

# **Landelijke invoering Frontoffice/Backoffice Nulmeting en veranderingsproces**

Apeldoorn, 7 maart 2012  
AP96/001e

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Het Frontoffice/Backoffice-concept	3
1.2	Landelijke invoering	3
1.3	Doelstelling onderzoek	5
1.4	Leeswijzer	6
<b>2</b>	<b>Tijdsbestedingsonderzoek</b>	<b>7</b>
2.1	Onderzoeksopzet	7
2.2	Beschrijving dataset	10
2.3	Resultaten	11
2.4	Interpretatie van de resultaten	12
<b>3</b>	<b>Veranderingsproces</b>	<b>14</b>
3.1	Implementeren in een turbulente omgeving	14
3.2	Informatie-uitwisseling in de politiepraktijk	16
3.3	Vormen van informatie-uitwisseling	18
3.4	Stand van zaken implementatie FoBo	19
<b>4</b>	<b>Conclusies</b>	<b>21</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>23</b>
<b>1</b>	<b>Formulier tijdsregistratie</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>Resultaten op teamniveau</b>	<b>26</b>
2.1	Midden en West Brabant	26
2.2	Zeeland	27
2.3	Rotterdam-Rijnmond	28
2.4	Zuid-Holland-Zuid	29
<b>3</b>	<b>Context</b>	<b>31</b>
3.1	Midden en West Brabant	31
3.2	Zeeland	33
3.3	Rotterdam-Rijnmond	35
3.4	Zuid-Holland-Zuid	37
<b>4</b>	<b>Samenstelling onderzoeksgroep</b>	<b>40</b>

# 1 Inleiding

In opdracht van het ministerie van Veiligheid en Justitie voert de Politieacademie onderzoek uit naar de implementatie van het Frontoffice/Backoffice-concept binnen drie nieuwe vormen eenheden van de nationale politie. Deze rapportage beschrijft de eerste resultaten van dit onderzoek. Hieronder gaan wij eerst kort in op de essentie van het concept, alvorens het onderzoek nader te introduceren.

## 1.1 Het Frontoffice/Backoffice-concept

Het Frontoffice/Backoffice-concept ('FoBo') is ontwikkeld in politieregio Hollands Midden. De werking van het concept is simpel: in plaats van dat een agent zelf verantwoordelijk is voor de administratieve afhandeling van het politiewerk, kan hij hiervoor een beroep doen op een professionele backoffice. Deze backoffice draagt zorg voor de verwerking van mutaties en meldingen en maakt de gewenste producten (bijvoorbeeld een mutatie in BVH) in concept op, waarna de agent deze alleen nog moet controleren en tekenen. Het contact tussen de backoffice en de agent op straat verloopt telefonisch. De medewerkers van de backoffice raadplegen daarbij integraal de politiesystemen. Daardoor kan de backoffice de agent relevante (*real time*) informatie aanreiken voor de uitvoering van het werk op straat. Voor agenten biedt FoBo een laagdrempelige vorm om informatie in de systemen vast te leggen. FoBo kan beschouwd worden als een methode om straatinformatie en systeeminformatie met elkaar te verbinden.

Het concept is ontwikkeld als onderdeel van een visie van de informatieorganisatie van Hollands Midden op 'informatiegestuurde politie in volle omvang'. FoBo maakt het mogelijk om informatie gevalideerd en gecontroleerd in de politiesystemen op te nemen, doordat een professionele groep van backofficemedewerkers zorg draagt voor de invoer in de systemen. Doordat het telefoonverkeer tussen de agent op straat en de backoffice wordt opgenomen en digitaal wordt opgeslagen, ontstaat bovendien de mogelijkheid om op ongestructureerde zoekacties uit te voeren op deze gesprekken.

FoBo is sinds 2009 in Hollands Midden beproefd. De eerste ervaringen waren meteen zeer positief. De tijd die agenten besteden aan administratieve werkzaamheden bleek bij toepassing van het FoBo-concept ongeveer met de helft te zijn gedaald, van 48,8% naar 23,5%. De benodigde investering in de backoffice, die in Hollands Midden onderdeel uitmaakt van de Dienst Informatie, bleek beperkt. Per saldo was daardoor sprake van een forse doelmatigheidswinst ten gunste van blauw. De tijdsbesparing bij blauw was echter niet de enige opbrengst van FoBo. Agenten noemden ook expliciet de verbeterde informatiepositie als belangrijke opbrengst.

## 1.2 Landelijke invoering

Vanwege de positieve resultaten die in Hollands Midden met FoBo zijn behaald, heeft minister Opstelten van Veiligheid en Justitie besloten tot landelijke invoering van het concept. De landelijke invoering van FoBo is één van de maatregelen uit het actieprogramma 'Minder regels, meer op straat', waarmee de minister beoogt om nog deze

kabinetsperiode de administratieve lasten bij de politie met een kwart te verminderen. FoBo wordt daarin als inrichtingseis genoemd bij de invoering van de nationale politie.<sup>1</sup>

De landelijke implementatie van FoBo wordt begeleid en ondersteund door een landelijk programma. Bij de start van de landelijke invoering is door de landelijke programmaorganisatie i.o. een programmaopdracht geformuleerd, waarin de volgende doelstellingen voor het FoBo-concept zijn geformuleerd:

- het verbeteren van de informatie in de politiesystemen
- het verlagen van de administratieve werkdruk binnen het primair proces met 20%
- het vergroten van de werkvreugde van de politiemedewerkers
- het verhogen van het presterend vermogen van de politie.<sup>2</sup>

Aan de korpschefs van de regiokorpsen is vervolgens een opdracht verstrekt, waarbij de doelstelling van het FoBo-concept verder wordt toegespitst. Als doelstellingen voor de implementatie van FoBo worden genoemd:

- verbetering van de informatiepositie van het korps door meer gegevens foutloos in de systemen vast te leggen en
- minder administratieve lasten voor blauw door het wegnemen van administratieve taken bij de uitvoering van het politiewerk op straat.<sup>3</sup>

Het eerder genoemde landelijk programma is onder meer verantwoordelijk voor het realiseren van de noodzakelijke randvoorwaarden (o.a. technisch) voor grootschalige invoering. De daadwerkelijke implementatie van het concept is evenwel de verantwoordelijkheid van de regionale eenheden.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat niet iedere regio even positief staat ten opzichte van het concept, onder meer vanwege de formatieve consequenties voor de inrichting van een backoffice. Ook wordt erop gewezen dat het concept zich nog niet in stedelijk gebied bewezen heeft. Daar staat tegenover dat er ook regio's zijn waar het concept positief wordt ontvangen. In sommige regio's (Zuid-Holland-Zuid, Midden en West Brabant), zijn vooruitlopend op landelijke invoering van het concept, al pilots gestart met vormen van backoffice-ondersteuning van het uitvoerend politiewerk.

Het landelijk programma heeft er voor gekozen de implementatie van het concept gefaseerd op te pakken, te starten bij een drietal nieuw te vormen regionale eenheden. Bij de selectie van deze eenheden is de motivatie van de desbetreffende regio om met het concept aan de slag te gaan een belangrijk criterium geweest. Onderstaande tabel biedt een

---

<sup>1</sup> Ministerie van Veiligheid en Justitie: *Minder regels, meer op straat. Aanval op de bureaucratie en versterking van vakmanschap in de basispolitiezorg en de recherche*. Den Haag, maart 2011.

<sup>2</sup> Landelijk Programma FoBo en ZSM: *Programma FoBo en EVA. Landelijke implementatie Frontoffice-Backoffice concept en Effectieve Verdachten Afhandeling*. De Bilt, voorjaar 2011.

<sup>3</sup> Brief van de portefeuillehouder administratieve lastenverlichting in de RKC aan de korpschefs d.d. 29 juni 2011 m.b.t. 'Start landelijk programma FoBo'.

overzicht van de toekomstige eenheden en huidige regio's waar gestart wordt met invoering van FoBo.

Toekomstige regionale eenheid	Huidige politieregio's
Noord Nederland	Drenthe Fryslân Groningen
Rotterdam-Rijnmond	Rotterdam-Rijnmond Zuid-Holland-Zuid
Zeeland-West-Brabant	Midden en West Brabant Zeeland

### 1.3 Doelstelling onderzoek

Het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft de Politieacademie verzocht onderzoek uit te voeren rond de invoering van FoBo in de bovengenoemde regio's. Het onderzoek geschiedt onafhankelijk van het landelijk implementatieprogramma.

De doelstelling van het onderzoek is tweeledig:

- Een eerste doel is het effect van de invoering van FoBo op de tijd die agenten besteden aan de administratieve afhandeling van het politiewerk door middel van tijdsbestedingsonderzoek in beeld te brengen. De centrale onderzoeksvraag hierbij luidt:

*Welke veranderingen treden er op in de tijd die medewerkers van de basisteams besteden aan de administratieve afhandeling van de primaire processen?*

Op een later moment, zodra het FoBo-concept daadwerkelijk is geïmplementeerd in de betreffende regio's, zal het tijdsbestedingsonderzoek worden herhaald. Door die eenmeting te vergelijken met deze nulmeting wordt inzichtelijk in welke mate de invoering van het FoBo-concept bijdraagt aan reductie van de tijd die agenten besteden aan de administratieve afhandeling van hun werk.

- Een tweede doelstelling is het veranderingsproces rond de invoering van FoBo te beschrijven en *lessons learned* te documenteren, zodat andere eenheden daar gebruik van kunnen maken. Het onderzoek is erop gericht te bekijken en te beschrijven op welke wijze de werkzame principes van FoBo het meest succesvol kunnen worden ingevoerd, gegeven de specifieke setting van elke regio.

We merken op dat de berekening van de omvang van de benodigde formatie van de backoffice in deze rapportage niet aan de orde komt. Deze rapportage beperkt zich tot de nulmeting over de situatie waarin het FoBo-concept nog niet geïmplementeerd is.

#### 1.4 Leeswijzer

Deze rapportage betreft een nulmeting op beide onderdelen van het onderzoek en markeert de stand van zaken in de verschillende betrokken regio's voorafgaand aan de feitelijke introductie van FoBo. De opbouw van deze rapportage is als volgt:

- **Hoofdstuk 2** betreft de rapportage over het tijdsbestedingsonderzoek. Daarin bieden wij een nadere beschrijving van de opzet van het onderzoek en presenteren wij de resultaten van de nulmeting in de regio's Midden en West Brabant, Zeeland, Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland-Zuid. We presenteren de uitkomsten van de nulmeting op regionaal niveau. In de noordelijke regio's heeft, vanwege een vertraagde start, nog geen nulmeting plaats kunnen vinden.
- **Hoofdstuk 3** richt zich op het tweede doel van het onderzoek: het documenteren van het veranderingsproces. Daarbij ligt de nadruk op het beschrijven van de huidige stand van zaken in de regio's m.b.t. de implementatie van FoBo. Daarbij gaan we nader in op de wijze waarop de uitwisseling van informatie tussen straat en systeem in de verschillende regio's nu feitelijk vorm en inhoud krijgt. Vervolgens beschrijven we de verandercontext vanuit landelijk perspectief.
- In **hoofdstuk 4** formuleren we tot besluit conclusies op basis van de voorgaande hoofdstukken.
- Als **bijlagen** bij deze rapportage zijn de resultaten van het tijdsbestedingsonderzoek op teamniveau opgenomen. In de bijlage is tevens een beschrijving van de startsituatie opgenomen voor elk van de vier regio's die in het tijdsbestedingsonderzoek aan bod komen. Deze bijlage is bedoeld om contextinformatie te bieden bij de resultaten uit het tijdsbestedingsonderzoek. Ingegaan wordt op de wijze waarop de basisteams en de informatieorganisatie georganiseerd zijn, op de mate van informatiebewustzijn en op specifieke factoren die relevant zijn vanuit oogpunt van het implementatie- en veranderingsproces.

