

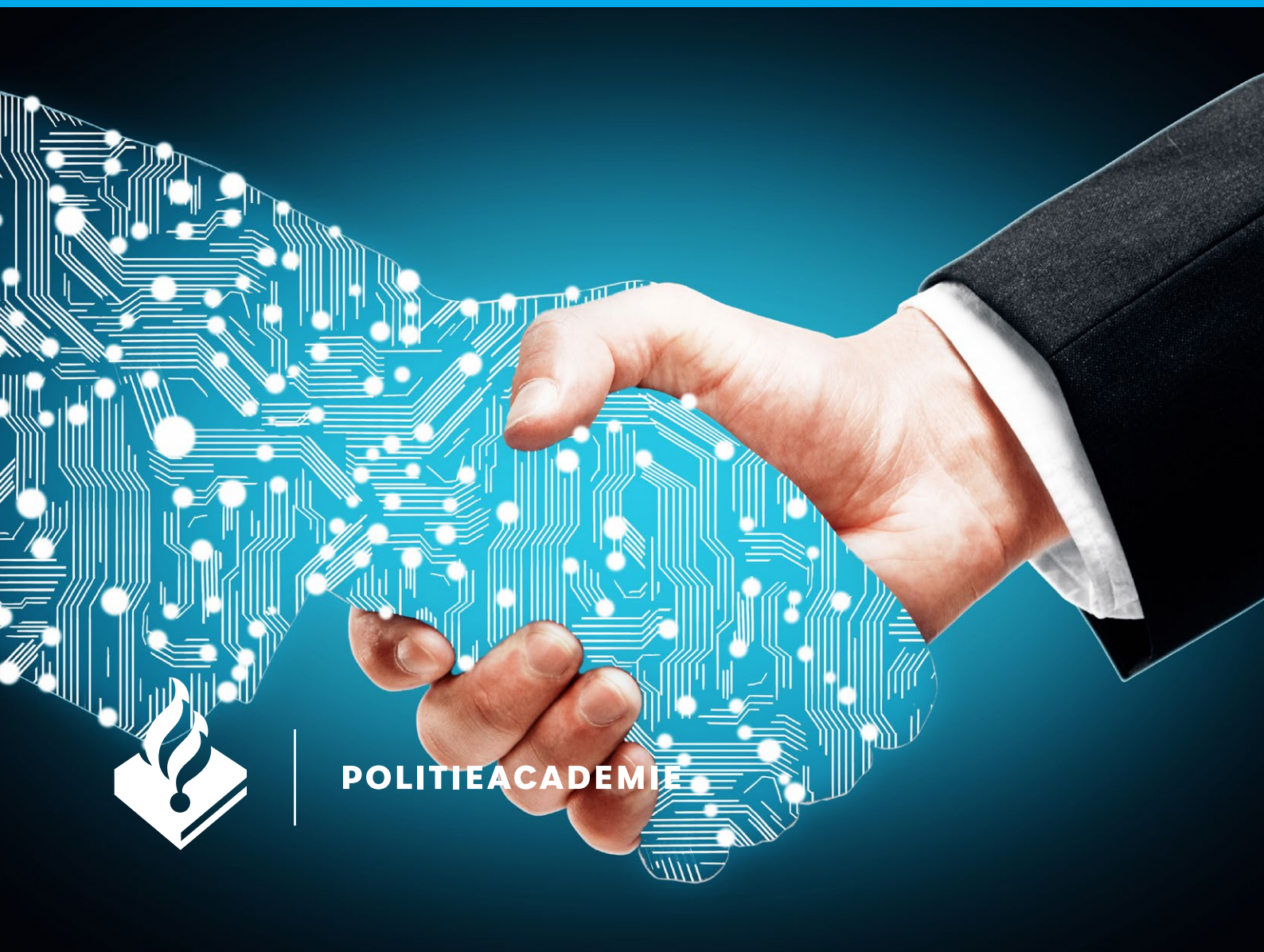
# Bekrachtigen van innovatie

**OPSCHALEN IN DE POLITIEPRAKTIJK**

Paul Kroes  
Hanneke ter Veen  
Nicolien Kop



**POLITIEACADEMIE**





# Bekrachtigen van innovatie

## OPSCHALEN IN DE POLITIEPRAKTIJK

‘Dus het hebben van een idee en daarmee aan de slag gaan.  
Dat is één. Maar dat vervolgens inderdaad breed, goed  
geborgd neerzetten voor iedereen: dat is echt heel taai.’

(uitspraak van een projectleider)

Paul Kroes  
Hanneke ter Veen  
Nicolien Kop

Uitgave: Politieacademie, Apeldoorn  
Datum: maart 2023  
Contact: [onderzoek@politieacademie.nl](mailto:onderzoek@politieacademie.nl)

Foto cover: Korpsmedia politie / iStock /  
Getty Images

©2023, Politieacademie

Behoudens de door de wet gestelde  
uitzonderingen mag niets uit deze uitgave  
worden veeleenvoudigd en/of openbaar  
gemaakt zonder schriftelijke toestemming  
van de Politieacademie, die daartoe door  
de auteurs met uitsluiting van ieder ander  
onherroepelijk is gemachtigd.



[https://www.politieacademie.nl/  
kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/  
PDF/102945.PDF](https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/102945.PDF)

# Samenvatting

Dit rapport presenteert de resultaten van onderzoek naar bevorderende en belemmerende factoren in het opschalen van innovaties binnen de politie. In twee eerdere studies van dit onderzoeksteam werd het proces dat vooraf gaat aan het opschalen van een innovatie onderzocht. De inzichten uit beide studies leidden tot waardevolle gesprekken met betrokkenen binnen en buiten de politie over dit innovatieproces. Tegelijkertijd werd daarbij duidelijk dat de wijze waarop de politie innovaties in de operationele praktijk opschaaft nog onderbelicht was.

## Onderzoeksopzet

Om de manier waarop de politie innovaties opschaaft te onderzoeken, werden zes innovatieve projecten in deze fase van het innovatieproces gevolgd. Hiervoor werd zowel gesproken met betrokkenen bij deze innovaties zoals projectleiders en portefeuillehouders, maar ook met andere experts binnen en buiten de politie, waaronder uit de gezondheidszorg.

## Bevorderende factoren

De uitkomsten van het onderzoek laten ten aanzien van de bevorderende factoren zien dat deze per betrokken groep verschillend worden ingeschat. Projectleiders ervaren dat de steun van leidinggevenden (op verschillende niveaus) helpt bij het borgen en het creëren van draagvlak voor opschaling van de innovatie. Portefeuillehouders ervaren dat het planmatig werken van projectleiders een betere sturing tijdens het opschalen mogelijk maakt. Terwijl de overige experts een duidelijke afbakening tussen de fase van het experimenteren en het opschalen bevorderend vinden voor het goed opschalen van een innovatie. Alle respondentgroepen zijn het er over eens dat bij het opschalen van een innovatie, een intensieve samenwerking positief bijdraagt en dat daarmee synergie tussen de deelnemers en eigenaarschap van de innovatie worden gecreëerd.

## Belemmerende factoren

Grofweg komt een drietal belemmerende factoren naar voren. Een belangrijke factor, die door alle betrokken partijen wordt genoemd en ervaren, is het traag verlopen van de besluitvorming in de prioritering van innovaties die mogen opschalen. Het is voor de projectleiders en andere betrokkenen bij de innovaties vaak onduidelijk wanneer het besluit tot opschaling wordt genomen en of er na een eventuele afwijzing in een later stadium nog een nieuwe kans hiertoe komt. Portefeuillehouders beschikken in de regel niet of slechts over een beperkt innovatiebudget. Dit heeft beperkende consequenties voor innovaties in het algemeen, opschalen specifiek. Daarnaast blijkt de financiële organisatie onvoldoende ingericht op het faciliteren van bottom-up innovaties, aangezien daarvoor geen vrije ruimte is ingericht.

Naast de vertraagde besluitvorming, ontbreekt het tevens aan een centrale sturing op de prioritering welke innovaties opgeschaald mogen worden. Hierbij lijken de keuzes in de prioritering niet altijd duidelijk verbonden aan de langetermijndoelen van de politieorganisatie. Doordat bij het ontwikkelen van innovatieve ideeën vaak de heersende gedachte in de organisatie is 'laat duizend bloemen bloeien', kan een overaanbod van gelijksoortige innovaties en van innovaties die minder noodzakelijk zijn ontstaan. Het ontbreken van afstemming in de ideefase en het niet stoppen van overbodige innovaties belemmert vervolgens de prioritering van het opschalen van innovaties.

Voor het inrichten van het proces van opschalen geldt dat er door het tactisch management te weinig rekening wordt gehouden met het feit dat experimenteren met innovaties en het

opschalen van innovaties twee verschillende processen zijn. Daardoor is er niet altijd voorzien in gescheiden budgetten voor deze twee processen en vindt er geen overdracht plaats van een experimenteer- naar een opschalingsteam. In de organisatie is (te) weinig aandacht voor het stellen van doelen en voor het monitoren van het opschalingsproces, waardoor reflectie en bijsturen op het proces wordt belemmerd.

### **Gezondheidszorg**

Volgens experts uit de gezondheidszorg, de sector waar ruime ervaring is opgebouwd in het opschalen van innovaties, bestaat er geen generieke aanpak om implementeren in alle omstandigheden te laten slagen. Zij stellen dat iedere implementatie op maat, afhankelijk van de context moet worden gemaakt. Waarbij een goede ondersteuning van het implementatieproces zoals het specifiek opleiden en trainen van mensen hoe op te schalen, bevorderend werkt.

### **Afsluitend**

Het opschalen van innovaties in de politieorganisatie heeft lange tijd te weinig aandacht gekregen. De urgentie van de situatie is inmiddels duidelijk en vraagt om een betere aanpak om verder verlies aan bestede middelen, financiële middelen en gedemotiveerde projectleiders te voorkomen. Hiervoor zijn de volgende aanbevelingen voor de politieorganisatie geformuleerd:

- Kader, prioriteer en beperk:
  - zorg voor een helder kader waarbinnen de prioritering van innovaties plaatsvindt;
  - prioriteer innovaties die passen bij de langetermijndoelen van de organisatie, zoals geformuleerd in de Science & Technology agenda;
  - beperk overige (bottom-up) innovaties tot een vastgestelde omvang.
  
- Evalueer, budgetteer en koppel los:
  - evalueer een innovatie na het uitvoeren van een pilot, zodat een gedegen besluit wordt genomen voordat de innovatie wordt opgeschaald;
  - zorg voor een substantieel budget voor innoveren en voorzie de portefeuillehouders van een te besteden budget ten behoeve van innoveren;
  - koppel het proces van experimenteren los van het opschalen van innovaties. Zorg hierbij voor gescheiden budgetten en voor de overdracht van een project van een innovatie- naar een opschalingsteam.
  
- Doelen, samenwerken en eenheid taal:
  - bevorder het stellen van doelen, het monitoren en bijsturen op het verloop van het opschalen. Gebruik hierbij hulpmiddelen die reflectie op het opschalingsproces stimuleren, zoals de PDCA-cyclus;
  - stimuleer het samenwerken van projectleiders, leidinggevend en ondersteunende diensten in de fase van opschaling. Laat het Innovatieportaal daarbij een leidende rol spelen;
  - zorg voor meer eenheid van taal om verwarring rond de begrippen verspreiden, implementeren en opschalen terug te dringen.

Tot slot en alles overziend kan worden gesteld dat, om innovaties succesvol te realiseren, het van belang is om innovatieve ideeën vroegtijdig en in samenhang te beschouwen. Hiervoor moet bij de uitwerking van een idee al worden gekeken naar wat dit betekent voor het opschalen en voor de betaalbaarheid van een innovatie. Zodat een portefeuillehouder of opdrachtgever vervolgens op al deze aspecten een onderbouwd besluit kan nemen.

# Inhoud

<b>SAMENVATTING</b> .....	3
<b>INLEIDING</b> .....	7
<b>1 IMPLEMENTATIE IN BREDER PERSPECTIEF</b> .....	10
1.1 Wat is implementeren? .....	13
1.2 Hoe verhoudt implementatie zich tot innovatie? .....	14
1.3 Welke benaderingen van implementeren zijn te onderscheiden? .....	14
1.4 Wanneer is implementatie een succes? .....	15
1.5 Welke fasen kent het implementatieproces? .....	16
1.6 Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren? .....	16
1.7 Implementatiestrategieën .....	18
1.8 Tot slot .....	20
<b>2 IMPLEMENTATIE IN DE POLITIEORGANISATIE</b> .....	22
2.1 Implementeren binnen de innovatiefunctie.....	25
2.2 Organisatie van implementeren.....	28
<b>3 ONDERZOEKSMETHODEN</b> .....	30
<b>4 DE ZES INNOVATIEVE PROJECTEN</b> .....	36
4.1 RPA.....	39
4.2 Visualisatieregie .....	40
4.3 KEES .....	42
4.4 TLOC.....	44
4.5 CSAE .....	46
4.6 Agile .....	48
4.7 De zes projecten samengevat.....	49
<b>5 OPSCHALEN IN DE PRAKTIJK</b> .....	50
5.1 Ervaringen van projectleiders .....	53
5.2 Ervaringen van landelijke portefeuillehouders .....	55
5.3 Ervaringen van experts.....	57
5.4 Tot slot .....	58
<b>6 LEREN VAN DE GEZONDHEIDSZORG</b> .....	60
6.1 Overeenkomsten .....	63
6.2 Gedeeltelijke overeenkomsten .....	63
6.3 Verschillen .....	64
6.4 Tot slot.....	67

<b>7</b>	<b>CONCLUSIES, REFLECTIE, AANBEVELINGEN EN HANDELINGSPERSPECTIEF</b>	68
7.1	Conclusies .....	71
7.2	Reflectie op het onderzoeksproces .....	74
7.3	Aanbevelingen .....	75
7.4	Handelingsperspectief.....	78
	<b>REFERENTIES.....</b>	<b>80</b>
	<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>86</b>
Bijlage 1	Definities van implementeren .....	89
Bijlage 2	Technical Readyness Level (TRL), zoals in gebruik bij politie.....	90
Bijlage 3	Toekomstige visie op innovatieplaatsen .....	91
Bijlage 4	Geraadpleegde personen voor de selectie van de projecten.....	92
Bijlage 5	Topics en vragen eerste interview .....	93
Bijlage 6	Topics en vragen overige interviews.....	95
Bijlage 7	Codeerlijst .....	96
Bijlage 8	Kenmerken van de zes projecten .....	99
Bijlage 9	Ontwikkeling van de zes projecten, mei 2021 – april 2022 .....	100



# Inleiding

## Aanleiding

Het belang van technologische innovaties in de huidige maatschappij neemt toe. Nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie, robotica, nanotechnologie, 3D-printen, biotechnologie en *quantum computing* beïnvloeden de samenleving fundamenteel. Reden waarom sommigen zeggen dat we aan het begin staan van 'de vierde revolutie'. Een periode waarin nieuwe technologieën de maatschappelijke, economische, industriële en overheidsdisciplines steeds sterker gaan beïnvloeden. Een periode die meer dan de eerdere industriële revoluties, uniek is in haar omvang, snelheid en complexiteit (Schwab, 2016).

Ook in het veiligheidsdomein wordt het belang van technologisch innoveren steeds evidentier. De politie experimenteert, ontwikkelt en werkt met nieuwe geavanceerde technologieën als gezichtsherkenning, cameratoezicht, DNA-technologie, kunstmatige intelligentie, drones en robots. Technologieën die we ons nu nog niet kunnen voorstellen of die we nu nog niet kunnen benoemen, zullen in de (nabije) toekomst worden ontwikkeld om de handhaving, de opsporing en de criminaliteitsbeheersing te ondersteunen. Innovaties beïnvloeden steeds meer het dagelijkse werk van politiemedewerkers, bijvoorbeeld omdat het gebruik van technologieën bepaalde handelingswijzen eenvoudiger, effectiever of efficiënter maken.

De impact van dergelijke innovaties op het werk van politiemedewerkers onderstreept het belang om de processen die een rol spelen bij het in gebruik nemen van nieuwe technologieën, te doorgronden. En daarmee de politie van overmorgen, met kennis en inzicht, voor te bereiden op een bestendige wijze van implementeren van technologische innovaties. Onderzoek kan daar een ondersteunende rol in vervullen.

In de *Strategische onderzoeksagenda voor de politie 2015-2019* (SOAP, 2015) werd expliciet de kennisachterstand van de Nederlandse politie genoemd.<sup>1</sup> Met name waar het gaat om processen en technologische ontwikkelingen die rondom de uitwisseling van informatie spelen. Ook in de huidige SOAP (2019 – 2022) wordt het belang van technologie in het thema 'state-of-the-art-technologie en intelligence' als belangrijk onderwerp voor de politieorganisatie benoemd.

Vanuit de behoefte om inzicht te krijgen, kennis te vergaren en een handelingsperspectief te ontwikkelen, voert de Politieacademie een longitudinaal onderzoek uit. Het longitudinale traject bestaat uit drie onderzoeken naar technologisch innoveren in de politieorganisatie. In 2016 is gestart met een inventarisatie en categorisering van technologische ontwikkelingen binnen de politieorganisatie (Ernst & Kop, 2018). Vervolgens richtte dit onderzoek (2017-2018) zich op het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop het proces van technologisch innoveren binnen de politie verloopt. Hiervoor werden dertien projecten gedurende ruim een jaar in hun ontwikkeling gevolgd en werden factoren benoemd die het technologisch innoveren bevorderen en/of belemmeren (Ernst, Ter Veen, Lam & Kop, 2019). In de tweede studie (2019-2020) zijn de ontwikkelingen van de dertien projecten gemonitord vanaf de fase waarop het vorige onderzoek eindigde (Ter Veen & Kop, 2021). Hiermee werd een breder en over meerdere jaren verspreid beeld verkregen over de rol van positieve en negatieve factoren in het proces van technologisch innoveren binnen de politie. Het derde onderzoek

---

<sup>1</sup> De *Science & Technology Agenda Politie* richt zich eveneens op kennisopbouw en werkt samen met de *Strategische onderzoeksagenda voor de politie*.

(2021-2022) is gericht op het implementeren van technologische innovaties in de politieorganisatie. In dit rapport wordt hier verslag van gedaan.

De implementatiefase van technologische innovaties binnen de politiepraktijk is in de eerste twee studies grotendeels buiten beschouwing gelaten. Dat was deels vanwege het stadium waarin de projecten zich toen bevonden. Het is zinvol om daar nu een verdiepingsslag in te maken. Uit een eerste (inter)nationale literatuurverkenning blijkt dat er überhaupt nog weinig bekend is over implementatietrajecten binnen politieorganisaties en dat onderzoek hiernaar beperkt is. Ook is nog onduidelijk hoe de overgang van het technologisch ontwikkelen van een innovatie naar het daadwerkelijk implementeren van deze innovatie in de politiepraktijk verloopt. Dat is opvallend, aangezien juist deze implementatiefase essentieel lijkt te zijn om technologische vernieuwingen op een goede wijze in de organisatie in gebruik te nemen.

*'Technologie gaat zo hard. (...) Ik zie het als onderdeel van mijn opdracht om ervoor te zorgen dat we de innovatie beter faciliteren, beter ondersteunen zodat het niet bij een idee blijft, maar dat het ook geïmplementeerd wordt in het hele korps.'* (Henk Geveke, Crossing Borders Festival, 31 oktober 2019)

Eind 2019 vond een verkennend gesprek plaats tussen Henk Geveke, lid korpsleiding voor technologie en innovatie, en de onderzoekers van de Politieacademie. In het gesprek werd het belang van onderzoek en kennis over implementatie van technologische innovaties binnen de politie besproken en onderkend. Behalve dat implementatie van nieuwe technologieën belangrijk is voor de uitvoering van politiewerk, is het ook een essentieel en onlosmakelijk onderdeel van de innovatieketen. Om hierover meer inzicht en kennis te verkrijgen, heeft de Politieacademie de opdracht gekregen om een onderzoek uit te voeren naar het implementeren van technologische ontwikkelingen in de politieorganisatie.

## **Doelstelling en onderzoeksvraag**

Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan het technologische innovatieproces van de Nederlandse politie door het implementatieproces inzichtelijk te maken en van daaruit verbeteringen en aanbevelingen te kunnen aanreiken. De vraag daarbij is hoe het implementatieproces in de politiepraktijk verloopt. Het is immers niet vanzelfsprekend dat de tijdens de pilots ontwikkelde werkwijzen als vanzelf worden geaccepteerd en overgenomen door de operationele praktijk. Welke factoren spelen in dat proces een rol en welke goede werkwijzen voor een geslaagde implementatie kunnen daarbij worden geïdentificeerd? Inzichten en ervaringen van andere sectoren worden in dit onderzoek meegenomen om valkuilen en *good practices* te identificeren. Zo is bekend dat in de gezondheidszorg implementatiewetenschap zich tot een gevestigd onderzoeksveld heeft ontwikkeld. Mogelijk leveren de ervaringen uit dat onderzoeksveld oplossingen voor knelpunten waarmee ook de politie te maken heeft.

Wij komen tot volgende onderzoeksvraag:

*Hoe verloopt de implementatie van innovatieve technologische projecten in de operationele politiepraktijk in Nederland?*

En de bijbehorende deelvragen:

1. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen implementatie zoals in de literatuur wordt beschreven en de implementatie in de politiepraktijk?
2. Welke implementatieprocessen bij de politie zijn succesvol? Wat zijn aandachtspunten?
3. Wat kan de politie leren van succesvol implementeren in de gezondheidszorg?

Het onderzoek richt zich op de implementatiefase. In de oorspronkelijke opzet van dit onderzoek beschouwden we dit als de fase na oplevering en afsluiting van het innovatieproject waarin het wordt overgedragen aan de politiepraktijk. Hoewel bij aanvang bekend was dat deze overgang van de ene naar de andere fase in de praktijk niet altijd strak afgebakend zou worden, bleek er in werkelijkheid een grotere variatie in wijzen waarop innovaties in de praktijk in gebruik worden genomen te bestaan, dan gedacht. Met dit afsluitende onderzoek bekrachtigen we een reeks van drie publicaties over innovatie.

# 1

Implementatie in  
breder perspectief





In dit hoofdstuk gaan we in op de stand van zaken in de literatuur over implementeren. Dit hoofdstuk leunt daarbij gedeeltelijk op de indeling in de literatuurverkenning van Van der Zwet en De Groot (2016)<sup>2</sup>. Op basis van een adequate selectie van bronnen hebben zij een beknopt, maar informatief beeld geschetst, waarin met name de samenhang tussen recente onderzoeksresultaten duidelijk wordt. Veel van het bestudeerde onderzoek heeft plaatsgevonden in de gezondheidszorg. Specifieke termen uit deze studies (bijvoorbeeld de term patiënten) wordt in deze studie geabstraheerd naar meer algemene terminologie.

## 1.1 Wat is implementeren?

In de literatuur kan een scala aan definities en omschrijvingen van het begrip implementeren worden aangetroffen, van beknopt tot uitgebreid. Als illustratie hiervan is in bijlage 1 een opsomming opgenomen van de definities die het onderzoeksteam bij het uitvoeren van het literatuuronderzoek tegenkwam. De opsomming pretendeert zeker geen volledigheid, maar uit deze definities zijn een aantal terugkerende elementen te destilleren:

- Implementatie maakt deel uit van het innovatieproces waarbij een nuttige vernieuwing of verbetering geïmplementeerd wordt (Van der Zwet & De Groot, 2016 ; Easton, 2018).
- Het betreft een procesmatige en/of planmatige invoering van een vernieuwing of verandering (Stals, 2012).
- Het gaat om bredere activiteiten dan de eenvoudige introductie van de nieuwe technologie zelf. Het betreft bijvoorbeeld ook de voorafgaande activiteiten die samenhangen met de afstemming van de gewenste bedrijfsprocessen, de organisatie en de systemen (Muntslag, 2001; Pater, Roest, Dubbeldam & Verweijen, 2002).
- Het implementatieproces wordt specifiek beschreven aangezien implementatieprocessen doelgericht dienen te zijn, zodat vastgesteld kan worden wat de kracht van die processen is geweest (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005, p. 5).
- De verandering is duurzaam: er dient een blijvende verandering te worden bewerkstelligd (Stals, 2012; Pater, Roest, Dubbeldam & Verweijen, 2002).

Dit hebben we als volgt samengevat. Implementatie:

- is een onderdeel van het innovatieproces;
- is een vernieuwing, verbetering of verandering;
- heeft een plan en/of een procesmatige doelgerichte aanpak;
- moet worden beschouwd in de context van de organisatiesystemen en processen;
- vindt plaats vanuit een duurzame, continue verbetering gedurende het hele proces.

---

<sup>2</sup> We geven de inhoud van de literatuurverkenning beknopt weer, aangevuld met overige literatuur. Voor een meer uitgebreide beschrijving adviseren wij het eerste hoofdstuk van het artikel van Van der Zwet en De Groot te lezen.

## 1.2 Hoe verhoudt implementatie zich tot innovatie?

Implementatie staat niet op zichzelf, het maakt deel uit van het hele proces van innoveren. Het innovatieproces is het geheel van menselijke handelingen gericht op vernieuwing, zoals van producten, diensten en werkprocessen. Innovatie omvat het hele proces: van idee tot implementatie. Garud, Tuertscher & Van de Ven ontwaren binnen dat proces vier fasen<sup>3</sup> (Ernst, Ter Veen, Lam & Kop, 2019). De implementatie of realisatie is daarvan de laatste fase (tabel 1).

Tabel 1: De vier fasen van het innovatieproces

Fase	Omschrijving
1	het ontstaan van een idee
2	het ontwikkelen van een idee tot een werkend prototype (een <i>proof of concept</i> )
3	het testen van de <i>proof of concept</i> in de praktijkomgeving (pilot)
4	realisatie in de organisatie en haar werkprocessen

Bron: Ernst, Ter Veen, Lam & Kop, 2016, p. 34.

## 1.3 Welke benaderingen van implementeren zijn te onderscheiden?

Een basale vraag die bij implementeren dient te worden beantwoord, is de vraag in welke mate de betrokken medewerkers kunnen participeren. Hebben de medewerkers invloed op de verandering of wordt er gekozen voor een centrale aansturing? Bij implementeren zijn in essentie twee benaderingen mogelijk (Stals, 2012): de rationele benadering of de participatiebenadering.

Bij de rationele benadering, ook wel top-down-implementatie of het lineair-rationele model genaamd, komen nieuwe werkwijzen of inzichten vaak van elders en worden deze vanuit het directieniveau doorgevoerd. Het gaat daarbij om nieuwe wetenschappelijke inzichten of uitvindingen die elders in de praktijk blijken te werken. De innovatie is bedacht door anderen dan de (mogelijke) gebruikers van de organisatie waarin zij wordt geïmplementeerd. Een voordeel van deze top-down-benadering is de gestandaardiseerde en centrale aanpak. Een nadeel is het risico dat de organisatie ofwel de medewerkers de innovatie links laat liggen. Veel in de literatuur beschreven voorbeelden van implementatie behoren volgens Van der Zwet en De Groot (2016) tot deze categorie.

