

Net werkte het nog

'Netwerkend Werken' binnen de opsporing. Een onderzoek naar een duurzame adoptie en verspreiding van innovaties

Karina Rauh, 2011

Net werkte het nog

'Netwerkend Werken' binnen de opsporing. Een onderzoek naar een duurzame adoptie en verspreiding van innovaties

Karina Rauh
3166082

4 juli 2011

Masterscriptie in het kader van de Master Publiek Management
Bestuurs- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht

Begeleider Universiteit: dr. Martijn van der Meulen
Begeleider Stage: drs. Nicole Lieve
Tweede lezer: dr. Albert Meijer



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Vijf maanden geleden begon ik aan mijn onderzoek bij het Centrum Versterking Opsporing (CVO). Van jongs af aan had ik al veel indrukken opgedaan over de politie en over opsporen van criminelen, zij het via populaire televisieprogramma's als Baantjer, CSI en Law & Order. Ik realiseerde mij dat deze programma's geen weerspiegeling zijn van de werkelijkheid en vroeg mij af hoe die werkelijkheid er dan wel uit ziet. Want hoewel ik altijd het idee had dat 'veiligheid' mijn interesse had, kon ik nog niet vanuit praktijkervaring spreken. Ik had van de politie het beeld van een afgeschermd organisatie waar veel informatie 'geheim' is en het moeilijk is een plek te vinden. Misschien dat het mij daarom zo boeide, ik wilde weten hoe de politiepraktijk eruit ziet.

Ik begon aan het avontuur en was gelijk positief verrast over de openheid van mensen binnen het CVO. Ook de respondenten van mijn interviews in vier korpsen waren zonder uitzondering heel open en enthousiast wanneer zij over hun vak spraken. Dit heeft het voor mij mogelijk gemaakt een scriptie te schrijven over een onderwerp binnen de opsporing; 'Netwerkend Werken'. Daarna begon de zoektocht om dit onderwerp in academische zin relevant te maken. Meer specifiek om dit onderzoek te laten bijdragen aan Publiek Management. Dit is uiteindelijk gelukt door 'Netwerkend Werken' te linken aan innovaties binnen de publieke sector. Het resultaat is een masterscriptie over een duurzame adoptie en verspreiding van innovaties, waarbij 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing als case is gebruikt.

Deze masterscriptie was nooit tot stand gekomen zonder de bagage die ik heb meegekregen vanuit de bachelor Bestuurs- en Organisationswetenschap en daarna de master Publiek Management. Ik ben heel dankbaar voor de vier mooie jaren die ik heb gehad en voor de docenten die hun passie voor deze wetenschap op mij hebben overgedragen. Zowel de kennisvakken als de vaardigheidsvakken zijn van grote toegevoegde waarde geweest.

Er is een aantal mensen betrokken bij deze scriptie die ik graag zou willen bedanken. Ten eerste alle medewerkers bij het CVO die steeds met mij hebben meegedacht. Nicole Lieve heeft mij vanuit het CVO begeleid door op afstand kritische vragen te stellen en mij nieuwe inzichten mee te geven. Zij heeft me daarnaast de kans gegeven aan te sluiten bij een aantal indrukwekkende bijeenkomsten over 'Netwerkend Werken'. Ook wil ik de twintig respondenten bedanken die tijd hebben vrijgemaakt om met mij te praten over wat 'Netwerkend Werken' voor hun betekent. Ook vanuit de universiteit ben ik goed begeleid, in de eerste plaats door Martijn van der Meulen en als tweede lezer door Albert Meijer. Zij hebben door hun uitgebreide feedback bijgedragen aan mijn scriptieproces. Daarnaast wil ik mijn medestudenten Lisette, Alexandra, Bas en Bob bedanken voor de input die zij mij steeds hebben gegeven tijdens onze bijeenkomsten. Tot slot wil ik Luc bedanken en mijn lieve familie en vrienden, omdat zij er altijd voor mij waren wanneer ik het nodig had.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	p. 7
1. ADOPTIE EN VERSPREIDING VAN INNOVATIES.....	p. 9
1.1. Aanleiding.....	p. 9
1.2. Focus van het onderzoek.....	p. 10
1.3. Probleemstelling.....	p. 11
1.3.1. Doelstelling.....	p. 11
1.3.2. Onderzoeksvraag.....	p. 11
1.4. Relevantie.....	p. 13
1.4.1. Veiligheid en vertrouwen.....	p. 13
1.4.2. Innovaties binnen de publieke sector.....	p. 13
1.5. Leeswijzer.....	p. 14
2. 'NETWERKEND WERKEN' ALS INNOVATIE BINNEN DE OPSPORING.....	p. 15
2.1. Traditionele werkwijze van de opsporing.....	p. 15
2.2. Netwerken als maatschappelijke ontwikkeling.....	p. 16
2.3. De pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen'.....	p. 17
2.3.1. Nieuwe opsporingsmethoden gebaseerd op de netwerkaanpak.....	p. 18
2.3.2. Inzet recherchekundigen en diverse teamsamenstelling.....	p. 21
2.3.3. Vervolg aan de pilot.....	p. 21
2.4. Afsluiting.....	p. 22
3. DUURZAME ADOPTIE EN VERSPREIDING VAN INNOVATIES.....	p. 23
3.1. Inleiding.....	p. 23
3.2. Innovaties.....	p. 23
3.2.1. Wat zijn innovaties?.....	p. 23
3.2.2. Kernwaarde van innoveren: creativiteit.....	p. 24
3.2.3. Incrementele en radicale innovaties.....	p. 25
3.2.4. Afsluiting.....	p. 25
3.3. Duurzame adoptie van innovaties.....	p. 26
3.3.1. Inleiding.....	p. 26
3.3.2. Kenmerken van de innovatie.....	p. 26
3.3.3. Politiek-bestuurlijke omgeving en organisatiekenmerken	p. 28
3.3.4. Afsluiting.....	p. 30
3.4. Verspreiding van innovaties.....	p. 32
3.4.1. Inleiding.....	p. 32
3.4.2. Verspreidingsstrategie.....	p. 32
3.4.3. Veranderstrategie.....	p. 34
3.4.4. Veranderproces.....	p. 36
3.4.5. Afsluiting.....	p. 37

3.5. Verwachte relaties.....	p. 38
4. OPERATIONALISATIE.....	p. 40
4.1. Duurzame adoptie van de innovatie.....	p. 40
4.2. Verspreiding van de innovatie.....	p. 42
5. METHODEN & TECHNIKEN.....	p. 44
5.1. Strategie.....	p. 44
5.2. Dataverzamelingstechnieken.....	p. 44
5.2.1. Interviews.....	p. 44
5.2.2. Documentanalyse.....	p. 45
5.2.3. Observaties.....	p. 46
5.3. Afbakening onderzoeksobject.....	p. 46
5.4. Data-analyse en resultaatverwerking.....	p. 47
5.5. Betrouwbaarheid en validiteit.....	p. 47
5.5.1. Onderzoek bij het CVO.....	p. 47
5.5.2. Methoden van het onderzoek.....	p. 48
5.5.3. Data-analyse en resultaatverwerking.....	p. 48
5.6. Afsluiting.....	p. 49
6. DUURZAAMHEID ADOPTIE EN VERSPREIDING IN VIER KORPSEN.....	p. 50
6.1. Inleiding.....	p. 50
6.2. Politiek-bestuurlijke context en organisatiekenmerken.....	p. 50
6.2.1. Politiek-bestuurlijke aandacht.....	p. 50
6.2.2. Organiseatiekenmerken politie.....	p. 51
6.3. Korps Utrecht. Thema: criminele jeugdgroepen.....	p. 52
6.3.1. 'Netwerkend Werken'.....	p. 52
6.3.2. Kenmerken van de innovatie 'Netwerkend Werken'.....	p. 53
6.3.3. De pilot.....	p. 54
6.3.4. Na de pilot.....	p. 55
6.3.5. Toekomst van de werkwijze 'Netwerkend Werken'.....	p. 59
6.3.6. Samenvatting resultaten korps Utrecht.....	p. 60
6.4. Korps Haaglanden. Thema: Vastgoedfraude.....	p. 61
6.4.1. 'Netwerkend Werken'.....	p. 61
6.4.2. Kenmerken van de innovatie 'Netwerkend Werken'.....	p. 62
6.4.3. De pilot.....	p. 63
6.4.4. Na de pilot.....	p. 64
6.4.5. Toekomst van de werkwijze 'Netwerkend Werken'.....	p. 66
6.4.6. Samenvatting resultaten korps Haaglanden.....	p. 69
6.5. Korps IJsselland. Thema: Milieucriminaliteit.....	p. 71
6.5.1. 'Netwerkend Werken'.....	p. 71
6.5.2. Kenmerken van de innovatie 'Netwerkend Werken'.....	p. 72
6.5.3. De pilot.....	p. 74
6.5.4. Na de pilot.....	p. 75
6.5.5. Toekomst van de werkwijze 'Netwerkend Werken'.....	p. 77

6.5.6.	Samenvatting resultaten korps IJsselland.....	p. 79
6.6.	Korps Brabant-Noord. Thema: Criminele Samenwerkingsverbanden	p. 80
6.6.1.	'Netwerkend Werken'.....	p. 80
6.6.2.	Kenmerken van de innovatie 'Netwerkend Werken'.....	p. 81
6.6.3.	De pilot.....	p. 82
6.6.4.	Na de pilot.....	p. 83
6.6.5.	Toekomst van de werkwijze 'Netwerkend Werken'.....	p. 86
6.6.6.	Samenvatting resultaten korps Brabant-Noord.....	p. 90
6.7.	Afsluiting.....	p. 90
7.	SUCCESEN EN BARRIÈRES BIJ EEN DUURZAME ADOPTIE EN VERSPREIDING VAN 'NETWERKEND WERKEN'.....	p. 91
7.1.	Duurzaamheid van de adoptie van 'Netwerkend Werken'.....	p. 91
7.1.1.	Successen en barrières bij adoptie 'Netwerkend Werken'..	p. 93
7.1.2.	Politiek en organisatie als voorwaarde voor duurzame adoptie.....	p. 96
7.1.3.	'Netwerkend Werken': het gebak of de gist?.....	p. 98
7.1.4.	Stilte na de pilot.....	p. 98
7.1.5.	Afsluiting.....	p. 99
7.2.	Verspreiding van 'Netwerkend Werken'.....	p. 99
7.2.1.	Ambassadeur.....	p. 102
7.2.2.	Middelen, capaciteit en ruimte via beleid.....	p. 102
7.2.3.	Zichtbare resultaten.....	p. 103
7.2.4.	Afsluiting.....	p. 104
7.2.5.	Tot slot.....	p. 105
8.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	p. 106
8.1.	Inleiding.....	p. 106
8.2.	Mogelijke interventies voor een duurzame adoptie	p. 107
8.3.	Mogelijke interventies voor verspreiding.....	p. 110
8.4.	Tot slot.....	p. 112
9.	DISCUSSIE EN VOORUITBLIK.....	p. 114
	LITERATUURLIJST	p. 115
	DOCUMENTEN.....	p. 116
	BIJLAGE 1: topiclijst interviews pilotteams.....	p. 118
	BIJLAGE 2: topiclijst interviews externen.....	p. 119

Samenvatting

Dit onderzoek is ingegaan op een duurzame adoptie en verspreiding van innovaties binnen de opsporing, met als centrale case de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken'. De titel van dit onderzoek luidt: 'Net werkte het nog: 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing'. Deze titel verwijst naar de tijdelijkheid van de innovatie tot nu toe. Na een pilotfase lijkt de innovatie weinig duurzaam geweest. De ambitie bij de onderzoekorganisatie, CVO, is een duurzame verspreiding van 'Netwerkend Werken' binnen gehele opsporing. De onderzoeksvraag die is beantwoord luidt daarom als volgt: "*Welke interventies zijn nodig om de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden binnen de opsporing?*"

De doelstelling van 'Netwerkend Werken' is een probleemgerichte aanpak waarbij in divers samengestelde teams via de netwerkaanpak gewerkt wordt. Ten opzichte van traditioneel opsporen is dit gekenmerkt als een innovatie binnen de opsporing. Aangezien de hoofdvraag gaat over hoe deze innovatie dan duurzaam verspreid kan worden binnen de opsporing, is een theoretische verdieping geschreven op het gebied van duurzame adoptie en verspreiding van innovaties.

Een innovatie is gekenmerkt als "*an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption*" (Rogers, 2003: p. 12). Een innovatie is dus iets dat als nieuw gepercipieerd wordt. Bij de duurzame adoptie van een innovatie speelt een aantal kenmerken een rol. Ten eerste de functionele kenmerken die Rogers (2003) heeft onderscheiden. Hierbij gaat het om het relatieve voordeel, de verenigbaarheid, de complexiteit, de mogelijkheid om te experimenteren en de zichtbaarheid van de resultaten. Naast deze kenmerken blijken ook politiek-bestuurlijke- en organisatiekenmerken van belang te zijn. Zonder 'window of opportunity' (politek-bestuurlijke ruimte) en de juiste organisatiekenmerken (omvang, structuur, innovatiebereidheid) is een innovatie moeilijk duurzaam te adopteren.

Wanneer een innovatie duurzaam geadopteerd is, is de kans groot dat deze zich daarna verspreidt. Dit kan door verschillende soorten druk plaatsvinden. Ten eerst opgelegde druk, door diMaggio & Powell (1983) beschreven als *coercive isomorphisme*. Dit kunnen wetten, regels of druk vanuit de maatschappij zijn. Ten tweede kan druk ontstaan door *mimetic isomorphism*, waarbij de innovatie wordt gekopieerd door anderen omdat zij deze zien als succesvol. Tot slot kan druk vanuit professionals ontstaan, bijvoorbeeld via lezingen, congressen en vakbladen. Dit wordt *professional isomorphism* genoemd. Bij de verspreiding lijkt een verandering via leren tussen professionals het beste te werken; toch laten Dolowitz & March (2000) zien dat een bepaalde mate van opleggen ook noodzakelijk is om iets verspreid te krijgen. Belangrijke voorwaarden bij de verspreiding zijn tot slot een opinieleider, leiderschap, voldoende middelen en communicatie.

Na deze theoretische verdieping is de duurzame adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken' onderzocht in vier korpsen: Utrecht, Haaglanden, IJsselland en Brabant-Noord. In die korpsen heeft er een half jaar een pilot plaatsgevonden om deze werkwijze verspreid te krijgen. Onderzocht is of deze pilot heeft geleid tot een duurzame adoptie en verdere verspreiding

binnen de korpsen. In het resultaten hoofdstuk is beschreven dat de duurzaamheid van de adoptie beperkt is geweest. In IJsselland is de duurzaamheid en de verspreiding het grootst, dit lijkt te komen door een heel zichtbaar resultaat en de aanwezigheid van een professional die als ambassadeur van de werkwijze functioneert.

Uit deze resultaten is een aantal interessante barrières en successen gevonden voor de duurzame adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken'. De belangrijkste conclusie is dat een half jaar pilot niet genoeg is geweest om een duurzame adoptie te realiseren. Daarbij is gebleken dat een duurzame adoptie een voorwaarde is voor succesvolle verdere verspreiding; duurzame adoptie is als het ware het startpunt van de gehele diffusie van innovaties. Successen voor de adoptie van 'Netwerkend Werken' zijn dat men er de voordelen van inziet en dat men heeft kunnen experimenteren met de innovatie. In IJsselland zijn de zichtbare resultaten ook een succes. In andere korpsen zijn deze zichtbare resultaten uitgebleven, of is daar niet over gecommuniceerd. Barrières voor de duurzame adoptie zijn dat 'Netwerkend Werken' niet verenigbaar is met de huidige politiecultuur en dat het als complex wordt gezien om samen te werken met partners en informatie te delen. Voor de verspreiding is gebleken dat een ambassadeur van het grootste belang is, maar dat hiernaast ook beleid moet worden gemaakt over de innovatie, zodat er voldoende middelen en capaciteit vrijgemaakt kunnen worden. Tot slot kan het zichtbaar maken van en communiceren over resultaten helpen bij de verdere verspreiding ná een duurzame adoptie.

Dit onderzoek heeft geresulteerd in een zestal aanbevelingen:

1. Laat de 'adopter' niet zomaar los
2. Stimuleer informatie delen
3. Geef terugkoppeling op resultaten, maak ze zichtbaar
4. Laat per thema een concreet voorbeeld zien om de complexiteit te verminderen
5. Sturing OM moet ook plaatsvinden op probleemgerichte aanpak
6. Verspreid 'Netwerkend Werken' via 'het positieve Paard van Troje' met als inhoud:
 - a. Ambassadeur
 - b. Beleid → dit leidt tot middelen en capaciteit
 - c. Zichtbare resultaten

1. Adoptie en verspreiding van innovaties

*"Het gebeurt echter ook regelmatig dat innovaties zich niet, of in beperkte mate, verspreiden en dat het wiel steeds weer opnieuw wordt uitgevonden."*¹

Voor kwaliteitsverbetering en innovaties in het openbaar bestuur is de afgelopen decennia veel aandacht. Ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van technologie, volgen elkaar in snel tempo op. Het is voor de publieke sector van belang hierin mee te gaan: zij moet daarom zelf ook innoveren. Zeker in deze tijd waar grootscheepse bezuinigingen moeten worden gerealiseerd is innovatie van belang. De overheid moet minder bureaucratisch en kleiner worden en beter presteren. Op veel plaatsen vinden daarom innovaties plaats. De overheid probeert innovaties te stimuleren en heeft er een speciaal programmabureau voor ingericht: Innovatie NL. Er zijn tientallen voorbeelden te vinden van succesvolle innovaties². Toch blijkt dat innovaties zich maar in beperkte mate verspreiden, zij blijven als het ware 'hangen' bij één organisatie. Bovenstaand citaat illustreert dat het wiel daardoor te vaak moet worden uitgevonden. Aangezien dit een fors verlies is van kennis en tijd, rijst de vraag op hoe innovaties zich verspreiden. In dit onderzoek staan daarom de begrippen 'duurzame adoptie' en 'verspreiding' van innovaties centraal. Adoptie en verspreiding staan in dit onderzoek in verband met elkaar. Het begint met de adoptie van een innovatie door een bepaalde partij. Vervolgens probeert deze partij deze innovatie te verspreiden naar een tweede partij. Deze partij kan de innovatie al dan niet (duurzaam) adopteren, waarna er weer een mogelijkheid is tot verspreiding. Verspreiding van de één betekent adoptie door een ander. Adoptie en verspreiding liggen dus in elkaars verlengde.

§ 1.1. Aanleiding

Ook binnen de politie is er aandacht voor kwaliteitsverbetering en innovatie. Dit onderzoek vindt plaats bij het Centrum Versterking Opsporing (CVO). Het CVO is in 2010 opgericht en besteedt continue aandacht aan het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van de opsporing. De prestaties van de opsporing zijn de afgelopen jaren flink onder druk komen te staan. Prestatiecijfers worden vaak aangehaald als bewijs voor de te lage effectiviteit van de opsporing; in de strategie staat dat 150.000 misdrijven niet in onderzoek worden genomen en het oplossingspercentage 20% of lager is (Strategie aanpak criminaliteit 2015, 2011; 2). Deze cijfers laten volgens het CVO zien dat de huidige werkwijze van de opsporing geen antwoord meer kan bieden op de ontwikkelingen in de samenleving; er moet effectiever gewerkt worden.

De innovatie die in dit onderzoek als case centraal staat is de werkwijze 'Netwerkend Werken'. 'Netwerkend Werken' wordt in hoofdstuk 2 uitgebreid besproken als een nieuwe en beoogd effectievere werkwijze binnen de opsporing. Er is een schat aan informatie, kennis en vakmanschap aanwezig bij partijen om de politie heen. Om aan deze informatie te komen is 'Netwerkend Werken' volgens verschillende bronnen essentieel ((PVAGM, 2007), (Politie in Ontwikkeling, 2005)). Hoewel de innovatie succesvol lijkt te zijn, is deze maar beperkt

¹ www.eur.nl

² www.agentschapnl.nl

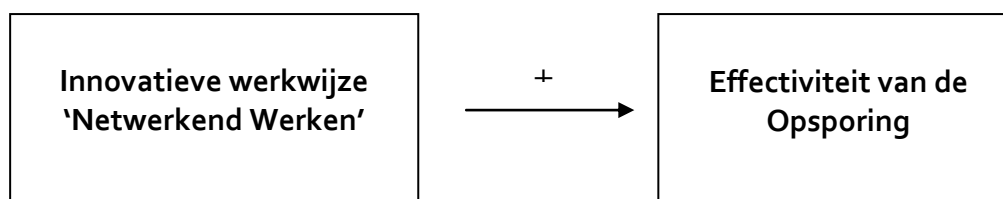
duurzaam geadopteerd door anderen. Met andere woorden: de werkwijze 'Netwerkend Werken' lijkt zich maar beperkt te verspreiden.

Binnen het CVO ziet men 'Netwerkend Werken' als een heel andere manier van werken. Een aantal projecten is gestart om de werkwijze binnen de opsporing te stimuleren en ondersteunen. Eén van die projecten is de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' die in 2009 in vier korpsen is uitgevoerd. Deze pilot dient als onderzoeksobject, er zal worden gekeken naar de adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken' naar aanleiding van deze pilot. Het CVO is daarmee de 'aanbodorganisatie' van deze innovatie. De verschillende projecten die zijn opgestart om 'Netwerkend Werken' te stimuleren hebben tot nu toe niet geleid tot meer zichtbare effectiviteit. Althans niet in harde prestatiecijfers, zo blijkt uit de cijfers in de strategie aanpak criminaliteit. De cijfers binnen de opsporing blijven volgens het CVO verontrustend. Ondanks het idee dat 'Netwerkend Werken' niet direct bij lijkt te dragen aan de prestatiecijfers, wordt de werkwijze door het CVO en zijn partners als zeer nuttig en belangrijk ervaren. De pilot die in dit onderzoek centraal staat heeft daarom in 2010 vervolg gekregen in een samenwerking tussen het CVO, het landelijk programma HRM, de Voorziening Proces- en Productontwikkeling (VPP) en de Politieacademie. Zij hebben besloten een tweede impuls te geven aan de pilot door deze bij vijf nieuwe korpsen te starten. Ondertussen is er weinig zicht op de duurzaamheid van de adoptie van 'Netwerkend Werken' en de verdere verspreiding van de werkwijze ná de pilot in de betreffende vier korpsen. Binnen het CVO heerst de indruk dat de adoptie weinig duurzaam is en zich niet verder verspreidt. Gezien het grote belang van de werkwijze vraagt men zich af welke organisatorische interventies nodig zijn om 'Netwerkend Werken' te integreren in de dagelijkse opsporingspraktijk.

§ 1.2. Focus van het onderzoek

Dit onderzoek speelt zich af in de context van de politieorganisatie waar een roep om kwaliteitsverbetering en innovatie is. De innovatie 'Netwerkend Werken' staat in dit onderzoek centraal. Het draait hierbij om een organisatievraagstuk; hoe kan er voor gezorgd worden dat 'Netwerkend Werken' duurzaam wordt geadopteerd en verspreid binnen de opsporing? Specifiek in de context van een grote, bureaucratische organisatie.

Het is belangrijk daarbij te signaleren dat er een forse vooronderstelling aan dit onderzoek ten grondslag ligt. Zowel in de literatuur, als binnen de strategie aanpak criminaliteit heerst de overtuiging dat 'Netwerkend Werken' leidt tot een effectievere opsporing. Er is dus een veronderstelde relatie tussen deze twee, die er als volgt uitziet:



Het is nadrukkelijk niet de bedoeling deze vooronderstelling te toetsen of te bewijzen. Deze vooronderstelling is het *uitgangspunt* van het onderzoek; het is een aanname die de basis vormt voor verder onderzoek. De focus van het onderzoek ligt bij de vraag: er van uitgaande dat het klopt dat 'Netwerkend Werken' de effectiviteit van de opsporing positief beïnvloedt, hoe kan de duurzame adoptie en verspreiding van deze innovatie dan *georganiseerd* worden?

§ 1.3. Probleemstelling

Hoewel er veel succesvolle innovaties zijn binnen de publieke sector, is de duurzaamheid en verspreiding ervan maar beperkt. Anders gezegd: het wiel wordt té vaak opnieuw uitgevonden; dit kost veel tijd en geld en bovendien gaat kennis verloren. Ook binnen de opsporing wordt er veel gewerkt aan vernieuwing en innovaties. De innovatie die in dit onderzoek centraal staat, 'Netwerkend Werken', wordt gezien als een succesvolle innovatieve werkwijze waarmee het effectiviteitsprobleem aangepakt kan worden. Toch is deze innovatie maar matig duurzaam geadopteerd en verspreid. Door het grote belang dat er gehecht wordt aan 'Netwerkend Werken' zijn er verschillende initiatieven ontplooid om deze werkwijze te stimuleren. Met deze initiatieven beoogt men binnen het CVO de werkwijze 'Netwerkend Werken' via experimentele pilots te verspreiden binnen de opsporing. De pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' die in dit onderzoek centraal staat, is daar een voorbeeld van. De vraag is hoe duurzaam de adoptie daarvan is geweest en of de innovatie zich ook heeft verspreid naar anderen in het korps. De ambitie binnen het CVO is een duurzame adoptie en verspreiding van deze innovatieve werkwijze te realiseren. Deze ambitie is tot op heden nog niet verwezenlijkt. Als 'Netwerkend Werken' volgens velen als belangrijk wordt ervaren, hoe komt het dan dat het in de praktijk nog niet duurzaam is geadopteerd en verspreid?

