



Het wendbare basisteam

Daadkrachtig aan de slag met zelfsturende teams.

Leo de Haan
Basisteam Heuvelrug



‘Als een drugs crimineel het basisteam had mogen inrichten, dan had hij het precies zo gedaan.’ (Inspecteur van de politie)¹

¹ Quote uit ‘De lokale betekenis van basisteams’.



Voorwoord

De procesflow; een begrip waar ik nog niet eerder van gehoord had. Tot ik vorig jaar als politiekundige begon bij basisteam Heuvelrug. Door mijn begeleider van de politieacademie werd ik benaderd om te ondersteunen bij een project dat zich richtte op de toekomstbestendigheid van de basisteams. Wat heeft het basisteam van de toekomst nou nodig? De maatschappij verandert namelijk steeds sneller en de politie moet daarin mee om gezag te behouden. Verbinding met de burger is cruciaal omdat het de legitimiteit van de organisatie waarborgt. Maar hoe verander je nu een team dat doordrenkt is met bureaucratie? Daarvoor wordt bij de Nationale Politie de procesflow ingezet.

Basisteam Heuvelrug was aangewezen om hier aan deel te nemen. Ik had geen idee waar ik aan begon, maar mijn eerste indruk was dat het een beetje stoffig en bureaucratisch was. Ik was nog helemaal nieuw dus ik had ook geen beeld van het functioneren van het team. Voor mij was dit dan ook een uitgelezen kans om het team beter te leren kennen. Het voordeel was dat ik daardoor met een frisse blik naar het team kon kijken. Het nadeel was alleen dat ik nog relatief weinig politie-ervaring had.

De procesflow moest ook tussen de bedrijven door gedaan worden, terwijl we met ons team in een drukke periode zaten. Door de coronacrisis, de rellen en de avondklok was het drukker dan ooit. Buiten deze gebeurtenissen om was het voor mij al een bijzonder jaar. Deze zomer kreeg ik te maken met een hele serie aan heftige meldingen. Een dodelijk verkeersongeval, het overlijden van een baby en een heftige suïcide zijn enkele incidenten die veel impact op mij hadden. Hierdoor heb ik in korte tijd veel ervaring opgedaan. Dat heeft er ook voor gezorgd dat ik anders naar het politiewerk ben gaan kijken. Ik heb eigenhandig ervaren waar de tekortkomingen van het basisteam zitten.

Na basisteam de Copen en Utrecht-Zuid is basisteam Heuvelrug inmiddels het derde team waar ik werk. Wat mij opviel is dat basisteams juist zo verschillend zijn terwijl ze in de opzet hetzelfde zouden moeten zijn. Tijdens de procesflow zag ik toch overeenkomsten in de structuur en inrichting van de basisteams, maar de ziel en de cultuur binnen de drie teams zijn heel verschillend. Dat is op zich ook logisch, want de problematiek waarmee agenten op straat in verschillende teams mee te maken krijgen verschilt enorm. Daar heb je ook andere type mensen, een andere samenstelling en een andere aanpak voor nodig. Het basisteam dus als eenheidsworst? Die vlieger gaat niet op, want net als met voetbal ga je met telkens dezelfde opstelling de tegenstander toch echt niet verslaan.



Managementsamenvatting

Verandering bij de Nationale Politie is complex. Met 60.000 werknemers is het namelijk de grootste werkgever van Nederland. Het is ook niet eenvoudig om zo'n grote organisatie wendbaar en flexibel in te richten. De organisatie moet meebewegen in de digitalisering van de samenleving, maar dat gaat moeizaam (Stol, 2018). Criminelen daarentegen zijn wel flexibel. Zij hebben geen last van bureaucratie en kunnen snel inspringen op nieuwe ontwikkelingen. Om lokaal de misdaad te bestrijden zijn de basisteams opgericht. Zij vormen het fundament van de Nationale Politie (2012b). Deze teams voeren verreweg het grootste deel van het lokale politiewerk uit (Nationale Politie, 2012a). Bij de inrichting zijn echter verkeerde keuzes gemaakt. Het basisteam Heuvelrug, bestaande uit 175 politiemedewerkers, doorliep afgelopen jaar een procesflow om die inrichting te verbeteren (zie bijlage I). Daaruit kwam naar voren dat het team sneller mee moet in de digitalisering. Door de coronacrisis is de digitalisering zelfs in een stroomversnelling geraakt. De vraag is of het basisteam wendbaar genoeg is om daarop in te spelen.

De onderzoeksvraag is dan ook als volgt;

- Wat is het gewenste organisatieontwerp voor het vergroten van de wendbaarheid van basisteam Heuvelrug, waardoor het team meer aansluiting vindt bij de externe omgeving?

De huidige structuur van het basisteam Heuvelrug is geanalyseerd a.d.h.v. de integrale ontwerpketen (zie figuur 1). Op basis van deze analyse is een alternatief ontwerp ontwikkeld, gebaseerd op de socio-technische theorie. De analyse richt zich op de kernprocessen van het basisteam; *noodhulp*, *handhaving*, *intake* en *opsporing* (Nationale Politie, 2012a p.25). Bij het ontwerp van de Nationale Politie zijn er een aantal ontwerpprincipes voor de basisteams gesteld; ze moeten *probleemgericht* en *informatiegestuurd werken* en dienen *stevig lokaal verankerd* te zijn. Die lokale verankering betekent dat basisteams in verbinding moet staan met de omgeving.

Het basisteam heeft een *bureaucratisch regime*. Om beter aan te kunnen sluiten bij de ontwikkelingen in de samenleving moet de organisatie een *flexibel regime* hanteren. Het moet zich ontwikkelen tot een *adaptieve organisatie* die meebeweegt met de omgeving en kan inspelen op een steeds sneller veranderende omgeving (Aalbers & Valk, 2013). De flexibiliteit van de omgeving bepaalt namelijk ook hoe flexibel een organisatie moet zijn. Die moet evenveel variatie kunnen produceren als de omgeving (Ashby, 1969). Het basisteam kan zich nu moeilijk aanpassen aan nieuw trends, zoals cybercrime die als gevolg van digitalisering en de coronacrisis snel en sterk is toegenomen. Dat komt door de hoge mate van arbeidsdeling in de structuur. Hierdoor worden de variatiemogelijkheden begrensd (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018 p.255). Op microniveau zijn de hoofdprocessen *noodhulp*, *intake & service*, *handhaving* en *opsporing* gescheiden in subgroepen bestaande uit niet meer dan twintig medewerkers. Vooral de gebiedsgerichte groepen (afgekort GGG), verantwoordelijk voor de processen *noodhulp* en *handhaving*, leveren discussie en onvrede op. Dat komt omdat ze vaak nauwelijks 'leven' en niet naar behoren functioneren (Terpstra et al, 2016a).

In het herontwerp wordt het basisteam ingericht volgens het principe van een tribe (zie figuur 7). De hoofdprocessen worden in het herontwerp gebundeld. Reguliere politiemedewerkers, rechercheurs en service-medewerkers gaan in een gezamenlijke subgroep samenwerken (zie figuur 5). Door de arbeidsdeling te minimaliseren maakt het de organisatie eenvoudiger en flexibeler. Het uitgangspunt worden de speerpunten uit het IVP (zie figuur 6). Dit maakt het eenvoudiger om in te spelen op verandering. Als speerpunten na vier jaar veranderen dan passen de subgroepen zich daarop aan. Dit maakt het basisteam wendbaarder. Door de werkwijze af te stemmen met de gemeente, de belangrijkste externe partner, sluit het team beter aan bij de omgeving. Het versterkt ook twee inrichtingsprincipes van het basisteam; het *informatiegestuurd werken* en de *probleemgerichte aanpak*. Dit komt doordat alle kennis, expertise en informatie in een subgroep samenkomen en politiemedewerkers een concreet en actueel probleem krijgen waarmee ze aan de slag gaan (bv. cybercrime). Ze kunnen daardoor echt een vuist maken tegen de criminaliteit en dat is hard nodig.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1. Omgeving	6
1.2. Basisteam Heuvelrug	6
1.3. Probleemstelling	7
2. Analyse	8
2.1. Huidige structuur	8
2.2. Organisatieregimes	14
3. Herontwerp	16
3.1. Het nieuwe ontwerp	16
3.2. De rol van digitalisering op het ontwerp	18
3.3. Evaluatie herontwerp	18
4. Kritische reflectie	20
Literatuurlijst	21
Bijlagen	23



1. Inleiding

Verandering bij de politie is een complex verhaal. Met 60.000 werknemers is de Nationale Politie namelijk de grootste werkgever van Nederland. Het is dan ook niet eenvoudig om zo'n grote organisatie wendbaar en flexibel te maken. De afgelopen jaren heeft de Nationale Politie al de nodige veranderingen doorstaan. De reorganisatie van de regionale politiekorpsen naar een Nationale Politie in 2012 was wellicht de grootste reorganisatie die ons land ooit gekend heeft. Sinds 1 januari 2013 is er nu één Nationale Politie die onder de verantwoordelijkheid van de minister van Veiligheid en Justitie valt. Maar tot op de dag van vandaag zijn er nog steeds organisatorische fouten zichtbaar die uit de reorganisatie voortgekomen zijn. De nasleep is nog steeds gaande.

1.1. Omgeving

De Nationale Politie heeft een grote en complexe externe omgeving die gevormd wordt door landelijke en lokale trends in het criminele domein. Criminelen maken slim gebruik van kansen die ontstaan. Dit geldt zeker voor trends zoals ondermijning, een criminaliteitsvorm waarbij de bovenwereld en de onderwereld samenkomen en de scheiding tussen goed en fout steeds lastiger te zien is. Voor hun criminele activiteiten richten zij bedrijven op, vragen vergunningen aan, huren of kopen panden en proberen vervolgens hun geld wit te wassen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de kwetsbaarheden van een gebied of wijk (Tops & van der Torre, 2015). Voor cybercrime geldt hetzelfde. Criminelen maken handig gebruik van de snelle, technologische ontwikkelingen om slachtoffers geld afhandig te maken. De omgeving van de politie beperkt zich dus niet alleen meer tot de wijk, ook het *world wide web* is daar nu bijgekomen. Voor de politie is dit een nieuw domein. De organisatie probeert mee te bewegen in de digitalisering van de samenleving, die als gevolg van de coronacrisis steeds sneller gaat, maar dat gaat moeizaam (Stol, 2018).

Criminelen zijn daarentegen juist heel flexibel. Zij hebben geen last van bureaucratie of organisatorische regels en kunnen daardoor snel inspringen op nieuwe ontwikkelingen en kansen. De aanname bestaat dat organisaties zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden om hun doelen te halen. Voor de Nationale Politie is dat moeilijk te realiseren. Niet alleen is het met 60.000 medewerkers de grootste werkgever van ons land, maar het is ook een overheidsorganisatie die gebonden is aan veel regels en procedures. De Nationale Politie heeft namelijk een geweldsmonopolie en mag als enige organisatie in Nederland geweld gebruiken tegen burgers. Om dat te kunnen rechtvaardigen moet de organisatie de wet hanteren. Anders verliest het legitimiteit en draagvlak in een samenleving die steeds sneller verandert en meer eisen stelt. Die verbinding met de burger en de samenleving is namelijk cruciaal voor het functioneren van de Nationale Politie.