## 2 Tijdsbestedingsonderzoek

### 2.1 Onderzoeksopzet

Voor de beantwoording van de vraag naar de beleving van administratieve lasten door executieve politiemedewerkers sluiten wij aan bij de opzet van tijdsbestedingsonderzoek dat is uitgevoerd rond de introductie van FoBo in politieregio Hollands Midden.<sup>4</sup> Hiervoor is gekozen zodat sprake is van maximale vergelijkbaarheid tussen de uitkomsten van de beide onderzoeken.

#### *Definitie administratieve afhandeling*

Voor de definitie van het begrip 'administratieve afhandeling van de primaire processen' is, net als in het onderzoek in Hollands Midden, aansluiting gezocht bij een in eerder onderzoek van TNO gehanteerd begrip van administratieve lasten.<sup>5</sup> Hieronder verstaan we:

- Het vastleggen van informatie op papier of in digitale systemen. Dit betreft:
  - het registreren van informatie in systemen en het invullen van formulieren
  - het registreren van gegevens op papier en tekstverwerken in Word of Powerpoint (zoals het maken van notities op straat, het schrijven van tekst in Word als voorbereiding op netwerkcontacten, verslagen van projectwerk)
  - het maken van notities tijdens (ver)horen van slachtoffers, getuigen of verdachten
- alle contact ten behoeve van het vastleggen van informatie op papier of in digitale systemen via e-mail/ brief, telefoon en face tot face
- het zoeken naar en het lezen van informatie ten behoeve van het vastleggen van informatie in digitale systemen of papieren documenten
- alle overige handelingen die nodig zijn in het kader van het vastleggen van informatie, zoals: printen, faxen, kopiëren, distribueren en archiveren.

#### *Methode*

De gehanteerde onderzoeksmethode is zelfregistratie door agenten van hun tijdsbesteding. De keuze voor zelfregistratie als onderzoeksmethode komt primair voort uit de wens aan te sluiten bij de methode zoals deze eerder in Hollands Midden is gehanteerd. Bij zelfregistratie speelt de interpretatie van administratieve lasten zoals de medewerkers die zelf ervaren dus een grote rol. Om die reden presenteren wij de resultaten van het tijdsbestedingsonderzoek hieronder op regionaal niveau, waarbij vanwege de omvang van het aantal geregistreerde diensten en het aantal respondenten sprake is van een betrouwbaar beeld. Als bijlage bij deze rapportage bieden wij tevens een nadere uitsplitsing op teamniveau. Vanwege het geringere aantal registraties op teamniveau dienen deze resultaten echter als indicatie te worden beschouwd, omdat de betrouwbaarheid van de resultaten bij een geringer aantal waarnemingen afneemt.

---

<sup>4</sup> Zie verder: Straver, M.A., P. Meesters en I. van Duijneveldt:

*Informatiegestuurde politie van en met blauw. Het*

*Frontoffice/Backoffice-concept in politieregio Hollands Midden. Fase 2:*

*verslag districtelijke pilot.* Apeldoorn, Politieacademie, 2011.

<sup>5</sup> TNO: *Tijdsbesteding en beleving administratieve lasten politie.*

*Nulmeting 2008: profielen agent en rechercheur.*

### *Werkwijze*

Het tijdsbestedingsonderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête die online aan agenten beschikbaar is gesteld. Deze enquête is eenvoudig en laagdrempelig opgesteld, om bereidheid tot deelname te bevorderen. Als bijlage bij deze rapportage is een voorbeeld opgenomen van het online-registratieformulier waarmee agenten hun tijdsbesteding door konden geven. In de enquête is gevraagd naar de totale duur van de dienst, de tijd die men op straat doorgebracht heeft en de tijd die men op het bureau doorgebracht heeft. Eveneens is gevraagd naar de tijd die daarbinnen is besteed aan administratieve afhandelingen, dat wil zeggen administratieve afhandelingen van het primaire proces op straat en op het bureau. Hierbij is geen specificatie gevraagd van diverse vormen van administratieve afhandeling.

Iedere medewerker is middels een e-mail uitgenodigd om mee te werken aan het tijdsbestedingsonderzoek. De medewerkers werd gevraagd om voor hun eerstvolgende vijf diensten hun tijdsbesteding bij te houden. De spreiding van de dienstverbanden is ongelimiteerd: deze konden overdag, in de avonden, 's nachts, doordeweeks en in het weekend plaatsvinden. Op de dag dat zij een dienst ingevuld hadden ontvingen zij een e-mail met daarin een link naar het tijdsregistratieformulier. Respondenten kregen eerst de vraag voorgelegd of de registratie over de desbetreffende dag betrekking had op een normaal dienstverband, of een afwijkend dienstverband. Normale diensten zijn diensten waarbij:

- geen sprake is van IBT<sup>6</sup> of andere verplichtingen
- geen sprake is van bijzondere omstandigheden, zoals grote evenementen, ME-inzet, etc.
- geen sprake is een dienst waarin één specifieke activiteit centraal staat, zoals een intake-dienst, een buurtonderzoek in het kader van een TGO of het oprollen van een hennepplantage.

Als bleek dat geen sprake was van een normaal dienstverband, hoefden de respondenten voor die dag verder niets in te vullen. Deze diensten zijn ook niet betrokken in de dataset die bij de analyse van de tijdsbesteding is gebruikt. Indien sprake was van een normale dienst is vervolgens in het tijdsregistratieformulier gevraagd:

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

### *Samenstelling steekproef*

In de politieregio's waar het tijdsbestedingsonderzoek is uitgevoerd, is gezocht naar een representatieve doorsnede van medewerkers die in de teams belast zijn met de uitvoering van de basispolitiezorg op straat. Dit kunnen medewerkers basispolitiezorg zijn, senior medewerkers uitvoering, wijkagenten, motorrijders, bikers, surveillanten en studenten. Medewerkers met ondersteunende of leidinggevende werkzaamheden binnen de teams zijn buiten beschouwing gelaten, aangezien hun werk niet door FoBo wordt beïnvloed. Per regio is een aantal teams geselecteerd om mee te werken aan het tijdsbestedingsonderzoek. Naast de teams die zullen starten met de implementatie van FoBo is per regio een aantal controleteams bij het tijdsbestedingsonderzoek betrokken. Het tijdsbestedingsonderzoek

---

<sup>6</sup> Integrale Beroepsvaardigheids Training



zal op een later moment, zodra het FoBo-concept in de desbetreffende pilotteams is ingevoerd, herhaald worden. Dan zal ook opnieuw een tijdsbestedingsonderzoek plaatsvinden bij de controleteams, zodat de resultaten van de nulmeting en de een-meting met elkaar vergeleken kunnen worden voor zowel de groep agenten die gebruik heeft gemaakt van het FoBo-concept, als voor groepen agenten in teams waar nog niet met het FoBo-concept wordt gewerkt. Deze opzet is gelijk aan die in Hollands Midden.

Onderstaande tabel toont per politieregio de teams die in het tijdsbestedingsonderzoek betrokken zijn, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen teams waar gestart wordt met de introductie van het FoBo-concept (de ‘pilotteams’) en teams waar FoBo pas in een later stadium zal worden ingevoerd (de controleteams).

Huidige regio	Pilotteam FoBo	Controleteam(s)
Midden en West Brabant	Breda Zuidoost	Noodhulp District Tilburg Tilburg West Roosendaal
Zeeland	Goes	Middelburg / Veere Schouwen Duiveland Terneuzen
Rotterdam-Rijnmond	Rotterdam West	Rotterdam Oost
Zuid-Holland-Zuid	Leerdam	Gorinchem Surveillanceteam District 2

#### *Validering onderzoeksresultaten*

Teneinde de registraties van de tijd besteed aan administratieve afhandelingen te valideren, zijn de data uitvoerig gecheckt. Hierbij is intensief contact geweest met de desbetreffende teams. Indien geen sprake was van een normale dienst kon men dit aangeven op het tijdsregistratieformulier en werd deze registratie uitgesloten. Ook zijn de registraties nauwkeurig bekeken op excessen. Indien sprake was van een opvallend hoog percentage administratieve lasten (> 90%) werd contact gezocht met de respondent om na te gaan in hoeverre sprake was van een normaal dienstverband. Als deze invulling afweek van de definitie van administratieve lasten werd de registratie uitgesloten. In deze contacten is ook gebleken dat sommige respondenten vanwege de aard van hun werk in een desbetreffende dienst niet in de dataset betrokken zouden moeten worden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om diensten waarbij sprake is van specifieke inzet ten behoeve van de opsporing, of om inzet ten behoeve van ondersteunende functies op de teams. Deze registraties zijn ook terzijde gelegd.

#### *Respons*

Vanwege het belang om voor elk team een representatief beeld te kunnen geven van de tijd die agenten besteden aan de administratieve afhandeling van het politiewerk, is ook een minimumrespons gesteld als voorwaarde om de resultaten van een team in de analyse te betrekken. Hierbij is het uitgangspunt gehanteerd dat minimaal een kwart van de agenten van een team die voldoen aan de eerder geformuleerde criteria (executief blauw; geen leidinggevende of ondersteunende functies) in de steekproef betrokken moet zijn. Dit uitgangspunt heeft ertoe geleid dat de resultaten van één team (surveillanceteam District 2 in regio Zuid-Holland-Zuid) vanwege een te lage respons niet betrokken is bij deze analyse.

### Onderzoeksverloop

In oktober 2011 is gestart met het onderzoek. De enquêtes zijn ingevuld in de periode van 19 oktober 2011 t/m 3 februari 2012. In de regio's Drenthe, Fryslân en Groningen is tot op heden nog niet gestart met het registreren van de administratieve lasten door politiemedewerkers. Zie voor een nadere toelichting ook paragraaf 3.1.

### 2.2 Beschrijving dataset

Onderstaande tabel toont, op basis van de criteria die in de voorgaande paragraaf zijn benoemd, de samenstelling van de dataset op basis waarvan de resultaten van het tijdsbestedingsonderzoek zijn berekend.