Het is noodzakelijk meer inzicht te verkrijgen in de achterliggende oorzaak van de mate van duurzame adoptie en verspreiding na de pilot. Als duidelijk wordt wat ten grondslag ligt aan de adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken', kunnen daaruit lessen worden getrokken voor de verdere verspreiding van 'Netwerkend Werken' binnen de gehele opsporing. Ook kunnen deze lessen vertaald worden naar de wijze waarop innovaties in het algemeen duurzaam verspreid kunnen worden, zowel binnen de opsporing als binnen de gehele publieke sector.

§ 1.3.1. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is:

Aan de hand van evaluatieonderzoek naar de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' aanbevelingen doen aan het CVO welke organisatorische interventies nodig zijn om de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden binnen de opsporing.

§ 1.3.2. Onderzoeksvraag

Uit deze doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

"Welke interventies zijn nodig om de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden binnen de opsporing?"

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn zowel theoretische - als empirische deelvragen opgesteld. Hierbij komen de kernconcepten 'duurzaam adopteren' en 'verspreiden' van innovaties zowel in theorie als empirie aan de orde. Voordat hier op in kan worden gegaan, is eerst meer zicht nodig op wat de innovatie 'Netwerkend Werken' inhoudt. Dit wordt besproken in het contexthoofdstuk.

Context

Om de achtergrond van dit onderzoek te schetsen wordt behandeld wat er in de literatuur over netwerken bekend is en hoe invloedrijke netwerktheorieën hebben geleid tot de behoefte aan 'Netwerken Werken' binnen de opsporing. Vervolgens wordt ingegaan op de inhoud en het doel van de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen'.

Theoretische oriëntatie

Om te begrijpen hoe de innovatie 'Netwerkend Werken' duurzaam geadopteerd en verspreid kan worden binnen de opsporing, is het van belang via theoretisch onderzoek te duiden hoe innovaties duurzaam geadopteerd worden in publieke organisaties en hoe deze zich kunnen verspreiden. Daarom zijn de volgende theoretische deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn (kenmerken van) innovaties?
2. Hoe kunnen innovaties duurzaam worden geadopteerd binnen de publieke sector?
3. Hoe kunnen innovaties worden verspreid?

Empirische bevindingen

De pilot kan gezien worden als een poging om de innovatieve werkwijze duurzaam te laten adopteren binnen een team en vervolgens verder te verspreiden. In de literatuur zijn de concepten 'duurzaam adopteren' en 'verspreiden' behandeld. Deze leiden tot de volgende relatie: de kenmerken van de innovatie en de strategie van verspreiding leiden tot een bepaalde mate van duurzaamheid van de adoptie en een bepaalde mate van verspreiding. Op basis van deze relatie zijn de volgende empirische deelvragen opgesteld, die door middel van interviews, documenten en observaties beantwoord zijn:

1. Hoe wordt de werkwijze 'Netwerkend Werken' gezien en ervaren door betrokken korpsen?
 - a. Hoe wordt 'Netwerkend Werken' beschreven?
 - b. Hoe is de pilot ervaren?
2. In welke mate is de adoptie van deze innovatieve werkwijze duurzaam?
 - a. Hoe is men verder gegaan na de pilot?
 - b. Waarom is men op deze manier verder gegaan?
3. In hoeverre is de werkwijze 'Netwerkend Werken' verspreid binnen de opsporing?
 - a. Wat zijn de achterliggende oorzaken achter deze mate van verspreiding?

Door het beantwoorden van deze empirische vragen is duidelijk geworden hoe de innovatie 'Netwerkend Werken' is ervaren door de respondenten en hoe zij hiermee verder zijn gegaan.

De achterliggende oorzaken zijn naar voren gekomen, waardoor het mogelijk is geworden te analyseren wat succesvol werkt en wat juist remmend werkt op duurzame adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Op basis van deze bevindingen zijn aanbevelingen gedaan en kan in de conclusie beantwoord worden welke organisatorische interventies nodig zijn om 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden binnen de opsporing.

§ 1.4. Relevantie

§ 1.4.1. Veiligheid en vertrouwen

"De politie speelt een belangrijke rol in het bevorderen van de veiligheid van burgers" (PiO, 2005: p. 11). Veiligheid is essentieel, onveiligheidsgevoel is het vaakst genoemd als probleem waar de overheid prioriteit aan moet geven. Er is daarom veel belangstelling vanuit politiek en bestuur voor het onderwerp 'veiligheid', bij de verkiezingen is bijvoorbeeld te zien dat veiligheid een belangrijk thema is. De politie staat midden in de samenleving en die samenleving is sterk aan verandering onderhevig. Een aantal crises en gebeurtenissen heeft het onveiligheidsgevoel vergroot. Bij de politie en de opsporing moet men daarom op zoek naar manieren om aansluiting te vinden bij de maatschappij en oplossingen te vinden voor het complexere veiligheidsvraagstuk.

Het verbeteren van de kwaliteit van de opsporing via innovaties heeft daarom een grote impact op de maatschappij. De effectiviteit van de opsporing draagt bij aan het vertrouwen van de burger in de opsporing; als er meer zaken (zichtbaar) worden opgelost worden er meer misdadigers vervolgd. Op deze manier zien burgers dat misdaad niet loont en dat misdaad bestraft wordt. Dit draagt bij aan het veiligheidsgevoel en daarmee ook aan de tevredenheid van de burger over de politie.

Het belang dat burgers hebben bij een veilige samenleving is groot. Wanneer men binnen de opsporing veel energie verspild aan 'het wiel opnieuw uitvinden' gaat dit ten koste van andere dingen die men kan doen aan veiligheid. Daarom is het maatschappelijke gezien van belang dat er niet te veel tijd, geld en kennis verloren gaat. Zeker als blijkt dat 'Netwerkend Werken' leidt tot een hogere effectiviteit van de opsporing, is het van groot belang door middel van onderzoek te achterhalen hoe deze innovatieve werkwijze dan duurzaam verspreid kan worden binnen de gehele opsporing.

§ 1.4.2. Innovaties binnen de publieke sector

Naast een bijdrage aan een veiligere maatschappij kan dit onderzoek ook iets bijdragen aan de wetenschappelijke discussie op het gebied van duurzame adoptie en verspreiding van innovaties. In de literatuur staan hierbij de concepten 'adoptie' en 'diffusie' van innovaties centraal. De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar hoe deze processen van diffusie en adoptie eruit zien (Rogers (2003), Bekkers(2008), Korteland e.a., (2006)). Daarbij is er nog relatief weinig aandacht voor de vraag hoe een dergelijke adoptie duurzaam (blijvend) kan gebeuren. Dit onderzoek naar duurzame adoptie en verspreiding levert daarmee een bijdrage aan het wetenschappelijk debat en voegt er zelfs iets aan toe. Daarnaast is de link met de inhoud van de innovatie interessant; 'Netwerken Werken' is immers gebaseerd op theorieën over netwerken. De manier waarop innovaties op het gebied van netwerken (duurzaam)

worden geadopteerd en verspreid binnen deze organisatie, kan inzichten opleveren over hoe dergelijke innovaties in het algemeen worden verspreid in de publieke sector.

§ 1.5. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de context van de innovatie 'Netwerkend Werken' geschetst. Hierbij wordt eerst ingegaan op de traditionele wijze van opsporen zodat duidelijk naar voren komt wat er innovatief is aan 'Netwerkend Werken'. Daarna wordt kort ingegaan op theorieën over netwerken, waardoor duidelijk wordt dat er duidelijke aanwijzingen zijn dat 'Netwerkend Werken' effectief is. Tot slot wordt beschreven wat het doel en de inhoud was van de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen'. In hoofdstuk 3 wordt een theoretische basis gelegd voor de kernconcepten 'duurzame adoptie' en 'verspreiding' van innovaties. In hoofdstuk 4 worden deze theoretische inzichten geoperationaliseerd zodat zij kunnen worden gebruikt in het empirisch gedeelte van dit onderzoek. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de Methoden & Technieken die bij dit onderzoek gebruikt zijn. Zowel de onderzoekstrategie als de methode van dataverzameling worden hier toegelicht. In hoofdstuk 6 worden de resultaten van het empirische onderzoek getoond. Van de vier korpsen worden de resultaten gepresenteerd. Dit maakt het mogelijk om in hoofdstuk 7 in de analyse een vergelijking te maken tussen de vier korpsen en deze te koppelen aan de theorie. In hoofdstuk 8 wordt tenslotte een conclusie getrokken waarbij de hoofdvraag wordt beantwoord. Hierbij worden mogelijke interventies aanbevolen die kunnen bijdragen aan een duurzame adoptie en verspreiding van de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken'. Dit rapport wordt afgesloten met een discussie waarbij de opgedane inzichten worden vertaald naar leerpunten hiervan voor de gehele opsporing en de publieke sector. Ook worden daar mogelijkheden voor vervolgonderzoek geschetst.

2. 'Netwerkend Werken' als innovatie binnen de opsporing

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken'. Ten eerste wordt kort ingegaan op de huidige, traditionele werkwijze van de opsporing. Daarna wordt vanuit literatuur beknopt de achtergrond geschetst van netwerken. Hierdoor wordt begrepen wat netwerken effectiever lijkt te maken bij het aanpakken van problemen in de huidige maatschappij. Door hierop in te gaan wordt inzicht geboden in waarom 'Netwerkend Werken' ook bij de politie en de opsporing een thema is geworden en waarom het effectiever lijkt te zijn als aanpak voor de opsporing. In de derde paragraaf wordt specifiek ingegaan op het project 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' bij de opsporing. Er wordt beschreven wat het doel was van dit project en waarom het een verbetering in de effectiviteit op zou leveren. Door de traditionele werkwijze en de nieuwe werkwijze te beschrijven, wordt inzicht geboden in waarom 'Netwerkend Werken' een innovatie is, die bovendien aanwijzingen geeft effectiever te zijn. Tot slot wordt ingegaan op het feit dat deze innovatie zich nog niet duurzaam verspreid lijkt te hebben, wordt als iets 'nieuws', een kenmerk dat bij innovaties hoort.

§ 2.1. Traditionele werkwijze van de opsporing

De politie is een organisatie die onderdeel is van de samenleving en als ambitie heeft de veiligheid in die samenleving zo groot mogelijk te maken. De opsporing en de politieorganisatie kennen een lange geschiedenis. De taken van de politie zijn van oudsher: criminaliteitsbestrijding, ordehandhaving en (nood)hulpverlening (Fijnaut e.a., 1999: 201). Er werken ruim 50.000 mensen bij de politie³. De politieorganisatie is momenteel verdeeld in 26 korpsen en kent daardoor een sterke fragmentatie; korpsen verschillen van elkaar doordat er ruimte is voor eigen keuzen. De politie is gespecialiseerd om te handelen in crisissituaties, op die momenten moet efficiënt en effectief worden opgetreden. Om dit waar te maken, gelden principes van leiding en gezag, discipline en verticale sturing (Fijnaut e.a., 1999: 1124). Om de politie optimaler te laten presteren, is men gericht op het optimaliseren van interne werkprocessen.

De kerntaak van de recherche is het opsporen van daders en het onderzoeken van de strafbaarheid van feiten. Bij een 'standaard' misdrijf kan een aantal fasen worden onderscheiden: het opnemen van de aangifte, het identificeren van de vermoedelijke dader, het lokaliseren en aanhouden van deze verdachte, het verhoor en de overige bewijsvoering omtrent de strafbaarheid van de feiten en van de dader, en tot slot de administratieve afhandeling van de verzamelde gegevens met het oog op de strafrechtelijke veroordeling (Fijnaut e.a., 1999: p. 382). Op deze fasen bestaan vele uitzonderingen en ze hoeven ook niet per sé opeenvolgend plaats te vinden.

In het begin van de twintigste eeuw zijn een paar grote veranderingen door gevoerd. Voor het eerst ontstonden rechercheafdelingen. In die tijd was criminaliteit nog vrij 'overzichtelijk'. Een rechercheur kon zich goed redden met de middelen die hij had: plaatselijke bekendheid en technisch bewijs waren klassieke onderzoeksmethoden. Vanaf de jaren '70 is dit veranderd, criminaliteit wordt in die tijd groter van omvang en verandert van aard. Er ontstaan nieuwe

³ www.jaarverslagpolitie.nl

problemen zoals drugscriminaliteit. Nederland wordt een belangrijke partner in illegale drugshandel (Fijnaut e.a., 1999: p. 384-386). Door de complexe problematiek ontstaat er noodzaak tot professionaliseren van de recherche. Dit heeft plaatsgevonden door specialisering en differentiatie in taken waarbij men specialistische afdelingen zoals bijvoorbeeld financieel rechercheren heeft opgericht. Tegelijkertijd zijn de verschillende 'fasen' en taken van researchewerk verdeeld over verschillende functies.

§ 2.2. Netwerken als maatschappelijke ontwikkeling

Vanaf de jaren '70 is er in de maatschappij veel veranderd, dit is niet alleen te merken in de politieorganisatie. Ontwikkelingen in de maatschappij hebben elkaar in snel tempo opgevolgd. Daarbij zijn er drie grote ontwikkelingen te onderscheiden: informatisering, individualisering en globalisering. De burger is mondiger geworden, grenzen zijn vervaagd en kennis is vluchtig en omstreden (Noordegraaf, 2004). Deze ontwikkelingen hebben geleid tot hoge verwachtingen binnen de publieke sector. De druk om te presteren is hoog, men verwacht een kleine en efficiënte overheid. Aan deze verwachtingen is in de praktijk haast niet te voldoen, juist door de complexe problematiek. Problemen in de maatschappij worden alleen complexer, er is ook sprake van steeds meer 'multi-problematiek'. Dit levert een paradoxale interventiefuik op: terwijl verwachtingen steeds hoger worden, worden zij door de complexiteit van de problemen steeds moeilijker waar te maken (Noordegraaf, 2004: 22). Door de onmogelijkheid om een antwoord te bieden op de complexe problemen is er de afgelopen decennia steeds meer kritiek gekomen op het functioneren van de overheid. De overheid zou te log zijn en te hiërarchisch opereren (Geuijen, 2011).

Als antwoord op de veranderende maatschappij is vanaf de jaren steeds meer aandacht gekomen voor 'governance' als antwoord op de complexe maatschappelijke ontwikkelingen. 'Netwerken' is een onderdeel van governance, centraal bij de netwerkgedachte staat dat steeds meer partijen moeten betrokken worden om deze 'multi-problematiek' aan te pakken. Niet langer de markt of hiërarchie, maar netwerken moesten zorgen voor een antwoord op de interventiefuik. Horizontale verbanden en vertrouwen staan hierbij centraal. Ook zou netwerken meer legitimiteit opleveren omdat het bij zou dragen aan het terugdringen van de bureaucratie en het verkleinen van het overheidsapparaat (Geuijen, 2011; p.3). Netwerken is in de huidige maatschappij onvermijdelijk geworden; partijen moeten samenwerken om de complexe problemen in de maatschappij aan te kunnen pakken.

Bij netwerken staat een andere manier van sturing centraal. De overheid is niet langer een centrale actor, er wordt vaker gebruik gemaakt van horizontale sturing. Om aan de hoge verwachtingen te kunnen voldoen en de 'multi-problematiek' aan te pakken, heeft de overheid veel andere partijen nodig. In netwerken zijn veel actoren betrokken bij de beleidsvorming. De overheid heeft dus niet langer het 'monopolie' op beleid (Pierre, 2000). Binnen netwerken zijn organisaties wederzijds afhankelijk van elkaar, zij werken met elkaar samen om een service of beleidsprobleem effectiever te kunnen aanpakken dan dat zij dat alleen zouden kunnen (Alter and Hage, 1993). Organisaties zijn van elkaar afhankelijk bij het bereiken van hun doelen, meer specifiek zijn zij afhankelijk van elkaars middelen, informatie en kennis (Geuijen, 2011; 4). Anders gezegd: organisaties kunnen alleen nog maar voldoen aan de hoge verwachtingen door samen te werken in netwerken. Wanneer organisaties hun middelen en kennis delen is dit

effectiever en efficiënter. Hoewel organisaties afhankelijk zijn van elkaar bij het oplossen van een probleem, hebben zij ook verschillende afzonderlijke belangen. Dit maakt 'netwerken' complex, de afzonderlijke belangen kunnen botsen. Tegelijkertijd is men afhankelijk van elkaar; als de belangen niet bij elkaar worden gebracht kan niemand zijn of haar doel bereiken.

Aangezien er in netwerken geen centrale sturing of gezag is, is het noodzakelijk dat er gewerkt wordt op basis van vertrouwen en onderling overleg. Vertrouwen is daarmee een belangrijke voorwaarde om te kunnen werken in netwerken. Dit vertrouwen is niet altijd gemakkelijk; partijen moeten informatie prijs stellen die zij voorheen liever voor zichzelf zouden houden. Een tweede voorwaarde voor netwerken is gedeelde verantwoordelijkheid. Er is niet langer een centraal gezag die de verantwoordelijkheid draagt, partijen moeten deze verantwoordelijkheid zelf op zich nemen.

Door de opkomst van netwerken is er veel veranderd, het vraagt immers heel andere capaciteit en vaardigheden netwerken succesvol te laten werken dan om een organisatie apart succesvol te laten zijn (Agranoff & McGuire, 2001: 296). Dit brengt nieuwe onzekerheid met zich mee voor organisaties. Organisaties zijn zoekende in welke netwerken zij plaats moeten nemen en hoe zij om moeten gaan met het feit dat zij afhankelijk zijn geworden van andere partijen. Ondanks deze onzekerheden zijn netwerken in de loop van de tijd steeds dominanter geworden, inmiddels zijn netwerken (in verschillende vormen) overal in de publieke sector te zien; bijvoorbeeld bij infrastructuur, onderwijs en veiligheid.

§ 2.3. De pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen'

De politie verdenkt een organisatie van georganiseerde misdaad. Deze organisatie wordt verdacht van zeer ernstige delicten; er zijn signalen dat de groep zich zou bezig houden met hennepsteelt, grootschalige vastgoedfraude en witwaspraktijken. Ook vreest de politie voor activiteiten op het gebied van mensenhandel. De politie wil deze topcriminelen aanpakken. Er is echter weinig capaciteit om deze zaak op te pakken; de druk op de politie is groot vanwege het grote aantal plankzaken dat nog opgelost moet worden. Er is daarnaast weinig 'hard' bewijsmateriaal voorhanden. De topcriminelen besteden het 'vuile werk' uit aan anderen en zorgen ervoor dat zij niet op heterdaad betrapt kunnen worden bij het uitvoeren van hun criminele activiteiten. De hoogst haalbare straf die naar verwachting onder deze omstandigheden kan worden opgelegd, is een paar maanden voorwaardelijk. Dit is frustrerend; men realiseert zich dat deze straf waarschijnlijk geen impact heeft op de organisatie. Daartoe legt de politie contact met verschillende partijen. Onder andere de Belastingdienst en de gemeente worden betrokken bij dit onderzoek. De Belastingdienst ontdekt dat 250 dure auto's niet zijn opgegeven bij de Belastingaangifte; deze auto's worden direct in beslag genomen. Ook een aantal panden is niet correct aangegeven, deze panden worden afgepakt. De gemeente trekt een aantal vergunningen in. Politie en OM hebben geen gebruik gemaakt van het strafrecht. Toch heerst er bij de medewerkers het gevoel dat de criminelen veel harder zijn gestraft dan anders was gebeurd; via 'Netwerkend Werken' is een betekenisvolle interventie gepleegd.

Bovenstaande fictieve casus illustreert hoe 'Netwerkend Werken' de effectiviteit van de opsporing kan verhogen. Ook binnen de opsporing heeft men te maken met hoge

verwachtingen en complexe problemen. De politieorganisatie beschrijft zelf dat hieraan de netwerksamenleving ten grondslag ligt. Zo schrijft zij in het projectvoorstel 'Netwerkend Recherchewerk': *"Door het toenemende netwerkmachtige karakter van de samenleving zal de politie op alle niveaus steeds meer (moeten) opereren in samenwerkingsverbanden."* (projectvoorstel 'Netwerkend Recherchewerk', 2010: p. 1). De inhoud van het politiewerk verandert, omdat criminaliteit steeds meer in netwerken is georganiseerd. Criminaliteit is steeds meer 'verstrengeld' met de bovenwereld; gewone bedrijven en organisaties raken er ongemerkt bij betrokken. Ook is er een internationale dimensie bij gekomen; vastgoedfraude, drugshandel, cybercrime, mensenhandel kunnen deel uit maken van internationale misdaad (Roobeek, 2009: p. 21). De politie moet hierop reageren om te kunnen voldoen aan de toegenomen druk om te presteren.

De pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' is gestart in 2009. De pilot is opgestart als een onderdeel van de versterking van de opsporing. De werkgeversvisie van Politie HRM beschrijft een andere stijl van werken die nodig is om de hoofdpoging van de politie in de komende jaren uit te kunnen voeren. Om een antwoord te bieden op de steeds complexer wordende maatschappij is een meer wendbare, creatievere en netwerkende organisatie nodig. Kennis moet beter benut worden en er moet meer samengewerkt worden in horizontale verbanden (Werkgeversvisie, 2008). Hieruit kan worden opgemaakt dat er behoefte is aan innoveren door middel van 'Netwerkend Werken'.

Om deze innovatie te stimuleren is in 2009 een pilot opgestart in vier korpsen; Brabant-Noord, Haaglanden, Utrecht en IJsselland. Deze pilots werden begeleid door een extern adviseur en duurde een half jaar. In de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' werd een nieuwe werkwijze geïntroduceerd binnen de pilotkorpsen. De nadruk is hierbij gelegd op een 'ontwikkelgerichte aanpak'. De bedoeling was medewerkers met een diverse achtergrond (opleiding, ervaring) aan een concreet vraagstuk of zaak te laten werken. De teams van de vier korpsen hadden periodiek uitwisseling met elkaar om te leren van elkaars ontwikkelingen. Een expert was aangesloten om het concept 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' te kunnen begeleiden in de verschillende teams. Er wordt gesproken van een veranderkundige benadering: *"Deze benadering is erop gericht om leidinggevenden en professionals vanuit een gezamenlijk geformuleerde visie te stimuleren om in het dagelijks werk vernieuwende aanpakken uit te proberen om het werk makkelijker en beter te maken."* (Projectvoorstel 'Netwerkend Recherchewerk'. 2010; p. 3). De innovatie is dus niet 'vanzelf' geadopteerd maar door middel van een pilot aangeboden aan verschillende werknemers.

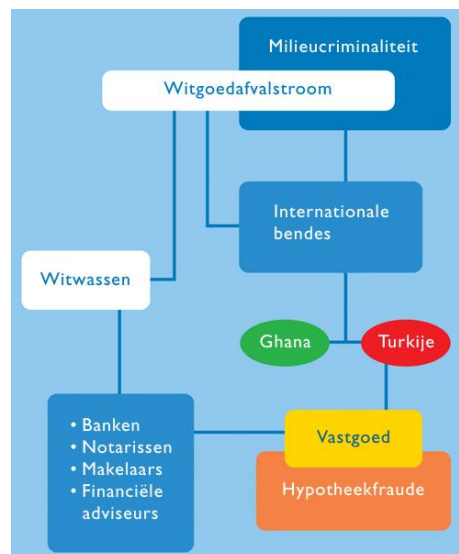
In de pilot stonden twee pijlers centraal die moesten bijdragen aan een nieuwe, andere manier van werken. Ten eerste nieuwe opsporingsmethoden gebaseerd op de netwerkaanpak, ten tweede de inzet van recherchekundigen en het leren van elkaar in een diverse teamsamenstelling. Deze twee pijlers worden in de volgende twee paragrafen afzonderlijk besproken.

§ 2.3.1. Nieuwe opsporingsmethoden gebaseerd op de netwerkaanpak

Het eerste doel van de pilot was om met een divers samengesteld team in een netwerkende stijl aan de slag te gaan rondom concrete criminaliteitsvraagstukken. De 'netwerkaanpak' zoals die in deze pilot centraal stond gaat uit van de verwachting dat waardevolle informatie niet alleen

binnen, maar ook buiten de recherche beschikbaar is. Samen met partners in en buiten de keten kan de politie gericht interveniëren in het netwerk van boven- en onderwereld en wordt criminaliteit doeltreffend geraakt. Deze aanpak zou een verbeterde werkwijze op moeten leveren en uiteindelijk een slimmere en intelligentere opsporing. Een aantal speerpunten stond centraal binnen deze aanpak.