1.2. Basisteam Heuvelrug

Om die verbinding te behouden is het belangrijk om lokaal stevig verankerd te zijn in de wijken en steden. Dit inrichten in een genationaliseerd en sterk gecentraliseerde organisatie was dan ook de grootste uitdaging bij de reorganisatie. Hiervoor zijn de basisteams in het leven geroepen. Zij vormen het fundament van de Nationale Politie. Die lokale aanwezigheid is cruciaal, omdat de politie moet weten wat er in de wijken speelt. De basisteams zijn daarom geografisch onderverdeeld binnen een district en hebben één of meerdere gemeentes onder zich (Nationale Politie, 2012b). Basisteam Heuvelrug heeft ook meerdere gemeentes in het gebied waar het team verantwoordelijk voor is. Dit betreft de gemeenten Veenendaal, Rhenen, Wijk bij Duurstede, Renswoude en Utrechtse Heuvelrug. Om ervoor te zorgen dat basisteams ook geïntegreerd zijn in het lokale politiek-bestuurlijke systeem, wordt intensief samengewerkt met de burgemeester en de officier van justitie.

Voor de lokale verankering speelt de wijkagent ook een belangrijke rol (Torre, van der et al., 2017). Het basisteam is als het ware om deze functie heen gebouwd. De wijkagent moeten zorgen voor een sterke informatiepositie, zodat reguliere politiemedewerkers met goede informatie op straat aan de slag kunnen. Van hen wordt namelijk verwacht om naast repressief ook proactief op te treden en dat kan alleen op basis van de informatie die de wijkagent aanlevert.

Binnen het basisteam vindt dan ook verreweg het grootste deel van het lokale politiewerk plaats. Deze 'robuuste' basisteams moeten met voldoende capaciteit slagvaardig kunnen optreden op een breed terrein van lokale politietaken. De omvang van het team is afhankelijk van het gebied en de problematiek. Het team moet in staat zijn alle kerntaken van het politiewerk uit te voeren (Nationale



Politie, 2012a). Basisteam Heuvelrug bestaat uit 175 politiemedewerkers en kent twintig verschillende functies (zij bijlage IV).

1.3. Probleemstelling

De praktijk blijkt echter anders dan de theorie voorschrijft. Dat komt omdat er te lang vanuit gegaan is dat elk basisteam hetzelfde moet zijn. Hierdoor is er op het gebied van leiding geven, informatie delen, sociale cohesie en uitvoering nog veel te verbeteren (Terpstra et al, 2016a). Dit heeft te maken met de inrichting van de basisteams. Er zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve inrichtingsfouten gemaakt. Het aantal collega's dat het werk moet doen klopt niet, maar ook zijn er verkeerde functiekeuzes gemaakt. Dit is vooral zichtbaar in de uitvoering. De politiemedewerkers op straat hebben er dus het meeste last van. Door de coronacrisis is de werkdruk nog verder toegenomen. Er zijn meer meldingen van huiselijk geweld en verwarde personen en de mobiele eenheid wordt bijna wekelijks opgeroepen vanwege demonstraties. Dit drukt op de capaciteit, terwijl de Nationale Politie daar al een gebrek aan heeft (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2020). De gevolgen van de inrichtingsfouten worden daardoor nog verder uitvergroot. In verschillende basisteams heeft dit al geleid tot onrust en conflicten.

Tot op heden zijn deze inrichtingsfouten nog niet aangepast. Dit komt omdat er niet of nauwelijks gebruik is gemaakt van de procesflow; een stappenplan om organisatorische wijzigingen aan te brengen (ANPV, 2016). Om iets te veranderen aan de inrichting van een team moet eerst een procesflow doorlopen worden. Dit is een van de afspraken over de wijze waarop het Landelijke Functiegebouw Nationale Politie (LFNP) wordt aangepast. Afgelopen jaar doorliepen drie basisteams zo'n procesflow (Podium voor goed politiewerk, 2020). In deze landelijke procesflow is gekozen voor drie basisteams die qua omvang, context en aard van de problematiek verschillen. Basisteam Heuvelrug was een van de aangewezen basisteams.

Deze procesflow richtte zich op het basisteam van overmorgen. Hoe ziet die eruit? Wat heeft het basisteam in de toekomst nodig en wat moet het kunnen om de gewenste resultaten te behalen? Deze procesflow heeft verschillende inzichten opgeleverd. Een van de uitkomsten was dat basisteams sneller mee moeten in de toenemende digitalisering (zie bijlage I). Door de coronacrisis is er echter weer veel veranderd. De digitalisering is nog verder toegenomen doordat iedereen thuis moet werken. Daarnaast heeft het ook de problematiek veranderd. Er is meer huiselijk geweld, meer meldingen met verwarde personen en cybercrime is ook sterk toegenomen. Zijn de basisteams wendbaar genoeg om daar flexibel op in te kunnen spelen? Het basisteam kan het zich namelijk niet veroorloven om zich van deze ontwikkelingen niets aan te trekken. Ze moeten dus snel kunnen schakelen. De vraag is alleen; kunnen ze dat wel?

De probleemstelling is dan ook als volgt geformuleerd

- Het huidige organisatieontwerp van basisteam Heuvelrug is niet wendbaar genoeg om aan te kunnen sluiten op de maatschappelijke verandering van de externe omgeving.

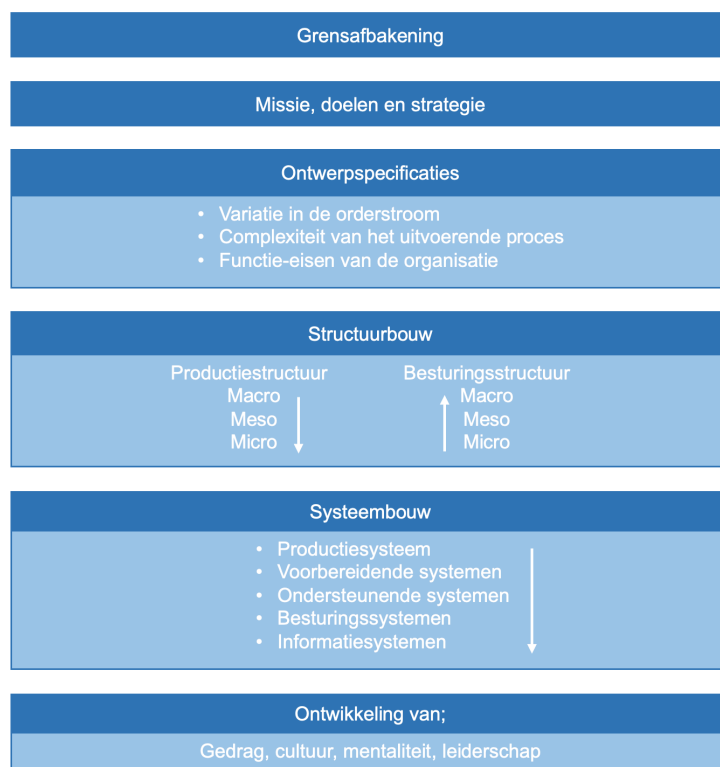
De onderzoeksvraag die daarbij beantwoord dient te worden is;

- Wat is het gewenste organisatieontwerp voor het vergroten van de wendbaarheid van basisteam Heuvelrug, waardoor het team meer aansluiting vindt bij de externe omgeving?



2. Analyse

Het basisteam vormt een organisatie die verbonden is d.m.v. *mensen, culturen, structuren en systemen* (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018). In deze analyse wordt die samenhang, a.d.h.v. de integrale ontwerpketen, uiteengezet (zie figuur 1). Hiervoor wordt ook onderzocht welke organisatieregimes in de huidige structuur terugkomen en welk principes hiervan het basisteam kunnen versterken. Deze analyse vormt de basis voor het herontwerp die in het volgende hoofdstuk behandeld wordt.



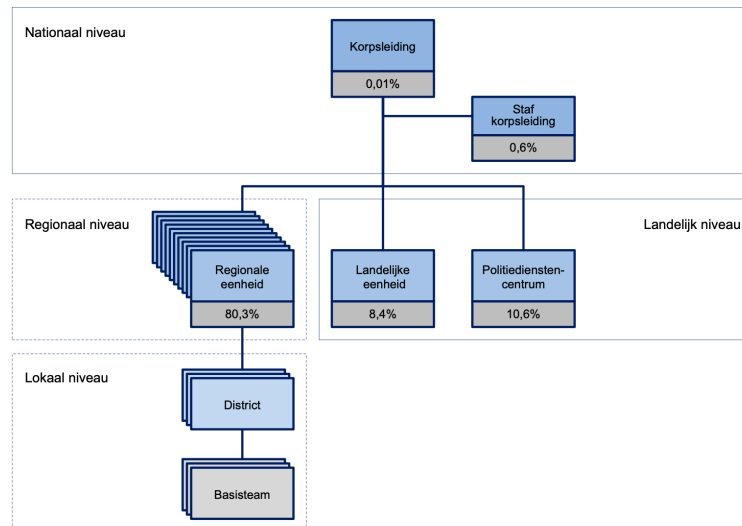
Figuur 1: De integrale ontwerpketen (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018 p.243).

2.1. Huidige structuur

2.1.1 Grensafbakening

De analyse en het herontwerp richten zich specifiek op basisteam Heuvelrug. Dit is het kleinste orgaan binnen de Nationale Politie is (zie figuur 2). Het basisteam is dan ook verantwoordelijk voor de uitvoering en zorgt dat alle basispolitietaken worden uitgevoerd. De analyse begint vanuit een brede scope, waardoor het mogelijk is om vervolgens de onderdelen en subsystemen te schouwen (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018, p.244). In deze analyse wordt het basisteam benaderd als een *holle organisatie*, doordat het zich enkel richt op de kernprocessen van het basisteam (Anand & Daft, 2007). De kernprocessen *noodhulp*, *handhaving*, *intake* en *opsporing* zijn cruciaal voor de prestaties van het basisteam en onderscheidt de organisatie van andere veiligheidspartners (Nationale Politie, 2012a p.25). Zij hebben namelijk niet dezelfde bevoegdheden als de politie.

De grensafbakening heeft ook betrekking op het begrip *wendbaarheid*. Het begrip verschilt namelijk van het begrip flexibiliteit. Flexibiliteit heeft meer betrekking op de korte termijn (bv. dagelijkse operationele zaken). Wendbaarheid gaat juist over de langere termijn (Qin en Nembhard, 2010). Organisaties die wendbaar zijn, hebben het vermogen om het personeelsbestand eenvoudig aan te passen (schaalbaarheid), snel en continu kennis te creëren en beschikken over een op aanpassing gerichte organisatiestructuur (Nijsen en Paauwe, 2012). Deze drie vermogens vormen de basis voor het herontwerp.



Figuur 2: Organogram Nationale Politie (2012b p.10)

2.1.2. Missie, doel en strategie

De Nationale Politie heeft als opdracht waakzaam en dienstbaar te zijn aan de waarden van de rechtsstaat. De wettelijke opdracht die is vastgesteld in artikel 2 van de Politiewet luidt als volgt:

“De politie heeft tot taak in ondergeschiktheid aan het bevoegde gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels te zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven.”

