerpen (door ons vertaald naar dia's) en de hoeveelheid onthouden informatie-elementen. Uit de statistische testen toegepast op onze onderzoeksresultaten blijkt dit ook ($p = 0,031$). Dit betekent dat er een sterk statistisch significant verband bestaat tussen het aantal dia's en de score. Concreet betekent elke dia extra dat de score 0,7 procentpunt minder is.

Volgorde van de dia's en clustering

Een invloed van de volgorde of clustering van de dia's op de mate van beklij-

¹⁸⁴ A.D. de Vocht (2005). *Basishandboek SPSS voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press.

ving hebben we niet kunnen onderzoeken. Uit onze observaties bleek dat dia's te zelden door de opstellers geclusterd werden om een analyse mogelijk te maken.

Samenvatten

Het bleek tijdens het bijwonen van de briefings dat er niet tot nauwelijks samengevat werd door de presentatoren. We hebben dit aspect daarom niet nader kunnen onderzoeken.

Duur van de briefing

Al eerder hebben we beschreven dat in de literatuur gesteld wordt dat de duur van de briefing een negatieve invloed kan hebben op de hoeveelheid informatie die door respondenten onthouden wordt. Simpel gesteld: hoe langer de briefing duurt, des te minder informatie er onthouden zou worden. Om deze veronderstelde relatie te onderzoeken hebben we in ons onderzoek de score (het gemiddelde van de individuele scores) gerelateerd aan twee tijdseenheden:

- de tijd die het heeft gekost om alleen de *operationele dia's* te behandelen;
- de totale tijd die de *gehele* briefing in beslag nam.

De tijd die het gekost heeft om de operationele dia's te behandelen, blijkt volgens de uitgevoerde regressieanalyse *negatief* gerelateerd te zijn aan de score, dat wil zeggen dat bij een langere operationele briefingduur de score vermindert. Het gevonden verband is echter niet statistisch significant ($p = 0,709$). Dit betekent dat de kans groot is dat het gevonden verband op toeval berust.

Hetzelfde geldt voor de tijd die het gekost heeft om de gehele briefing te behandelen. Ook deze tijd blijkt niet statistisch significant gerelateerd te zijn aan de score ($p = 0,621$). Een relatie tussen de tijdsduur van de briefing en de score kan daarmee niet worden bewezen.

Debriefing

Het effect van de debriefing hebben we niet kunnen onderzoeken, omdat deze in de onderzochte praktijk niet plaatsvond.

9.5 Opzet dia's

Aantal informatie-elementen per vier bevraagde dia's

Volgens de literatuur bestaat er een verband tussen de hoeveelheid informatie die er over een onderwerp gepresenteerd wordt en de hoeveelheid informatie die door toehoorders onthouden wordt. Deze relatie zou als volgt zijn: hoe meer informatie er gegeven wordt, des te minder informatie er door de toehoorders zou worden onthouden. In dit onderzoek hebben we deze veronderstelde relatie onderzocht. Uit onze analyse blijkt dat er inderdaad een negatief verband bestaat tussen de hoeveelheid informatie-elementen die op de vier bevraagde dia's staat en de score, dat wil zeggen dat meer informatie-elementen leiden tot een lagere score.¹⁸⁵ Dit verband is statistisch sterk significant gebleken ($p = 0,001$). Bij een toename van één informatie-element neemt naar verwachting de score met ongeveer 0,057 procentpunt af.¹⁸⁶

Persoonlijke relevantie

In de literatuur wordt gesteld dat mensen informatie beter onthouden wanneer deze informatie voor hen persoonlijk relevant is (of als persoonlijk relevant beleefd wordt). Al eerder hebben we beschreven dat de meeste respondenten de informatie uit de briefing pas als bruikbaar ervaren wanneer zij 'de straat op gaan'. Daarom hebben wij gekeken naar het verband tussen de score en of men wel of niet de straat op is gegaan. Uit de testen blijkt dat er een statistisch significant verschil bestaat in score tussen de toehoorders die op straat zijn geweest en de toehoorders die dat niet zijn geweest ($p = 0,004$). Toehoorders die op straat zijn geweest om politiewerk uit te voeren, hebben een gemiddeld 7,21 procentpunt hogere score dan de toehoorders die binnen zijn gebleven.

Aan de respondenten die op straat zijn geweest, hebben we ook gevraagd om aan te geven hoeveel procent van hun diensttijd zij op straat gewerkt hebben. Deze percentages hebben we vervolgens in een statistische analyse gekoppeld aan de score (mate van beklijving). Hieruit is geen statistisch significant

¹⁸⁵ Het gaat hier om de dia's waarover we de aanvul-, personalia- en kentekenvragen (cued recall) hebben gesteld.

¹⁸⁶ Dit correspondeert met het eerdere resultaat dat elke dia extra leidt tot 0,7 procentpunt minder score, omdat er ongeveer veertien informatie-elementen per dia zijn (immers $0,057 \times 14 = 0,798$).

verband gekomen ($p = 0,986$). We hebben daarmee geen bewijs gevonden dat de hoeveelheid tijd die respondenten op straat geweest zijn van invloed is geweest op de score.

Ondersteunend beeldmateriaal

De invloed van ondersteunend beeldmateriaal op de mate van beklijving hebben we niet kunnen onderzoeken. Aangezien nagenoeg alle operationele dia's waren voorzien van beeldmateriaal, was het voor ons niet mogelijk om te onderzoeken wat de invloed was van het beeldmateriaal op de mate van beklijving. Door met een controle- en experimentgroep te werken zou dit in de toekomst wel kunnen worden onderzocht. De controlegroep krijgt dan een briefing zonder foto's en de experimentgroep dezelfde briefing met (ondersteunende) foto's. Vervolgens kan dan worden bepaald in hoeverre er tussen de twee groepen een verschil is in de mate van beklijving.

Accentueren van meest belangrijke informatie

De tekst op de dia's werd niet of nauwelijks geaccentueerd, noch in de dia's, noch in de mondelinge toelichting bij de dia's. We hebben dit aspect daarom niet in de praktijk kunnen onderzoeken.

Hand-out/lezen briefing op de computer

Bij geen enkele briefing is een hand-out op papier uitgedeeld aan de toehoorders. Onderzoek naar het effect van het uitdelen van een hand-out op de mate van beklijving was daarom niet aan de orde.

Wel hebben we kunnen onderzoeken of er een verband bestaat tussen de mate van beklijving en het bekijken door de respondenten van de briefing op de computer of op schermen in de werkruimten (koude briefing). De veronderstelling is dat dit een positieve bijdrage levert aan de mate van beklijving bij toehoorders. Uit de analyse blijkt dat er inderdaad een verband bestaat: respondenten die de koude briefing of de briefing op de computer hebben bekeken, hebben gemiddeld meer informatie-elementen benoemd. Het verschil is echter niet significant ($p = 0,183$), zodat niet redelijkerwijs kan worden uitgesloten

dat het gevonden verband op toeval berust. Daarmee hebben we dit verband niet kunnen bewijzen.

Verhalende vorm

Narratieve communicatie (dat wil zeggen: feitelijke informatiebrokjes die op een verhalende wijze worden gepresenteerd) heeft volgens de literatuur een positieve invloed op de mate van beklijving. Tijdens de door ons bijgewoonde briefings bleek echter dat de mate waarin een dia op verhalende wijze gebracht werd, moeilijk te objectiveren was. De mogelijke invloed van deze factor op de mate van beklijving hebben we derhalve niet kunnen onderzoeken.

Herhaling

In de literatuur wordt verondersteld dat herhaling van bepaalde informatie tijdens de briefing een positieve invloed heeft op de mate van beklijving. Bij de door ons bijgewoonde briefings bleek (de belangrijkste) informatie niet te worden herhaald, zodat we de invloed van dit aspect op de mate van beklijving niet hebben kunnen onderzoeken.

9.6 Kenmerken toehoorders

Werkervaring toehoorder

De werkervaring (aantal dienstjaren in functie) van de toehoorders zou volgens de literatuur van invloed kunnen zijn op de mate van beklijving: toehoorders met een beperkte staat van dienst of met een jarenlange ervaring zouden minder informatie van de briefing onthouden dan toehoorders met een gemiddelde staat van dienst. Wij hebben dit onderzocht door het aantal dienstjaren te relateren aan het percentage gemiddeld onthouden informatie-elementen. Uit deze analyse komt een licht negatieve samenhang naar voren: hoe langer een respondent in dienst is, des te meer hij of zij heeft onthouden. Voor elk extra dienstjaar neemt de score met 0,27 procentpunt toe, maar dit verband blijkt niet significant te zijn ($p = 0,224$). We kunnen dus niet redelijkerwijs uitsluiten dat het gevonden verband op toeval berust.

Aard van de werkzaamheden

In de vorige paragraaf hebben we beschreven dat we een verband gevonden hebben tussen het binnen of buiten werken en de mate van beklijving: respondenten die binnen hebben gewerkt, hebben minder van de briefing onthouden dan de respondenten die de straat op zijn gegaan.

Aanvullend hierop hebben we uitgezocht of de aard van het werk (executief, administratief of leidinggevend) een relatie heeft met de mate van beklijving. Verondersteld zou kunnen worden dat executieve politiemensen informatie beter onthouden, omdat zij vaker op straat zijn dan niet-executieve politiemensen. Uit de analyse blijkt (inderdaad) dat executieve functionarissen gemiddeld genomen de meeste informatie-elementen benoemd hebben, gevolgd door het administratief personeel. De leiding heeft gemiddeld het minste aantal informatie-elementen benoemd. De gevonden verschillen zijn echter niet zodanig dat ze statistisch significant zijn ($p = 0,308$).

Aantekeningen

Een andere vraag is of het maken van aantekeningen door toehoorders invloed gehad heeft op de score. Aangezien de respondenten hun aantekeningenboekje mochten gebruiken bij het invullen van de vragenlijst, verwachtten we dat het maken van aantekeningen zou bijdragen aan een hogere score. Het bleek dat respondenten die naar eigen zeggen aantekeningen hadden gemaakt, een hogere score hadden. Dit verschil is statistisch significant ($p = 0,005$) en aanzienlijk: respondenten die naar eigen zeggen aantekeningen hadden gemaakt, hadden een gemiddeld 7,09 procentpunt hogere score dan respondenten die aangaven geen aantekeningen te hebben gemaakt.

In de vragenlijst hebben we aan de respondenten ook gevraagd of zij normaliter hun aantekeningenboekje mee de straat op nemen. We hebben onderzocht of er een verband bestaat tussen het meenemen van aantekeningenboekjes op straat en de mate van beklijving. Dit verschil blijkt echter niet significant te zijn ($p = 0,801$). Daarmee kan niet redelijkerwijs worden uitgesloten dat het gevonden verband op toeval berust.

Mate van blootstelling aan informatie

Volgens de literatuur onthouden mensen informatie beter wanneer ze deze meerdere keren gepresenteerd krijgen. Wij hebben daarom onderzocht of er een verband bestaat tussen de score en de vraag of de toehoorders de briefing van een dag eerder hadden bijgewoond. Aangezien de meeste dia's meerdere dagen op de briefing blijven staan, is het aannemelijk dat de respondenten die de briefing een dag eerder hadden bijgewoond al eerder in aanraking waren gekomen met de informatie uit de door ons bijgewoonde briefing. Uit onze resultaten blijkt dat respondenten die een dag eerder de briefing hadden bijgewoond, inderdaad meer informatie-elementen onthouden hadden ($p = 0,004$). Dit verschil is statistisch zeer significant. Een respondent die de briefing van de dag ervoor had bijgewoond, scoorde gemiddeld 7,61 procentpunt hoger dan een collega die de briefing van de dag ervoor niet had bijgewoond.

Wij hebben, slechts ter controle, nog het volgende bekeken: er blijkt geen significant verband tussen 'gisteren gewerkt, maar briefing niet bijgewoond' en de score op de testdag.