Ten eerste staat het maken van een *netwerkanalyse* centraal. Hierbij gaat het om een 'business' gerichte benadering waarbij de hele keten van een delictsoort in kaart wordt gebracht. Deze business gerichte benadering moet in plaats van de dader- of delictgerichte benadering komen. In de huidige werkwijze wordt gereageerd op een incident; daarbij wordt al dan niet een dader opgepakt. In de huidige werkwijze staat 'boeven vangen' centraal binnen de opsporing. Soms wordt ook een delict aangepakt, bijvoorbeeld een opruimactie van hennep, waarbij illegale hennepsteelt het delict is dat wordt aangepakt. In de business gerichte aanpak wordt daarentegen een netwerkanalyse gemaakt; het gehele vraagstuk en de gehele keten wordt hierbij in kaart gebracht. Men ziet namelijk het gevaar dat bij de focus op enkel boeven vangen slechts de 'hulpjes' worden opgepakt en de grote jongens buiten schot blijven (Roobeek, 2009: p. 33). Bij de 'business' gerichte aanpak ligt de focus juist op het vraagstuk: Waarom gebeurt een delict, welke problematiek ligt hierachter verscholen? Bij georganiseerde misdaad zijn veel meer personen betrokken.

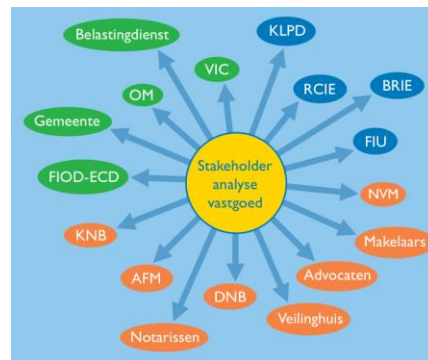


Roobeek (2009): p. 48

Personen voeren allen afzonderlijke delicten uit en zijn, soms zonder het te weten, met elkaar verbonden in een netwerk van criminele activiteiten. De activiteiten lijken op het eerste gezicht gewone activiteiten. Eén onderdeel kan met het organiseren van wietteelt bezig zijn, terwijl een ander onderdeel met vastgoedfraude en prostitutie bezig is. Wil de politie dit echt oplossen, zal het opruimen van één hennepsteelt niet helpen. Het is dus noodzakelijk het gehele netwerk in kaart te brengen. Dit wordt door Roobeek (2009) ook wel 'investigation' genoemd: "*Investigation is op een grondige, systematische wijze kennis verkrijgen van het gehele vraagstuk dat ten grondslag ligt aan de ontdekte (strafbare) feiten en het spoor naar de verdachte(n)*" (Roobeek, 2009: p. 36) In de afbeelding hiernaast wordt een voorbeeld gegeven van een netwerkanalyse.

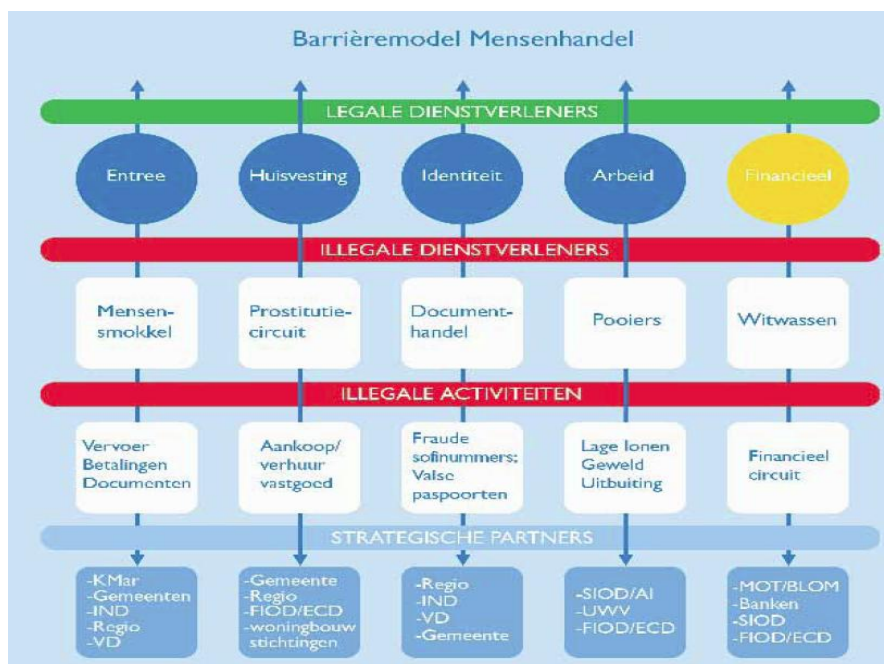
Ten tweede staat het *samenwerken met partners* centraal, zowel intern als extern. De netwerkaanpak gaat uit van de gedachte dat belangrijke informatie juist ook bij netwerkpartners aanwezig is. Extern moet dus gezocht worden naar partners die relevant kunnen zijn voor het aanpakken van een veiligheidsprobleem. Daarom wordt in deze aanpak een 'stakeholderanalyse' gemaakt. Niet alleen de bekende ketenpartners zijn hierbij van belang, juist ook 'onverwachte' partners, zoals notarissen, advocaten tot aan Greenpeace kunnen worden betrokken bij het netwerk. Ook het interne netwerk is van belang. De opsporing is verdeeld in verschillende specialistische afdelingen (bijvoorbeeld financiële recherche, digitale recherche, forensische recherche, de informatiedienst). Door veel interactie

met elkaar te hebben en 'parallel' in plaats van in een keten te werken kan het inzicht in het vraagstuk groeien; ieder kan vanuit zijn kennis en expertise een bijdrage leveren aan het invullen van de netwerkanalyse (Roobeek, 2009: p. 40). Bij het in kaart brengen van de stakeholders is het van belang verantwoordelijkheden inzichtelijk te maken: wat moet de politie doen en wat is de verantwoordelijkheid van externe partners? In de figuur hiernaast is te zien hoe een stakeholderanalyse van interne en externe partners eruit kan zien.



Roobeek, 2009: p. 42

Tot slot hoort bij de nieuwe aanpak het *aan de voorkant van het probleem* werken. Hierbij gaat het om het terugdringen van criminele fenomenen. Niet alleen strafrecht is een oplossing voor het probleem; strafrecht vindt plaats als het probleem zich al heeft voorgedaan. Daarom is de ambitie uitgesproken om bij veel voorkomende misdaad barrières op te gaan leggen zodat deze vorm van criminaliteit wordt tegengegaan (Roobeek, 2009: p. 60). Om dit in de praktijk te brengen is door de Voorziening voor Product- en Procesontwikkeling (VPP) een barrièremodel ontwikkeld. Met het barrièremodel wordt het proces van de activiteiten en partners in kaart gebracht. De netwerkanalyse en de stakeholderanalyse kunnen daarbij als input dienen. De aanname is dat de tijd die gaat zitten in het maken van dit barrièremodel dubbel en dwars wordt terugverdiend bij de daadwerkelijke aanpak van de criminaliteit; het draagt bij aan de effectiviteit van de opsporing. Misdaad wordt gefrustreerd en hindernissen worden opgelegd zodat de criminaliteit daalt en de criminelen eerder fouten zullen maken. Met alle betrokken partijen wordt gewerkt aan het oplossen van het probleem. Een voorbeeld van het barrièremodel is hieronder afgebeeld.



Roobeek, 2009: p. 58

§ 2.3.2. Inzet recherchekundigen en diverse teamsamenstelling

Het tweede doel van de pilot was hoger opgeleiden en specifiek Recherchekundigen (reku's) een betere plek te geven in het opsporingsproces. Van recherchekundigen wordt verwacht dat zij kennis inbrengen en over de competenties beschikken om te kunnen netwerken.

"Verwacht wordt dat met andere kenniscompetenties, zoals het vermogen in concepten te kunnen denken, (...) effectiever aan betere oplossingen gewerkt kan worden. De instroom van hoger opgeleiden met een [recherchekundige opleiding] sluit aan bij deze ontwikkeling" (Project voorstel 'Netwerkend Recherchewerk', 2010: p. 1). Met de komst van hoger opgeleiden in de politieorganisatie krijgt diversiteit een nieuwe impuls. De uitdaging binnen de politie blijkt het binden en boeien van deze hoger opgeleiden. Meerdere pas afgestudeerden hebben de korpsen al verlaten, omdat de verwachtingen niet in overeenstemming waren met de dagelijkse praktijk waarin zij terecht kwamen (Roobeek, 2009). Het werk en de aansturing, het leiderschap zijn anders dan zij verwachtten. Vaak worden hoger opgeleiden ingeroosterd in bestaande werkzaamheden en niet ingezet voor inhoudsvolle werkzaamheden die aansluiten op hun kennisniveau. In dit project is als doel gesteld de toegevoegde waarde van recherchekundigen te versterken en inzichtelijk te maken. Juist recherchekundigen lijken door hun opleiding geschikt om aan de slag te gaan met het maken van analyses en het contacten leggen met externe partners.

Daarnaast is het doel mensen van elkaar te laten leren door teams divers samen te stellen. De pilotteams zijn samengesteld door een mix van hoger opgeleide en ervaren rechercheurs, verschillende leeftijden en specialisaties. Dit is in de pilot ook wel 'intergenerationeel samenwerken' genoemd (Roobeek, 2009: 66).

§ 2.3.3. Vervolg aan de pilot

Ook na de pilot is bij medewerkers het CVO het idee gebleven dat 'Netwerkend Werken' nog niet voldoende duurzaam is geadopteerd en verspreid binnen de opsporing. Daarom is er een vervolgtraject opgestart. Dit in samenwerking tussen het CVO, de Politieacademie, het landelijk programma HRM en de Voorziening voor Proces- en Productontwikkeling (VPP). De nieuwe pilots worden begeleid door mensen uit één van deze organisaties, er is geen expert meer betrokken aangezien de benodigde kennis inmiddels aanwezig is bij deze organisaties. De nieuwe pilot heet 'Netwerken Werken' en de twee pijlers die hierboven beschreven zijn blijven centraal staan in deze aanpak. Het doel van dit vervolgtraject is het uitbreiden van de vernieuwingen in de werkwijze die bereikt zijn in de pilots naar meerdere teams en meerdere korpsen. Teams werken aan een concrete zaak en worden hierbij begeleid. Hiervoor betalen zij een bijdrage aan het CVO. Het vervolg aan de pilot is een tweede poging om 'Netwerkend Werken' te verspreiden naar andere korpsen.

§ 2.4. Afsluiting

In dit hoofdstuk is de context geschetst van de innovatie 'Netwerkend Werken'. Door zowel de traditionele werkwijze als de 'nieuwe' werkwijze te beschrijven, is duidelijk geworden dat 'Netwerkend Werken' een nieuwe ontwikkeling is binnen de opsporing. Daarmee is het mogelijk deze nieuwe werkwijze als innovatie op te vatten. Hoewel netwerktheorieën al langere tijd belangrijk zijn binnen de publieke sector, is structureel werken vanuit het gedachtegoed van 'Netwerkend Werken' een innovatie binnen de opsporing. Er is een aantal aanwijzingen dat deze innovatie effectiever is. Het fictieve voorbeeld illustreert dat er meer betekenisvolle interventies gepleegd kunnen worden. Het maken van een netwerkanalyse, het aan de voorkant van een probleem werken samen met partners lijken in de huidige netwerkmaatschappij effectiever bij de aanpak van het veiligheidsprobleem. Ook is gebleken dat vanuit de optiek van de 'aanbodorganisatie' van deze innovatie de adoptie en verspreiding ervan tot nu toe beperkt is. Vandaar dat men doorgaat met het stimuleren ervan in een nieuwe reeks leeromgevingen. De vraag die overblijft is hoe duurzaam de adoptie is binnen het korps naar aanleiding van één pilot, en hoe de innovatie zich verder binnen het korps heeft verspreid. Om inzicht te krijgen in hoe na een pilot een duurzame adoptie en verspreiding kan worden gerealiseerd, wordt in het volgende hoofdstuk een theoretische basis gelegd voor 'duurzame adoptie' en 'verspreiding' van innovaties.

3. Duurzame adoptie en verspreiding van innovaties

§ 3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een theoretische basis gelegd voor het empirische onderzoek naar de duurzame adoptie en verspreiding van de innovatie 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing. In het vorige hoofdstuk is behandeld dat netwerken steeds meer in opkomst zijn en dat de politie sinds 2009 met het project 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' tracht deze innovatieve werkwijze binnen de opsporing te stimuleren. 'Netwerkend Werken' is vernieuwend ten opzichte van traditionele werkwijzen binnen de opsporing.

Als theoretisch concept staat binnen dit onderzoek het onderwerp '**innovaties**' centraal. Door de steeds complexer wordende problematiek staan modernisering van het openbaar bestuur en de rol die innovaties daarin spelen in het middelpunt van de belangstelling. Er wordt op veel plekken binnen de overheid geïnnoveerd. Soms gebeurt dit spontaan, soms als bewust ingevoerd experiment of pilot-project (Korteland e.a., 2006: V), zoals bij de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen'. Omdat 'Netwerkend Werken' een vernieuwing is binnen de opsporing wordt het in dit onderzoek gezien als een innovatie. Het doel van de pilot was dat teams deze innovatie duurzaam adopteren in hun werkwijze. Een tweede doel was dat de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' vervolgens verspreid zou worden binnen het gehele korps en mogelijk zelfs naar andere korpsen.

Om een theoretische basis te leggen voor dit onderzoek wordt eerst ingegaan op het thema innovaties. Daarna wordt ingegaan op hoe innovaties **duurzaam geadopteerd** kunnen worden. In de derde en laatste paragraaf wordt ingegaan op hoe innovaties verspreid kunnen worden, hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende **strategieën van verspreiding**. In dit theoretische hoofdstuk wordt ingegaan op welke factoren van invloed zijn op de duurzame adoptie en de verspreiding van innovaties, welke processen hierbij komen kijken en welke strategieën zich hierbij kunnen voordoen.

§ 3.2. Innovaties

§ 3.2.1. Wat zijn innovaties?

Innovatie is een onderwerp dat in veel studies aan de orde komt en waar veel definities voor bestaan. In het algemeen wordt innovatie gedefinieerd als het ontwikkelen en opnemen van nieuwe ideeën (Damanpour & Schneider, 2006). 'Nieuw' is hierbij relatief; wat voor de ene organisatie als nieuw wordt beschouwd kan voor een andere organisatie al lang bekend zijn. Rogers definieert een innovatie als "*an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption*" (Rogers, 2003: p. 12). Een innovatie heeft te maken met iets dat 'nieuw' is en dat 'nieuw' kan bijna alles zijn. Het is afhankelijk van de perceptie van betrokkenen of dat 'iets' als nieuw wordt beschouwd en of het dus voor hen een innovatie is. Oerlemans & Kenis (2007) voegen toe dat innovaties naar verwachting leiden tot een verbetering ten opzichte van de bestaande situatie.

Een moeizaam punt bij innovaties is dat kennis over innovaties niet altijd zijn weg weet te vinden naar andere organisaties. De adoptie en verspreiding van de innovatie verloopt dan ook vaak moeizaam en/of langzaam (Rogers, 2003). Kennis gaat daardoor verloren en de behoefte om te innoveren blijft bestaan. Korteland e.a. (2006) ontwikkelden een conceptueel model om

de adoptie en diffusie (verspreiding) van innovaties te schetsen. Het proces begint met een organisatie die een innovatie heeft bedacht (de innovator). Vervolgens tracht een aanbodorganisatie (dit hoeft niet de innovator zelf te zijn) deze innovatie te verspreiden. Een andere organisatie of individu moet dan de nieuwe adopter worden van de innovatie. Deze aanbodorganisatie bevindt zich in een bepaald organisatienetwerk en in een bepaalde beleidssector. In het netwerk bevinden zich partijen die informatie over de innovatie verspreiden of proberen de innovatie bij anderen onder de aandacht te brengen. Al deze organisaties communiceren met elkaar. De kern van het model is dat deze communicatie (die al dan niet leidt tot de adoptie en diffusie van de innovatie) staat voor een wederzijds leerproces en waar onderling percepties uitgewisseld en aangescherpt worden. Op deze manier komen de partijen uit het netwerk samen tot een match ("goodness of fit") tussen de innovatie en de adopter (Korteland e.a., 2006: vi-vii). Innovatie is dus een proces dat tot stand komt door samenwerking tussen partijen. Richardson schreef in 1972 dat: '*No innovating firm is an island*' (Richardson (1972) in Oerlemans & Kenis, 2009: p. 41). Organisaties innoveren niet zelfstandig, zij hebben zelden alle middelen die nodig zijn om de innovatie helemaal door te voeren. Zij zijn hierbij vaak afhankelijk van andere partijen.

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat een innovatie een nieuw concept is, althans in de perceptie van betrokkenen. Innoveren komt tot stand door samenwerking tussen partijen. In de volgende paragrafen wordt als eerste een belangrijke kernwaarde om te innoveren besproken: *creativiteit*. Een belangrijke voorwaarde om te kunnen innoveren als organisatie is open te staan voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen, dit kan bereikt worden door de zogenaamde 'creative class'. Daarna wordt ingegaan op twee soorten innovaties: incrementele en radicale innovaties.

§ 3.2.2 Kernwaarde van innoveren: creativiteit

Oerlemans & Kenis (2007) stellen dat creativiteit een kernelement is van innovaties. Creativiteit is een innovatieprikkel die gestimuleerd wordt als er een informele sfeer is die zich richt op vertrouwen. Daarnaast moet evaluatie en controle zich meer richten op het proces dan op het resultaat, dit alles leidt tot creativiteit en dus tot meer innovatieprikkel. Florida (2002) biedt meer uitleg van het belang van creativiteit. Hij onderzocht een aantal Amerikaanse steden en vroeg zich hierbij af wat bepaalde steden succesvol maakt. Zijn belangrijkste conclusie is terug te lezen in het volgende citaat: "*Human creativity is the key factor of our economy and society*" (Florida, 2002: p. 4). Creativiteit is volgens Florida steeds belangrijker geworden. Economie en technologie veranderen in steeds hoger tempo en organisaties moeten hiervoor open staan om mee te kunnen met deze veranderingen. De opkomst van 'the creative class' is bepalend voor de economie. Florida heeft laten zien dat steden die deze 'creative class' in grote mate aantrekken succesvoller zijn dan steden die dit minder doen. Om deze 'creative class' aan te trekken moeten steden beschikken over de '3 T's': Talent, Technologie en Tolerance.

Hoewel het onderzoek van Florida gedaan is naar het succes van steden, kan de opkomst van de 'creative class' ook worden vertaald naar innovatie in organisaties. Dan kan verwacht worden dat organisaties succesvoller zijn wanneer zij een nieuwe manier van werken hanteren waarbij talent, technologie en tolerantie/vertrouwen voorop staan. Om als organisatie open te staan voor innovaties is het van belang deze 'creative class' te stimuleren door aandacht te

besteden aan de 3 'T's' (Florida, 2002). De organisatie moet open staan voor creatieve ideeën uit de omgeving en *talent* stimuleren, door mensen de dingen te laten doen die zij leuk vinden en waar zij goed in zijn. *Technologieën* die zijn opgekomen ondersteunen ook de creativiteit en flexibiliteit; werken kan vanuit overal, juist wanneer de creativiteit dat toelaat, en niet perse van negen tot vijf. *Tolerantie* heeft te maken met vertrouwen in elkaar en het tolereren van onderlinge verschillen. Bij creativiteit speelt namelijk ook diversiteit een bepalende rol; mensen met verschillende achtergronden stimuleren elkaars creativiteit. De 'creative class' kan kortom gestimuleerd worden als de opsporing zich richt op het stimuleren van talent, investeert in technologie en er een tolerante cultuur heerst.

§ 3.2.3. Incrementele en radicale innovaties

Oerlemans & Kenis (2007) onderscheiden twee soorten innovaties: radicale en incrementele innovaties. Het onderscheid tussen deze twee soorten innovaties is zeer relevant omdat zij een heel verschillend effect hebben. Incrementele innovaties verwijzen naar het stapje voor stapje verbeteren van bestaande producten of processen, waarbij veel rekening wordt gehouden met de huidige context. Een radicale innovatie is een grote verandering die verstrekkende gevolgen heeft voor een proces, een organisatie of zelfs de maatschappij (Oerlemans & Kenis, 2007; p. 40-41). Löfgren e.a. (2009) beschrijven dat het voor het slagen van een innovatie en het behouden van draagvlak belangrijk is om bestaand beleid te combineren met nieuwe alternatieven en de innovatie niet te radicaal te maken. Het huidige systeem met al haar wetten, regels, actoren en codes is niet zomaar te veranderen en men moet hier rekening mee houden bij het verspreiden van innovaties.

§ 3.2.4. Afsluiting

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat een innovatie 'nieuw' is in de perceptie van betrokkenen en dat een innovatie moet leiden tot een verbetering ten opzichte van de bestaande situatie. Creativiteit is een belangrijke kernwaarde; het stimuleert het innovatief vermogen van de organisatie en maakt dat de organisatie meer open staat voor het opnemen van innovaties. Als de 'creative class' veel kans krijgt in een organisatie is de kans op succesvol innoveren groter. Er zijn twee soorten innovaties; incrementele en radicale innovaties. Wanneer een innovatie door de adopter als succesvol wordt beschouwd zal de adopter proberen de innovatie ook bij anderen onder de aandacht te brengen; er is vaak de behoefte de innovatie te verspreiden. Dat kan zowel binnen de eigen organisatie als naar andere organisaties. Ook kan spontane verspreiding voorkomen. Binnen de theorie zijn er twee belangrijke concepten te onderscheiden: de adoptie van innovaties en de diffusie (verspreiding) van innovaties. Deze twee concepten worden in de volgende twee paragrafen behandeld.

§3.3. Duurzame adoptie van innovaties

§ 3.3.1. Inleiding

In literatuur over innovaties spreekt men als het gaat over het overnemen van een innovatie ook wel over de 'adoptie' van innovaties. De adoptie van een innovatie kan beschreven worden als het proces dat een organisatie doorloopt vanaf de eerste kennismaking met de innovatie tot aan de adoptie (of non-adoptie) en implementatie (opschaling) van de innovatie (Rogers, 2003: 20). De adoptie van een innovatie door een nieuwe partij houdt in dat deze partij bekend moet zijn of worden gemaakt met het bestaan van de innovatie. Een aanbodorganisatie kan dit stimuleren door informatie te verspreiden over de innovatie. Dit kan ook gebeuren door intermediaire organisaties, zoals kenniscentra, opinieleiders, commerciële bureaus (Korteland e.a., 2006: 16). Vervolgens speelt niet alleen het delen van kennis een rol bij het stimuleren van de adoptie, maar ook het bieden van begeleiding of het organiseren van 'oefenruimte' voor de innovatie. Interactie en samenwerken in netwerken stimuleert het overdragen van kennis en ervaring (Oerlemans & Kenis, 2007).

Veel auteurs hebben geschreven over de factoren die van invloed zijn op de adoptie van innovaties (March and Olsen (1989), Bekkers (2008), Rogers (2003)). Rogers (2003) ontwikkelde een invloedrijke theorie waarbij een aantal kenmerken onderscheiden wordt dat van invloed is op het wel of niet adopteren van een innovatie, zogeheten functionele overwegingen. In dit onderzoek staat niet alleen de adoptie van een innovatie centraal, maar juist de duurzame (blijvende) adoptie ervan. Omdat Rogers hier in zijn theorie niet op ingaat, wordt er een verwachting uitgesproken over wanneer een innovatie duurzaam is. Hoewel de kenmerken die Rogers (2003) schetst door auteurs (Korteland e.a. (2008), Damanpour & Schneider (2006)) onderschreven worden, wordt er in de literatuur ook iets aan toegevoegd; de politiek-bestuurlijke overwegingen die komen kijken bij het wel of niet adopteren van een innovatie. Daarnaast spelen de organisatiekenmerken van de adopterende organisatie een rol. Deze drie factoren worden achtereenvolgens in de volgende paragrafen besproken.

§ 3.3.2. Kenmerken van de innovatie

Rogers (2003) noemt vijf kenmerken die van invloed zijn op de adoptie van een innovatie door een organisatie of systeem. Het gaat hierbij om de perceptie die de organisatie heeft van de innovatie.

Tabel 1: Kenmerken van innovaties

Kenmerk	Betekenis	Invloed op opnemen innovatie
Voordelen	Vooruitgang ten opzichte van wat er al is/was	+
Verenigbaar	De mate waarin de innovatie verenigbaar is met waarden van de organisatie/het individu	+
Complexiteit	De moeilijkheidsgraad van het begrijpen/uitvoeren van de innovatie	-
Experimenteren	De mate waarin (op kleine schaal) geëxperimenteerd kan worden met de innovatie	+
Zichtbaarheid	De mate waarop resultaten van de innovatie zichtbaar zijn.	+

Gebaseerd op: Rogers, 2003: p. 15-17, p. 233-265

Hierboven genoemde kenmerken bepalen volgens Rogers de mate waarop een innovatie succesvol kan worden geadopteerd. Het eerste kenmerk is voordelen, hierbij gaat het om het verwachte relatieve voordeel de innovatie (Rogers, 2003: 233). Relatief, omdat de baten hoger moeten zijn dan de kosten, en de innovatie een verbetering moet zijn ten opzichte van de huidige situatie. Men moet de voordelen van de innovatie zelf inzien om er gemotiveerd mee aan de slag te gaan. Dit kunnen voordelen zijn in de zin van meer effectiviteit of efficiency, maar ook op het gebied van kwaliteit, draagvlak, imago of legitimiteit. De verenigbaarheid heeft te maken met de context van de organisatie; dit tweede kenmerk houdt in dat de innovatie verenigbaar moet zijn met de bestaande normen en waarden, werkprocessen en de behoeften binnen een organisatie. Bestaande structuren en cultuur spelen hierin de grootste rol: zij bepalen of een innovatie opgenomen kan worden of niet (Rogers, 2003: p. 23-28). Het derde kenmerk is complexiteit van de innovatie; een te complexe innovatie zal niet succesvol zijn; men moet de inhoud van de innovatie begrijpen om deze zelf te kunnen gebruiken te kunnen adopteren. Als de organisatie de innovatie inschat als erg lastig om te begrijpen of te gebruiken, zal zij deze niet snel adopteren. Als vierde is experimenteren van belang, als een organisatie de innovatie kan testen op kleine schaal, is de drempel voor adoptie lager; men weet immers waar men aan begint. Tot slot is de zichtbaarheid van de resultaten van belang, als de innovatie zichtbare resultaten oplevert is voor de organisatie de toegevoegde waarde ervan (bijvoorbeeld in cijfers, monitors, succesverhalen) meer inzichtelijk en zal men eerder overgaan tot adoptie van de innovatie.