De onderliggende visie van de Nationale Politie is verwoord in zes identiteitskenmerken:

1. Wij zijn een politie die vertrouwen wekt door de wijze waarop wij resultaten bereiken en een bijdrage leveren aan veiligheid.
2. Wij zijn een politie die onder alle omstandigheden alert is en slagvaardig optreedt.
3. Wij zijn een politie die betrokken en daadkrachtig de helpende hand biedt, de-escalerend werkt en zo nodig gebruik maakt van geweld.
4. Wij zijn een politie die intensief samenwerkt met burgers en partners, vanuit betrokkenheid en wederkerigheid, en die informatie deelt.
5. Wij zijn een politie die vertrouwt op haar professionals, leert en innoveert
6. Wij zijn één Korps. Lokaal verankerd, nationaal en internationaal verbonden (Nationale Politie, 2012b p.33).

Voor de uitvoering zijn er veertien strategische thema's. Deze thema's zijn geprioriteerd van 1 t/m 14. Het robuuste basisteam staat op nummer 1 (Nationale Politie, 2012a). Dit geeft aan hoe belangrijk de rol is van de basisteams binnen de organisatie. De kern van de basisteams is de stevige lokale verankering en ruimte voor de politieprofessional. Dit zijn tevens belangrijke punten voor het herontwerp.

2.1.3. Ontwerpspecificaties

Functie-eisen

Bij het ontwerp van de Nationale Politie zijn een aantal principes voor het basisteams vastgesteld; het moet *probleemgericht* en *informatiegestuurd werken* en *stevig lokaal verankerd* zijn.

Probleemgericht werken betekent dat de politie wil bijdragen aan de oplossing van lokale veiligheidsvraagstukken door de oorzaak direct aan te pakken. Het gaat om een contextgedreven aanpak, want ieder gebied heeft zijn eigen problemen. Hiervoor is het nodig flexibel te kunnen schakelen tussen het afhandelen van incidenten en het (preventief) werken aan structurele problematiek. Dit houdt in dat de politie het werk inricht naar wat er in de wijk voor de burger nodig is,



in plaats van wat voor het eigen systeem handig is. De burger staat als klant centraal. Om maatwerk te kunnen leveren wil men tot concrete oplossingen komen en, indien nodig, van routines afwijken.

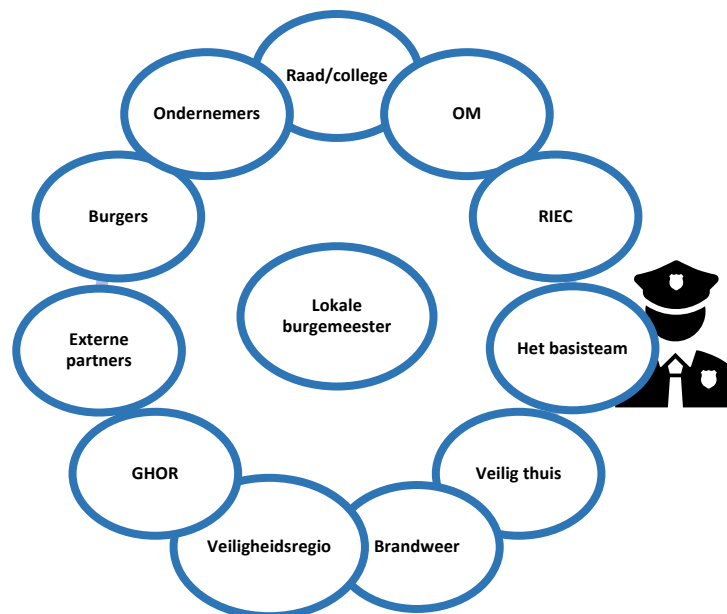
Het *informatiegestuurd* werken betekent dat keuzes en acties op informatie gebaseerd moeten zijn. Er wordt onderling bewust informatie uitgewisseld die accuraat, actueel en voor iedereen toegankelijk moet zijn. De informatie dient concreet en bruikbaar te zijn, zodat dit de basis kan vormen voor de aanpak van problematiek.

De Nationale Politie wil daarnaast een stevige *lokale verankering*. Voor de uitvoering van de lokale politietaken wil de politie daarom weten wat er in de wijken speelt. De wijkagent fungeert hierbij als de oren en ogen in de wijk en signaleert problematiek en criminaliteit. Het basisteam moet daarbij nauw samenwerken met wijkbewoners, instellingen en ondernemers om problemen te identificeren en samen op te lossen (Inspectie Justitie & Veiligheid, 2017).

Complexiteit van het uitvoerende proces

De basisteams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van alle basispolitietaken. Zij leggen hierover verantwoording af aan de burgemeester en de officier van justitie. De basisteamchef is daarbij het vaste aanspreekpunt. De veiligheidsproblemen worden in het Integraal Veiligheidsplan (IVP) geprioriteerd. Hierin wordt de concrete bijdrage (en taken) van elke partner beschreven. Om inzicht te krijgen in welke partners dat zijn, is een organisatienetwerkanalyse nodig. Dit geeft de mogelijkheid om onderlinge relaties te bekijken en te zien wat de inbreng is van elke partner (Aalbers & Valk, 2013). Het IVP is dan ook het uitvoeringsplan van dit netwerk.

Samenwerking is de basis van het integrale veiligheidsplan, omdat de oplossing van grote veiligheidsproblemen in het integrale netwerk te vinden zijn (Gemeente Veenendaal et al., 2019). Het netwerk moet dus beschikken over een breed palet van competenties en expertises. De inbreng van andere partners is dan ook net zo belangrijk als die van de politie. Zonder Openbaar Ministerie is er namelijk geen strafrechtelijke vervolging van verdachten, zonder de gemeente geen sturing op lokale prioriteiten en zonder zorginstellingen geen zorgplan voor verwarde personen. Eenieder die onderdeel is van dit netwerk is dus een belangrijke schakel in de veiligheidsketen (zie figuur 3).



Figuur 3: Netwerkanalyse basisteam

Variatie in de orderstroom

De essentie van de orderstroom is dat een organisatie zo eenvoudig mogelijk wordt ingericht is. Dit komt overeen met de socio-technische theorie, waarin het principe van minimaal mogelijke arbeidsdeling het uitgangspunt vormt (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018). Het is erop gericht complexe structuren met simpele taken te vervangen voor simpele structuren met complexe taken. Het basisteam heeft ook complexe orderstromen die zichtbaar zijn op verschillende niveaus. Het basisteam



heeft namelijk verschillende klanten met verschillende wensen. Zowel intern (korps- of districtsleiding) als extern (de gemeente) zijn er doelen en verwachtingen. Dit zorgt ervoor dat er conflicterende prioriteiten ontstaan, waardoor het basisteam in een spagaat komt. Hierin is geen duidelijk prioritering. Zijn de lokale of juist de landelijke prioriteiten leidend? Het gevolg is dat er binnen het basisteam spanningen ontstaan.

2.1.4. Structuurbouw

Het is belangrijk dat bij de inrichting van een organisatie rekening wordt gehouden met de omgeving. De mate van voorspelbaarheid van de omgeving bepaalt namelijk ook de mate van flexibiliteit die een organisatie moet hebben om effectief te zijn in die omgeving. De organisatie moet minstens evenveel variatie kunnen produceren als de omgeving (Ashby, 1969). Gevarieerdheid kan slechts beheerst worden met gevarieerdheid. Een hoge mate van arbeidsdeling in de structuur begrensd de flexibiliteit van een organisatie en dus de mogelijkheid om variatie te produceren (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018 p.255).

Macro-, meso- en microniveau

Het basisteam kent zowel op macro-, meso- als microniveau complexe structuren met hoge mate van arbeidsdeling. Het macroniveau is het basisteam als geheel, dat een organisatieonderdeel is van de Nationale Politie. Het valt het onder het gezag van de minister van Justitie en Veiligheid en de korpschef. Tegelijkertijd is het op lokaal niveau is een onderdeel van de veiligheidsketen en valt onder het gezag van de burgemeester. Het basisteam wordt zowel door landelijke als lokale prioriteiten gestuurd.

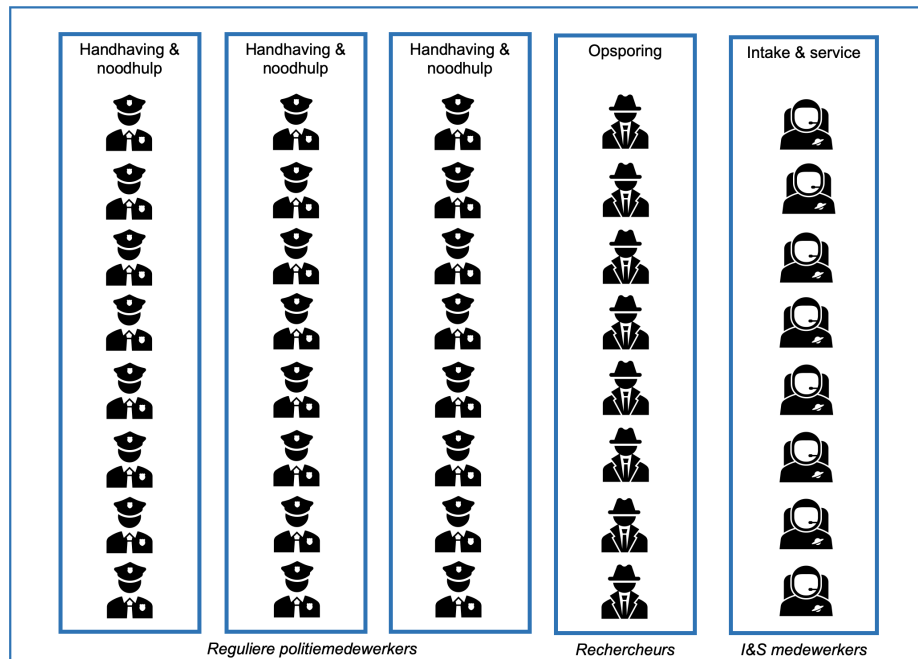
Het mesoniveau zoomt verder in op het basisteam. Hier wordt de eerste interne uitdaging van het team zichtbaar. Het gebied van het basisteam is zo groot dat het is opgedeeld in Heuvelrug-Oost en Heuvelrug-West. De twee opstartlocaties (bureau Veenendaal en bureau Doorn) vormen een fysieke barrière. Dit maakt de dagelijkse sturing complex en zorgt voor een wij-zij cultuur binnen het basisteam.

Op microniveau wordt de arbeidsdeling binnen het basisteam zichtbaar. Er is namelijk een scheiding van de hoofdprocessen; *noodhulp*, *intake & service*, *handhaving* en *opsporing*. Deze scheiding is terug te zien in het personeelsbestand. De *handhaving* en *noodhulp* wordt uitgevoerd door reguliere politiemedewerkers, de *opsporing* door rechercheurs en de *intake* door intake & servicemedewerker. Deze functionarissen zijn op dezelfde manier onderverdeeld in subgroepen, zogeheten gebiedsgerichte groepen. Die zijn evenredig verdeeld en niet groter dan twintig medewerkers. Daar is voor gekozen, omdat er een sterke behoefte is om met vaste collega's te werken.

Besturingsstructuur

De subgroepen belast met de processen *handhaving* en *noodhulp* zijn toegewezen aan geografische gebieden binnen het verzorgingsgebied (bv. aan de gemeente Veenendaal, Rhenen of Wijk bij Duurstede, etc.). Deze subgroepen behandelen de spoedeisende meldingen van burgers. Ze bestaan uit een leidinggevende, een aantal wijkagenten en reguliere politiemedewerkers (Terpstra et al., 2016b).