		Midden West Brabant	Zeeland	Rotterdam Rijnmond	Zuid Holland Zuid
A	Totaal aantal registraties per regio	254	268	315	107
B	Geen registratie vanwege ziekte of afwezigheid	11	16	18	6
C	Geen registratie vanwege IBT, sportdag of bijzondere inzet, bijv. voor projecten	11	8	14	5
D	Normale diensten (= A min B min C)	232	244	283	96
E	Registraties waarbij evident sprake is van foutieve invoer (bijv. % AL > 100%)	12	19	21	8
F	Registraties waarbij sprake is van afwijkend werkaanbod (o.a. opsporing)	13	5	30	2
G	Registraties voor analyse (= D min E min F)	207	220	232	86
	Aantal respondenten	59	58	75	24

### 2.3 Resultaten

Op basis van de dataset, waarvan de kenmerken in voorgaande paragraaf zijn beschreven, is een analyse verricht naar de ervaren administratieve belasting in het primaire politiewerk. Onderstaande tabel toont de resultaten van deze analyse.

Gemiddelde van de registraties (tijd in minuten)		Midden West Brabant	Zeeland	Rotterdam -Rijnmond	Zuid Holland Zuid
A	Duur dienst (incl. pauzes)	549	534	551	513
B	Tijd besteed aan werk op straat	290	282	348	252
C	Tijd besteed aan werk op het bureau	259	252	203	261
D	Tijd besteed aan administratieve afwerking op straat	68	60	61	60
E	Tijd besteed aan administratieve afwerking op het bureau	197	189	149	198
F	Totale tijd besteed aan administratieve afwerking	265	249	209	258
G	Administratieve tijdsbesteding als % totale diensttijd (= F/A * 100%)	48,6%	46,7%	37,9%	49,5%

Om bovenstaande resultaten te kunnen vergelijken met de resultaten van het tijdsbestedingsonderzoek van Hollands Midden, volgt hieronder een samenvatting van de resultaten van het tijdsbestedingsonderzoek dat in Hollands Midden is uitgevoerd. In augustus 2009 is een korpsbrede nulmeting uitgevoerd bij de teams in District 1 (waar het FoBo-concept zou worden beproefd) en controleteams in elk van de overige drie districten. In november 2010 is een evaluatiemeting uitgevoerd, nadat het FoBo-concept in alle teams in District 1 was ingevoerd.

Gemiddelde van de registraties (tijd in minuten)		Hollands Midden		
		Korpsbrede nulmeting aug. 2009  (N= 166)	Evaluatiemeting District 1 (FoBo) nov. 2010  (N= 103)	Evaluatiemeting Controleteams nov. 2010  (N = 94)
A	Duur dienst (incl. pauzes)	525	518	533
B	Tijd besteed aan werk op straat	257	336	300
C	Tijd besteed aan werk op het bureau	268	181	232
D	Tijd besteed aan administratieve afwerking op straat	56	39	61
E	Tijd besteed aan administratieve afwerking op het bureau	200	83	173
F	Totale tijd besteed aan administratieve afwerking	257	122	234
G	Administratieve tijdsbesteding als % totale diensttijd (= F/A * 100%)	48,8%	23,5%	43,0%

#### 2.4 Interpretatie van de resultaten

De resultaten van dit tijdsbestedingsonderzoek laten zien dat de tijd die agenten besteden aan de administratieve afhandeling van het politiewerk substantieel is. Er is echter ook sprake van verschillen tussen de regio's. Onderstaande tabel biedt een samenvatting van de tijd die agenten besteden aan de administratieve afhandeling van het politiewerk. Ter vergelijking zijn hieronder ook de resultaten (voor en na implementatie FoBo) van Hollands Midden aan toegevoegd.

Regio	% adm. afhandeling	N
Rotterdam-Rijnmond	37,9%	232
Zeeland	46,7%	220
Midden en West Brabant	48,6%	207
Zuid-Holland-Zuid	49,5%	86
Hollands Midden korpsbreed (augustus 2009)	48,8%	166
Hollands Midden FoBo-pilotteams D1 (november 2010)	23,5%	103
Hollands Midden Controleteams (november 2010)	43,0%	94

- Een eerste conclusie die op basis van bovenstaande samenvatting kan worden getrokken, is dat agenten een substantieel deel van de diensttijd besteden aan de administratieve afhandeling van het politiewerk. Het aandeel varieert van ruim een derde van de diensttijd (Rotterdam-Rijnmond, 37,9%) tot bijna de helft van de diensttijd (Zuid-Holland-Zuid, 49,5%).

- Vervolgens kan geconstateerd worden dat de resultaten van het tijdsbestedingsonderzoek in Zeeland, Midden West Brabant, Rotterdam Rijnmond en Zuid-Holland-Zuid het beeld uit Hollands Midden bevestigen. Alhoewel de scores per regio verschillen, is geen sprake van een sterk afwijkend beeld in andere regio's.
- Opvallend is de relatief lage score van de regio Rotterdam-Rijnmond. Deze lage score kan verklaard worden uit de procesgerichte organisatie. In het Rotterdamse korps zijn wijkpolitie en noodhulp als aparte processen ingericht. In het tijdsbestedingsonderzoek zijn alleen twee DHV-teams (directe hulpverlening) betrokken. De wijkpolitie is dus niet in het onderzoek betrokken.

## 3 Veranderingsproces

In dit hoofdstuk staat het veranderingsproces centraal. Daarbij gaat het om de wijze waarop FoBo als nieuwe werkwijze in andere regio's dan Hollands Midden geïntroduceerd wordt. Eerst staan wij stil bij de landelijke context waarbinnen de implementatie van FoBo gestalte krijgt. Daarbij gaan we in op de vorming van de nationale politie en de impact daarvan op de implementatie van FoBo. Vervolgens beschrijven we bevindingen uit veldwerk in de regio's Rotterdam Rijnmond en Zuid-Holland-Zuid. En beschrijven we de wijze waarop informatie-uitwisseling tussen straat en systeem binnen de politie momenteel vorm en inhoud krijgt. Het hoofdstuk besluit met een korte beschrijving van de stand van zaken in het denken over de wijze waarop de verschillende regio's de implementatie van FoBo in willen vullen.

### 3.1 Implementeren in een turbulente omgeving

#### *Bevindingen*

In de achterliggende periode is gebleken dat de implementatie van FoBo niet vanzelf op gang komt. Een belangrijke reden hiervoor is dat de invoering van FoBo plaatsvindt tegen de achtergrond van de vorming van de nationale politie. Deze majeure veranderopgave brengt een geheel eigen dynamiek mee. De integratie van de huidige politieregio's tot nieuwe eenheden van de nationale politie zet de toon. Onder hoge druk is in de achterliggende periode gewerkt aan het ontwerp voor de nationale politie, resulterend in het Ontwerpplan Nationale Politie, dat in januari 2012 is verschenen. De vraag hoe FoBo een plaats zou moeten krijgen in de nieuw te vormen eenheden van de nationale politie is in de verschillende regio's die in dit onderzoek zijn betrokken, voortdurend aanwezig. Voor zover bekend is FoBo echter niet opgenomen in de inrichtingsplannen voor de nieuw te vormen regionale eenheden.

Daarnaast is gebleken dat de implementatie van FoBo een andere implementatiestrategie vergt dan in Hollands Midden is gehanteerd. Waarbij in Hollands Midden binnen de boezem van het eigen korps een nieuw concept beproefd en opgeschaald kon worden, bleek de landelijke introductie een andere benadering te vergen. Aanvankelijk heeft het landelijk programma de nadruk gelegd op het formuleren van kaders voor de implementatie van FoBo in andere regio's. Gaandeweg is echter gekozen voor een benadering waarbij het landelijk programma 'Hollands Midden' als inspiratiebron is gaan beschouwen. Het landelijk programma richt zich op de ontwikkeling van FoBo binnen de specifieke context van de verschillende regio's. Geconcludeerd kan worden dat in korte tijd een omslag heeft plaatsgevonden van een ontwerp-, naar een ontwikkelingsgerichte benadering van het implementatieproces.

Deze omslag is ook kenmerkend voor de drie noordelijke regio's, waar het beeld van FoBo vooral bestond uit een systeem dat van bovenaf geïmplementeerd moest worden. Na overleg met de verschillende projectgroepen, korpsleiding en Politieacademie, werd daar duidelijk dat men FoBo meer als een onderdeel wil zien van een brede uitvoeringsaanpak (gezamenlijk ontwikkeld met ZSM, RTIC en versterking van heterdaadkracht). De nulmeting gaat mede hierdoor waarschijnlijk eind februari 2012 pas van start.

### *Beschouwing*

Deze benadering is zinvol, omdat daarmee ruimte ontstaat om de implementatie van FoBo te verbinden met ontwikkelingen in de verschillende regio's. FoBo is één van meerdere innovaties die een korps in grote verandering te wachten staat. Elk korps tracht daar op haar manier een verhouding toe te vinden en haar eigen 'bedding' voor te creëren. Dit geldt in het bijzonder voor de ontwikkeling van concepten voor *real time intelligence*. Een voorbeeld hiervan vormt het Real Time Intelligence Centre, dat in politieregio Rotterdam-Rijnmond is ingericht. In dit RTIC dragen medewerkers van de informatieorganisatie bij aan het veredelen van meldingen op de meldkamer, zodat agenten op straat beter geïnformeerd ter plaatse komen. Het in *real time* aanreiken van veredelde informatie aan de operatie op straat zoals dit in het RTIC-concept gebeurt, is vergelijkbaar met de werkwijze binnen FoBo, waarbij een backofficemedewerker in het telefonische contact met de agent op straat informatie uit de politiestructuren aanreikt.

Tegelijkertijd constateren we dat er binnen de Nederlandse politie uiteenlopende beelden bestaan rond FoBo. Mede doordat in de communicatie over FoBo vooral de reductie van administratieve lasten voor blauw is benadrukt, bestaat het beeld dat 'FoBo' vooral een administratieve backoffice is. De bijdrage van FoBo aan het verbinden van straat- en systeeminformatie raakt daarbij uit beeld, terwijl dat de essentie van het concept is. De beeldvorming van FoBo als 'administratieve backoffice' heeft mede voeding gegeven aan scepsis over nut en noodzaak van het concept, met name vanwege de vraag waar de formatie voor de backoffice gevonden zou moeten worden.

Voor de implementatie van FoBo is verder van belang dat in het Ontwerpplan Nationale Politie als ontwerpeis is geformuleerd dat elke eenheid van de nationale politie een Dienst Regionale Informatie Organisatie inricht, met daarin een Real Time Intelligence Centre, dat 24/7 operationeel is. Hiermee krijgt de implementatie van een functionaliteit uit FoBo feitelijk invulling binnen de kaders van de nieuwe te vormen informatieorganisaties. In het Ontwerpplan Nationale Politie wordt FoBo genoemd in relatie tot de inrichtingsprincipes voor de basisteams. Het ontwerpplan stelt dat 'het niveau van het district' bijdraagt aan het meer efficiënt en effectief inrichten van processen, door schaalvergroting te benutten, denk hierbij bijvoorbeeld aan concepten zoals ZSM en FoBo'. Geconcludeerd kan worden dat de vorming van de RTIC's en de implementatie van FoBo gescheiden plaatsvindt, terwijl er inhoudelijk sprake is van overlappende concepten.