Volgens Rogers (2003) bepalen deze kenmerken of de innovatie wel of niet wordt geadopteerd door de organisatie. In dit onderzoek staat echter niet enkel adoptie, maar *duurzame* adoptie

van een innovatie centraal. Het toevoegen van duurzaam is hier van belang aangezien de innovatie 'Netwerkend Werken' een half jaar is aangeboden middels een pilot. Daarna is de 'aanbodorganisatie' weg en blijft de vraag over of de innovatieve werkwijze gebruikt blijft worden. Anders gezegd, of de innovatie duurzaam is geadopteerd in plaats van tijdelijk. De verwachting is dat aan de hand van de pilot deelnemers en buitenstaanders de kans hebben gekregen hun perceptie te bepalen. Na een half jaar is hun perceptie gegrond: zij kunnen dan goed inschatten of de innovatie voor hen voordelen op gaat leveren, of zij het complex vinden, of het verenigbaar is en of zij resultaten zien. De verwachting wordt dus uitgesproken dat wanneer de kenmerken van Rogers (2003) tijdens na afloop van de pilot nog positief worden beoordeeld, de innovatieve werkwijze eerder gebruikt zal blijven worden; deze is kan dan niet alleen tijdelijk maar daadwerkelijk duurzaam geadopteerd worden.

Van verschillende kanten is er kritiek gekomen op de 'rationele' benadering van adoptie van innovaties die Rogers biedt. Het is nuttig om te onderzoeken, maar volgens verschillende auteurs speelt er meer dan alleen de "logic of consequence" (Korteland e.a., 2006: 11). Ook de "logic of appropriateness" speelt mee (March & Olsen, 1989). De praktijk is zogezegd veel weerbarstiger; ook politiek-bestuurlijke overwegingen spelen een belangrijke rol, dit is een meer chaotisch en complex proces. Daarnaast zijn er kenmerken van organisaties die van invloed zijn op het wel of niet duurzaam adopteren van een innovatie.

§ 3.3.3. Politiek-bestuurlijke omgeving en organisatiekenmerken

Naast de rationale kenmerken van innovaties zijn ten eerste politiek en bestuur van invloed op het adoptieproces van innovaties. Het politieke klimaat bepaalt of een adoptieorganisatie wel of niet in staat is de innovatie te adopteren. De grote invloed van politiek en bestuur op het adoptieproces in de publieke sector maakt de adoptie complex. Het verkrijgen van legitimiteit, de zogenaamde 'licence to operate', staat hierbij centraal, een innovatie kan alleen geadopteerd worden als dit de legitimiteit van politiek en bestuur vergroot of op zijn minst niet verkleint (Korteland e.a., 2008, p. 9). Wanneer een innovatie wordt opgelegd door een externe partij, zal deze naar verwachting alleen duurzaam kunnen worden wanneer het de legitimiteit van politiek en bestuur vergroot. Volgens het stromenmodel van Kingdon (1995) heeft dit alles te maken met agendavorming. Het duurzaam maken van een adoptie wordt gezien als het routiniseren ervan; de innovatie wordt dan een (dagelijkse) routine. Dit kan in grote organisaties alleen wanneer daar expliciet beleid voor is. Volgens Kingdon wordt beleid pas gevormd als er een 'window of opportunity' ontstaat. Zo'n '**window of opportunity**' ontstaat als een drietal stromen bij elkaar komt: **1) een stroom van (beleids)problemen, 2) een politieke stroom en 3) een stroom van oplossingen (innovaties)**. Er moet een probleem ervaren worden in het beleid. Politiek heeft hier last van en voert druk uit om het op te lossen. Wanneer er een oplossing voor handen is, kunnen deze drie stromen bij elkaar komen en komt er ruimte voor het maken van nieuw beleid, deze ruimte is de 'window of opportunity'.

Bij 'Netwerkend Werken' zijn deze stromen te herkennen. Als beleidsprobleem geldt dat de opsporing niet meer effectief genoeg wordt bevonden om een antwoord te bieden op de huidige complexe veiligheidsvraagstukken. Er heerst onzekerheid over hoe dit probleem opgelost kan worden. Er is veel politieke aandacht voor de opsporing. Politiek en maatschappij

vinden veiligheid erg belangrijk dus de effectiviteit van de opsporing staat hoog op de agenda. Tot slot wordt 'Netwerkend Werken' door betrokkenen gezien als een oplossing voor dit probleem. Dat er op al deze stromen ontwikkelingen zijn wil nog niet zeggen dat er ook een 'window of opportunity' ontstaat.

Als deze stromen bij elkaar komen is er een mogelijkheid een innovatie duurzaam te adopteren. Korteland e.a. (2006) beschrijven dat een 'window of opportunity' kan worden gestimuleerd door één van de drie stromen te beïnvloeden (Korteland e.a., 2006: 12). Dit kan ten eerste door de perceptie van het probleem te beïnvloeden, ten tweede door de samenstelling van actoren te beïnvloeden en tot slot door de perceptie op mogelijke oplossingen te beïnvloeden. Daarnaast kunnen bepaalde gebeurtenissen een kans zijn om een innovatie snel door te voeren; bepaalde gebeurtenissen werken katalyserend. Bijvoorbeeld een crisis zoals de Schiedammer Parkmoord. Door deze crisis kwam het effectiviteitsprobleem binnen de opsporing ernstig onder de aandacht van de media en de maatschappij. Er was veel politieke druk om het probleem en mogelijke oplossingen inzichtelijk te maken. De commissie 'Posthumus' deed een aantal aanbevelingen die snel vertaald konden worden in het speciaal opgezette Programma Versterking Opsporing. Opeens werd het mogelijk veel tijd en middelen vrij te maken. De gebeurtenis zorgde er voor dat de drie stromen in razendsnel tempo bij elkaar kwamen. Tot slot spreekt Kingdon (1995) van '**policy entrepreneurs**', zij kunnen een rol vervullen bij het openen van een 'policy window' door gebruik te maken van politieke-, communicatieve- en onderhandelingsvaardigheden. De 'policy entrepreneur' kan een van de drie stromen beïnvloeden door zijn best te doen problemen op de agenda te krijgen, oplossingen te promoten en aansluiting te vinden bij het politieke klimaat door het belang van vernieuwing te promoten binnen de organisatie. De 'policy entrepreneur' maakt de organisatie als het ware klaar voor een innovatie.

Ten tweede spelen organisatiekenmerken een rol in de "logic of appropriateness". De context van de organisatie bepaalt sterk of de organisatie open staat voor vernieuwing. Een innovatie of verandering moet passen bij de sociale, economische en politieke context van een organisatie. Als dit niet het geval is, is er volgens Löfgren e.a. (2009) sprake van een 'inappropriate transfer' van de innovatie; deze is dan letterlijk ongepast. Organizatiekenmerken zijn daarmee een andere factor die de mate van adoptie beïnvloeden. De ene organisatie neemt een innovatie immers sneller of anders op dan de ander. Het sociale systeem is van invloed op duurzaamheid van de adoptie. Zowel de organisatie waar een innovatie 'aangeboden' of 'opgenomen' wordt als het organisatienetwerk om de organisatie zijn van grote invloed. Naast context spelen organisatiekenmerken een belangrijke rol. Het gaat daarbij met name om zaken als structuur en cultuur.

Er zijn drie factoren die van invloed op het al dan niet (duurzaam) adopteren van een innovatie; **omvang, formele structuur en innovatiebereidheid**. Korteland e.a. (2008) bespreken ten eerste dat de omvang van de organisatie de adoptie van de innovatie beïnvloedt. Een grote organisatie is vaak beter in staat om de tijd, het personeel en de financiën vrij te maken die nodig zijn om te innovatie door te voeren (Rogers, 2003). Naast de omvang van de organisatie is de formele structuur van invloed op 'adoptiebeslissing' van de innovatie. Rogers (2003) beschrijft dat een organisatie waarbinnen een hoge mate van centralisatie heerst makkelijker

een eenduidige beslissing neemt om een innovatie te adopteren. Specialisatie zorgt er voor dat er specialisten in organisaties aanwezig zijn die in staat zijn een innovatie te herkennen/te ontwikkelen. Tot slot speelt differentialisatie een rol, als verantwoordelijkheden verdeeld zijn over verschillende functies is er meer ruimte voor innovaties. Ten derde is de innovatiebereidheid van de adoptieorganisatie van invloed. Hierbij gaat het met name om de leiding die ruimte geeft voor innovaties en een cultuur waarbij het mogelijk is te experimenteren met nieuwe dingen en risico's te nemen (Korteland e.a., 2008: p. 11)

Bij innovaties krijgen organisaties vaak te maken met 'defensive routines' (Rogers, 2003). Dit betekent dat er weerstand ontstaat tegen de innovatie en medewerkers de verandering die hiermee gepaard gaat (onbewust) tegen willen houden. Als politiek en bestuur niet achter de innovatie staat en de organisatiekenmerken niet in het voordeel werken, is de kans op 'defensive routines' nog groter. Een innovatie kan dus opgenomen worden als deze past bij de politiek-bestuurlijke context en organisatiekenmerken en als er draagvlak voor de innovatie is bij betrokkenen.

§ 3.3.4. Afsluiting

Op basis van de twee factoren die besproken zijn heeft een innovatie de meeste kans om duurzaam opgenomen te worden als de organisatie een positieve perceptie heeft van de kenmerken van deze innovatie. Daarnaast is het van belang dat politiek-bestuurlijke context en de organisatiekenmerken passen bij de innovatie, er als het ware klaar voor zijn. Het bestaan van een 'policy window' is van belang bij het doorvoeren van een innovatie. Tot slot blijkt dat een innovatie de meeste kans maakt binnen een grote organisatie waar voldoende middelen beschikbaar zijn, met een structuur die innovaties faciliteert en waar een grote bereidheid is om te innoveren. Bovenstaande factoren die van invloed zijn op een duurzame adoptie worden in onderstaand schema overzichtelijk weergegeven. Hoe meer van deze kenmerken positief (gepercipieerd) zijn, hoe meer draagvlak er zal zijn voor een duurzame adoptie van een innovatie.



Te zien is dat de factoren 'kenmerken van de innovatie' en 'politiek-bestuurlijke kenmerken' elkaar deels overlappen. Hierbij wordt de verwachting getoond dat wanneer politiek en bestuur een innovatie graag door zouden voeren, anderen hiervan eerder de voordelen inzien. En andersom, wanneer de kenmerken als heel positief worden beoordeeld, zullen politiek en bestuur eerder druk voeren op het invoeren van een innovatie. Als een innovatie eenmaal als succesvol en 'passend' wordt gezien is er een grote kans dat de innovatie duurzaam geadopteerd kan worden. Daarna bestaat er bij de 'adopters' vaak de behoefte anderen ook in aanraking te brengen met de innovatie; men wil de innovatie verspreiden. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de verspreiding van innovaties, die als het ware kan worden opgevat als een nieuwe adoptie.

§ 3.4. Verspreiding van innovaties

§ 3.4.1. Inleiding

Als een innovatie duurzaam geadopteerd wordt door een (deel van) de organisatie is er vaak de behoefte deze innovatie te verspreiden naar andere (delen van de) organisatie(s). Op deze manier heeft de innovatie meer impact en kan hij geïmplementeerd worden. De verspreiding van een innovatie wordt in theoretische termen vaak uitgedrukt als de 'diffusie' van innovaties. Deze diffusie wordt door Rogers (2003) beschreven als een proces dat bestaat uit vier componenten: 1) een innovatie; 2) communicatiekanalen die een aanbodorganisatie verbinden met potentiële adopters; 3) een sociaal systeem waarin de diffusie plaatsvindt en 4) de tijd die een innovatie nodig heeft om zich te verspreiden (Rogers, 2003: p. 11). Dolowitz & March hanteren hierbij de volgende definitie van het verspreiden van innovaties: '*a similar process in which knowledge about policies, administrative arrangements, institutions and ideas in one political setting is used in the development of policies, administrative arrangements, institutions and ideas in another political setting*' (Dolowitz & March, 2000: p. 5). Een voorwaarde voor verspreiding van deze kennis is dat organisaties bereid zijn deze kennis en ervaring te delen met anderen. Daarnaast moeten er mensen zijn die bereid zijn anderen te overtuigen van de toegevoegde waarde van de innovatie. Volgens Korteland e.a. (2006) zijn er twee soorten verspreiding; ten eerste het intern, binnen de organisatie, opschalen van innovaties. Een innovatie begint meestal klein en moet zich intern nog verspreiden om effect te sorteren. Ten tweede noemen zij externe verspreiding van de innovatie, namelijk naar andere organisaties/partijen. (Korteland e.a., 2006: 9). Zeker wanneer een innovatie succesvol blijkt te zijn bestaat er vaak de behoefte om deze op te schalen en/of te verspreiden, bijvoorbeeld door het vast te leggen in beleid.

Er zijn verschillende factoren die van invloed zijn op het verspreiden van de innovatie. In dit onderzoek is er gedurende een pilot-fase een 'aanbodorganisatie' die zorgt voor druk om de innovatie te adopteren. Na de pilotfase valt deze druk weg. Op dat moment zijn er een aantal andere mogelijkheden waar druk vandaan kan worden. Ten eerste is institutionele druk een belangrijke factor die bepaalt of een innovatie verspreid wordt. In de eerste paragraaf wordt op deze institutionele druk ingegaan aan de hand van 'institutioneel isomorfisme', een invloedrijke theorie die DiMaggio & Powell ontwikkelden in 1983. Een tweede belangrijke factor is de veranderstrategie. Aan de hand van Dolowitz & March (2000) wordt beschreven dat de veranderstrategie invloed heeft op de mate waarop de innovatie wordt verspreid naar een nieuwe 'adopter'. Dit gaat altijd gepaard met een verandering binnen de adopterende organisatie. Tot slot wordt in de derde paragraaf het veranderproces besproken. Het verspreiden van een innovatie gebeurt niet alleen middels het delen van kennis; leiderschap, een opinielider, middelen en communicatie spelen ook een rol bij het verspreiden van innovaties.

§ 3.4.2. Verspreidingsstrategie

DiMaggio & Powell (1983) hebben een theorie ontwikkeld die uitgaat van institutionele druk om te veranderen. Dit kan in verband gebracht worden met het verspreiden van innovaties door te

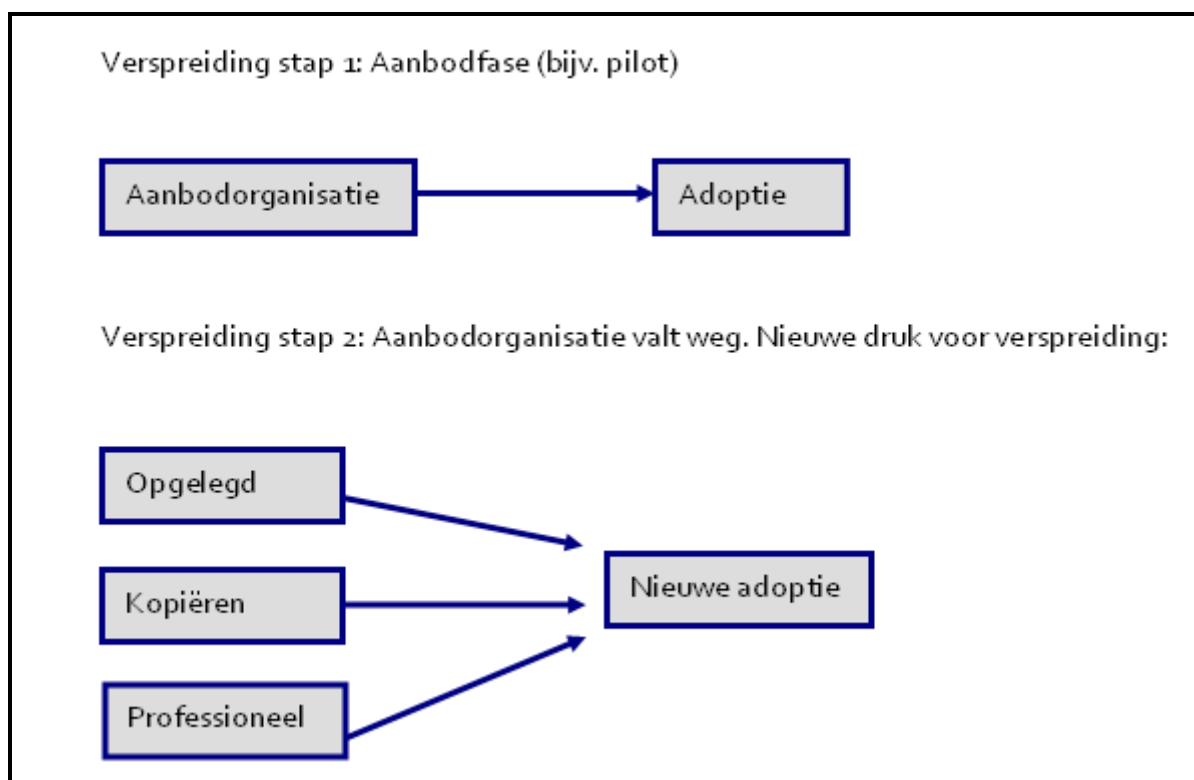
stellen dat er drie vormen van institutionele druk zijn om een innovatie te verspreiden. Zij noemen dit proces '*institutional isomorphism*'. Hun oorspronkelijke theorie gaat over het verschijnsel dat organisaties die in een vergelijkbare omgeving opereren steeds meer op elkaar gaan lijken. Bij het verspreiden van innovaties gaat het hier in wezen ook over; organisaties nemen immers stukjes van andere organisaties over voor hun eigen ontwikkeling. Dit komt volgens DiMaggio & Powell omdat deze organisaties van elkaar afhankelijk zijn. Zeker bij grote onzekerheid komt isomorphism veel voor. Er zijn drie vormen van institutioneel isomorphisme.

Coercive isomorphism ontstaat door formele of informele druk op organisaties. Een innovatie wordt aan een organisatie opgelegd omdat zij daar formeel of informeel door andere organisaties of door de maatschappij toe wordt gedwongen. Formele druk kan komen door nieuwe regels en wetten vanuit de politiek of vanuit beleid. Informele druk kan ontstaan doordat politiek vaak benadrukt dat de innovatie zeer wenselijk is, of omdat dit vanuit de maatschappij verwacht wordt. Aangezien de politie afhankelijk is van de politiek zal zij proberen aan deze verwachtingen te voldoen. Ook is burgers tevredenheid een belangrijk punt voor het goed functioneren van de politie. In de inleiding kwam naar voren dat de opsporing afhankelijk is van andere partijen en burgers voor het binnenhalen van informatie en middelen. Coercive isomorphisme zal daarom een belangrijke rol spelen binnen de politiek en de opsporing. Dit heeft een grote invloed op het gedrag en de structuur van de politie, er is grote druk om zich aan te passen aan deze omgeving. (DiMaggio & Powell, 1983: p. 150-151)

Mimetic isomorphism staat voor kopieergedrag tussen organisaties; dit ontstaat wanneer organisaties innovaties van andere organisatie overnemen om met eigen problemen/onzekerheid om te kunnen gaan. Onzekerheid in een organisatie stimuleert het spiegelen van een andere, succesvolle organisatie. Binnen de opsporing is er het probleem van lage oplossingspercentages. Er heerst onzekerheid over hoe dit opgelost kan worden. Tussen verschillende korpsen kan kopieergedrag ontstaan als het ene korps succesvoller is dan het andere. Kopieergedrag kan onbewust ontstaan (bijvoorbeeld door overdracht van werknemers in samenwerking of door het wisselen van baan) en bewust ontstaan (bijvoorbeeld door het inhuren van een adviesbureau die in een ander korps al succesvolle innovaties heeft doorgevoerd). (DiMaggio & Powell, 1983: p. 151-152)

Normative isomorphism komt vanuit de normatieve druk van professionals. Dit houdt verband met de vraag of professionals de innovatie zien zitten. Is dit niet zo, zullen zij deze blokkeren. Zien zij deze wel zitten dan hebben zij een belangrijke invloed op de organisatie. Professionals delen een bepaald normatief kader, deze ontwikkelen zij door hun opleiding. Zij hebben bij de opleiding hetzelfde idee meegekregen over welke oplossingen geschikt zijn en welke innovaties kansrijk zijn. Daarnaast delen zij dit kader door naar dezelfde congressen te gaan, vakbladen te lezen of zich bij beroepsverenigingen aan te sluiten. Dit kan ook gezien worden als een professioneel netwerk. Een innovatie die niet aansluit bij bestaande kennisstructuren zal moeilijk door de organisatie komen, afhankelijk van hoe sterk de professionals georganiseerd zijn. De manier waarop zij denken en werken, welke normen professionals hebben, beïnvloedt hoe organisaties veranderen en dus ook hoe innovaties geadopteerd worden. (DiMaggio & Powell, 1983: p. 152-154)

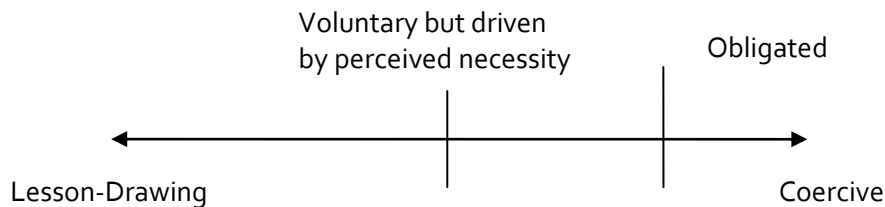
Als een nieuwe werkwijze verspreid moet worden binnen de opsporing kan dit dus op drie manieren, namelijk gedwongen, vrijwillig/spiegelend of via normen van professionals. Korteland e.a. (2006) verwachten dat de kans op verspreiding van de innovatie groter is als er meer sprake is van zowel gedwongen, mimetisch en normatief isomorphisme. Wanneer de aanbodorganisatie wegvalt zal er dan naar nieuwe manieren gekeken moeten worden om een innovatie verder te verspreiden. Onderstaand schema geeft overzichtelijk weer welke strategieën van verspreiding er zijn. Door de persoon of organisatie die de innovatie verspreid kan druk uitgeoefend worden op de drie vormen van verspreiding, bijvoorbeeld door regels te (laten) maken, professionals in positie te brengen en resultaten zichtbaar te maken zodat kopieergedrag ontstaat.



§ 3.4.3. Veranderstrategie

Naast de verspreidingsstrategie is ook de veranderstrategie van belang bij het verspreiden van een innovatie. Löfgren e.a. zien innoveren als een evolutie. Zij spreken in dit verband over 'policy transfer'; het verspreiden van nieuw beleid ofwel innovaties. *'Policy transfer is an evolutionary process which is both simultaneously coercive and voluntary. It is a complex process involving multiple transfers, a range of actors, agencies and instruments, which are shaped by powerful vested interest, and which are far from uniform in practice. Moreover, embedded in the transfer process are forces resistant to change.'* (Löfgren e.a., 2009: p. 288). Het doorvoeren van een innovatie is volgens hem een veranderproces dat stapsgewijs gaat en zeer complex is. Er zijn verschillende manieren waarop zo'n verandering plaats kan vinden. Dolowitz & March (2000) ontwikkelden een model met twee uitersten: aan de ene kant leren ('lesson drawing') en aan de andere kant opgelegd veranderen ('coercive transfer'). Het doorvoeren en verspreiden van een innovatie kan op verschillende manier plaatsvinden. Het kan opgelegd worden door

wetgeving of de top van een organisatie, de zogenaamde 'coercive transfer'. Het andere uiterste hiervan is het vrijwillig opnemen van innovatie, door het leren van lessen. Het is volgens Dolowitz & March mogelijk dat deze uitersten gelijktijdig plaatsvinden, doordat het bijvoorbeeld eerst wordt opgelegd en men ook leert. Dolowitz en March (2000) hebben het volgende continuüm opgesteld:



Gebaseerd op: Dolowitz & March, 2000: p, 13

Lesson-Drawing vindt plaats wanneer betrokkenen een probleem ervaren en op basis daarvan innoveren. Zij doen dit vrijwillig, omdat zij hebben geleerd dat dit beter werkt (Dolowitz & March, 2000: p. 14). Dit vrijwillig opnemen van een innovatie wordt door Rogers ook wel 'optional innovation' genoemd. Hierbij kan een individu zelf, onafhankelijk van anderen, kiezen of hij een innovatie toepast of niet. Hij wordt hierbij beïnvloed door wat anderen doen via communicatie en inter-persoonlijke netwerken. Het idee hierachter is dat niet het systeem, maar individuen aan de basis staan van beslissingen. Bij vrijwillig, maar gedreven door 'perceived necessity' wordt de keuze gemaakt door consensus bij individuen uit het systeem. De algemene opvatting is dat een bepaalde innovatie noodzakelijk is. Als die beslissing eenmaal is genomen, moeten alle onderdelen uit de organisatie zich hier aan conformeren (Rogers, 2003: p. 28). Een opgelegde innovatie is het andere uiterste. De keuze om een innovatie wel of niet op te nemen wordt gemaakt door een kleine groep mensen met macht, status of technische expertise. Individuen hebben weinig tot geen invloed op deze beslissing (Rogers, 2003: p.28). Dolowitz & March beargumenteren dat bij de meeste innovaties het veranderproces ergens in het midden ligt. De innovatie kan niet succesvol zijn wanneer er geen steun voor is en geen enkele basis voor vrijwilligheid. Het moet voor degenen die ermee werken voordelen bieden of een probleem oplossen. Zonder enige vorm van druk van bovenaf wordt de innovatie ook lastig, bedrijven zijn eenmaal nog sterk top-down ingericht (Dolowitz & March, p. 15).

Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat het van belang is dat betrokkenen zelf de 'les' ervaren van de innovatie zodat zij deze overnemen. Daarvoor moet er geëxperimenteerd kunnen worden met de innovatie. Daarnaast is het voor de verspreiding van belang dat het ook in bepaalde mate wordt opgelegd.

§ 3.4.4. Veranderproces

Er zijn verschillende strategieën te onderscheiden om een innovatie zowel intern als extern te verspreiden. Uit verschillende literatuur komt naar voren dat het veranderproces daarnaast van belang is bij de verspreiding van innovaties.

Leiderschap

Leiders zijn belangrijk bij het veranderproces dat bij innovaties komt kijken. Leiders zijn vaak betrokken bij de adoptie van een innovatie en kunnen hun taak inzetten bij het verspreiden ervan. "*Organizational leaders, be they public managers or business executives, view innovation as a source of organizational change, growth, and effectiveness*" (Damanpour & Schneider, 2008: 495). Aangezien innovaties vaak leiden tot een verbetering ten opzichte van de huidige situatie, wordt het als een taak van leidinggevenden gezien om innovaties te stimuleren. Het verspreiden van een innovatie is een moeizaam proces, aangezien er bij veel veranderingen weerstand ontstaat. Het invoeren van een innovatie brengt nieuwe onzekerheden met zich mee en kan gepaard gaan met conflicten en tijdelijke achteruitgang van de situatie (Damanpour & Schneider, 2008: p. 499). Het is daarom hun taak motivatie voor de innovatie los te maken bij werknemers en het juiste klimaat te scheppen voor verandering. Jonge leiders staan eerder open voor innovaties; zij zitten nog minder vast in routines. Aan de andere kant kan veel ervaring ook helpen voor het verspreiden van de innovatie. Damanpour & Schneider (2008) beargumenteert daarnaast dat wanneer leiders een opleiding volgen/hebben gevolgd, zij weer met een opener blik naar de organisatie kunnen kijken en innovaties kunnen adopteren en verspreiden. Daarnaast spelen de waarden van de leider mee. Tot slot kan gesteld worden dat hoe minder men de voordelen inziet van de innovatie, hoe complexer de innovatie, hoe minder verenigbaar en hoe lastiger de resultaten zichtbaar te maken zijn; hoe groter de taak voor de leidinggevende bij het verspreiden van de innovatie (Damanpour & Schneider, 2008: 503).

Opinieleiders

Een opinieleider is iemand met formele of informele macht die bijdraagt aan het verspreiden van de innovatie. Deze persoon is een voorloper, bijvoorbeeld een leidinggevend persoon of iemand met aanzien. Door het verspreiden van een positief of negatief betoog over een innovatie beïnvloedt hij de perceptie van omstanders op de innovatie. Dit beïnvloedt de bereidwilligheid om de innovatie over te nemen. Vooral vroege adopters, mensen die snel mee willen gaan met de innovatie, worden beïnvloed door de opinieleider (Rogers, 2003: 218). Bij het verspreiden van een innovatie is het voor een 'aanbodorganisatie' van belang een opinieleider te hebben bij de potentiële adoptieorganisatie. Vaak blijkt dat individuen meer waarde hechten aan het subjectieve oordeel van een ander individu (hoe ervaart hij/zij de innovatie?) dan aan een eigen, objectieve analyse van de voordelen/nadelen. Dit geldt echter vooral bij individuen die veel met elkaar gemeen hebben. Problematisch hierbij is dat de 'bedenker' van een innovatie vaak erg verschilt van degene die de innovatie gaat gebruiken. Als men een innovatie wil verspreiden, is het van belang op het niveau van gebruikers steun te vinden. Op die manier kan de innovatie zich verspreiden via communicatiekanalen en subjectieve oordelen van de innovatie (Rogers, 2003: p. 18-20). Opinieleiders moeten

voortdurend gemotiveerd worden actief te blijven in het verspreiden van het positieve geluid, dit kan snel afzwakken als de innovatie 'routine' wordt voor de opinieleider zelf.

Middelen

Bij innovaties komen vaak kosten of tijdsinzet kijken. Om de innovatie succesvol te laten zijn moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden. Als de benodigde middelen niet aanwezig zijn om te innoveren, kunnen de kenmerken zoals Rogers (2003) die benoemt nog zo in het voordeel werken, de innovatie zal er dan niet komen. "*Resources also provide [organizations] with a greater ability to prepare organizational members for implementing the [innovation].*" (Damanpour & Schneider, 2006: p. 218). Tijd, geld en capaciteit zijn nodig om als organisatie te kunnen innoveren. Om dit te krijgen is er prioriteit nodig vanuit de leiding; zij zullen deze middelen alleen verschaffen als zij de innovatie prioriteren boven andere projecten. Als men binnen de opsporing dus een innovatie wil doorvoeren, moet hiervoor prioriteit zijn zodat de leiding de beschikbare middelen beschikbaar stelt.

Communicatie

Het proces van verspreiding van de innovatie is volgens Rogers een vorm van communicatie, de innovatie is de 'boodschap'. Hij zegt over dit proces: "*The process by which participants create and share information with one another in order to reach a mutual understanding*" (Rogers, 2003: p. 18). Het is noodzakelijk een gemeenschappelijk begrip te creëren over het probleem en de oplossing/innovatie. Dit gebeurt via communicatie. Het communicatiekanaal staat voor de weg die de innovatieboodschap aflegt van de ene individu naar de ander. Deze verloopt als volgt: er is (1) een innovatie, (2) een individu/eenheid die deze innovatie opneemt, (3) een ander individu/eenheid die deze innovatie nog niet kent en (4) de verbinding tussen deze twee.

De manier waarop de boodschap gebracht wordt bepaalt sterk of een innovatie wel of niet wordt opgepakt. In de communicatie moet men rekening houden met de kenmerken die Rogers noemt. Men kan de voordelen die de innovatie oplevert benadrukken in de communicatie. De taal moet hierbij niet teveel afwijken van eerdere beleidstaal, op die manier is het eerder verenigbaar en wordt het minder snel als complex ervaren. Ook de resultaten zullen goed gecommuniceerd moeten worden; op deze manier zijn de resultaten zichtbaar en is de kans groter dat de innovatie opgenomen zal worden. Tegenwoordig spelen nieuwe technologieën een belangrijke rol bij communicatie. Er is meer communicatie mogelijk en ook meer 'meekijken', waardoor men van elkaar kan leren. Daardoor is er ook meer kans op verspreiding van innovaties.

§ 3.4.5. Afsluiting

In deze paragraaf over de verspreiding van innovaties is duidelijk geworden dat een aantal factoren van invloed is op de verspreiding van innovaties. Wanneer de druk van de aanbodorganisatie wegvalt wordt duidelijk of de adoptie van tijdelijke aard was of dat deze duurzaam wordt en zich verder verspreidt. Er zijn dan een aantal factoren die voor druk kunnen zorgen om de innovatie verder te verspreiden. Ten eerste spelen institutionele overwegingen een rol; institutionele druk zorgt ervoor dat innovaties verspreid worden. De verwachting is geuit dat als een 'aanbodorganisatie' aan alle drie de vormen van druk aandacht besteedt, de

kans op succesvolle verspreiding groter is. Professionele en mimetische druk lijken daarbij de meest geschikte vormen voor het genereren van draagvlak, toch moet er ook aandacht zijn voor opgelegde druk. Ten tweede speelt de veranderstrategie een rol; innovaties kunnen opgelegd worden of vrijwillig overgenomen worden in een leerproces. De verwachting is geuit dat een veranderstrategie met de nadruk op leren en adopteren op basis van vrijwilligheid meer draagvlak genereert bij de 'adopters', maar dat deels opleggen noodzakelijk is om de verspreiding te continueren. Tot slot speelt het veranderproces een rol. Leiderschap, een opinieleider, middelen en communicatie bepalen hoe een innovatie verspreid kan worden.

§ 3.5. Verwachte relaties

In voorgaande theoretische verdieping is het proces van duurzame adoptie en verspreiding van innovaties behandeld. Ten eerste is ingegaan op de duurzame adoptie van innovaties; er zijn verschillende factoren die beïnvloeden of een innovatie wel of niet **duurzaam geadopteerd** wordt door een organisatie. Bepaalde kenmerken van de innovatie spelen een belangrijke rol, er wordt vanuit gegaan dat als betrokkenen deze kenmerken als positief beoordelen de kans op het duurzaam adopteren van de innovatie groter is. Daarnaast spelen ook politiek-bestuurlijke overwegingen een rol. Hierop kan worden ingespeeld door de aanbodorganisatie. Als het politieke klimaat 'klaar' is voor de innovatie doordat er een 'policy window' is, is er ruimte om de innovatie te adopteren. Tot slot zijn de organisatiekenmerken van belang, zij bepalen of de organisatie en het netwerk waarin de organisatie zich bevindt open staan voor de innovatie. Op pagina 31 staan de factoren die van invloed zijn op duurzame adoptie schematisch weergegeven.

Als een innovatie duurzaam geadopteerd is door een (deel van een) organisatie bestaat vaak de behoefte deze te **verspreiden**, zeker als de perceptie is dat de innovatie een oplossing kan zijn voor een bestaand probleem. Het verspreiden is in wezen een nieuwe adoptie bij een ander persoon/deel van de organisatie of gehele organisatie. In het geval van het adopteren van een innovatie tijdens een tijdelijke pilot is er druk vanuit de aanbodorganisatie waardoor de adoptie plaats kan vinden. Wanneer deze duurzaam wordt, is het de vraag wat er gebeurt als deze druk wegvalt. Uit de theorie is gebleken dat er dan verschillende vormen zijn van druk die kunnen zorgen dat een innovatie zich verder verspreid en dus door anderen weer geadopteerd wordt. Ten eerste zijn er drie soorten strategieën van verspreiding, deze staan in verband met institutioneel isomorfisme. Daarnaast zijn er verschillende veranderstrategieën. Tot slot speelt het veranderproces een rol. Leiderschap, een opinieleider, middelen en communicatie bepalen de mate van verspreiding van de innovatie.

Uit deze theoretische verdieping is een aantal **verwachtingen** geformuleerd voor de duurzame adoptie en verspreiding van innovaties:

→ *De kans op een duurzame adoptie van een innovatie is groter wanneer (eventueel na een pilotfase) de kenmerken van de innovatie positief gepercipieerd worden door betrokkenen.*

→ *De kans op een duurzame adoptie is groter wanneer er politiek-bestuurlijke druk is. Politiek en bestuur zullen eerder druk uitoefenen wanneer zij de kenmerken van een innovatie positief beoordelen.*

→ Wanneer een innovatie wordt opgelegd door een externe partij, zal deze naar verwachting alleen duurzaam kunnen worden geadopteerd als de innovatie naar verwachting de legitimiteit van politiek en bestuur vergroot en als de innovatie past bij de organisatiekenmerken van de adopterende organisatie.

→ De kenmerken van de innovatie, de politiek-bestuurlijke context en organisatiekenmerken bepalen gezamenlijk het draagvlak voor een innovatie en de mogelijkheid voor duurzame adoptie.

→ Na een duurzame adoptie is er de behoefte de innovatie te verspreiden naar nieuwe adopters, of hebben nieuwe adopters spontaan de behoefte een innovatie te adopteren. De verspreiding houdt dan een nieuwe adoptie in.

→ Nadat de druk van de aanbodorganisatie wegvalt kan de verspreiding gestimuleerd worden door opleggen, via professionals en door kopeergedrag. Het verspreiden via intrinsieke motivatie, dus via professionals en kopeergedrag werkt het beste voor het verkrijgen van draagvlak.

→ Een veranderstrategie waarin de nadruk ligt op leren genereert meer draagvlak bij 'adopters'. Daarnaast is opleggen noodzakelijk om de verspreiding te continueren.

→ Het veranderproces is van invloed op de mate van verspreiding. Motiverend leiderschap, een opinielider, voldoende middelen en communicatie zijn hierin bepalend.

4. Operationalisatie

In het operationalisatie hoofdstuk worden de twee belangrijkste concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd; **duurzame adoptie** en **verspreiding**. De operationalisatie dient als basis voor de topiclijst die tijdens de interviews gebruikt wordt.

§ 4.1. Duurzame adoptie van de innovatie

Bij duurzaam adopteren van een innovatie is ten eerste de 'logic of consequence' belangrijk. Rogers (2003) heeft een vijftal kenmerken omschreven die van belang zijn bij het adopteren van een innovatie. Deze kenmerken zijn gebruikt als waarden van het eerste concept. Deze waarden worden in de interviews bevraagd; het gaat dus om de subjectieve perceptie van de kenmerken. Zij kunnen positief of negatief beoordeeld worden. Men kan bijvoorbeeld de voordelen wel of niet inzien van de innovatie. Wanneer men verwacht dat de innovatie een verbetering is ten op zichten van de huidige situatie betekent dit dat men er de voordelen van in ziet. Een verbetering van de huidige situatie is geoperationaliseerd als effectiever en minder tijdrovend. Ook is er een vakje open gebleven, omdat vooraf niet geheel duidelijk is wat de innovatie tot een voordeel maakt voor een respondent. Als de innovatie in de perceptie geen voordelen oplevert, betekent dit dat men het niet effectiever vindt. Dit is geoperationaliseerd door middel van meer tijd, meer geld, te weinig voordelen. De overige kenmerken van Rogers zijn op vergelijkbare wijze geoperationaliseerd. In onderstaand schema is de operationalisatie weergegeven.

Uit de theorie is naar voren gekomen dat naast de 'logic of consequence' ook de 'logic of appropriateness' van belang is. Hierbij gaat het om de politiek-bestuurlijke context en de organisatiekenmerken.

Concept 1: Duurzaamheid/adop tie	Kenmerk	Waarde	Indicator
Kenmerken van de innovatie	Voordelen	Ja	Effectiever
			Slimmer
		
		Nee	Kost veel tijd
			Kost veel geld/middelen
			Levert niet genoeg op
		
	Verenigbaar	Ja	Al ervaring mee
			Past bij mijn functie
			Mijn omgeving/leidinggevende is enthousiast
			...
		Nee	Nog nooit gedaan
			Staat los van ander werk
			Leidinggevende/omgeving niet enthousiast
			...
	Complex	Ja	Nieuw/anders
			Processen zijn ingewikkeld
		Nee	Begrijpt de innovatie
			...
	Experimenteren	Ja	Hoe is dit ervaren?
		Nee	
Resultaten	Zichtbaar	Cijfers	
		Subjectief beter	
		Doorbraak	
		...	
	Onzichtbaar	Geen betere cijfers	
		Oorzaak-gevolg niet helder	
...			

Concept 1: Duurzaamheid/adoptie	Kenmerk	Waarde	Indicator
Politiek-Bestuur	Window of opportunity aanwezig?	Politieke aandacht?	
		Beleidsprobleem?	
		Oplossing aanwezig?	
Organisatiekenmerken	Omvang	Aantal werknemers	
		Middelen	
		Capaciteit	
	Structuur	Fragmentatie	
		Decentralisatie	
		Specialisatie	
	Innovatiebereidheid	Leiding	Ruimte om te experimenteren
			Open voor ideeën van buitenaf
		Personeel	Draagvlak

§ 4.2. Verspreiding van de innovatie

Als een innovatie duurzaam is geadopteerd kan deze daarna worden verspreid. Verspreiding, ook wel diffusie genoemd, is daarom het tweede concept dat geoperationaliseerd is. Er zijn verschillende manieren waarop een innovatie verspreid kan worden. Ten eerste is isomorphisme een belangrijk onderdeel. De drie soorten isomorphismen (coercief, mimetisch, normatief) zijn als kenmerken opgenomen in de operationalisatie. Coercief betekent dat de innovatie zich verspreid via opleggen. Dit kan zowel vanuit regels, wetten of vanuit druk vanuit de samenleving zijn. Mimetisch betekent een vrijwillige verspreiding via kopiëren en leren. Normatief betekent verspreiden via professionals, dit kan via opleiding, netwerk van professionals, via samenwerken in een team of via informatie-uitwisseling (bijvoorbeeld vakbladen, congressen). Het continuüm van Dolowitz & March (2000) is opgenomen in deze vormen van verspreiding: opgelegd komt namelijk overeen met coercive en vrijwillig met mimetisch. Beide theorieën zijn tot één operationalisatie gemaakt. De onderdelen van de kenmerken zijn opgesplitst in de waarden en indicatoren.

Concept 2: Diffusie	Kenmerk	Waarde	Indicator
Verspreiden van de innovatie	Opgelegd	Regels	
		Wetten	
		Druk vanuit samenleving	
	Vrijwillig	Kopiëren	
		Leren	Samenwerken Opleiding
	Via professionals	Opleiding	Professionele normen
		Netwerk van professionals	
		Via samenwerken in team	
		Informatie-uitwisseling	Vakbladen Congressen

Concept 2: Diffusie	Kenmerk	Waarde	Indicator
Veranderproces	Leiderschap	Motiverend	Voordelen benadrukken
			Ruimte geven
			Tijd vrijmaken
		Demotiverend	Nadelen benadrukken
			Geen ruimte geven
			Geen tijd vrijmaken
	Opinie leider	Ja	
		Nee	
	Middelen	Tijd	
		Geld	
		Capaciteit	
	Communicatie	Rekening houden met kenmerken	Voordelen benadrukken
			Innovatie uitleggen
			Aansluiten bij cultuur/taal
			Benadrukken dat het uitgetoet kan worden
Resultaten communiceren			

Het tweede element van dit concept is het veranderproces. In de theorie is naar voren gekomen dat een opinie leider, middelen en communicatie van belang zijn bij het verspreiden. Deze onderdelen zijn dan ook nader geoperationaliseerd in bovenstaand schema.

5. Methoden & Technieken

In dit hoofdstuk komen de methoden en technieken aan bod die gebruikt zijn bij het uitvoeren van dit onderzoek naar een duurzame adoptie en verspreiding van de innovatie 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing. Allereerst wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie. Vervolgens wordt ingegaan op de technieken van dataverzameling. Vervolgens wordt ingegaan op het onderzoeksobject: de vier korpsen en de respondentenselectie worden hierbij behandeld. Daarna wordt ingegaan op de wijze van data-analyse en tot slot komen de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek aan de orde.

§ 5.1. Strategie

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen over hoe 'Netwerkend Werken' duurzaam verspreid kan worden binnen de opsporing. Om hier uitspraken over te kunnen doen, wordt gekeken naar de opbrengsten van de eerste pilot 'Netwerkend Werken'. In welke mate heeft dit al gezorgd voor duurzame adoptie en verspreiding en wat ligt hieraan ten grondslag? Als we begrijpen wat er van belang is bij duurzame adoptie en verspreiding van deze innovatie binnen vier korpsen, kunnen aanbevelingen gedaan worden over het duurzaam verspreiden van 'Netwerkend Werken' in de gehele opsporing.

Doordat teruggekeken wordt op de reeds afgeronde pilot, kan dit onderzoek deels worden getypeerd als een evaluatieonderzoek. Geleerde lessen uit deze terugblik worden meegenomen in de aanbevelingen. Het achterhalen van geleerde lessen kan het best worden gedaan door middel van kwalitatief onderzoek, waarbij met name interviews het fundament vormen van de empirie.

Uit de theorie is een tweetal heldere concepten naar voren gekomen die van belang zijn bij de duurzame adoptie en verspreiding (diffusie) van innovaties. Deze concepten zijn in het vorige hoofdstuk geoperationaliseerd en staan centraal in het empirische gedeelte van dit onderzoek. Op basis van het bestaan van deze duidelijke concepten is de keuze gemaakt voor een positivistisch georiënteerd onderzoek, waarbij deze concepten dienen als basis voor het empirisch onderzoek. Wel is daarbij ruimte gelaten voor aanvullingen vanuit de empirie.

§ 5.2. Dataverzamelingstechnieken

Aan de hand van kwalitatief onderzoek naar de eerste pilot 'Netwerkend Werken' worden aanbevelingen gedaan voor het duurzaam verspreiden van deze innovatie in de toekomst. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van verschillende methoden. Interviews, documentanalyse en observaties worden ingezet om dit onderzoek kwalitatief uit te voeren.

§ 5.2.1. Interviews

De methode die het meest centraal staat zijn interviews, zij vormen de basis van het empirische gedeelte. De interviews zijn gebaseerd op de operationalisatie en zijn 'semigestructureerd' voorbereid, waarbij er ruimte is voor de geïnterviewden om te vertellen wat er voor hen van belang is bij het duurzaam adopteren en eventueel daarna verspreiden (adoptie bij een ander stimuleren) van 'Netwerkend Werken'. Ook is er ruimte door te vragen op bepaalde onderwerpen die respondenten aandragen. Daardoor zal niet ieder interview een vergelijkbaar

verloop hebben. Bij deze werkwijze wordt er vanuit gegaan dat een onderwerp waar meer aandacht voor is tijdens het interview ook belangrijker is voor de geïnterviewde.

Interne interviews

De pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' heeft plaatsgevonden bij vier korpsen. Door middel van interviews bij deze korpsen kan worden achterhaald in welke mate de pilot heeft geleid tot een duurzame adoptie bij de deelnemers. Ook wordt bevraagd of de pilot heeft geleid tot verspreiding ervan, en wat hieraan ten grondslag ligt.

Externe interviews

Naast interviews met deelnemers uit de pilot zijn in ieder korps interviews afgenomen met collega's van de deelnemers. Zij zijn doorgegaan met het onderzoek dat centraal stond in de pilot. Door hen te interviewen is duidelijk geworden hoe duurzaam de werkwijze is geweest (of men is doorgegaan met deze werkwijze in het onderzoek) en of de innovatieve werkwijze zich heeft verspreid (of deelnemers buiten de pilot de innovatie ook hebben overgenomen). In Korps Haaglanden heeft één van de geïnterviewden uit de pilot ook doorgewerkt aan het onderzoek, waardoor zij wordt beschouwd als een interne en externe geïnterviewde.

§ 5.2.2. Documentanalyse

Om een compleet beeld te krijgen van de pilot worden ook documenten geanalyseerd in dit onderzoek. Hierbij kan men denken aan het plan van aanpak, evaluaties van de teams zelf (als die beschikbaar zijn), jaarverslagen, jaarplannen en strategische plannen. Daarnaast worden documenten ook gebruikt voor een beeld van de politiek-bestuurlijke context en de organisatiekenmerken.

§ 5.2.3. Observaties

Er zijn gedurende dit onderzoek verschillende observaties geweest. Men heeft in 2010 gevolg gegeven aan de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' bij vijf nieuwe korpsen. Om een goede indruk te krijgen van hoe zo'n pilot verloopt is er een aantal observatiemomenten geweest bij het overleg van de begeleiders van de pilot. Ook de regiegroep 'Netwerkend Werken', die zich bezig houdt met de verspreiding van de innovatie 'Netwerkend Werken' is bijgewoond. Hiervan zijn veldnotities gemaakt die gebruikt zullen worden bij de resultaten van dit onderzoek. Tot slot zijn inhoudelijke bijeenkomsten over 'Netwerkend Werken' (een congres en een lezing) bijgewoond om een beeld te vormen over de inhoud van de innovatie.

In onderstaand schema is weergegeven hoe de verschillende onderzoeksmethoden ingezet worden per deelvraag.

	Interviews: Intern	Interviews: Extern	Documenten: Evaluaties	Documenten: Beleid	Observaties: Begeleiders
Deelvr 1: Ervaringen innovatie					
Deelvr 2: Duurzaamheid adoptie					
Deelvr 3: Verspreiding innovatie					

§ 5.3. Afbakening onderzoeksobject

Er zijn meerdere projecten gestart die een netwerkaanpak stimuleren. Niet alleen door het CVO, maar ook bijvoorbeeld het OM denkt na over hoe 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing een plek kan krijgen. In dit onderzoek is er voor gekozen de pilot 'Netwerkend Werkend en Intelligent Opsporen' nader te bekijken en dit te gebruiken voor het doen van aanbevelingen over het duurzaam verspreiden van de innovatie. Aangezien men is begonnen met een vervolg, zijn geleerde lessen uit deze pilot zeer relevant voor de praktijk. Daarnaast is er bij het CVO behoefte aan duidelijkheid over hoe men is verder gegaan na de pilot en aan aanbevelingen hoe nu verder te gaan.

De pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' is in 2009 uitgevoerd in vier korpsen. Bij alle vier de korpsen zijn interviews afgenomen. De vier korpsen waar de pilot is gehouden zijn:

1. Korps Utrecht
2. Korps Haaglanden
3. Korps IJsselland
4. Korps Brabant-Noord

Zoals in hoofdstuk 2 is behandeld zijn de pilotteams samengesteld vanuit het diversiteitsprincipe; de betrokken teamleden hadden een verschillende opleiding, achtergrond en ervaring. Per korps zijn vier tot vijf interviews gehouden. De selectie van de respondenten is representatief voor de diverse samenstelling van het team. Zo is er uit ieder team een leidinggevende, een expert, een onderzoeker en een onderzoekkundige geïnterviewd. Daarnaast is er in drie van de vier korpsen (alleen niet in Haaglanden) een interview afgenomen met iemand buiten de pilot. In totaal zijn er 19 interviews afgenomen.

§ 5.4. Data-analyse en resultaatverwerking

De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder, zodat uitspraken achteraf precies teruggeluisterd konden worden. Ook zijn er tijdens het interview aantekeningen gemaakt. Na het interview is een interviewverslag geschreven. Daarna is de opname helemaal afgeluisterd en is het verslag uitgebreid aangevuld met citaten, waarbij alleen irrelevante stukken zijn weggelaten. Doordat grote delen van het interview letterlijk uitgewerkt zijn, kunnen de resultaten geïllustreerd worden met citaten van de respondent. Hierbij moet worden opgemerkt dat spreektaal en grammaticale fouten zijn aangepast en van de citaten goed leesbare zinnen zijn gemaakt.

De interviews zijn gelabeld aan de hand van de geoperationaliseerde thema's die bevestigd zijn. Dit geeft een structureel beeld van de resultaten per thema, per respondent. Dit heeft als basis gediend voor het resultatenhoofdstuk. De documenten en observaties zijn aan de hand van dezelfde coderingen geanalyseerd. Per codering levert dit een compleet beeld op per thema dat is uitgewerkt in de resultaten.

§ 5.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij de opzet en het uitvoeren van dit onderzoek is aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid van de empirische data houdt in dat deze data ook verkregen zouden zijn als een andere onderzoeker in dezelfde omstandigheden het onderzoek had verricht. Validiteit is gewaarborgd als is gemeten wat men ook daadwerkelijk wilde meten; validiteit waarborgt in feite de juiste uitkomsten. Er is in dit onderzoek naar het duurzaam verspreiden van de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' een aantal keuzes gemaakt die de betrouwbaarheid en validiteit hebben beïnvloed. Deze keuzes worden in onderstaande paragrafen toegelicht.

§ 5.5.1. Onderzoek bij het CVO

Van februari '11 tot eind juni '11 heb ik stage gelopen bij het Centrum Versterking Opsporing (CVO). Daar heb ik vier dagen per week op een afdeling gewerkt waar medewerkers van het CVO zich allen bezig houden met het verbeteren van de kwaliteit van de opsporing. Op de flexplekken, bij de koffieautomaat en tijdens lunchpauzes ben ik met mijn collega's in gesprek gekomen over de opsporing en hun visie hierop. Hierdoor was het soms lastig in mijn rol als onderzoeker een objectief beeld te houden over de opsporing; dit was een risico voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Zeker collega's die zich bezighouden met het onderwerp 'Netwerkend Werken' beïnvloedden mijn blik op dit onderwerp. Daarom ben ik steeds kritisch geweest op de objectiviteit van mijn stukken. Hierin ben ik begeleid door mijn medestudenten en begeleider, ook ben ik hierin zelf kritisch geweest. De fysieke aanwezigheid op de stageplek heeft ook geholpen om extra informatie te verkrijgen over het onderwerp 'Netwerken Werken' en opsporing in het algemeen. Daarnaast gaf het inzicht in hoe men omgaat met het onderwerp en daarmee heeft mijn stageperiode gezorgd voor rijkere informatie. De veldnotities die bij de observatiemomenten zijn gemaakt dragen bij als aanvulling op de empirische data.

§ 5.5.2. Methoden van het onderzoek

In dit onderzoek zijn per deelvraag verschillende methoden ingezet om een rijk empirisch beeld te krijgen. Dit wordt ook wel 'triangulatie' genoemd, een methode die de betrouwbaarheid van een onderzoek vergroot doordat met meerdere methoden naar één vraag/thema wordt gekeken. Omdat interviews zowel intern als extern zijn afgenomen, kunnen antwoorden 'gecheckt' worden; interne en externe partijen hebben waarschijnlijk een heel ander beeld van de situatie, hetgeen een compleet beeld geeft. De interviews over de pilot worden gehouden met teamleden met een verschillende achtergrond. Gezien hun achtergrond geven ook zij in totaal een goed beeld van de ervaringen. Dit is een representatie van het gehele team. Het team bestond gemiddeld uit tien mensen en het interviewen van vier van de tien geeft nooit een volledig beeld, gezien de haalbaarheid en uit tijdsoverwegingen is besloten voor een zo goed mogelijke representatie te kiezen door mensen met verschillende achtergronden te interviewen.

§ 5.5.3. Data-analyse en resultaatverwerking

Door het proces van data-analyse te beschrijven is tegemoetgekomen aan de betrouwbaarheid, een ander zou deze wijze van analyse opnieuw kunnen toepassen. Ook de heldere operationalisatie die in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt getoond, draagt bij aan de betrouwbaarheid; een ander zou deze topics opnieuw kunnen gebruiken. Doordat de interviews deels open zijn gelaten wordt de betrouwbaarheid iets ondermijnd; een ander had wellicht andere keuzes gemaakt in het doorvragen op antwoorden. Het deels open laten van de topics draagt wel bij aan de validiteit; het doel was te meten wat heeft gemaakt dat men wel of niet is doorgegaan met de innovatie en dit kon nu eenmaal niet 100% vooraf bepaald worden in een topiclijst aan de hand van theorie.

Het gebruiken van meerdere onderzoeksmethoden (triangulatie) draagt bij aan de validiteit, waardoor zoveel mogelijk inzicht wordt verkregen en een zo compleet mogelijk beeld wordt geschetst. Als de verschillende methoden dezelfde resultaten opleveren, laat dit zien dat gemeten is wat men wilde meten en de resultaten niet op 'toeval' berusten.

Interviews

De interviews met deelnemers van de pilot gaan over de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen', die in 2009 is afgerond. De pilot heeft zich in het verleden afgespeeld. Inmiddels heeft de tijd niet stilgestaan; mensen die mee hebben gewerkt aan de pilot hebben weer nieuwe ervaringen opgedaan en dit beïnvloedt ook de manier waarop zij terugkijken naar het verleden. Dit kan daarmee afbreuk doen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Toch is het van groot belang te kijken naar de ervaringen uit het verleden. De vraag waarom men al dan niet is verder gegaan met (het gebruiken en verspreiden van) de werkwijze is nodig om aanbevelingen te kunnen doen over hoe men de werkwijze in de toekomst duurzaam kan verspreiden. Deze informatie is alleen te achterhalen door respondenten te bevragen naar hoe zij de pilot en de innovatie zelf hebben ervaren en hoe men achteraf verder is gegaan met de innovatieve werkwijze.

Er is een mogelijkheid dat het feit dat de interviews zijn opgenomen met een voicerecorder de geïnterviewde heeft beïnvloedt. Het heeft wellicht extra druk opgeleverd om gewenste antwoorden te geven, of de geïnterviewde beperkt om vrijuit te spreken. Dit is ondervangen door vooraf goed uit te leggen waarom het opnemen belangrijk is; namelijk om geen informatie te missen en om de aandacht bij het gesprek te kunnen houden. Ook is benadrukt dat de interviews anoniem en vertrouwelijk zijn. Het opnemen van interviews heeft als voordeel dat interpretatie een minder grote rol speelt. Toch is interpretatie bij het verwerken van de interview data van groot belang; er moet immers een keuze gemaakt worden in de te gebruiken citaten en verhalen. Het uitwerken van de interviews levert een bijdrage aan de betrouwbaarheid; een ander kan deze data opnieuw bekijken en analyseren. Het niet 100% uitwerken van de interviews heeft de betrouwbaarheid negatief beïnvloed, ik heb geïnterpreteerd en bepaald welke uitspraken irrelevant waren. Dit interpreteren gebeurt altijd, maar deze data zijn nu niet meer beschikbaar. In verband met tijdsoverwegingen en de onvermijdelijkheid van interpreteren is toch gekozen voor deze methode van uitwerken.

Documenten

Interviews vinden plaats op een bepaald moment en hebben een bepaalde tijdsduur; in dit onderzoek 1 tot 1,5 uur. Dit maakt dat tijdens een interview nooit 'alles' dat van belang is kan worden besproken. Daarnaast is de pilot al afgerond en hebben zich in de tussentijd nieuwe gebeurtenissen afgespeeld die de perceptie van de respondenten kunnen hebben beïnvloed.

Dit tijdsprobleem is deels ondervangen door gebruik te maken van documenten die tijdens en voorafgaand aan de pilot zijn opgesteld. Omdat in documenten wellicht een rooskleurig beeld wordt gegeven van de werkelijkheid, is het voor de validiteit van het onderzoek van belang de documenten te combineren met interviews, zoals in dit onderzoek ook is gebeurd.

Observaties

Observaties zijn moeilijk als resultaten te gebruiken omdat het altijd een visie is van wat een onderzoeker ziet gebeuren in de praktijk. Door mijn interpretatie van de observaties te bespreken met de betrokkenen is deze data objectiever gemaakt.

§ 5.6 Afsluiting

Aan de hand van de beschreven methoden en technieken is op basis van de operationalisatie de data verzameld. Belangrijk hierbij is dat zowel interviews als documenten en observaties zijn gebruikt om op kwalitatieve wijze de data te verzamelen. De data is zeer omvangrijk en is daarom gestructureerd weergegeven in het volgende hoofdstuk. Hierbij is de lijn van de operationalisatie gevolgd.

6. Duurzaamheid adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken' in vier korpsen

§ 6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews en documenten per korps gepresenteerd. De resultaten zijn verzameld op basis van de operationalisatie; hierbij is steeds gekeken naar de twee kernconcepten duurzame adoptie en verspreiding. Het merendeel van de resultaten wordt per korps besproken. Aangezien de politiek-bestuurlijke context en organisatiekenmerken landelijk gelden, worden deze besproken los van de vier korpsen. Daarna wordt overgegaan op beschrijving per pilotkorps. Ten eerste is hierbij gekeken naar hoe de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' beschreven wordt door betrokkenen. Als tweede is daarbij gekeken naar hoe 'Netwerkend Werken' ervaren is aan de hand van de kenmerken van de innovatie 'Netwerkend Werken'. Ziet men de voordelen ervan in, past het bij het opsporingswerk, is het moeilijk/complex, zijn de resultaten zichtbaar en is er mee geëxperimenteerd? Ten derde is de pilot zelf besproken; hoe is deze wijze van experimenteren ervaren door de betrokkenen, hoe verliep de begeleiding? Om uitspraken te kunnen doen over de duurzaamheid van de adoptie en de verspreiding van 'Netwerkend Werken' is onderzocht hoe de korpsen verder zijn gegaan na de pilot. Hierbij is gekeken naar de vraag of men deze werkwijze is blijven gebruiken en waarom wel/niet. Bij de verspreiding is gekeken of de werkwijze zich heeft verspreid naar andere collega's en of het is opgenomen in het korpsbrede beleid. Als duidelijk wordt hoe het komt dat deze werkwijze wel/niet duurzaam is en zich wel/niet heeft verspreid, kunnen na de analyse hiervan aanbevelingen worden gedaan over welke interventies nodig zijn om de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden. Tot slot zijn korpsen bevraagd op de toekomst van de innovatie 'Netwerkend Werken', wat moet er volgens hen gebeuren om deze innovatie duurzaam te verspreiden in het korps? Het is daarna mogelijk om in het analyse hoofdstuk patronen, overeenkomsten en verschillen te onderscheiden, zodat duidelijk wordt welke elementen maken dat de innovatie al dan niet duurzaam geadopteerd is en zich heeft verspreid.

§ 6.2. Politiek-bestuurlijke context en organisatiekenmerken

§ 6.2.1 Politiek- bestuurlijke aandacht

Op landelijk niveau is er de afgelopen tijd behoorlijk veel aandacht geweest voor de politie en de opsporing. Dit is terug te zien op drie niveaus:

Politieke aandacht

Er is in de politiek veel aandacht voor het functioneren van de politie. Dit is volgens veel politici niet effectief genoeg; er is teveel bureaucratie en te weinig kwaliteit (Ministerie van V&J, 2011: p. 8). Naar aanleiding van de Schiedammer Parkmoord is er veel aandacht gekomen voor het functioneren van de opsporing. In 2000 kwam een tienjarig meisje in het Prinses Beatrix Park in Schiedam door een misdrijf om het leven, een elfjarig jongetje raakte gewond. De verdachte, die achttien jaar celstraf en TBS opgelegd kreeg, bleek later onschuldig te zijn en is onterecht veroordeeld. Deze gebeurtenis gaat de geschiedenis in als crisis binnen de opsporing. Door deze crisis kwamen tijd, capaciteit en middelen beschikbaar om een aantal structurele

veranderingen door te voeren. Het Programma Versterking Opsporing (later CVO) werd in het leven geroepen om de professionaliteit en de kwaliteit van het opsporingsproces te verhogen.

Beleidsprobleem

Naast deze algemene politieke aandacht voor de opsporing is er een meer specifiek beleidsprobleem aan te merken; de effectiviteit van de opsporing is te laag. Dit staat onder andere benoemd in de strategie aanpak criminaliteit. 150.000 misdrijven worden niet in onderzoek genomen en het oplossingspercentage is 20% of lager. De omvang van fraude wordt geschat op €13 miljard, het aantal witgewassen euro's op €18 miljard. Momenteel worden hooguit één op de vijf criminele samenwerkingsverbanden aangepakt (Strategie aanpak criminaliteit 2015, 2011; 2). De huidige werkwijze van de opsporing biedt geen antwoord meer op de complexe veiligheidsvraagstukken die gepaard gaan met georganiseerde misdaad.

Oplossingsrichting

'Netwerkend Werken' is als oplossingsrichting benoemd voor het effectiviteitsprobleem. Dit is terug te vinden in verschillende bronnen. In 2005 is het rapport Politie in Ontwikkeling (PiO) geschreven. In dit rapport wordt ingegaan op de maatschappelijke functie van de politie. Ook wordt er een aantal maatschappelijke ontwikkelingen geschetst die het veiligheidsvraagstuk steeds complexer maken; individualisering, democratisering en internationalisering. Hierop moet de politie volgens het rapport reageren. Eén van de genoemde mogelijkheden om deze complexiteit het hoofd te bieden is samenwerken in netwerken. "*Met partners in ketens of netwerken zoekt de politie nadrukkelijk de samenwerking. Want, de politie is ervan overtuigd dat veiligheid moet worden georganiseerd, dat iedereen vanuit de eigen verantwoordelijkheid hoort bij te dragen*" (PiO, 2005: p. 69). Meerdere beleidsdocumenten gaan in op het belang van 'Netwerkend Werken'. Zo stelt het Programma Aanpak Georganiseerde Misdaad dat een samenhangende inzet nodig is om misdaadbestrijding te verbeteren (PVAGM, 2007). De Board Opsporing heeft als slagzin '*Kennisdeling is kracht*' en het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid kopt in een rapport: '*Veiligheid door samenwerking*' (CCV, 2007).

§ 6.2.2 Organisatiekenmerken politie

In de literatuur is behandeld dat de organisatiekenmerken van invloed zijn op de adoptie van innovaties. De organisatiekenmerken van de politie worden daarom kort in algemene zin behandeld. Per korps wordt later apart ingegaan op de organisatiekenmerken, zodat in de analyse kan worden ingegaan op de invloed hiervan op de adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken'.

Bij de politie werken ongeveer 50.000 medewerkers, de omvang van de politie is dus groot. Tegelijkertijd spreken veel respondenten van een lage capaciteit en weinig beschikbare middelen. De politie is verdeeld over 26 korpsen, allen met een eigen korpsleiding en directie. De politie is daarmee een erg decentraal aangestuurde organisatie. Er is sprake van een hoge mate van differentialisatie; elk korps heeft veel ruimte op eigen beslissingen te nemen. Door de complexe problematiek die de afgelopen decennia is opgekomen is er noodzaak ontstaan tot professionaliseren van de recherche. Om dit te kunnen waarmaken heeft met de taken

verdeeld over specialistische afdelingen. Fasen en taken zijn verdeeld over verschillende functies (Fijnaut e.a., 1999: p. 384-386). Door de complexe problematiek ontstaat er noodzaak tot professionaliseren van de recherche. Dit heeft plaatsgevonden door specialisering en differentiatie in taken waarbij men specialistische afdelingen zoals bijvoorbeeld financieel rechercheren heeft opgericht. Tegelijkertijd zijn de verschillende 'fasen' en taken van recherchewerk verdeeld over verschillende functies.

§ 6.3. Korps Utrecht. Thema: Criminele jeugdgroepen

Onderzoek naar criminele jeugdgroepen

De pilot is in Utrecht aangegrepen om meer zicht te krijgen op criminele jeugdgroepen in Utrecht. Een divers samengesteld team is aan de slag gegaan, overlastgevende en criminele jeugdgroepen in de gemeente Utrecht zijn in kaart gebracht. Na het combineren van gegevens van de Belastingdienst kwam onder andere naar voren dat jongeren al lange tijd uitkeringen ontvingen voor hun 'mantelzorg' van familieleden. Na deze inventarisatie is een aantal groepen geprioriteerd. De geselecteerde jeugdgroepen zijn per wijk besproken in een overleg bestaande uit vertegenwoordigers van politie, Veiligheidshuis Utrecht, gemeente en jongerenwerk. Deze groepen zijn geanalyseerd en er is een integraal plan van aanpak opgesteld (Jaarverslag Korps Utrecht, 2010). Daarnaast is er in korps Utrecht in 2010 proactief onderzoek verricht naar twee criminele jeugdgroepen. Hierbij is veel gebruik gemaakt van digitaal rechercheren. Ook zijn er nog veel traditionele middelen gebruikt, zoals het aftappen van telefoons. In de onderzoeken zijn diverse aanhoudingen verricht. Deze onderzoeken lopen nog, waardoor daarover slechts beperkt informatie beschikbaar kan worden gesteld.

§ 6.3.1. 'Netwerkend Werken'

Beschrijving van 'Netwerkend Werken'

'Netwerkend Werken' wordt door geïnterviewden in Korps Utrecht beschreven als samenwerken met andere partners. Een probleem wordt breed bekeken, er wordt niet alleen gereageerd op een incident maar er wordt veel meer gekeken naar de problemen die er achter zitten. Die oorzaak wordt aangepakt door in kaart te brengen wat het probleem is, welke partners daarbij betrokken zijn en hoe dit opgelost kan worden. Een leidinggevende legt de noodzaak van 'Netwerkend Werken' uit: "Er liggen zoveel aangiften op de plank, de bulk wordt teveel. Om daar uit te komen kun je niet alleen maar harder gaan opsporen. Je moet toegaan naar het onderliggende veiligheidsprobleem en elke keer bedenken: wat ga je er met wie aan doen?" Over de vraag of 'Netwerkend Werken' eigenlijk wel een innovatie is, zijn de meningen verdeeld. Zo zegt de teamleider: "Netwerkend werken en intelligent opsporen is niet zo heel nieuw, het hoort bij een reeks van ontwikkelingen die gaande zijn bij de politie". Toch lijkt het integreren ervan in de dagelijkse werkwijze wel nieuw, de recherchekundige: "Het verschil is dat je niet reactief handelt maar op grotere problemen gericht".

Voorwaarden voor 'Netwerkend Werken'

Een leidinggevende: *"Een belangrijke voorwaarde voor 'Netwerkend Werken' is een divers team, het kan niet met alleen rechercheurs van de oude stempel, je hebt ook jongeren nodig die goed zijn met het internet bijvoorbeeld. Nieuwe methoden zijn bijvoorbeeld brainstormen, op een flap partijen in kaart brengen en technologie."* Een belangrijke voorwaarde om te kunnen samenwerken is informatie delen en de juiste contacten leggen bij organisaties zoals de Belastingdienst, gemeente en CIOT (Centraal Informatiepunt Onderzoek Telecommunicatie). In korps Utrecht wordt er groot belang gehecht aan technologie, met name rechercheren via het internet is nieuw. Daarnaast is het vernieuwend dat het geen symptoombestrijding (incidentgedreven) is, maar probleemgericht.

§ 6.3.2. Kenmerken van de innovatie 'Netwerkend Werken'

Voordelen van 'Netwerkend Werken'

De meeste geïnterviewden zien de voordelen in van de werkwijze. Een recherchekundige in Utrecht: *"Ik sta er zeker voor open, vind het goed om vanuit verschillende perspectieven naar zaken te kijken. Het is noodzakelijk en van groot belang, de maatschappij verandert en daar moet de politie ook in meegaan."* Een leidinggevende: *"Ik ben positief kritisch, sommige dingen deed je al lang, die zijn niet nieuw. Ik zie er wel voordelen in, soms vraagt het wel iets meer om de juiste ingangen te vinden. Het is de kunst om niet verder te gaan met de waan van de dag maar verder te gaan met de dingen die je graag zou willen aanpakken en daar mee aan de slag te gaan."* Respondenten zien vooral mogelijkheden voor de werkwijze op het thema dat zij zelf hebben behandeld in de pilot; criminele jeugdgroepen. Hierover zegt een leidinggevende: *"Jeugdgroepen is bij uitstek een onderwerp waarop je 'Netwerkend Werken' in kan zetten. Juist ook doordat zij veel op internet en in netwerken georganiseerd zijn"*.

Verenigbaarheid van 'Netwerkend Werken'

'Netwerkend Werken' past deels al bij het werk van de opsporing. Vooral leidinggevendenden geven dat aan. *"Het is niet heel nieuw dat het bestaat, we werken al lang met andere partners, vooral om daar informatie te halen. Het is wel nieuw dat je het in de pilot eens consequent ging gebruiken als blik op de wereld."* Toch is het in de praktijk moeilijk om het altijd op deze manier aan te pakken. De waan van de dag zorgt dat er weinig tijd over is om op deze manier te denken. Bij de meer traditionele rechercheurs en sommige leidinggevendenden slaat het onderwerp niet aan. Zij zeggen volgens een recherchekundige uit Utrecht: *"Er over lullen? Waarom? We zijn hier toch om boeven te vangen? Alles wat je hier doet moet daar betrekking op hebben, dat maakt het netwerken ook wel moeilijk."* De recherchekundige legt uit dat het wel bij het werk zou moeten passen, maar dat in de praktijk niet doet: *"Het past dus bij het werk, maar het verschilt heel erg van hoe er momenteel gewerkt wordt, dat is heel erg actie gericht en gericht op kleine successen, de boef pakken. Men vindt het vaag en abstract, niet heel bruikbaar. Dat is een mentaliteit die hier heerst, en die ook wel langzaam aan het veranderen is hoor"*. Hoewel 'Netwerkend Werken' dus iets is dat bij de opsporing past volgens de respondenten, is het niet altijd verenigbaar met hoe er momenteel in zaken gewerkt wordt.

Complexiteit van 'Netwerkend Werken'

Geïnterviewden geven in eerste instantie aan het 'Netwerkend Werken' zelf niet moeilijk te vinden, zij zien wel bij anderen in Korps Utrecht terug dat het moeilijk is. De onderzoekkundige: *"Maar de politiecultuur is heel anders, mensen zijn iets anders gewend. Dat kun je niet zomaar veranderen."* Er is ook een aantal praktische belemmeringen dat het moeilijk maakt om netwerkend te werken. Zo heeft de politie te maken met veel wetten, zoals de Wet Privacy Persoonsgegevens (WPG). Niet alle informatie mag volgens de respondenten gedeeld worden. *"Er zit natuurlijk ook koudwatervrees bij. Als het mis gaat is het best lastig."* Ook heeft de politie te maken met verwachtingen uit de maatschappij, die willen actie zien na een aangifte. *"Wat heel moeilijk is om te zeggen: we doen niks met deze aangifte omdat we het anders gaan aanpakken"*. Verder heeft de opsporing te maken met het OM, die leider van de opsporing is. Hoewel 'Netwerkend Werken' voor geïnterviewden niet moeilijk is, zijn de voorwaarden om 'Netwerkend Werken' in de praktijk te brengen, zoals soepele samenwerking met andere partijen, niet altijd aanwezig.