Leeftijd

Uit de resultaten blijkt dat het verband tussen leeftijd en score niet significant is ($p = 0,347$). De gemiddelde stijging van de score met 0,1 procentpunt per levensjaar heeft daarmee geen betekenis.

9.7 Kenmerken presentator

Charismatisch leiderschap presentator

In de literatuur wordt gesteld dat mensen meer informatie onthouden van een zender die zij als charismatisch beschouwen. Dit aspect hebben we uiteindelijk niet onderzocht, omdat de vragenlijst anders te lang zou worden en daarmee de tijdsbelasting voor de toehoorders om de vragenlijst in te vullen te hoog. Voor ons als buitenstaanders bleek het niet mogelijk om de mate van charismatisch leiderschap van de presentator objectief te kunnen bepalen.

9.8 Contextuele factoren

Lichamelijk zwaar werk verricht na de briefing

In de literatuur wordt gesteld dat er een relatie bestaat tussen de mate waarin zwaar lichamelijk werk wordt verricht na een briefing en de mate waarin informatie vervolgens wordt onthouden. In de vragenlijst hebben wij aan respondenten gevraagd om te beoordelen in hoeverre zij na de briefing zwaar fysiek werk hadden verricht. Het bleek dat verreweg de meeste respondenten geen zwaar lichamelijk werk hadden verricht.¹⁸⁷ Uit de statistische analyse is geen enkel statistisch significant verband gevonden tussen de mate waarin zwaar lichamelijk werk werd verricht en de score ($p = 0,942$).

Groepsdynamica

Volgens de literatuur kan de dynamiek in de groep (toehoorders zijn meer met elkaar bezig dan met de verwerking van de informatie van de presentator) maken dat de informatie minder goed onthouden wordt. Het bleek echter gedurende het onderzoek dat wij de dynamiek van een groep niet objectief konden vaststellen. Hierdoor hebben wij deze variabele niet kunnen onderzoeken.

9.9 Effect: de opdracht op hoofdlijn begrepen?

Zoals in hoofdstuk 3 beschreven, hebben we aan alle respondenten ook een *cued recall*-opdrachtvraag voorgelegd: we hebben gericht informatie uit een dia voorgelegd en gevraagd welke opdracht(en) bij die dia hoorden. Wij hebben zelf beoordeeld of de respondent de hoofdlijn (strekking) van de opdracht goed begrepen had. Voor ieder goed antwoord (de juiste strekking van de opdracht) kon men één punt scoren.

Als individuele score geldt nu: aantal onthouden opdrachten gedeeld door het aantal in de dia gegeven opdrachten.

¹⁸⁷ Wanneer respondenten wél zwaar lichamelijk werk hadden verricht, moesten ze een toelichting geven wat ze precies hadden gedaan. Wellicht was dit voor een aantal respondenten een barrière om aan te (willen) geven of ze al dan niet zwaar lichamelijk werk verricht hadden.

De gemiddelde score van de 119 respondenten die de opdrachtvraag hebben beantwoord, is 63,59%. Opdrachten worden daarmee op hoofdlijnen beter onthouden dan ‘alle’ informatie uit de briefing.

9.10 Effect: belangrijke informatie-elementen beter onthouden?

Tot slot hebben we gekeken of bepaalde specifieke informatie-elementen, door ons als belangrijk beoordeeld (zie §9.1), beter onthouden worden dan overige informatie-elementen.

Bij aandachtsvestiging voertuig hebben we daartoe gevraagd naar het kenteken van een gezocht voertuig. Een respondent kon steeds nul of één punt scoren. De gemiddelde score op kentekens van de 146 respondenten die de kentekenvraag beantwoord hebben, is 44,92%.

Bij aandachtsvestiging persoon hebben we gevraagd naar voornaam, achternaam, geboortedatum, adres en (woon)plaats van de betreffende persoon. De score (per respondent) werd bepaald door het aantal onthouden informatie-elementen te delen door vijf. De gemiddelde score op persoonskenmerken van de 146 respondenten die de personaliavraag beantwoord hebben, is 39%.

We zien dus dat (door ons beoordeelde) belangrijke informatie beter wordt onthouden dan ‘alle’ informatie.

9.11 Enkele samenvattende observaties

Het effect van de onderzochte briefings hebben we in kaart gebracht door middel van een veldonderzoek. Aan de toehoorders van de bezochte briefings hebben we gevraagd om een vragenlijst in te vullen. In deze vragenlijst hebben we onder meer vier *cued recall*-vragen gesteld over vier dia's die tijdens de briefing van die ochtend/middag aan bod waren gekomen. De respondenten moesten steeds zo veel mogelijk (alles) of juist heel specifieke informatie (kenteken, personalia, enzovoort) benoemen die in of bij de betreffende dia gepresenteerd was. De hoeveelheid informatie die men per vraag heeft opgeschreven, hebben we vervolgens vergeleken met de hoeveelheid informatie die tijdens de briefing bij de betreffende dia gegeven was. Alle opgeschreven informatie-elementen hebben we even zwaar gewogen: door de opstellers en presentatoren van de briefing werd immers aangegeven dat zij alle informatie even belangrijk vonden (anders hadden ze deze niet op de briefing gezet).

De resultaten laten zien dat gemiddeld 30,7% van de mogelijke informatie-elementen door de respondenten benoemd is.

In ons onderzoek hebben wij statistisch bewijs gevonden voor:

- het verband tussen de mate van beklijving na de middagbrieffing in vergelijking met de ochtendbrieffing. Toehoorders die een ochtendbrieffing hadden bijgewoond, hebben in de regel minder informatie(-elementen) onthouden dan toehoorders die een middagbrieffing hadden bijgewoond;
- het verband tussen het aantal gepresenteerde dia's en de mate van beklijving (score). Hoe meer dia's er tijdens een brieffing werden gepresenteerd, des te minder er door de toehoorders aan informatie werd onthouden;
- het verband tussen de hoeveelheid informatie die tijdens de brieffing gegeven is en de mate van beklijving. Hoe meer informatie er tijdens de brieffing werd aangeboden, des te minder er door respondenten is onthouden. De sterkte van dit verband blijkt niet heel groot te zijn. Dit betekent dat andere factoren (waarschijnlijk) meer bepalend zijn voor de mate van beklijving;
- het verband tussen binnen of buiten werken en de mate van beklijving. Toehoorders die de straat op zijn gegaan, hebben meer informatie onthouden dan toehoorders die 'binnen' zijn gebleven. Dit duidt erop dat de persoonlijke relevantie van de informatie (toehoorders geven aan dat informatie uit de brieffing vooral relevant is wanneer je de straat op gaat) van invloed is op de mate van beklijving;
- het verband tussen het maken van aantekeningen en de mate van beklijving. Respondenten die aantekeningen hadden gemaakt tijdens de brieffing, hebben significant meer informatie onthouden dan respondenten die geen aantekeningen hadden gemaakt;
- het verband tussen het bijwonen van de brieffing van de dag ervoor en de mate van beklijving. Respondenten die de brieffing van de dag ervoor ook hadden bijgewoond, hebben significant meer informatie onthouden dan respondenten die de brieffing van de dag ervoor niet hadden bijgewoond.

Deze en de overige bevindingen uit dit hoofdstuk hebben we in tabel 9.1 nog eens weergegeven.

Overigens hebben wij gevonden dat opdrachten op hoofdlijnen beter worden onthouden dan 'alle' informatie. En evenzo dat door ons als belangrijk beoordeelde specifieke informatie (alleen kenteken auto en NAW-gegevens persoon) beter wordt onthouden dan 'alle' informatie.

Tabel 9.1: Overzicht van de uitkomsten van de effectmeting*

Samenvattende bevindingen				
Factor	Veronderstelde relaties	Bewezen	Niet bewezen	Niet onderzocht
Kenmerken briefing				
Aantal dia's	Hoe meer dia's de briefing bevat, des te minder informatie toehoorders onthouden	X		
Volgorde dia's en clustering	Vaste volgorde en clustering van dia's zorgt voor betere beklijving			X
Samenvatten	Het naderhand samenvatten van informatie zorgt voor betere beklijving			X
Duur van de briefing	Hoe langer de briefing duurt, des te minder informatie er beklijft		X	
Duur van behandelen operationele dia's	Hoe langer de behandeling van de operationele dia's duurt, des te minder informatie er beklijft		X	
Middag- of ochtend-briefing	Informatie beklijft meer in een middagbriefing dan in een ochtendbriefing	X		
Debriefing	Informatie beklijft beter wanneer er ook een debriefing plaatsvindt			X
Kenmerken dia's				
Hoeveelheid informatie per dia	Hoe meer informatie er per dia gegeven wordt, des te minder er wordt onthouden	X		
Persoonlijke relevantie van de dia	Informatie beklijft beter als men op straat is geweest	X		
Ondersteunend beeldmateriaal	Het gebruik van ondersteunend beeldmateriaal zorgt voor betere beklijving			X
Accentueren van meest belangrijke informatie	Informatie die geaccentueerd wordt in een dia blijft beter hangen			X
Hand-out	Door het uitreiken van een hand-out beklijft de gegeven informatie beter			X
Lezen briefing op computer/scherm	Door het nalezen van de briefing op de computer beklijft informatie beter		X	
Verhalende vorm	Informatie gepresenteerd in een verhalende vorm beklijft beter			X
Herhaling	Herhaling van informatie zorgt voor een betere beklijving van deze informatie			X
Kenmerken toehoorders				
Werkervaring toehoorders	De mate van beklijving is minder bij onervaren en zeer ervaren politiemensen		X	
Aard van de werkzaamheden	De mate van beklijving is hoger bij executieve politiemensen dan bij niet-executieve		X	
Aantekeningen	De mate van beklijving is hoger bij toehoorders die aantekeningen maken	X		
Mate van blootstelling aan informatie	Hoe meer blootstelling aan informatie, des te meer deze informatie door toehoorders wordt onthouden	X		
Kenmerken presentator				
Charismatische leiders	Hoe charismatischer de presentator wordt ervaren, des te hoger de mate van beklijving			X
Contextuele factoren				
Fysieke belasting toehoorders na briefing	Hoe zwaarder de fysieke belasting na het bijwonen van de briefing, des te minder informatie er wordt onthouden		X	
Groepsdynamica	Hoe meer dynamiek er tijdens de briefing is, des te lager de effectiviteit van de briefing			X

* Bewezen betekent dat er een statistisch significant verband gevonden is tussen de variabele en de mate van beklijving (score). Niet bewezen betekent dat er géén statistisch significant verband gevonden is tussen de variabele en de mate van beklijving bij toehoorders. Niet onderzocht betekent dat we de invloed van de variabele op de mate van beklijving om verschillende redenen niet hebben kunnen onderzoeken.

De Assense themabriefing nader bekeken

In dit korte hoofdstuk gaan we in op de themabriefing zoals die periodiek in Assen (regiokorps Drenthe) verzorgd wordt. We beschrijven in welke mate de informatie uit de themabriefing door de toehoorders onthouden is en brengen de percepties van toehoorders over deze manier van brieven in beeld. De indeling van dit hoofdstuk wijkt daarmee enigszins af van de wijze waarop we in de vorige hoofdstukken te werk gegaan zijn.

10.1 De onderzochte themabriefing

De themabriefing zoals die in Assen wordt gegeven, is een vorm van brieven waarbij niet (zoals bij de standaardbriefing het geval is) ‘losse’ incidenten worden behandeld, maar een specifiek thema centraal staat. In Assen wordt deze themabriefing periodiek gegeven en komt dan in de plaats van de standaardbriefing. Wanneer er een themabriefing plaatsvindt, wordt de informatie die normaliter tijdens de standaardbriefing wordt behandeld, samengevat door de werkvoorbereider en door middel van een e-mail onder de medewerkers van de afdeling verspreid. Tijdens de themabriefing worden er dus geen individuele casus/aandachtsvestigingen behandeld.