De keuze die in het Ontwerpplan Nationale Politie is gemaakt om RTIC en FoBo gescheiden in te richten en FoBo invulling te geven vanuit 'het niveau van het district' wekt niet alleen verbazing omdat sprake is van overlappende concepten, maar ook omdat hiermee impliciet wordt gesteld dat de formatie voor de backoffice binnen blauw gevonden zou moeten worden. In Hollands Midden is als uitgangspunt gehanteerd dat de inrichting van de backoffice plaats vindt binnen de Dienst Informatie en dat de benodigde formatie voor de backoffice niet ten koste moet gaan van 'blauw'. Dit heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het draagvlak onder blauw. Verwacht mag worden dat het inrichten van een backoffice vanuit blauwe capaciteit onder agenten ervaren zal worden als 'een sigaar uit eigen doos'. Een belangrijke opbrengst, namelijk het versterken van 'het moraal van de troepen' dreigt daarmee verloren te gaan.

Hiermee willen wij uitdrukkelijk niet stellen dat blauw niet ook kan bijdragen aan het inrichten van de backoffice. Uit oogpunt van leeftijdsbewust personeelsbeleid kan dat mogelijk zelfs wenselijk zijn, omdat oudere agenten dan ook (delen) van hun diensttijd

kunnen vervullen in de backoffice, en omdat in de backoffice behoefte bestaat aan blauwe sensitiviteit, met name bij de backoffice-medewerkers die telefonisch contact hebben met de agent op straat. Dit laat echter onverlet dat bij het inrichten van een backoffice idealiter gezocht moet worden naar manieren die ertoe bijdragen dat de operatie op straat maximaal wordt ondersteund. Het slim organiseren van samenloop met bestaande backofficefuncties in de korpsen, onder meer in de informatieorganisatie, zou niet uit beeld moeten raken.

### 3.2 Informatie-uitwisseling in de politiepraktijk

In de regio's Rotterdam Rijnmond en Zuid-Holland-Zuid is in de periode oktober-december 2011 veldwerk uitgevoerd met als doel de wijze waarop informatie-uitwisseling in de huidige politiepraktijk vorm en inhoud krijgt te documenteren. Hieronder beschrijven wij de belangrijkste bevindingen, die we illustreren aan de hand van concrete praktijksituaties. Daarbij komen ook beelden over het FoBo-concept aan bod.

- **Lang niet alle informatie landt in de systemen.** Agenten voeren maar een beperkt deel van de informatie die zij tijdens hun werk op straat opdoen in de politiestructuren in. Voor een informatie verwerkende organisatie als de politie is dat zacht gezegd niet optimaal. Bij de noodhulp in Rotterdam Rijnmond zijn de agenten sterk gericht op actie. Snel naar een melding, daar de zaak proberen goed aan te pakken, en dan door naar de volgende melding. Het invoeren van gegevens in het systeem kost vaak veel tijd. Als de agenten op het bureau zijn, willen ze ook even kletsen met collega's, de laatste nieuwtjes uitwisselen.

De wijkagent in Zuid Holland Zuid is gedurende zijn dienst in gesprek met tientallen mensen in zijn wijknetwerk. Hij wisselt bijzonder veel informatie uit met mensen van de scholen, de woningcorporaties, de gemeente, met bewoners uit de wijk. Agenten hanteren in de praktijk voor zichzelf criteria wanneer zij informatie wel en wanneer zij deze niet in de systemen invoeren:

- *'Wat ik net op straat heb gehoord en gezien, dat is allemaal niet ernstig genoeg. Er is geen acuut gevaar. En dan noteer ik het alleen voor mijzelf in mijn boekje.'*  
(wijkagent)

Bij de keuze om informatie wel of niet aan de systemen toe te vertrouwen, blijkt de tijd die de administratieve afhandeling vergt een belangrijke rol te spelen:

- *'Een bekeuring geef ik niet zo vaak. Dat is erg veel werk, ter plekke en ook op het bureau.'* (wijkagent)
- *'Een aanhouding in het systeem verwerken, dat kost je per persoon zo een uur.'*  
(agent)

- **Agenten willen volledig geïnformeerd ter plaatse gaan, maar zijn dat niet altijd.** De informatie die agenten van de meldkamer ontvangen als zij aanrijden op meldingen wordt door agenten als 'vaak toch wat summier' ervaren. In Rotterdam Rijnmond is er op elk district een wachtcommandant die agenten van extra informatie voorziet als zij aanrijden op meldingen. Deze functie voorziet duidelijk in een behoefte, geven de geïnterviewde agenten aan. De agenten hebben gehoord over het RTIC dat de Rotterdamse informatieorganisatie bij de meldkamer heeft ingericht en dat bij sommige meldingen extra informatie verstrekt. Dat lijkt hen een goed idee.



- **Informatiegestuurde politie kan verder ontwikkeld worden.** Het concept van informatiegestuurde politie is erop gericht om op basis van informatie een beeld en oordeel te vormen van de veiligheidsproblematiek in een gebied en om vervolgens daar gericht een keuze te maken over de wijze waarop de politie daar op in kan spelen. De wijkagent kan hier bij uitstek een belangrijke rol bij spelen. In de praktijk blijkt hier nog volop ontwikkeling mogelijk. Een wijkagent uit Zuid-Holland-Zuid vertelt geen directe opdrachten van chefs te krijgen. Er wordt elk jaar wel een veiligheidsscan gemaakt voor de informatiedienst, maar wat daar in staat is voor de wijkagent al allemaal bekend. Het leidt ook niet tot gerichte opdrachten van chefs:
  - *‘Een actieplan voor de wijk? Nee, dat vraag ik niet. De infodienst maakt wel elk jaar een gebiedsscan per wijk, maar dat staat er los van.’ (teamchef)*

Het vastleggen en delen van informatie blijkt niet alleen voor individuele agenten, maar ook voor de teamchefs problematisch:

- *‘Het vastleggen van informatie is verplicht, maar in de praktijk blijkt het lastig. Debriefen doen we niet, dat lukt niet samen. En de infodesk levert informatie waar we als executieven weinig aan hebben.’ (teamchef)*
- *‘IGP is niet zo sterk hier. De beste uitwisseling van informatie vindt buiten plaats, op de rookplek.’ (teamchef)*

Het FoBo-concept kan het informatiegestuurd werken op een hoger plan helpen tillen:

- *‘FoBo is niet alleen nuttig voor ondersteuning van de agent, maar kan gebruikt worden om de briefing te verzorgen en te vertellen wat er gebeurd is, liefst per wijk. Dat vergt wel dat agenten hun informatie ook echt doorbellen.’ (teamchef)*
- **Enthousiasme voor én scepsis over FoBo.** Desgevraagd geven agenten aan dat bij invoering van het FoBo-concept voor hen de drempel om informatie aan de systemen toe te vertrouwen lager zou komen te liggen. FoBo kan ook de drempel voor agenten verlagen om op straat op te treden als zij een overtreding zien:
  - *‘Als er FoBo zou zijn, dan zou ik het kunnen doorbellen, en dan kan het wel ingevoerd worden. Dat zou heel nuttig zijn, dat zou ik graag willen.’ (wijkagent)*
  - *‘Het helpt voor het veiligheidsgevoel van burgers. Je kunt er toch meer correcties door doen.’ (agent)*

In Zuid Holland Zuid wordt al gewerkt met het FoBo-concept bij de noodhulp, zij het nog niet ‘s nachts en slechts voor een beperkt aantal producten. Daar is iedereen overigens erg positief over. Binnen de regio Rotterdam Rijnmond wordt FoBo toch meer beschouwd als iets ‘van Hollands Midden’. Ook bestaat scepsis over de benodigde formatie voor het inrichten van een backoffice:

- *‘Als we hier FoBo zouden doen zoals in Hollands Midden, dan kost dat 300 formatieplaatsen ten koste van blauw. Dat doen we dus niet. Het zou beter zijn als FoBo opgaat in het RTIC. Want daar gaat het toch om, om intelligence.’ (strategisch leidinggevende)*

### 3.3 Vormen van informatie-uitwisseling

De praktijk in de politieregio's die in dit onderzoek betrokken zijn, wijst uit dat er op verschillende manieren invulling wordt gegeven aan de informatie-uitwisseling tussen agenten onderling en tussen agenten en de politieorganisatie.

Huidige regio	Van systeem naar straat	Van straat naar systeem
Zeeland	Meldkamer geeft meldingen uit. Agenten kunnen voor bevestigingen terecht bij informatieknooppunten op districten	Agenten muteren in systeem
Midden West Brabant	Meldkamer geeft meldingen uit. Agenten kunnen voor bevestigingen terecht bij informatieknooppunten op districten	Agenten muteren in systeem. In geografisch team Waalwijk / Loon op Zand loopt pilot met administratieve backoffice, die mutaties voor agenten verwerkt.
Rotterdam Rijnmond	Meldkamer geeft meldingen uit. RTIC-functie op meldkamer voegt <i>real time</i> informatie aan een deel van de meldingen toe. Wachtcommandant op districten zoekt aanvullende informatie uit systemen. Voor bevestigingen kunnen agenten terecht bij meldkamer of wachtcommandant.	Agenten muteren in systeem
Zuid-Holland-Zuid (noodhulp)	Meldkamer geeft meldingen uit. Backoffice verstrekt <i>real time</i> informatie bij meldingen	Backoffice werkt deel mutaties uit
(wijkteam)	Meldkamer geeft meldingen uit	Agenten muteren in systeem

Samenvattend kan de huidige wijze van informatie-uitwisseling tussen straat en systeem als volgt worden gekarakteriseerd:

- De meldkamer vervult een belangrijke rol in de verbinding tussen straat en systeem. De centralist van de meldkamer heeft echter (op piekmomenten) maar zeer beperkt tijd om informatie te verstrekken. Als er dus geen andere voorziening is getroffen, is de informatie bij meldingen daardoor beperkt.
- Politiesystemen als BVH zijn weinig gebruiksvriendelijk en traag. Dus het is lastig raadplegen en het is lastig invoeren.
- De agent blijkt over het algemeen niet erg handig in het gebruik van de systemen en hij wordt ook niet erg uitgenodigd door de aard van de systemen om er slim gebruik van te maken.

- Echt systematisch met informatie omgaan als het gaat om de uitvoering op straat lijkt nog niet sterk ontwikkeld. Sturing op informatie vindt beperkt plaats. Het denken in afzonderlijke processen draagt hier niet aan bij. Noodhulp en wijkzorg lijken daardoor gescheiden werelden, terwijl deze elkaar juist zouden moeten voeden en versterken.