De andere manier van implementeren is de participatiebenadering, ook wel bottom-up-implementatie, coproductie, co-creatie of co-creatieve implementatie genoemd. Bij deze benadering zijn de wensen en ervaringen uit de praktijk het startpunt van een innovatie en sluit men in de ontwikkeling hiervan zoveel mogelijk aan bij de behoeften van de (lokale) praktijk. Het voortouw in het innovatieproces ligt hier expliciet bij de gebruikers/professionals die de innovatie ontwikkelen, eventueel met ondersteuning van onderzoekers en ontwikkelaars. Positieve kenmerken van deze benadering zijn dat beoogde gebruikers direct betrokken zijn bij zowel de ontwikkeling als de uitvoering van de innovatie. Hiermee wordt eigenaarschap gecreëerd, wat de kans op slagen en acceptatie in het gebruik vergroot. Een nadeel van deze aanpak kan zijn dat het veranderingsproces te specifiek of lokaal

<sup>3</sup> Het door ons gebruikte (eenvoudige) model loopt parallel aan het binnen de politie gehanteerde model van Technology Readiness met negen niveaus. Het is een methode om de mate van ontwikkeling van een technologie te meten. Het verschil tussen deze twee modellen ligt er ook in dat het TRL-model sterker op technologie is gericht. Het door de politie toegepaste model wordt in bijlage 2 weergegeven.



gekleurd benaderd wordt, zonder dat naar bredere maatschappelijke en structurele ontwikkelingen wordt gekeken (Van der Zwet & De Groot, 2016; Tilma & Hooghiemstra, 2017). De verschillen tussen de twee benaderingen zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: De verschillen tussen de rationele benadering en de participatiebenadering

Rationele benadering	Participatiebenadering
Implementatie verloopt lineair	Implementatie verloopt geleidelijk
Duidelijk startpunt	Onduidelijk startpunt
Aangestuurd van bovenaf	Aangestuurd vanuit de praktijk
Gedreven door aanbod van technologie	Gedreven door behoeften aan technologie
Vaak positieve drijfveer ten aanzien van vernieuwing	Neutrale drijfveer ten aanzien van vernieuwing
Geen aandacht voor de diversiteit van behoeften in de praktijk	Geen aandacht voor de invloed van macroprocessen, kans op implementatie van niet-optimale technologie

Bron: Van der Zwet & De Groot, 2016, p. 11.

Het is ook mogelijk de voordelen van beide benaderingen te combineren in een mengvorm van top-down- en bottom-up-implementatie. Hierbij kunnen bijvoorbeeld professionals worden uitgedaagd tot het meedenken over de toekomst van het eigen team binnen de verandering voor de hele organisatie die als een richtinggevend baken dient. Op deze wijze wordt centraal richting gegeven aan een verandering en de regie gehouden op het gehele proces. Tegelijkertijd worden decentraal (vanuit de praktijk) de professionals/gebruikers gehoord en betrokken bij de implementatie. Zij worden tot actie aangezet en kunnen meedenken, wat zal leiden tot meer draagvlak bij de gebruikers. Belangrijk punt van aandacht bij een gecombineerde aanpak is de complexiteit in de communicatie en de interactie tussen opdrachtgever, ontwikkelaar, gebruiker en begeleider van de innovatie tijdens de ontwikkeling en de implementatie.

#### 1.4 Wanneer is implementatie een succes?

Om te beoordelen of een implementatie al dan niet succesvol is, moet er een onderscheid gemaakt worden tussen implementatie in enge zin en implementatie in brede zin. Implementatie in enge zin wordt ook wel programma-integriteit, interventietrouw of implementatietrouw genoemd (Carroll, Patterson, Wood, Booth & Balain, 2007 ; RAND, n.d.). Het zegt iets over het integer uitvoeren van een eerder vastgesteld programma en heeft vooral betrekking op het niveau van de medewerkers. Een intensief pakket van invoerstrategieën (veel training, begeleiding en monitoring) wordt gezien als bevorderlijk voor de programma-integriteit (Stals, 2012).

Onder implementatie in brede zin (ook wel: doeltreffendheid) wordt verstaan dat een innovatie wordt uitgevoerd zoals dat bedoeld was en dat tevens de beoogde verbetering voor de gebruikers wordt behaald. Na de implementatie is er daadwerkelijk iets verbeterd voor de medewerker. Implementatie in brede zin heeft dus direct betrekking op de resultaten van de innovatie.

Een ander aspect dat bijdraagt aan het succes van de implementatie is de duurzaamheid (*sustainability*) van de innovatie of van de verandering. Om te spreken van een succesvolle

implementatie moeten na verloop van tijd de professionals de interventie nog steeds integer uitvoeren en moet er een (blijvende) verbetering zijn opgetreden (Stals, 2012). De beoogde innovatie dient dus een structurele plaats in de organisatie te krijgen. Daarmee wordt niet bedoeld dat rigide wordt vastgehouden aan een werkwijze. Het gaat om het: 'vasthouden aan wat goed werkt en ontwikkelen wat beter kan' (Stals, 2012, p. 41). Om verbeteringen te monitoren kan gebruik worden gemaakt van hulpmiddelen, zoals de kwaliteitscirkel van Deming, ofwel de PDCA-cyclus: Plan Do Check Act. Uit onderzoek (Van der Zwet & De Groot, 2016) komt een viertal factoren naar voren die de kans op een duurzame borging vergroten:

1. Continue monitoring van de voortgang en de resultaten zodat bijsturen op de gewenste uitkomsten (in enge en brede zin) kan plaatsvinden.
2. Een goede selectie van de innovatie. Dit betekent een innovatie die goed aansluit bij de medewerkers en de behoefte van de gebruiker.
3. Reeds in de adoptiefase en invoeringsfase rekening houden met een langdurige uitvoering van de interventie. De innovatie wordt immers geïmplementeerd met als doel een langdurig gebruik.
4. Een organisatiestructuur en -cultuur die het gebruik van de innovatie ondersteunen, zoals het inruimen van tijd en ruimte voor intervisie.

Of een implementatie al dan niet succesvol verloopt, hangt ook af van de condities waaronder die verloopt. Bij condities draait het om drie elementen, namelijk: fasering, bevorderende en belemmerende factoren en implementatiestrategieën. Deze elementen komen in de volgende paragrafen aan bod.

### **1.5 Welke fasen kent het implementatieproces?**

Wanneer we spreken over implementeren, hebben we het over een veranderingsproces in fasen. Het implementatieproces kent vier elkaar opvolgende fasen:

1. de verspreidingsfase (of disseminatiefase) waarin de professionals kennis nemen van de innovatie;
2. de adoptiefase waarin de professionals moeten accepteren om met de innovatie te gaan werken;
3. de invoeringsfase waarin daadwerkelijk met de innovatie gewerkt gaat worden en
4. de borgingsfase waarin de uitvoering van de innovatie wordt verankerd.

Het onderscheid in fasen geeft vooral inzicht in het veranderingsproces, waarbij niet altijd alle fasen (in dezelfde volgorde) hoeven te worden doorlopen. Het doorlopen van de fasen is niet verbonden met wat in deze fasen beoogd wordt. Het kennismaken van een innovatie door een professional betekent bijvoorbeeld nog niet dat de innovatie ook in gebruik zal worden genomen. Hiertoe zal een gerichte inzet moeten plaatsvinden.

### **1.6 Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren?**

Om een succesvolle implementatie te realiseren, moet rekening gehouden worden met de bevorderende en de belemmerende factoren die hier een rol kunnen spelen. Deze factoren worden doorgaans in vier categorieën verdeeld (Van der Zwet & De Groot, 2016, p. 15-17).

De eerste categorie omvat de kenmerken van de te implementeren innovatie/vernieuwing. Er worden verschillende kenmerken onderscheiden, zoals het voordeel dat men van de innovatie verwacht. De innovatie moet voor de (potentiële) gebruiker (professional) voordeel opleveren ten opzichte van de bestaande werkwijze. Ofwel de innovatie moet bruikbaar zijn. Een ander kenmerk is de verenigbaarheid: de innovatie moet passen bij de waarden, overtuigingen, geschiedenis en behoeften van de gebruiker. Een derde kenmerk is de mogelijkheid tot uitproberen: de innovatie moet door de professionals gemakkelijk uitgetoet kunnen worden zodat een eventueel negatief effect voorkomen kan worden. Vervolgens is er het kenmerk van de complexiteit: de innovatie moet niet te moeilijk zijn in het gebruik. Tot slot is

er het kenmerk van de mogelijkheid om te observeren: de uitvoering en resultaten van de innovatie moeten goed zichtbaar zijn voor bijvoorbeeld collega's.

De tweede categorie betreft de kenmerken van de beoogde gebruiker/professional. De professional dient te beschikken over voldoende kennis en vaardigheden. Motivatie en attitude zijn eveneens belangrijke kenmerken. De attitude die een professional heeft jegens een innovatie, is van invloed op de intentie om de innovatie te gaan gebruiken. De attitude wordt bepaald door de mate waarin de professionals inschatten dat de innovatie hen iets positiefs of juist negatiefs oplevert.

Verder zijn volgens een indeling van Rogers (1995) professionals ook in te delen in typen, op grond van het verschil in de neiging om innovaties te accepteren. Rogers onderscheidt de *innovators* (professionals die innovatief zijn ingesteld en een onderzoekende houding hebben), de *early adopters* (zij accepteren een innovatie vroegtijdig, maar minder snel dan de innovators), de *early majority* (zij volgen de vernieuwingen op afstand), de *late majority* (zijn conservatiever dan de *early majority*) en tot slot de *laggards* (traditionele professionals die het werk het liefste bij het oude laten). Het blijkt dat elk type professional wordt beïnvloed en geneigd is te kijken naar de groep ervoor en dus juist iets sneller innovaties accepteert. Dit onderstreept het belang van het 'met elkaar in contact zijn' van de verschillende types. Om de (toekomstige) gebruikers te inspireren en te overtuigen van de innovatie, bestaan er per type professionals verschillende determinanten waarop kan worden ingespeeld. Zo zijn *innovators* en *early adopters* vooral te beïnvloeden door het verwachte voordeel van de innovatie, terwijl de *late majority* en de *laggards* het beste te overtuigen zijn doordat de innovatie niet moeilijk is in het gebruik.

De derde categorie betreft de kenmerken van de organisatie waarin de innovatie wordt geïmplementeerd. Van der Zwet en De Groot (2016, p. 17) omschrijven deze categorie als volgt:

*'Ook de kenmerken van de organisatie waarbinnen de innovatie uitgevoerd gaat worden – de organisatiestructuur, de randvoorwaarden en hoe men binnen de organisatie omgaat met veranderingen – zijn van invloed op het implementatieproces. Determinanten gericht op de organisatie zijn randvoorwaarden als financiële middelen en beschikbaarheid van tijd en materialen. Maar ook determinanten die zich meer richten op het functioneren van de organisatie zoals voldoende personeelscapaciteit, een goede samenwerking tussen afdelingen, turbulentie in de organisatie, feedback en formele bekrachtiging van de innovatie. De verandercultuur [de bereidheid in een organisatie om te veranderen, red.] in een organisatie is daarnaast ook een belangrijke determinant. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld gewend is om regelmatig vernieuwingen door te voeren en er dus sprake is van een positieve verandercultuur binnen de organisatie, zal het implementeren van een innovatie vaak soepeler verlopen. Ook sterk leiderschap in de organisatie is een belangrijke bevorderende factor in het implementatieproces. Sterk leiderschap kenmerkt zich door het betrekken van alle professionals in de organisatie en het duidelijk sturen van en richting geven aan het implementatieproces.'*

De vierde categorie behelst de context, de omgeving waarbinnen de implementatie plaatsvindt en omvat factoren die te maken hebben met de brede sociaal-politieke context van de gebruiker en de organisatie. Zo kunnen wet- en regelgeving of bezuinigingen van invloed zijn op de implementatie. Wanneer bijvoorbeeld de innovatie aansluit op nieuwe wetgeving kan dit ervoor zorgen dat er eerder financiële middelen vrijkomen.

## 1.7 Implementatiestrategieën

Met een implementatiestrategie bedoelen we 'een concrete activiteit of een combinatie van activiteiten die een organisatie kan inzetten om de bekendheid van een innovatie te vergroten, de acceptatie te bevorderen, de innovatie in te voeren en het gebruik ervan in te voeren.' (Van der Zwet en De Groot 2018, p. 18). Voorbeelden van activiteiten die hieraan bijdragen zijn intervisiebijeenkomsten, trainingen en het versturen van een nieuwsbrief over de innovatie.

Het uitvoeren van dergelijke activiteiten is geen garantie voor een succesvolle implementatie van een innovatie. Activiteiten dienen geanalyseerd te worden en nauwkeurig afgestemd te worden op een aantal kenmerken van een specifieke situatie. Die kenmerken betreffen de fase waarin de implementatie zich bevindt, de determinanten en de context. Elke fase, determinant of verschil in context, vraagt om een aanpassing in de strategie. Als voorbeeld bij de faseringen van implementatie noemen Van der Zwet en De Groot (2018) de volgende strategieën:

1. Verspreidingsfas (disseminatie): passieve verspreiding van informatie, educatieve materialen en didactische educatieve bijeenkomsten.
2. Adoptiefase: bezoeken van deskundigen, de inzet van opinieleiders en interactieve bijeenkomsten.
3. Invoeringsfase: gebruikers dienen voldoende te worden toegerust (financiële en organisatorische strategieën) en voldoende te worden betrokken (lokale consensus-processen) om tot daadwerkelijk ander gedrag over te gaan.
4. Borgingsfase: herinneringen en audit- en feedbackcycli, zodat gebruikers inzicht krijgen in hun manier van werken en de resultaten die daarmee zijn behaald.

Er kunnen zo vier typen van implementatiestrategieën worden onderscheiden, namelijk faciliterend, educatief, overtuigend en dwingend. Faciliterende strategieën omvatten activiteiten die het de potentiële gebruiker makkelijk maken om de innovatie toe te passen, bijvoorbeeld ondersteuning, intervisie en workshops. Bij educatieve strategieën gaat het om activiteiten waarin de potentiële gebruiker kennis, inzicht en vaardigheden krijgt aangereikt. Overtuigende strategieën richten zich op het belonen van positief gedrag, het krachtig naar voren brengen van meningen en het uitoefenen van sociaal-politieke druk. De dwingende strategieën omvatten regels, sancties, contracten en certificatie (Van der Zwet en De Groot, 2018, p. 18). Zoals gesteld kan het type strategie voor de implementatie worden afgestemd op de omstandigheden. Wanneer tijdens de implementatie vooral het gebruikerstype van *laggards* voorkomt, kan bijvoorbeeld gekozen worden voor een meer dwingende strategie. De keuze voor één strategie of een combinatie van strategieën gebeurt steeds planmatig, waarbij voorbereiding, monitoring en aanpassing de aandacht van de organisatie vragen.

Hoewel het onderscheid en het maken van een keuze in de te gebruiken implementatiestrategieën kan bijdragen aan het verspreiden van een innovatie in de organisatie, is over de effectiviteit van deze strategieën nog niet zoveel bekend. Al lijkt het verspreiden van passieve middelen (zoals informatie verstrekken of educatieve producten inzetten) minder effectief indien dit niet gepaard gaat met interactie (zoals oefening, uitwisseling of de inbreng van een expert). De (beperkte) kennis over de effectiviteit van deze strategieën wordt weergegeven in tabel 3 waarbij de meest effectieve implementatiestrategie bovenaan staat. In deze tabel verstaan we onder implementatiestrategie de 'losse' activiteiten, dat wil zeggen: los van de samenhang met andere interventies. Dit onderzoeksrapport kan een bijdrage leveren aan het verrijken van inzicht met betrekking tot de effectiviteit van de beschreven strategieën.

Tabel 3 Implementatiestrategieën naar mate van effectiviteit

<b>Consistent effectief</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• educatieve inbreng van deskundigen in de praktijk</li> <li>• reminders</li> <li>• veelzijdige interventies (het combineren van meerdere activiteiten)</li> <li>• interactieve educatieve bijeenkomsten</li> <li>• financiële strategieën</li> <li>• organisatorische strategieën</li> </ul>
<b>Variabel effectief</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• audit en feedback</li> <li>• gebruik van lokale opinieleiders</li> <li>• lokale consensusprocessen</li> </ul>
<b>Weinig of geen effect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• passieve verspreiding van informatie</li> <li>• educatieve materialen</li> <li>• didactische educatieve bijeenkomsten</li> </ul>

Bron: Van der Zwet en De Groot, 2016, p. 19.

Deze paragraaf wordt afgesloten met een voorbeeld hoe men na afweging van een aantal factoren kan komen tot een of meer strategieën die passen bij de implementatiefase waarin de innovatie zich bevindt en bij het type professional. Zie tabel 4. De factor sociaal-politieke context dient ook in de overwegingen betrokken te worden, maar deze geldt voor alle fasen en wordt daarom niet in deze tabel opgenomen.

In dit voorbeeld bedenken we een strategie bij een implementatie die zich in de verspreidingsfase bevindt. We richten ons op de doelgroep van de *early adapters*, als een groep van voortrekkers van innovaties. We weten dat deze groep beïnvloed kan worden door hen het voordeel van de innovatie te laten inzien, want die mindset past immers bij deze doelgroep. We kiezen vervolgens voor een drietal implementatiestrategieën die elkaar onderling aanvullen: passief informatie verstrekken, educatieve materialen verstrekken en didactische educatieve bijeenkomsten organiseren. De keuze van de implementatiestrategieën is een eigen afweging en wordt niet gegenereerd door de tabel. Het uitgangspunt is immers dat geschikte implementatiestrategieën niet op voorhand vastliggen, maar samenhangen met de situatie binnen een organisatie.

Tabel 4 Voorbeeld van een combinatie van determinanten die tot een (mogelijke) strategie leiden

Implementatie-fase	Het type professional waarop de strategie zich richt	Determinanten die in een specifieke fase een rol spelen	Mogelijke strategie
Disseminatiefase	<i>Early adopters</i>	Voordeel inzien van de innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passief informatie verstrekken</li> <li>• Educatieve materialen verstrekken</li> <li>• Didactische educatieve bijeenkomsten organiseren</li> </ul>
Adoptiefase	<i>Early majority</i>	Mogelijkheid tot observeren van de innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educatieve bezoeken van deskundigen organiseren</li> <li>• Lokale opinieleiders mobiliseren</li> </ul>
Invoeringsfase	<i>Late majority</i>	De innovatie kan uitgetoet worden  De innovatie is eenvoudig in het gebruik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactieve educatie bijeenkomsten organiseren</li> <li>• Consensus rondom processen verkrijgen</li> <li>• Financiële strategieën</li> </ul>
Borgingsfase	<i>Laggards</i>	Aanpassing van de innovatie is mogelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorische strategieën</li> <li>• Reminders versturen</li> <li>• Audit en Feedback organiseren</li> </ul>

Bron: In aangepaste vorm naar Van der Zwet en De Groot (2016), p. 20

## 1.8 Tot slot

We hebben in dit hoofdstuk omschrijvingen van implementatie verkend en benoemd welke elementen hierin een rol spelen. Vervolgens is de verhouding tussen implementatie en innovatie toegelicht waarna de benaderingen in de aanpak van implementatie zijn besproken. We onderscheiden een rationale benadering (top-down) en een participatiebenadering (bottom-up). Van der Zwet en De Groot concluderen dat professionals die worden betrokken bij het ontwikkelen van een innovatie eerder de noodzaak en het nut hiervan zien. Daarom is het belangrijk om ook in een top-downbenadering te streven naar de inbreng en betrokkenheid van de gebruikers.

De vraag wanneer een implementatie van een innovatie succesvol is, kan op drie manieren worden beoordeeld. Allereerst door te kijken naar de implementatie in enge zin, de wijze waarop het integer en volgens een vastgesteld programma of strategie wordt uitgevoerd. Ten tweede door te kijken naar het uitvoeren van de implementatie in brede zin, de doeltreffendheid van de innovatie en de verbeteringen voor de gebruiker. Ten derde is het mogelijk het succes te beoordelen vanuit de duurzaamheid (de blijvende verbetering) van de innovatie of verandering.

Tot slot zijn de implementatiestrategieën die kunnen bijdragen aan het realiseren van een succesvolle implementatie besproken. Hierbij is een combinatie van activiteiten mogelijk waarbij het vooral van belang is om deze planmatig en nauwkeurig af te stemmen, op zowel de implementatiefase als op de factoren die van invloed (kunnen) zijn op de implementatie. Monitoring en bijsturen tijdens het implementatieproces spelen hierin een belangrijke rol.

# 2

Implementatie in  
de politieorganisatie







Hoofdstuk 2 behandelt het implementeren in de politieorganisatie. Uit de literatuurverkenning blijkt dat literatuur over het implementeren van innovaties binnen de politie summier is. Politiestudies over implementeren zijn beperkt in aantal en versnipperd naar periode, ruimte, onderwerp en onderzoeksopzet. Ze resulteren in bevindingen en tips die weinig samenhang vertonen. Hierdoor is het niet mogelijk om aan de hand van literatuur een algemeen beeld over implementeren in politieorganisaties samen te stellen. We richten ons daarom eerst op de visie van de politie op innovatie, en specifiek op de implementatiefase. Vervolgens worden de bij het implementeren van innovaties betrokken organisatieonderdelen toegelicht.

## 2.1 Implementeren binnen de innovatiefunctie




In 2020 heeft de korpsleiding een visie op de innovatiefunctie in de politieorganisatie gepubliceerd met de titel 'Werken aan de politie van (over)morgen' (Werken aan de politie, 2020). Innoveren wordt daarin omschreven als '*het gehele proces van genereren, creëren en implementeren van een nieuwe manier van werken met als doel significant effectiever en/of efficiënter te worden*' (Werken aan de politie, 2020, p. 5). In deze definitie van innoveren door de politie maakt de implementatiefase dus een integraal onderdeel uit van het innovatieproces.

De visie als zodanig wordt niet verwoord in een (beknopte) omschrijving, maar wordt tamelijk uitvoerig omschreven in de vorm van twaalf standpunten met betrekking tot innoveren. Het onderzoeksteam zal daaruit de punten kiezen en bespreken die van belang zijn voor dit onderzoek naar de fase van opschaling.

### Fasering in het innovatieproces

In het genoemde document worden op hoofdlijnen drie elkaar in de tijd opvolgende hoofdfasen in het innovatieproces onderscheiden, namelijk ideatie, creatie en opschaling (tabel 5).

Tabel 5 Hoofdfasen en kenmerken van het innovatieproces

Hoofdfase	Kenmerken
 Ideatie	een idee ontstaat, leidend tot een concept dat kan werken ( <i>proof of concept</i> )
 Creatie	een idee wordt gerealiseerd, leidend tot een minimaal levensvatbaar product (een innovatie) dat door middel van testen wordt geoptimaliseerd
 Opschaling	een innovatie wordt geaccepteerd en in gebruik genomen door (onderdelen van) de politieorganisatie

Bron: Werken aan de politie, 2020, p. 12

Hierbij onderscheidt de visie van de politie twee strategieën voor het opschalen van innovaties: implementeren en verspreiden. Met het implementeren wordt het '*uitrollen*' van een innovatie in de organisatie volgens een planmatige aanpak bedoeld. Terwijl met verspreiden een organische aanpak centraal staat, waarbij een innovatie wordt '*ingerold*' naar andere plekken in de organisatie. Verspreiden gebeurt via een viraal proces, ook wel olievlekwerking genoemd. Opschalen wordt dus gebruikt als overkoepelende term voor de twee strategieën van implementeren en verspreiden.

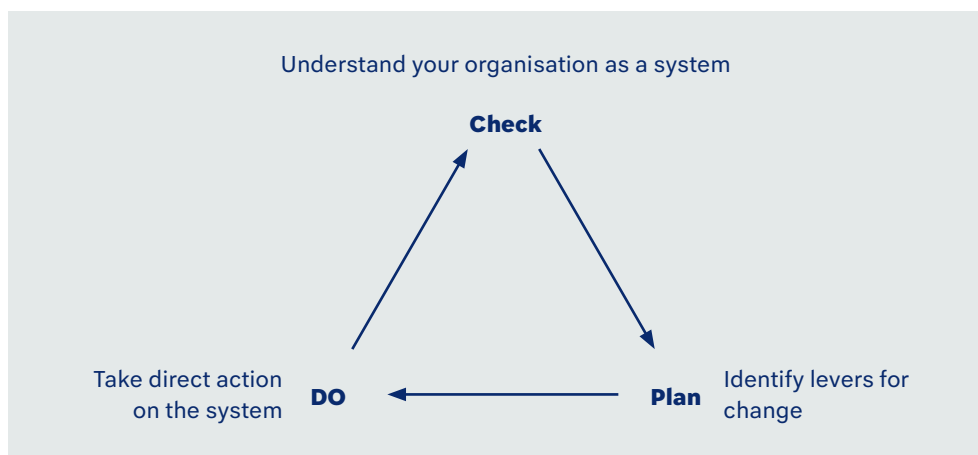
Het onderscheid tussen implementeren en verspreiden zoals in het visiedocument van de politie op wordt gemaakt, lijkt op het onderscheid dat binnen de gezondheidszorg wordt gemaakt tussen de rationele benadering (top-down) en de participatiebenadering (bottom-up), zoals eerder werd beschreven in paragraaf 1.3. De rationele benadering kenmerkt zich door een gestandaardiseerde en centrale aanpak terwijl de participatiebenadering wordt gedreven door de wensen en de behoeften van de medewerkers in de praktijk.

### Een voorbeeld van verspreiden: Duurzaam Verbeteren

Binnen de politie kan de veranderingsstrategie van Duurzaam Verbeteren (Coret, 2014) gelden als een voorbeeld van verspreiden. Duurzaam Verbeteren is de naam voor de Vanguard-methode, zoals die wordt toegepast bij de Nederlandse politie. De Vanguard-methode is een veranderstrategie die in het Verenigd Koninkrijk is ontwikkeld (Seddon, 2005 en 2008). Deze beoogt het werk in dienstverlenende organisaties (waaronder de politie) te verbeteren door de vraag van de klant centraal te stellen. Wanneer binnen de politie de strategie van Duurzaam Verbeteren wordt gebruikt, gaat een daarvoor aangesteld team aan de slag met de ingebrachte verbeteringen voor de dienstverlening van de organisatie. Dit gebeurt door eerst het eigen werk te onderzoeken en te analyseren (Check), om daarna door het uitvoeren van experimenten (Plan) op zoek te gaan naar een betere manier van werken en deze vervolgens in het werkproces te brengen (Do) (Kroes, 2018).

Duurzaam Verbeteren is dus een lerend proces van drie stappen: Check-Plan-Do (Figuur 1). Deze stappen herhalen zich cyclisch waardoor er sprake is van een feedback-loop: een repeterend terugkoppelingsproces. Kenmerkend voor het Duurzaam Verbeteren is dat een veranderde goede werkwijze moeilijk naar andere teams kan worden 'uitgerold'. Omdat ieder team dit proces doorloopt, bereikt elk zijn eigen uitkomsten (Coret, 2014).

Figuur 1. Het verandertraject volgens de Vanguard-methode in drie stappen (Check-Plan-Do)



Bron: website Vanguard-method (<https://vanguard-method.net/library/systems-principles/check-plan-do>)

## Hoofdgeregels bij opschalen

In het visiedocument van de politie worden een aantal hoofdgeregels geformuleerd die van toepassing zijn bij opschalen:

- Reeds bij de start van het innovatieproces (ideatie) moet rekening worden gehouden met de mogelijkheid tot opschaling. Hierbij is een rol weggelegd voor een innovatieteam dat expliciet dient te verkennen welke randvoorwaarden aanwezig moeten zijn bij een eventuele opschaling. Men moet 'strategisch vooruit denken', bijvoorbeeld wat betreft technologische juridische en sociaal-culturele aspecten. Geopperd wordt om al in deze startfase een 'veranderaar', bijvoorbeeld een projectleider, in te zetten die ook in de opschalingsfase een belangrijke rol krijgt.
- Bij opschaling van innovaties wordt gekozen voor een strategie die het beste past bij het type innovatie, namelijk voor het implementeren of het verspreiden. 'De strategie die wordt gekozen, is sterk afhankelijk van het type innovatie dat wordt opgeschaald en het spreidingsgebied in de organisatie. In geval van radicale innovaties – die de bestaande manier van werken (op een bepaald gebied/ in een bepaald domein, bijvoorbeeld surveillance) dienen te transformeren – is het essentieel om in de opschalingsstrategie veel aandacht te besteden aan de combinatie van de technologische en sociale dimensies van de innovatie' (Werken aan de politie, 2020, p. 16).
- Wanneer wordt gekozen voor een implementatiestrategie draagt het innovatieteam na de creatiefase een innovatie over aan een ander tijdelijk organisatieonderdeel op eenheids- of korpsniveau. Dat organisatieonderdeel wordt dan primair verantwoordelijk voor de opschaling. Interne betrokkenen uit het eerste team nemen zitting in het organisatieonderdeel als dat een voordeel biedt (bijvoorbeeld continuïteit).
- Wanneer wordt gekozen voor een verspreidingsstrategie bedenkt het innovatieteam hoe opschaling kan worden bevorderd zonder dat daarbij een top-down implementatie-aanpak wordt gebruikt. Medewerkers kunnen worden gestimuleerd een innovatie over te nemen door het inzetten van informele netwerken van professionals van zowel binnen als buiten de politieorganisatie.
- Voor zowel implementeren als verspreiden geldt dat er ruimte moet zijn om de manier van werken te kunnen vertalen naar de werksituatie waarin deze gebruikt gaat worden. Een harde voorwaarde hierbij is dat de essentie van de innovatie behouden blijft.
- In de financiering van een innovatie is er een onderscheid tussen het innovatiebudget en het realisatiebudget. Hiermee blijft de financiële continuïteit geborgd na de financiering van de creatiefase (innovatiebudget) voor de realisatie van de innovatie in de organisatie.