De themabriefing die wij onderzocht hebben, stond in het teken van de fiet-sendiefstallen in Assen. De themabriefing werd over twee dagen uitgesmeerd. De eerste dag werd een introductie gegeven op het thema: de reden waarom dit thema behandeld werd, de aard en omvang van de problematiek, de risicolocaties en de personen die in het verleden met fietsendiefstallen in verband gebracht waren. De tweede dag vond een nadere verdieping van het thema plaats: tijdens deze briefing werd ingegaan op de bekende modus operandi en de activiteiten die de toehoorders zelf konden ondernemen om het aantal fiet-sendiefstallen terug te dringen.

In totaal woonden 28 politiemensen (exclusief de chef van dienst en de werkvoorbereider) de themabriefing bij.

De themabriefing werd ingeleid door de chef van dienst, die een korte

terugblik verzorgde op de gebeurtenissen van de avond en nacht ervoor. De terugblik stond hoofdzakelijk in het teken van een zelfdoding van een jonge jongen die de neef bleek te zijn van een van de collega's (die niet bij de themabriefing aanwezig was). Daarnaast had er nog een andere zelfdoding plaatsgevonden, waarbij twee collega's in aanraking waren gekomen met een 'nieuwe' zelfdodingsmethode. De terugblik nam in totaal 190 seconden in beslag en bevatte 33 informatie-elementen.

Na de terugblik werd het woord gegeven aan de werkvoorbereider. De themabriefing bestond uit vijftien dia's die met PowerPoint waren gemaakt. Om een beeld te geven van de globale inhoud van de themabriefing, benoemen we in tabel 10.1 in chronologische volgorde de titels van de dia's die getoond werden:

Tabel 10.1: Titels van de dia's die getoond werden in Assen

De vijftien dia's in de themabriefing in chronologische volgorde
Fietsendiefstallen Assen
Trend
Assen in beeld 14-7-12 t/m 14-9-12
Hotspot(s) in beeld
Hotspots in verhouding tot geheel Assen
Waarom zijn dit hotspots?
Verloop van de afgelopen drie jaar
Wat leert ons het verleden
Diefstal versus heling
Potentiele kandidaat (vijf afzonderlijke dia's)
Wordt vervolgd.... ¹⁸⁸

De themabriefing duurde in totaal 32 minuten. Van die 32 minuten werden, zoals gezegd, 190 seconden aan het terugblikken op de avond en de nacht ervoor besteed en werden bijna zestien minuten gebruikt om te inventariseren wie die dag wat zou gaan doen. Dit laatste werd gedaan tijdens het tonen van de dia 'wordt vervolgd'. De inhoudelijke behandeling van het thema (in totaal veertien dia's want exclusief de 'wordt vervolgd'-dia) nam dertien minuten in beslag. Deze veertien dia's telden in totaal 110 informatie-elementen.

188 Tijdens deze dia werd er gediscussieerd over het thema fietsendiefstallen en werd er vooruitgeblikt op de volgende dag, waarin een verdere verdieping van het onderwerp zou plaatsvinden. Vervolgens werd 'een rondje' gemaakt om te inventariseren wat iedereen die dag ging doen.

10.2 Resultaten

In deze paragraaf geven we de resultaten van het uitzetten van onze vragenlijst onder de deelnemers aan de themabriefing in het tweede deel van hun dienstperiode. De vragenlijst was wederom bedoeld om te kijken wat zij onthouden hadden van de informatie die tijdens de themabriefing aan bod kwam.

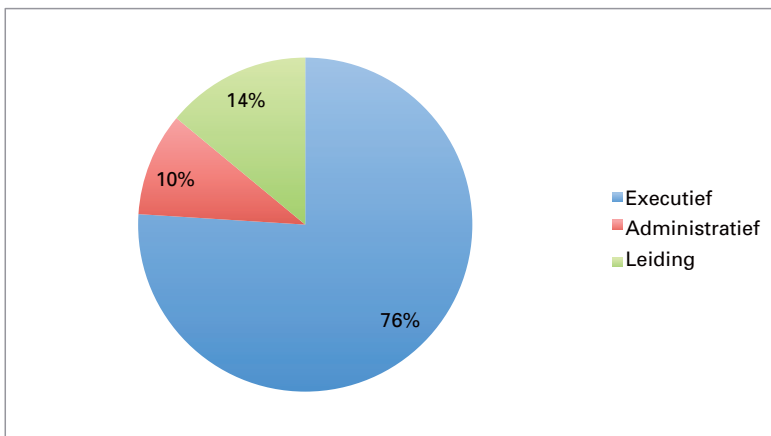
Op voorhand merken we op dat het aantal respondenten (21) te laag is om statistische analyses te kunnen maken. In het bijzonder kunnen we daarmee geen statistisch betrouwbare uitspraak doen over een vergelijking met de eerdere resultaten over de mate van beklijving.

Respons

Van de 28 politiemensen hebben 21 toehoorders (6 vrouwen en 15 mannen, vanaf nu 'de respondenten') een vragenlijst ingevuld (respons van 75%). 76% van de respondenten (n=16) had een executieve functie, 14% (n=3) een leidinggevende functie en 10% (n=2) een administratieve functie (zie figuur 10.1). Gemiddeld waren de 21 respondenten 6,1 jaar werkzaam in hun huidige functie (met een spreiding van 2 maanden tot 23 jaar ervaring).

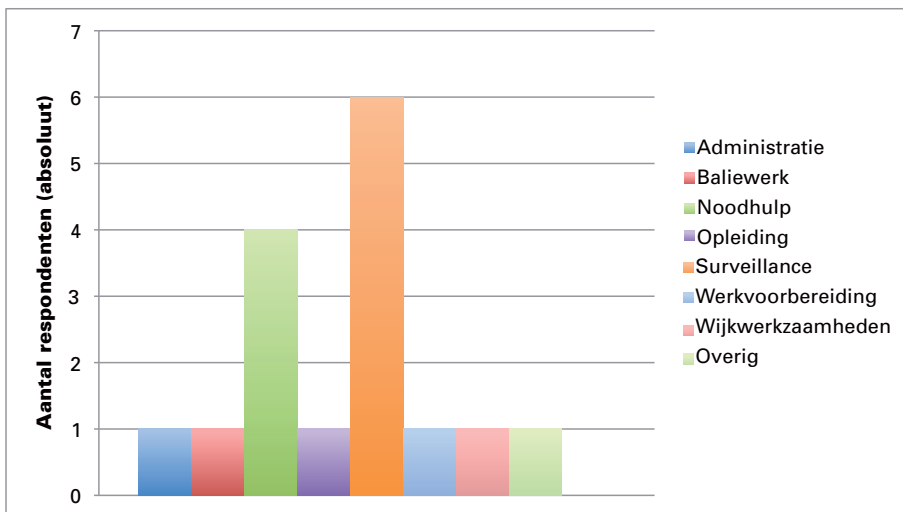
Aan de respondenten met een executieve functie (n=16) hebben we gevraagd naar de aard van de werkzaamheden die zij die dag moesten uitvoeren. Het merendeel van de respondenten moest een surveillancedienst (n=6) of een

Figuur 10.1: De functie van de respondenten (n=21) onderverdeeld in executief, administratief en leiding



noodhulpdienst (n=4) draaien. In figuur 10.2 wordt een totaaloverzicht gepresenteerd van de werkzaamheden die de zestien respondenten die dag moesten verrichten.

Figuur 10.2: De werkzaamheden van de respondenten (n=16) met een executieve functie (in absolute aantallen)



Aantekeningenboekjes

Van de 21 respondenten hebben 19 aangegeven géén aantekeningen gemaakt te hebben tijdens de themabriefing. Twee gaven aan wél aantekeningen gemaakt te hebben tijdens de themabriefing. Dit aantal komt overigens niet overeen met onze eigen waarneming. Tijdens de briefing hebben wij slechts één persoon aantekeningen zien maken. Behalve bij deze persoon, hebben wij geen aantekeningenboekjes op tafel of op schoot waargenomen.

Het effect

Door het stellen van zeven specifieke vragen hebben we geprobeerd om inzicht te krijgen in de mate van beklijving van de inhoud van de themabriefing bij de 21 respondenten. Deze vragen zijn weergegeven in tabel 10.2.

Tabel 10.2: Vragen om het effect van de briefing te meten

De zeven vragen
Welke trend is volgens de themabriefing zichtbaar als het gaat om fietsendiefstallen? (1pt)
Hoeveel procent van het totaal aantal fietsdiefstallen wordt gepleegd in het centrum? (1pt)
Om welke twee hotspots gaat het in het centrumgebied en leg uit waarom dit hotspots zijn? (5pt)
In welk jaar en maand was er sprake van een ‘opvallende’ toename en om hoeveel diefstallen ging het bij benadering? (3pt)
Welke reden werd tijdens de themabriefing gegeven voor de afname in de maanden erna? (1pt)
In welke maanden (in de jaren erna) was ook sprake van een – iets minder opvallende – stijging? (3pt)
Geef de personalia van de onderstaande ‘potentiële’ kandidaat m.b.t. fietsendiefstallen (4pt)

Het effect van de themabriefing (mate van beklijving) op een respondent definiëren we als de ‘onthouden fractie’ (ook aangeduid als de individuele score). De onthouden fractie berekenen we door voor de zeven vragen het aantal onthouden (dat wil zeggen: opgeschreven) informatie-elementen te delen door het aantal mogelijke informatie-elementen dat de respondent op deze zeven vragen had kunnen opschrijven. Het resultaat is dat de gemiddelde score van alle 21 respondenten 60% is.

Wetende dat het aantal respondenten te laag is om een statistisch betrouwbare vergelijking met eerdere resultaten te kunnen maken, merken wij toch op dat het lijkt dat informatie uit de themabriefing beter heeft beklijft dan informatie uit de reguliere briefings in de drie onderzochte korpsen. Wel moet hierbij opgemerkt worden dat de respondenten minder informatie-elementen konden/hoefden te geven, doordat we uitsluitend gerichte vragen gesteld hebben over wat er in de dia’s stond. Dit is relevant omdat uit het vorige hoofdstuk bleek dat toehoorders in het algemeen minder hoog op *cued recall*-aanvulvragen scoren dan op gerichte *cued recall*-vragen. Wanneer we echter deze score vergelijken met de score van de gerichte kenteken- en personalia-vragen (zie hoofdstuk 9), dan valt de themabriefingscore ook hoger uit.

Voorafgaand aan de themabriefing zijn door de chef van dienst enkele onderwerpen behandeld die de avond en nacht ervoor gespeeld hadden (de nice to know-terugblik). We hebben aan de toehoorders gevraagd om in hun vragenlijst zo veel mogelijk informatie op te schrijven die tijdens deze terugblik aan de orde was gekomen. Gemiddeld genomen hebben de respondenten 17% van alle informatie die tijdens de terugblik gegeven was, opgeschreven in de vragenlijst.

10.3 Percepties van respondenten over de themabriefing

Percepties over het terugblikken

We hebben aan de respondenten ($n=21$) ook gevraagd in hoeverre zij de informatie voorafgaand aan de themabriefing (het terugblikken) zinvol vonden. 86% ($n=18$) van de respondenten gaf aan dat zij deze informatie nuttig vonden. Een van de onderwerpen die door de chef van dienst behandeld werd, was een zelfdoding van een jonge jongen die een neef bleek te zijn van een collega. In de vragenlijst gaven veel respondenten aan dat ze het prettig vonden om dit te weten. Zo stelde een respondent: 'Het delen van ingrijpende gebeurtenissen is zinvol, zeker als het ook nog eens om een familielid van een collega gaat.' Ook wordt door respondenten benoemd dat zij het belangrijk vinden te weten wat andere collega's hebben meegemaakt. Zo antwoordde een respondent: 'Ja, ik vind het zinvol, het zijn schokkende zaken waar collega's bij ter plaatse zijn geweest. Het geeft inzicht waar collega's mee bezig zijn.' Een andere respondent stelde: 'Ja, ik vind het zinvol, het is altijd belangrijk dat je op de hoogte blijft. Dat kun je meenemen in je dienst.' Twee respondenten hebben 'niet van toepassing' ingevuld zonder verdere uitleg. Eén respondent gaf aan dat hij de informatie niet zinvol vond, omdat hij deze niet vond aansluiten bij het thema van de briefing.