Voor de processen *opsporing* en *intake & service* zijn er twee afzonderlijke subgroepen. De rechercheurs binnen het basisteam houden zich bezig met de aanpak van veelvoorkomende criminaliteit. Dit geldt ook voor de *intake & service*. Deze subgroep bestaat uit medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het eerste contact tussen burgers en de politie. Zij behandelen o.a. de niet-spoedeisende meldingen, verrichten baliewerkzaamheden en nemen aangiftes op (Nationale Politie, 2012a p. 26-29).



Figuur 4: Subgroepen basisteam Heuvelrug

Productiestructuur

De subgroepen belast met de processen *handhaving* en *noodhulp* geven weinig invulling aan het doel waarvoor ze zijn gecreëerd. De opzet en het functioneren van deze subgroepen levert in alle onderzochte teams discussie en onvrede op. Dat komt omdat ze vaak nauwelijks blijken te 'leven'. Soms weet men niet eens wie er nog meer lid zijn van de subgroep. Men mist nogal eens een duidelijke structuur en heeft het gevoel op 'een grote hoop' terecht te zijn gekomen (Terpstra et al, 2016a).

Dat de productie laag is, heeft ermee te maken dat reguliere politiemedewerkers tijdens een noodhulpdienst beschikbaar zijn voor het hele verzorgingsgebied. Zij worden gestuurd naar de locatie waar op dat moment nood is. Dat kan overal zijn. Zij zijn dus nooit alleen in het toegewezen gebied van de subgroep aanwezig. Voor de reguliere politiemedewerker is het ook belangrijk om brede kennis van het hele verzorgingsgebied te hebben. Enkel kennis over het kleinere, toegewezen gebied van de subgroep zou een 'blinde vlek' opleveren. Politiemedewerkers hebben daardoor minder betrokkenheid met hun eigen subgroep, want ze doen er in praktijk weinig mee. Daarnaast hebben zij niet de regelcapaciteit om zelf te kiezen waar zij heen gaan. Dat wordt bepaald vanuit het Operationeel Centrum (de meldkamer). Dit heeft een negatief effect op de motivatie van de politiemedewerkers.

Op wijkagenten is dit niet van toepassing. Zij hebben namelijk wel regelcapaciteit om te investeren in hun eigen wijk. Tijdens de wijkzorgdiensten kunnen zij werkzaamheden in de wijk uitvoeren. Ze kunnen gesprekken voeren met bewoners of met partners overleggen over zorgelijke problemen in de wijk. Die regelcapaciteit om zelf te kunnen investeren in de eigen wijk zorgt ervoor dat zij wel binding hebben met hun eigen gebied. En dat komt de motivatie van de wijkagent ten goede.

Als gevolg hiervan zijn er subgroepen ontstaan die zelforganiserend zijn. Deze zelfsturende subgroepen werken parallel aan de huidige subgroepen. Politiemedewerkers organiseren zelf het werk zonder aansturing van bovenaf. Zij werken gezamenlijk, vanuit een innerlijke behoefte om bij te dragen, aan een concreet speerpunt uit het integraal veiligheidsplan (IVP). Twee voorbeelden hiervan zijn het *team ondermijning buitengebied* en het *drugsteam*. Politiemedewerkers in deze subgroepen hebben zich hiervoor vrijwillig aangemeld en doen dit vanuit hun intrinsieke motivatie. In korte tijd hebben deze teams al enorme resultaten opgeleverd (bv. het oprollen van een drugslaboratorium in Overberg (Gerling, 2020)). Dit verhoogt de motivatie van de politiemedewerkers, omdat zij concrete resultaten zien. Agenten willen tenslotte boeven vangen.



2.1.5. Systeembouw

Het basisteam kenmerkt zich door een vaste grondstructuur met een hoge mate van arbeidsdeling, formalisering en standaardisering. Dat is een logisch gevolg van het feit dat het een onderdeel is van de grootste overheidsorganisatie van Nederland. De grondstructuur van het basisteam is vastgelegd in de processenkaart (zie bijlage III). Hierin is ook de sterke mate van arbeidsdeling zichtbaar. Er zijn acht processen, waaronder de kernprocessen *opsporing*, *intake*, *noodhulp* en *handhaving*. Daaronder zijn meer dan vijftig verschillende taken weggeschreven. Het team, bestaande uit 175 politiemedewerkers, kent daarnaast twintig verschillende functies die volledig omschreven en geformaliseerd zijn binnen het LFNP (zie bijlage IV). Veranderingen in de samenstelling van het basisteam kunnen pas doorgevoerd worden wanneer een procesflow doorlopen is. Het is dus niet mogelijk om snel en eenvoudig iets aan te passen aan de inrichting van het basisteam. De samenstelling van het basisteam (bv. van de subgroepen) kan daarentegen wel door een teamchef gewijzigd worden.

In de uitvoering hebben politiemedewerkers te maken met veel verschillende systemen waarmee ze moeten werken. Bijna alle handelingen zijn vastgelegd in regels, procedures en routines. Politiemedewerkers moeten de wet hanteren (de regels), de ambtsinstructies toepassen bij het gebruik van geweld (procedures) en alle informatie en handelingen die op straat verricht worden vastleggen in de Basisvoorziening Handhaving (BVH). Hierin worden alle incidenten, aangiftes en strafdossiers geregistreerd (Nationale Politie, 2012a p.40). Dit systeem is gebaseerd op het principe van *informatiegestuurd werken*. Het uitgangspunt is namelijk dat het basisteam handelt vanuit één informatiepositie (Nationale Politie, 2012a). Informatie moet accuraat, actueel en voor iedereen toegankelijk zijn.

Dit is ook de visie achter de digitalisering van taken en processen binnen de Nationale Politie. Door deze achterliggende visie is er sprake van *representatieve digitalisering* (Baalen, 2015). Politiemedewerkers op straat krijgen steeds meer de beschikking over apps en systemen om snel over actuele en accurate informatie beschikken. Het proces opsporing verschuift ook meer naar het digitale domein. Door de beschikking over nieuwe technologieën heeft de Landelijke Recherche live mee kunnen lezen met meer dan 20 miljoen chatberichten van criminelen. De informatie die daarmee is ingewonnen heeft geleid tot de inbeslagname van duizenden kilo's cocaïne, het ontmantelen van negentien drugslabs en de aanhouding van ruim honderd verdachten (Nationale Politie, 2020). Dit weerspiegelt ook de ambitie van de Nationale Politie. Het nadelige van het politiewerk is dat een hoop belangrijke taken niet geautomatiseerd kunnen worden. Informatie moet uiteindelijk ook in de wijk gehaald worden door met burgers verbinding te maken en het gesprek te voeren. Zaken worden uiteindelijk ook opgelost door *'good old fashion police work'*.

2.1.6. Ontwikkeling van gedrag, cultuur, mentaliteit en leiderschap

Het laatste element waarmee de organisatie samenhangt zijn *de mensen* en *de cultuur*. Mensen beschikken over competenties, gebreken, motieven, ambities en allergieën. Politiemedewerkers zijn moedig, kunnen onder hoge druk presteren en zijn oplossingsgericht. In hun werk moeten ze in gevaarlijke situaties naar voren stappen, waar anderen dat niet doen. Dit is ook terug te zien in de samenwerking met integrale partners. De politie stapt vaak naar voren en trekt veel naar zich toe, met als gevolg dat partners wachten tot de politie het opgelost heeft. Bij overleggen wordt er dan ook snel naar de politiefunctionaris gekeken en nemen anderen een afwachende houding aan.

De *cultuur* wordt gevormd door het collectief van gewoontes, gedeelde gedachten en patronen. De oprichting van het basisteam heeft geleid tot verandering in de structuur, werkwijze en systemen. Het moest echter ook leiden tot een verandering in cultuur, gedrag en leiderschap door operationeel leiderschap te stimuleren en meer professionele ruimte te creëren voor het individu. Leidinggevenden moesten zich weer gaan bezighouden met de operatie, met als achterliggend doel de afstand tussen leiding en werkvloer te verkleinen (Nationale Politie, 2012a p.13). Deze leidinggevenden hebben over het algemeen een taakgerichte focus, omdat de meeste van hen vanaf de werkvloer zijn doorgegroeid (Schakel, 2020 p.118). Daarnaast zijn zij belast met sturende rollen zoals Officier van Dienst, Hulpofficier van Justitie of Operationeel Coördinator waarin zij directief moeten sturen. Dit type leidinggevende heeft het liefst maximale controle op de organisatie waarvoor ze verantwoordelijk is (Blokland & Groot, 2008). Het gevolg hiervan is dat deze leiderschapsstijl binnen de organisatie dominant aanwezig is en de professionele ruimte van het individu daardoor wordt beperkt.



2.2. Organisatieregimes

In de vorige paragraaf is het basisteam a.d.h.v. het integraal ontwerpmodel uiteengezet. Maar welke regimes en principes herkennen we in het huidige organisatieontwerp en welke van deze principes kan het basisteam versterken?

2.2.1. Bureaucratisch regime

Het bureaucratisch regime is dominant aanwezig binnen het basisteam. Dit regime kenmerkt zich door een vaste grondstructuur en een hoge mate van arbeidsdeling, formalisering en standaardisering (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018 p.133). Dit is ook van toepassing op het basisteam dat een onderdeel van de Nationale Politie is en met veel regels en procedures aan elkaar is verbonden. Dit komt overeen met het principe dat voor bureaucratische organisaties van toepassing is; zo maximaal mogelijk specificeren (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018). Bureaucratische organisaties staan niet bekend om hun innovatie en creativiteit (Styhre & Börjesson, 2006). Ze zouden ook niet in staat zijn om in te spelen op externe veranderingen (Perrow, 1986). Als grootste bureaucratische organisatie van Nederland staat de Nationale Politie ook niet bekend om innovatie en creativiteit. Politied medewerkers met vernieuwende ideeën lopen vaak op tegen hiërarchische muren aan en het gebrek aan capaciteit.

De bureaucratie wordt in stand gehouden door de vele bedrijfskundige systemen. Het probleem is dat deze systemen binnen de Nationale Politie landelijk vastgesteld worden. Het basisteam heeft hier geen enkele invloed op en kan geen maatwerk leveren. Dit geldt ook voor de structuur. Taken en functies staan nauwkeurig omschreven en dienen volgens protocol uitgevoerd te worden, maar ook die worden landelijk vastgesteld. Dit biedt weinig ruimte voor zelfregulering. Het gevolg hiervan is dat inrichtingsfouten zichzelf eenvoudig vernieuwden en moeilijk te herstellen zijn. Dit kan alleen middels een procesflow. Teamchefs willen zelf meer de mogelijkheid krijgen om functionele wijzigingen in het team aan te brengen (zie bijlage I). Zij lopen er tegenaan dat zij geen maatwerk kunnen leveren en dat gaat ten koste van de prestaties. Dit weerspiegelt de bureaucratie van het systeem.