Bij diverse korpsen worden pogingen ondernomen om de verbinding tussen straatinformatie en systeeminformatie te versterken en om de concepten van informatiegestuurde politie en gebiedsgebonden politie te verbinden. De huidige situatie, zoals deze hierboven beknopt is getypeerd, wordt daarbij niet meer geaccepteerd. De ontwikkelingen binnen de regio's lopen uiteen, van het aanreiken van *real time intelligence* aan agenten op straat, tot het bieden van mogelijkheden voor mobiele *dataentry* door middel van tablets, tot het bieden van ondersteuning bij de afhandeling van het administratieve werk. De ontwikkelingen beperken zich dus niet tot FoBo alleen. Vandaar ook dat het FoBo-concept soms kritisch wordt bekeken. De opgave bij de invoering van FoBo-achtige werkwijzen is om deze zo vorm te geven dat deze leiden tot een samenhangende benadering van de informatie-uitwisseling rond het werk van de agent op straat en de doorwerking daarvan in de sturing in en op het uitvoerend politiewerk. Het gaat er daarbij om niet alleen informatie aan te reiken aan de operatie op straat, maar ook om straatinformatie maximaal te ontsluiten voor de politieorganisatie.

### 3.4 Stand van zaken implementatie FoBo

Tot besluit van dit hoofdstuk beschrijven wij beknopt de wijze waarop binnen de verschillende regio's momenteel vorm wordt gegeven aan de implementatie van FoBo. Deze beschrijving betreft de stand van zaken ultimo januari 2012.

#### *Zeeland-West-Brabant*

- Ingezet wordt op inrichting van een Real Time Intelligence Centre (RTIC) binnen de te vormen Dienst Regionale Informatie Organisatie.
- Implementatie van FoBo vindt gescheiden plaats van de inrichting van het RTIC.
- De bestaande pilot met FoBo in het huidige geografische team Waalwijk / Loon op Zand wordt gecontinueerd.
- FoBo wordt verder beproefd in pilots op teamniveau. Beoogde pilotteams zijn Breda Zuidoost (in de huidige regio Midden en West Brabant) en Goes (in de huidige regio Zeeland).

#### *Rotterdam-Rijnmond*

- Ingezet wordt op doorontwikkeling van een Real Time Intelligence Centre (RTIC) binnen de te vormen Dienst Regionale Informatie Organisatie.
- Implementatie van FoBo vindt voorsnog gescheiden plaats van de inrichting van het RTIC.
- Gestart wordt met een pilot in district Rotterdam West. De backoffice wordt ingericht bij het team zelf. Het wachten is nog op de techniek (opnemen van gesprekken).
- Vervolgens is een tweede pilot beoogd bij district Oost. Daar zal dan ook met mobiele tablets worden gewerkt.
- Tevens zal een proef plaatsvinden bij de voetbaleenheid, om te bezien in hoeverre het FoBo-concept ook van nut kan zijn bij evenementen.

#### *Zuid-Holland-Zuid*

- Ingezet wordt op doorontwikkeling van een Real Time Intelligence Centre (RTIC) binnen de te vormen Dienst Regionale Informatie Organisatie ten behoeve van de nieuwe regio die zowel Rotterdam-Rijnmond als Zuid-Holland-Zuid omvat.
- De bestaande FoBo-praktijk in Zuid-Holland-Zuid voor de noodhulp wordt verder ontwikkeld.
- Ook de e-briefing is ter hand genomen in dit korps.
- Daarnaast zal een FoBo-pilot worden gedaan bij het wijkteam in Leerdam. Indien deze pilot succesvol blijkt, zal vervolgens ook het wijkteam in Gorinchem gaan meedoen.

#### *Noord Nederland*

- Ingezet wordt op integrale benadering van innovatieve concepten die gericht zijn op het versterken van het presterend vermogen en de heterdaadkracht van de politie. Idee is om FoBo, RTIC en directe verdachtenafhandeling (ZSM) in samenhang tot ontwikkeling te brengen.
- Leidend principe bij dit integrale ontwikkelingsproces is de bijdrage aan 'werkvloerperformance' en professionele ruimte voor dienders op straat.

Bij bovenstaand overzicht dient te worden opgemerkt dat de voor de implementatie benodigde technische infrastructuur in de achterliggende maanden nog niet opgeleverd is. Dit blijft ook in de komende periode een belangrijk aandachtspunt.

## 4 Conclusies

Op basis van ons onderzoek rond de introductie van FoBo in de nieuw te vormen eenheden Zeeland-West-Brabant, Rotterdam-Rijnmond en Noord Nederland komen wij tot de volgende conclusies:

- **Agenten besteden ruim een derde tot de helft van hun diensttijd aan administratieve handelingen.** Het tijdsbestedingsonderzoek wijst uit dat politieagenten tussen de 37,9% (Rotterdam-Rijnmond) en 49,5% (Zuid-Holland-Zuid) van de diensttijd besteden aan de administratieve afhandeling van het politiewerk. Het tijdsbestedingsonderzoek bevestigt daarmee de resultaten van eerder onderzoek in politieregio Hollands Midden. Hierbij dient opgemerkt te worden dat politiewerk in de kern ook administratief van aard is en dat niet alle administratieve handelingen overbodig zijn. Een goed verbaal maken hoort bij blauw vakmanschap. Het veldwerk voor dit onderzoek wijst echter ook uit dat de registratie van informatie in systemen door agenten als bewerkelijk en onnodig complex wordt ervaren. Het terugdringen van de tijd die agenten besteden aan de administratieve afhandeling van het politiewerk kan er direct toe bijdragen dat blauw meer op straat kan komen en meer tijd kan besteden aan het echte politiewerk.
- **Versterking vakmanschap en betekenisvolle interventies vormen het kader.** Het terugdringen van de administratieve handelingen van de politie is geen doel op zich, maar dient het uitvoerend politiewerk te versterken en daarmee bij te dragen aan het presterend vermogen en de professionele weerbaarheid van de politie. Het vakmanschap van de politie en de betekenisvolle interventies die zij pleegt, vormen het kader waarbinnen het terugdringen van de administratieve lasten zou moeten plaatsvinden.
- **Verbinding straat en systeem behoeft versterking.** De verbinding tussen het uitvoerend politiewerk op straat en de politieorganisatie en de politiesystemen behoeft versterking. Informatie van de straat belandt lang niet altijd in systemen, en agenten op straat beschikken lang niet altijd over alle relevante informatie die binnen de politieorganisatie voor handen is. In het verlengde hiervan verdient ook de sturing op het uitvoerend politiewerk op basis van *intelligence* versterking.
- **De politie ontwikkelt volop initiatieven om systeem en straat te verbinden.** Bovenstaande problematiek wordt ook binnen de politieorganisatie onderkend. Binnen diverse regio's worden initiatieven ontwikkeld om de verbinding tussen straat en systeem te versterken. Sprekende voorbeelden zijn FoBo en de inrichting van Real Time Intelligence Centra.
- **Integrale ontwikkeling is gewenst, maar komt moeizaam tot stand.** Alhoewel het positief is dat langs verschillende lijnen initiatieven worden genomen om straat en systeem met elkaar te verbinden, moet ook geconcludeerd worden dat een integrale ontwikkeling moeizaam tot stand komt. Illustratief hiervoor is de keuze die in het ontwerp voor de Nationale Politie is gemaakt om de Real Time Intelligence Centra en FoBo separaat te benoemen, terwijl het feitelijk om overlappende concepten gaat.

- De opgave is om niet te vervallen in een conceptenstrijd, maar om innovaties zoveel mogelijk te verbinden en te versterken. Wij raden dan ook aan om niet blind te staren op 'de enige juiste FoBo-wijze' ('het moet zoals in Hollands Midden'), of op een 'RTIC-businesscase'. Het is verstandiger om de opgave te verbreden naar een adequate invoering van een samenhangende werkwijze om de directe informatie-uitwisseling rond het werk van de agent op straat, de agent in de frontlijn te verbeteren en vernieuwen. Het zou toegevoegde waarde hebben om de beoogde werking en bijdrage van de verschillende innovatieve werkwijzen nog eens te expliciteren, waarvan de werking erop gericht zou moeten zijn:
  - het uitvoerend politiewerk te versterken en daarmee bij te dragen aan het presterend vermogen en de professionele weerbaarheid van de politie
  - de concepten van gebiedsgebonden politie en informatiegestuurde politie te verbinden, of in andere woorden: het verbinden van straatinformatie en systeeminformatie
  - een structurele verbinding tussen ondersteuners en werkers in de frontlijn te realiseren
  - bij te dragen aan de ontwikkeling van professionaliteit van uitvoerende politiemensen, doordat ze in staat worden gesteld meer en beter geïnformeerd hun eigenlijke werk op te pakken
  - bij te dragen aan de satisfactie over het werk, oftewel 'het moraal van de troepen'.

Verbinding en integratie van bestaande praktijken in de verschillende politieregio's kan er toe bijdragen dat er een samenhangende benadering ontstaat; een systematiek gericht op het optimaal verbinden van straat en systeem. Deze bredere benadering zullen wij ook in het vervolg van ons actieonderzoek rond de landelijke invoering van het Frontoffice/Backoffice-concept voortdurend in ogenschouw houden.

# Bijlagen





# 1 Formulier tijdsregistratie

## Registratie tijdsbesteding

Deze registratie is verzonden aan:  Datum dienst  Kenmerk

Het is helaas niet mogelijk uw registratie tussentijds op te slaan.  
U dient uw registratie dus direct af te ronden  
TIP nadat u een veld heeft ingevuld, kunt u met de tab toets naar het volgende veld springen

Was u deze dag ziek of was sprake van geen normaal dienstverband? Geef dat dan hieronder aan:

- het betrof geen normale dienst (bijvoorbeeld als u IBT had, een sportdag had, of sprake was van bijzondere inzet, bijvoorbeeld bij projecten)
- ik was deze dag ziek of onverwacht afwezig
- het betrof vandaag een 'normale' dienst

## Hoe lang duurde uw dienst vandaag?

---

Hoe laat bent u uw dienst gestart (uren:minuten):  :

Hoe laat heeft u uw dienst beëindigd (uren:minuten):  :

Duur dienst (uren:minuten): 0 : 0

## Hoeveel tijd heeft u vandaag op straat\* en op het bureau gewerkt? <sup>?</sup>

---

Op straat\* (uren:minuten): <sup>?</sup>  :

Op het bureau (uren:minuten):  :

*\* alle werkzaamheden buiten het bureau*

## Hoeveel tijd heeft u vandaag besteed aan administratieve afwerking van het politiewerk?

---

Op straat (uren:minuten):  :

Op het bureau (uren:minuten):  :

Het formulier eindigt met de definitie van administratieve afwerking van het politiewerk, zoals deze in paragraaf 2.1 van deze rapportage is opgenomen.