Percepties over de aangeboden informatie

Aan de respondenten hebben we gevraagd of de informatie uit de themabriefing relevant was voor het werk dat ze op die dag moesten gaan uitvoeren. 62% ($n=13$) van de respondenten gaf te kennen dat zij de informatie relevant vonden voor het werk dat zij die dag moesten gaan uitvoeren. In de toelichting op deze vraag schreven de respondenten onder meer het volgende.

- 'Je wordt weer alert gemaakt op het thema.'
- 'Ik heb extra gesurveilleerd (op motor) bij het station en Koopmansplein.'
- 'Ik kan de informatie meenemen in de surveillanceronde.'
- 'Als ik nu een verdachte tegenkom, herken ik hem van de briefing en weet ik alle relevante informatie.'
- 'Door het bespreken weet je dat het nog speelt en waar erop gelet moet worden.'
- 'De derde hotspot is mijn wijk.'

Een minderheid van 38% (n=8) gaf aan dat de informatie niet nuttig was voor het werk dat die dag moest worden uitgevoerd. De meeste van deze respondenten schreven dat ze niet de straat op zouden gaan en daarom niet met fietsendiefstal in aanraking zouden komen. Een van deze respondenten gaf bijvoorbeeld als toelichting bij zijn antwoord: 'Ik blijf vandaag binnen. Voor morgen en overmorgen is het zeer zeker handig want dan werk ik weer op straat.' Twee respondenten die de informatie niet nuttig vonden, gaven een inhoudelijk oordeel over de informatie. Deze respondenten gaven aan dat de informatie 'te algemeen' was om er iets mee te kunnen in hun werk. Een andere respondent stelde het thema ter discussie in de toelichting op de vraag. Deze respondent schreef: 'Fietsendiefstallen zijn van elke dag en we worden er vaak mee geconfronteerd.'

Om meer inzicht te krijgen in de gepercipieerde kwaliteit van de informatie die tijdens de themabriefing door de presentator aangeboden werd, hebben we aan de respondenten gevraagd of zij de behandelde informatie van deze themabriefing 'voldoende' vonden. 71% van de respondenten (n=15) vond de informatie die tijdens de themabriefing gegeven werd voldoende. In de toelichting op deze vraag schreven deze respondenten onder andere het volgende.

- 'Je bent weer alert.'
- 'Er kwamen nieuwe gezichten naar voren die voor mij onbekend waren.'
- 'De informatie was kort, zakelijk en duidelijk. Moet ook niet meer, want dan onthoud je de belangrijke informatie niet meer.'
- 'Je krijgt informatie die je richt op het werk. Politie is zeer incidentgericht.'
- 'Meer informatie blijft niet hangen. Verhaal achter de cijfers is belangrijk voor je werkwijze en aanpak op straat.'

Een minderheid van 29% (n=6) vond de informatie onvoldoende. Als reden hiervoor benoemden alle respondenten dat er de volgende dag meer inhoudelijk zou worden ingegaan op het thema en dat zij deze briefing slechts als een 'opwarmertje' beschouwden. Deze respondenten schreven bijvoorbeeld het volgende.

- 'De andere werkvoorbereider gaat een en ander morgen nog uitgebreid toelichten en uitwerken.'
- 'Informatie is groot en deels algemeen bekend bij collega's.'
- 'De modus operandi ontbrak nog, maar die krijgen we morgen wel behandeld.'
- 'Nee, ik vind het ook belangrijk om te weten op straat waar ik op moet letten bij de gestolen fiets.'

Percepties over het nut van de themabriefing in het algemeen

De respondenten (n=21) hebben in de vragenlijst kunnen aangeven of ze de themabriefing zoals die op de afdeling georganiseerd wordt in z'n algemeenheid zinvol vinden. Uit de respons blijkt dat alle 21 respondenten de themabriefing zinvol vinden. De redenen hiervoor zijn verschillend. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat de themabriefing hen scherp houdt in het werk.

- 'Voor dat thema word je weer even op scherp gezet en actuele zaken worden besproken.'
- 'Themabriefings hebben altijd actualiteit in zich. Het is dan zinvol om de aandacht erop te vestigen.'
- 'Het maakt de speerpunten in het werk overzichtelijk, veel informatie kort gebundeld.'
- 'Goed voor de focus op hotspots en items.'
- 'Aandacht wordt verscherpt.'
- 'Het maakt je weer scherp op het onderwerp en de daders.'

Eén respondent benoemde dat zijn betrokkenheid bij een onderwerp wordt vergroot wanneer dit tijdens een themabriefing behandeld wordt, doordat hij zo inzicht krijgt in de reden waarom iets belangrijk wordt gevonden door de organisatie: 'Mijn betrokkenheid wordt vergroot wanneer de zin en achtergrond van de keuzes die worden gemaakt, zijn toegelicht.'

Een andere respondent gaf in de vragenlijst aan dat de inhoud van de themabriefing te allen tijde centraal moet staan. Het benoemen van thema's moest volgens deze respondent geen doel op zich worden: 'Het moet niet om de naam gaan, in de zin van: wij hebben thema's.'

Percepties over het nut van de themabriefing in vergelijking tot de reguliere briefing

Naast de mening over de themabriefing hebben we de respondenten ook gevraagd wat ze in het algemeen van de reguliere briefing vonden. 81% van de respondenten (n=17) gaf aan de reguliere briefing als zinvol te beschouwen. De reden die veel respondenten gaven, naast het basisantwoord dat het nodig is om te weten wat er zich in het werkgebied heeft afgespeeld, was dat het nuttig is om specifieke cases met collega's te bespreken, zodat de informatie beter tussen de collega's gedeeld wordt.

- ‘Op vragen kan men gelijk antwoord geven. Samen met elkaar bespreken, meerderen weten meer dan één.’
- ‘Je weet wat er speelt, misschien dat ik zelf nog kan aanvullen om zo het werk te vergemakkelijken.’
- ‘Bij de behandelde onderwerpen ontstaat discussie en hieruit komt weer extra informatie naar voren.’
- ‘Je krijgt (soms) belangrijke informatie. Politiewerk is teamwerk, met elkaar. In contact zijn is beter dan geen contact.’

14% van de respondenten (n=3) vond de standaardbriefing niet nuttig. Deze respondenten schreven dat ze het niet nuttig vonden om oud nieuws gepresenteerd te krijgen en gaven aan dat veel informatie door de collega's zelf teruggelezen kan worden in het systeem en dat het plenair voorlezen van deze informatie geen meerwaarde heeft. Een van de respondenten die uitgesproken negatief was over de standaardbriefing was een teamchef. In de vragenlijst gaf hij aan: ‘Het is een samenvatting van het werk dat vaak al is uitgezet. Gelet op het aantal deelnemers (20 maal 0,5 uur) gaat veel tijd verloren.’ Eén respondent (de resterende 5%) heeft deze vraag niet beantwoord.

Ook hebben we aan de respondenten (n=21) gevraagd of de themabriefing de standaardbriefing zou kunnen vervangen. Het merendeel van de respondenten, namelijk 76% (n=16), zag hier niets in. In veel gevallen gaven deze respondenten aan dat de themabriefing een aanvulling is op de standaardbriefing, maar dat het belangrijk blijft om de aandacht te richten op de dagelijkse zaken die spelen.

- ‘Als er personen vermist of gezocht worden of als er andere actuele zaken zijn, word ik daar graag door middel van een briefing van op de hoogte gebracht.’
- ‘Thema staat los van de dagelijkse dingen, bijvoorbeeld de twee zelfdodingen van gisteren. Is goed om de collega's ook daarvan op de hoogte te stellen.’
- ‘De reguliere briefing is beter voor de onderlinge informatie-uitwisseling.’
- ‘Absoluut niet. Kleine informatie (puzzelstukjes) kan de puzzel compleet maken.’

14% van de respondenten (n=3) meende dat de themabriefing wel de standaardbriefing zou kunnen vervangen. Een van deze respondenten stelde voor om de standaardbriefing te vervangen door een themabriefing en deze dan aan te vullen met enkele aandachtsvestigingen en actualiteiten. De resterende 10% (n=2) heeft deze vraag niet beantwoord.

Met alle noodzakelijke statistische slagen om de arm, lijken de toehoorders positiever te zijn over de themabriefing dan over de reguliere wijze van brieven. Desondanks zien de meeste respondenten deze vorm van brieven wel als een aanvulling op, en niet als een vervanging van de reguliere briefing. Respondenten vinden het dus belangrijk dat ze ook een reguliere briefing (blijven) krijgen.

10.4 Enkele samenvattende observaties

De bevraging van de Assense themabriefing heeft onder te weinig respondenten plaatsgevonden om een statistisch betrouwbare conclusie te trekken. Dat gezegd hebbende, geven de resultaten van de bevragingen wel reden om als hypothese te formuleren dat de themabriefing een groter effect heeft en positiever gewaardeerd wordt dan de reguliere briefing. Voor de respondenten is dat overigens geen aanleiding om in meerderheid voor vervanging van de reguliere briefing door een themabriefing te pleiten.

Het geheel overziend

De operationele politiebrieffing als sturingsinstrument staat al enige tijd centraal in de (nationale) doctrines over de gewenste werkwijzen van de politie, en zo ook in het vigerende concept van de informatiegestuurde politie (IGP) uit 2003. In schijnbare tegenstelling tot deze centrale plaats is er nog weinig bekend over de effectiviteit van de briefing als sturingsinstrument.

In dit onderzoek onderzoeken wij daarom de *effectiviteit* van de operationele politiebrieffing. We doen dit door inzichtelijk te maken wat de veronderstelde en de aantoonbare opbrengst is van de briefing. Onder aantoonbare opbrengst verstaan wij de mate waarin de opdrachten en/of de (daarvoor benodigde) informatie in de praktijk bij de toehoorders van de politiebrieffing beklijven. Als informatie/opdrachten immers niet beklijven, dan is dit vanzelfsprekend van invloed op de effectiviteit van de politiebrieffing. Inzicht in de mate van beklijving is een eerste voorwaarde om te kunnen beoordelen of de briefing ook een effectief sturingsinstrument is of überhaupt *kán* zijn. (Een tweede voorwaarde is vanzelfsprekend dat de toehoorders tijdens hun uitvoerende werkzaamheden ook gebruikmaken van de gepresenteerde informatie. Is het politiemensen bijvoorbeeld ook daadwerkelijk gelukt om gezochte personen tijdens de komende dienst aan te houden dankzij de informatie die zij tijdens een briefing hebben gekregen? Dit maakt nadrukkelijk geen onderdeel uit van ons onderzoek.)

We hebben in de drie politiekorpsen Brabant Zuid-Oost, Gelderland-Zuid en Drenthe de totstandkoming en de presentatie van in totaal zeventien operationele politiebrieffings bijgewoond en hebben de aanwezige politiefunctionarissen in het tweede deel van hun dienst 'getest' op wat zij hebben onthouden van de gepresenteerde informatie/opdrachten.

Onderzoek naar effectiviteit van de briefing beperkt

Zowel nationaal als internationaal is nog weinig (wetenschappelijk) onderzoek verricht naar het *effect* van de briefing als sturingsinstrument. Het Nederlandse onderzoek dat specifiek ingaat op de politiebrieffing brengt vooral de percepties

van toehoorders en leidinggeevenden in kaart en zegt daarmee weinig over de mate waarin de informatie c.q. opdrachten uit de briefing daadwerkelijk beklijven.

Opvallend in het perceptieonderzoek binnen en buiten de context van de politie is dat leidinggeevenden gematigd positief zijn over de briefing. De relevantie, accuraatheid en concreetheid van de informatie worden als zorgpunten benoemd. De fundamentele vraag of briefings daadwerkelijk bijdragen aan effectiever (politie)optreden wordt echter niet of nauwelijks (zichtbaar) gesteld.