Het bureaucratisch regime staat echter haaks op het politiewerk. Voorwaarde voor dit regime is namelijk dat zowel de omgeving als de bedrijfsvoering voorspelbaar, beheersbaar en controleerbaar zijn. Het regime komt in de problemen wanneer aan deze voorwaarde niet voldaan kan worden (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018 p.134). Politiewerk is echter moeilijk te voorspellen en maar in bepaalde mate beheersbaar. Het is altijd onduidelijk waar de volgende woninginbraak, demonstratie of terroristische aanslag plaats gaat vinden. Politied medewerkers lopen dan ook vaak achter de feiten aan. Een ander dilemma bij dit regime is dat het zich vooral richt op het interne functioneren. Hierdoor wordt snel de verbinding met de omgeving verloren. De paradox is dat het basisteam juist in verbinding moet staan met de lokale omgeving, maar het regime dat het hanteert daar niet geschikt voor is.

De dominante leiderschapsstijl binnen het basisteam laat ook zien dat het bureaucratische regime leidend is. De leiderschapsstijl is vooral taakgericht (Schakel, 2020 p.118). Controle is hierbij het uitgangspunt. Er wordt van leidinggevendenden verwacht dat zij een visie hebben op de toekomst en daarvoor concrete ideeën aandragen. Zij ontwikkelen het organisatie-model en de werkprocessen en de medewerkers handelen er naar (Blokland & Groot, 2008). Het is dus vooral top-down georganiseerd.

2.2.2. Flexibel regime

Er zijn wel ontwikkelingen zichtbaar die laten zien dat het basisteam zich meer verplaatst richting een flexibel regime. Er wordt actief geprobeerd aansluiting te vinden bij de wensen van de omgeving. Het *drugsteam* en *team ondermijning buitengebied* proberen een concrete invulling te geven aan de wens van de maatschappij en de lokale partners om deze thema's hard aan te pakken. Deze teams vallen echter buiten de formele structuur, omdat structurele veranderingen binnen de basisteams te lang duren. In de wijze waarop de basisteams zijn ingericht en functioneren, kan dan ook nog veel verbeterd worden. Er is namelijk lange tijd uitgegaan van *one size fits all*. Oftewel alle basisteams hetzelfde. De teamchef heeft maar beperkte mogelijkheden om dit aan te passen (Terpstra et al, 2016a). Het basisteam is dus niet zo flexibel als de omgeving vereist.

Flexibiliteit neemt toe door het principe van *stroomgewijs organiseren*. Hierbij wordt vanuit het perspectief van de klant gedacht. Voor de klant dienen processen zo logisch en efficiënt mogelijk te worden ingericht. De inrichting dient zodanig te zijn dat producten of diensten zo weinig mogelijk door verschillende afdelingen of diensten moeten reizen (De Sitter et al, 1986). Dit is in de huidige structuur



niet het geval. Door de hoge mate van arbeidsdeling zijn verschillende subgroepen bezig met het leveren van een dienst, in dit geval het leveren van een bijdrage aan een speerpunt van het IVP. De nieuwe subgroepen, het *team ondermijning buitengebied* en *drugsteam*, werken wel volgens dit principe. Alle expertise is hierin gebundeld waardoor de dienst door één subgroep geleverd wordt. De hiërarchische gelaagdheid in deze subgroepen is ook lager doordat er geen formele leidinggevers in zitten. In de subgroep zijn alleen aanjagers vanuit de werkvloer actief. Dit verhoogt de regelcapaciteit voor het individu. De subgroep is ook zelf verantwoordelijk voor het resultaat en dat bevordert de betrokkenheid en vindingrijkheid. Dat is cruciaal voor de prestatie van de subgroep, omdat die zichzelf moet blijven vernieuwen en ontwikkelen (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018 p.136). Deze manier van organiseren gaat wel in tegen het dominante leiderschap van het basisteam. Het teruggeven van verantwoordelijkheid aan de werkvloer vraagt namelijk om ruimte en vertrouwen i.p.v. controle en sturing (Blokland & Groot, 2008).

2.2.3. Netwerkregime

Het hyperflexibele netwerkregime staat ver af van het bureaucratische regime. Het regime kenmerkt zich d.m.v. van werkstromen, eenheden en teams die steeds veranderen en van tijdelijke aard zijn (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018 p.138). Hierdoor kunnen organisaties zich meer toeleggen op het leveren van maatwerk in de vorm van unieke diensten. Drugsorganisaties maken hier ook gebruik van. Zij werken voor de klant en vragen zich constant af hoe zij het product (drugs) zo eenvoudig en zo vaak mogelijk bij de klant kunnen aanbieden. Om uit handen van de politie te blijven zijn zij telkens aan het groeperen, ontbinden en hergroeperen. Criminele organisaties maken daarbij geen gebruik van centrale aansturing omdat het de organisatie kwetsbaar maakt. Activiteiten die zij uitvoeren voor de distributie van drugs en het witwassen van geld worden ook in verregaande mate bepaald door de lokale kansen en dreigingen. Als het basisteam de lokale criminaliteit effectief wil aanpakken, moet het zich ook op deze wijze organiseren. Anders loopt het achter de feiten aan.

Ondanks dat het bureaucratisch regime dominant aanwezig is binnen het basisteam, zijn er wel kenmerken van het netwerkregime aanwezig. De nieuwe subgroepen werken namelijk aan de hand van speerpunten uit het integrale veiligheidsplan. Deze worden elke vier jaar opnieuw vastgesteld. Dat betekent dat de subgroepen van tijdelijke aard zijn en daarna opnieuw worden samengesteld t.b.v. een nieuw speerpunt.

3. Herontwerp

Voor het (her)ontwerp wordt de socio-technische theorie als uitgangspunt genomen. Het principe van minimaal mogelijke arbeidsdeling vormt hiervoor de basis (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018). Hoe wordt een organisatie nu simpel en flexibel ingericht? Thema's die in dit hoofdstuk aan bod komen zijn de impact van digitalisering op het werk en het effect op regelcapaciteit en motivatie van medewerkers.

3.1. Het nieuwe ontwerp

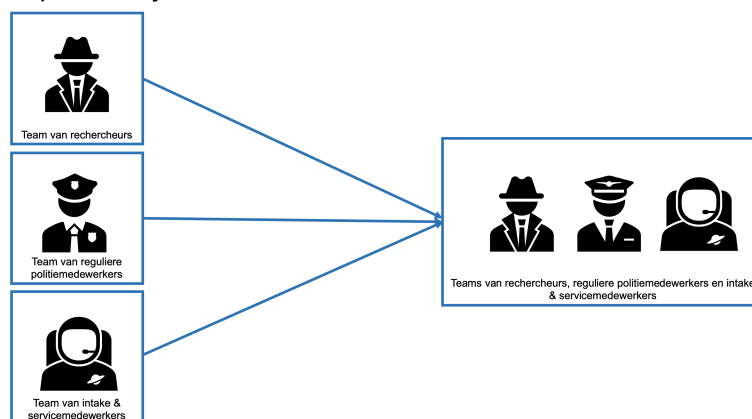
Om meer aan te sluiten bij de dynamische omgeving, moet de organisatie een flexibel regime hanteren. Dit is een organisatie die zich aanpast aan de omgeving en alleen een grondstructuur kent (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018). Het basisteam dient minstens evenveel variatie te kunnen produceren als de omgeving (Ashby, 1969). Het moet als een *adaptieve organisatie* meebewegen met de omgeving en adequaat kunnen inspelen op verandering (Aalbers & Valk, 2013). Ondertussen moet die stevige lokale verankering en ruimte voor de politieprofessional gewaarborgd te blijven. De vraag is echter hoe we de wendbaarheid gaan vergroten in een bureaucratisch regime.

Wendbare organisaties beschikken over de mogelijkheid om mee te bewegen in de dynamiek van de omgeving. Die wendbaarheid wordt gecreëerd door drie vermogens. Het eerste element is het vermogen om het personeelsbestand te transformeren en aan te passen in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin (Teece, e.a., 1997). Om snel in een andere samenstelling te kunnen werken moeten medewerkers zich blijven ontwikkelen. Het constant en snel verwerven en creëren van kennis is van groot belang. Het vermogen om te leren is dan ook het tweede element van de dynamische capaciteit (Teece, e.a., 1997). Het derde element is de beschikking over een aanpasbare organisatiestructuur. Die moet het vermogen hebben om zich snel aan te passen naar het personeelsbestand (Dyer & Ericksen, 2006). De structuur is namelijk in hoge mate bepalend voor de coördinatie van activiteiten en de inzet van middelen. Snelle coördinatie en inzet van middelen is ook een belangrijke voorwaarde voor de dynamische capaciteit (Teece, e.a., 1997).



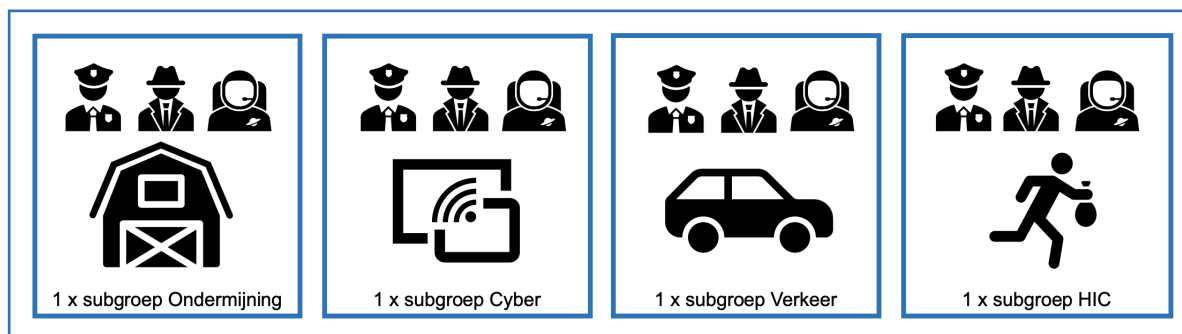
Figuur 5: Heuristische raamwerk (Nijssen en Paauwe, 2012)

In het herontwerp wordt daarom afgestapt van de scheiding van processen (zie figuur 6). Volgens de socio-technische theorie is het namelijk niet zinvol om op microniveau onderscheid te maken tussen de inrichting van een productie en een besturingssysteem. Volgens de wet van Ashby wordt het basisteam op deze wijze flexibeler (1969). Dit vergroot ook de schaalbaarheid van het personeelsbestand. In deze gecombineerde subgroepen worden de competenties en kwaliteiten van de verschillende functionarissen uit het basisteam gebundeld. Dit geeft het individu meer onderscheidend vermogen, want een ieder brengt andere kwaliteiten met zich mee. Dit doorbreekt ook de wij-zij cultuur, omdat niemand in zijn eigen proces blijft zitten.