## Tot slot

Overeenkomstig de literatuur, zoals besproken in hoofdstuk 1, ziet de politie implementeren in haar visie op de innovatiefunctie als een integraal onderdeel van het innovatieproces. Dit impliceert dat er pas na een geslaagde implementatie sprake kan zijn van een succesvol doorlopen innovatieproces. Er is wel enig verschil met de literatuur wanneer het gaat om de te onderscheiden fasen van innoveren (tabel 1 in hoofdstuk 1). De fasen van *proof of concept* en de *pilot* worden bij de politie namelijk samen gebracht tot één fase, de fase van *creatie*. Maar dit betekent geen ingrijpend verschil.

Potentieel verwarrender is het verschil met de literatuur als het gaat om de termen *opschalen*, *implementeren* en *verspreiden*. In de literatuur wordt vaak de overkoepelende term *implementeren* gebruikt, waar de politie kiest voor de term *opschalen*. Beide termen worden wel op een inhoudelijk vergelijkbare manier onderverdeeld. *Opschalen* wordt bij de politie onderverdeeld in de strategieën implementeren en verspreiden. In de literatuur wordt bij een onderverdeling het onderscheid gemaakt tussen de termen *rationele* en *participatie-benadering* gekozen. Aan beide onderverdelingen ligt niettemin het onderscheid tussen een top-down en bottom-upbenadering ten grondslag.

## **2.2 Organisatie van implementeren**

Momenteel wordt het volledige innovatielandschap van de politie beschreven. We beperken ons daarom hier tot een korte beschrijving van een aantal organisatieonderdelen en voorzieningen die een rol spelen bij het innoveren in de organisatie.

### **Landelijke portefeuillehouders**

Landelijke portefeuillehouders spelen een leidende rol in het innovatieproces van de politie. Het gaat hierbij om eenheidschefs die, in opdracht van de korpsleiding, verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van een of meer thema's binnen de organisatie. Voorbeelden van thema's zijn specialistische opsporing, ondermijning, gebiedsgebonden politie en innovatie. Portefeuillehouders stellen in hun jaarplan budgetten vast voor de implementatie van door hen geselecteerde innovatieve projecten.

### **Innovatieraden**

In verschillende eenheden bestaan innovatieraden met daarin op innovaties inhoudelijk betrokken medewerkers. Deze innovatieraden adviseren de portefeuillehouder over de vraag welke innovaties geschikt zijn om te implementeren.

### **Innovatiemakelaars Overleg**

Het Innovatiemakelaars Overleg (INO) is een overleg tussen innovatiemakelaars die binnen de eenheden zijn aangesteld en vertegenwoordigers uit diverse organisatieonderdelen, zoals bijvoorbeeld het Operationeel Centrum en het programma Smart Cities.

De innovatiemakelaars hebben de taak om innovatieve ideeën op te halen, verder te brengen en zo nodig te verbinden aan andere initiatieven of stakeholders. Daarnaast zijn zij vaak de aanjagers van een innovatieve mentaliteit binnen de eigen eenheid en de belangrijkste adviseur van hun portefeuillehouder en politiechef. In het INO vormen zij de link naar de rest van de politieorganisatie.

De innovatiemakelaars werken nauw samen met de portefeuille Innovatie. Waar vanuit de korpsleiding meer wordt gekeken naar strategie, ligt voor de portefeuille de focus met name op het beleid. Het aandachtspunt voor de makelaars ligt op het verbinden van strategie, beleid en operatie (tactisch).

### **Team Science & Technology**

Het Team Science & Technology signaleert, monitort, analyseert en duidt technologische ontwikkelingen. Het draagt bij aan het verhogen van expertise en kennis hierover, ontwikkelt visie, adviseert en stelt aanpakken voor op relevante thema's. Daarnaast ondersteunt het team de korpsleiding op het gebied van innovatie. Een specifieke taak is de fundamentele kennisopbouw voor politie en veiligheidspartners, waarvoor wordt samengewerkt met diverse ministeries, TNO, universiteiten, buitenlandse politiekorpsen en internationale organisaties, zoals Europol en Interpol. Het team richt zich op de wat langere termijn (> 5 jaar) en de focus ligt op specifieke thema's. Het team valt onder de Directie Strategie & Innovatie van de Staf Korpsleiding.

### **IV-portfolio**

Bij het implementeren van innovaties speelt het beschikken over een toereikend budget voor informatievoorziening (IV) een belangrijke rol. Bij het implementeren van innovaties gaat het vaak om het voor een langere periode in beheer nemen van ICT-applicaties. Daarvoor zijn financiële middelen nodig uit een meestal beperkt budget. In de jaarcyclus van het IV-portfolio wordt de selectie welke innovatieve projecten gaan opschalen/implementeren voorbereid. Dit gebeurt op grond van de beschikbare middelen en de keuzes van een portefeuille in dat jaar. Ieder jaar wordt vanaf september voorzichtig duidelijk welke innovatieve projecten in aanmerking komen voor implementatie. Vervolgens wordt in december van elk jaar definitief besloten welke projecten in de verschillende portefeuilles daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen worden.

### **Innovatielabs**

Een innovatielab is een plaats waar kennisinstituten, bedrijven en overheid fysiek en virtueel bij elkaar komen om zaken te bestuderen en kennis uit te wisselen. Vaak ligt de focus op een (technisch) thema, zoals kunstmatige intelligentie. Zo is het RTI-lab een voorbeeld waarin de politie samen met TNO werkt aan innovatieve ontwikkelingen op het gebied van real time intelligence.

### **Q-Labs**

In sommige eenheden wordt innoveren vormgegeven door een klein team van hiervoor deels vrijgestelde rechercheurs. In deze zogeheten Q-teams pakken zij nieuwe inzichten, ideeën en werkmethoden op waarmee ze experimenten uitvoeren, met als doel de opsporing te verbeteren. Het concept is doorontwikkeld van Q-teams naar Q-labs als omgeving waarin deze experimenten mogelijk zijn.

### **Proeftuinen**

Een proeftuin is een publiek-private samenwerking, gericht op experimenten rondom een specifiek maatschappelijk of veiligheidsvraagstuk. Bijvoorbeeld de aanpak van High Impact Crimes (HIC) mét burgers.

### **Innovatieplatforms**

Sinds enkele jaren maakt de politie gebruik van het innovatieplatform HaaS (*Hosting as a Service*). Het doel van dit platform is het bieden van ondersteuning aan innovatieve projecten in het ontwikkelen van de benodigde applicaties. Deze applicaties worden hierna vanuit een 'technische omgeving' aan de organisatie beschikbaar gesteld. Inmiddels vindt een beweging plaats waarin verschillende platforms, waaronder HaaS, worden gebundeld in het Platform United Police (PUP).

### **Innovatieportaal**

In 2022 is het Innovatieportaal in gebruik genomen. Dit is een digitale voorziening om een actueel overzicht te bieden van lopende innovaties bij de politie. Binnen dit portaal worden innovatieve ideeën verzameld en *challenges*: problemen waarvoor innovatie een oplossing kan bieden. Het Innovatieportaal heeft een zoekfunctie om innovatieve projecten te vinden. Bijkomstige doelen zijn het voorkomen van dubbelingen, het stimuleren om samen te werken, het verhogen van de kwaliteit van innoveren en het stimuleren om innovatie in te zetten bij de belangrijkste opgaven waar het korps voor staat.

### **Nieuw innovatiemodel**

Er is een nieuw innovatiemodel in ontwikkeling. Dit model laat de belangrijke rol zien die de portefeuille Innovatie toekent aan het afstemmen van nieuw te ontwikkelen innovaties voor de strategie van de hele politieorganisatie. In dit model krijgen de innovatieplaatsen, zoals labs, hubs en proeftuinen een belangrijke rol. Zie ook bijlage 3.

# 3

Onderzoeksmethoden







### **Uitvoering van het onderzoek**

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden koos het onderzoeksteam voor de vorm van een longitudinaal empirisch onderzoek. Door zes innovatieve projecten gedurende langere tijd te volgen tijdens de implementatiefase, kan gedetailleerd de ontwikkeling van die projecten in kaart worden gebracht.

Daarbij werden drie onderzoeksmethoden ingezet:

1. literatuuronderzoek naar implementatieprocessen binnen en buiten de politie;
2. interviews met betrokkenen in implementatietrajecten zoals projectleiders, leidinggevenden en gebruikers binnen de politie en met implementatiedeskundigen binnen de politie en uit andere sectoren.
3. deelname aan relevante seminars over opschalen en innoveren in de vorm van de 'Agile-Week 2021' (politie) en de 'Week van de Implementatie 2022' door het Nederlands Implementatie Collectief (gezondheidszorg).

De keuze voor een longitudinale processtudie als onderzoeksvorm had als consequentie dat de focus sterk is gericht op het verloop van de processen en op de ervaringen van de projectleiders. Voor een evenwichtiger beeld werd besloten om ook andere betrokkenen dan projectleiders te interviewen.

### **Keuze van de innovatieve projecten**

Voor het selecteren van de zes te volgen projecten zijn verkennende gesprekken gevoerd met negen deskundigen op het gebied van innovatie binnen de politie, zie bijlage 4. Op basis hiervan kwamen zestien projecten naar voren die ook in bijlage 4 vermeld staan. Vervolgens is met zestien vertegenwoordigers van deze projecten (projectleiders, 'aanjagers' en/of producteigenaren) gesproken om een beter beeld van deze innovaties te krijgen. Om voor dit onderzoek tot een selectie van de zes projecten te komen, is gebruik gemaakt van vier criteria, namelijk:

- een project bevindt zich in de implementatiefase of in een fase kort daarvoor;
- er is spreiding in het type/soort van innovatie;
- er is spreiding van projecten in de betrokken organisatieonderdelen;
- de projectleiders hebben tijd voor meerdere interviews gedurende een jaar.

Op basis van het voorgaande zijn de volgende zes innovatieve projecten geselecteerd om te volgen in hun implementatieproces:

*Tabel 6 Overzicht van de zes geselecteerde innovatieve projecten*

<b>Naam project</b>	<b>Volledige naam</b>	<b>Alternatieve naam</b>	<b>Werkterrein organisatie</b>
<b>Agile</b>		Scrum (tool)	Organisatieontwikkeling
<b>CSAE</b>	Collect, Store, Analysis, Engagement	TIM	Datagedreven werken
<b>KEES</b>		Watson	Coldcaseonderzoek
<b>RPA</b>	Robotics Process Automation		Administratieve processen
<b>TLOC</b>	Tactisch en Lokaal Ondersteuningscentrum		Specialistische operaties
<b>Visualisatie-regie</b>		BOB-eye	Incident- en crisisbeheersing

## Werkwijze

De geselecteerde projecten werden gedurende de periode van april 2021 tot maart 2022 gevolgd in hun ontwikkeling in het implementeren. Eerst werd per project een intakegesprek gevoerd met de projectleider of een medewerker met een vergelijkbare rol. De projectleiders waren niet vanuit de IV-organisatie voor de implementatiefase aan het project toegevoegd, maar waren vanaf het begin bij het project betrokken. In bijlage 5 staan de topics van dit interview vermeld. Daarna werd om de twee maanden een interview afgenomen met betrokkenen van de zes projecten. In totaal is er 36 keer gesproken met 11 respondenten. Dit gebeurde aan de hand van een semigestructureerd interviewprotocol (zie bijlage 6). Tabel 7 toont per project de rol of functie van de respondenten en hoe vaak met ze gesproken is.

Naast deze interviews werden ook 22 interviews afgenomen met implementatiedeskundigen. Hiervan zijn er zeventien werkzaam binnen de politieorganisatie (onder meer als landelijk portefeuillehouder, strategisch adviseur, innovatiedeskundige) en vijf in andere sectoren zoals de wetenschap, gezondheidszorg en Rijkswaterstaat. In totaal werden 58 interviews afgenomen.

Tabel 7 Overzicht functie en aantal respondenten per project

Project	Functie	Aantal gesprekken
Agile	1. Aanjager	4
	2. Beoogd aanjager	2
	3. Scrummaster - Q-team	1
KEES	4. Producteigenaar	6
RPA	5. Producteigenaar	6
CSAE	6. Organisatorisch coördinator	6
	7. Management consultant	1
TLOC	8. Projectleider	6
	9. Business analist	1
	10. Projectmanager	1
Visualisatieregie	11. Producteigenaar	6

## Uitwerken interviews

De interviews werden aan de hand van een semigestructureerde topiclijst online afgenomen en met de software van MS Teams opgenomen. Aan het interview namen in principe twee onderzoekers en een respondent deel. De interviews zijn vervolgens volledig uitgewerkt en aan de hand van een opgestelde codelijst (bijlage 7) gecodeerd en geanalyseerd in het programma Atlas.TI.

## Terugkoppeling

Om mogelijke fouten op te sporen kregen de projectleiders de gelegenheid om schriftelijk commentaar te leveren op de beschrijvingen van hun project. Dit werd vervolgens door het onderzoeksteam beoordeeld en verwerkt. Om inhoudelijke feedback te ontvangen op de uitkomsten van dit onderzoeksrapport werden deze gedeeld op een online bijeenkomst van het landelijk innovatienetwerk in november 2022. Ook deze terugkoppeling werd door het onderzoeksteam beoordeeld en verwerkt.

### **Terminologie**

In hoofdstuk 1 en 2 bleek al dat de termen implementeren, opschalen en verspreiden door elkaar gebruikt worden. In de volgende hoofdstukken zullen we de terminologie gebruiken die de respondenten bewust hanteren. Dit geldt ook voor hoofdstuk 6 waar de in de gezondheidssector gebezigde terminologie gebruikt wordt. Waar nodig wordt hierop een toelichting gegeven. In hoofdstuk 7 in de conclusies en aanbevelingen nemen we stelling in dit dilemma.

4

De zes innovatieve  
projecten







## De zes projecten

In dit hoofdstuk worden de zes geselecteerde projecten toegelicht en de ontwikkeling die zij in de onderzoeksperiode hebben doorgemaakt, beschreven. Dit gebeurt volgens een vaste structuur, te beginnen met een beschrijving van het project en de visie en strategie op de implementatie van de innovatie, gevolgd door de ontwikkelingen van het project gedurende de periode van april 2021 tot mei 2022. De beschrijvingen zijn gebaseerd op de interviews met de projectleiders (of vergelijkbare functies) gedurende de periode van onderzoek en op de ontvangen projectdocumentatie zoals communicatieplannen, projectvoorstellen en infographics. In bijlage 8 staan de kenmerken van de projecten: de startdatum, het organisatieonderdeel en de aanleiding van het project.

Wat betreft de volgorde: eerst worden volgens een glijdende schaal de projecten toegelicht die meer het principe van implementeren en het borgen van innovaties hanteren en daarna de projecten die zich meer richten op het verspreiden van innovaties. We bespreken hieronder uitgebreid de ontwikkeling van de projecten. Voor een algemene indruk volstaat het echter om bij elk project alleen de inleidende tekst *Beschrijving* te lezen.

### 4.1 RPA Beschrijving

Robotic Process Automation (RPA) betreft het ontwikkelen en implementeren van een robot die handmatige, digitale en repeterende handelingen uitvoert, zoals die veel voorkomen bij administratieve processen. Het gaat hierbij niet om een fysieke robot, maar om een software-robot. RPA helpt bij het automatisch verwerken van grote hoeveelheden administratieve gegevens. Het doel is het versnellen van processen, het verlagen van de kans op fouten en het efficiënter inzetten van medewerkers. De manier van werken is te vergelijken met een macro zoals in het programma Excel wordt gebruikt. Anders dan een macro in Excel kan de software robot handelingen uitvoeren over meerdere applicaties heen. De robot kan bijvoorbeeld bij een per e-mail ontvangen (ict-) autorisatie-aanvraag, zelfstandig alle administratieve handelingen uitvoeren die hiervoor in de systemen nodig zijn. Ook de toekenning van de gevraagde autorisatie wordt door de robot per e-mail aan de aanvrager verstuurd. Uiteraard moet de robot hier opdracht voor krijgen en dat gebeurt door een robotontwikkelaar die alle stappen codeert in de robotsoftware.

#### Visie/strategie

De *product owner* of producteigenaar van RPA werkt op een pragmatische manier aan de ontwikkeling en de implementatie van de software en maakt gebruik van de hulpmiddelen die voor handen zijn. Zo werkte hij tot eind 2020 met het zogenoemde watervalmodel<sup>4</sup> en is daarna overgestapt op een meer op agile en scrum gebaseerde werkwijze.<sup>5</sup> Hij past de methode toe die volgens hem het beste bijdraagt aan de implementatie en verdere opschaling van RPA.

#### Ontwikkeling van mei 2021 tot februari 2022

Hoewel de *proof of concept* al begin 2019 is afgerond, is er in mei 2021 nog maar één robot ontwikkeld en productief. Er zijn veel hindernissen voor de technische inrichting, de autorisaties en de in beheer name van de RPA-software. Het eigenaarschap en de positionering is nog niet duidelijk. Er wordt nog gewerkt met laptops waarop de robots handmatig aan- en uitgezet moeten worden in plaats van met Virtual Desktop Infrastructure (VDI). De complexiteit van het project zit in de hoeveelheid betrokken organisatieonderdelen, waarmee afstemming nodig is om de infrastructuur, de architectuur en de *governance* van RPA goed

4 De watervalmethode is een vorm van projectmanagement dat wordt gebruikt in de ict en waarbij achtereenvolgend een zevental fasen vloeiend - als een waterval - worden doorlopen. Kenmerkend voor het model is het ontwikkelen van een totaalvisie op de te ontwikkelen innovatie en het maken van een gedetailleerde planning op lange termijn.

5 Zie ook paragraaf 4.6.

ingericht te krijgen. De producten zijn niet duidelijk en de loketten werken zelfstandig waardoor de vraag niet bij één loket neergelegd kan worden maar de producteigenaar zelf met zijn vraag alle loketten langs moet gaan.

In de periode na mei 2021 wordt een *Center of Excellence* ingericht: een ‘robotcentrum’, bestaande uit een hoofd en een aantal ontwikkelaars. Het aannemen, screenen en tewerkstellen van de medewerkers kost tijd. De bijbehorende taken zijn: de intake van nieuwe processen, het ontwikkelen van nieuwe robots en het beheren van de robot.

Langzamerhand wint de voortgang van het project aan snelheid. In juli 2021 is de producteigenaar bezig met het inrichten van de infrastructuur en bereidt hij zich voor op implementatie van de robotsoftware. Er wordt door het MT PDC een besluit genomen om RPS te positioneren binnen de dienst staf PDC en de portefeuille Bedrijfsvoering wordt eigenaar. Met de komst van het nieuwe hoofd van het Center of Excellence is er meer capaciteit beschikbaar om de producteigenaar te ondersteunen bij de verdere inrichting van de *governance*. Ook de personele formatie van het Center of Excellence komt op sterkte waardoor meerdere processen kunnen worden gerobotiseerd. In oktober 2021 is de tweede robot (Richy) van start gegaan en in de periode tot en met februari 2022 worden nog eens vier robots in gebruik genomen.

De borging van het project is nog niet een feit. Er moeten meerdere zaken uitgezocht, afgestemd en geregeld worden: bijvoorbeeld het in beheer nemen van de robotsoftware, in gebruik name van productie VDI's, inrichting van robotaccounts en de autorisatie van de robots. Door de vele loketten en onduidelijke processen kost dit veel tijd en dat leidt soms tot frustratie.

## 4.2 Visualisatieregie

### Beschrijving

Na een omvangrijk incident is een adequate informatievoorziening voor de veiligheidspartners van groot belang. In de praktijk ontstaat er in een dergelijke situatie al snel verwarring. Niet alle actoren beschikken over dezelfde informatie en er kunnen gemakkelijk verschillen ontstaan in beeldvorming. Het doel van dit project is om in de operationele centra (OC's) de beeldvorming en de besluitvorming na een groot incident te ondersteunen door middel van *realtime* informatievoorziening. De informatie wordt daarbij gepresenteerd op een canvas (een digitaal scherm, tabletcomputer en dergelijke). Binnen het *incident response dashboard* van het OC heeft Visualisatieregie een eigen tabblad met de naam BOB-eye. Dit is genoemd naar het overleg beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (het BOB-overleg) dat na incidenten plaatsvindt. Een toekomstige functie van Visualisatieregie wordt volgens planning later ontwikkeld: het bieden van ondersteuning door het aanbieden van scenario's met betrekking tot het incident.

### Visie/strategie

De producteigenaar gebruikt in plaats van ‘implementeren’ de term *borgen*. Hierbij onderscheidt hij een technisch, een procesmatig en een menselijk aspect. Naast de technische borging is er aandacht voor het inpassen van de innovatie binnen de bestaande processen, onder andere van het OC. De werkmethode verloopt volgens agile met een tweewekelijkse bijeenkomst met een aantal mensen vanuit verschillende disciplines. Deze bijeenkomst heet het synchronisatieoverleg. Er wordt cyclisch gewerkt met kleine voortschrijdende stapjes. De doorontwikkeling die in de Eenheid Den Haag plaatsvindt, gebeurt echter volgens een meer traditionele projectstructuur. De doorontwikkeling van de functies van de innovatie wordt volledig gesplitst van de borging van het project. Omdat borging veel tijd kost, wordt hiermee voorkomen dat de doorontwikkeling wordt opgehouden.

De producteigenaar stuurt bewust aan op het onderhouden van een groot netwerk en persoonlijke contacten. Hij is van mening dat je een groot netwerk binnen de organisatie moet hebben om zaken voor elkaar te krijgen. Daar moet je op investeren. Zo worden er bijvoorbeeld wekelijkse afspraken gepland met betrokkenen uit het politieveld om actuele kennis over innovatie uit te wisselen.

### **Ontwikkeling Visualisatieregie: juni 2021 tot februari 2022**

In juni 2021 bevindt het project zich onder de Landelijke meldkamersamenwerking (operationele centra). Voor het verder ontwikkelen en implementeren van Visualisatieregie zijn tijdelijke financiële middelen van de operationele centra beschikbaar gesteld. Er is nog geen officieel projectdocument vastgesteld en er is nog geen formele opdrachtgever/portefeuillehouder. De inhoud van het project maakt dat er meerdere portefeuilles bij betrokken zijn: Operationeel Domein (een nieuwe portefeuille in oprichting), Intelligence en CTER. De betrokkenheid van meerdere portefeuilles en het ontbreken van een opdrachtgever maken het in dit stadium van het innovatieve proces, organisatorisch moeilijk om het project bij één portefeuille te beleggen.

In de nazomer van 2021 is het project op verschillende besluitvormingstafels (operationele centra, Intelligence en CTER) ingebracht. In deze periode is ook gestart met de voorbereiding van de borging. Geprobeerd wordt het project op het innovatieportfolio van de politie te plaatsen. Een wezenlijke stap in de borging, omdat plaatsing hierop slechts eenmaal per jaar mogelijk is. Bovendien komt er op het moment dat het project op een portfolio is geplaatst financiering en capaciteit vrij. Hiermee kunnen bijvoorbeeld trainingen in het gebruik van de Visualisatieregie worden georganiseerd.

Het voortdurend netwerken en lobbyen om het project op een portfolio te krijgen, wordt beloofd. In september 2021 besluit de portfolio-vorbereidingscommissie dat het project wordt toegevoegd aan het portfolio van Beeldregie.<sup>6</sup> Het implementeren van het project ligt in deze periode stil. Omdat er nog geen portefeuillehouder aan het project is verbonden, kan er bijvoorbeeld nog geen *active directory* worden aangemaakt en is het niet mogelijk een privacyambtenaar te benaderen.

Hoewel het portfolioproces voor de producteigenaar een ondoorzichtig proces is, waar naar zijn mening weinig invloed op uit te oefenen valt, blijken er in dit proces wel nieuwe stappen gezet te worden in de borging van het project. In december 2021 geven medewerkers van het Operationeel Domein aan het project te hebben geaccepteerd. Het toekennen van 3000 uur aan het verwante project '*Incident response dashboard*', heeft gevolgen voor Visualisatieregie. Medewerkers van de portefeuille Intelligence geven daarna aan dat zij het project niet volledig in hun portefeuille opnemen. Zij vinden het steunen van het project Visualisatieregie minder nodig, doch vanwege de toegekende uren aan het verwante project IRD, wordt wel begonnen met de implementatie van de techniek. Eind 2021 besteedt de producteigenaar nog veel aandacht aan het creëren van draagvlak voor het project. Met name richting de stuurgroep met de bedoeling om de aandacht voor het project vast te houden.

In januari 2022 geeft de producteigenaar een eindpresentatie aan de stuurgroep. Hiermee wordt zijn rol in het project beëindigd en zal de doorontwikkeling door anderen worden opgepakt. De borging van Visualisatieregie is in deze periode officieel toegezegd door de portefeuille Operationeel Domein. In februari 2022 was nog niet bekend hoe het borgen van Visualisatieregie in de politieorganisatie zich verder zou ontwikkelen.

<sup>6</sup> Het project Beeldregie wil met het toevoegen van beeld en geluid aan spraakmeldingen bereiken dat medewerkers van de meldkamer een snellere en betere inschatting van een incident kunnen maken. Hierdoor kunnen zij de eenheden van de politie, brandweer, ambulance en partnerorganisaties zoals het havenbedrijf, de douane en vervoersbedrijven beter aansturen.

### 4.3 KEES

#### Beschrijving

Het experiment KEES heeft betrekking op coldcaseonderzoek<sup>7</sup>. Het draait om de vraag hoe inzicht kan worden verkregen in welke cold cases het meest kansrijk zijn voor nader onderzoek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de innovatiemethode *gevalideerd leren*, een combinatie van scrum, lean startup en design thinking. Toepassing van deze methode leverde de uitkomst op om eerst te richten op de forensische kansen. Om in de praktijk snel waarde op te leveren is in dit experiment iteratief een softwaretool gebouwd die cold cases automatisch en objectief prioriteert op kansrijke forensische sporen. Nieuwe DNA-technieken bieden de mogelijkheid om oude zaken aan de hand van dergelijke (onvolledige) DNA-profielen op te lossen. Een belangrijke filter in de softwaretool is een filter op onvolledige DNA-profielen. Hierbij zijn specifieke onvolledige DNA-profielen, die na 2011 niet meer werden onderzocht, kansrijk. De software van KEES draait op het innovatieplatform HaaS.