Zichtbaarheid van de resultaten

Volgens respondenten in Korps Utrecht is het moeilijk om de resultaten van 'Netwerkend Werken' zichtbaar te maken. Wel hebben ze de indruk dat deze manier van werken iets heeft opgeleverd: *"We hadden uiteindelijk wel hele goede ideeën, als je eenmaal zo aan de gang bent komen er genoeg ideeën naar boven"*, zegt een onderzoeker. Naar de buitenwereld is het moeilijk om dit inzichtelijk te maken. Een onderzoekkundige: *"Een pijnpunt is dat de resultaten niet zichtbaar zijn, omdat je ook dingen voorkomt. En wat je niet ziet, dat is er niet. Je kan dan niet aantonen wat je voorkomen hebt."* 'Netwerkend Werken' voelt voor de respondenten als zeer nuttig, het is moeilijk aan de buitenwereld de resultaten van 'Netwerkend Werken' zichtbaar te maken, omdat deze vaak preventief van aard zijn.

§ 6.3.3. De pilot

In Utrecht heeft de korpsleiding besloten dat er zou worden mee gedaan met de pilot. Er was geen concrete zaak, dus de leiding was vrij om een thema te zoeken en een divers team samen te stellen.

Inhoud

De inhoud van de pilot is door respondenten als interessant ervaren. De onderzoeker licht dit toe: *"Ikzelf werd enthousiast van de dagen dat we aan de pilot werkten. Omdat normaal binnen de recherche vernieuwende dingen niet snel worden opgepakt. Er is veel onwetendheid over mogelijkheden van internet binnen de politie, ze geloven niet wat je er allemaal mee kunt, hoeveel informatie je bijvoorbeeld van twitter kan halen. Het was leuk om nu eens heel uitgebreid met die vernieuwende dingen aan de slag te kunnen gaan."*

Verloop

Voor het team zelf was de pilot een goede manier om aandacht te kunnen geven aan 'Netwerkend Werken': *"Omdat je in een pilot zit helpt dat om dingen te gaan bedenken die los staan van de dagelijkse realiteit. Je gaat dingen uitproberen, en onder het mom van de pilot krijg je*

meer voor elkaar. Ook weer door de tijd en capaciteit." Het is dus als prettig ervaren dat er geëxperimenteerd kon worden. De pilot had niet altijd bij iedereen de prioriteit, omdat het geen lopende zaak was maar een groter thema. Een incident ging altijd voor. De bijeenkomsten met de begeleiders waren daarvoor een goede stok achter de deur. "De sessies waren handig om voortgang te behouden en mensen enthousiast te krijgen. Zo heeft het wel geholpen. Mensen zijn ook wel eens afgehaakt, het had niet altijd de prioriteit. Maar dat hielp daartegen." Dat de pilot werd begeleid door mensen buiten de politie, had voor- en nadelen, een leidinggevende: "Ze snapten niet altijd dat wij ook gebonden zijn aan regels, veel van dat 'out of the box'-denken kan helemaal niet. Maar dan gingen we het toch proberen en bleek dat we toch wel wat meer mochten van het OM dan we zelf dachten. Wat dat betreft hielp het wel, politiemensen denken altijd in beperkingen."

Resultaat

De pilot heeft geresulteerd in een onderzoeksvoorstel voor de aanpak van criminele jeugdgroepen, er is meer zicht gekomen hierop. Ook is gebleken dat internetrecherchen heel erg nuttig is bij de aanpak van jeugdgroepen. Of de pilot er ook voor heeft gezorgd dat anderen hier enthousiast van worden, is nog de vraag: een recherchekundige merkt dat haar team er kritisch tegenover staat. *"De pilot is gebracht als iets groots en nieuws, dat vinden mensen eng en bedreigend. Hoezo een nieuwe manier van werken, deden we het eerst dan niet goed? Zo jaag je mensen tegen je in het harnas."*

§ 6.3.4. Na de pilot

Na de pilot is een onderzoek naar jeugdgroepen gestart, ook is het project "Internet Surveillance Aanpak" van start gegaan, omdat is gebleken dat internet surveillance goed werkt bij jeugdgroepen. In de interviews is bevraagd of hierbij ook de werkwijze 'Netwerkend Werken' is gebruikt. Opvallend is dat degenen die in de pilot zaten geen zicht hebben op hoe deze zaak verder is verlopen. Recherchekundige: *"Het resultaat van de pilot was een projectvoorstel. Daarna hebben anderen de zaak opgepakt, die loopt nog steeds volgens mij. Ik heb verder geen idee hoe dat nu gaat, of men het nog 'netwerkend' aanpakt."* Inhoudelijk, met het thema jeugdgroepen, is men dus doorgegaan na de pilot. In de interviews is bevraagd of men ook de werkwijze 'Netwerkend Werken' is blijven gebruiken, en of deze zich heeft verspreid in het korps.

Duurzaamheid

Werkwijze doorgezet na de pilot?

De leidinggevenden proberen deze werkwijze door te zetten, hoewel dat niet altijd lukt. *"Het werken met jonge mensen is vooral blijven hangen, je gaat nog meer kijken naar: wat voegen ze nou eigenlijk toe? Laten we ze niet in het keurslijf passen van hoe het altijd gegaan is en hoe ze moeten werken, maar laten we hun kennis en kunde gebruiken om om te gaan met de huidige wereld en de huidige criminaliteit."*

De leden van het team die niet met deze zaak door zijn gegaan, hebben het 'Netwerkend Werken' niet echt meer doorgezet. *"Er zullen vanuit de leiding wel kleine dingen zijn veranderd. Maar het hele idee van: ga nou eens bij elkaar zitten en over een probleem nadenken, zet eens wat*

op papier door brainstormen, dat gebeurt niet zo vaak." In de teams waar zij werkzaam zijn is er niet echt enthousiasme om op deze manier aan de slag te gaan. De successen van de pilot zijn niet gedeeld, *"als mensen het effect niet zien en niet zien wat het op kan leveren, als ze de successen niet zien, dan blijven ze altijd denken van: ik zou niet weten wat het voordeel ervan is en waarom ik er capaciteit op in zal zetten."* Leidinggevendenden hebben aangegeven wel te proberen deze werkwijze door te zetten, hoewel dat in de praktijk lastig is. De onderzoeker en de onderzoekkundige geven aan in de praktijk niet aan de slag te kunnen met 'Netwerkend Werken'.

Voorwaarden aanwezig voor 'Netwerkend Werken'?

De respondenten geven aan dat het lastig is deze werkwijze voort te zetten. *"De pilot is te vrijblijvend geweest, ik merk er nu niets meer van. Het is niet opgevolgd, dan verdwijnt het weer een beetje als je niet uitkijkt. Door een op zichzelf staande pilot ga je geen manier van werken veranderen, het moet breder en kleiner. Zowel vanuit beneden maar er moet ook beleid komen. Het feit dat jij me nu hierover interviewt zet me weer aan het denken, ik ga bij een zaak nu eens voorstellen het anders aan te pakken".* De respondenten geven aan dat het door de waan van de dag en de grote druk op het werk moeilijk is deze werkwijze voort te zetten. Zij zeggen dat leidinggevendenden willen dat alle acties direct leiden tot het vangen van boeven, zodat 'Netwerkend Werken' moeilijk wordt. *"Deze manier van werken is momenteel mogelijk als er tijd over is, dan kunnen we het ook eens anders aanpakken. Maar we zijn niet fundamenteel anders gaan werken bij bijvoorbeeld een belangrijke zaak."*

Verspreiding

Is de werkwijze overgenomen door anderen?

Het internetsurveilleren bleek een belangrijk element voor de aanpak van jeugdgroepen. Dit is in stand gehouden door het onderzoeksteam dat na de pilot aan de slag is gegaan. De teamleider heeft in dit onderzoek geprobeerd deze werkwijze voort te zetten, met name door jong en oud te laten doen waar hij/zij goed in is. In het onderzoek zijn zowel oude als nieuwe methoden (zoals internetrecherchen) ingezet. Een respondent die aan het onderzoek heeft meegewerkt en niet aan de pilot, geeft aan dat het onderzoek anders is dan anderen. Er is proactief onderzoek gedaan naar jeugdgroepen. Dit is anders dan traditioneel opsporen, waarbij alleen wordt gereageerd op incidenten of meldingen. Toch wordt er vooral gebruik gemaakt van 'traditionele' methoden, zoals telefoontappen. Er is wel met een paar partners overleg geweest, zoals de Belastingdienst en woningcorporaties. Bij de meeste contacten fungeert de wijkagent als contactpersoon, hij heeft al een heel netwerk opgebouwd waar de onderzoekers gebruik van kunnen maken. Volgens de respondent is 'Netwerkend Werken' moeilijk, omdat het OM smalle kaders stelt in een onderzoek. Breed doorrecherchen op andere onderzoeken is vaak niet mogelijk, daar is geen tijd voor. Aan de voorkant van een probleem gaan zitten gebeurt daarom tot nu toe nog niet bij onderzoeken waar deze onderzoeker bij betrokken is geweest. Daarnaast is kennis delen volgens deze respondent lang niet altijd mogelijk. Ook niet bij het onderzoek naar jeugdgroepen. Zo was men bijvoorbeeld bang dat de wijkagent teveel informatie zou krijgen en deze per ongeluk zou delen met de jeugd, waar hij/zij een vertrouwensband mee heeft opgebouwd. *"Om die reden hebben we dit*

onderzoek op een ander bureau uitgevoerd, waar wij niet veel mensen kennen. Op die manier is de kans kleiner dat er te veel informatie bij anderen terecht komt."

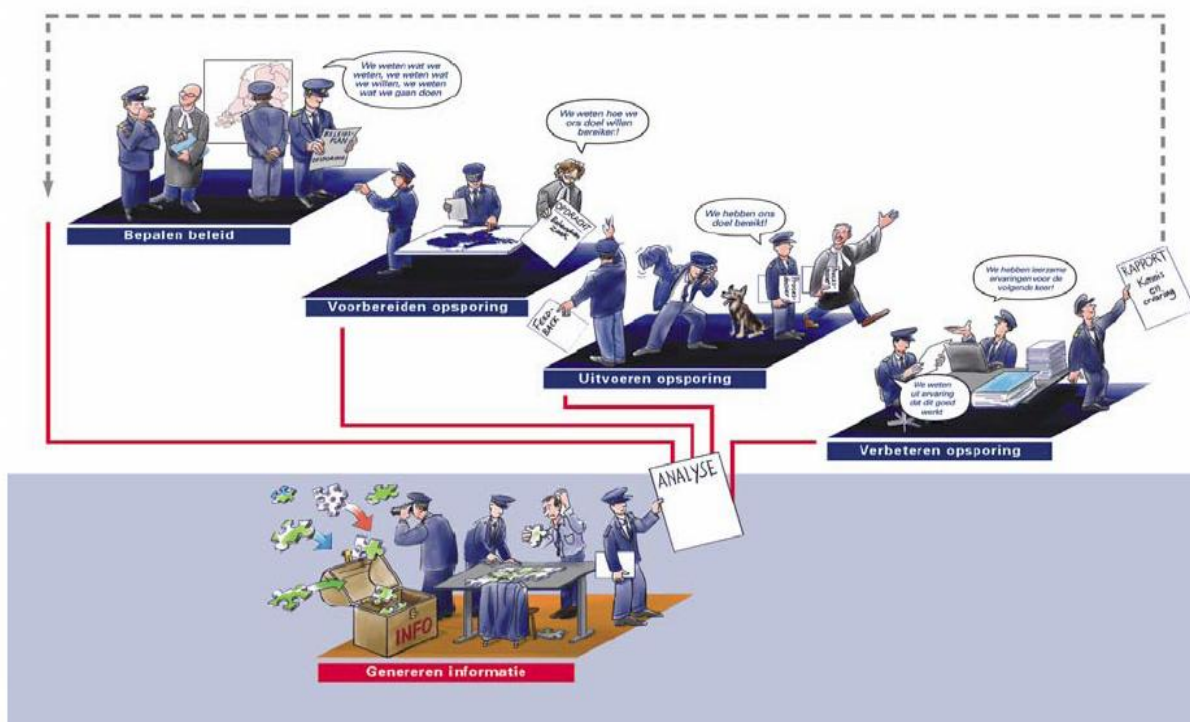
Een leidinggevende zegt zelf de werkwijze wel te gebruiken, maar niet actief bezig te zijn deze ook te verspreiden bij anderen. Destijds heeft ze dit wel gepresenteerd bij het MT in de hoop dat zij het verder zouden doorzetten. *"Iedereen worstelt wel met het probleem natuurlijk. Ik heb zelf iets minder het contact opgezocht, maar we zijn er wel op bevraagd. Ik heb het juist intern bij ons korpsmanagementteam wel uitgedragen en ook gepresenteerd. Om te zorgen dat alleen al in de eigen regio men dit op meer districten of projecten gaat toepassen."* Of dit ook is gebeurd is niet zeker. Ze probeert het wel te verspreiden, *"maar dat wil niet zeggen dat het ook altijd lukt. Wat bijvoorbeeld helpt, zoals nu heb ik het er weer over, en dan kom ik weer meer erop dat ik denk ohja, misschien moet ik ook af en toe ergens anders weer het vuurtje opstoken. Je wordt toch opgeslokt door andere dingen. Ik doe het in mijn eigen werkwijze soms wel, maar aanwakkeren komt er minder van en dat heeft wel zin."*

Een recherchekundige en rechercheur zien geen verspreiding naar andere korpsen of afdelingen. *"De pilot is maar met 9 mensen geweest, dan kun je geen 3000 mensen zover krijgen zo te gaan werken. Er waren te weinig mensen betrokken om een olievlek te creëren. Daar is tijd voor nodig, en capaciteit ook. Iedereen moet het ervaren en opgeleid worden."*

Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat de werkwijze 'Netwerkend Werken' op enthousiasme kan rekenen bij de respondenten en dat zij niet altijd mogelijkheden zien het ook toe te passen. Leidinggevendenden hebben de werkwijze in hun eigen werk nog gebruikt en proberen het ook te stimuleren. Zij geven aan dit vaker te willen doen. Op uitvoerend niveau geven respondenten aan niet goed aan de slag te kunnen met 'Netwerkend Werken' op hun eigen afdeling. Respondenten merken op dat 'Netwerkend Werken' een maatschappij brede ontwikkeling is en dat is te merken binnen Korps Utrecht. De verspreiding van 'Netwerkend Werken' aan de hand van deze pilot is volgens de respondenten beperkt in korps Utrecht; zij hebben zelf geen initiatieven ontplooid om 'Netwerkend Werken' te verspreiden.

Wat staat er in het beleidsplan over 'Netwerkend Werken'?

Het jaarplan 2011 van Korps Utrecht benoemt vier veranderthema's *"het versterken van de externe oriëntatie, ruimte voor slim vakmanschap, probleemgericht werken en simpel organiseren."* (Jaarplan 2011, p. 9) Daarnaast is er aandacht voor het nieuwe werken, dat *"richt zich op het versterken van en ruimte geven aan de eigen kracht van de medewerker waarbij zaken als verantwoordelijkheid nemen, creativiteit en zelfontplooiing centraal staan.(..) Met het nieuwe werken ontstaat een slagvaardige en wendbare organisatie, maximaal gericht op de burger in zijn leefomgeving, goed verankerd in lokale netwerken, krachtig in haar optreden en in de aanpak van onveiligheid."* (Jaarplan 2011: p. 9). Er loopt een aantal projecten om de opsporing te versterken, zoals de aansluiting zoeken met landelijke programma's, het stimuleren van samenwerking met ketenpartners, financieel-economisch onderzoeken, cybercrime en intelligence (Jaarplan 2011: p. 14).



Er is daarnaast een visiedocument BIO (Beweging Intelligenten Opsporen) 2008-2011 geschreven. De opsporing moet volgens dit document verbeterd worden. Dit volgens een paar stappen: eerst wordt er informatie verzameld, dan wordt het beleid bepaald, vervolgens wordt de opsporing voorbereid, dan wordt de opsporing uitgevoerd en ondersteund, ten slotte leidt dit tot een verbetering. "Elke fase bestaat uit processtappen. Voor elke stap zijn een of meer verantwoordelijke actoren aan te wijzen en moeten hulpmiddelen zoals standaardproducten beschikbaar zijn of komen. Om de tevredenheid over een processtap te bepalen worden 'prestatie-indicatoren' opgesteld." (BIO Utrecht, 2008-2011: p. 13-15). Dit proces is geïllustreerd in het bovenstaande plaatje. De zoekfunctie naar 'netwerken' of 'Netwerkend Werken' levert in dit document geen overeenkomsten op. Er wordt op het gebied van samenwerking aandacht gevraagd voor meer interne samenwerking tussen de afdelingen en functies.

Verspreiding: 'Netwerkend Werken' bij aanpak mensenhandel

'Mensenhandel frustreren doe je samen' is de kop van een artikel over de aanpak van mensenhandel in Korps Utrecht (Blauw, 2011 (7): p. 6). In dit artikel staat beschreven dat de bestrijding van mensenhandel in gemeenschappelijkheid wordt uitgevoerd. Het prostitutiegebied is aangewezen als proeftuin door het OM (een leeromgeving waarbij nieuwe methoden gebruikt worden). De recherche werkt hierbij samen met ketenpartners (OM, gemeente) aan interventies zowel op het gebied van tegenhouden als op het gebied van straffen en afpakken. Per zes weken is er een casusoverleg met meerdere partijen (ook het RIEC, Belastingdienst en FIOD zijn aangesloten). Er is een convenant afgesloten zodat informatie kan worden uitgewisseld. "Toch is de samenwerking nog voor verbetering vatbaar", aldus een woordvoerder van korps Utrecht .

De aanpak van mensenhandel is een voorbeeld van de verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Deze aanpak is geïnitieerd door de proeftuinen, een ander initiatief om 'Netwerkend Werken' te stimuleren. De respondenten uit Utrecht hebben deze aanpak niet genoemd, zij weten niet af van het bestaan van deze aanpak; op dit gebied heeft geen communicatie plaatsgevonden.

§ 6.3.5. Toekomst van de werkwijze 'Netwerkend Werken'

Wat is er nodig om de werkwijze toe te kunnen passen in de praktijk?

Er zijn verschillende beelden over hoe deze werkwijze duurzaam verspreid zou kunnen worden in de toekomst. Alle respondenten vinden het wenselijk. Deels geven zij aan dat 'Netwerkend Werken' een fenomeen is dat sowieso al in opkomst is. Aan de andere kant is naar voren gekomen dat het nog veel te weinig gebruikt wordt. Respondenten zijn bevroegd op wat hen zou kunnen helpen bij het duurzaam verspreiden van deze werkwijze. De genoemde punten worden hieronder toegelicht.

Opleggen/druk van bovenaf

De onderzoekkundige vindt: *"Het moet wat meer geforceerd worden, niet alleen via leren maar ook opleggen door regels, prestatieafspraken e.d. Dit past ook bij de cultuur, dat is nodig om ons hier in beweging te krijgen. Dan is het ook in ieders belang."* Respondenten noemen dat het heel belangrijk is dat het energie geeft en niet alleen maar moet. Toch moet er ook een zekere mate van druk achter zitten. Net zoals dat de bijeenkomsten dwongen om er mee door te gaan, iets te laten zien zou dat ook na de pilot moeten gebeuren. *"Maar als het alleen maar moeten is, dan wordt het niet veel want dan doe je alleen een verplicht kunstje. Je moet er in geloven, maar ondertussen ook een beetje een stok achter de deur krijgen."* Mensen gaan er in geloven als ze succesverhalen zien, die successen moeten gedeeld worden.

Opvolgen en faciliteren

Volgens de chef recherche kan er iets gedaan worden aan opvolgen en faciliteren. *"Als je het duurzaam wilt maken zou het goed zijn nog iets te organiseren om het terug te halen. Dan ga je weer bewust denken van, wat gaat er nu anders, wat heeft het me nu geleerd? Wat kan ik er nu nog mee gaan doen? Dat helpt om je weer bewust te worden"*. Na de pilot moet er dus opvolging gegeven worden aan de werkwijze. *"Niks gaat vanzelf, je moet mensen daarin wel helpen, versterken daarin. Dat kan door pilots draaien, maar dat kan ook op een andere manier."*

Enthousiaste ambassadeurs

Ook moeten er mensen worden gezocht die hiervoor enthousiast zijn, die het oppikken en verspreiden. Ook vindt men dat iedereen het een keer moet ervaren om enthousiast te worden voor de werkwijze. *"Men beseft zich wel dat de traditionele manier niet meer altijd werkt, dat die boef slimmer is of niet meer te vangen is. Maar dat is een heel langdurig proces. Pas als men het ervaart ziet men dat het eigenlijk veel dichter zit bij wat er al gedaan wordt"*.

Informatie

Daarnaast moeten er betere informatiesystemen komen om binnen de politie beter informatie te kunnen uitwisselen. De onderzoekkundige: *"Er is geen systeem waar in staat wie waar*

verstand van heeft.” Hierdoor moet het wiel vaak opnieuw worden uitgevonden, hetgeen veel extra tijd kost. Ook wat betreft contactgegevens is er weinig vastgelegd. Een onderzoeker: “Het uitwisselen van contactgegevens, dat is iets waar misschien nog wel wat aan gedaan kan worden. Als ze bij de sociale recherche net een contact hebben bij de belastingdienst is het handig als ik dat kan zien. Dat is nu niet ergens in een systeem te zien. Nu gaat het vaak zo dat als een collega toevallig ergens een contact heeft dat je daar dan ook contact mee opneemt. Dit zouden we beter organisatiebreed kunnen doen. Nu is het op toeval en via via gebaseerd, vaste netwerken zouden beter zijn. Het moet makkelijker te raadplegen zijn.”

Tijd en capaciteit

Het zou niet de doelstelling moeten zijn dit binnen een jaar rond te hebben. Het is een lang traject dat veel tijd nodig heeft. *“Dan heb je het meer over een weg van 10 tot 15 jaar. Je hoeft het niet helemaal op de generatie af te schuiven, dat is onzin. Maar dit is niet iets waarvan je zegt van we zetten de snelkookpan aan en dan zijn we over een jaar klaar. Dat vind ik ook niet bij ‘Netwerkend Werken’ passen, want ook daarin moet je je ontwikkelen het is geen vaststaand iets. Het is wel een beetje politie eigen om dit dan te zien als het ei van Columbus dat iedereen overal moet gaan doen, en dat is het natuurlijk ook niet. Dus, draag het vooral uit, laat het mensen meenemen, probeer het te integreren in hun werkwijze. Maar het is niet het enige alternatief. Dat is ook altijd de uitdaging, zo krijg je politiemensen niet mee. Als je gaat zeggen dat alles tot nu toe wat ze gedaan hebben helemaal fout was, dan gaan ze niet leren. Dus je moet voortbouwen op wat ze al doen.”*

Een onderzoeker: *“Als je deze werkwijze wil doorzetten moet je de capaciteit krijgen om aan de voorkant onderzoek te gaan doen. Nu worden we toch heel erg geëld door de waan van de dag, het is heel erg druk en er liggen veel onderzoeken op de plank. We hebben ook afspraken met het OM hoeveel onderzoeken we moeten leveren ieder jaar. Wijkagenten die werken al aan de voorkant, maar recherche niet. Het management zou drie problemen moeten formuleren om aan te gaan werken op deze manier en daar ook capaciteit voor vrij maken”.*

§ 6.3.7. Samenvatting resultaten Korps Utrecht

De inhoud pilot ‘Netwerkend Werken’ is als positief ervaren en de begeleiding als heel deskundig en een prettige stok achter de deur. Het verloop van de pilot liep af en toe niet soepel; mensen waren druk met andere zaken waardoor het niet de nodige prioriteit heeft gekregen. Respondenten in de uitvoering hebben weinig kans gezien deze werkwijze in hun eigen praktijk voort te zetten. Zij zouden dit wel graag willen omdat zij zeer achter de werkwijze staan. De leiding en de politiecultuur belemmert voor hen de mogelijkheid om ‘Netwerkend Werken’ toe te passen in de praktijk. Leidinggevenden geven aan nog met het onderwerp bezig te zijn en dit in de toekomst meer te willen en moeten doen. De werkwijze heeft men geprobeerd voort te zetten in het onderzoek naar jeugdgroepen, verder is er weinig actie genomen om deze werkwijze te verspreiden. Men vindt ‘Netwerkend Werken’ vooral bij jeugdgroepen passen. Ook zijn respondenten van mening dat het wenselijk is als dit in de toekomst meer toegepast gaat worden op grote, complexe zaken. Dit moet deels uit de opleiding komen, deels van bovenaf in beleid en deels doordat ambassadeurs het blijven aanjagen. Een intensievere opvolging en het faciliteren van deze werkwijze zou helpen bij het

duurzaam verspreiden ervan. Tot slot heeft het duurzaam verspreiden van deze werkwijze volgens de respondenten in korps Utrecht veel tijd nodig.

§ 6.4. Korps Haaglanden. Thema: Vastgoedfraude

Thema Vastgoedfraude

Voor de pilot is in Haaglanden een divers team samengesteld met jonge, hoog opgeleide recherchekundigen en ervaren rechercheurs. Het netwerkteam in Haaglanden heeft het thema Vastgoed opgepakt. Dit was een geheel nieuwe thema in Haaglanden. Daarom heeft de pilot zich vooral gericht op probleemanalyse, een eerste scan van het fenomeen vastgoedcriminaliteit. Vragen die daarin centraal stonden waren: hoe verloopt het proces van vastgoedfraude in Haaglanden, wat moet/kan de rol van de politie daarin zijn en wat is de rol van partners? Er zijn verschillende interviews geweest met partners, waardoor de informatiepositie van het korps Haaglanden op het gebied van vastgoedfraude versterkt is. Ook is er contact gelegd met het RIEC. De pilot heeft inzicht gegeven in de dynamiek van de vastgoedwereld, zaken als witwassen maar ook prostitutie, hennep en mensenhandel blijken sterk verband te houden met vastgoedfraude. Deze verkenning heeft gediend als projectvoorbereiding voor een nog lopend onderzoek.