Het buitenlandse onderzoek naar de beklijving van politiebrieftings – zij het beperkt in omvang en grotendeels gedateerd – laat zien dat de beklijving afneemt naarmate er meer onderwerpen en informatie-elementen behandeld worden. Hoewel dit evident mag klinken, is dit, voor zover bij ons bekend, het enige onderzoek waarin dit verband is aangetoond binnen de context van de politiebriefting. Het is niet onaannemelijk dat dit verband ook zal opgaan binnen de context van de Nederlandse politiebriefting.

Om te kunnen bepalen welke factoren in de inhoud en het vormgeven van de politiebriefting van invloed zouden kunnen zijn op het effect, biedt het onderzoek naar de ‘persuasieve communicatie’ enige handvatten. Aan de hand van het MAO-model hebben wij een aantal factoren benoemd die mogelijkerwijs van invloed kunnen zijn op de mate waarin de informatie c.q. opdrachten bij de toehoorders beklijven.

Bevinding

Nationaal en internationaal is nog weinig bekend over het effect van de briefing – dat wil zeggen: de mate waarin informatie bij de toehoorders van de briefing beklijft – in relatie tot de vormgeving van de briefing en het effect ervan als sturingsinstrument. Het zogeheten MAO-model biedt een aantal aanknopingspunten (factoren) die mogelijk van invloed zouden kunnen zijn op de mate waarin de informatie c.q. opdrachten bij de toehoorders beklijven. Het biedt dus aanknopingspunten voor een optimalisatie van de vormgeving van de politiebriefting.

Nationaal beleid over het vormgeven van een effectieve politiebriefing

Het nationale beleid biedt (ook) geen aanknopingspunten voor de politie om tot een optimale vormgeving van de politiebriefing te komen. Er bestaat geen landelijk voorschrijvend beleid dat de regio's gedetailleerd helpt of verplicht het proces van de briefing (en de debriefing) op een bepaalde (effectieve) manier vorm te geven. De procesbeschrijvingen van het programmabureau ABRIO uit 2003 waren vooral faciliterend om tot een zekere (landelijke) standaard te komen. Onderdeel van de procesbeschrijving is 'slechts' een bulletsgewijze beschrijving van inhoudselementen van de briefing, zoals informatie over gestolen auto's en op te sporen personen.

Volgens de procesbeschrijving *Briefen en debriefen* van ABRIO is een briefing gedefinieerd als 'het geven van essentiële informatie en duidelijke instructies voorafgaand aan de uitvoering van het werk'. Er wordt verder niet expliciet beschreven wat wordt verstaan onder 'essentiële informatie'. De korpsen 'mogen' daarmee zelf bepalen welke informatie zij voor de briefing essentieel vinden.

Aan de procesbeschrijving ABRIO ligt (voor ons) geen zichtbare wetenschappelijke onderbouwing ten grondslag. Of de beschrijving dan ook leidt (of kan leiden) tot een werkbare en effectieve briefing (en debriefing), ervan uitgaande dat de regio's de briefing ook conform deze documenten geven, is niet op voorhand te zeggen.

Bevinding

Er bestaat geen landelijk beleid dat beschrijft hoe een effectieve briefing (van essentiële informatie) eruit moet zien, in de zin dat informatie en instructies die tijdens de briefing worden gegeven, ook zo optimaal mogelijk bij toehoorders kunnen beklijven. Dit betekent dat er geen landelijke sturing op de vormgeving van een effectieve briefing is en dat het (dus) aan de korpsen zelf wordt overgelaten hoe zij de briefing vormgeven.

Regionaal beleid over het vormgeven van een effectieve politiebriefting

De wijze waarop in de drie regio's de briefing in beleid is opgenomen, verschilt per regio.

In de regio Brabant Zuid-Oost is vastgelegd hoe de (de)briefing zowel procesmatig als inhoudelijk vormgegeven moet worden. Dit is gedaan in lijn met de procesbeschrijving van ABRIO en daarbovenop is (onbewust) rekening gehouden met een aantal factoren die volgens de wetenschappelijke literatuur ook van invloed zouden kunnen zijn op de beklijving van informatie. Hoewel niet expliciet benoemd, kan worden afgeleid dat men in Brabant Zuid-Oost onder 'essentiële informatie' (het doel van de briefing is immers het verstrekken van essentiële informatie) onder andere verstaat: werkopdrachten, kenmerken van locaties of subjecten (door het tonen van foto's), NAW-gegevens en kentekens.

In de regio Gelderland-Zuid kon men ten tijde van ons onderzoek geen beleidsdocumenten laten zien die concreet ingaan op de (vormgeving van de) (de)briefing. Uit onze observaties blijkt dat men wel bezig is om de 'informatiegestuurde politie', waaronder de (de)briefing, (meer) gestructureerd vorm te geven en vast te leggen in beleid.

Iets soortgelijks geldt voor de regio Drenthe. Ook daar kon men ons geen beleidsdocumenten over de (de)briefing laten zien. In deze regio denkt men na over het optimaliseren van de informatiehuishouding. Zo probeert men vorm en inhoud te geven aan de term 'Zelfstandig Zingevende Politieambtenaren' (ZZP'ers): politieambtenaren moeten beseffen dat zij zelf actief op zoek moeten gaan naar informatie omdat zij anders hun werkzaamheden niet naar behoren kunnen uitvoeren. Dit hoeft niet per se op een vast (passief) moment tijdens de briefing.

In Assen heeft men fundamenteeler nagedacht over de effectiviteit van de briefing en hoe deze beter vormgegeven kan worden, zodat deze ook beter aansluit bij de informatiebehoefte van de medewerkers. Al enige tijd worden daar themabriefings gehouden.

De politiebriefting in de praktijk

Uit de praktijk van de zeventien onderzochte politiebrieftings in de regio's Brabant Zuid-Oost, Gelderland-Zuid en Drenthe volgt dat de briefings decentraal tot stand komen. Het zijn vooral de opstellers van de briefing die bepalen welke

informatie er in de briefing wordt behandeld. In Brabant Zuid-Oost en Drenthe zijn dit de werkvoorbereiders en in Gelderland-Zuid de werkverdelers. De opstellers baseren zich daarbij op ervaring, persoonlijke voorkeuren en een aantal vuistregels die zij zich in de loop van de tijd eigen hebben gemaakt.

De informatie die in de dia's wordt geplaatst, is sterk aanbodgericht. Zelden wordt rekening gehouden met de vraag of de toehoorders de informatie ook echt nodig hebben en of zij op basis van die informatie ook echt actiegericht kunnen handelen. Het softwareprogramma Satijn dat door de makers van de dia's wordt gebruikt, standaardiseert weliswaar het presenteren van informatie, maar ondersteunt hen onvoldoende om alleen die informatie op te nemen die relevant is voor een adequate uitvoering van het werk in de zin dat deze ook optimaal kan beklijven.

Het softwareprogramma dwingt de makers/opstellers wel om rekening te houden met een aantal factoren die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de briefing, bijvoorbeeld het invoeren van een tekst met een maximaal aantal tekens (300), het maken van een hand-out en het opnemen van ondersteunend beeldmateriaal. Dit garandeert echter niet dat ook sprake is (of zal zijn) van een effectieve briefing: het gebruik van ondersteunend beeldmateriaal is in de praktijk niet altijd even functioneel en een hand-out wordt lang niet door iedereen gelezen. Omdat in de dia doorgeslikt kan worden naar de hand-out – en in de praktijk gebeurt dat ook regelmatig – wordt meer tekst aangeboden dan door het softwareprogramma is 'bedacht'.

Sturing door de chefs van dienst op de totstandkoming van de briefing vindt in de door ons bezochte korpsen feitelijk niet plaats. Doorwerking van strategische of tactische keuzes op het uitvoerende politiewerk vindt in zeer beperkte mate plaats, omdat door de werkvoorbereiders/werkverdelers bij het opstellen van de briefing vrijwel geen rekening wordt gehouden met de strategische speerpunten die door de korpsleiding zijn bepaald.

Bevinding

Het inzicht dat de briefing decentraal tot stand komt, impliceert dat wie middels de briefing serieus sturing wil geven aan het uitvoerende politiewerk, aandacht moet hebben voor het proces van de totstandkoming van de briefing en dus voor de makers/opstellers van de briefing.

De effectiviteit van de briefing

De opdrachten die tijdens de zeventien briefings werden gegeven, werden niet als zodanig door de toehoorders herkend. Dat betekent dat de briefing in zijn huidige vorm geen effectief instrument is om het blauw op straat ‘van bovenaf’ te sturen. De kans bestaat dat toehoorders de opdrachten ‘missen’ of naar eigen inzicht interpreteren en uitvoeren. Deze eigen interpretatie zou niet in lijn kunnen zijn met wat de verstrekkers van de opdrachten voor ogen hadden. Kenmerkend voor een effectieve verstrekking van opdrachten is dat deze specifiek geformuleerd, en gericht gecommuniceerd en gemotiveerd worden. De opdrachtverstrekking tijdens de briefing, voor zover daar al sprake van zou zijn, voldoet geenszins aan deze drie criteria. Als voorbeeld: aan een aandachtsvestiging kunnen (impliciet) verschillende opdrachten gekoppeld zijn door de chefs van dienst, die onderling overigens tegenstrijdig kunnen zijn (wel aanhouden of juist niet aanhouden). Het verstrekken van opdrachten voorafgaand aan de uitvoering van het werk is binnen de politie van groot belang, omdat chefs van dienst weinig mogelijkheden hebben om de uitvoering van het werk op straat ‘realtime’ te monitoren. Bijsturing van het politiewerk op straat is vaak alleen achteraf mogelijk door het geven van feedback. Onze bevindingen zijn echter dat deze feedback – in de vorm van een debriefing – niet geïnstitutionaliseerd is binnen de door ons onderzochte korpsen.

Uit onze effectmeting, de ‘test’ om te kijken wat de toehoorders hebben onthouden van de tijdens de briefing gepresenteerde informatie, blijkt dat de toehoorders het merendeel van de informatie naderhand niet konden reproduceren. De score (gedefinieerd als het gemiddelde van de individuele score, waarbij de individuele score de onthouden fractie van vier *cued recall*-testvragen is) lag op 30,7%, terwijl geen van de respondenten hoger dan 80% scoorde.

Wij hebben gevonden dat de mate van beklijving (de score) positief statistisch significant samenhangt met een zestal factoren: een kleiner aantal te presenteren dia’s, een kleiner aantal te presenteren informatie-elementen, de (persoonlijke) relevantie van de informatie, het maken van aantekeningen, het in meerdere briefings blootgesteld worden aan informatie en deelname aan een middagbriefing (in plaats van een ochtendbriefing). Deze bevindingen zouden gebruikt kunnen worden om in alle gevallen de briefings efficiënter in te richten, waardoor de briefings naar verwachting meer effect hebben.

Wel bleek dat de respondenten opdrachten op hoofdlijnen, en kenteken- en NAW-vragen beter hebben onthouden dan ‘alle’ informatie. 63,59% van de opdrachten werd op hoofdlijnen onthouden, 44,92% van de kentekenvragen

en 39% van de personalia-vragen werden goed beantwoord (in een *cued recall*-situatie).

Bevinding

De politiebriefing als sturingsinstrument is al in de eerste stap van sturing – het ‘onthouden van opdrachten (en informatie)’ – onbetrouwbaar.

Een eerste beschouwende vraag is of het een probleem is dat het merendeel van de informatie niet door de toehoorders wordt onthouden. Betoogd zou kunnen worden dat politiemensen niet alle informatie uit de briefing hoeven te onthouden, behalve die feiten die voor hem/haar van belang zouden zijn voor het uitoefenen van het werk. Indien nodig, kan aanvullende informatie worden nagezocht in het politiesysteem. Maar ook dan zullen aanhangers van deze lijn moeten onderkennen dat de briefing in zijn huidige opzet geen efficiënt middel is om agenten adequaat te voorzien van informatie. In de praktijk blijkt dat de teksten op de dia's niet altijd goed te lezen zijn, worden gemiddeld maar liefst 185,5 informatie-elementen gepresenteerd, worden opdrachten niet als zodanig herkend en is de informatie ook niet altijd actueel. Er valt nog genoeg winst te behalen door hier meer aandacht voor te hebben.