#### Visie/strategie

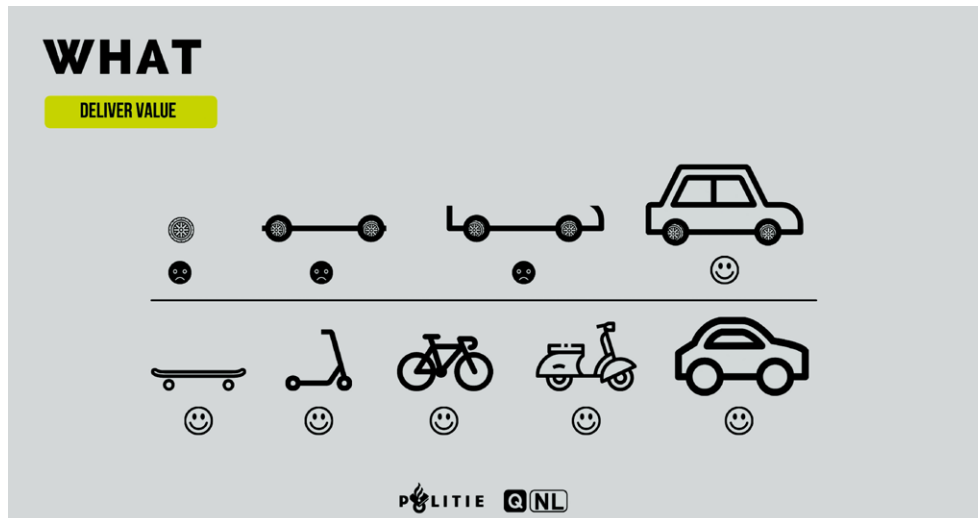
Volgens de producteigenaar verloopt bij de politie het innovatieproces dikwijls volgens de eerder genoemde watervalmethode. De oplossing van een op te lossen probleem staat centraal. Van tevoren is vastgesteld wat er moet worden opgeleverd zonder dat dit echter in de praktijk gevalideerd wordt. Daarbij wordt er in een laboratoriumsetting (te) lang doorgegaan met een 'grote oplossing' zonder dat er in de tussentijd waarde voor de organisatie wordt opgeleverd. De snel veranderende wereld vraagt volgens hem om een andere manier van innoveren op basis van methodes als Design Thinking en Lean startup. Daarbij gaat het niet om het bouwen van een 'groot product' in een meerjarenplan, maar om het continu toevoegen van waarde. Niet de oplossing, maar het probleem staat centraal in de zoektocht naar een (eerste en snelle) oplossing. In die zoektocht wordt eerst het probleem met gebruikers in de praktijk 'bewezen' en wordt daarna onderscheid gemaakt tussen feiten en aannames, om die aannames vervolgens steeds in het klein in de praktijk uit te proberen en te testen. In de hoop bij een verbetering uit te komen, wordt dit zo snel en vaak mogelijk herhaald en wordt continu de waarde voor de gebruiker gemeten volgens de te nemen stappen van *build – measure – learn*.

Het verschil tussen de twee methoden wordt verduidelijkt in figuur 2. Volgens de traditionele visie wordt in de bovenste rij in een vroege fase gekozen voor een auto als oplossing. Die oplossing wordt pas aan het einde van het innovatietraject opgeleverd. Volgens de methode van *gevalideerd leren* wordt daarentegen gedurende het hele innovatietraject naar een steeds betere oplossing gezocht, waarbij kort na aanvang van het traject al een eenvoudige oplossing in de praktijk wordt uitgetest en verbeterd. In deze figuur wordt dat in de onderste rij geïllustreerd met het ontwikkelen van een skateboard waarna via een aantal ontwikkelstappen een ander model auto opgeleverd die beter aan de wensen van de gebruikers voldoet.

---

<sup>7</sup> Zie ook: Van Egmond, P., Swami-Persaud, A., & Verwest, A. (2020). *Q-teams: De politie onderweg naar toekomstbestendige opsporing en vervolging?* (Politiekunde; 105). Politie en Wetenschap, p. 99 e.v. Kunst, D. (2021). *Oude zaken, nieuwe kansen: Een onderzoek naar het filteren van kansrijke sporen uit gedigitaliseerde cold cases*. Masterscriptie MCI, Politieacademie [vertrouwelijk].

Figuur 2 Verschillen tussen innoveren volgens de watervalmethode en gevalideerd leren



Bron: Q (politie)

De producteigenaar van KEES spreekt liever van ‘opschalen’ dan van ‘implementeren’ of ‘verspreiden’, waarbij hij aangeeft dat de keuze voor ‘implementeren’ wat problematisch is, omdat het de suggestie zou wekken dat je een experiment niet in de praktijk uitvoert. Volgens zijn methode is het juist belangrijk om zo snel mogelijk waarde proberen toe te voegen in de praktijk en daarop door te ontwikkelen. Verder is de producteigenaar voorstander van een planmatige aanpak bij het opschalen van een innovatie naar de hele politieorganisatie, hetgeen minder zou passen bij het idee van verspreiden. Hij maakt onderscheid tussen de vraag of de innovatie gericht is op het verspreiden van een werkwijze (zoals agile) of juist gericht op het ontwikkelen van de ondersteunende software. De eerste leent zich voor ‘verspreiden’, de tweede vraagt om een strakke planmatige aanpak, zoals bij ‘implementeren’.

De producteigenaar vindt het belangrijk om je als organisatie te richten op het nut van je handelen voor de maatschappij (volgens het idee van ‘de bedoeling’ van je organisatie). Bureaucratie zou hiervoor moeten wijken. Hij pleit voor een andere manier van denken én organiseren binnen de politieorganisatie.

### Ontwikkeling van juni 2021 tot maart 2022

KEES is als experiment bottom-up gestart en is in juni 2021 geen formeel project dat ondergebracht is in het portfolioproses. Wel wordt het experiment in opdracht van de landelijke portefeuille Cold cases uitgevoerd, waarbij met de portefeuillehouder is afgesproken dat na een succesvolle afronding bij één eenheid het experiment zal worden overgedragen voor landelijke opschaling.

In de periode september 2021 – maart 2022 wordt een werkend *minimal viable product* (een eenvoudige eerste versie; in het voorbeeld van figuur 2 het ‘skateboard’) opgeleverd en overgedragen, maar vindt er vervolgens geen landelijke opschaling plaats. Verschil in mindset levert een clash tussen de producteigenaar en de portefeuillehouder op. De producteigenaar zoekt de oorzaak bij het bestaande portfeuillemodel. In de governance op veranderen is niemand echt verantwoordelijk en er zijn geen financiële middelen om kortcyclisch op te schalen beschikbaar. De organisatie is volgens hem gewend om opschaling alleen op de traditionele manier aan te vliegen.

Daarna wordt in de ontwikkeling van de opschaling nauwelijks voortgang geboekt. Belangrijke kwesties die aan de orde zijn:

1. De producteigenaar blijft lobbyen voor het doorontwikkelen van het product, de invulling van de benodigde randvoorwaarden en de financiering voor het opschalen naar de hele organisatie. Hoewel het experiment kleine stapjes vooruit maakt, is maart 2022 onduidelijk of en hoe het experiment wordt opgeschaald.
2. De vraag hoe de eenheid waarbinnen het product is ontwikkeld, de innovatie (verder) gaat toepassen in de politiepraktijk is nog niet beantwoord.

#### **4.4 TLOC** **Beschrijving**

TLOC staat voor Tactisch en Lokaal Ondersteuningscentrum, gericht op de verdeling van capaciteit voor de specialistische operatie. In het TLOC verzamelen specialisten zowel intelligence- als sensinginformatie om deze te gebruiken in de voorbereiding, tijdens en in de afronding van een operatie. Hiermee wordt bijgedragen aan een veiligere situatie en kunnen kansen van de inzetten beter gesignaleerd, gecreëerd en voorspeld worden. Bij het TLOC werken de medewerkers onder andere met een specifieke applicatie, waarbij de software op een innovatieplatform draait. Op basis van inzichten en behoeften uit het team is een software ontwikkelteam samengesteld met een producteigenaar, die op basis van de gebruikersbehoefte van de TLOC-medewerkers de applicatie hebben gebouwd. Deze applicatie maakt het mogelijk om meerdere bronnen real time op een geografische kaart te ontsluiten. De locatie van een operationele inzet vormt doorgaans het uitgangspunt van de kaart. Hiermee worden relevante vervoersbewegingen die op dat moment in het gebied voorkomen inzichtelijk gemaakt, samen met relevante gegevens uit andere politiesystemen zoals de Basisvoorziening Handhaving (BVH).

#### **Visie/strategie**

Het project leunt op het Agile-gedachtegoed en wil direct aansluiten op de operationele behoefte van de gebruikers. Een top-downbenadering in de implementatie wordt bewust vermeden omdat dit niet aansluit op het gedachtegoed en de acceptatie van de applicatie door de beoogde gebruikers. Met behulp van medewerkers die reeds enthousiast gebruik maken van het TLOC, is een TLOC-community ingericht. Vanuit deze community gaan de 'lokale ambassadeurs' erop uit om het concept uit te dragen en te verspreiden in andere eenheden. Men spreekt hierover als 'het project groter maken' en dit blijkt een goede werkwijze te zijn voor het project.

#### **Ontwikkeling van mei 2021 tot februari 2022**

Oorspronkelijk is het TLOC in 2018 zonder budget of een formele projectorganisatie op basis van tijdelijke gelden binnen één eenheid én de Landelijke Eenheid gestart. De Landelijke Eenheid en de betreffende eenheid hadden namelijk in dezelfde periode vergelijkbare projecten opgestart. Na ongeveer een half jaar is besloten om gezamenlijk verder te gaan. Zomer 2019 werd de Dienst ICT toegevoegd en werd een samenwerking afgesproken die in een driehoek verloopt: 1. De operatie (de eenheid en de Landelijke Eenheid) die het proces organiseert, de behoefte formuleert en de financiën beschikbaar stelt. 2. De dienst ICT die het technische platform organiseert. 3. de Landelijke Eenheid die het software ontwikkelteam inricht en onderhoudt en zorgt dat de software wordt gemaakt en beschikbaar wordt gesteld.

In maart 2020 werd de applicatie geplaatst. Op twee eenheden na is binnen alle eenheden een TLOC ingericht. De applicatie wordt op dat moment gebruikt in de operatie, maar is dan nog niet in de generieke IV-infrastructuur van de politie opgenomen. In deze periode van implementatie en organisatorisch borgen probeert de projectleider het ondersteuningscentrum structureel in te richten met een of twee personen per eenheid. Capaciteit vanuit de Dienst Regionale Informatieorganisatie (DRIO) zou hiervoor het meest ideaal zijn, maar

wordt door de meeste DRIO-partijen niet toegezegd. Capaciteit die eventueel wel beschikbaar is, is vaak op basis van tijdelijke uitleen en daarmee onzeker, of wordt bij onverwachte operationele inzetten weggehaald. De projectleider is ook bezig om het TLOC op te laten nemen in de landelijke procesflow. Dit is een langdurig proces waarvan de uitkomst geen garantie biedt voor hoe de eenheid ingericht gaat worden. Daarnaast speelt in mei 2021 de discussie waar het TLOC geplaatst moet worden, bij de DRIO of bij opsporing. Ook blijkt dat bij de specialistische teams het Bureau Inzetcoördinatie (BIC) nog niet formeel ingericht is. Dit vormt geen stabiele basis om het TLOC als een (nog) niet geformaliseerde innovatie hier te plaatsen.

In juli 2021 zijn er voor het TLOC toezeggingen gedaan dat het project onder de portefeuille van Intelligence of van opsporing geplaatst gaat worden. Dit zou betekenen dat er financiering voor 2022 is dan wel komt. De projectleider heeft veel tijd geïnvesteerd in het lobbyen bij de verschillende overlegorganen van de hierover adviserende partijen. De toezegging dat het TLOC in een portefeuille wordt opgenomen, maakt dat de projectleider in de initiërende fase van het portfolioproces is beland. Daarnaast is een belangrijke stap in de implementatie van het TLOC in de eenheden gezet doordat het is opgenomen in de landelijke procesflow. De tijdelijk ingehuurd business analist heeft hiervoor een uitgebreid activiteitschema voor opgesteld.

In de zomermaanden tot aan september 2021 zijn er geen grote ontwikkelingen in de implementatie van het TLOC. Ook is er nog geen besluit genomen onder welke portefeuille het TLOC geplaatst gaat worden. Inmiddels heeft de business analist de organisatie verlaten. Een gemis voor de voortgang van het project, want in het voorbereiden van de overdracht speelde deze een belangrijke rol. Zo beschreef zij de doelstellingen om de organisatie te overtuigen van de toegevoegde waarde. In december zijn alle eenheden aangesloten op een tactisch lokaal ondersteuningscentrum. Een mooie stap voorwaarts, temeer omdat dit, ondanks blokkerende randvoorwaarden in de eenheden, zoals het uitblijven van besluitvorming en wisselingen in management, toch is gelukt dankzij enthousiaste gebruikers. Hiermee loopt het werk van de projectleider ten aanzien van het verspreiden van het TLOC ten einde.

In februari 2022 blijken er toch nog enkele uitdagingen te liggen in het verder borgen van het TLOC. Allereerst zal de TLOC-community met ambassadeurs opnieuw goed gepositioneerd moeten worden. Daarnaast blijkt dat het TLOC buiten de scope van de inmiddels afgeronde procesflow is gelaten. De reden hiervoor en de consequenties hiervan zijn in deze periode nog niet bekend. Ook is het nog niet duidelijk of en hoe het TLOC wordt opgenomen in het portfolioproces. Positief is dat de (beoogde) portefeuillehouder Intelligence in gesprek gaat met de leidinggevenden van de DRIO en zij gezamenlijk gaan bekijken hoe bepaalde doelen gerealiseerd kunnen worden. De projectleider TLOC zal voor de borgingsvraagstukken die niet zijn afgerond voorlopig een dagdeel per week aan het project verbonden blijven.

## 4.5 CSAE

### Beschrijving

CSAE<sup>8</sup> (uitspraak: seesay) staat voor Collect, Store, Analysis en Engagement en is ontwikkeld door het Team High Tech Crime (THTC) van de Landelijke Eenheid. Het werkterrein is cybercrime. CSAE is een bedrijfsprocesmodel met bijbehorende middelen en technieken voor het verwerken en slim analyseren van data uit THTC-opsporingsonderzoeken (Van Sandt, Van Bunningen, Van Lenthe & Fokker, 2021). Het is in 2016 begonnen met de ontwikkeling van een bedrijfsprocesmodel voor het efficiënter bestrijden van cybercrime. De focus ligt op datagedreven werken in plaats van op incidentgedreven werken. Men gaat er namelijk van uit dat het bestrijden (voorkomen of verstoren) van cybercrime efficiënter is dan het reageren op aangiftes. Bij cybercrime leidt het oplossen van een zaak namelijk zelden tot de aanhouding van criminelen. De werkwijze voor het bestrijden van cybercrime is het uitwisselen en hergebruiken van de binnengehaalde bulk aan databestanden binnen de te ontwikkelen organisatorische, juridische en technische kaders. Men bouwt daarbij zelf de ondersteunende software (*tooling*) en een datawarehouse om het werkproces te ondersteunen.

CSAE werkt met een doorlopende cyclus in vier fasen:

- het ontsluiten van bewijs en het vinden van relevante bronnen (*Collect*),
- de gestructureerde verwerking van de data die hieruit komt (*Store*),
- de analyse van die data (*Analysis*) en
- opsporing in de vierde fase (*Engagement*).

Er is geen formele eigenaar van het project en het is niet ondergebracht in het portfolio-proces. De portefeuillehouder Cybercrime is wel betrokken en er is ook een stuurgroep Cybercrime, zonder beslissingsbevoegdheid. Vanaf 2019 worden de formatieplekken van het project als volgt bezet:

- Een team van drie coördinatoren. De functie die doorgaans als projectleider wordt aangeduid, heet hier formeel organisatorisch coördinator. Verder is er een technisch coördinator en een juridisch coördinator. In de praktijk werken deze drie samen zonder een strikte scheiding van taken.
- Het Datawarehouse-team (ca. 20 fte's) bestaande uit ontwikkelaars die het technische gedeelte (het datawarehouse) opzetten. Het team zorgt ervoor dat de data kunnen worden ingelezen en ondersteunt de cyberteams in de eenheden.

### Visie/strategie

Er wordt gewerkt volgens het idee van 'verspreiden'. De organisatorisch coördinator spreekt van 'verspreiden en beïnvloeden'. Aangezien de tien regionale cyberteams op verschillende wijzen zijn georganiseerd, zitten deze teams volgens deze coördinator 'in verschillende adoptie-fases'. Ten aanzien van de implementatie binnen de politie is het streven dat de cyberteams in de eenheden volgens CSAE gaan werken en worden aangestuurd om te zorgen dat ze:

- volgens het gedachtegoed van CSAE de fenomenen aanpakken;
- hun eigen data in een datawarehouse aanbieden;
- met de CSAE-tools werken;
- nadenken over het gebruik van binnengehaalde databestanden.

Er wordt niet gewerkt volgens de stappen van een klassieke innovatiecyclus: er is geen project-startdocument opgesteld en men werkt niet volgens het Prince2-model. Projectdocumentatie wordt beperkt bijgehouden. Het project werkt niet met een uitgewerkt plan, maar met een 'stip op de horizon'. Daarom valt er aan het project moeilijk een innovatiefase

<sup>8</sup> Ten tijde van de interviews werd bij dit project binnen Nederland de naam TIM gevoerd. Tegenwoordig luidt de naam in alle gevallen CSAE.



volgens het klassieke schema toe te kennen. Er worden veel presentaties en workshops gegeven om uit te leggen hoe CSAE werkt. Het gaat daarbij vooral om invloed krijgen en beweging creëren. Dat gebeurt ook door het aanbieden van tooling aan partners. De coördinatoren streven daarbij naar technische harmonisatie (volgens één proces en één techniek). Naast deze bottom-up-insteek is er ook sturing nodig vanuit alle lagen van de leiding om het datagedreven werken goed te laten verlopen. Dat is volgens de organisatorisch coördinator 'mega complex'.

Cybercrime speelt zich af in een internationale context. Daarom is samenwerking met internationale partners nodig en worden bestanden en methodieken uitgewisseld. Ook wordt samengewerkt met de Staf Korpsleiding en de Directie Strategie & Innovatie. Om dat goed te laten verlopen wordt gestreefd naar technische, juridische en organisatorische harmonisatie (dus: standaardisatie) tussen zowel externe als interne partners. De coördinator besteedt veel tijd aan het uitleggen en overtuigen op drie niveaus: operationeel (de teams), tactisch (teamchefs en sectorhoofden) en strategisch (eenheidsleidingen, korpsleiding).

### **Ontwikkeling van mei 2021 tot februari 2022**

In mei 2021 zijn alle regionale cyberteams nog in verschillende fasen van ontwikkeling. Zo maken ze allemaal plannen, die per eenheid worden aangepast. De aandacht en activiteiten zijn gericht op het teweegbrengen van een cultuurverandering, om te bewegen van incident-gedreven opsporen naar data-gedreven bestrijden. Een veranderkundige in tijdelijke dienst ondersteunt hierbij. Vele initiatieven volgen. Bij nieuwe ontwikkelingen, zoals de opkomst van *ransomware*, probeert men op dat specifieke gebied de organisatorische, technische en juridische harmonisatie te bevorderen. Dit gebeurt door interne en externe partners mee te nemen in het gedachtegoed van CSAE en door afspraken te maken. Daarnaast legt men samen met de cyberteams in de eenheden domeinkennis, datakennis en toolkennis vast. Cybermedewerkers wordt gevraagd aan welke kennis over welke criminaliteitsvorm en in welke onderwijsvorm zij behoefte hebben. De verschillende onderwijsvormen (zoals podcasts, profchecks et cetera) worden afhankelijk van de opgehaalde behoeften samen met de Politieacademie ontwikkeld. Verder wordt gewerkt aan het opstellen van een kwaliteitskader Big Data en het inrichten van een datascience-community om een gelijke denkrichting te bevorderen.

Eind september 2021 werd een tweedaagse over datagedreven werken voor de politie georganiseerd. Alle programmadirecteuren van Opsporing, Intel en Cybercrime, sectorhoofden en collega's uit de operatie waren hiervoor uitgenodigd. In dezelfde periode werd een proef uitgevoerd met het aanstellen van ambassadeurs in een viertal eenheden om collega's te stimuleren om het datagedreven werken toe te passen en de ideeën van CSAE te implementeren. Om de besluitvorming te beïnvloeden heeft de organisatorisch coördinator in het Tactisch afstemmingsoverleg (TAO) uitleg gegeven over datagedreven werken. Ook werden diverse presentaties gegeven binnen de teams.

Gaandeweg het traject wordt steeds duidelijker dat het beïnvloeden zowel bottom-up als top-down moet gebeuren. Een bottom-up-benadering is belangrijk voor het bevorderen van de intrinsieke motivatie van de beoogde gebruikers, maar blijkt niet voldoende. Het wordt in de loop van de tijd moeilijker om met het project vooruitgang te boeken. Het inzicht groeit dat de steun van stakeholders en leidinggevendenden nodig is bij het verwezenlijken van het project. De coördinator ziet naast dit verworven inzicht als twee grote ontwikkelingslijnen binnen de periode van mei 2021 tot februari 2022:

- Een grotere wens binnen het project om procesbeschrijvingen te maken;
- Een betere samenwerking met de IV-organisatie door met elkaar in gesprek te gaan, terwijl er eerder sprake was van enige concurrentie.

## 4.6 Agile Beschrijving

Agile werken is een manier van denken, werken en organiseren binnen het veld van organisatieontwikkeling. Het stelt organisaties in staat om snel en effectief in te spelen op veranderingen in de buitenwereld. Vier belangrijke kenmerken van organisaties die met agile werken, zijn: ze hebben een flexibele strategie, ze werken in multidisciplinaire teams, in korte cycli en ze zijn visueel ingericht. Daarbij wordt gebruik gemaakt van tools zoals scrum, Kanban en Obeya. Het gedachtegoed is beschreven in het Agile Manifesto (Von Kriegenbergh, 2019).

Het werken vanuit het agile-gedachtegoed heeft zich in de Nederlandse politieorganisatie vanaf 2011 binnen de ICT ontwikkeld en vanaf 2017 ook binnen de basisteams.<sup>9</sup> Agile heeft niet de status van een officieel project dat geborgd is in het portfolioproces van de politie, het is een beweging. Na een geslaagd experiment met de scrum-methodiek bij Veel Voorkomende Criminaliteit (VVC) in de Eenheid Oost-Nederland en een succesvolle bijeenkomst voor alle VVC-teams bij de Politieacademie in 2018 heeft de korpsleiding een 'aanjager' of 'landelijke lead' (in plaats van een projectleider) gevraagd om het agile werken binnen de andere politie-eenheden te verspreiden. Hiervoor werd voor de aanjager op landelijk niveau tijdelijk formatie vrijgemaakt en werd de functie ondergebracht bij de Staf Korpsleiding. Veel eenheden experimenteren inmiddels met agile werken en faciliteren dat deels met het aanstellen van een coach. Belangrijke activiteiten op landelijk en regionaal gebied zijn het geven van trainingen en het opleiden van scrummasters.

### Visie/strategie

Ten aanzien van het implementeren van innovaties kiest de beweging nadrukkelijk voor een bottom-upbenadering en gebruikt daarvoor de term 'het verspreiden organiseren.' De aanjager verwoordt dit als volgt: 'verspreiden dat is voor mij het faciliteren van de agile-beweging binnen de verschillende eenheden.' De strategie bij het verspreiden behelst het organiseren van een klein landelijk team dat de landelijke problematiek van het verspreiden op zich neemt. Per eenheid zou er volgens wens een agile transitieteam moeten komen met een paar agile coaches die verantwoordelijk zijn voor het toepasbaar maken in de eigen eenheid. Het achterliggende idee is waardegedreven werken, namelijk doen wat het juiste is en daar je organisatie op inrichten. Dat vraagt om cultuurverandering binnen de organisatie.

### Ontwikkeling van mei 2021 tot februari 2022

Tijdens de gehele gevolgde periode zijn de volgende vragen aan de orde:

1. Op welke plaats wordt de beweging binnen de politieorganisatie ondergebracht?
2. Op welke wijze verspreid je dit gedachtegoed binnen de politieorganisatie?

Ten aanzien van de vraag bij welk organisatiedeel agile ondergebracht zou kunnen worden, gaat de gedachte eerst uit naar de portefeuille Innovatie. Hiermee wordt ook overlegd. Wanneer deze optie afvalt, komt de bedrijfsvoering (Politiedienstencentrum) in beeld, omdat het bij agile werken om bedrijfsprocessen gaat. Gedurende de hele periode is hierover met de directeur gesproken met als resultaat een goed vooruitzicht dat het bij bedrijfsvoering opgenomen wordt. De kwestie van de wijze van verspreiden leidt tot gesprekken met de waarnemend portefeuillehouder Innovatie, die aangeeft het project verder te willen brengen. De vraag is of deze werkwijze zichzelf als een olievlek over de eenheden moet laten verspreiden of dat er een landelijk team moet komen om dit te bevorderen. Met andere woorden: moet de verspreiding van agile worden georganiseerd of moet het volledig op het enthousiasme van de deelnemers drijven? De landelijke aanjager en zijn beoogde opvolger zijn ervan overtuigd dat een landelijk team noodzakelijk is om de beweging te faciliteren.

<sup>9</sup> De voorgeschiedenis van de beweging (in het bijzonder Scrum) wordt beschreven in: Van Egmond, P., Swami-Persaud, A., & Verwest, A. (2020). *Q-teams: De politie onderweg naar toekomstbestendige opsporing en vervolging* (Politiekunde; 105). Politie en Wetenschap.

Die wens is in februari 2022 nog niet gehonoreerd. Het vertrek van de aanjager middenin deze periode is betreurenswaardig gezien zijn prominente rol in de beweging.

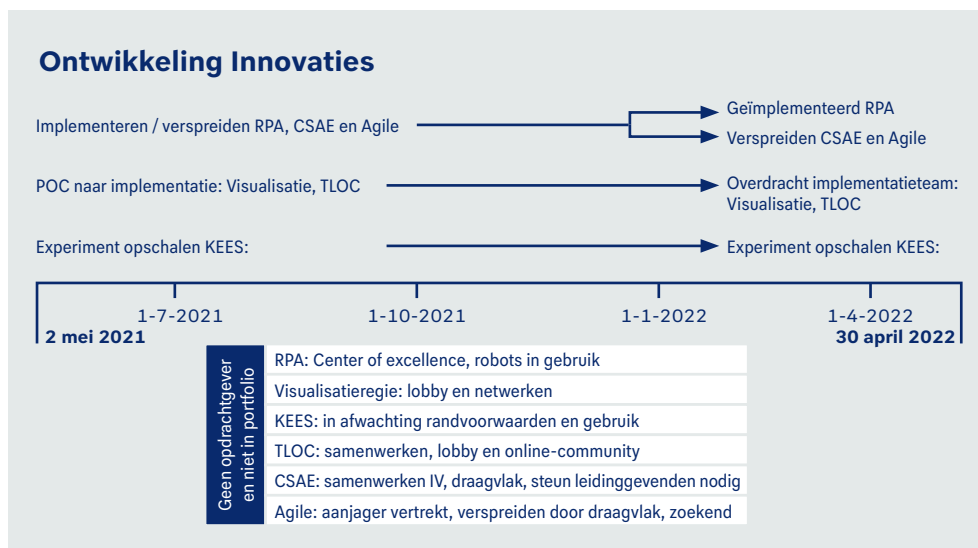
#### 4.7 De zes projecten samengevat

Samenvattend kan gesteld worden dat de projectleiders vol inzetten op een bottom-up-benadering waarbij zij de gebruiker centraal stellen. Er is sprake van veel communicatie en afstemming, zowel met de gebruikers als met andere betrokkenen. De communicatie is zowel gericht op het uitdragen van het gedachtegoed van de projecten als op het daadwerkelijk ontwikkelen van een product. Alle zes de projecten werkten met een beperkte plan- en dossiervorming, anders dan in de traditionele aanpak waar dit meer gedetailleerd en uitgebreid gebeurt. De projectleiders beschouwen de ontwikkelingen en baseren daarop nieuwe plannen. Waarbij de plannen niet uitgebreid worden uitgewerkt op papier, maar in de vorm van activiteiten worden ingezet om zo de gebruikers en de stakeholders goed bij het project te betrekken.