## 2 Resultaten op teamniveau

### 2.1 Midden en West Brabant

Gemiddelde van de registraties (tijd in minuten)		Breda Zuidoost	Roosen- daal	Tilburg Noodhulp	Tilburg West
	Aantal respondenten	19	11	16	9
	Respons	67%	31%	73%	55%
	Aantal geregistreerde diensten	66	43	64	34
A	Duur dienst	540	558	545	565
B	Tijd besteed aan werk op straat	231	298	338	305
C	Tijd besteed aan werk op het bureau	309	259	207	260
D	Tijd besteed aan administratieve afwerking op straat	56	59	79	79
E	Tijd besteed aan administratieve afwerking op het bureau	244	185	155	200
F	Totale tijd besteed aan administratieve afwerking	301	244	233	280
G	Administratieve tijdsbesteding als % totale diensttijd (= F/A * 100%)	55,9%	43,8%	43,2%	50,5%

## 2.2 Zeeland

Gemiddelde van de registraties (tijd in minuten)		Goes	Middelburg Veere	Schouwen Duiveland	Terneuzen
	Aantal respondenten	20	10	14	12
	Respons	34%	52%	61%	26%
	Aantal geregistreerde diensten	75	54	49	42
A	Duur dienst	537	527	539	532
B	Tijd besteed aan werk op straat	239	309	325	276
C	Tijd besteed aan werk op het bureau	298	218	215	256
D	Tijd besteed aan administratieve afwerking op straat	67	55	54	64
E	Tijd besteed aan administratieve afwerking op het bureau	228	154	170	185
F	Totale tijd besteed aan administratieve afwerking	295	208	224	249
G	Administratieve tijdsbesteding als % totale diensttijd (= F/A * 100%)	54,9%	39,4%	41,5%	47,4%

### 2.3 Rotterdam-Rijnmond

Gemiddelde van de registraties (tijd in minuten)		Rotterdam West	Rotterdam Oost
	Aantal respondenten	31	42
	Respons	54%	86%
	Aantal geregistreerde diensten	91	141
A	Duur dienst	558	546
B	Tijd besteed aan werk op straat	350	347
C	Tijd besteed aan werk op het bureau	208	199
D	Tijd besteed aan administratieve afwerking op straat	48	67
E	Tijd besteed aan administratieve afwerking op het bureau	152	146
F	Totale tijd besteed aan administratieve afwerking	201	215
G	Administratieve tijdsbesteding als % totale diensttijd (= F/A * 100%)	36,1%	39,1%

## 2.4 Zuid-Holland-Zuid

Gemiddelde van de registraties (tijd in minuten)		Gorinchem	Leerdam
	Aantal respondenten	18	6
	Respons	72%	86%
	Aantal geregistreerde diensten	70	16
A	Duur dienst	512	516
B	Tijd besteed aan werk op straat	266	191
C	Tijd besteed aan werk op het bureau	246	324
D	Tijd besteed aan administratieve afwerking op straat	67	31
E	Tijd besteed aan administratieve afwerking op het bureau	181	275
F	Totale tijd besteed aan administratieve afwerking	247	306
G	Administratieve tijdsbesteding als % totale diensttijd (= F/A * 100%)	47,1%	60,1%

- Het tijdsbestedingsonderzoek is ook uitgevoerd in het surveillanceteam van District 2 binnen de regio Zuid Holland Zuid. De respons vanuit dit team was echter dermate laag (8%), dat dit team niet in de analyses voor deze rapportage is betrokken.



## 3 Context

### 3.1 Midden en West Brabant

#### *Gebiedskenmerken*

Het gebied van politieregio Midden en West Brabant strekt zich uit van Bergen op Zoom in het westen tot voorbij Tilburg in het oosten. Het gebied kenmerkt zich door een combinatie van verstedelijkt en plattelandsgebied. Stedelijke centra zijn Bergen op Zoom, Roosendaal, Breda, Etten-Leur, Oosterhout, Waalwijk en Tilburg. De Efteling en de Biesbosch zijn grote toeristische trekpleisters. De regio grenst aan de zuidkant aan de Belgische grens. Door het gebied lopen enkele belangrijke verkeersaders, waaronder de snelwegen A16, A58 en A27. In het noordoosten markeert het haven- en industriegebied van Moerdijk de overgang naar de Rotterdamse zeehavens.

Onderzoek heeft uitgewezen dat de veiligheidsproblematiek in de regio Midden en West Brabant vergelijkbaar is met die in de Randstedelijke korpsen. De maatschappelijke verhoudingen krijgen steeds scherpere randen en het aantal geweldsincidenten neemt toe. De druk vanuit de samenleving en de politiek op het presterend vermogen van de politie is dan ook groot.

Het werkaanbod van regio Midden en West Brabant wordt door het samenkomen van vervoers- en handelsstromen niet alleen gekenmerkt door lokale veiligheidsthema's als jeugd, (huiselijk) geweld, woninginbraken en overvallen, maar ook door de aanpak van (internationale) georganiseerde criminaliteit. Een apart speerpunt vormt de aanpak van productie van en handel in drugs. In 2010 werden in Midden en West Brabant meer dan 600 hennepkwekerijen opgerold. Hiervoor is, mede op initiatief van de minister van Veiligheid en Justitie, een taskforce ingericht (Taskforce B5).

#### *Basisteams*

De basispolitiezorg is in regio Midden en West Brabant georganiseerd in 16 basisteams verdeeld over 4 districten: Bergen op Zoom, Breda, Oosterhout en Tilburg. Na de vorming van de nieuwe regionale eenheid Zeeland-West-Brabant zal het aantal basisteams terug worden gebracht tot 9 robuuste basisteams in het gebied van de huidige regio Midden en West Brabant en 3 in de huidige regio Zeeland. Ook zal het aantal districten in het huidige grondgebied van Midden en West Brabant worden teruggebracht tot 3, waarbij het huidige district Oosterhout op zal gaan in de districten Breda en Tilburg.

Bij de politie Midden en West Brabant is gekozen voor een proces gestuurd organisatiemodel, waarbij de noodhulp per district in afzonderlijke teams is georganiseerd. Ten behoeve van de nulmeting voor het tijdsbestedingsonderzoek vanwege de implementatie van FoBo is daarom een noodhulpteam in de nulmeting betrokken. Overigens zal in de nieuw te vormen robuuste basiseenheden de noodhulp integraal onderdeel gaan uitmaken van de basisteams. De medewerkers van de huidige noodhulpteams zullen naar rato over de nieuw te vormen basisteams worden verdeeld. De opsporing is, net als de noodhulp, op districtelijk niveau in vier aparte teams georganiseerd. Deze teams zijn verantwoordelijk voor de afhandeling van veel voorkomende criminaliteit en lokaal ernstige criminaliteit. Op de basisteams en binnen de noodhulp beperkt de opsporing zich met name tot de afhandeling van zes-uurszaken. In de robuuste teams komt ook de opsporing deels terug in de teams. Ook de huidige,

afzonderlijk georganiseerde teams Intake & Service zullen voor een deel terugkomen in de robuuste basisteams.

#### *Informatieorganisatie*

Binnen politieregio Midden en West Brabant is de informatieorganisatie decentraal, op de districten georganiseerd. De formatie bedraagt 150 fte's, in de praktijk bedraagt de bezetting 173 fte's. De overgang naar een nieuwe regionale eenheid als onderdeel van de nationale politie markeert voor het korps een breuk met het verleden: de opgave is een volledig gecentraliseerde RIO in te richten, DRIO genaamd. Overigens was de regio al voornemens de slag te maken naar een centrale RIO, maar deze ontwikkeling is vanwege de invoering van de nationale politie in formele zin *on hold* gezet. In de praktijk werken de informatiemedewerkers nu al (gedeconcentreerd) onder centrale aansturing van de RIO. De voorbereidingen voor de vorming van een eigen centrale RIO worden betrokken bij de inrichting van de regionale eenheid Zeeland-West-Brabant.

Uitdaging daarbij is voldoende verbinding met de operatie te houden. Het decentrale organisatiemodel van de informatieorganisatie omvat in Midden en West Brabant meerdere niveaus. Op korpsniveau richt de regionale divisie recherche zich op het monitoring, veredeling en analyse op regionaal niveau. De districtelijke informatieknooppunten (DIK's) zijn verantwoordelijk voor informatieproducten op districtsniveau. Daarnaast beschikken de basisteams elk over eigen informatiemedewerkers, de team informatiecoördinatoren, die onder meer verantwoordelijk zijn voor de voorbereiding van de briefing en de veredeling van eenvoudige zaken. Inmiddels is in de districten Breda en Tilburg al een omslag gemaakt waarbij de informatiecoördinatoren op districtsniveau zijn gaan opereren, als aanzet voor de vorming van een centrale RIO. Deze ontwikkeling staat vanwege de vorming van de nationale politie *on hold*.

De regio Midden en West Brabant kent geen centrale infodesk. Eenvoudige informatie vragen kunnen agenten stellen via de meldkamer, of via het DIK of de team informatiecoördinator. Relevant in verband met de invoering van FoBo is het feit dat de operationele samenwerking tussen meldkamer en informatieorganisatie nog zeer beperkt is. In de praktijk is momenteel nog sprake van gescheiden werelden. De vorming van de nationale politie biedt een uitgelezen kans om meer verbinding tot stand te brengen en te komen tot integrale ondersteuning van het primaire politiewerk.

#### *Verandercontext*

De invoering van FoBo in regio Midden en West Brabant start niet bij nul. In 2010 is al een pilot opgestart in het geografische team Waalwijk/Loon op Zand, in het kader van het programma 'Proeftuinen voor contextgedreven politiewerk' van de Politieacademie. In deze pilot lag het accent sterk op het ondersteunen van agenten bij de administratieve afhandeling van het politiewerk. De mogelijke bijdrage van FoBo aan het versterken van de informatiepositie van blauw, of de potentiële hefboomwerking op informatiegestuurde politie, zijn niet actief gecommuniceerd. Ten behoeve van de implementatie van het landelijke FoBo-concept is ervoor gekozen de implementatie te starten in een ander team (Breda Zuidoost). Binnen team Waalwijk-Loon op Zand wordt de inzet van de backoffice gecontinueerd en te zijner tijd geïntegreerd bij de verdere opschaling van het FoBo-concept binnen de nieuw te vormen regionale eenheid Zeeland-West-Brabant. Uit de eerste gesprekken binnen pilotteam Breda Zuidoost blijkt dat medewerkers het FoBo-concept vooral associëren met administratieve ondersteuning. Doel lijkt reductie van de



administratieve lasten te zijn. In de verdere uitrolstrategie verdient de bijdrage van het FoBo-concept aan het versterken van de informatiepositie specifieke aandacht.