Onze beoordeling van de mate van beklijving van door ons als ‘de opdracht op hoofdlijnen’ en ‘belangrijke informatie-elementen’ beoordeelde briefing-informatie suggereert dat het effect van de briefing daarbij hoger is. Dit suggereert een kansrijke richting voor vervolgonderzoek, namelijk hoe ‘prioritaire informatie’ vooraf benoemd kan worden en zodanig kan worden gebracht dat:

- respondenten deze in overwegende mate ten minste onthouden;
- respondenten, wanneer ze vervolgens in hun praktijk met de meest belangrijke informatie over een situatie worden geconfronteerd, in staat zijn aanvullende informatie snel op te zoeken.

Wie het wel een probleem vindt dat het merendeel van de informatie van de briefing niet onthouden wordt, zal moeten accepteren dat er scherpe keuzen gemaakt moeten worden in het aanbod van informatie en de informatiebehoefte (en verwerkingscapaciteit) van toehoorders. Het zou daarbij bijvoorbeeld (net als in de vorige alinea benoemd) alleen om ‘prioritaire informatie’ kunnen gaan die ‘uitlokt’ om de aandacht op een bepaald persoon/object gevestigd te krijgen, waarna overige feiten mogelijk wel herinnerd kunnen worden (*cued*

recall) of nagezocht kunnen worden. Dit lijkt ook te worden ondersteund door onze effectmeting, omdat toehoorders beter scoren op gerichte *cued recall*-vragen dan op open *cued recall*-vragen (zijnde de aanvulvragen). Er zou dan bijvoorbeeld onderzocht moeten worden om welke prioritaire informatie het zou moeten gaan, wil deze ook inderdaad tot een succesvolle uitlokking leiden.

Overigens is de vraag of er dan geen betere middelen dan de politiebriefting bestaan die hetzelfde doel kunnen verwezenlijken, namelijk dat toehoorders weten hoe ze bij bepaalde informatie kunnen komen en dat ze hiervoor zelf verantwoordelijk zijn.

De briefing als sociaal instrument

In lijn met veel eerder Nederlands (perceptie)onderzoek blijkt dat de betrokken politiefunctionarissen de briefing zelf vooral waarderen vanwege de gepercipieerde sociale werking die ervan uitgaat. In de praktijk van de drie regio's werd ongeveer een derde van de tijd besteed aan het terugblikken.

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers in organisaties vaak een sterke behoefte voelen om te willen weten wat er gebeurt binnen de organisatie, ook al is dat voor hen bij de uitvoering van het werk niet relevant. O'Reilly (1980) vond dat het tevredenheidsgevoel van medewerkers toeneemt wanneer zij meer informatie krijgen over wat er speelt binnen de organisatie, ook al kunnen ze deze informatie niet gebruiken in hun werk. Tegelijkertijd vond O'Reilly dat de effectiviteit van de besluitvorming afnam, doordat medewerkers hun cognitieve capaciteiten belasten met deze irrelevante informatie. Volgens O'Reilly stelt dit organisaties voor een uitdagende paradox: enerzijds moeten zij medewerkers niet belasten met veel overbodige, niet relevante informatie, maar anderzijds moeten zij medewerkers niet het gevoel geven dat zij informatie achterhouden.

Dit betekent volgens de wetenschappelijke literatuur overigens niet dat er exclusief taakgericht gecommuniceerd zou moeten worden door de (leiding van de) organisatie. Er is een stroming binnen de communicatiewetenschappen die het belang van een relationele boven een zakelijke communicatiewijze benadrukt. Volgens deze stroming moeten organisaties veel aandacht besteden aan een open communicatieklimaat, waarin veel ruimte wordt gegeven voor het delen van informatie, ook al is deze niet relevant voor de taak. Conrad & Poole (2011), pleitbezorgers van deze benadering, stellen bijvoorbeeld:

‘Do not restrict communication to task matters only: expressive and relationship-oriented communication is just as important. The traditional strategy emphasizes information related to the task. The relational strategy argues that emotional, expressive, relationship-building communication is just as important. Building rich, multiplex relationships among members is critical to opening the flow of communication. Multiplex ties are also important because they help to build a sense of community that increases members’ loyalty and willingness to remain with the organization. In the relational view, the purpose of communication is not only to help the organization, but to help its members to develop their skills and meet their needs.’¹⁸⁹

Tot slot

Ons onderzoek is een eerste stap om inzicht te geven in de effectiviteit van de briefing als sturingsinstrument. Er is nog veel onderzoek nodig naar het concept van sturing middels de politiebriefing om uiteindelijk tot een optimale vormgeving van een effectieve briefing te komen.

Er zal aandacht moeten zijn voor de kosten en baten van de operationele politiebriefing. Hoewel we nog beperkt inzicht hebben in de werkelijke effectiviteit, kunnen we wel een soort van ondergrens aangeven van de tijd die het kost om alleen een briefing bij te wonen. De gemiddelde tijdsduur van de briefings bedroeg immers 18,2 minuten. Uitgaande van het gemiddelde aantal deelnemers per afdeling dat de briefings bijwoonde (228/17), zou daarmee zo’n 20 uur per week door een afdeling aan het brieven worden besteed. Dit komt overeen met ongeveer 0,6 fte.

189 Conrad & Poole, 2011: 94.

Literatuur

- ABRIO (2003). Briefen en debriefen, voorbereiden en uitvoeren: het procesmodel, de procesbeschrijving en de productbeschrijvingen. Woerden: Programmabureau ABRIO.
- Anand, P. & B. Sternthal (1990). 'Ease of message processing as a moderator of repetition effects in advertising'. In: *Journal of Marketing Research* 27-3, 345-353.
- Anderson, N.H. (1971). 'Integration theory and attitude change'. In: *Psychological Review* 78-3, 171.
- Bandura, A. (1977). 'Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change'. In: *Psychological Review* 84-2, 191.
- Barlett, E.E., M. Grayson, R. Barker, D.M. Levine, A. Golden & S. Libber (1984). 'The effects of physician communications skills on patient satisfaction; recall and adherence'. In: *Journal of Chronic Diseases* 37-9/10, 755-764.
- Brownell, J. (2010). *Listening: Attitudes, principles, and skills*. Boston, MA: Allyn & Bacon (vierde druk).
- Bull, R.H.C. (1979). 'A further study of improving the effectiveness of daily briefings'. In: *Police Research Bulletin* 33, 18-22.
- Bull, R.H.C. & D. Peace (1978). 'Improving the effectiveness of daily briefings'. In: *Police Research Bulletin* 31, 4-7.
- Bull, R.H.C. & R.L. Reid (1975). 'Recall after briefing: television versus face-to-face presentation'. In: *Journal of Occupational Psychology* 48-2, 73-78.
- Cacioppo, J.T. & R.E. Petty (1979). 'Effects of message repetition and position on cognitive response, recall and persuasion'. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 37-1, 97-109.
- Cannon-Bowers, J.A., L. Rhodenizer, E. Salas & C.A. Bowers (1998). 'A framework for understanding pre-practice conditions and their impact on learning'. In: *Personnel Psychology* 51-2, 291-320.
- Cannon-Bowers, J.A. & E. Salas (2001). 'Reflections on shared cognition'. In: *Journal of Organizational Behavior* 22-2, 195-202.

- Cannon-Bowers, J.A., E. Salas & S. Converse (2001). 'Shared mental models in expert team decision making. Individual and group decision making'. In: N.J. Castellan (red.). *Current issues in individual and group decision making*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conrad, C.R. & M.S. Poole (2011). *Strategic organizational communication in a global economy*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- De Koning, B. (2012). *De veiligheidsmythe*. Amsterdam: Balans.
- DeVito, J.A. (2012). *Human communication: the basic course*. Boston: Allyn & Bacon (twaalfde druk).
- Gamble, P.R. & C.E. Kelliher (1999). 'Imparting information and influencing behaviour: An examination of staff briefing sessions'. In: *Journal of Business Communication* 36-3, 261-279.
- Green, M.C. & T.C. Brock (2000). 'The role of transportation in the persuasiveness of public narratives'. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 79-5, 701-721.
- Gruen, T.W., T. Osmonbekov & A.J. Czaplewski (2005). 'How e-communities extend the concept of exchange in marketing: an application of the motivation, opportunity, ability (MOA) theory'. In: *Marketing Theory* 5-1, 33-49.
- Hallahan, K. (2000). 'Enhancing motivation, ability, and opportunity to process public relations messages'. In: *Public Relations Review* 26-4, 463-480.
- Haynes, A.B., T.G. Weiser, W.R. Berry, S.R. Lipsitz, A.H.S. Breizat, E.P. Dellinger & A.A. Gawande (2011). 'Changes in safety attitude and relationship to decreased postoperative morbidity and mortality following implementation of a checklist-based surgical safety intervention'. In: *BMJ Quality & Safety* 20-1, 102-107.
- Helsloot, I., J. Groenendaal & E.C. Warners (2012). *Politie in de netwerksamenleving*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Heuvelman, A., B. Fennis & O. Peters (2011). *Mediapsychologie*. Den Haag: Boom (derde druk).
- Hoogenboom, A.B. (2006). *Operationele betrokkenheid. Prestatiesturing en bedrijfsvoering Nederlandse politie*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Hope, L., W. Lewinski, J. Dixon, D. Blocksidge & F. Gabbert (2012). 'Witnesses in action: the effect of physical exertion on recall and recognition'. In: *Psychological science* 23-4, 386-390.

- Houts, P.S., C.C. Doak, L.G. Doak & M.J. Loscalzo (2006). 'The role of pictures in improving health communication: a review of research on attention, comprehension, recall, and adherence'. In: *Patient education and counseling* 61-2, 173-190.
- Houts, P.S., J.T. Witmer, H.E. Egeth, M.J. Loscalzo & J.R. Zabora (2001). 'Using pictographs to enhance recall of spoken medical instructions II'. In: *Patient Education and Counseling* 43-3, 231-242.
- Huisman, A. (2006). *Informatie gestuurde politie: de tijd en moeite waard?! Een explorerend onderzoek naar verklaringen voor de manier waarop uitvoerders en operationeel leidinggevendenden bij de Politie Brabant-Noord omgaan met en denken over cultuur- en leiderschapsaspecten van informatie-gestuurde politie*. Enschede: Universiteit Twente.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2006). *Opsporing bezocht*. Den Haag: IOOV.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2008). *Informatiegestuurde politie*. Den Haag: IOOV.
- Jansen, H. (2005). 'Informatiegestuurde politie. Van actief afwachten, naar actief aansturen'. In: T. van den Broeck e.a. (red.). *Intelligence Led Policing*. Brussels: Politeia.
- Johnson, R.R. (2012). 'Police organizational commitment: the influence of supervisor feedback and support'. In: *Crime & Delinquency* (in print).
- Jones, D.M., N. Morris & A.J. Quayle (1987). 'The psychology of briefing: a review and seven recommendations for improving performance'. In: *Applied ergonomics* 18-4, 335-339.
- Kane, S. (2007). 'Just a spoonful of sugar helps the medicine go down... if only it was that simple! Nonadherence in inflammatory bowel disease'. In: *The American journal of gastroenterology* 102-7, 1427-1428.
- Kop, N. & P. Klerks (2009). *Doctrine intelligencegestuurd politiewerk (versie 1.0)*. Apeldoorn: Politieacademie Lectoraat Recherchekunde.
- Landman, W. (2011). *Sturing van blauw: Een onderzoek naar operationele sturing in de basis-politiezorg*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Lingard, L., G. Regehr, B. Orser, R. Reznick, G.R. Baker, D. Doran & S. Whyte (2008). 'Evaluation of a preoperative checklist and team briefing among surgeons, nurses, and anesthesiologists to reduce failures in communication'. In: *Archives of Surgery* 143-1, 12.
- Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucrats*. Nova York: Russel Sage.