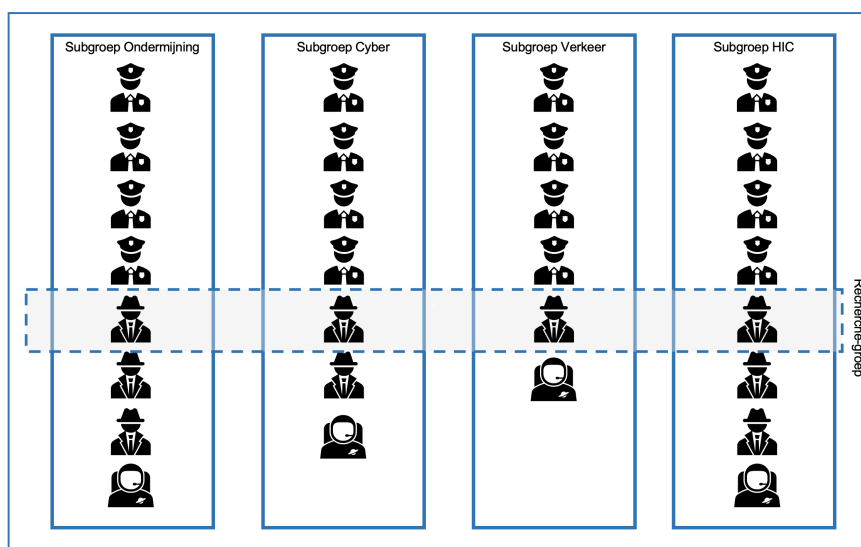
Figuur 6: Van gescheiden hoofdprocessen naar gecombineerd

De functionele structuur maakt dus plaats voor een productgerichte structuur. Binnen die eenheden werken teams van gemengde samenstelling: alle vereiste vaardigheden om een complete dienst te leveren zijn hierin gebundeld en gekoppeld aan complete processen (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018 p.136). De nieuwe subgroepen worden ingedeeld a.d.h.v. de speerpunten uit het IVP (zie figuur 7). Hierdoor krijgen de subgroepen een specifiek speerpunt waar zij in gezamenlijkheid aan gaan werken en voor vier jaar mee aan de slag gaan. Wanneer de speerpunten veranderen past de subgroep zich erop aan. Dit heeft kenmerken van een *netwerkregime*, omdat de subgroepen van tijdelijke aard zijn en continu groeperen, ontbinden en weer hergroeperen op basis van zelforganiserend vermogen (Kuipers, Amelsfoort en Kramer, 2018).



Figuur 7: Van indeling op proces naar indeling op speerpunten

Het basisteam wordt gevormd naar het principe van een tribe; een organisatie die zichzelf ziet als een geheel van relaties en geen bundeling van individuen (Kramer & Braun, 2018). Dit ligt in het verlengde van de socio-technische theorie, dat zich richt op de verbetering van de menselijke relaties (Lewin, 1961). Dit vindt ook aansluiting bij de familiecultuur, die binnen de organisatie in sterke mate aanwezig is (Schakel, 2020). In het herontwerp worden subgroepen gecreëerd die dit principe ondersteunen (zie figuur 8). Elke subgroep heeft eigen doelstellingen, subculturen, rituelen en spelregels, maar heeft een gezamenlijk logo, visie, of oprichter (Kramer & Braun, 2018). Politied medewerkers willen graag in vaste groepen met elkaar samenwerken en deze inrichting sluit aan bij die wens. Om de wendbaarheid te vergroten, dient de capaciteit te worden verdeeld op basis van prioritering. In de huidige situatie zijn subgroepen zoveel mogelijk evenredig verdeeld. In de nieuwe situatie moet er eerst worden vastgesteld welk speerpunt prioriteit heeft en hoeveel capaciteit daarvoor nodig is. Niet elk probleem vereist tenslotte evenveel mankracht om een effect te bereiken.



Figuur 8: Het basisteam als tribe

Naast de subgroepen wordt er een groep gevormd van teamleden met dezelfde expertise (Kramer & Braun, 2018). Zij verbinden de subgroepen onderling met elkaar door vanuit hun expertise specifieke informatie uit te wisselen. De subgroepen bestaan uit rechercheurs, reguliere politied medewerkers en



servicemedewerkers. Er kan dus een ‘rechercheur-groep’ ontstaan, waar rechercheurs uit verschillende subgroepen samenkomen en onderling informatie en ervaringen uitwisselen.

3.2. De rol van digitalisering op het ontwerp

Politiewerk is voortdurend onderhevig aan de invloed van nieuwe technologieën. De toename van digitale criminaliteit is hier een kenmerkend voorbeeld van. Cybercrime wordt dan ook gezien als ‘de nieuwe woninginbraak’. Ontwikkeling en vernieuwing binnen de politie is dan ook cruciaal om dit effectief aan te pakken (zie 2.5). Maar niet alleen het werkveld digitaliseert, ook in de bedrijfsvoering worden stappen gezet. Politied medewerkers krijgen steeds betere smartphones voor het werk op straat en worden voorzien van laptops om thuis te kunnen werken. Digitalisering speelt dan ook een steeds grotere rol binnen de politie, maar hoe verhoudt zich dit ten opzichte van het herontwerp?

Het basisteam staat niet bekend om innovatie en creativiteit. Dat komt doordat er weinig aandacht wordt besteed aan sociale innovatie. Dit is de vernieuwing in de arbeidsorganisatie en arbeidsrelatie die leidt tot betere prestaties van de organisatie en ontplooiing van talent (Le Blanc, Loo & Janssen, 2013). De menselijke factor speelt een grote rol bij het succesvol implementeren van nieuwe technologie, maar bij politie wordt die stap vaak overgeslagen. Door de hoge werkdruk is er geen tijd om mensen zich te laten ontwikkelen. Leidinggevenden zitten gebonden aan allerlei diensten en hebben geen tijd om te coachen of inhoudelijke gesprekken te voeren. Aangevraagde opleidingen worden vaak afgewezen of uitgesteld omdat het personeel hard nodig is op straat.

Als politied medewerkers niet over de juiste competenties en vaardigheden beschikken of zich hierin kunnen ontwikkelen, gaan zij opzien tegen vernieuwing. Een cynische houding is hier een uiting van. Cynisme is in dusdanige mate aanwezig dat het zelfs een onderdeel is van de politiecultuur (Schakel, 2020). De hakken worden in het zand gezet. Die houding kan bij het herontwerp ook naar voren komen. Politiewerk is echter een proces van constante ontwikkeling en dat vereist dat politied medewerkers zich blijven ontwikkelen. Het basisteam moet daarom een omgeving creëren waarin politied medewerkers duurzaam kunnen blijven presteren en ontwikkelen om mee te kunnen in de steeds sneller veranderende omstandigheden.

In het nieuwe herontwerp is het nodig om binnen de subgroepen met elkaar samen te komen, omdat er o.a. brainstormsessies moeten plaatsvinden waarin innovatieve ideeën worden gepresenteerd en uitgedacht. De digitalisering heeft de mogelijkheid gecreëerd om digitaal samen te komen. Dit biedt een alternatief voor een fysieke bijeenkomst. Elkaar allemaal bij elkaar krijgen is al lastig, omdat iedereen onregelmatig werkt. Je hebt nooit iedereen tegelijkertijd in dienst. Digitaal vergaderen maakt dit eenvoudiger. Daarnaast is het ook laagdrempeliger om vanuit huis, buiten de dienst om, toch aan te sluiten bij een vergadering.

Hierin schuilt direct de keerzijde. Door de digitalisering binnen de Nationale Politie zijn medewerkers in toenemende mate altijd en overal bereikbaar. Het is de vraag wat dit op langere termijn voor gevolgen heeft voor het personeel (Demerouti, Derks, Ten Brummelhuis & Bakker, 2014). Politied medewerkers zijn namelijk heel bevoegen en nieuwsgierig van aard. Het nieuwe werken kan er daardoor voor zorgen dat er een werk en privé-conflict ontstaat. Dat gebeurt vooral bij werknemers die de balans niet goed kunnen bewaken (LaPierre, Van Steenberghe, Peeters & Kluwer, 2018). De positieve zijde is dat het de mogelijkheid geeft om thuis te werken. Dat kan juist een betere werk-privébalans stimuleren. Voor administratieve werkzaamheden kan men gewoon thuisblijven. Door het handhaven op de avondklok en de wekelijkse demonstraties tegen de coronacrisis hebben politied medewerkers vele overuren moeten maken en zijn ze minder vaak thuis geweest. Een thuiswerkdag kan dit compenseren.

Er is nog een tweede nadeel als het gaat om digitalisering. De organisatiestructuur is in hoge mate bepalend voor de coördinatie van activiteiten en de inzet van middelen (Teece, e.a., 1997). Het herontwerp van het basisteam valt nog steeds in de hiërarchische lijn van de Nationale Politie. Nieuwe systemen en technologieën worden dan ook landelijk vastgesteld. Er is op dat gebied nog steeds sprake van een *one size fits all* - principe. Het herontwerp is gebonden aan deze landelijke systemen en technologieën. Deze organisatiestructuur zorgt daardoor voor een beperking van de wendbaarheid.

3.3. Evaluatie herontwerp

In deze evaluatie wordt gekeken naar de waarde van het nieuwe ontwerp. Sluit dit naar verwachting beter aan op eisen van de omgeving en wat zijn de beperkingen, eisen en voorwaarden?



3.3.1. Verwachting

Een wendbaarder basisteam

Het effect van dit herontwerp is dat het basisteam zich meer openstelt voor de omgeving en wendbaarder wordt. De werkwijze wordt beter afgestemd op de gemeente; de belangrijkste externe partner. Het basisteam gaat daardoor meer *vraaggestuurd* werken. Onder regie van de gemeente worden lokale doelstellingen samen met andere veiligheidspartners afgestemd. Iedereen dient hetzelfde doel voor ogen te hebben. Hierdoor wordt tussen alle belanghebbende een wederzijds voordelige relatie gecreëerd. Hybride organisaties werken ook op deze wijze. Zij zoeken verbinding met de omgeving waarin zij opereren, zorgen dat ze daarin geïntegreerd zijn en passen zich aan om die verbinding te houden (Haigh & Hofman, 2012). Door de speerpunten uit het IVP als uitgangspunt te nemen wordt een werkwijze gehanteerd die meer inspeelt op verandering. Als die speerpunten na vier jaar veranderen, dan past het basisteam zich daarop aan. Het nieuwe ontwerp hanteert hierdoor een op aanpassingsgerichte structuur en dat verhoogt de wendbaarheid.

Hogere motivatie politiemedewerkers

Door de subgroepen te verbinden aan de speerpunten van het IVP gaan politiemedewerkers aan de slag met een concreet doel, vastgesteld voor een termijn van vier jaar. Dit zorgt voor motivatie omdat ze een duidelijk doel hebben waaraan ze gaan werken en ook weten wanneer het klaar moet zijn. Zij krijgen eigenaarschap over dit probleem en gaan zelf contact zoeken met de lokale gemeenschap, externe partners en andere belanghebbenden. Obstakels waar zij gaandeweg tegenaan lopen proberen zij zoveel mogelijk zelf op te lossen. Dit vergroot de regel mogelijkheden en zorgt voor een hoge mate van autonomie. Dit leidt tot hogere motivatie en productiviteit (Demerouti et al., 2001). Energiebronnen zijn belangrijk voor een gezonde balans en bevorderen de bereidheid van werknemers om het werk zo goed mogelijk te doen (Meijman & Mulder, 1998).

Doordat processen worden gebundeld komen de voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende activiteiten meer in het eigen beheer van de subgroep. Het werkoppervlak van de politiemedewerker wordt hierdoor gemaximaliseerd en dit creëert meer regelruimte. Agile organisaties maken ook gebruik van structuren die dit ondersteunen. Maximale oppervlaktestructuren zorgen voor meer toekomstgerichtheid, omdat het voorkomt dat mensen verward raken in hun rol. Als het tijd is om de richting van de organisatie te veranderen, beweegt iedereen samen mee op basis van een gemeenschappelijk begrip en een gevoelde behoefte aan verandering (Worley & Lawler, 2010).

