

Samen verder leren: een zaak van prioriteren, faciliteren en institutionaliseren

Lerende evaluatie voor de doorontwikkeling bedrijfsvoering politie
Samenvatting



Universiteit
Utrecht

USBO advies

COLOFON

Titel: Samen verder leren: een zaak van prioriteren, faciliteren en institutionaliseren

Uitgevoerd door: USBO advies, Universiteit Utrecht

Auteurs : Marie-Jeanne Schiffelers, Kim Loyens en Scott Douglas

Met medewerking van Joly-Eline Himpers

In samenwerking met Mirko Noordegraaf, Sjors Overman en Tom Overmans

Opdrachtgever: Afdeling Extern Wetenschappelijk Beleidsonderzoek van het Wetenschappelijk

Onderzoek- en Datacentrum (WODC)

Utrecht, december 2023

© 2023 Universiteit Utrecht, USBO advies. Auteursrechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, digitale verwerking of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van USBO advies.

SAMENVATTING

Achtergrond onderzoek

De Politiewet 2012 heeft geleid tot een landelijk politiekorps. Doel hiervan was om de politie efficiënter en effectiever te maken. De verwachting was dat met name rondom de bedrijfsvoering, zoals taken rond ICT, informatievoorziening, inkoop en HRM, veel schaalvoordelen te behalen waren. De Commissie Kijken concludeerde in 2017 echter dat het toewerken naar een gecentraliseerde bedrijfsvoering taai is gebleken. Sindsdien heeft de politie ingezet op een veranderbeweging richting een meer zelflerende bedrijfsvoering, onder meer via projecten van het Politiedienstencentrum (PDC) als PDC Next Level.

Opzet onderzoek

Op verzoek van de politie heeft het Wetenschappelijk Onderzoek- en Datacentrum (WODC) van het ministerie van Justitie en Veiligheid laten onderzoeken hoe deze veranderbeweging ervoor staat. Concreet wilde het WODC weten wat de veranderbeweging beoogde, in hoeverre de veranderbeweging effect heeft gehad en welke mechanismen de veranderbeweging verder zouden kunnen versterken.

De Universiteit Utrecht heeft het onderzoek uitgevoerd in 2023, waarbij de ervaringen vanuit de operatie, PDC en beleid actief zijn betrokken door middel van interviews, tussentijdse reflecties met de klankbörgroep, observaties en een werkconferentie. Specifiek is gekeken naar de bedrijfsvoering rondom vijf casussen: Robotic Process Automation, Nationale Politie Introductieprogramma, Blue Portaal, de invoering van het stroomstootwapen en de opbouw van de decentrale activiteiten rond Bewaken en Beveiligen.

De ambities van de veranderbeweging

De veranderbeweging omvat een veelvoud aan initiatieven, waarbij door de jaren heen verschillende doelen zijn geformuleerd. Alles overziend zijn er drie centrale elementen te vinden in de veranderbeweging:

1. Het versterken van het *zelflerend vermogen* van de politie rondom bedrijfsvoering. Het faciliteren van leren tussen eenheden, PDC en beleid rond bedrijfsvoeringsvraagstukken, waarbij opgaven structureel, integraal en met aandacht voor de eindgebruiker bekeken zouden worden.
2. Het vergroten van de *flexibiliteit* van de bedrijfsvoering van de politie, zodat de personele inzet, organisatievormen en concrete dienstverlening het beste kunnen aansluiten bij de specifieke vragen.
3. Het versterken van de *wendbaarheid* van de bedrijfsvoering van de politie, ofwel het vermogen om krachtiger in te spelen op de veranderende (toekomstige) behoeften en kansen die op de politie afkomen.

De effecten van de veranderbeweging

Zelflerend vermogen: De casussen laten zien dat het ophalen en gebruikmaken van gebruikerservaringen al vaak goed vorm krijgt. Zeker bij de pilot-fasen van projecten en binnen afzonderlijke projecten komt het leren tussen operatie, PDC en beleid goed op gang. Op organisatieniveau is dit echter nog een uitdaging. Er wordt onvoldoende geprioriteerd welke bedrijfsopgaven aandacht en capaciteit verdienen. Daarnaast zorgen de schotten tussen bedrijfsvoeringsdomeinen en de vele schijven tussen management en uitvoering ervoor dat het leren over projecten heen en op integrale wijze moeizaam is.

Flexibiliteit: De casussen laten zien dat de focus inmiddels minder op standaardisatie van bedrijfsvoeringsprocessen ligt en dat er meer ruimte komt voor flexibiliteit. Specifieke taken of teams krijgen al vaker toegesneden dienstverlening als de situatie daarom vraagt. Een struikelblok blijft het (gepercipieerde) cultuurverschil tussen operatie en PDC. Beide kanten ervaren nog met regelmaat dat de ander hun perspectief niet begrijpt. In-persoon contact tussen PDC en de operatie helpt om de vraag goed te verwoorden en de juiste dienstverlening te bieden. Het gebrek aan capaciteit bij het PDC en het vertrek van de oudere generatie met veel ervaring bemoeilijkt de flexibiliteit en het leren echter weer. Flexibiliteit vergt bovendien duidelijkheid vanuit de top over waarom sommige kaders vaststaan en welke speelruimte er is.

Wendbaarheid: De casussen stroomstootwapen en bewaken en beveiligen laten zien hoeveel beleid, bedrijfsvoering en operatie voor elkaar kunnen krijgen als de keuze helder is en geïnvesteerd wordt in nauwe samenwerking. Vanuit een duidelijke politieke opdracht of een veranderde maatschappelijke dreiging wordt dan in relatief korte tijd veel personeel en materieel ingezet. Andere casussen laten echter ook zien dat de bedrijfsvoering minder wendbaar is als de keuzes niet zo duidelijk zijn. Fundamenteel speelt hierbij echter ook de uitdaging dat de crisisgedreven cultuur van de politie zorgt voor minder aandacht voor het duurzaam borgen van de capaciteit op de lange termijn.

Samen verder leren

Terugkijkend naar wat bereikt is en vooruitkijkend naar de uitdagingen die eraan komen, stellen we dat drie aspecten nodig zijn om de ingezette veranderbeweging verder te ontwikkelen:

1. **Prioriteren van bedrijfsvoeringsopgaven.** Het verder verbeteren van de bedrijfsvoering voor de politie van morgen vraagt om duidelijke keuzes van de politietop. Daarbij dient er zicht te zijn op hoeveel veranderingen de organisatie de komende jaren aankan en welke veranderingen prioriteit hebben.
2. **Faciliteren van leergedrag.** De gewenste veranderbeweging moet uiteindelijk leiden tot gedragsverandering van politiemedewerkers rondom leren, zowel vanuit de operatie, PDC als beleidsteams. Leergedrag kan gefaciliteerd worden door structuren die het leren vergemakkelijken en borgen en die mensen rust en ruimte geven en belonen voor goede initiatieven.
3. **Institutionaliseren van werkwijzen.** De politie is goed in het uitvoeren van en leren tijdens tijdelijke duidelijk afgebakende pilots, projecten en programma's, maar een continue verbetering van de bedrijfsvoering vraagt dat tijdelijke initiatieven ingebed worden in cultuur, structuur en processen van de organisatie.