- Loftus, E.F., B. Levidow & S. Duensing (1992). 'Who remembers best? Individual differences in memory for events that occurred in a science museum'. In: *Applied Cognitive Psychology* 6-2, 93-107.
- MacInnis, D.J., C. Moorman & B.J. Jaworski, (1991). 'Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads'. In: *The Journal of Marketing* 55, 32-53.
- Maibach, E.W. & D. Cotton (1995). 'Moving people to behavior change: a staged social cognitive approach to message design'. In: E.W. Maibach & R.L. Parrot (red.). *Designing health messages: approaches from communication theory and public health practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marks, M.A., S.J. Zaccaro & J.E. Mathieu (2000). 'Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments'. In: *Journal of Applied Psychology* 85-6, 971.
- Maynard-Moody, S.W. & M.C. Musheno (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines public service*. Ann Harbor: University of Michigan Press.
- McGuire, L.C. (1996). 'Remembering what the doctor said: organization and adults' memory for medical information'. In: *Experimental Aging Research* 22-4, 403-428.
- McGuire, W. (1999). *Constructing social psychology: creative and critical aspects*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Medio, D., R.F.G. Ormond & M. Pearson (1997). 'Effect of briefings on rates of damage to corals by scuba divers'. In: *Biological Conservation* 79-1, 91-95.
- Mitchell, L. & R. Flin (2007). 'Shooting decisions by police firearms officers'. In: *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making* 1-4, 375-390.
- Moyer-Gusé, E. Nabi & R.L. Nabi (2010). 'Explaining the effects of a narrative in an entertainment television program: overcoming resistance to persuasion'. In: *Human Communication Research* 36-1, 26-52.
- Nundy, S., A. Mukherjee, J.B. Sexton, P.J. Pronovost, A. Knight, L.C. Rowen & M.A. Makary (2008). 'Impact of preoperative briefings on operating room delays: a preliminary report'. In: *Archives of Surgery* 143-11, 1068.
- O'Reilly, C.A. (1980). 'Individuals and information overload in organizations: is more necessarily better?'. In: *Academy of Management Journal* 23-4, 684-696.
- Orasanu, J. (1990). 'Shared mental models and crew performance'. In: *Proceedings of the 34 annual meeting of the human factors society, Orlando, FL*. Thousand Oaks: Sage.

- Orasanu, J.M. (1994). 'Shared problem models and flight crew performance'. In: N. Johnston, N. McDonald & R. Fuller (red.). *Aviation psychology in practice*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Petty, R.E. & J.T. Cacioppo (1981). 'Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion'. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 41-5, 847-855.
- Petty, R.E. & J.T. Cacioppo (1986). 'The elaboration likelihood model of persuasion'. In: *Advances in experimental social psychology* 19-1, 123-205.
- Poiesz, T.B. (1993). 'Theoretische en methodologische aspecten van het Triade-model'. In: *Jaarboek Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*. Haarlem: De Vriese-borch.
- Politie Assen (2012). *Presentatie COP Assen*. Interne PowerPointpresentatie.
- Politie Brabant Zuid-Oost (2011a). *IGP: Briefing - debriefing*. Eindhoven: Politie Brabant Zuid-Oost.
- Politie Brabant Zuid-Oost (2011b). *Instructie brieven - debrieften*. Eindhoven: Politie Brabant Zuid-Oost.
- Politie Gelderland-Zuid (2011). *Team 2010*. Nijmegen: Politie Gelderland-Zuid.
- Projectgroep Organisatie Structuren (POS) (1977). *Politie in verandering*. Den Haag: Staatsuitgeverij.
- Raad van Hoofdcommissarissen (RHC) (2005). *Politie in ontwikkeling*. Den Haag: Nederlands Politie Instituut.
- Ratcliffe, J. (2002). 'Intelligence-led policing and the problems of turning rhetoric into practice'. In: *Policing & Society* 12-1, 53-66.
- Reid, R.L. & R.H.C. Bull (1973). 'Arrests attributed to briefings'. In: *Police Journal* 46-4, 338-340.
- Salas, E. & J.A. Cannon-Bowers (2001). 'The science of training: a decade of progress'. In: *Annual review of psychology* 52-1, 471-499.
- Silberman, J., A. Tentler, R. Ramgopal & R.M. Epstein (2008). 'Recall-promoting physician behaviour in primary care'. In: *Journal of General Intern Medicine* 23-9, 1487-1490.
- Singh, S.N. & D. Linville (1995). 'Enhancing the efficacy of split thirty-second television commercials: an encoding variability application'. In: *Journal of Advertising* 24-3, 13-23.

- Singh, S.N., M.L. Rothschild & G.A. Churchill (1988). 'Recognition versus recall as measures of television commercial forgetting'. In: *Journal of Marketing Research* 25-1, 72-80.
- Strategische beleidsgroep intelligence (2008). *Waakzaam tussen wijk en wereld: Nationaal Intelligence Model*. Vastgesteld door de Raad van Hoofdcommissarissen in 2008. Via: www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/media-theek/PDF/69628.pdf (geraadpleegd: 13 mei 2013).
- Tarn, D.M., J. Heritage, D.A. Paterniti, R.D. Hays, R.L. Kravitz & N.S. Wenger (2006). 'Physician communication when prescribing new medications'. In: *Archives of internal medicine*, 166-17, 1855-1862.
- Terpstra, J.B. (2002). *Sturing van politie en politiewerk*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Terpstra, J.B. (2008). *Wijkagenten en hun dagelijks werk: een onderzoek naar de uitvoering van gebiedsgebonden politiewerk*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Van Calster, P., J. Roosma & T. Vis (2010). 'Informatiegestuurde politie vanuit een politieeel cultuurperspectief'. In: *Proces* 89-3, 177-192.
- Van Duijn, P. (2012). 'Intelligencegestuurd politie(mensen)werk.' In: *Proces*, 91-1, 5-18.
- Van Maanen, J. (1984). 'Making Rank. Becoming an American Police Sergeant', in: *Journal of Contemporary Ethnography*, 13(2), 155-176.
- Zsombok, C.E. & G.A. Klein (red.) (1997). *Naturalistic decision making*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bijlagen

1 Observatiekader per briefing

Tabel B1: Observatiekader per briefing

	Type dia (onderwerp)								Overige kenmerken			
	Aanhouding verzocht	Aandachtsvestiging persoon	Aandachtsvestiging modus operandi	Aandachtsvestiging voertuig	Ontvreemd voertuig	Wijkaandachtspunt	Overige bijzonderheden	Sturingsinformatie	Tijd per dia (in seconden)	Informatie-elementen	Afbeelding/foto in dia	Accentuatie van informatie-elementen
Dia 0 ¹⁹⁰									330	73	Nvt	Nee
Dia 1						X			210	22	Nee	Nee
Dia 2							X		45	5	Nee	Nee
Dia 3		X							35	8	Ja	Nee
Dia 4			X						100	16	Ja	Nee
Dia 5							X		25	32	Nee	Nee
Dia 6	X								10	12	Ja	Nee
Dia 7		X							50	11	Ja	Nee
Dia 8		X							30	17	Ja	Nee
Dia 9					X				15	8	Ja	Nee
Dia 10				X					25	21	Ja	Nee
Dia 11								X	40	1	Nee	Nee
Totaal	1	3	1	1	1	1	2	1	915	226	7	0

Aantal deelnemers	10
Aantal deelnemers dat aantekeningen maakte (door ons geteld)	0
Hand-out uitgedeeld?	Nee
Samenvatting gegeven?	Nee
Vond prioritering van dia's plaats?	Nee
Waren dia's al eerder vertoond (herhaling)?	Deels

190 Zonder ondersteuning van een dia werd het dienstrooster behandeld en vervolgens teruggeblikt op de afgelopen 24 uur.

2 Uitkomsten statistische analyses meer in detail

In tabel B2 staat voor de onderzochte samenhang tussen verschillende variabelen beschreven of de samenhang significant is, wat de eventuele richting van de samenhang is en, in de laatste kolom, wat de cijfers nu daadwerkelijk verklaren. Alle berekeningen zijn uitgevoerd via het statistische computerprogramma SPSS. Voor enkele algemene waarden staat hieronder uitgelegd wat uit de cijfers kan worden afgelezen.

F-waarde: Met een F-toets kan gekeken worden of de gemiddelden van de verschillende groepen aan elkaar gelijk zijn. Als F (ongeveer) gelijk is aan 1, zijn binnen- en tussenvariantie (ongeveer) aan elkaar gelijk. De groepen verschillen dan niet echt van elkaar.¹⁹¹

R Square: Deze determinatiecoëfficiënt geeft het percentage verklaarde variantie in Y door X weer.¹⁹² Dat wil zeggen dat het iets zegt over het aandeel waarin de waarde van de onafhankelijke variabele de waarde van de afhankelijke variabele verklaart.

B₁-waarde: De regressiecoëfficiënt geeft aan wat de beweging is van de afhankelijke variabele als de waarde van de onafhankelijke variabele met 1 toeneemt.

¹⁹¹ A. de Vocht (2010). *Basishandboek SPSS*. Utrecht: Bijleveld Press, p. 179.

¹⁹² A. de Vocht (2010). *Basishandboek SPSS*. Utrecht: Bijleveld Press, p. 196.

Tabel B2: Uitkomsten statistische analyses meer in detail

Bepalende variabele	Afhankelijke variabele	Significant?	Grootte of richting verband	Uitleg verband
Aantal aangeboden elementen	Score (% goed beantwoorde elementen)	JA (p = 0,001)	R Square = 0,067 B ₁ = -0,057	De bepalende variabele bepaalt 6,7 % van de variantie in de score. Wanneer het aantal aangeboden elementen met 10 stijgt, neemt de score met 0,57 procentpunt af.
Totale tijd van de briefing	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,621)	R Square = 0,002 B ₁ = -0,098	De bepalende variabele bepaalt slechts een fractie van de verklaringskracht van het totale model. De overschrijdingskans is groot, dus de significantie is laag. Gezien het gebrek aan significantie kan aan B ₁ , de richting van de variantie, niets zinnigs worden afgelezen.
Binnen of buiten werken	Score (% goed beantwoorde elementen)	JA (p = 0,004)	F = 8,642 Verschil = 7,21	De score van politiemedewerkers die buiten (zeggen te) werken is hoger dan degene die dit niet hebben gedaan. Het gemiddelde scoreverschil tussen binnen en buiten is 7,21 procentpunt.
Aantal dienstjaren	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,224)	R Square = 0,010 B ₁ = 0,265	Er bestaat een licht positief verband tussen het aantal dienstjaren en de score. Iemand die een jaar langer in dienst is, onthoudt 0,27 procentpunt meer. Dit model verklaart echter slechts 1% van de verschillen, en de significantie is niet aanwezig. Daarom kan aan het getoonde verband geen conclusie worden verbonden.
Aard van het werk	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,308)	F = 1,185	Uit de vergelijking van de gemiddelden blijkt dat mensen met een uitvoerende taak een hogere score hebben dan mensen met een administratieve (3,66 procentpunt hoger) of een leidinggevende (6,51 procentpunt hoger) taak. Gezien de lage significantie valt hieruit echter niets op te maken.
Ochtend- of middagbriefing	Score (% goed beantwoorde elementen)	JA (p = 0,014)	F = 6,146 Verschil = 7	Het verschil tussen scores na een briefing in de ochtend en in de middag bedraagt 7 procentpunt. Dienders die de middagbriefing hebben gevolgd scoren significant beter dan zij die de briefing in de ochtend volgden.