Werken volgens inrichtingsprincipes

De nieuwe subgroepen worden ingericht op basis van de speerpunten van het IVP (zie figuur 6). Dat ondersteunt het inrichtingsprincipe van de *probleemgerichte* aanpak. Politiemedewerkers gaan doelgericht aan de slag met een concreet en actueel probleem, zoals cybercrime. Het basisteam creëert daardoor dus de mogelijkheid om problemen aan te pakken die door de ontwikkelingen in de samenleving zijn ontstaan (bv. door digitalisering). Zij kunnen zelf bedenken welke oplossing daarvoor het meest geschikt is en zorgen voor maatwerk. Door kwaliteiten uit het hele basisteam te bundelen en toe te wijzen aan een specifiek thema kan er echt vuist gemaakt worden.

Het versterkt ook het *informatiegestuurd* werken. Alle kennis over een specifiek onderwerp wordt gebundeld in de subgroep. Het is niet meer verspreid over het hele team. In het huidige ontwerp moeten politiemedewerkers in hun toegewezen gebied kennis dragen van alle speerpunten uit het IVP. In het herontwerp wordt juist concrete en bruikbaar informatie uitgewisseld op basis van een speerpunt. Dat vormt de basis voor de aanpak van het concrete probleem.

Dynamiek binnen het basisteam

Het herontwerp creëert binnen het basisteam meer dynamiek. Politiemedewerkers werken niet meer alleen in hun toegewezen gebied of binnen hun eigen proces, zij worden met hun speerpunt verantwoordelijk voor het hele verzorgingsgebied. De nieuwe subgroepen werken de wederzijdse verbondenheid in de hand. Politiemedewerkers die werkzaam zijn op de verschillende bureaus (Heuvelrug Oost of West) worden daardoor gedwongen om met elkaar samen te werken en informatie uit te wisselen. Ze gaan breder kijken. De wij-zij cultuur die door de fysieke scheiding gecreëerd is wordt hierdoor tegengegaan.



3.3.2. Voorwaarde

Nieuwe leiderschapsstijl

Om verantwoordelijkheid van de werkvloer te stimuleren dient er ruimte en vertrouwen gegeven te worden. Dat betekent dat er minder sturing en controle moet plaatsvinden. In dit herontwerp wordt een grote verantwoordelijkheid neergelegd bij 'de werkvloer' en dat vraagt erom om een aantal sociale mythes en heersende paradigma's te doorbreken (Blokland & Groot, 2008). Het vereist namelijk een andere leiderschapsstijl dan degene die nu binnen de organisatie dominant aanwezig is. Leidinggevendenden moet zich realiseren dat zij geen directe invloed hebben op het eindresultaat. Ze moeten weten dat dit afhankelijk is van de wijze waarop medewerkers op lokaal niveau invulling geven aan hun verantwoordelijkheid (Blokland & Groot, 2008). Hierbij zijn leidinggevendenden nodig die kunnen coachen. Bij de politie zijn er echter vooral taakgerichte leidinggevendenden die vanuit de werkvloer zijn doorgegroeid (Schakel, 2020 p.118). Dat gaat ten koste van de mensgerichte benadering. Ze hebben vaak wel training gekregen in het directief leidinggeven, maar niet in het geven van coaching.

Een lerende organisatie

Om de speerpunten effectief te kunnen aanpakken is het belangrijk om politiemedewerkers op te leiden. Hier moet op geïnvesteerd worden, omdat ze mee moeten kunnen in de ontwikkeling binnen hun thema. Politiemedewerkers hebben daarvoor specifieke kennis nodig om tot een goede probleemanalyse te komen die de basis vormt voor de probleemgerichte aanpak. Voor een effectieve aanpak moeten ze op de hoogte zijn van nieuwste ontwikkelingen, zowel op technologisch gebied als op het gebied van wet- en regelgeving. Dit moeten zij in de praktijk kunnen toepassen. Dat betekent dat er een constante leercyclus moet ontstaan. Stilstand is achteruitgang, want criminelen blijven zich ook ontwikkelen.

3.3.3. Beperking

Landelijke bureaucratische organisatie

De beperking van dit herontwerp is dat het basisteam nog steeds een onderdeel is van de Nationale Politie, een bureaucratische organisatie. Systemen, procedures en regels worden dan ook op landelijk niveau vastgesteld. Het basisteam heeft weinig invloed op de keuzes die op dit niveau gemaakt worden. Dat betekent dat zij hieraan gebonden zijn. Deze landelijke systemen, procedures en regels kunnen in contrast staan met de lokale omgeving en dat kan de verbinding met de omgeving tegenwerken. Politiemedewerkers met vernieuwende ideeën lopen ook nog te vaak op tegen de hiërarchische muren van de organisatie. Een goed idee van een lokale politiemedewerker moet namelijk door de bureaucratische hiërarchie naar boven voordat het geïmplementeerd kan worden. Goede ideeën komen daardoor vaak niet van de grond en dat werkt creativiteit en innovatie tegen.

Schaalbaarheid en tijdsdruk

De Nationale Politie heeft op dit moment te maken met een capaciteitsgebrek en een steeds hogere werkdruk. De schaalbaarheid van het personeelsbestand is dan ook zeer beperkt. Het duurt lang voordat er nieuwe politiemedewerkers bijkomen, omdat zij eerst opgeleid moeten worden. Door de capaciteitsdruk is er weinig tijd om te experimenteren en creatieve ideeën uit te denken. Politiemedewerkers moeten alles tussen de diensten door doen. Komt er een noodoproep dan moeten ze het werk laten liggen en de melding uitvoeren. Een reanimatie kan niet wachten. Dit maakt het lastig om tijd te creëren om met elkaar te sparren over nieuwe ideeën. Door de interne druk van de organisatie verliest het de innovatieve capaciteiten. Er wordt simpelweg geen tijd voorgemaakt (Styhre & Börjesson, 2006). De vraag is dan ook of dit nieuwe ontwerp wel effect heeft, aangezien er geen extra personeel en geen extra tijd voor vrijgemaakt kan worden.



Literatuurlijst

- Aalbers, R., & Valk, de, J. (2013). *De adaptieve organisatie*. M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie, 67(4), 5–18. <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/119256>
- Anand, N., & Daft, R. L. (2007). *What is the Right Organization Design?* Organizational Dynamics, 36(4), 329–344. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.06.001>
- ANPV. (2016, 19 mei). *Politiewerk zwaar onder druk door onjuiste inrichting van de Nationale Politie*. Algemene Nederlandse Politie Vereniging. <https://www.anpv.nl/actueel/politiewerk-zwaar-onder-druk-door-onjuiste-inrichting-van-de-nationale-politie>
- Ashby, W.R. 1969. *Self Regulation and Requisite Variety*, in Emery, F.E. (Ed.): Systems Thinking, Penguin Books, Middlesex, 105-124.
- Baalen, van, P. (2015). *Digitaliserende Organisaties*. (Oratiereeks; Nr. 526). Universiteit van Amsterdam. http://cf.bc.uva.nl/download/oraties/oraties_2015/van_Baalen_Peter.pdf
- Blokland, C., & Groot, N. (2008). *Leiderschap en sociale ontwikkeling: Twee visies op partiële- en paradoxale maakbaarheid in een organisatie*. M&O, 1(4), 153–167. <http://docplayer.nl/7952033-Leiderschap-en-sociale-ontwikkeling.html>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L., & Bakker, A.B. (2014) New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (eds). *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Dordrecht: Springer
- Dyer, L. & J. Ericksen (2006), *Dynamic organizations; Achieving marketplace agility through workforce scalability* (CAHRS Working Paper #06-12), Ithaca: Cornell University
- Gemeente Veenendaal, Gemeente Renswoude, Gemeente Rhenen, Gemeente Wijk bij Duurstede, Gemeente Utrechtse Heuvelrug, Openbaar Ministerie, & Nationale Politie. (2019). *Gezamenlijk IVP Heuvelrug*. https://veenendaal.raadsinformatie.nl/document/7071220/1/2_Vaststelling_Integraal_Veiligheidsplan_Heuvelrug_2019-2022_-_IVP_Heuvelrug_2019-2022_-_DEFINITIEF
- Gerling, M. (2020, 19 maart). *Drugslaboratorium in polder bij Overberg was zó groot dat politie weg moest aanleggen om het te kunnen ontruimen*. Algemeen Dagblad. <https://www.ad.nl/utrecht/drugslaboratorium-in-polder-bij-overberg-was-zo-groot-dat-politie-weg-moest-aanleggen-om-het-te-kunnen-ontruimen~af453dc3/>
- Haan, de., L. (2020). *De politiebriefing: kansen voor een nieuw model*. Het tijdschrift voor de politie, <https://www.websitevoordepolitie.nl/de-politiebriefing-zo-kan-het-beter/>
- Haan, de, L. (2021, 16 april). *Het effect van sociale steun door leidinggevende*. Websitevoordepolitie. <https://www.websitevoordepolitie.nl/het-effect-van-sociale-steun-door-leidinggevende/>
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). *Hybrid organizations*. Organizational Dynamics, 41(2), 126–134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>
- Inspectie Justitie & Veiligheid. (2017, december). *Modernisering van de gebiedsgebonden politiezorg*. <https://www.inspectie-ienv.nl/Publicaties/rapporten/2017/12/20/modernisering-van-de-gebiedsgebonden-politiezorg>
- Kramer, J., & Braun, D. (2018). *Building Tribes* (1ste editie). Management Impact.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P., Amelsvoort, P., Kramer, E. H., & van Amelsvoort, P. (2018). *Het nieuwe organiseren*. Acco.
- LaPierre, L., Van Steenberghe, E.F., Peeters, M.C.W., & Kluwer, E.S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behaviour*, 37, 804-822
- LeBlanc, P.M., Loo, M., & Janssen, S. (2013). Dossier Sociale Innovatie. Geraadpleegd van: https://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Sociale_innovatie/D_Socialeinnovatie.pdf
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol 2, pp. 5-33). Hove: Psychology Press.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2020, 5 november). *Kamerbrief over GGP en politiecapaciteit*. Kamerstuk | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/11/04/tk-ggp-en-politiecapaciteit>



Nationale Politie (2012a) *Ontwerpplan Nationale Politie*. Kwartiermaker Nationale Politie.

Nationale Politie (2012b) *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Kwartiermaker Nationale Politie.

Nationale Politie. (2020, 2 juli). *Politie keek live mee met chattende criminelen*. politie.nl. <https://www.politie.nl/nieuws/2020/juli/2/11-live-meekijken-met-criminelen.html>

Nijssen, M. en Paauwe, J. (2012). *Overleven in een dynamische omgeving: helpt wendbaar organiseren?* Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 86(1), 43–54. <https://doi.org/10.5117/mab.86.10909>

Perrow, C. (1986) *Complex organizations: A critical perspective*, New York: McGraw – Hill

Podium Voor Goed Politiewerk. (2020, 13 december). *S2E9 Procesflow Van De Basisteam Van Overmorgen*. SoundCloud. <https://soundcloud.com/user-331714680/podium-voor-goed-politiewerk-s2e9-procesflow-van-de-basisteam-van-overmorgen>

Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). *Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective*. International Journal of Production Economics, 125(2), 324–334. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.006>

Schakel, K. (2020). *Politiecultuur, Gezondheid en Zingeving* (1ste editie). Adfo Books.