In de aanloop naar de implementatie ervaart een aantal projectleiders dat er naast het enthousiasme van het projectteam en de gebruikers, meer nodig is voor de voortgang van het project. Zo zijn er structurele gelden nodig om capaciteit en opleidingen te financieren en om de projecten technisch voor de lange termijn in de organisatie te borgen. Hiervoor moet aangesloten worden op het IV-portfolioproces. Sommige projectleiders zijn bekend met dit proces, maar ook voor hen geldt dat dit 'doorlopen' een taai opgave is en het onzeker is of het succesvol wordt afgerond.

De zes projecten overziend, blijkt dat twee projecten, te weten Agile en CSAE in de periode van onderzoek weinig vooruitgang hebben geboekt in het verspreiden van de innovatie. Borging van deze twee projecten is voorlopig niet aan de orde. Het project KEES heeft in de periode van onderzoek slechts kleine stappen voorwaarts gezet in de richting van implementatie. De projecten TLOC en Visualisatieregie hebben de toezegging ontvangen dat ze in het IV-portfolio worden opgenomen, maar daarmee is de implementatie en borging van deze twee projecten nog niet definitief geregeld. Het project RPA is geïmplementeerd, terwijl de borging nog moet plaatsvinden. In bijlage 9 zijn de ontwikkelingen per project uitgewerkt. In figuur 3 zijn deze ontwikkelingen van de projecten in een tijdlijn samengevat en de belangrijkste gebeurtenissen daaronder per project beschreven.

Figuur 3 Ontwikkeling van de zes projecten samengevat



# 5

Opschalen in de praktijk





## 5.1 Ervaringen van projectleiders

Nu inzicht is verkregen op de ontwikkeling van de projecten, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de bevorderende en belemmerende factoren die bij deze projecten een rol speelden. Aangezien deze factoren per project overlappen, worden de bevindingen in de tekst overkoepelend gepresenteerd.

Eerst worden de belemmerende en bevorderende inzichten in het implementeren van de projecten vanuit het perspectief van projectleiders toegelicht. Voor een volledig beeld worden hier vervolgens twee perspectieven aan toegevoegd, namelijk die van de landelijke portefeuillehouders en van de experts op het gebied van innovatie. Hierbij komen telkens eerst de factoren aan de orde die het implementeren van de innovaties bevorderen en daarna de belemmerende factoren. Hierbij is de volgorde van de factoren bepaald door de mate waarin zij werden benoemd.

### Bevorderende factoren

#### *Steun van de leiding*

Het valt op dat de onderzochte projectteams uit overtuiging voor een bottom-upbenadering hebben gekozen.<sup>10</sup> De projectleiders vinden dat een bottom-upwerkwijze draagvlak creëert bij de gebruikers van de innovatie, omdat daarmee beter in de aanwezige behoeften wordt voorzien. Initiatieven en beslissingen dienen van onderop te komen en minder vanuit de leiding, aldus de projectleiders. Zij merken echter gedurende het verloop van hun project dat, ondanks de gekozen bottom-upaanpak, de steun van de leiding niet gemist kan worden. Een respondent zegt hierover: *'Ik zou het nu niet meer aanpakken zoals ik toen heb gedaan. Maar dat is achteraf. Ik zou nu eerder naar een portefeuille gaan en zorgen dat het geborgd zou worden. En als er geen behoefte aan bestaat [van de portefeuillehouder, red.], laat het dan maar los'.*

Een project kan niet alleen op de energie van deelnemers draaien. Medewerkers kunnen tijdelijk extra taken op zich nemen, maar op lange termijn zal er toch budget, formatie en/of trainingscapaciteit vrij gemaakt moeten worden. Ieder project heeft uiteindelijk een vorm van facilitering nodig en zal mogelijk geborgd moeten worden. Zonder ondersteuning van bovenaf lijkt dit moeilijk realiseerbaar.

De vraag wie expliciet wordt bedoeld met 'de leiding' is niet eenduidig te beantwoorden. Dit is afhankelijk van de situatie. Als het gaat om het draagvlak voor het idee en de borging van een innovatie dan gaat het om het hoger management, de portefeuillehouder of de Staf Korpsleiding (de laatste als het gaat om de onderzoeksprogrammering). Het middenkader bemoeit zich meer met de uitvoering van de innovatie. Hierbij moeten de projectleiders zich overigens bewust zijn van het belang van de steun van de leiding. Omdat je nu ziet dat soms pas op het moment van implementeren de voordelen van de innovatie op papier worden gezet.

#### **Beschikbaarheid innovatieplatform**

De beschikbaarheid van een innovatieplatform wordt door de meerderheid van de projectleiders gezien als een goed voorbeeld van ondersteuning vanuit de organisatie. Daarbij wordt HaaS als een goed voorbeeld genoemd. Dit platform maakt het implementeren van een project makkelijker. HaaS is ingericht volgens moderne inzichten waardoor projectleiders bepaalde onderdelen van een innovatie niet zelf hoeven te ontwikkelen. Die onderdelen kunnen van HaaS afgehaald worden. Wanneer dit technisch goed is afgeschermd, geeft dat geen problemen voor de ict-veiligheid. Een respondent verwoordt het als

<sup>10</sup> Hierbij wordt door het onderzoeksteam in herinnering gebracht (zie hoofdstuk 3) dat bij aanvang van dit onderzoek het onderscheid tussen een top-down- of een bottom-upbenadering geen criterium was bij de selectie van de zes projecten.

volgt: *'En met HaaS is het eindelijk mogelijk om het [de innovatie, red.] al implementatie-waardig weg te zetten in de organisatie. Zodat je in ieder geval niet die technologische implementatiestap nog moet maken. En die moet je nog wel maken, maar je hoeft niet meer alles om te bouwen, of je hebt niet rekening te houden met alle randvoorwaarden die je nodig heb bij je implementatie.'*

### **Overleg en samenwerking innovatieve projecten**

Het werkt bevorderend wanneer er tussen de innovatieve projecten door de betrokken medewerkers informatie wordt uitgewisseld en afgestemd hoe zij elkaar kunnen versterken. Hiermee wordt het innovatievermogen van de organisatie als geheel gediend. Het blijkt dat wanneer er gezamenlijk generieke oplossingen worden gevonden en gemaakt het mogelijk is de implementatiefase eenvoudiger en sneller te doorlopen. Dit levert transparantie op in het proces en ten aanzien van doelstelling. Op deze manier kan een nieuw project aansluiten bij lopende initiatieven waardoor synergie ontstaat en kan gezamenlijk een hoger niveau worden bereikt. Soms kan daardoor een aantal los van elkaar ontwikkelde innovaties met gelijksoortige functionaliteiten, gebundeld worden tot bijvoorbeeld één nieuwe applicatie. Door de budgetten te bundelen kan een groter bereik van de nieuwe innovatie worden gerealiseerd. Door middel van samenwerking overstijgt een project daarmee het eigenbelang. Een producteigenaar stelt dat het samenwerken ook zo vroeg mogelijk moet plaatsvinden: *'Mijn ervaring met al deze innovatietrajecten is dat je eigenlijk moet samenwerken vanaf het begin, want dat is beginnen met een voorsprong. En als je dat pas doet nadat er een proof of concept is, ben je eigenlijk al te laat.'*

### **Belemmerende factoren**

#### **Besluitvorming en prioritering**

Volgens de projectleiders heerst er binnen de organisatie veel onduidelijkheid rondom de besluitvorming en prioritering bij het opschalen. De trage besluitvorming binnen de organisatie kent volgens hen verschillende vormen:

1. Het IV-portfolioproces kent een jaarcyclus ten aanzien van de borging. Wanneer een project aan het einde van een kalenderjaar niet op een portfolio wordt geplaatst, gaat er tot de volgende ronde een jaar verloren. Projectleiders zijn van mening dat de portefeuillehouders hierbij de besluitvorming welke innovaties zal worden geïnvesteerd (en in welke niet), vaak vooruit wordt geschoven. Daarnaast bestaat er bij vele projectleiders onbekendheid met betrekking tot de manier waarop de beslissingsstructuur van het portfolioproces is ingericht. Het is voor hen als het ware een 'black box', waarbij zij geen aanspreekpunt hebben.
2. Er zijn binnen de politieorganisatie meerdere overlegtafels en besluitvormingstafels betrokken bij de keuzes rondom het implementeren. Het is voor de projectleiders niet altijd duidelijk wat de beslissingsbevoegdheid is van die gremia. Er wordt volgens sommigen in de organisatie door verschillende gremia veel overlegd, maar weinig beslissingen genomen die bijdragen aan de voortgang van de implementatie van de innovatie.
3. Er is geen eenduidige besluitvorming ten aanzien van standaardisatie van werkwijzen en apps in de organisatie belegd. Terwijl de voortgang van een innovatie afhankelijk kan zijn van standaardisatie van bepaalde processen. Zo is het bijvoorbeeld juridisch niet altijd duidelijk of bepaalde databestanden gebruikt mogen worden ten behoeve van een innovatie. Hierdoor kan de voortgang van een project soms ernstige vertraging oplopen. Volgens sommige projectleiders ligt aan deze belemmerende situatie een gebrek aan leiderschap en een gebrek aan lef om knopen door te hakken ten grondslag.

#### **Onduidelijkheid eisen beheer**

Voorafgaand aan en tijdens de implementatie is het (technisch) in beheer nemen van een innovatie door de ict-organisatie een belangrijke stap in de borging. Dit in 'beheer nemen' wordt door de projectleiders ervaren als een taai en tijdrovend proces. Zij krijgen hierbij te maken met de hieraan verbonden en door de organisatie gestelde eisen. Vaak gebeurt dat in



de vorm van een te doorlopen procedure op het gebied van beveiliging, gegevensbescherming en techniek. In het doorlopen van deze procedure voelen projectleiders zich afhankelijk van meerdere afdelingen in de organisatie waarbij het soms tot een jaar kan duren voordat dit proces wordt afgerond.

Overigens is hier een verschil te constateren tussen de ervaren en de minder ervaren projectleiders. De minder ervaren projectleiders blijven zich gedurende het proces van in beheer nemen verbazen omdat zij steeds opnieuw 'obstakels' tegenkomen. Op het moment dat zij denken de laatste 'hindernis' te hebben genomen, duikt er een nieuwe 'hinderpaal' op. De meer ervaren projectleiders daarentegen zijn zich meer bewust van de interne organisatie en bereiden zich daar mentaal beter op voor. '*Niet klagen, maar dragen*', is bij een van hen het adagio.

### ***Gebrek algemene ondersteuning***

Projectleiders dienen bij diverse organisatieonderdelen aan te kloppen om hun innovatie op te schalen. Daarbij missen zij het overzicht van de mogelijkheden. Bij het opschalen is er soms behoefte aan juridisch advies, moet er afgestemd worden op het gebied van werkprocessen of is er specifieke personele ondersteuning nodig. Hierbij ervaren de projectleiders een sterke afhankelijkheid van andere organisatieonderdelen en de ondersteunende diensten als weinig klantgericht. Zij ervaren dit gebrek aan medewerking vooral bij het aanschaffen van materialen die afwijken van het reguliere interne aanbod. Terwijl juist bij innovatieve projecten er vaker behoefte is aan materialen die het interne aanbod overstijgen.

Aan het einde van deze paragraaf nog een afsluitende opmerking. Er valt in de antwoorden van de projectleiders regelmatig een toon van verontwaardiging te bespeuren over enerzijds het als moeizaam en traag ervaren verloop van de projecten en anderzijds over hoe de verschillende gremia ten aanzien van het implementeren acteren. Die verontwaardiging blijkt uit omschrijvingen zoals: 'weinig transparant', 'trage besluitvorming' en 'ontbrekende samenhang'. Zij lijkt deels voort te komen uit eigen ervaringen, zoals lange levertijden van benodigde materialen. Maar ook voor een belangrijk deel uit onzekerheid over de toekomst; projectleiders weten gedurende vaak langere tijd niet waar zij aan toe zijn. Voorbeelden van vragen die zij zich stellen zijn: hoe lang duurt het voordat een tijdelijke aanstelling wordt omgezet in een vast contract? Welke IV-veiligheidsprocedures zijn er? Wat zijn de prioriteiten van de portefeuillehouder? Wanneer vindt besluitvorming plaats?

## **5.2 Ervaringen van landelijke portefeuillehouders**

### **Bevorderende factoren**

De portefeuillehouders noemen als bevorderende factoren voor de implementatie van innovaties:

#### ***Planmatig werken bevordert sturing***

Het werkt bevorderend om in een vroege fase van het innovatieproces de opschaling te bespreken, zodat al in het voortraject de juiste mensen kunnen worden betrokken. Dat biedt volgens de portefeuillehouders de mogelijkheid om bewust voor een bepaalde implementatiestrategie te kiezen, deze uit te werken en daar ook invulling aan te geven op basis van een goed uitgewerkte businesscase. Door planmatig te werken kan door de projectleider in het implementatieproces beter worden gestuurd in de richting van een eerder gekozen doel.

#### ***Samenwerking creëert synergie***

Het proces van opschalen wordt gestimuleerd door het bevorderen van samenwerking tussen de betrokken partijen in de breedst mogelijke zin. Zo ontstaat synergie. Het vormen van netwerken, geregeld overleg en informatie-uitwisseling stimuleert en motiveert de betrokkenen zowel binnen projectteams als tussen teams onderling. Visies worden gedeeld.

Doordat men ook elkaars rol beter leert kennen, leidt dit tot meer begrip voor elkaars dilemma's. Het *not invented here*-syndroom, de neiging om oplossingen van buitenaf af te wijzen (in dit geval met betrekking tot de opschaling van innovaties), wordt zo voorkomen.

### **Belemmerende factoren**

#### ***Financiële organisatie sluit niet aan***

Er bestaan volgens de portefeuillehouders verschillen tussen top-down en bottom-up innovaties wat de financiering aangaat. Bij top-down innovaties is de financiering vanaf het begin goed geregeld met het instellen van een projectorganisatie, een budget en een planning waaraan de betrokkenen zich dienen te houden. Bij aanvang van bottom-up projecten ontbreken deze condities. Ze zijn vaker afhankelijk van tijdelijke financiering.

Deze situatie gaat voor de bottom-up innovaties met het verstrijken van de tijd (en richting implementatie) steeds meer wringen, wanneer de tijdelijke financiering ophoudt. Dat dit soort projecten het financieel lastiger heeft, blijkt uit de vele spoedacties die portefeuillehouders tegen het einde van een kalenderjaar moeten ondernemen om vooral bottom-up-projecten financieel veilig te stellen wanneer de langetermijnfinanciering nog niet geregeld is.

Verder ontstaan bottom-up innovaties meestal in de politiepraktijk binnen een regionale context, waarbij gaandeweg draagvlak voor de innovatie is ontstaan. Portefeuillehouders maken vervolgens de keuze voor het opschalen van een dergelijke innovatie (met bijbehorende financiering) naar een landelijke niveau niet automatisch, zodat dan het draagvlak voor het opschalen van de innovatie ontbreekt. Voor portefeuillehouders die het nut van een dergelijke bottom-up innovaties wel inzien, is het moeilijk om hier wat in te betekenen omdat hun budgetten niet voorzien in het opschalen van dit type innovaties. Dit leidt er volgens hen toe dat de regionaal ontstane bottom-up innovaties eerder zijn aangewezen op een strategie van verspreiden, dus op een meer vrijwillige inzet en zonder een structurele financiering.

#### ***Budgetten voor experimenteren en opschalen niet gescheiden***

Experimenteren en opschalen zijn in hun aard verschillende activiteiten. Experimenteren vindt plaats in een afgeschermd omgeving, terwijl het opschalen volgens de portefeuillehouders zich in de lijnorganisatie dient af te spelen. Beide activiteiten vragen om een specifieke deskundigheid en ervaring, waarmee bij het aanstellen van projectleiders rekening moet worden gehouden. Daarom dient er bij de overgang naar de implementatiefase niet alleen een overdracht van de innovatie plaats te vinden (van een experimenteerteam naar een implementatieteam), maar moet er volgens de portefeuillehouders ook een apart budget beschikbaar zijn voor de financiering van beide innovatiefasen.

### **Tot slot**

Wanneer de visie van portefeuillehouders ten aanzien van het opschalen met die van de projectleiders wordt vergeleken, valt op dat de portefeuillehouders meer gericht zijn op de eisen die de organisatie stelt aan innovaties. Waar de projectleiders minder te maken krijgen met de gevolgen voor de organisatie en zij de ruimte krijgen om te experimenteren, is het de taak van de portefeuillehouders om de aansluiting van de innovatie met de organisatie goed te laten verlopen. De projectleiders weten vaak niet hoe moeizaam het proces van inpassing in de organisatie voor de portefeuillehouders verloopt. Dat proces gaat onder meer over draagvlak, opbrengsten en financiering van een innovatie. Hierbij botsen soms de werelden van portefeuillehouders en projectleiders. Een van de portefeuillehouders vertelt dat een bepaalde mate van bureaucratie nodig is, ook al kan die beter worden gestroomlijnd. Die bureaucratie is volgens hem nodig omdat je een innovatie anders niet goed krijgt afgestemd op de organisatie. In vergelijking met de afgeschermd omgeving waarin innovatie-experimenten plaatsvinden, spreekt hij daarom van 'de echte wereld', waarin een innovatie terecht komt na de fase van experimenteren.

### 5.3 Ervaringen van experts

De geïnterviewde experts werken in verschillende functies binnen de politie. Sommigen hebben een functie als leidinggevende of een functie in de bedrijfs- of ict-architectuur. Anderen treden op als adviseur of hebben in verschillende functies ervaring opgedaan met innoveren en implementeren. Deze experts benoemen de volgende bevorderende en belemmerende factoren voor implementeren.

#### Bevorderende factoren

##### **Samenwerken**

Samenwerking werkt volgens de experts als een bevorderende factor bij implementeren. Een gezamenlijke inspanning van betrokkenen helpt om een implementatie tot een goed einde te brengen. Projectleiders en andere betrokkenen moeten meedenken en actief meedoen bij het implementeren van een product of werkwijze. Hierbij noemen de experts expliciet dat het belangrijk is in de samenwerking om eventuele implementatieproblemen niet 'over de schutting te gooien' richting de lijnorganisatie, maar deze samen op te pakken en op te lossen.

De deelnemers moeten elkaar kunnen vinden als het gaat om het verder brengen van een goed idee. Samenwerking zorgt voor synergie, en dat leidt volgens een van de experts tot een *coalition of the willing*. Alle betrokkenen zullen zich dan verantwoordelijk voelen voor een goed verloop van het project. Die samenwerking moet gestimuleerd worden. Het helpt niet als opdrachtgevers steeds omvangrijke rapportages opvragen. Op een creatieve manier de teamleden proberen te motiveren heeft meer effect. Samenwerking speelt bij een belangrijke rol tijdens het hele innovatieproces, vanaf het begin tot de implementatie, maar vormt ook een belangrijke randvoorwaarde bij het implementeren. Samenwerking krijgt volgens de experts beter vorm bij het samenstellen van een implementatieteam. Hierbij is het van belang om ook medewerkers uit de ondersteuning uit te nodigen en om de denkkraft van bijvoorbeeld juristen, facilitaire medewerkers of andere ondersteuners te benutten en daarmee tevens meer draagvlak voor het project te creëren.

##### **Scheiden innovatiefasen: ontwikkelen en opschalen**

Innovatieprojecten lopen binnen de politie regelmatig door van de experimenteerfase naar de opschaling, zonder dat dit als een belangrijke overgang wordt beschouwd. Experts stellen daar tegenover dat een project niet automatisch zou moeten doorlopen van een experimenteerfase in een implementatiefase, maar dat er een beslismoment dient plaats te vinden. Dat beslismoment heeft dan bijvoorbeeld gevolgen voor de bemensing van het project, zoals de projectleider. Een expert zegt daarover: *'Je moet een uitvinder niet laten implementeren, want implementatie is ook een vak. Het zijn andere vraagstukken. Dus daar moet je ook andere mensen voor nemen.'* Een andere expert beaamt dit: *'Implementeren is een vak apart'*.

##### **Standaardisatie bevordert opschaling**

Innoveren en standaardiseren zijn volgens sommige experts complementair. Innovatie is gericht op zaken die uniek zijn binnen een organisatie, zoals nieuwe dingen. Standaardisatie houdt zich bezig met zaken die gangbaar zijn in de organisatie en die dus op dezelfde manier worden gedaan. Voorbeelden hiervan zijn de ict-systemen of de processen in de bedrijfs-ondersteuning. Beide processen van innoveren en standaardiseren zijn noodzakelijk. Als men voorafgaand aan het opschalen, onderzoekt wat de relevante standaarden zijn, kan men vervolgens aansluiten op hetgeen er in de organisatie al bestaat. Het valt te vergelijken met legoblokjes. Door de standaardisatie liggen er al een aantal legoblokjes klaar. Een implementatieteam hoeft dan alleen nog het eigen implementatie-legoblokje toe te voegen om de implementatie op een gemakkelijke manier uit te voeren, zonder alle onderdelen opnieuw te ontwikkelen. Men zou volgens de experts een bibliotheek kunnen maken van verschillende functionaliteiten binnen in gebruik zijnde apps, zoals geografische kaartjes en chatfuncties. Die functionaliteiten zijn als legoblokjes toe te voegen. Dan gebeurt dat 'onder

architectuur' en is het veilig. Projectleiders hebben baat bij standaardisatie omdat ze alleen nog maar hoeven in te prikken met hun innovatie. Het is dus een samenspel. Vandaar de uitspraak van een expert: *'Innovatieve organisaties zijn het best gestandaardiseerd.'*

### **Belemmerende factoren**

#### ***Ontbrekende budgetten voor opschalen***

In de planning- en controlcyclus van de politieorganisatie blijft de aandacht gewoonlijk beperkt tot het reserveren van eenmalige gelden voor de experimenteerfase van een innovatie. Het beschikbaar stellen van structurele gelden voor een implementatie komt volgens de experts weinig voor, waarbij zij stellen dat er geen blijkbaar geen besef van de noodzaak daarvan is. Meer in het algemeen bestaan er voor innovatie grote verschillen per portefeuillehouder in de omvang van de beschikbare budgetten. Een aantal portefeuilles beschikt over een zodanig laag budget, dat er voor innovatie weinig overblijft.

#### ***Prioriteren van innovaties***

Ook het prioriteren van innovaties is volgens de experts bij de politie onvoldoende bestuurlijk geregeld. Het huidige systeem waarin de afzonderlijke portefeuillehouders leidend zijn bij de vraag of bepaalde innovaties worden opgepakt of niet, kent zijn gebreken. Een succesvol experiment leidt soms niet tot opschaling terwijl dat experiment door vele betrokkenen als een zodanig belangrijk succes wordt gezien dat opschaling gewenst is. Wanneer een individuele portefeuillehouder het opschalen – vanuit een algemeen standpunt – laat liggen, vindt er geen correctie plaats door een centrale sturing. Daar tegenover staat dat er weinig getoetst wordt of innovaties voldoen aan een dringende behoefte van de organisatie. Er is immers schaarste aan menskracht en financiële middelen. En innovaties die niet hoog scoren qua behoefte van de organisatie, krijgen regelmatig de kans om opgeschaald te worden: de 'laat duizend bloemen bloeien'-gedachte.

#### ***Prevaleren organisatiebelang***

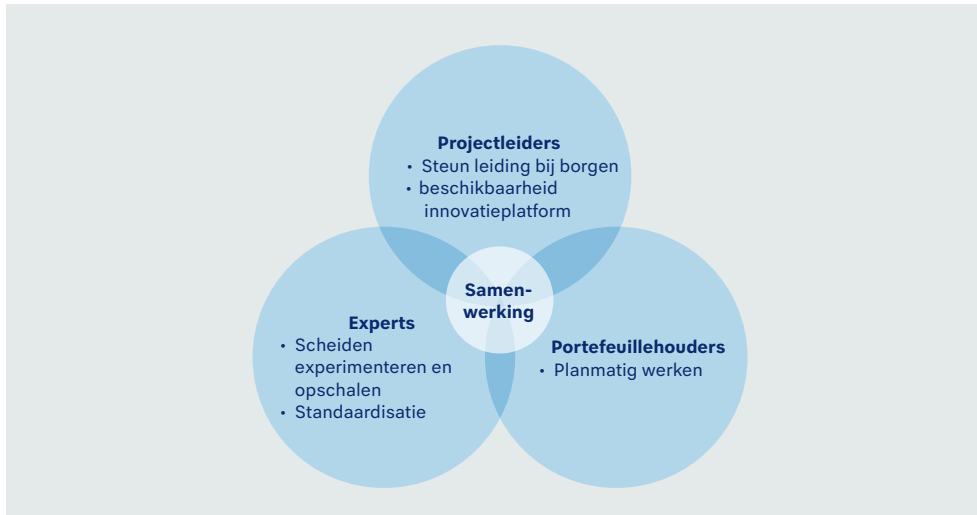
Van een projectleider, specialist of leidinggevende kan verwacht worden dat deze bij het opschalen het algemeen belang van de organisatie voor ogen houdt en meedenkt met strategieën waarvoor binnen de organisatie is gekozen. Het voor ogen houden van het organisatiebelang gebeurt niet echter niet altijd volgens verschillende experts. Bij te nemen beslissingen wordt soms meer rekening gehouden met deelbelangen of zelfs met het eigenbelang. Bij het eigenbelang lijken beslissingen volgens deze experts meer beïnvloed te worden door de te behalen persoonlijke vinkjes in plaats van de te creëren *business value*. Het uit het oog verliezen van het organisatiebelang kan volgens een expert een ook kwestie van cultuur zijn. Bijvoorbeeld wanneer ontwikkelspecialisten volledig gericht zijn op de eigen deeltaak en verder geen rekening houden met de latere consequenties, zoals die voor de bedrijfsvoering bij het opschalen.

## **5.4 Tot slot**

In de figuren 3 en 4 worden de belemmerende en de bevorderende ervaringen en denkbepelden van de projectleiders, portefeuillehouders en experts in het implementeren van innovaties bij elkaar gebracht. Het blijkt dat de projectleiders en portefeuillehouders vooral factoren noemen die dicht bij hun eigen taken liggen. Zo noemen de projectleiders factoren die betrekking hebben op de uitvoering van projecten en op de context waarbinnen dat gebeurt. De portefeuillehouders noemen factoren die relatief vaak het aansluiten van innovaties op de organisatie raken. De experts vormen tot slot een meer gemêleerde groep meteen breder mening op wat het opschalen van innovaties in de organisatie bevordert en belemmert.

Wanneer we naar de bevorderende factoren kijken (figuur 4), valt op dat de verschillende groepen elkaar vinden in het belang van samenwerking om een implementatie te laten slagen. Terwijl de factor trage besluitvorming en onduidelijke prioritering (over het opschalen van innovaties) door zowel projectleiders als experts belemmerend wordt genoemd (figuur 5). Daarnaast valt in dit figuur op dat drie belemmerende factoren zich op het financiële vlak bevinden.

Figuur 4 Bevorderende factoren bij opschalen



Figuur 5 Belemmerende factoren bij opschalen



# 6

Leren van de  
gezondheidszorg







Om te leren van de gezondheidszorg werden drie professionals uit deze sector geïnterviewd. Het betreft onderzoekers die implementeren als specialisme hebben: een hoogleraar, een gepromoveerde senior onderzoeker en een gepromoveerde universitair hoofddocent. In de interviews werd ingegaan op zowel de theoretische inzichten als de praktijk van het implementeren. Ook in de gezondheidszorg verliepen implementatieprocessen niet altijd op een ideale manier. Maar er zijn in deze sector veel geleerde lessen beschikbaar waar de politie profijt van kan hebben. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat beide sectoren eigen typische kenmerken bezitten, waardoor de geleerde lessen niet altijd zonder meer overgenomen kunnen worden. De uitkomsten worden hieronder besproken in volgorde van de mate waarin deze lessen bij de politie worden toegepast. De (gedeeltelijke) overeenkomsten tussen de sectoren komen in de eerste paragrafen (6.1 en 6.2) aan bod. Met name de derde paragraaf (6.3) laat de verschillen zien tussen de zorgsector en de politie.