Leeftijd van de respondent	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,347)	R Square = 0,006 B ₁ = 0,099	De verklarende variabele bepaalt slechts 0,6% van het verschil in alle scores. Dat is erg weinig. De significantie is niet hoog. Dat de leeftijd van respondenten een zeer miniem effect heeft op de score, zegt daardoor helemaal niets.
Aantekeningen gemaakt, ja of nee?	Score (% goed beantwoorde elementen)	JA (p = 0,005)	F = 8,261 Verskil = 7,09	Na het wegen van de significantie, die duidelijk aanwezig is, kan worden gesteld dat mensen die aantekeningen maken (1), beduidend hoger scoren dan zij die dat niet doen (0). De gemiddelde score van iemand die aantekeningen maakt is 7,09 procentpunt hoger.
Aantekeningen mee de straat op, ja of nee?	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,801)	F = 0,064 Verskil = 1,29	De F is zeer laag, wat aangeeft dat het model weinig voorspellende waarde heeft. De significantie is heel laag, wat aangeeft dat de kans dat het verband op toeval berust groot is. Er kan dus geen verband worden gevonden tussen het al dan niet meenemen van aantekeningen de straat op, en het verschil in scores tussen respondenten.
Bij briefing van een dag eerder, ja of nee?	Score (% goed beantwoorde elementen)	JA (p = 0,004)	F = 8,453 Verskil = 7,61	De groep die ook de briefing van een dag eerder heeft bijgewoond, scoort significant beter dan de groep die dat een dag ervoor niet deed. Het gemiddelde verschil tussen de groepen bedraagt 7,61 procentpunt.
Gisteren gewerkt, ja of nee?	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,086)	F = 2,985 Verskil = 4,33	Hoewel in dit onderzoek mensen die zeggen gisteren wel te hebben gewerkt 4,33 procentpunt hoger scoren dan zij die dat niet deden, is dit verschil niet significant. Er kan dus geen samenhang worden gevonden.
Percentage buiten gewerkt?	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,986)	R Square = 0,049 B ₁ = 0,109	Gezien de zeer lage significantie hoeft niet eens naar de verklaarcracht van het model te worden gekeken. De B ₁ = 0,109 zegt dat een stijging van 1% in het buiten werken tot een stijging van 0,01 procentpunt van de score leidt. Dat is verwaarloosbaar.
Aantal dia's	Score (% goed beantwoorde elementen)	JA (p = 0,031)	R Square = 0,030 B ₁ = -0,707	Er bestaat een significant verband tussen het aantal dia's in een briefing en de score van de respondenten. Wanneer respondenten één dia meer te zien krijgen, scoren zij 0,7 procentpunt lager.

Operationele tijd van de briefing	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,709)	R Square = 0,001 B ₁ = -0,083	De verklaringskracht van het model is zeer laag, zo ook de significantie. Aan het feit dat met het toenemen van de operationele duur van de briefing de scores van de respondenten licht dalen, kan dan ook geen betekenis worden toegedicht.
Zwaar lichamelijk werk	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,942)	F = 0,192	Gezien de zeer lage significantie mag geen enkele waarde worden gehecht aan een eventueel toevallig verband tussen zwaar lichamelijk werk en de score van de respondenten. Overigens blijkt uit het vergelijk van de gemiddelden ook al dat er geen verband is.
Zien van de koude briefing c.q. briefing op de computer	Score (% goed beantwoorde elementen)	NEE (p = 0,183)	F = 1,790 Verschil = 3,76	Zichtbaar is dat mensen die de koude briefing c.q. briefing op de computer hebben gezien iets (3,76 procentpunt) beter scoren dan mensen die de koude briefing c.q. briefing op de computer niet hebben gezien. De berekening toont echter aan dat dit verschil niet significant is en dus op toeval kan zijn gebaseerd.

3 Reacties op de terugkoppeling

We hebben onze bevindingen in drie separate bijeenkomsten gepresenteerd aan de drie door ons onderzochte korpsen. Aanwezig waren de bij het onderzoek betrokken chefs van dienst en een aantal opstellers van de briefing, aangevuld met andere leidinggevend en/of medewerkers die op enigerlei manier betrokken zijn bij de informatiehuishouding. Aan de hand van een aantal citaten geven we voor de beeldvorming kort de reacties per korps weer.

Korps 1

De aanwezige leidinggevend en opstellers van de briefing herkenden onze bevindingen en waren door de bank genomen niet ontevreden over de score. De briefing kan volgens hen in zijn huidige opzet dan ook gehandhaafd blijven, ook omdat zij vinden dat de briefing als sociaal instrument belangrijk is. Wel zien zij mogelijkheden voor aanpassingen waardoor de effectiviteit van de briefing verbeterd zou kunnen worden. De overige deelnemers waren het hier niet mee eens en vonden dat er een fundamenteelere discussie over (de vormgeving van) de operationele politiebriefing gestart zou moeten worden.

Chef van dienst: 'De briefing kost slechts twintig minuten tijd per dag. Tijdens die twintig minuten wordt er informatie uitgewisseld die anders niet zou zijn uitgewisseld tussen de collega's. Een belangrijke functie van de briefing is ook dat het teamgevoel wordt versterkt. Dat 30% van de briefinginformatie wordt onthouden, vind ik alles bij elkaar helemaal geen slechte score. In mijn beleving zijn die twintig minuten goed besteed.'

Chef van dienst: 'Het onderzoek leert mij dat wij moeten sturen op kortere en zakelijkere dia's. Wij moeten ervoor zorgen dat de dia's meer "smart" worden.'

Chef van dienst: 'De briefing moet meer Dick Bruna worden. Simpler.'

Chef van dienst: 'De score is nog niet voldoende om het primaire doel te verwezenlijken. Maar dat betekent niet dat de briefing daarmee afgeschafte moet worden. Door kleine verbeteringen kunnen we de score wel naar boven de 50% krijgen.'

Informatiemedewerker: ‘Ik vind jullie reactie toch wel bijzonder. Als een collega slechts 30% van de 7 W’s opschrijft [wie, wat, waar, wanneer, waarom, enzovoort] in een proces-verbaal, dan krijgt die collega een draai om z’n oren. En nu vinden we het wel goed als iemand slechts 30% van de informatie onthoudt? Dat is meten met twee maten. (...) Als je uitgaat van het primaire doel van de briefing, dan vind ik dat we toch moeten constateren dat de briefing niet effectief genoeg is om dat doel te bereiken.’

Korps 2

Alle aanwezigen aan de bijeenkomst gaven aan het beeld dat wij schetsten te herkennen. Tijdens de discussies werd duidelijk dat men vond dat de bevindingen aanleiding geven om fundamenteel aan de slag te gaan met (de vormgeving van) de operationele politiebriefing.

Chef van dienst: ‘Ik heb niet iets schokkends gehoord, want ik herken het beeld. De briefing zoals we die nu verzorgen, is verspilde tijd. Er wordt naar mijn beleving te weinig onthouden. Dus we moeten wel wat met de resultaten van jullie onderzoek doen.’

Chef van dienst: ‘Toen ik vanmorgen binnenkwam, dacht ik dat ongeveer 50% van de informatie uit de briefing onthouden zou worden. Dat zou voor mij nog een acceptabel percentage zijn. Nu blijkt dit veel minder te zijn. Dat stemt mij niet vrolijk.’

Chef van dienst: ‘Volgens mij gebruiken wij de briefing verkeerd. Het is nu nog te veel een informatiemoment. Jullie onderzoek laat in mijn beleving zien dat we veel meer instructiegericht te werk moeten gaan tijdens de briefing.’

Chef van dienst: ‘De briefing is nu vooral een sociaal moment. Ik denk dat we niet directief sturen tijdens de briefing, omdat we bang zijn dat sociale moment te verstoren.’

Informatiemedewerker: ‘Alle pijnpunten die jullie constateren worden alleen maar erger door de komst van de Nationale Politie. Door het samenvoegen van teams is het werkgebied van de nieuwe afdelingen

groter geworden, waardoor er dus feitelijk nog meer informatie per briefing gedeeld moet worden. Als we op de oude manier doorgaan, dan betekent dit vast dat de effectiviteit nog minder wordt.'

Chef van dienst: 'Wat ik uit jullie onderzoek haal, is dat we veel meer specialistisch moeten gaan brieven. Geen centrale briefing, maar een op maat gemaakte briefing voor bijvoorbeeld noodhulpmedewerkers, wijk-agenten, rechercheurs, enzovoort.'

Informatiechef: 'Ik realiseer me dat we al enige tijd bezig zijn om de briefing meer toekomstgericht te maken en meer als een sturingsinstrument te positioneren. Op dit moment moeten we constateren dat de briefing niet van de leiding is en dus geen sturingsinstrument is. Ik denk dat de briefing overigens wel een sturingsinstrument zou kunnen zijn.'

Korps 3

Ook de aanwezigen van dit korps herkenden het beeld. Net als de deelnemers van korps 2 vonden ook zij dat de politiebrieffing fundamenteel tegen het licht gehouden moet worden. Er werden in de discussie vraagtekens geplaatst bij de politiebrieffing als hét middel om medewerkers adequaat te informeren.

Informatiemedewerker: 'Briefing komt van het Engels: "brief" is kort. We moeten constateren dat de briefing dus helemaal niet zo kort is. De briefing zou dus eigenlijk moeten bestaan uit het vijf minuten heel gericht een werkinstructie geven.'

Chef van dienst: 'Laten we eerlijk zijn, op de briefing laat men sociaal gewenst gedrag zien. Men is aanwezig omdat het moet en hangt achterover en hoort het allemaal aan. Hoe kan ik de briefing dan als sturingsinstrument gebruiken? Ik stuur mensen de hele dag, maar dus niet middels de briefing.'

Chef van dienst: 'De briefing is een sociaal moment geworden en dan moeten we dus ook niet verbaasd zijn dat de aanwezigen bijna niets othouden.'

Chef van dienst: 'De briefing wordt ook wel gebruikt om informatie te veredelen. Ik zie dat bij ons echter nooit gebeuren. De vraag is of we nog wel fysiek moeten brieven. Er zijn echt veel slimmere manieren om onze mensen informatie en opdrachten mee te geven. Bijvoorbeeld door de mensen een BlackBerry mee te geven, zodat zij zelf ter plaatse informatie kunnen ophalen.'

Informatiemedewerker: 'Van die verspilde 21 uur kunnen we dus beter een BlackBerry aanschaffen.'

Chef van dienst: 'Het sociale aspect moet wel behouden blijven, want bij de politie hebben we nu eenmaal te maken met ingrijpende en emotionele gebeurtenissen.'

Werkvoorbereider: 'De lage score verbaast me niets. Uiteindelijk geldt: *garbage in = garbage out.*'

Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap

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

Leden mr. drs. C. Bangma
 Districtschef regiopolitie Flevoland
 Lid Commissie Politie & Wetenschap

 drs. P. Holla
 Districtschef regiopolitie Kennemerland

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

Secretariaat Programmabureau Politie & Wetenschap
 Politieacademie
 Arnhemseweg 348
 7334 AC Apeldoorn

 Postbus 834
 7301 BB Apeldoorn
 www.politieenwetenschap.nl

Uitgaven in de reeks Politiekunde

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

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

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

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

46. **Tunnelvisie op tunnelvisie? Een verkennend en experimenteel onderzoek naar de besluitvorming door VKL-teams met betrekking tot het onderkennen van tunnelvisie en andere procesaspecten**
I. Helsloot, J. Groenendaal & B. van 't Padje, Crisislab, Renswoude, 2012
47. **M.-waarde. Een onderzoek naar de bijdrage van Meld Misdad Anoniem aan de politionele opsporing**
M.C. van Kuik, S. Boes, N. Kop, M. den Hengst-Bruggeling, T. van Ham & H. Ferwerda, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2012
48. **Seriebrandstichters. Een verkennend onderzoek naar daderkenmerken en delictpatronen**
Y. Schoenmakers, A. van Wijk & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2012
49. **Van wie is de straat? Methodiek en lessen voor de politie om ongrijpbare veiligheidsfenomenen grijpbaar te maken – op basis van vijf praktijkcasus**
H. Ferwerda, T. van Ham, B. Bremmers, K. Tijhof & M. Grotens, Bureau Beke, Arnhem, 2013
50. **Recherchesamenwerking in de Euregio Maas-Rijn. Knooppunten, knelpunten en kansen**
H. Nelen, M. Peters & M. Vanderhallen, Politieacademie, Apeldoorn/ Universiteit Maastricht, 2013