De implementatie van het FoBo-concept vindt binnen regio Midden en West Brabant momenteel gescheiden plaats van de inrichting van een Real Time Intelligence Center (RTIC). Ook de vorming van het Operationeel Centrum, waarbinnen onder meer de meldkamerfunctie zal worden ondergebracht, vindt los van de implementatie van het FoBo-concept plaats. Vanuit regio Midden en West Brabant is zowel vanuit de blauwe teams als vanuit de informatieorganisatie aangegeven dat het aanbeveling verdient om de functionaliteiten van FoBo, real time intelligence en andere vormen van (informatie)ondersteuning van het primair politiewerk in samenhang te bezien. Daar is ondertussen wel een eerste aanzet voor geweest tussen korpsleiding, projectmanager FoBo en leiding RIO i.o.

### 3.2 Zeeland

#### *Gebiedskenmerken*

Het werkgebied van de huidige politieregio Zeeland valt samen met de provincie Zeeland (tevens het gebied van de Veiligheidsregio Zeeland). Het korps werkt letterlijk 'op de grens van land en water'. De Oosterschelde en de Westerschelde verdelen het grondgebied in drie grote brokken: Zeeuws Vlaanderen, Walcheren/Noord- en Zuid Beveland en Schouwen Duiveland/Tholen. Kenmerkend zijn de relatief lage bevolkingsdichtheid en de grote geografische afstanden. De meldingendruk is relatief laag. Verstoringen van de openbare orde beperken zich tot de vier steden Goes, Middelburg, Terneuzen en Vlissingen. Grootstedelijke problematiek beperkt zich tot Terneuzen en Vlissingen. In de zomer krijgt de provincie Zeeland een grote toeristenstroom te verwerken. Voor de politie betekent dit vooral veel werk in de badplaatsen die grote groepen jongeren en uitgaanspubliek trekken, zoals Renesse. Campings rond Renesse trekken in de zomerperiode tot wel 5.000 jongeren. Ook de harde kern van Feijenoord weet de weg naar Renesse te vinden.

#### *Basisteams*

Van oudsher kenmerkt de Zeeuwse politie zich door een organisatiemodel waarin een integrale taakuitvoering centraal staat. Op de teams vervullen de basispolitiefunctionarissen een breed takenpakket, waar noodhulp bij inbegrepen is. Agenten die een noodhulpdienst draaien pakken tijdens hun dienst ook tal van andere werkzaamheden op, zolang deze maar af te breken zijn zodra zich een incident voordoet.

De Zeeuwse politie heeft geleerd met een relatief krappe bezetting een groot geografisch gebied te bedienen. In alle functionaliteiten is voorzien, zij het in minimale uitvoering. Dat betekent concreet dat nieuwe eisen aan de korpsen, zoals het inrichten van de dierenpolitie, of het schenken van aandacht aan eengerelateerd geweld, lenig vanuit de bestaande formatie wordt ingevuld. Net zo krijgt ook het wijkagentenwerk in Zeeland invulling. Tot voor kort kende de Zeeuwse politie geen wijkagenten. Inmiddels zijn de eerste acht wijkagenten in functie. Dit aantal zal, binnen de bestaande formatie, verder worden uitgebreid. Momenteel is er een openstelling voor 9 wijkagenten.

Na een recente wisseling in de korpsleiding is de organisatie flink op de schop gegaan. De districtslaag is verdwenen. De basispolitiezorg in regio Zeeland is momenteel georganiseerd in een negental basiseenheden, direct onder het regionale niveau, onder verantwoordelijkheid van een hoofd politiezaken. Naar verwachting zal bij de vorming van

de nationale politie een drietal basiseenheden overblijven, die grofweg samenvallen met de grenzen van de oude districten. Deze basiseenheden zijn Zeeuws Vlaanderen, Walcheren en Oosterscheldebekken. Tholen gaat over naar Bergen op Zoom. De huidige regio Zeeland zal naar verwachting één district gaan vormen binnen de nieuw te vormen regio Zeeland-West-Brabant.

De recherche is binnen het Zeeuwse korps centraal georganiseerd. Op de drie (voormalige) districts bureaus zijn drie gedeconcentreerde researcheteams ondergebracht. De afhandeling van veel voorkomende criminaliteit vindt plaats binnen de basisteams. Binnen team Middelburg/Veere is recent de lokale opsporing apart georganiseerd binnen het team. In de nulmeting zijn de medewerkers die zijn belast met opsporingsactiviteiten niet meegenomen. Dit is een factor die bijdraagt aan de relatief lage ervaren administratieve lastendruk op team Middelburg. Team Goes, waar het FoBo-concept als eerste zal worden geïmplementeerd, werkt momenteel ook aan het apart inrichten van de lokale opsporing.

#### *Informatieorganisatie*

De Zeeuwse politie kent een Regionale Informatie Organisatie die centraal georganiseerd is. De formatie bedraagt ongeveer 55 fte's. De RIO is gehuisvest in Middelburg. De informatiedesk-functie wordt ingevuld door de meldkamer en door Teleservice. Verspreid over de regio, op de drie voormalige districts bureaus, functioneren daarnaast informatieknooppunten. Deze knooppunten zijn belast met het voorbereiden van de briefing, met informatieverzameling en met case-screening. Op centraal niveau bestaat de rol van informatiecoördinator, die in de praktijk ingezet wordt ten behoeve van case-screening. De wisselwerking tussen de informatieorganisatie en de blauwe teams is voor verbetering vatbaar, met name waar het gaat om het tijdig aanreiken van actuele informatieproducten.

Bij de Zeeuwse politie is al weer geruime tijd geleden aandacht besteed aan het concept van informatiegestuurde politie. Concreet heeft dit geresulteerd in een briefingstool. Op de grotere bureaus verloopt het briefingsproces aardig. Op de kleinere bureaus is de briefing, mede vanwege de krappe bezetting, weinig ontwikkeld. Zeker op de kleinere bureaus geldt dat informatie onderling wordt gedeeld. De stap om informatie vervolgens ook in de systemen te verwerken wordt daardoor niet altijd gezet. Het informatiebewustzijn wordt momenteel niet op een specifieke wijze ontwikkeld of onderhouden.

#### *Verandercontext*

Bij de introductie van FoBo in Zeeland is het zaak rekenschap te geven aan de specifieke kenmerken van dit gebied. Daarbij gaat het zowel om de geografische kenmerken (lange aanrijtijden, lage bevolkingsdichtheid, lage mate van verstedelijking), als om de specifieke cultuurkenmerken van het Zeeuwse korps. De Zeeuwse politie is van oudsher gewend om binnen de kaders van de beschikbare schaarse capaciteit 'het zelf wel op te lossen'. Implementatie van nieuwe concepten als FoBo betekent daarmee vooral ook inpassing in de Zeeuwse context. Een nieuw concept moet werken voor een politiemans die noodhulp, gebiedsgebonden politiewerk en de afhandeling van veel voorkomende criminaliteit in één dienst combineert. Zeeuwse politiemensen bevelen dan ook aan om FoBo in kleine stapjes in te voeren en het vooral niet te ingewikkeld te maken. Opschalen en verbreden kan altijd nog. Het is van belang bij de implementatie die ondersteuning te bieden, die voor de blauwe teams zichtbaar maakt dat FoBo voor hen meerwaarde kan bieden.

Bij de vorming van de nieuwe regionale eenheid Zeeland-West-Brabant is de vraag of FoBo centraal of decentraal georganiseerd wordt vanuit Zeeuws perspectief veel meer dan een ontwerpvragestuk. Recent hebben enkele grote overheidsorganisaties, waaronder de Belastingdienst en het Kadaster, zich uit Zeeland teruggetrokken. De angst bestaat dat nu ook gespecialiseerde en ondersteunende diensten voor de politie uit de regio zullen verdwijnen. Vanuit Zeeland bestaat dan ook een voorkeur om functionaliteit van de nieuwe regionale eenheid waar mogelijk decentraal te organiseren. Daarnaast speelt ook het gevoel mee dat een backoffice die bij buiten de provincie is gehuisvest mogelijk weinig feeling zal hebben de specifieke kenmerken van het Zeeuwse politiewerk. Ook dit is een factor die bij de implementatie van het FoBo-concept op de achtergrond aanwezig zal zijn.

### 3.3 Rotterdam-Rijnmond

#### *Gebiedskenmerken*

De politieregio Rotterdam-Rijnmond bestaat uit de stad Rotterdam met daarnaast nog aan de westkant Schiedam en Vlaardingen en aan de zuidkant Barendrecht, Rhoon en Alblasserwaard. Dit vormt ongeveer de helft van de regio. De andere helft wordt gevormd door Spijkenisse en een aantal Zuid-Hollandse eilanden waaronder Goeree Overflakkee, Bennisse en Zuidland. De regio kent, zeker voor het deel Rotterdam, de problemen van de grote stad. Daarnaast heeft het andere deel van de regio vooral te maken met plattelandsproblematiek. De prioriteiten van het korps liggen op verschillende gebieden zoals geweld, jeugd, diefstal en inbraak, drugs, verkeer en veiligheid en ernstige zaken zoals cybercrime en terrorismebestrijding.

#### *Basisteams*

Bij de politie in Rotterdam-Rijnmond werken ruim 5.000 mensen. De regio is verdeeld over acht districten: Vlaardingen/Schiedam, Rotterdam Centrum, Rotterdam West, Rotterdam Noord, Rotterdam Oost, Feyenoord Ridderster, District Zuid en de eilanden. Elk van deze districten omvat een onderdeel directe hulpverlening (DHV), gericht op de noodhulptaken. De directe hulpverlening staat organisatorisch los van de gebiedsgebonden politiezorg, die in elk district in een onderdeel wijkpolitie is georganiseerd. Deze scheiding van noodhulp en wijkpolitie brengt met zich mee dat politieagenten in Rotterdam een relatief smal takenpakket hebben. De DHV rijdt de meldingen die binnen komen bij 112 en de wijkteams handelen de overige meldingen af en hebben hun eigen projecten in de wijk. Met de komst van de nationale politie zal hier verandering in worden gebracht: agenten zullen worden ondergebracht binnen brede/robuuste basisteams. De recherche is zowel op regionaal als districtsniveau georganiseerd. De grote zaken worden afgehandeld door de Regionale recherche, terwijl de lokaal ernstige criminaliteit op districtsniveau wordt afgehandeld. Overigens vindt er tussen districten wel samenwerking plaats, maar in praktijk blijkt toch dat ieder district zijn eigen zaken heeft die in het district spelen.

Tot slot is men in de regio ook aan de slag gegaan met directe verdachtenafhandeling (ZSM), gericht op zo slim, snel en simpel mogelijk afhandelen van verdachten. Dit is georganiseerd tussen het district- en het regionale niveau in. Diverse districten werken samen in het project. In de toekomst is het de bedoeling dat er een verbinding wordt gelegd met het FoBo-concept.