## **6.1 Overeenkomsten**

### **Les: Intensieve communicatie met stakeholders (strategie)**

In de zorgsector wordt de rol van de projectleiders om veel gesprekken met stakeholders uit verschillende niveaus van de organisatie te voeren als bevorderlijk gezien voor het implementeren. Een deskundige vertelt daar over: *'Implementeren is gewoon veel met mensen kletsen. Je moet heel veel mensen aan boord krijgen. Horen wat er leeft, wat ze belangrijk vinden en wat de overwegingen zijn. Anders denk je soms: o, dit is een grote barrière! Maar als je dan met de mensen kletst, valt het best wel mee.'*

Het blijvend in gesprek gaan van projectleiders met stakeholders werd vaak gemeld bij de zes projecten van de politie. Daarbij wordt gestreefd naar het opbouwen van een netwerk en het leggen van contacten met personen die wat kunnen betekenen voor de voortgang van het project. Een projectleider kan tijdens een gesprek ontdekken waar de werkelijke behoeften liggen en in welke mate deze (nog) overeenkomen met de behoeften die aanvankelijk door een stakeholder werden gesteld. Hetzelfde geldt voor het ophalen van de (eventuele) bezwaren tegen de innovatie. Stakeholders geven bijvoorbeeld aan dat zij geen tijd voor overleg kunnen vrijmaken, maar de praktijk wijst uit dat daar vaak iets anders achter zit. Als de projectleider daar niet op doorvraagt, zal deze ook niet achter het achterliggende bezwaar komen. Een bijkomend voordeel van intensieve communicatie, dat geldt voor beide sectoren, is dat het beter lukt om de innovatie goed aan te laten sluiten op de behoeften wanneer vanaf het begin de te ontwikkelen innovatie uitgebreid met de stakeholders is besproken.

### **Les: Financiering is belangrijk (randvoorwaarden)**

Financiering speelt een belangrijke rol bij implementeren. Zowel in de gezondheidszorg als bij de politie zijn veel geldpotjes beschikbaar voor de tijdelijke financiering van innoveren. Maar bij implementeren komt het uiteindelijk aan op structurele financiering. In beide sectoren is het de uitdaging om op het probleem van structurele financiering een antwoord te vinden. Er bestaat hierbij een verschil in relevante actoren in de gezondheidszorg zijn het de zorgverzekeraars die een centrale rol spelen bij structurele financiering. Binnen de politie zijn dat de portefeuillehouders.

## **6.2 Gedeeltelijke overeenkomsten**

### **Les: Betrokkenheid tonen (leiderschap)**

Een les uit de gezondheidszorg is dat bepaalde problemen met implementeren kunnen worden voorkomen wanneer een leidinggevende daadwerkelijk aandacht schenkt aan de implementatie. Medewerkers blijken door eventuele obligate steunbetuigingen en toezeggingen van leidinggevendenden heen te prikken. Het helpt, zo is de ervaring, als de leidinggevendenden enige kennis hebben van implementeren en zich inzetten om bijvoorbeeld capaciteit voor het implementatieproces te garanderen. Deze oprechte betrokkenheid van leidinggevendenden beïnvloedt het implementatieproces positief.

Bij de politie is die betrokkenheid wisselend aanwezig. Er wordt soms geklaagd over leidinggevendenden die op een presentatie zeer enthousiast doen, maar verder niet meer van zich laten horen. Sommige projectleiders ontberen bovendien een formele opdrachtgever in de fase van de overgang van een regionaal project naar een landelijke setting.

### **Les: Tijdig nadenken over borging en een implementatieplan (planning)**

Twee zaken vragen tijdens een innovatieproces in een vroeg stadium de aandacht: het borgen van de innovatie en het maken van een implementatieplan. Het borgen wordt door projectleiders binnen de politie vaak onderschat, zoals zij zelf melden, omdat het veel tijd vraagt. Projectleiders met meer ervaring kennen het principe beter en houden er rekening mee in hun planning.

Bij het maken van een implementatieplan doet zich zowel in de gezondheidszorg als bij de politie de vraag voor of het op schrift stellen van een dergelijk plan nodig is. De uitgebreide eisen die in het verleden vaak vanuit de organisatie aan een plan werden gesteld, komen tegenwoordig minder voor. Toch wordt vanuit de gezondheidszorg gemeld dat planvorming in ieder geval nodig is. Het gaat daarbij niet om een grote hoeveelheid te produceren papier, maar om het richtinggevend en planmatig werken. Het is van belang dat men nadenkt over de basisprincipes van de implementatie, zodat men later kan terugkijken hoe het proces is verlopen. Daarbij gaat het om basisprincipes als: wat is het doel? Wat heb je nodig? Wat zijn barrières? Hoe worden die barrières aangepakt? Hoeveel tijd kost dat? Hoe gaan we dit monitoren en evalueren? En hoe gaan we aan borging werken? Een dergelijk plan hoeft niet meer dan een of twee A4-tjes in beslag te nemen.

Op deze manier planmatig werken treft men bij de politie minder aan, vooral als gewerkt wordt volgens de strategie van verspreiden. Bij enkele projectleiders heeft tijdens het innovatieproces een omslag in het denken plaatsgevonden. Daarna hebben zij meer op papier gezet wanneer zij het voordeel daarvan inzagen.

## **6.3 Verschillen**

### **Les: Invoeren van een grondige evaluatie (besluitvorming)**

In hoofdstuk 1 werd gesteld dat de volgende fasen van het innovatieproces kunnen worden onderscheiden: idee – *proof of concept* – pilot – implementatie. Een van de deskundigen uit de gezondheidszorg wijst erop dat in de gezondheidszorg tussen de fase van pilot en implementatie gewoonlijk nog een extra stap wordt gezet, namelijk een grondige evaluatiestudie naar de uitkomsten van de pilot. Dat gebeurt in de zorgsector onder invloed van medisch-wetenschappelijk onderzoek, zoals dat bij onderzoek naar medicamenten gebruikelijk is. Deze extra tussenfase is in de implementatiewereld in de zorgsector een gangbare fase in het innovatieproces.

Een van de deskundigen zegt hierover: *'Er zijn ook wel weer mensen die zijn er tegen of zijn er kritisch over, maar men vindt toch wel eigenlijk dat je minstens een grondige, goed opgezette uitkomstevaluatie moet doen en niet alleen een pilot, voordat je gaat implementeren.'* De overgang van de ontwikkelfase naar het implementeren is een goed moment om een duidelijke knip te maken. De uitkomst van de evaluatie zou idealiter moeten leiden tot de uitspraak: dit product is klaar om te implementeren. Zo wordt de beslissing tot wel of niet implementeren op een weloverwogen beslissing gebaseerd.

Binnen de politie komen zulke uitgebreide evaluaties weinig voor, terwijl ze portefeuillehouders zouden kunnen voorzien van nuttige informatie die nodig is om een goed besluit te nemen over het implementeren van een innovatie. Wel werden mededelingen ontvangen dat een businesscase grondig werd herzien nadat het een projectleider niet gelukt was om op het IV-portfolio te komen. Het mechanisme op zich is binnen de politie dus wel aanwezig.

### **Les: Iedere implementatie wordt op maat gemaakt (strategie)**

In de gezondheidszorg leeft op grond van onderzoek (bijvoorbeeld Baker et al, 2015) een breed gedeeld idee dat implementatie op maat moet worden toegepast (*'tailored implementation'*). De deskundigen benadrukken dat er geen lijst van generieke bevorderende factoren bij implementeren valt te geven die terugkerend (als een blauwdruk) gebruikt kan worden. Er bestaat geen methodiek die in alle situaties werkt en dat is de reden waarom implementaties regelmatig mislukken. Velen werken namelijk wel met een generieke aanpak, onder het motto: *'we doen het op deze manier, omdat we het altijd zo doen'*.

De politie lijkt er volgens onze waarnemingen niet op ingericht om implementaties uit te voeren aan de hand van een op implementatie toegesneden instrumentarium, zoals in hoofdstuk 1 werd behandeld. Ook wordt de notie van 'een implementatie op maat' niet in de gesprekken binnen de politie gehoord. We mogen er daarom vanuit gaan dat de gezondheidszorg als sector op dit gebied een voorsprong heeft op de politie.

### **Les: Een mix van korte- en langetermijndoelen in een implementatieplan (planning)**

Uitgewerkte implementatieplannen kunnen nut hebben, vooral wanneer het om een omvangrijke implementatie gaat. In de praktijk blijkt de gezondheidszorg deze plannen minder uitgebreid te maken. Kort-cyclisch werken met minder papierwerk wordt populairder. Aangezien het gevaar bestaat dat er weinig over de te nemen stappen wordt nagedacht, blijft een (minimale) planmatige aanpak gewenst. Al was het alleen maar om te kunnen reflecteren, zodat later vastgesteld kan worden: wat lukte er wel, en wat niet? Bij het maken van een implementatieplan wordt idealiter gewerkt met een planmatige aanpak met een mix van resultaatgerichte kortetermijndoelen en strategische langetermijndoelen.

Het onderzoeksteam trof in de gesprekken met de projectleiders relatief weinig planvorming aan met betrekking tot specifiek de implementatiefase aan, zodat hiervoor meer aandacht mag worden gevraagd.

### **Les: Professionele autonomie koesteren (leiderschap)**

Binnen de gezondheidszorg bestaat veel professionele autonomie. Het is een wereld van hoogopgeleide professionals. Volgens Mintzberg (1979) is de gezondheidszorg een *professionele bureaucratie*. Bottom-up handelen past daarbij en is dan ook meer aan de orde dan een top-downbenadering. Als het management van een ziekenhuis bijvoorbeeld aangeeft dat er iets geïmplementeerd gaat worden, wil dat nog niet zeggen dat het ook daadwerkelijk gebeurt. Het gegeven dat implementaties soms trager verlopen dan gewenst, is volgens een deskundige de prijs die je betaalt voor het hebben van professionele autonomie. Het citaat in het kader illustreert deze overtuiging.

#### **Professionele autonomie**

Een van de deskundigen stelt: 'En ik denk in zekere zin, dat is een beetje filosofisch gezegd, is een implementatieprobleem ook de prijs die je betaalt voor die autonomie. Want volgens mij willen we ook mensen die zelf nadenken en verantwoordelijkheid nemen. Maar ja, dan zal je ook moeten accepteren dat ze niet per se alles van je aan-nemen als je met iets nieuws komt. Dan nemen ze dat wel of niet aan en dat kun je misschien een beetje sturen, en handiger brengen, maar dat geeft wrijving. En dat is de prijs die je betaalt voor het feit dat je mensen wilt die zelfstandig kunnen nadenken, beslissen en verantwoordelijkheid nemen. Als je dat niet wil, wat volgens mij vele nadelen heeft, dan heb je ook geen implementatieprobleem, want dan beslist de leiding en dan wordt het uitgevoerd. Dan krijg je een soort marionetten'.

De gezondheidszorg is dus een sector waarbinnen de beroepsbeoefenaars een ruime mate van autonomie kennen, hetgeen consequenties heeft voor het implementeren. Zorgverleners nemen veranderingen niet automatisch over, maar toetsen deze eerst aan hun professionele kennis en normen. Hierbij vraagt het creëren van draagvlak onder de gebruikers en stakeholders door uitgebreid met hen te communiceren en aan te sluiten op hun normen en waarden, bij implementeren steeds de aandacht.

Dat laatste is binnen de politie ook het geval, want innovaties worden niet automatisch in een team overgenomen, maar de professionele autonomie gaat minder ver dan in de gezondheidszorg. Daarvoor is de politie te hiërarchisch ingericht. De huidige beweging naar meer zelfsturende teams brengt daar wellicht enige verandering in.

### **Les: Toegesneden implementatiefuncties (ondersteuning)**

In de zorgsector worden implementatieprocessen ondersteund met het opleiden en inzetten van gespecialiseerde functies om het implementeren te bevorderen. Het betreft de volgende functies:

- 'kartrekkers' in het veld die zich op specifieke projecten richten;
- coördinatoren, een tussenlaag die de implementatietheorie niet uitgebreid hoeft te beheersen;
- informatiespecialisten die adviseren met betrekking tot implementeren;
- veranderagenten (*change agents*) die toezicht houden op een implementatie en veranderingen van de ene setting naar de andere kunnen brengen;
- implementatie-experts (*implementation-fellows*) die in academische ziekenhuizen onderzoek naar implementatie van doelmatige interventies stimuleren door onderzoeksvoorstellen te initiëren en daarbij te adviseren;
- implementatie-onderzoekers die implementaties evalueren en bijdragen aan de theorievorming rondom implementeren.

De politie schoolt medewerkers op het gebied van innovatie, maar niet in het bijzonder voor implementeren.

### **Les: Helpdeskfunctie instellen (ondersteuning)**

Er bestaan bij implementeren in de praktijk veel barrières. Het is noodzakelijk gebleken om een vraagbaak in te stellen om ondersteuning te bieden bij vragen van innovatieteams wanneer zij bij implementeren tegen problemen aanlopen. Daarbij is een directe respons vanuit de ondersteuning wenselijk. In de gezondheidszorg wordt deze helpdeskfunctie in bepaalde contexten belegd bij een persoon die direct benaderbaar is. Daarbij moet overigens bedacht worden dat de gezondheidszorg een grote versnippering in instellingen kent, zodat dit soort voorzieningen veelal per instituut ingesteld worden.

De politie kent een dergelijke functie niet, maar projectleiders gaven diverse malen aan geen volledig zicht te hebben op hetgeen er nodig is om een implementatie uit te voeren. Er is dus blijkbaar wel behoefte aan een aanspreekpunt.

## 6.4 Tot slot

Zoals de titel van dit hoofdstuk meldt, valt er van de in de gezondheidszorg opgedane ervaringen met implementeren veel te leren. We hebben tien lessen uit de gezondheidszorg geïdentificeerd en deze staan weergegeven in tabel 8.

Tabel 8 Geleerde lessen uit de gezondheidszorg

Overeenkomst met politie	Geleerde lessen	Thema
Overeenkomsten	Intensieve communicatie met stakeholders	Strategie
	Financiering is belangrijk	Randvoorwaarden
Gedeeltelijke overeenkomsten	Betrokkenheid tonen	Leiderschap
	Tijdig nadenken over borgen en een implementatieplan	Planning
Verschillen	Invoeren van een grondige evaluatie	Besluitvorming
	Iedere implementatie wordt op maat gemaakt	Strategie
	Een mix van korte- en lange-termijndoelen in een implementatieplan	Planning
	Professionele autonomie koesteren	Leiderschap
	Toegesneden functies in het leven roepen	Ondersteuning
	Helpdeskfunctie instellen	Ondersteuning

De derde kolom laat een gelijkmatige spreiding over de verschillende thema's zien: Strategie, Leiderschap, Planning, Ondersteuning, Randvoorwaarden en Besluitvorming. De lessen afkomstig uit de categorie Verschillen bieden de meeste aanknopingspunten voor de politie om gebruik van te maken. Het gaat in de categorie Verschillen om het verbeteren van de besluitvorming door het invoeren van een gedegen evaluatie voorafgaand aan het implementeren. De les voor strategie zit in een verfijnde aanpak bij het implementeren: implementatie op maat; de planning kan verbeterd worden door nadruk te leggen op planmatig werken aan de hand van implementatieplannen; leiderschap toont zich in de aandacht voor de professionele autonomie van de medewerkers en de lessen voor ondersteuning zit in goede investeringen: een helpdeskfunctie en het opleiden van gespecialiseerd personeel.

# 7

Conclusies, reflectie,  
aanbevelingen en  
handelingsperspectief







## 7.1 Conclusies

In navolging van eerder onderzoek naar technologisch innoveren in de politieorganisatie (Ernst, Ter Veen, Kop & Lam, 2019; Ter Veen & Kop, 2021) is in deze studie onderzocht hoe het proces van opschalen van innovatieve projecten bij de politie verloopt. In dit onderzoek is geprobeerd goed zicht te krijgen op de wijzen waarop de medewerkers nieuwe technologieën aangeboden krijgen. Hiervoor stelden wij ons de vraag hoe de implementatie van innovatieve technologische projecten verloopt in de operationele politiepraktijk in Nederland. Voor de beantwoording van deze vraag wordt eerst ingegaan op de drie geformuleerde deelvragen om vervolgens de centrale vraag in dit onderzoek nader te beschouwen en te beantwoorden.

### Deelvraag 1

#### **Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen implementatie zoals in de literatuur wordt beschreven en de implementatie in de politiepraktijk?**

In de bestudeerde literatuur over implementeren blijken vier activiteiten een belangrijke rol te spelen bij het optimaliseren van het implementatieproces. Dit zijn:

1. het streven naar een passende mix van centrale aansturing en medewerkersparticipatie;
2. het aan de hand van verschillende criteria vaststellen in welke gevallen een implementatie succesvol is (geweest);
3. het in kaart brengen van de kenmerken van de innovatie en hierop inspelen door te kijken naar de beoogde gebruikers, de organisatie en de sociaal-politieke context;
4. het inzetten van verschillende typen van implementatiestrategieën, afgestemd op de context.

Deze activiteiten tijdens het implementeren zien we deels terug in de politiepraktijk. De innovatieteams van de zes projecten waren overtuigd van het belang om medewerkers/gebruikers te betrekken in het opschalen van de innovatie. Om deze betrokkenheid van medewerkers te bevorderen en te behouden, werden verschillende activiteiten ingezet (nr. 1). Daarnaast werden door alle zes de projecten verschillende implementatiestrategieën, zoals presentaties, trainingen en opleidingen ingezet. Hierbij werden echter strategieën ingezet die minder specifiek op verschillende contexten waren gericht dan in de literatuur (nr. 4).

In de literatuur wordt het belang benadrukt om te beoordelen of een implementatie al dan niet succesvol is geweest. In de politiepraktijk blijkt dit ten dele te gebeuren. Zo worden er bij de aanvang van een innovatietraject wel algemene doelen voor de verdere ontwikkeling opgesteld, maar deze worden niet verbonden aan het opschalen van de innovatie. Ook wordt niet geëvalueerd of een implementatie succesvol is uitgevoerd. Er wordt vooral gekeken naar het aantal op de innovatie aangesloten eenheden of naar het aantal medewerkers dat er gebruik van maakt (nr. 2). Tot slot blijken de zes bestudeerde projecten in de praktijk de kenmerken van de innovatie, de beoogde gebruikers, de organisatie en de sociaal-politieke context in kaart te brengen en hierop in te spelen. Dit lijkt echter op een meer intuïtieve manier te gebeuren en minder gericht uitgevoerd dan in de literatuur wordt bedoeld (nr. 3).

Gesteld kan worden dat in de politiepraktijk een aantal belangrijke concepten en activiteiten in het implementatieproces, zoals beschreven in de literatuur wordt toegepast. Dit is in veel mindere mate het geval bij het monitoren van de implementatie. Wanneer het implementeren in de praktijk op een meer planmatige manier ingezet zou worden, geeft dit meer ruimte voor het stellen van doelen, evaluatie en bijsturing, zoals met behulp van de PDCA-cyclus mogelijk is.

## Deelvraag 2

### Welke implementatieprocessen bij de politie zijn succesvol en wat zijn aandachtspunten?

Inzichten over bevorderende en belemmerende factoren bij opschalen werden opgehaald bij drie verschillende groepen van belanghebbenden: projectleiders, landelijke portefeuillehouders en innovatie-experts. Deze groepen hebben ieder hun eigen zienswijze die samenhangen met hun taken. De drie groepen vonden min of meer overeenstemming ten aanzien van het standpunt:

#### **Intensieve samenwerking tussen betrokkenen bevordert het opschalen**

De gedachte hierachter is dat samenwerking meer synergie oplevert, waarmee het *not invented here*-syndroom wordt voorkomen. Het bevorderen van de samenwerking speelt op vele manieren. Enkele voorbeelden: het kan beginnen bij het op een brede manier samenstellen van een innovatieteam, waarbij de ondersteunende diensten worden betrokken. Dat vergroot het draagvlak van de innovatie en bevordert daarmee het opschalen. Projectleiders die elkaar helpen tijdens het opschalingsproces kunnen rekenen op een betere uitwisseling van informatie en op onderlinge afstemming van de projecten. Dat biedt vervolgens de mogelijkheid om onderdelen van de innovatie te standaardiseren. Opdrachtgevers die vertrouwen stellen in het projectteam in plaats van het steeds opvragen van rapportages, motiveren hun projectleden. De belangrijkste bevorderende factoren per respondentengroep staan in tabel 9.

Tabel 9 Prominente bevorderende factoren per respondentengroep

Respondenten	Bevorderende factoren
Allen	Overleg en samenwerking met anderen bevordert het verloop van het opschalen
Projectleiders	Steun van de leiding is nodig bij borging
	Beschikbaarheid van een innovatieplatform biedt kansen bij opschaling
Landelijke portefeuillehouders	Planmatig werken maakt sturing tijdens het opschalen mogelijk
Experts	Het scheiden van de innovatiefasen ontwikkelen en opschalen
	Standaardisatie bevordert opschaling

Ook ten aanzien van de belemmerende factoren werd naar de overeenkomsten tussen de respondentengroepen gekeken. Overeenkomst werd door projectleiders en experts gevonden op het punt van:

#### **Besluitvorming en prioritering blijven uit**

Projectleiders en experts gaven aan gehinderd te worden door langzame of ontbrekende besluitvorming en prioritering van zaken die met opschalen te maken hebben. De belangrijkste hiervan zijn:

- het ontbreken van centrale sturing over de vraag welke innovaties worden opgeschaald en welke niet;
- tijdverlies en onzekerheid door de inrichting van het IV-portfolioproces;
- onduidelijkheid over de beslissingsbevoegdheid van diverse overlegtafels;
- ontbrekende besluitvorming over standaardisatie van werkwijzen en apps.

De belangrijkste belemmerende factoren staan per respondentengroep in tabel 10.

Tabel 10 Prominente belemmerende factoren per respondentengroep

Respondenten	Belemmerende factoren
Projectleiders en experts	Besluitvorming en prioritering blijven uit
Projectleiders	Onduidelijkheid over de gestelde eisen aan het in beheer nemen van de innovatie
	Gebrek aan algemene ondersteuning
Landelijke portefeuillehouders	Financiële organisatie sluit niet goed aan op (vooral) bottom-upinnovaties
	De budgetten voor experimenteren en opschalen zijn niet gescheiden
Experts	Het ontbreken van budgetten voor opschalen
	Eigen- organisatiedeelbelang belemmert gemeenschappelijke doelstellingen van opschalen

### Deelvraag 3

#### Wat kan de politie leren van succesvol implementeren in de gezondheidszorg?

Bestudering van de gezondheidszorg leverde in ruime mate kennis op over de kernbegrippen van het opschalen, zoals besproken in de hoofdstukken 1 en 6. We halen de belangrijkste bevinding naar voren.

Duidelijk is geworden dat er bij opschaling geen generieke aanpakken bestaan die een goed resultaat garanderen. Met andere woorden: er bestaat geen succesformule die in alle omstandigheden werkt. Iedere situatie heeft specifieke kenmerken waarmee bij opschaling rekening gehouden moet worden. Het vraagt steeds om een oplossing op maat. In de gezondheidszorg spreekt men van *'tailored implementation'*. Het veelvuldig kiezen van een (gemakzuchtige) standaardoplossing bij opschalen vormt een valkuil en kan verklaren waarom het opschalen binnen organisaties relatief weinig aandacht krijgt. Het gevolg is een grotere kans op mislukking. Kenmerkend voor deze geringe aandacht is volgens een meelezer van dit rapport het feit dat er binnen de politieorganisatie wel innovatieprijzen worden uitgereikt, maar geen prijzen worden toegekend aan degenen die als beste een opschaling hebben uitgevoerd!

#### Hoe verloopt de implementatie van innovatieve technologische projecten in de operationele politiepraktijk in Nederland?

Na het beantwoorden van de drie deelvragen komen we toe aan de onderzoeksvraag. Het volgen van zes innovatieve projecten in de opschalingsfase levert het algemene beeld op dat in de operationele politiepraktijk regelmatig innovatieve ideeën ontstaan waarmee enthousiast wordt geëxperimenteerd. Het opschalingsproces verloopt echter in het algemeen traag en moeizaam, zoals werd geïllustreerd in figuur 3 en bijlage 9. Projectleiders en experts noemen als een belangrijke hinderpaal de aarzelende prioritering en besluitvorming bij het opschalen van innovaties, terwijl de landelijke portefeuillehouders vooral de tekortkomingen van de financiële organisatie aanmerken (figuur 5). De belemmeringen kunnen daarmee in hoofdzaak als organisatorisch van aard worden beschouwd. Niettemin zijn er op enkele terreinen ook stappen vooruit gezet, zoals blijkt uit de komst van het nieuwe Innovatieportaal waardoor overzicht op de aanwezige innovaties wordt gecreëerd en waarmee de samenwerking tussen innovatoren wordt bevorderd.

Kenmerkend voor de zes bestudeerde projecten is dat nieuwe ideeën over het werk (inventies) vaak op de werkvloer ontstaan. Want daar gebeurt 'het' immers. Dat houdt in dat het idee ontstaat in een bottom-upsituatie. Na een periode van experimenteren is idealiter een dergelijk idee doorontwikkeld tot een volwaardig product of werkwijze. Daarmee is na besluitvorming het moment aangebroken dat deze innovatie in de organisatie zal worden ingevoegd. Dat behelst het proces van opschalen. De innovatie en de organisatie kunnen immers niet los van elkaar blijven bestaan en moeten op een zeker moment bij elkaar komen. Het probleem van lokaal ontstane bottom-upinnovaties die op landelijk niveau moeten worden ingevoegd, is dat de organisatie daar niet goed op is ingericht. Bij top-downinnovaties verloopt dat proces eenvoudiger, aangezien over besluitvorming, financiering en uitvoering op één centraal punt wordt besloten. Al is daarmee de overgang van pilot naar opschaling nog geen eenvoudige. De uitdaging ligt dus in het bestuurlijk en organisatorisch inrichten, zodat de beschreven problematische situatie wordt opgelost en de innovatie door de organisatie kan worden bekrachtigd.

## **7.2 Reflectie op het onderzoeksproces**

### **Onderzoeksopzet**

De gekozen onderzoeksopzet vloeide op logische wijze voort uit de aanpak van onze eerdere onderzoeken naar technologisch innoveren. Het longitudinaal volgen van een aantal innovatieve projecten heeft destijds veel inzicht opgeleverd in de voortgang van de gevolgde projecten, over de te nemen hindernissen en over zaken die de voortgang van de projecten bevorderen. Bij dit vervolgonderzoek werden zes projecten gekozen die zich in de implementatiefase bevonden of in de fase kort daarvoor. De tweemaandelijks gesprekken met de projectleiders zorgden voor terugkerende gegevensuitwisseling en leverden veel informatie op. Hoe informatief deze gesprekken ook waren, het ging vooralsnog om een specifieke selectie van betrokkenen bij het opschalingsproces. Achteraf beschouwd heeft de keuze goed uitgepakt om aan de perspectieven van de projectleiders die van landelijke portefeuillehouders en experts toe te voegen. Zij brachten nieuwe gezichtspunten in, ook al zijn deze mogelijk nog niet volledig. De onderzoeksopzet in algemene zin is hiermee succesvol geweest.

### **Literatuur**

Het bleek niet mogelijk om aan de hand van literatuur een algemeen beeld over opschalen samen te stellen voor zover het de politieorganisaties betreft. Er bestaat wel een omvangrijke hoeveelheid literatuur over opschalen in het algemeen, afkomstig uit vele disciplines met dito benaderingswijzen. Implementeren is het werkterrein van bedrijfskundigen, verandkundigen, industrieel ontwerpers, psychologen, sociologen, antropologen en vele andere specialisten. Het maken van een verantwoorde keuze uit dit grote aanbod was een netelige zaak. Als ingang werd gekozen voor het gebruik van de literatuur die de opbrengsten van het uitvoeren van uitgebreid onderzoek in de gezondheidszorg beschrijft. Dit resulteerde in de inhoud van hoofdstuk 1 van dit rapport waarin de hoofdthema's worden besproken zoals benaderingswijzen, omschrijving van succes, fasering van implementeren, determinanten en strategieën.