Sitter, L.U. de, Vermeulen, A.A.M., Amelsvoort, P., van, Geffen, L, Troost, P, en Verschuur, F.O. (1986) *Het Flexibele bedrijf: integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en productie-automatisering*. Deventer: Kluwer

Stol, W. (2018). *Politiewerk is ... werken in een digitale samenleving*. Tijdschrift voor de Politie, 80(5), 22–25. <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/pdf/94702.pdf>

Styhre, A., & Börjesson, S. (2006, maart). *Innovativeness and creativity in bureaucratic organizations: Evidence from the pharmaceutical and automotive industry*. OLKC 2006, Warwick, Conventry.

Teece, D.J., G. Pisano & A. Schuen (1997) Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, pp. 509-533

Terpstra, J., Duijneveldt, van, I., Eikenaar, T., Havinga, T., & Stokom, van, B. (2016a). *Nationale politie op lokaal niveau*. Tijdschrift voor de Politie, 78(7), 34–38. <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/pdf/92751.pdf>

Terpstra, J., Duijneveldt, van, I., Eikenaar, T., Havinga, T., & Stokom, van, B. (2016b). *Basisteam in de Nationale Politie. Organisatie, taakuitvoering en gebiedsgebonden werk*. Amsterdam: Reed Business (Reeks Politiewetenschap nr.88)

Tops, P. W., & van der Torre, E. J. (2015). *Wijkaanpak en ondermijnende criminaliteit*. Boom Lemma.

Torre, van der, E. J., Valkenhoef, J. M., Molenaar, J., Groes, de, G., & Greven, H. (2017). *De lokale betekenis van basisteam*. Boom Lemma.

Worley, C., & E. Lawler (2010) *Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework*. Organizational Dynamics 39(2), 194-204.



Bijlagen

Bijlage I: Uitkomsten procesflow basisteams

Het doel van de bijeenkomsten was om de bevindingen van de proces-flow concreet te vertalen naar de processenkaart. In deze processenkaart staan de rollen, functie en taken van het basisteam beschreven. N.a.v. van de verschillende rondes is een nieuwe processenkaart gemaakt, waarin aangegeven is welke processen moeten blijven, welke geschrapt kunnen worden en welke gewijzigd moeten worden. Hetzelfde is gedaan bij de rollen en functies.

De algemene opvatting uit de bijeenkomsten zijn;

- dat de teamchef meer zeggenschap moet krijgen om te kunnen sturen op het eigen basisteam. Dit geldt zowel voor het invullen van de functies als ook de benodigde materialen. Kortom geef de teamchef een eigen (eventueel gedeeltelijk) budget voor personeel en materieel.
- dat er minder vanuit functionaliteiten / werkterreinen moet worden gestuurd. Sturing dient plaats te vinden op basis van principes.
- Dat er duidelijk prioriteren moeten komen en daar ook aan vasthouden. Lokale prioriteiten dienen leidend te zijn, niet de landelijke. Hierdoor komen er spanningen in de prioritering.
- De politie moet alleen dat doen wat anderen niet kunnen/mogen

Keuzes maken

Het basisteam moet duidelijke keuzes maken. Wat doet het wel en wat doet het niet? Dit geldt voor alle processen binnen het hele team. Dit betekent prioriteiten stellen en dit helder en duidelijk communiceren naar de werkvloer. Het basisteam is te weinig met de corebusiness. Een proces al handhaving komt in de toekomst mogelijk komen te vervallen omdat het steeds meer de verantwoordelijkheid van de gemeente wordt.

Investeren in personeel

In de organisatie moet de mens centraal staan. Leidinggevende moeten mensgericht zijn. Zij spelen een belangrijke rol. Door roosterdruk en gebrek aan personeel wordt er veel verwacht van de werkvloer. Er moet een goede balans gecreëerd worden. Daarnaast moet er ook geïnvesteerd blijven worden in de kwaliteit van het personeel. Hoger opleidingsniveau over de gehele lijn. Dit is ook van toepassing op de afdeling I&S. Het denkniveau moet omhoog omdat er steeds meer van hen verwacht wordt. Het personeel binnen het basisteam moet ook flexibel inzetbaar worden. Over de gehele lijn moeten ze werkzaamheden binnen het basisteam kunnen verrichten. Medewerkers moeten eenvoudiger kunnen wisselen van functie (kruisbestuiving). Echter geldt dit ook voor de inzetbaarheid buiten de organisatie (bv. op detacheringsbasis).

Investeren in digitalisering werkzaamheden

Het basisteam moet meer investeren in de digitalisering van werkzaamheden. Aangiftes kunnen nog meer via internet opgenomen worden. Daarvoor moet geïnvesteerd worden op de toegankelijkheden van de website en de kwaliteit van de aangifte. Andere voorbeelden die worden gegeven zijn; het opnemen van aangiftes door een robot of een doorontwikkeling in cameratoezicht zodat de politie eenvoudig van afstand mee kan kijken. Ook het sluiten van bureaus en het volledig digitaal helpen en adviseren wordt genoemd.

Meer specialismes binnen het basisteam

De samenstelling van het personeel in het basisteam kan efficiënter. Het personeel heeft veel taakaccenten (bv. planning, evenementen en webcare). Het basisteam verliest daardoor capaciteit doordat er executief personeel wordt ingezet i.p.v. specialisten. Een specialist of andere collega's van het basisteam (I&S, surveillant, etc.) kunnen hiervoor ingezet worden. Specialisten inschakelen kan leiden tot professioneler en efficiënter werken (bv. communicatiespecialist, veiligheidskundige of planner).

Meer context gedreven werken



Basisteams moet de samenstelling eenvoudiger en sneller kunnen aanpassen aan de context waarin het opereert en de maatschappelijke ontwikkelingen. Wat zijn de kenmerken van het gebied? Met wat voor een gemeentes heeft het basisteam te maken? Wat is de culturele achtergrond van het gebied? Wat zijn de type meldingen? Welke maatschappelijk bewegingen zien we binnen het gebied? Een basisteam moet de behoefte van het team en de benodigde kwaliteiten eenvoudiger kunnen aanpassen. Wellicht heeft het basisteam gezien de context en het type meldingen behoefte aan meer wijkagenten, OSA, OEWA's of collega's in de IA. Een regel als een wijkagent op elke 5000 inwoners is dus niet context gedreven. De teamchef heeft daarvoor meer de autonomie nodig. Die moet eenvoudiger zelfstandig kunnen besluiten hoe hij zijn basisteam samenstelt (bv. kleine personele wijzigingen). Hij moet daarvoor ook meer financiële mogelijkheden krijgen. Ook ten behoeve van het inhuren van specialismes (zie: *'Meer specialismes binnen het basisteam'*)

Belemmeringen

1. *Afstand tussen de werkvloer en het management.* Op dit moment wordt dat nog ervaren als een te grote afstand.
2. *Het gebrek aan personeel.* Er is een constante (rooster)druk op het personeel. Dit zorgt voor uitholling van het personeel en beperkt de flexibiliteit van de organisatie.
3. *De mentaliteit van de organisatie personeel.* Er zou sprake zijn van een gebrek aan kritisch zelfvermogen op de werkvloer. Er wordt niet ingezien wat de eigen bijdrage is aan de huidige problematiek.
4. *Onduidelijkheid functies.* Er zijn te veel onderlinge verschillen en onduidelijkheden over de invulling en taakverdeling van standaardfuncties binnen een basisteam (bv. OSA, OE of OEWA). Wie doet nu wat en komt dat wel overeen met andere team?
5. *AVG.* Door de AVG hebben ketenpartners die intensief moeten samenwerken geen gelijkwaardige informatieposities.
6. *Beschikbaarheid diensten ketenpartners.* De diensten van andere ketenpartners zijn niet, net als bij de politie, niet 24 uur beschikbaar. Er kan dus niet constant een beroep op worden gedaan terwijl dat soms wel noodzakelijk is.

Sturen en coördineren

In dit proces zijn een aantal wijzigingen aangebracht. De ontwikkeling van het teamplan, en de sturing op de strategie die hieruit voortkomt, moet de corebusiness van het managementteam zijn. Het probleem zit hierbij in de transformatie naar de werkvloer. Het teamplan is vaak niet bekend of onduidelijk. De sturing daarop ontbreekt waardoor er geen overeenkomst is tussen de gewenste uitvoering en de daadwerkelijke uitvoering.

De teamchef wordt (gedeeltelijk) verantwoordelijk voor de samenstelling van het basisteam. Hij beschikt over autonomie om zijn basisteam aan te passen aan de context. Hij moet de bevoegdheid hebben om wijzigingen aan te brengen in de samenstelling van het basisteam. Wellicht vereist de context bijvoorbeeld dat er meer wijkagenten of reguliere politiemedewerkers in het basisteam werkzaam zijn.



Bijlage III: Functies binnen het basisteam

Huidige formatie					
Functies	Schaal	Fte		Kosten team	Prijs per schaal
Admin secr mw.	5	1,0		€ 60.073	€ 60.073
Aspirant		26,2		€ 838.400	€ 32.000
Ass GGP B	5	4,5		€ 270.329	€ 60.073
Ass I&S B	5	2,9		€ 174.212	€ 60.073
Gen GGP	7	39,7		€ 2.930.336	€ 73.812
Gen GGP Milieu	7	1,0		€ 73.812	€ 73.812
Gen I&S	7	2,0		€ 147.624	€ 73.812
Gen TO	7	4,8		€ 354.298	€ 73.812
Mw GGP	6	16,4		€ 1.068.017	€ 65.123
Mw I&S	6	9,5		€ 618.669	€ 65.123
Mw TO	6	3,2		€ 208.394	€ 65.123
OE GGP/Wijk	9	5,9		€ 518.763	€ 87.926
OE GGP	9	8,8		€ 773.749	€ 87.926
OSA GGP	9	3,0		€ 263.778	€ 87.926
OSC	11	1,0		€ 111.898	€ 111.898
Sen GGP	8	16,4		€ 1.323.349	€ 80.692
Sen GGP/Jeugd	8	1,0		€ 80.692	€ 80.692
Sen GGP/Wijk	8	22,6		€ 1.823.639	€ 80.692
Sen TO	8	3,2		€ 258.214	€ 80.692
Teamchef C	12	2,0		€ 241.482	€ 120.741
Totaal		175,1		€ 12.139.727	
Nieuw functies n.a.v. Process Flow					
Gesp Med B: Planner	8	1,0		€ 73.812	#####
Totaal		176,1		€ 12.213.539	



Vergelijking

Sterkte en financiering samenstelling team				
Voor PF			Na PF	
FTE's	pers. Kosten		FTE's	pers. Kosten
176,1	€ 12.213.539		175,6	€ 12.399.107
Verschil nieuw t.o.v. oud			-0,5	€ 185.568

0,5 fte minder
185.000
duurder

Wat betekent dit voor direct uitvoerenden in de GGP		
Voor PF		
Gen GGP	7	39,7
Mw GGP	6	16,4
Sen GGP	8	16,4
totaal		72,5
Verschil nieuw t.o.v. oud		
3,1 fte minder voor direct uitvoerend GGP werk		
Team schat in dat dit met afspraken gecompenseerd kan worden door Gen TO te laten participeren in de nachtdiensten		

Na PF		
Gen GGP	7	50,2
Mw GGP	6	1,8
Sen GGP	8	13,4
Sen GGP Prakt.begl.	8	4,0
totaal		69,4

-3,1