#### *Informatieorganisatie*

De Regionale Informatie Organisatie (RIO) bestaat uit 265 fte's verspreid over vier onderdelen: Informatiedesk, Criminele Inlichtingen Eenheid (CIE), de Regionale Informatie

Dienst (RID) en de Operationele Analyse Eenheid. De laatste driegenomde onderdelen zijn centraal georganiseerd. Naast een decentrale infodesk, is er ook een centrale infodesk (RTIC en Frontoffice). De centrale FO is contactpunt voor andere regio's en centrale diensten. De belangrijkste taak van de decentrale informatiedesk is in de eerste plaats om de briefings voor te bereiden voor de wijkteams en de DHV. Daarnaast brengen zij ook trends in beeld, bijvoorbeeld een toenemend aantal woninginbraken in een specifiek gebied, en geven zij hier ook presentaties over aan bijvoorbeeld de districtsleiding. Verder maken zij weegdocumenten zodat met een verdachte aan de slag kan worden gegaan en doen zij specifieke bevestigingen die het team zelf niet kan doen.

Naast de informatiedesk werken er in de districten ook nog een wachtcommandant en een GMS'er, die meldingen uit het meldkamerscherm veredeld met informatie uit de politiestructuren. Dit zijn mensen die onderdeel uitmaken van het DHV-team en dus niet formeel op de lijst staan van de informatieorganisatie, maar hier wel een belangrijke rol hebben. Zij zijn namelijk vraagbaak voor de DHV-agenten op straat wanneer zij extra informatie wensen over een melding waar zij naar toe gaan. De wachtcommandant heeft vooral een coördinerende taak en de GMS'er zoekt naar informatie in de systemen (dit zijn overigens minder systemen dan waar collega's van de informatiedesk in kunnen kijken). Het gaat dan bijvoorbeeld om de vraag of er op het adres waar de melding betrekking op heeft, mensen wonen die al bekend zijn bij de politie. Dit om de veiligheid van agenten op straat te bevorderen. In de nieuwe politieorganisatie zal deze functie hoogstwaarschijnlijk verdwijnen.

#### *Verandercontext*

Bij de implementatie van FoBo zal rekening moeten worden gehouden met de aard van het werk van de agent in de Rotterdamse regio: het werk kenmerkt zich in een deel van de regio door veel meldingen en korte aanrijdtijden. Dit is van invloed op de wijze waarop FoBo georganiseerd moet worden, wil het daadwerkelijk effect hebben.

Ook organisatieontwikkelingen zijn van invloed op een succesvolle invoering van FoBo. In de eerste plaats gaat het dan natuurlijk om de komst van de nationale politie. Op dit moment bestaat er nog veel onduidelijkheid hoe de organisatie er precies zal komen uit te zien en welke positie men krijgt binnen het nieuwe bestel. Dat maakt dat de implementatie van FoBo niet de enige prioriteit zal zijn.

Verder staat de invoering van FoBo in de regio niet op zichzelf, maar zal moeten aansluiten bij het RTIC dat men aan het bouwen is op centraal niveau. Het RTIC bevindt zich o.a. bij de meldkamer en de belangrijkste taak van het RTIC is om *real time* agenten op straat te voorzien van informatie zodat zij hun werk beter geïnformeerd en ook veiliger kunnen doen. Dagelijks zijn hier twee mensen aan het werk. Uit onderzoek blijkt dat dit rond de 14 meldingen per dag oplevert. De kans dat je als collega een ervaring opdoet met het RTIC is dus gering.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> M. den Hengst, H. Regterschot en E. van der Torre: *Real-Time Intelligence Center. Actieonderzoek*. Politieacademie, december 2011.

De kunst zal zijn om in deze regio FoBo en het RTIC met elkaar te verweven. Het idee op dit moment is om een deel van FoBo binnen het RTIC te organiseren. Hierbij gaat het vooral om het verstrekken van informatie. De verdere verwerking wil men op districtsniveau organiseren. Er wordt op dit moment gewerkt aan één gezamenlijk projectplan waarin RTIC, FoBo en nog een aantal andere zaken een plek zullen krijgen.

### 3.4 Zuid-Holland-Zuid

#### *Gebiedskenmerken*

De politieregio Zuid-Holland-Zuid ligt voor het grootste gedeelte in de provincie Zuid-Holland en voor een klein deel in de provincie Utrecht. De regio kenmerkt zich door zowel stedelijk als landelijk gebied. Daarnaast ligt er in de regio een groot knooppunt van belangrijke doorgaande snel- en waterwegen. Ook de Betuweroute en de Hogesnelheidslijn doorkruisen een deel van het gebied.

De landelijke en stedelijke kenmerken van Zuid-Holland-Zuid maken dat er sprake is van verschillende problematieken. Zo zijn er in Dordrecht de typische problemen van de grote stad: jeugd, kansarme wijken, huiselijk geweld, drugsoverlast. Daarnaast is er ook een groot gebied waar het relatief rustig is: de criminaliteitscijfers zijn er laag, wel is er zo nu en dan sprake van seriecriminaliteit, zoals diefstallen uit auto's en woninginbraken.

#### *Basisteams*

Binnen Zuid-Holland-Zuid zijn ruim 1.200 mensen werkzaam. De regio zelf bestaat uit drie districten: Dordrecht-Zwijndrechtse Waard, Alblasserwaard-Vijfheerenlanden en de Hoeksche Waard. Net als in Rotterdam-Rijnmond is de noodhulp apart georganiseerd. Per district is een apart noodhulpteam actief. Daarnaast bestaat elk district uit een aantal wijkteams. Het district Alblasserwaard-Vijfheerenlanden is verdeeld in tien wijkteams, waaronder het FoBo-pilotteam Leerdam. Dit team bestaat formatief uit 5 wijkagenten en vier wijkteamleden, de feitelijke bezetting ligt momenteel lager vanwege ziekte. Wijkagenten en wijkteamleden vormen samen de ogen en oren van de wijk en nemen het wijkwerk voor hun rekening. Met de komst van de robuuste basisteams zal een einde komen aan de scheiding tussen noodhulp en wijkteam.

Elke district kent een recherche-eenheid met een chef, een coördinator en verschillende rechercheurs. Op regionaal niveau is er een afdeling voor zware en ernstige criminaliteit. Op dit niveau zijn ook procescoördinatoren en zaakvoorbereiders aanwezig die zich bezig houden met het in kaart brengen van trends en naar aanleiding daarvan zaken aandragen bij de districten die zij vervolgens moeten oppakken.

#### *Informatieorganisatie*

Het afgelopen jaar zijn er binnen Zuid-Holland-Zuid al diverse veranderingen in gang gezet rond de informatieorganisatie. Deze zijn nog in volle gang, vandaar dat in deze paragraaf de formele indeling wordt geschetst van de informatieorganisatie. De informatieorganisatie is zowel op regionaal als districtsniveau georganiseerd. Elk district in Zuid-Holland-Zuid heeft een informatie- en coördinatiecentrum (ICC). Daar worden hoofdzakelijk briefings en rapportages gemaakt en is ook de proces-verbaal-administratie ondergebracht. Daarnaast heeft elk team een Team Informatie Coördinator (TIC) die de IGP-opdrachten coördineert en uitzet. Ook de divisie recherche kent een ICC. Deze houdt zich bezig met zaken op regionaal niveau of de zaken die de politieregio overstijgen. Verder zijn er binnen de regio

nog een Regionale Inlichtingen Dienst (RID) en een Criminele Inlichtingen Eenheid (CIE) die op regionaal niveau zijn georganiseerd.

#### *Verandercontext*

Zuid-Holland-Zuid staat niet geheel blanco ten opzichte van FoBo: een deel van het korps, de noodhulp, werkt al met een vorm van FoBo. Dat houdt in dat tussen 07:00 uur en 23:00 uur mensen beschikbaar zijn die de noodhulp ondersteunen met het verwerken van informatie. Daarnaast voegen zij ook informatie toe aan meldingen. Overigens is de afspraak gemaakt dat blauw op straat zelf geen contact opneemt met FoBo, maar dat de mensen van FoBo contact opnemen met hen zodra zij klaar zijn bij een melding. Dit om te voorkomen dat de telefoon van FoBo overbelast raakt. Er wordt op dit moment immers gewerkt met een minimale bezetting die zich vrijwillig heeft opgegeven. De ervaringen binnen het korps lijken positief te zijn. Er worden bijvoorbeeld minder zaken in E-40 formulieren, een restcategorie in BVH, gezet waardoor trends beter in beeld kunnen worden gebracht. Wel moet worden opgemerkt dat andere afdelingen aangeven dat zij op dit moment te weinig mensen hebben, omdat een deel van het personeel werk verricht voor FoBo. De meningen zijn overigens verdeeld of dit aan FoBo ligt.

Omdat in Zuid-Holland-Zuid reeds een FoBo pilot liep in de noodhulp, is besloten om deze pilot uit te voeren in een wijkteam, namelijk Leerdam. Een belangrijk argument was ook dat daar op dit moment een personeelstekort is waardoor een interventie als FoBo extra waardevol zou kunnen zijn. Overigens blijkt uit onderzoek van het korps dat wijkagenten in het pilotteam relatief weinig muteren, een extra aandachtspunt voor FoBo. Dit kan uiteindelijk de gehele informatiepositie van het korps verbeteren. Er wordt verder aangegeven dat FoBo er voor moet waken dat de focus niet alleen bij de aanpak van kleine incidenten komt te liggen ten koste van de ingewikkelde georganiseerde zaken.

Hoewel men in het korps positief staat tegenover FoBo, speelt ook hier mee dat er meerdere veranderingen op stapel staan. Zo is men op dit moment intensief bezig met het proces van e-briefing wat maakt dat niet alle tijd aan FoBo kan worden besteed.

Verder geldt ook in deze regio dat verschillende mensen op verschillende niveaus bezig zijn met concepten zoals FoBo. Bovendien loopt er vanuit de regio zelf een traject waarin gekeken wordt op welke wijze de informatieorganisatie het beste kan worden ingericht. FoBo zal daarbinnen ook een plek moeten krijgen.



## 4 Samenstelling onderzoeksgroep

Dit onderzoek is uitgevoerd door een onderzoeksgroep onder leiding van prof. dr. Pieter Tops, voorzitter college van bestuur Politieacademie. De onderzoeksgroep is als volgt samengesteld:

### *Onderzoeksleiding en -coördinatie*

Pieter Tops, Politieacademie

Peter van Os, Politieacademie

Maartje van Rossum, Van Vieren

### *Actieonderzoek Midden en West Brabant en Zeeland*

Ivo van Duijneveldt, Andersson Elffers Felix

Debby van Arkel, Politieacademie

### *Actieonderzoek Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland-Zuid*

Willem van Spijker, Van Vieren

Anne van Uden, Politieacademie

### *Actieonderzoek Groningen, Fryslân en Drenthe*

Casper Hartman, zelfstandig actieonderzoeker

Debby van Arkel, Politieacademie

### *Tijdsbestedingsonderzoek*

Ivo van Duijneveldt, Andersson Elffers Felix

Debby van Arkel, Politieacademie

Anne van Uden, Politieacademie