### **Coderen**

Het coderen van de interviews met de software Atlas.ti verliep niet naar wens. De aard van de interviewvragen resulteerde logischerwijze in beschouwende en vaak ook wijdlopende antwoorden van de respondenten. Deze antwoorden bevatten een zodanig omvangrijk samenstel van deelonderwerpen, dat het onderbrengen van tekstfragmenten onder één onderwerpscodelastig werd. Een alternatief bestond uit het tegelijkertijd onderbrengen van tekstfragmenten bij verschillende onderwerpscodes. Hierdoor verdween echter het overzicht op en de samenhang tussen de tekstfragmenten. De werkwijze werd er ook te omslachtig door. Daarom werd gekozen voor het maken van samenvattingen in Word-documenten per onderwerp, hetgeen een beter resultaat opleverde.

### 7.3 Aanbevelingen

Om onderstaande aanbevelingen daadwerkelijk in praktijk te brengen wordt voorgesteld om de portefeuille Innovatie de aanbevelingen te laten oppakken, waarbij de Staf Korpsleiding als referent toeziet op de uitvoering.

#### Aanbeveling 1

##### Evalueer experimenten voorafgaand aan de besluitvorming over opschalen

Besluitvorming rondom het opschalen is complex. Er dient zicht te zijn op de resultaten van de pilot, de potentie van de innovatie, de kosten en op de verdere context van het opschalen. Hierbij moet rekening gehouden worden met vergelijkbare experimenten en moet ook de visie van de organisatie op innoveren worden betrokken. Deze complexiteit leidt gemakkelijk tot vertraging, waar niet alleen de wachtende projectleiders last van hebben, maar verkleint ook de kans op een goed verloop van de verdere besluitvorming.

Laat het moment van besluitvorming, of een project door mag gaan van de experimenteerfase naar de opschalingsfase, voorafgaan door een grondige evaluatie van het experiment. Het standaard uitvoeren van een degelijke evaluatie van de pilot legt de basis voor verantwoorde besluitvorming. Dit sluit aan op de noodzaak van het creëren van overzicht op innovaties.

Dit alles leidt tot het toevoegen van een extra innovatiefase: de evaluatie, zoals wordt weergegeven in figuur 6. Herzie op dit punt de visie op de innovatiefunctie (Werken aan de politie, 2020).

Figuur 6 Toevoegen van een extra innovatiefase: de evaluatiefase



## **Aanbeveling 2**

### **Maak een onderscheid tussen experimenteren en opschalen**

Respondenten gaven herhaaldelijk aan dat experimenteren en opschalen in hun aard verschillende activiteiten zijn die om verschillende vaardigheden en kennis van de betrokken projectleiders vragen. Het is daarom wenselijk dat op diverse manieren een duidelijke 'knip' in de projectorganisatie wordt gemaakt:

1. Er moet een overdracht plaatsvinden van het experimenteerteam naar het opschalings-team, waarbij ook een wisseling van projectleiding plaatsvindt.
2. Een scheiding van budgetten tussen de twee genoemde fasen moet plaatsvinden, te meer omdat er in veel gevallen geen afzonderlijk opschalingsbudget beschikbaar is.

## **Aanbeveling 3**

### **Maak gebruik van geleerde lessen in de gezondheidszorg**

De gezondheidszorg heeft al enkele decennia ervaring met het op wetenschappelijke wijze omgaan met opschalen, implementeren en verspreiden. Maak gebruik van de geleerde lessen. Een belangrijke les is dat implementaties steeds op maat worden gemaakt; elke implementatie vraagt om een eigen aanpak. Implementaties vragen ook om een zekere mate van planmatigheid en reflectie, waarbij doelen worden vastgesteld voor de korte en lange termijn en waarbij de implementatie wordt gemonitord en zo nodig bijgestuurd. De fasen van Check en Act binnen de eerder genoemde PDCA-cyclus moeten daarbij extra aandacht krijgen, zeker gelet op het feit dat die twee fasen binnen de politie doorgaans weinig aandacht krijgen. Een opschalingstraject wordt verder bevorderd door het verzorgen van relevante opleidingen en trainingen voor de leden van een opschalingsteam. Ook het instellen van een ondersteunende/helpdeskfunctie voor de teamleden binnen de innovatieorganisatie, ondersteunt het proces. Het instellen van een PDC Landingsplaats is voor het laatste een goede oplossing.

## **Aanbeveling 4**

### **Bevorder interne samenwerking en communicatie**

Er bestaat op verschillende manieren behoefte aan meer interne samenwerking en communicatie bij opschalen:

- Projectleiders delen mee dat zij in onzekerheid verkeren over de stand van zaken als het gaat om het opschalen van hun project. Het ontbreekt aan informatie over de besluitvorming door landelijke portefeuillehouders en de uitkomsten van overlegtafels. Dat werkt negatief op zowel hun projectplanning als hun motivatie.
- Projectleiders geven aan niet altijd verstand te hebben van wat er komt kijken bij een opschalingstraject en wat hun tijdens dat traject te wachten staat. Hierbij hebben zij ondersteuning nodig.
- Projectleiders weten van elkaar niet altijd welke verwante innovatieve projecten er lopen waardoor zij niet onderling kunnen afstemmen en elkaar helpen.
- Omgekeerd mag van projectleiders worden verwacht dat zij initiatief tonen wanneer de voortgang van hun project in gevaar komt. Enerzijds door het actief benaderen van portefeuillehouders of andere betrokkenen van wie de voortgang van het project afhankelijk is. Anderzijds door het actief doorvragen en kritisch luisteren naar gebruikers waarom een innovatie niet in gebruik wordt genomen.

Zorg daarom voor terugkerende momenten waarop over de stand van zaken met betrekking tot besluitvorming over de projecten wordt gecommuniceerd. Dat kan in de vorm van regelmatige overleggen, bijeenkomsten, nieuwsbrieven en dergelijke. Hierbij heeft een interactieve vorm een sterke voorkeur, zodat openstaande vragen van de zijde van de projectleiders kunnen worden beantwoord en er wederzijdse uitwisseling van informatie mogelijk is. Organiseer ondersteuning van projectleiders zodat zij weten welke eisen de organisatie aan een opschalingstraject stelt. Organiseer intercollegiale bijeenkomsten voor projectleiders. En ken een leidende rol toe aan het nieuw ontwikkelde Innovatieportaal.

## **Aanbeveling 5**

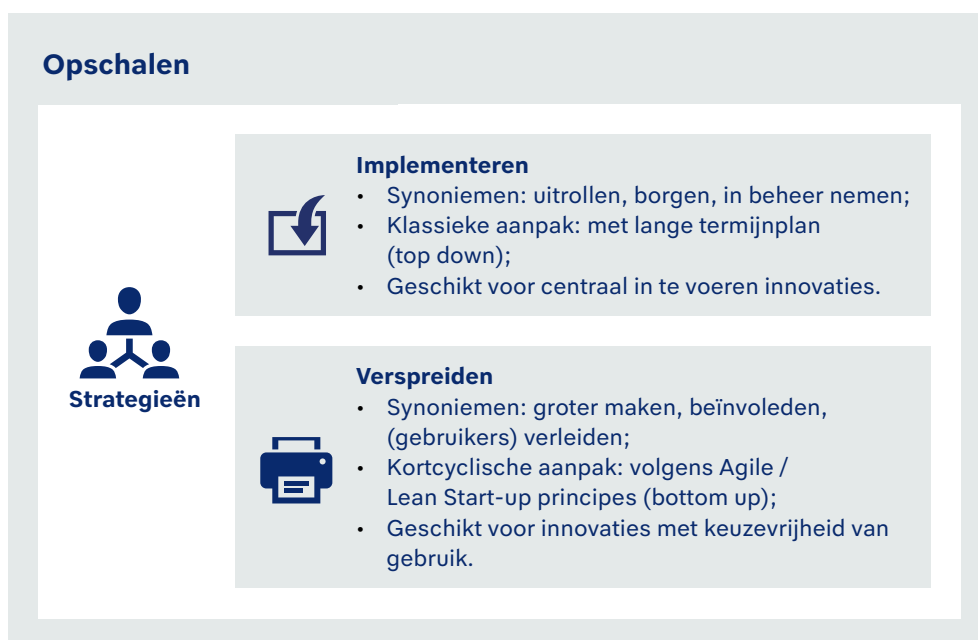
### **Zorg voor eenheid van taal**

Om de eerder geconstateerde verwarring rondom de begrippen die betrekking hebben op verspreiden, implementeren en opschalen terug te dringen, wordt een indeling voorgesteld die de situatie binnen de politie weergeeft, zoals in figuur 7 wordt weergegeven. Vul op dit punt de Visie op de innovatiefunctie aan (Werken aan de politie, 2020).

*Opschalen* wordt gezien als overkoepelend begrip voor twee strategieën die in verschillende omstandigheden kunnen worden ingezet om innovaties naar andere locaties of settings over te brengen. *Implementeren* is een geschikte strategie wanneer daarbij een centrale aanpak wordt vereist. Bijvoorbeeld omdat de innovatie met grote investeringen gepaard gaat, zoals de landelijke invoering van nieuwe mobiele forensische laboratoria. *Verspreiden* is geschikt voor innovaties waarbij het niet noodzakelijk is dat iedereen binnen de organisatie op dezelfde manier werkt, zoals het agile werken.

De in figuur 7 genoemde synoniemen, zoals uitrollen, hebben niet exact dezelfde betekenis als implementeren, maar vallen wel in dezelfde categorie.

*Figuur 7 Toepassing van de begrippen opschalen, implementeren en verspreiden*



## **Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

Mogelijke toekomstige onderzoeken zijn:

### ***Verdieping ten aanzien van beïnvloedende factoren***

Het onderzoeksteam heeft met dit onderzoek een brede inventarisatie van vele mogelijke beïnvloedende factoren uitgevoerd. Uit de omvangrijke dataset werd vervolgens een beknopte lijst van prominente factoren samengesteld. Op basis van deze lijst kan verdiepend onderzoek uitgevoerd worden naar alle afzonderlijke factoren van de lijst voor het verkrijgen van meer inzicht in de exacte werking van elke factor. Besluitvorming en prioritering en financiering zijn in dat geval mogelijke onderwerpen.

### **Netwerken beter benutten**

In dit onderzoek is de gezondheidszorg als voorbeeld genomen, maar er zijn ook kansen te benutten door samen te werken met andere externe partners. Externe partners, zoals kennisinstituten, veiligheidspartners of bedrijven kunnen helpen om beter te implementeren. Samenwerking kan daarbij ook zorgen voor een leereffect, zoals plaatsvindt bij het zogenoemde triple-helix-effect (Easton, 2019).

### **Theoretische verdieping**

In deze studie lag de nadruk op praktische toepasbaarheid door de politie. Een meer theoretische methode kan de kennis over opschalen verdiepen door het gebruik van een geschikt onderzoeksmodel. Daarvoor bestaan vele opties. Een veelgebruikt model in de gezondheidszorg bij de bestudering van implementatie is het CFIR-model ([cfirguide.org](http://cfirguide.org)).

## **7.4 Handelingsperspectief**

Om de uitkomsten van deze studie concreet te maken wordt het volgende handelingsperspectief gepresenteerd:

*Figuur 8 Handelingsperspectief opschalen van innovaties*

### **Politieorganisatie (verticaal)**

#### Noodzakelijke factoren

- Zorg in de communicatie over opschalen voor eenheid van taal, zoals aangegeven in figuur 6.
- Zorg op alle niveaus voor gezamenlijke doelen.

#### Stimulerende factoren

- Stimuleer interne samenwerking rondom opschalen op zoveel mogelijk manieren zodat gedeeld eigenaarschap wordt gevoeld.
- Bevorder een brede discussie over de organisatiedoelstellingen en promoot deze na overeenstemming.

### **Strategisch management (horizontaal)**

#### Noodzakelijke factoren

- Hervorm de besluitvorming rondom het proces van innoveren, in het bijzonder van opschalen.
- Hervorm de financiële organisatie rondom het proces van innoveren, in het bijzonder van opschalen.
- Organiseer ten behoeve van besluitvorming een continu overzicht van innovatieve op te schalen projecten.

#### Stimulerende factoren

- Formuleer objectieve opschalings- en prioriteringscriteria en bepaal de waarde hiervan.
- Stel een realistisch verhoudingsgetal vast voor budgetten van enerzijds innovaties en anderzijds uitgaven going concern.
- Voorzie alle landelijke portefeuillehouders van innovatie- en opschalingsbudgetten.
- Ken gescheiden budgetten toe voor enerzijds experimenteren en anderzijds opschalen.
- Zorg voor vrije ruimte in toegekende opschalingsbudgetten voor onvoorziene opschalingen.
- Voer een strikt beleid wat betreft het 'uitzetten' ('de-implementeren') van verouderde innovaties.



Figuur 8 – vervolg

### **Tactisch management (horizontaal)**

#### Noodzakelijke factoren

- Richt een voorziening bij het PDC in voor voorlichting en ondersteuning van projectleiders wat betreft het goed doorlopen van het innovatieproces, waaronder het opschalingsproces.
- Zorg bij de overdracht van een experimenteer- naar een opschalingsteam dat één teamlid aanblijft uit oogpunt van continuïteit.

#### Stimulerende factoren

- Zoek bij het inrichten van voorlichting en ondersteuning samenwerking met het Innovatieportaal.
- Organiseer periodieke interactieve bijeenkomsten ten behoeve van projectleiders.
- Zorg voor een brede samenstelling van een opschalingsteam.
- Laat een innovatiemakelaar in de rol van een permanent teamlid zorg dragen voor een warme overdracht van experimenteer- naar opschalingsteam.

### **Projectmanagement (horizontaal)**

#### Noodzakelijke factoren

- Evalueer elk experiment op degelijke wijze voordat een beslissing over opschalen valt.
- Zorg bij opschalen voor enige vorm van vastlegging van de planvorming zodat sturen, bijsturen en reflecteren tijdens en na het proces mogelijk wordt.

# Referenties





Baker, R., Camosso-Stefinovic, J., Gillies, C., Shaw, E.J., Cheater, F., Flottorp, S., Robertson, N., Wensing, M., Fiander, M., Eccles, M.P., Godycki-Cwirko, M., Van Lieshout, J., & Jäger, C. (2015). Tailored interventions to address determinants of practice. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, Apr 29, (4). <https://doi.org/10.1002/14651858.CD005470.pub3>

Bal, R., De Bont, A., & Mul, M. de (2010). ZON. In *Implementatie op een tweesprong, deelrapport actielijn 3 KIP*, Erasmus Universiteit Rotterdam: Instituut beleid en management-gezondheidszorg. [https://publicaties.zonmw.nl/fileadmin/publicaties.zonmw.nl/documenten/InZicht/2016\\_Presentatie\\_Marleen\\_Wilschut\\_-\\_Wegwijs\\_in\\_implementeren.pdf](https://publicaties.zonmw.nl/fileadmin/publicaties.zonmw.nl/documenten/InZicht/2016_Presentatie_Marleen_Wilschut_-_Wegwijs_in_implementeren.pdf)

Bauer, M.S., & Kirchner, J. (2020). Implementation science: What is it and why should I care? *Psychiatry Research*, 283, January, 1-6.

Carroll, C., Patterson, M., Stephen Wood, S., Booth, A., Rick, J., & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation Science*, 2:40. As well: May 4, 2018: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-2-40>

Coret, M. (2014). *Weten hoe het werk werkt: De Vanguard methode voor managers*. Vakmedianet.

Cozijnsen, A.J., & Vrakking, J.W. (1992). *Ondernemen en vernieuwen*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen (aangehaald in: Pater, L., Roest, S., Dubbeldam, S., & Verweijen, M. (2002). *Implementeren: Het speelveld in de praktijk*. Lemma, p. 22).

Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

De Pauw, E. de, & Neckebroek, C. (2016). Interventie 2.0: Factoren van invloed op de implementatie van technologie bij politie en brandweer. *Orde van de Dag*, 75, 49-60.

Easton, M. (2018). Managing police innovation. In Bruinsma, G., & Weisburd, D. [Eds.], *Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*, pp. 2980-2988 [online document]. Springer.

Easton, M. (2019). Reflections on the Triple-Helix as a vehicle to stimulate innovation in technology and security: A Belgian case study. *European Police Science & Research Bulletin*, special issue no. 4, 1-11.

Egnoto, M., Ackerman, G., Iles, I., Roberts, H.A., Smith, D.S., Liu, B.F., & Behlendorf, B. (2017). What motivates the blue line for technology adoption?: Insights from a police expert panel and survey. *Policing: An International Journal*, 40(2), 306-320. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2016-0031>

Ernst, S., & Kop, N. (2018). Zicht op technologische ontwikkelingen binnen de politie. *Cahiers Politiestudies* 48, 227-244.

Ernst, S., Ter Veen, H., & Kop, N. (2021). Technological innovation in a police organization: Lessons learned from the National Police of the Netherlands. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 15:3, 1818-1831.

Ernst, S., Ter Veen, H., Lam, J., & Kop, N. (2019). *Leren van technologisch innoveren: 'De techniek is niet zo spannend'*. Politieacademie.

- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M., & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.
- Kop, N., Ter Veen, H., & Kroes, P. (2020). *Onderzoeksvoorstel 'Project opgeleverd, wat nu?': Een onderzoek naar de implementatie van technologische innovatie bij de politie*. Ongepubliceerd, Politieacademie.
- Kroes, P. (2018). *'Het vraagt om vertrouwen en lef': Deelnemers en betrokkenen over Duurzaam Verbeteren in Heerlen en Purmerend*. Onderzoeksverslag Politieacademie, Apeldoorn.
- Kunst, D. (2021). *Oude zaken, nieuwe kansen: Een onderzoek naar het filteren van kansrijke sporen uit gedigitaliseerde cold cases*. Masterscriptie MCI, Politieacademie [vertrouwelijk].
- Lum, C., Koper, C.S., & Willis, J. (2017). Understanding the limits of technology's impact on police effectiveness. *Police Quarterly*, 20(2), 135-163.
- Meijer, A., & J. de Jong (2019). Managing value conflicts in public innovation: Ostrich, Chameleon, and Dolphin Strategies. *International Journal of Public Administration*, 72, 43-54. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1664568>
- Mintzberg H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Moulding, N.T., Silagy, C.A., & Weller, D.P. (1999). A framework for effective management of change in clinical practice: Dissemination and implementation of clinical practice guidelines. *Quality in Health Care*, 8(3), 177-183. <https://doi.org/10.1136/qshc.8.3.177>
- Muntslag, D.R. (2001). *De kunst van het implementeren*. Inaugurale rede, Universiteit Twente.
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science* 10 (1), 1-13.
- Pater, L., Roest, S., Dubbeldam, S., & Verweijen, M. (2002). *Implementeren: Het speelveld in de praktijk*. Lemma.
- Rand Corporation (no date). Tips for implementing strategies. In Better Policing Toolkit. <https://www.rand.org/pubs/tools/TL261/better-policing-toolkit/tips-for-implementing-strategies.htm>
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). The Free Press.
- Schwab, K. (2016). *The fourth revolution*. World Economic Forum.
- Seddon, J. (2005). *Freedom from command & control: A better way to make the work work* (2nd. ed.). Vanguard Consulting.
- Seddon, J. (2008). *Systems thinking in the public sector: The failure of the reform regime ... and a manifesto for a better way*. Triarch Press.
- Skogan, W.G., & Hartnett, S.M. (2005). The diffusion of information technology in policing *Police Practice & Research*, 6(5), 401-417.

Stals, K. (2012). *De cirkel is rond: Onderzoek naar succesvolle implementatie van interventies in de jeugdzorg* (proefschrift Universiteit Utrecht).

*Strategische onderzoeksagenda voor de politie 2015-2019: Voor een effectievere politie en een veiligere samenleving* (2015). Politieacademie.

Ter Veen, H., & Kop, N. (2021). *Innovatiekracht versterken: Een longitudinale studie naar technologisch innoveren bij de politie 2017-2020*. Politieacademie.

Tilma, I., & Hooghiemstra, E. (2017). Blijvend veranderen: Onderzoek naar de waarde van co-creatief implementeren in het sociaal domein. *Vakblad Sociaal Werk*, 18(2), 27-29. <https://doi.org/10.1007/s12459-017-0012-y>

Van Buuren, A., Vreugdenhil, M.W., Van Popering-Verkerk, J., Ellen, G.J., Van Leeuwen, C., & Breman, B. (2019). The pilot paradox: Exploring tensions between internal and external success factors in Dutch climate adaptation projects. In Turnheim, B., Kivimaa, P., & Berkhout, F. (Eds.), *Innovating climate governance: Moving beyond experiment*, pp. 145-165. Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108277679.011

Van den Broek, J., Van Elszakker, I., Maas, T., & Deuten, J. (2020). *Voorbij lokaal enthousiasme: Lessen voor de opschaling van living labs*. Rathenau Instituut.

Van der Zwet, R., & De Groot, N. (2016). Wat werkt bij implementeren? De theorie onder de loep. In De Groot, N., & Van der Zwet, R. (reds.), *Implementeren in het sociale domein: Vernieuwingen met succes in de praktijk brengen*. WMO.

Van Egmond, P., Swami-Persaud, A., & Verwest, A. (2020). *Q-teams: De politie onderweg naar toekomstbestendige opsporing en vervolging?* (Politiekunde; 105). Politie en Wetenschap.

Van Sandt, E., Van Bunningen, A., Van Lenthe, J., & Fokker, J. (2021). *Towards data science framework and case study for investigating organized crime and serving the public interest*. Rephrain.

Von Kriegenberg (2019). *Agile Manifesto: The complete guide*. Agile-Arthur.com.

Wat is implementatie? (no date). In Zorg voor Innoveren. Geraadpleegd van <https://www.zorgvoorinnoveren.nl/implementatie/wat-is-implementatie>

Wensing, G., & Grol, R. (2017). *Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg* (7th ed.). Bohn Stafleu Van Loghum.

*Werken aan de politie van (over)morgen: Visie op de innovatiefunctie* (2020). [Korpsleiding politie].

Wissema, J.G., Messers, H.M., & Weijers, G.J. (1991). *Angst voor veranderen?: Een mythe!* Van Gorcum) (aangehaald in: Pater, L., Roest, S., Dubbeldam, S., & Verweijen, M. (2002). *Implementeren: Het speelveld in de praktijk*. Lemma, p. 22).

Wyke, S., Bunn, C., Andersen, E., Silva, M.N., Van Nassau, F., McSkimming, P., Kolovos, S., Gill, J.M.R., Gray, C.M., Hunt, C., Hunt, K., Anderson, A. ... [et al.] (2019). The effect of a programme to improve men's sedentary time and physical activity: The European Fans in Training (EuroFIT) randomized controlled trial. *PLOS Medicine*, 16(2): e1002736. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1002736>

Bijlagen





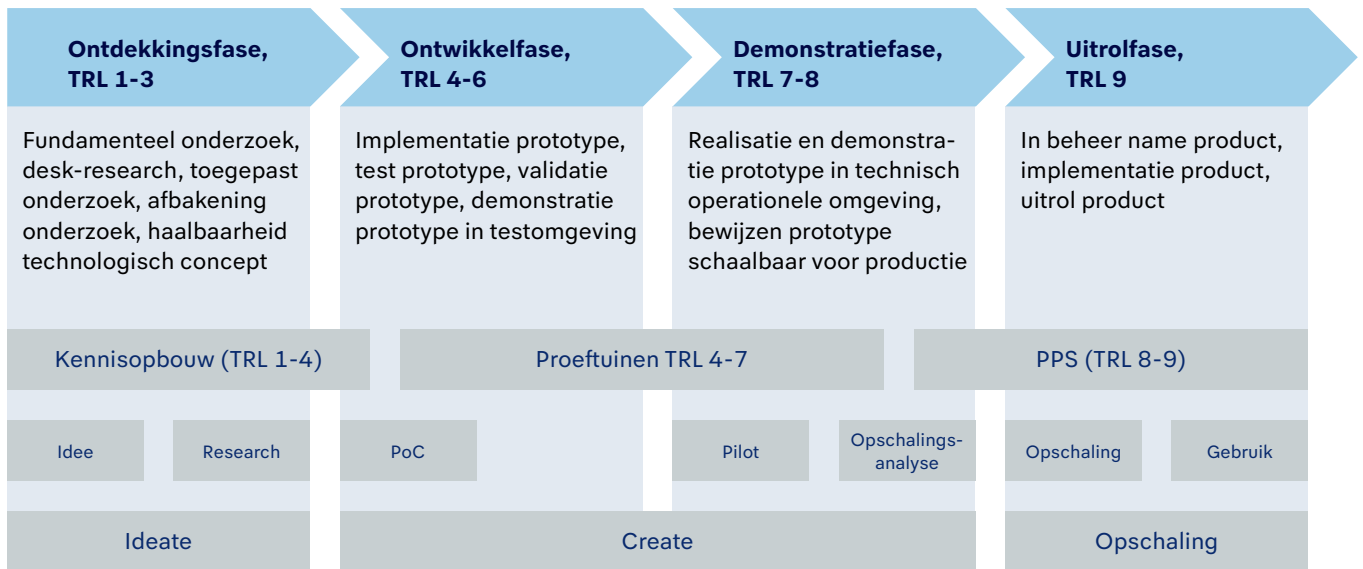


## Bijlage 1 Definities van implementeren

Bron	Omschrijving van implementatie	Verwijzing
R. Bal, A. de Bont en M. de Mul	Een procesmatige en/of planmatige invoering van een vernieuwing of verandering.	Bal, R., A. de Bont, M. de Mul, 2010
Cambridge Dictionary	The act of starting to use a plan or system.	<a href="https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/implementation">https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/implementation</a>
A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking	De fase waarin de uitgewerkte en 'aanvaarde' vernieuwing in het doen en denken van een organisatie wordt ingevoerd, ingebed en geëvalueerd op haar rendement.	Cozijnsen & Vrakking, 1992, p. 22
D.L. Fixsen, S.F. Naoom, K.A. Blase, R.M. Friedman en F. Wallace	A specified set of activities designed to put into practice an activity or program of known dimensions.	Fixsen, Naoom, Blase, Friedman & Wallace, 2005
D.R. Muntslag	Niet alleen de activiteiten die samenhangen met de introductie van het nieuwe ERP-systeem <sup>11</sup> in de organisatie, maar ook alle daaraan voorafgaande activiteiten die samenhangen met de afstemming van de gewenste bedrijfsprocessen, de organisatie en het ERP-systeem.	Muntslag, 2001, p. 10
L. Pater, S. Roest, S. Dubbeldam en M. Verweijen	Belangrijk verschil is dat implementeren niet als eindfase wordt opgevat. Implementeren omvat hier het proces van veranderen en begint al tijdens de adviesvorming. In dit model wordt behalve aan het proces van verandering ook aan de verankering in de organisatie een plaats gegeven en een basis gelegd voor continue verbetering.	Pater, Roest, Dubbeldam & Verweijen, 2002, p. 23
K. Stals	Een procesmatige en planmatige invoering van een interventie met als doel dat de interventie duurzaam wordt uitgevoerd zoals bedoeld én dat de beoogde uitkomsten behaald worden.	Stals, 2012, p. 33
Website Zorg voor innoveren I [in de gezondheidszorg]	Een procesmatige en/of planmatige invoering van een vernieuwing of verandering. Dit met als smal doel dat de vernieuwing of verandering is geïntegreerd in het beroepsmatige handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur van de sector. En als breed doel dat de vernieuwing of verandering verbetering oplevert.	<a href="https://www.zorgvoornoveren.nl/implementatie/wat-is-implementatie">https://www.zorgvoornoveren.nl/implementatie/wat-is-implementatie</a>
Website Zorg voor innoveren II [in de gezondheidszorg]	Een geheel van werkafspraken, -processen, activiteiten en maatregelen ten behoeve van de aanleiding, vormgeving en doorvoering van een beoogde verandering of verbetering.	<a href="https://www.zorgvoornoveren.nl/implementatie/handreiking-e-health-implementatie">https://www.zorgvoornoveren.nl/implementatie/handreiking-e-health-implementatie</a>
J.G. Wissema, H.M. Messers en G.J. Weijers	Het daadwerkelijk invoeren van bepaalde veranderingen in organisaties.	Wissema, Messers, & Weijers, 1991, p. 22
Zorg Onderzoek Nederland	Een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of verbeteringen (van bewezen waarde) met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur van de gezondheidszorg.	Grol & Wensing, 2017, p. 9

<sup>11</sup> Een ERP-systeem is een geïntegreerd standaard softwarepakket dat administratieve en bestuurlijke ondersteuning biedt voor een groot deel van de primaire en ondersteunende processen binnen een organisatie.

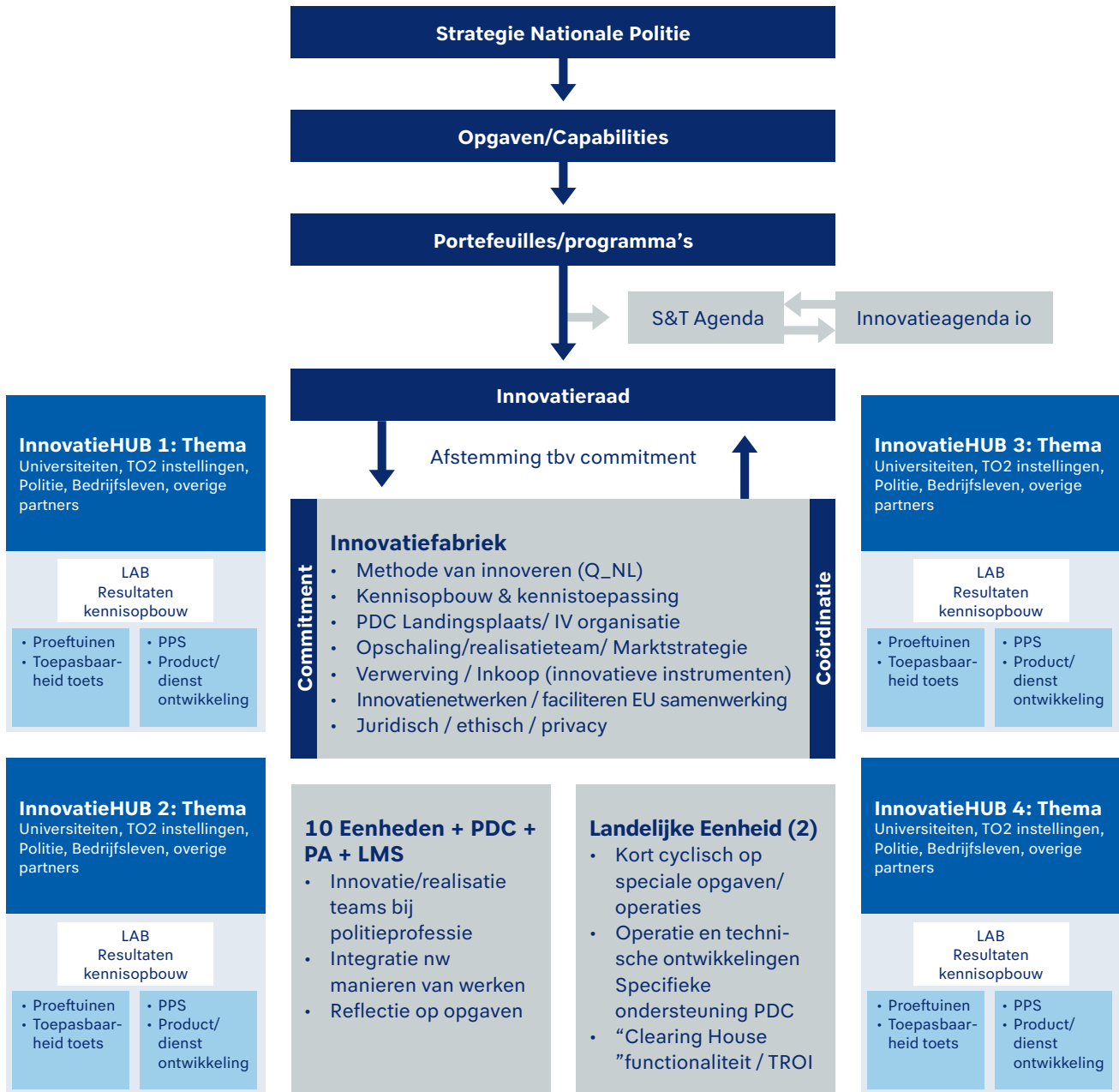
## Bijlage 2 Technical Readiness Level (TRL), zoals in gebruik bij politie



Bron: Innovatielandplaats, Politiedienstencentrum

## Bijlage 3 Toekomstige visie op innovatieplaatsen

### Uitwerking visie op innovatieplaatsen



Bron: Portefeuille Innovatie

## **Bijlage 4 Geraadpleegde personen voor de selectie van de projecten**

Deskundigen met betrekking tot:

- Innovatie, algemeen (een persoon)
- Mixed reality (een persoon)
- Wendbaarheid van de politieorganisatie m.b.t. innovaties (een persoon)
- Adviesverlening Staf Korpsleiding (een persoon)
- Afdeling Techniek-ontwikkeling, DSO (een persoon)
- RTI Lab (twee personen)
- Portefeuille innovatie; Directie Strategie & Innovatie (een persoon)
- Programma Intensivering en Herpositionering Forensische Opsporing (een persoon)

Projectleiders / aanjagers / producteigenaren van de volgende projecten of programma's:

- Agile
- CCIII
- Conversational Agents
- CSAE
- Gale
- HaaS
- Hackathon
- Inzetcoördinatie
- KEES
- Robotica bij Politiedienstencentrum
- RPA
- Smart BOB
- Spot
- TLOC
- Troi
- Visualisatieregie

## Bijlage 5 Topics en vragen eerste interview<sup>12</sup>

### De respondent

Wij hebben eerder genoteerd dat je rol bij het project die is van ... [rol noemen]. Hebben we dat goed begrepen? Vanaf welk moment ben je bij het project betrokken?

### Topic 1 Over het project

Het project: wat?

1. Wij kennen het project onder de naam ... [naam van project]. Is dit ook de naam zoals die in de organisatie wordt gebruikt?
2. Samenvatting van het project geven. Is dit een goede weergave van het project of heb je aanvullingen?

Het project: wie?

3. Uit het eerste oriënterende gesprek met ... [naam onderzoeker] hebben we begrepen dat deze onderdelen, personen in de organisatie betrokken zijn bij de ontwikkeling van het project. Hebben we deze goed in beeld of heb je nog aanvullingen?

Het project: hoe?

4. Wanneer en op welke wijze is het project begonnen?
5. Hoe werken jullie naar het 'einde' toe? [welke manier van werken]
6. In welke fase van ontwikkeling [evt. toelichten] bevindt het project zich op dit moment?

### Topic 2 Over de implementatie

*Introductie: met de eerste vragen willen we een beeld krijgen van de termen die jullie hanteren en wie volgens jullie in onze organisatie verantwoordelijk is voor 'implementeren'.*

Implementatie (wat en wie)

1. Wij horen projectmanagers spreken in termen als het project implementeren, verspreiden of uitrollen. Welke term gebruiken jullie?
2. Wat versta je hieronder?
3. Wie is er volgens jou verantwoordelijk voor het implementeren of verspreiden van projecten in de organisatie?

*We gaan nu meer inzoomen op het project waar jij betrokken bij bent [naam project]*

Implementatie (specifiek voor dit project)

1. Gebruiken jullie een strategie of werken jullie op een planmatige manier aan het implementeren/verspreiden/uitrollen?
2. Hoe verloopt dit proces van implementeren/verspreiden tot dusver? [eventueel inspelen op belangrijke momenten in het proces]
3. Wanneer ben je begonnen met het voorbereiden van het implementeren en op welke wijze?
4. Wanneer is het implementeren/verspreiden van [projectnaam] succesvol volgens jou? [Eventueel toespitsen op: wanneer de hele organisatie ermee werkt; het implementatieplan is uitgevoerd; er een daadwerkelijke verbetering is bereikt; de implementatie duurzaam is]

---

<sup>12</sup> Toelichting:

Respondenten uit de tweede groep (implementatie in het algemeen) slaan topic 1 over.

Respondenten uit de derde groep (gezondheidszorg) krijgen een aangepaste vragenlijst.

**Topic 3 Bevorderende en belemmerende factoren voor de implementatie**

1. Wat is volgens jou noodzakelijk/nodig om de implementatie van het project te laten slagen? Is dat aanwezig?
2. Wat bevordert de implementatie van dit project?
3. Wat belemmert de implementatie van dit project?

**Afsluitend:**

1. Hebben wij iets niet gevraagd wat wel relevant is voor dit onderzoek en jij met ons wilt delen?
2. Zijn er nog andere personen (die aan het project verbonden zijn) die voor ons interessant zijn om te interviewen?



## **Bijlage 6 Topics en vragen overige interviews**

### **Introductie:**

Indien de samenstelling van de deelnemers ten opzichte van het vorige interview is veranderd, vindt er een voorstelrondje plaats.

Er wordt verteld dat dit interview het karakter van een update heeft.

### **Topic 1 Ontwikkelingen sinds het vorige interview**

Wat zijn (in het algemeen) sinds het vorige interview de ontwikkelingen geweest ten aanzien van het project?

*Tijdens de transcriptie van het vorige interview zijn de opvallende zaken voor dit specifieke project apart genoteerd. Voor zover zij nog niet onder topic 1 werden besproken, wordt nu geïnformeerd naar de stand van zaken van deze aandachtspunten.*

Wat zijn de ontwikkelingen sinds het laatste interview geweest ten aanzien van:

1. ...
2. ...

### **Topic 2 Bevorderende en belemmerende zaken**

- Welke ontwikkeling heeft de afgelopen periode de implementatie/verspreiding van het project het meest gestimuleerd?
- Welke obstakels ben je bij verspreiding/implementatie van het project tegengekomen?
- Wat zijn de consequenties voor het vervolg van jullie aanpak van implementatie/verspreiding van het project?

### **Topic 3 Vooruitblik**

Welke belangrijke veranderingen verwacht je in de komende periode ten aanzien van het project / en in het bijzonder ten aanzien van de implementatie/verspreiding?

### **Afsluiting**

Zijn er nog zaken die we niet hebben besproken maar die je belangrijk vindt om te vermelden?

Een datum voor een volgend interview prikken.

## Bijlage 7 Codeerlijst

Codegroepen	Codes	Code ook gebruiken voor	Omschrijving van de codes en codegroepen
Algemeen (AG)			Codes van algemene aard
	AG, borgen		Een innovatie een vaste plaats in de organisatie bieden, wat betreft financiering, capaciteit, trainingen et cetera
	AG, citaat	Quote	Opvallende, interessante of belangrijke citaten van respondenten
	AG, voorbeeld		Een door een respondent genoemd voorbeeld
	AG, implementeren		Algemene opmerkingen over implementeren
	AG, projectbeschrijving		De omschrijving van een project, waaronder: aanleiding, idee, doelstelling, inhoud, opdracht en doorlooptijd
	AG, terminologie		Alternatieve termen voor implementeren (zoals borgen, groter maken, opschalen, uitrollen en verspreiden) en de discussie daarover
	AG, theorie	Modellen	Theorievorming rondom innoveren en implementeren
	AG, overig		Restcategorie binnen codegroep Algemeen
Betrokkenen (BT)			Betrokkenen bij het implementatieproces
	BT, extern		Externe partners
	BT, gebruikers		Eindgebruikers van een innovatie
	BT, IV		Informatievoorziening; IV-architectuur en dergelijke
	BT, leiding	Hiërarchie, leiderschap, management	Leidinggevenden binnen een organisatie
	BT, projectleiders	Projectmanagers	Persoon die verantwoordelijk is voor het succesvol realiseren van een project
	BT, ervaringen		Persoonlijke ervaringen van betrokkenen
	BT, overig		Restcategorie binnen de codegroep Betrokkenen

<b>Codegroepen</b>	<b>Codes</b>	<b>Code ook gebruiken voor</b>	<b>Omschrijving van de codes en codegroepen</b>
Context Intern (CI)			Interne context in het algemeen
	CI, autonomie		Professionele autonomie
	CI, besluitvorming	Governance	Hoe is de besluitvorming ingericht en hoe verloopt deze?
	CI, capaciteit		Beschikbaarheid van personeel
	CI, financiering	Kosten	Financiële aspecten
	CI, innovatie-organisatie	Innovatieloket	Voorziening die algemene ondersteuning biedt aan innovatieve projecten
	CI, opleiden	Onderwijs, training, uitleren	Het opleiden of trainen van medewerkers
	CI, lerende organisatie		Mensen die samen leren in een organisatie, waardoor deze beter gaat functioneren
	CI, organisatiecultuur	Culturele aspecten	De verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de medewerkers van een organisatie
	CI, organisatiestructuur	Innovatie-organisatie, innovatie-ondersteunende faciliteiten	De wijze waarop een organisatie is ingericht
	CI, standaardisatie		Het vaststellen en aannemen van bepaalde normen zodat een zo groot mogelijke uniformiteit van een product wordt verkregen
	CI, visie	Strategie	De manier waarop men iets beschouwt en in duidelijke begrippen vastlegt
	CI, overig		Restcategorie binnen codegroep Context Intern
Context Extern (CE)			Externe context in het algemeen
	CE, wetgeving	Regelgeving	De invloed van wet- en regelgeving
	CE, overig		Restcategorie binnen codegroep Context Extern

<b>Codegroepen</b>	<b>Codes</b>	<b>Code ook gebruiken voor</b>	<b>Omschrijving van de codes en codegroepen</b>
Proces-gebeurtenis (PG)		Verloop, ontwikkeling	Gebeurtenis tijdens het implementatieproces
	PG, belemmering		Belemmerende factor van implementatie
	PG, bevordering		Bevorderende factor van implementatie
	PG, de-implementatie	Uitzetten	Het (planmatig) terugdringen van onnodige innovaties
	PG, disruptie		Het acuut doorbreken van een situatie
	PG, evaluatie		Het op wetenschappelijke wijze evalueren van een doorlopen proces van verandering of vernieuwing
	PG, implementeren		Uitspraken over implementeren in het algemeen
	PG, voorbereiden		De implementatie voorbereiden
	PG, overig		Restcategorie binnen de codegroep Procesgebeurtenis
Werkwijze (WW)		Aanpak	De werkwijze of aanpak bij het implementeren
	WW, bottom-up	Participatiebenadering	Bottom-upbenadering
	WW, top-down	Lineair-rationeel model, Rationele benadering	Top-downbenadering
	WW, motiveren		Het motiveren van medewerkers om een innovatie te gebruiken
	WW, plan		Implementeren aan de hand van een implementatieplan
	WW, samenwerken		Samenwerken om implementeren te bevorderen
	WW, zichtbaarheid		Zorgen dat een innovatie/project binnen een organisatie bekendheid krijgt
	WW, overig		Restcategorie binnen de codegroep Werkwijze

## Bijlage 8 Kenmerken van de zes projecten

Naam project	Startdatum	Organisatie-onderdeel	Aanleiding
RPA	2017	PDC	Betreft één van de initiatieven in het verkennen van de vraag welke plaats softwarerobots kunnen innemen binnen de bedrijfsvoering. Voorziet in de behoefte om repetitieve handelingen van medewerkers over te nemen.
Visualisatie-regie	2018	Operationeel Centrum	Voorziet in de behoefte aan actuele informatie na grote incidenten. Hiermee kan na dergelijke incidenten verwarring onder de veiligheidspartners worden voorkomen.
KEES	2017 aanvankelijk onder de naam Watson	Eenheid Oost-Nederland	Ontstaan als een experiment naar aanleiding van de vraag welke cold cases het meest kansrijk zijn voor nader onderzoek. In het Q-lab Oost-Nederland is een softwaretool gebouwd en getest, die cold cases automatisch en objectief prioriteert op kansrijke forensische sporen.
TLOC	2018	Een eenheid en de Landelijke Eenheid als initiatiefnemers	Ontstaan uit de behoefte om de schaarse capaciteit binnen specialistische teams effectiever en veiliger in te zetten op basis van actuele en historische informatie.
CSAE	2016 als procesmodel	Team High Tech Crime, Landelijke Eenheid	Ontstaan uit de behoefte aan het efficiënter bestrijden van cybercrime. Het is een bedrijfsproces inclusief data en tooling, om politiegegevens efficiënt te verwerken voor effectief inzicht en overzicht (intelligence) en voor opsporing.
Agile	2018	Eenheid Oost-Nederland	Opvolging van een geslaagd experiment in Arnhem-Zuid waarbij op verzoek van de eenheidsleiding Agile door het Q-team werd toegepast op VVC-zaken en veel plankzaken werden weggewerkt.

## Bijlage 9 Ontwikkeling van de zes projecten, mei 2021 – april 2022

Naam project	Voorkeursterm & gehanteerde strategie	Status project mei 2021	Innovatiefase mei 2021	Innovatiefase april 2022
RPA	<p><b>Geen voorkeursterm</b></p> <p>Terminologie voor implementeren wordt door elkaar gebruikt. De termen <i>opschalen</i> en <i>in productie nemen</i> komen het meest in aanmerking.</p>	<p>Project staat niet op projecten-portfolio.</p> <p>Geen formele opdrachtgever.</p>	In de richting van implementatie.	Geïmplementeerd, borging moet nog plaatsvinden.
Visualisatieregie	<p><b>Borgen</b></p> <p>Deels volgens Agile.</p>	<p>Project staat niet op projecten-portfolio.</p> <p>Geen formele opdrachtgever.</p>	Tussen proof of concept en implementatie.	<p>Borging portefeuille Operationeel Domein toegezegd.</p> <p>Producteigenaar draagt het project over aan een implementatie-team.</p>
KEES	<p><b>Opschalen</b></p> <p>Term opschalen passend bij planmatige uitbreiding KEES.</p> <p>Term <i>verspreiden</i> gebruikt bij kennis maken met KEES door gebruikers.</p> <p>Gebruikt eigen innovatiemethode <i>gevalideerd leren</i>.</p>	<p>Project staat niet op projecten-portfolio.</p> <p>Experiment in opdracht van de landelijke portefeuille Cold cases.</p>	Overgangsfase tussen experiment en opschaling.	Overgangsfase tussen experiment en opschaling.

Ontwikkelingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren
<p>Inrichting Center of Excellence: 'robotcentrum'.</p> <p>Geleidelijke vooruitgang invoegen in technische infrastructuur organisatie.</p> <p>In gebruikname verschillende robots.</p> <p>Opgenomen in portefeuille Bedrijfsvoering.</p>	<p>Steunt op gerealiseerde randvoorwaarden eerste robot. Daarna gaat proces sneller.</p> <p>Aantrekken medewerkers met technische achtergrond.</p> <p>Toename motivatie medewerkers door behaalde successen.</p> <p>Zichtbaarheid project in de organisatie.</p>	<p>Daadkrachtige besluitvorming in organisatie ontbreekt.</p> <p>Ondersteunende diensten organisatie weinig klantgericht naar projecten.</p> <p>Afhankelijkheid van vele anderen in de grote organisatie.</p> <p>Geen dedicated capaciteit voor implementeren beschikbaar.</p>
<p>Netwerken en lobbyen om het project op een portfolio te krijgen en daarmee financiering, capaciteit, trainingen e.d. veilig te stellen.</p>	<p>Projectleider die beschikt over ervaring en een netwerk.</p> <p>Draagvlak vergroten door presentaties, lezingen e.d.</p> <p>Samenwerken en zorgen voor transparantie in het proces.</p> <p>Aanwezigheid op innovatie-platform HaaS.</p> <p>Volharding en visie projectleider in volbrengen langdurig proces.</p> <p>Commitment van de portefeuillehouder.</p>	<p>Trage besluitvorming (organisatiestructuur).</p> <p>Huidige innovatieplatform voorziet niet in selectie, standaardisatie en overzicht van innovaties.</p>
<p>In afwachting van: mogelijkheden doorontwikkelen product, invulling benodigde randvoorwaarden en financiering opschalen naar hele organisatie.</p> <p>In afwachting van: wijze waarop de eenheid waarbinnen het product is ontwikkeld, de innovatie gaat toepassen in praktijk.</p>	<p>Continu betrekken van gebruikers.</p> <p>Aanwezigheid op innovatieplatform HaaS.</p> <p>Schrijven advies voor verspreiding.</p>	<p>Verschillen visie in de organisatie: de traditionele waterval-aanpak versus kort-cyclisch werken.</p> <p>Geen substantiële structurele budgetten voor innoveren beschikbaar.</p> <p>De organisatie prioriteert te weinig op welke innovaties door mogen gaan en welke niet. Uitblijven van keuzen zorgt voor impasse van projecten.</p> <p>Organisatie vraagt bij herhaling een 'totaalvisie' op de ontwikkeling van het project (= niet passend bij kort-cyclisch werken), hetgeen de besluitvorming vertraagt.</p>

Naam project	Voorkeursterm & gehanteerde strategie	Status project mei 2021	Innovatiefase mei 2021	Innovatiefase april 2022
TLOC	<p><b>Groter maken</b></p> <p>Werkt volgens Agile-gedachtengoed (bottom-up).</p>	<p>Project staat niet op projecten-portfolio.</p> <p>Geen formele opdrachtgever.</p>	Tussen proof of concept en implementatie.	<p>Borging is toegezegd.</p> <p>Portefeuille-houder (nog) niet definitief bekend.</p> <p>Overdracht project aan implementatie-team moet (nog) plaatsvinden.</p>
CSAE	<p><b>Verspreiden en beïnvloeden</b></p> <p>Bewuste keuze bottom-up-strategie verspreiden waarbij wordt geprobeerd op drie niveaus te beïnvloeden (gedachtengoed over te brengen):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. operationeel,</li> <li>2. tactisch en</li> <li>3. strategisch.</li> </ol>	<p>Project staat niet op projecten-portfolio.</p> <p>Geen formele opdrachtgever.</p> <p>Portefeuille Cybercrime is bij project betrokken.</p>	Verspreiden	Verspreiden.
Agile	<p><b>Verspreiden</b></p> <p>Verspreiden door het faciliteren van de Agile-beweging (bottom-up).</p> <p>Commitment van leiding nodig.</p>	<p>Project staat niet op projecten-portfolio.</p> <p>In plaats van een project-leider, een 'aanjager' van een beweging.</p>	Verspreiden	Verspreiden



Ontwikkelingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren
<p>Lobbyen om op portfolio terecht te komen.</p> <p>Samenwerken met vele gremia binnen de organisatie.</p> <p>Een business analist ondersteunt project.</p> <p>Online TLOC-community actief in 'groter' maken, in de eenheden.</p>	<p>Enthousiasme gebruikers: TLOC voorziet in praktijkbehoefte, helpt de implementatie.</p> <p>Keuze voor Agile-gedachtengoed.</p> <p>Communiceren met eenheden, geven presentaties.</p> <p>Samenwerking gremia vergroot de aansluiting op en het draagvlak in de organisatie.</p> <p>Plaatsing op een ict-innovatieplatform.</p> <p>Ervaring business analist geeft het project een betere positie.</p>	<p>Ontbreken formele opdrachtgever: kan niet op teruggevallen worden en besluitvorming blijft uit.</p> <p>Niet transparant portfolioproces</p> <p>Complexiteit in beheer nemen van app (in de organisatie).</p> <p>Onduidelijke voorwaarden ICT om op de generieke infrastructuur te landen.</p> <p>Andere prioriteiten bij betrokken sectoren.</p> <p>Het project wordt in veel betrokken gremia besproken, maar besluitvorming blijft uit.</p>
<p>Verspreiden CSAE en beïnvloeden door geven van presentaties e.d.</p> <p>Streven naar een cultuurverandering: van incident gedreven opsporen naar data gedreven bestrijden.</p> <p>Bevorderen van organisatorische, technische en juridische harmonisatie met interne en externe partners.</p> <p>Toenemende behoefte opstellen van procesbeschrijvingen.</p> <p>Betere samenwerking met de dienst IV.</p> <p>Inzicht groeit dat steun van de top (top-down) ook nodig is.</p>	<p>Succesvolle opsporingsonderzoeken crypto-telefoondiensten (bijv. EncroChat en Sky) ondersteunen verspreiding werkwijze.</p> <p>Actief laten zien geboekte vorderingen project.</p> <p>Internationale samenwerking door beschikbaar stellen van ontwikkelde tools.</p> <p>Beschrijven werkprocessen om medewerkers plaats in het geheel te laten zien.</p>	<p>Ontbreken interne afstemming volgens organisatorische, technologische en juridische harmonisatie.</p> <p>Ontbreken afstemming in organisatie t.a.v. werken met big data.</p> <p>Ontbrekende samenhang tussen de portefeuilles.</p> <p>Ontbrekende besluitvorming t.a.v. standaardisatie apps en de vraag met welke data gewerkt mag worden.</p>
<p>'Verspreiden' door workshops, presentaties en opleiden van Agile-coaches en scrummasters.</p> <p>Zoektocht: 1. Waar Agile-beweging in organisatie plaatsen? 2. Op welke wijze gedachtengoed binnen de organisatie verspreiden?</p> <p>Aanjager verlaat het project. Aanstellen opvolger nog onzeker.</p>	<p>Betrokkenheid van de gebruikers.</p> <p>Zichtbaarheid bestaan voor gebruikers vergroten door organisatie Agile-activiteiten.</p> <p>Bevlogenheid van de leads (trekkers Agile nationaal en in de eenheden).</p> <p>Opleiden Agile-coaches en scrummasters.</p> <p>Commitment leiding.</p> <p>Faciliterend leiderschap.</p>	<p>Ontbreken besluitvorming over ondersteuning, capaciteit en toekomstperspectief.</p> <p>Onduidelijke routing en processen tijdens implementatie innovatie in de organisatie. Ondersteuning van proces ontbreekt.</p> <p>Ontbreken continuïteit capaciteit in eenheden. Bijv. Agile coaches weggeplukt voor noodhulp.</p> <p>Gebrek aan kennis over Agile en implementeren bij leidinggevenden.</p>

## Colofon

Dit onderzoek werd uitgevoerd door drs. Paul Kroes (projectleider en onderzoeker), drs. Hanneke ter Veen (onderzoeker) en dr. Nicolien Kop (lector), alle drie werkzaam bij de afdeling Kennis & Onderzoek van de Politieacademie.

De redactie werd verzorgd door drs. Iet Voorhoeve, werkzaam bij de Dienst Communicatie van het Politiedienstencentrum. Mirjam Midolo en Jolien van der Haven, werkzaam bij de afdeling Kennis & Onderzoek van de Politieacademie, maakten diverse figuren op.

### **Begeleidingscommissie**

Gedurende het onderzoek werd een begeleidingscommissie samengesteld met leden afkomstig uit verschillende gremia waaronder wetenschap, politiepraktijk en -onderwijs. Het doel van deze commissie was om tussentijds advies te geven over de onderzoeksrichting en om de inhoud van het onderzoek te monitoren. De begeleidingscommissie is vier maal bijeengekomen.

De begeleidingscommissie bestond uit:

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Organisatie</b>
Sven Hamelink, voorzitter	Sectorhoofd Technologie en Innovatie	Directie Strategie en Innovatie, Staf korpsleiding
Prof. dr. Marleen Easton	Voorzitter onderzoeksgroep Governing & Policing Security	Universiteit Gent (B), Afdeling Public Governance & Management
Drs. Wim-Pieter Huijsman	Strategisch adviseur innovatie en implementatie	Directie Strategie en Innovatie, Staf korpsleiding
Martijn Jansen	Bedrijfsvoeringsspecialist E	Politieacademie, Sectorleiding Vakspecialistisch Politieonderwijs
Mr. Judith Michels-Schimmel	Strategisch adviseur bedrijfsvoering	Politiedienstencentrum, Team Bestuursondersteuning
Drs. Bas van Tol MPM EMPM	Sectorhoofd Staf PDC	Politiedienstencentrum
Dr. Annemieke de Vries	Directeur Wetenschap en technologie	Nederlands Forensisch Instituut



<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/102945.PDF>