§ 6.4.1. 'Netwerkend Werken'

Beschrijving van 'Netwerkend Werken'

'Netwerkend Werken' is volgens de recherchekundige focus leggen op het politiewerk "door te kijken wat partners al doen en wat je zelf dan nog moet doen. Wij kunnen het allemaal niet, en moeten het niet kunnen en willen, want het past ook niet in onze taakomschrijving". Een tactisch analist voegt hier aan toe dat 'Netwerkend Werken' vooral geschikt is als partijen afhankelijk van elkaar zijn. Vastgoed is daarbij een goed voorbeeld, "omdat daar meer bij komt kijken dan alleen het politiewerk. Informatie over die panden en eigenaren, dan ben je toch afhankelijk van partijen waar je je informatie weg kan halen". De beleidsmedewerker omschrijft 'Netwerkend Werken' verder als "aan de voorkant, voordat je aan iets begint meteen kijkt welke partners je erbij moet betrekken". 'Netwerkend Werken' past volgens respondenten in Haaglanden vooral bij georganiseerde misdaad.

'Netwerkend Werken' is nieuw ten opzichte van traditionele werkwijzen omdat teams eerder niet op deze manier samengesteld werden. De leidinggevende: "Dat je teams steeds meer samenstelt op basis van wat je op dat moment nodig hebt om een bijdrage te leveren. We zetten nu meer de politie centraal dan het probleem centraal, en daar zouden we meer naar toe moeten". 'Netwerkend Werken' verschilt verder van traditioneel werken omdat het niet gaat over één enkel delict maar: "Netwerkend Werken gaat meer over themagericht naar een ander inzicht of effect komen. Het zit meer in de voorkomende sfeer".

Voorwaarden voor 'Netwerkend Werken'

Een voorwaarde voor 'Netwerkend Werken' is meer tijd stoppen in de projectvoorbereiding. Ook creativiteit is van belang, aldus de leiding: *"Het blijft een discussie van capaciteit en kwaliteit. En dan moet je slimme interventies plegen. En daar heb je intern en extern creatieve mensen voor nodig. Jonge mensen, en die willen wel"*.

§ 6.4.2. Kenmerken van 'Netwerkend Werken'

Voordelen

Alle respondenten in Korps Haaglanden zien het belang en de voordelen van 'Netwerkend Werken' in, hoewel zij niet denken dat iedereen in het korps dit onderschrijft. *"Dat wisselt enorm per persoon. De rechercheurs zeggen: natuurlijk! Dat zijn mensen die uit zichzelf wel de telefoon oppakken en verbinding zoeken en ook kijken vanuit het perspectief van de ander. En je hebt ook rechercheurs die zeggen: mot dat dan? Wat heeft dat voor zin?"*. Toch denkt de beleidsmedewerker dat niemand tegen de werkwijze kan zijn, als je het goed uitlegt. *"Want als je alleen maar bezig bent met boeven vast te zetten, dat is gewoon dweilen met de kraan open. Dus je hebt ook gewoon echt andere manieren nodig, en interventies om je slagkracht te vergroten."*

De leiding denkt dat 'Netwerkend Werken' steeds belangrijker gaat worden: *"Ik denk dat dit een bijna in de maatschappij ingebakken systeempje gaat worden, je kan er niet meer omheen gaan. De maatschappij vraagt dit van je dus daar heb je niet zoveel in te kiezen, dus daar moet je gewoon mee aan de slag."*

Vooraf voor probleemgerichte aanpak is 'Netwerkend Werken' geschikt volgens de respondenten. Voor een acuut incident is de snelheid niet groot genoeg. *"Vastgoed is allemaal onzichtbare criminaliteit, dus daar kun je wel even wat langer over nadenken, niemand is er zichtbaar slachtoffer van. Dus daarom leent het zich voor zo'n aanpak. Maar alle gewelddadige vermogensdelicten, dat zijn allemaal delicten waar onschuldige burgers mee te maken hebben en waar je veel sneller op moet acteren dan dat je zegt, kom we gaan even alle netwerkpartners erbij halen. Dat kun je gewoon niet legitimeren. Dat zijn dus ook feiten die primair bij de politie thuishoren, de preventie natuurlijk niet, maar de repressie dus wel."* 'Netwerkend Werken' is ook leuk om te doen, *"het geeft een leuke dynamiek"*.

Verenigbaarheid

Hoewel respondenten het voordeel van de werkwijze inzien, is het slechts geschikt voor een beperkt aantal zaken; vooral voor de georganiseerde misdaad. De leiding legt uit waarom 'Netwerkend Werken' niet altijd verenigbaar is met het normale 'productiewerk' van de opsporing. *"In de essentie blijf je in je normale productieproces meters moeten maken. Ik kan niet zeggen van mensen die mishandeld worden van, nee helaas, of een lijk laten liggen want ik ben in een netwerkteam met vastgoed bezig."* De waan van de dag is door het grote aantal incidenten zo groot, dat er weinig tijd over blijft voor 'Netwerkend Werken' en een probleemgerichte aanpak. 'Netwerkend Werken' past niet bij de standaard politiemans, volgens de leiding: *"de politiemans blijft toch een incidentenmens, dat is ook de kracht. Daar zijn we goed in, we hebben*

een prachtig mooie organisatie. Maar op het moment dat we moeten gaan nadenken en plannen maken, man daar kunnen we lang over doen. In essentie blijft ons bedrijf een MBO-bedrijf, want dat is ook onze opdracht. Het gaat altijd ergens ten koste van, en als dat van die 80% productie is krijgt de politie toch een probleem. Dan staat de burgemeester of het OM op de stoep". Ook de recherchekundige herkent dat het niet altijd past binnen de cultuur: "Er is toch een grote doen-cultuur hier, en mensen vinden het lastig om veel aandacht te gaan besteden aan zo'n projectvoorbereiding, willen liever morgen gewoon gaan aanhouden. Terwijl ze misschien beter overmorgen kunnen gaan aanhouden". Met name op lokale bureaus is de waan van de dag erg groot, waardoor er geen tijd is om het netwerk in kaart te brengen. Regionale recherche heeft daarom meer potentie en past beter bij 'Netwerkend Werken', vindt de recherchekundige.

Complexiteit

'Netwerkend Werken' is volgens de respondenten complex, vooral door de samenwerking met externe partners en informatie delen. De beleidsmedewerker vertelt dat mensen het moeilijk vinden om contact te maken met externen: "Bijvoorbeeld de interviews met externe partners die gehouden werden. Meer de angst van: kan dat dan, wat ga ik daar dan vertellen, maak ik dan niet mijn onderzoek stuk?" Ook is er veel te doen omtrent het delen van informatie, dit kost veel tijd. De leidinggevende: "Bij zo'n RIEC of Veiligheidshuis is er natuurlijk per definitie eerst een half jaar gezeik van informatie delen: mag ik jou dat wel geven? Want wat ga jij er mee doen dan? Het zit hem niet op intenties, maar wel op uitwerking". Door de moeilijkheid van informatie delen is 'Netwerkend Werken' volgens de recherchekundige niet geschikt voor ieder onderwerp; "Je zit natuurlijk sowieso met de Wet Politie Gegevens, dat is echt een belangrijke barrière om informatie te delen. Op het moment dat wij hier informatie hebben, moet het wel aan verdraaid veel eisen voldoen wil je dat kunnen delen, en gebruiken met partners".

Resultaten zichtbaar

De resultaten van 'Netwerkend Werken' zijn niet goed zichtbaar te maken, ook omdat het veel in de preventieve hoek zit. De beleidsmaker zegt hierover: "We hopen dat het een wat duurzamer effect is, maar dat weten we nu nog niet. Maar het kan haast niet anders dan dat het helpt". Het resultaat van de pilot is geweest dat er nu een visie op vastgoed is en dat duidelijk is wie de partners zijn.

§ 6.4.3. De pilot

De leiding van het korps heeft besloten aan de pilot mee te doen, en een divers team samen te stellen; "van jong naar oud, meiden, kerels, een heel divers clubje". De pilot heeft geholpen om tijd en middelen vrij te maken voor 'Netwerkend Werken'.

Inhoud

Over de inhoud van de pilot waren de deelnemers enthousiast. De tactisch analist: "Ik was gelijk enthousiast want ik ben erg voor dit soort dingen". Een recherchekundige: "Het doel van de pilot dat was op zich heel goed, het onderwerp leende zich er ook heel goed voor. doordat we ons nu bewust werden van wat partners precies doen, kun je ook het eigen doel van je organisatie beschrijven, wat moet er dan nog meer gebeuren?".

Verloop

Het verloop van de pilot was een minder succes. De tactisch analist vond de opdracht te breed en te open, *"Het heeft een half jaar geduurd voordat het een beetje op gang kwam. Niemand wist eigenlijk wat hij moest doen. Voor de volgende keer zouden ze veel beter doelen moeten opstellen: welk resultaat willen we bereiken?"*. Aanvulling van de leiding: *"Het heeft als methode wel even geduurd voordat de mensen in het team aan elkaar gewend waren. Ze bleken wel erg zoekend te zijn naar de opdracht, terwijl wij het ook niet wisten, het was in feite heel open"*. De externe begeleiding is als niet goed ervaren. De recherchekundige: *"Die procesbegeleiders waren niet zo goed ingelezen in de politie. En zij hadden bepaalde aannames die niet helemaal reëel waren."*

Ook was het moeilijk tijd vrij te maken voor de pilot: een Team Grootschalige Opsporing (TGO) kreeg voorrang op de pilot. Iedere keer waren er wel een paar mensen afwezig, dat was lastig. Los van deze praktische bezwaren vonden de deelnemers het wel leuk om in een team samen te werken aan een nieuw onderwerp.

Resultaat

Het resultaat van de pilot is tegengevallen. De tactisch analist: *"De pilot was toch niet echt een succes, het heeft eigenlijk heel weinig opgeleverd."* Dit geldt ook voor de leiding: *"In essentie was ik toch een beetje teleurgesteld over het resultaat. Ik had meer creativiteit verwacht, ik had meer verassing verwacht. Ik had niet zoiets van: nu zijn me de schellen van de ogen gevallen, dit is nou een hele aparte invalshoek. En dat vond ik best wel een beetje jammer, daar had ik wel meer van verwacht. De return on investment, en de houdbaarheid ervan, die vind ik wel laag."* Het heeft wel enig resultaat gehad: *"Het levert altijd een procesresultaat op, dat je leert hoe het werkt en hoe je er mee omgaat. Het heeft een document opgeleverd en daarmee inzicht in de vastgoedmarkt van Den Haag e.o. En het heeft een aantal verbindingen naar partners opgeleverd."* Er zijn ook positieve geluiden: *"Waar we heel veel aan hebben gehad is toen de FIOD [Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst] erbij kwam, toen is er echt nog meer mogelijk geweest. De aanpak van een notaris is door politie bijna niet te doen, en de FIOD kan daar wel weer wat mee. Dus in die zin denk ik dat het veel meer resultaat oplevert als je met partners samenwerkt."*

§ 6.4.4. Na de pilot

Na de pilot is men doorgegaan met een vastgoedonderzoek, waar ook iemand uit de pilot aan deel heeft genomen.

Duurzaamheid

Werkwijze doorgezet na de pilot?

Volgens de beleidsmedewerker is Korps Haaglanden doorgegaan met deze werkwijze, echter wel op eigen manier. Er is niet het kopje 'Netwerkend Werken' opgeplakt. Er wordt wel gewerkt met interventieteams (met een gemixte samenstelling) en probleemgericht werken. Dit zijn volgens de respondent dezelfde principes. *"Daarnaast hebben we Haaglanden Exclusief, daar presenteren we een zaak en leggen we uit waar iets is misgegaan, hoe we iets hebben aangepakt en tot welk resultaat het heeft geleid. Daar zijn collega's ontzettend enthousiast over. Dan gaat het ook over meer reflecterend op de werkwijze kijken: hoe kan het nou slimmer?"* De

leidinggevende vindt dat deze initiatieven een afgeleide zijn van de oorspronkelijke bedoeling, een versmalling. Bij de opstart van een grote zaak wordt een expertmeeting samengesteld. *"Wat wij proberen is meteen een soort expertmeeting te houden zodat je met z'n allen vanuit verschillende invalshoeken kijkt naar het probleem of het thema dat je aan wilt pakken. Ook met externe partners. Juist om te voorkomen dat je niet alleen maar in die politiekoker blijft hangen. Op dat moment maak je ook afspraken over de handigste aanpak en wie daar wat in kan betekenen."* Het toevoegen van een recherchekundige aan een team is goed bevallen. *"Om mee te kijken en kritische vragen te stellen voor een vernieuwende blik."* De leiding beaamt dat het inzetten van recherchekundigen overleidend is gebleven: Daarnaast vertelt de beleidsmedewerker dat er gestreefd wordt naar het houden van een kick-off met externe partners om gezamenlijk strategie te bepalen. En voor grote thema's wordt er met het Regionaal Informatie- en Expertise Centrum (RIEC) gewerkt aan analyses.

Andere respondenten geven aan dat zij niet veel meer gedaan hebben met 'Netwerkend Werken' na de pilot. Zo zegt de tactisch analist: *"Het is als een nachtkarsje uitgegaan"*. De leidinggevende beaamt dit *"Het zit hem in echt samen doen, niet alleen uitwisselen, maar gezamenlijk een effect willen bereiken n.a.v. een gezamenlijk probleem. En dat is nog niet heel erg dik gezaaid."* *"De externe samenwerking komt er wat mij betreft nog niet voldoende uit, het is nog vooral op ad-hoc basis."*

Er wordt wel samengewerkt met andere partners. Tactisch generalist: *"Het vastgoed intelligence centre (VIC) werd ongeveer in dezelfde tijd opgericht. Daar hadden ze toen nog niet zoveel aan, maar inmiddels maken die allemaal mooie analyses waar de politie en opsporing heel erg veel aan heeft"*. Ook het RIEC is een belangrijke partner geworden voor analyses van grote thema's.

Voorwaarden aanwezig voor 'Netwerkend Werken'?

De leiding legt uit dat het ontbreekt aan tijd en geld: *"Je hebt weinig rek en ruimte om te proberen om dingen te doen. Op het moment dat er een aparte geldstroom ontstaat of dat het gefaciliteerd wordt, dan kan je dat soort dingen erbij gaan doen."*

Tijdens de pilot was deze geldstroom er en na de pilot niet meer, waardoor er volgens de leiding weinig tijd meer ingezet kan worden op 'Netwerkend Werken'. *"De essentie is, ook vanuit de proceseigenaren opsporing, hebben we nooit meer geroepen van wat willen we hier nu verder mee? En dan zie je, als er niet meer een paar kartrekkers zijn, het ook niet meer als initiatief blijft bestaan"* Tijd, geld en capaciteit zijn volgens de leiding redenen waarom het niet is doorgegaan. *"Ik denk dat daar wel een punt zit: we willen wel, maar je ziet dat er niet zoveel ruimte meer is in de prestaties die je al moet leveren, om nog eens gezellig met die mensen apart in een team te zitten die eens lekker out of the box in een andere methode naar de werkelijkheid aan het kijken zijn. Zo'n pilot is dus bijzonder, alleen het lukt ons niet om de pilot te borgen in de dagelijkse operatie."* Volgens de leiding is het lage resultaat van de pilot ook een reden: *"Word je nou elke dag gillend van blijdschap wakker van dit initiatief, dan zeg ik: dan waren we er wel mee door blijven gaan."*

Verspreiding

De respondent die zowel in de pilot als in het vastgoedonderzoek heeft meegewerkt, geeft aan dat de werkwijze niet is doorgezet in het onderzoek. *"In de vastgoedzaak zijn we er nog maar nauwelijks mee doorgegaan. Mensen weigeren gewoon om creatief te denken, om eens met een nieuwe partner om tafel gegaan. De uitkomsten van de pilot waren te theoretisch, het had geen aansluiting". "Je hebt gewoon te maken met de old-schoolheid van de recherche. Ze zien daar niet zo het nut van in want ze hebben het nog nooit eerder gedaan. Het is een beetje de cultuur hier, een beetje vastgeroest in patronen."* De analist geeft wel aan dat er is samengewerkt met partners, zij vindt dit een normale gang van zaken. Verder is het team volgens haar niet anders samengesteld dan normaal. De recherchekundige vertelt dat de pilot wel heeft geholpen contacten te leggen binnen vastgoed en dat die nu ook gebruikt worden, toch blijft het lastig: *"Op vastgoed gebeurt het dus wel, maar het blijft daar heel moeilijk welke informatie je kunt delen met mensen"*. Op beleidsniveau ziet de respondent het snel verspreiden: *"Als ik zie welke slagen ons korps de afgelopen jaren heeft gemaakt gaat het nu echt heel snel met deze ontwikkeling. Dat komt ook omdat vanaf 2009 het veiligheidshuis haar deuren heeft geopend, vlak daarna kwam het RIEC."*

De korpsprioriteiten (jeugd, veelplegers, woninginbraken, overvallen) zijn gericht op vooral strafbare feiten met zichtbare slachtoffers. Die kun je volgens de recherchekundige beter met traditionele methoden aanvliegen. Wel is er een analyse gemaakt van grote thema's als mensenhandel, vastgoed, hennep en cybercrime.

Wat staat er in het beleid over 'Netwerkend Werken'?

In de korpsvisie 2008-2011 staat samenwerking centraal: *"Een veilig Haaglanden maken we niet alleen, maar in samenwerking met burgers, het gezag en onze partners, vanuit het principe van actieve wederkerigheid."* (p. 6) Er is geen beleidsplan beschikbaar gesteld van Korps Haaglanden, maar volgens de respondenten is er geen concreet beleid opgenomen over 'Netwerkend Werken'. Wel wordt er gerapporteerd over de probleemgerichte aanpak bij georganiseerde misdaad.

§ 6.4.5. Toekomst van de werkwijze 'Netwerkend Werken'

De leiding is van mening dat het 'Netwerkend Werken' gestimuleerd moet worden. *"We hebben willen investeren, goeie intenties gehad, maar uiteindelijk is dit het dan. In die zin kan ik me wel een klein beetje voorstellen dat je het weer een vliegwiel moet geven. Maar we hebben wel uithoudingsvermogen nodig, en we moeten wel investeren."* Toch weet de leiding nog niet goed hoe dat dan moet in de praktijk: *"Ik kan nog niet zo goed grijpen van, wat kunnen we nou doen dat het gaat zorgen dat we er blijer van gaan worden dan de vorige keer. Als je er capaciteit op zet, dat helpt heel vaak. Maar dat kan je niet blijven vragen, want het houdt een keer op. Er zijn gewoon erg veel programma's die lopen, zoals Finec en kinderporno, die hetzelfde vragen."* In de omgeving wordt er al steeds meer gewerkt met netwerken. *"Het zal straks voor de politie en andere partners veel normaler zijn, en misschien ook traditioneel worden. We zullen er op een natuurlijke, organische manier mee leren werken. Volgens mij is de omgeving voor 'Netwerkend Werken' veel ontvankelijker, veel logischer dan bij Finec. Het gebeurt veel meer om je heen."* De

respondenten geven aan dat 'Netwerkend Werken' in ontwikkeling is in de maatschappij. Zij geven daarnaast een aantal punten aan die er volgens hen voor zouden zorgen dat 'Netwerkend Werken' duurzaam verspreid kan worden.

Ambassadeurs

De leidinggevende geeft aan dat het hebben van ambassadeurs erg belangrijk is. *"Het draait er uiteindelijk om dat je een paar pioniers moet hebben, een paar ambassadeurs die er de lol van inzien, die hun nek uit durven steken en de voorverkenner zijn"*.

Resultaten laten zien

Volgens de leiding is het van belang om de resultaten van 'Netwerkend Werken' te laten zien. Het feit dat er geen mooi resultaat uit de pilot is gekomen heeft het doorgaan met de werkwijze tegengehouden. *"Ik weet niet of je mensen zover gaat krijgen, maar als je kan aantonen dat het helpt, dan staan mensen daar ook wel voor open. Natuurlijk is het resultaat ook belangrijk, als het een fantastisch resultaat had opgeleverd waren we er mee doorgegaan. Zoek dingen die een beetje kans van succes hebben"*. De tactisch analist geeft aan dat de enige manier om een politiemedewerker overtuigd te krijgen is wanneer zij hier zelf het voordeel van inzien. *"De politie is zo'n instantie waar mensen eerst zelf het voordeel moeten merken voor zichzelf, als het echt voordelen voor ze heeft, trekt het ze al veel meer aan dan dat het een algemeen verhaal is, dan gaan ze weer over op de waan van de dag"*. De beleidsmaker legt uit dat als mensen de resultaten zelf zien, ze ook enthousiast worden. *"Ze moeten er iets aan hebben. Je kunt mensen wel verplichten om samen te werken en van elkaar te leren, maar je hebt toch altijd iets van 'what's in it for me?', je moet er lol in hebben, je werk beter van kunnen doen, en dan gaan mensen daar eigenlijk altijd wel in mee."*

Leidinggevende

Zowel op uitvoerend niveau als op beleidsniveau vindt men dat de korpsleiding belangrijk is bij het duurzaam maken van 'Netwerkend Werken': *"Bij ons is de sleutelfactor de rol van de leidinggevende daar in. Als die uitstraalt dat het belangrijk is en er ook op stuurt dat het op die manier wordt ingericht, dan is de kans op slagen ook wat groter"*. *"Mensen raken geënthousiasmeerd als ze zien dat het werkt en als de korpsleiding het belangrijk vindt. Het moet ook in het beleid terugkomen."*

Opvolgen

De tactisch analist en de recherchekundige vinden dat de pilot meer opgevolgd zou moeten worden. *"Men moet er eerst bekend mee raken, bijv. via pilots. Die moeten dan wel beter opgevolgd worden in het korps. Ik denk dat het korps zal denken van: oké dit hebben we al gedaan, dus nu gaan we weer wat anders doen. Dus ik denk niet dat ze kijken van wat hebben we dan precies gedaan, en wat kan daar anders, en moeten we het misschien nog een keer doen? Dus dat is wel jammer, maar ja, er zijn natuurlijk ook 300 andere dingen die ze nog willen doen"*.

Terughoudendheid politie

Volgens de respondenten moet de politie zichzelf minder centraal stellen en meer kijken naar wat andere partners kunnen doen: *"En dan moet je ook zeggen van de politie doet niks meer als andere partijen ook niks doen. Want hoe kun je van een gemeente verwachten dat hij goed in positie komt als wij er een team van 30 man opzetten en zij een halve paardenkop? Je moet uitstralen: we zijn er niet alleen van"*. Wanneer de politie altijd als eerste begint met het aanpakken van een probleem en er een groot, dominant team op zet, is het volgens deze respondent voor andere partijen lastig om in de positie te komen om op gelijkwaardig samen te werken.

Betrek de wijkbureaus/wijkagenten

Volgens de tactisch analist zijn wijkagenten nog te weinig bezig met wat zij kunnen betekenen voor grotere thema's. *"Die denken er niks mee te maken te hebben maar moeten juist het beseft krijgen van hé, als ik op straat loop en ik zie wat, dan kan ik dat beter noteren, het kan interessant zijn op een ander moment. Dat ze naar meer gaan kijken dan alleen naar overlast."* De tactisch analist denkt dat wijkbureaus meer betrokken moeten worden, dat het daar moet beginnen en niet bij een clubje denkers. De beleidsmedewerker vindt dat 'Netwerkend Werken' niet alleen in de opsporing moet worden versterkt, ook handhaving moet er mee aan de slag: *"En dan zul je ook zien dat het geen opsporingsding is, want volgens mij wordt het zo nog steeds gezien en gepromoot onder de Board Opsporing, maar eigenlijk is dat smal gedacht! Je wil juist dat het vanuit het hele politiewerk is, juist ook vanuit handhaving. Je ziet dat ze daar al veel verder zijn. De regionale opsporing kan nog wat leren van die wijkagent! En zorg dat je op die manier de verbinding legt"*. De recherchekundige is juist van mening dat 'Netwerkend Werken' meer op tactisch en strategisch niveau moet liggen. Zij vindt dat 'Netwerkend Werken' vooral bedoeld is voor grote thema's, deze worden op tactisch/strategisch niveau aangepakt en niet door wijkagenten die meer op incidenten reageren.

Informatie delen

Volgens de recherchekundige en de tactisch analist moet er worden geïnvesteerd op meer informatie delen. Daarvoor moet de gedachtegang veranderen. *"Kijk, nu hebben ze het over de Nationale Politie, nou, die hakken die in het zand gaan. Want we willen niet delen, dit is van ons. Want hoe meer informatie je deelt hoe beter, maar zij zijn toch bang dat ze hun eilandjes dan verliezen. Dan doe ik al het werk, en dan gaan zij ermee vandoor. De gedachtegang moet gewoon veranderen. Je merkt het ook bij die wijkbureaus, de een gaat echt niet vertellen aan de ander wat ze hebben"* Er is volgens deze respondent dus een grote terughoudendheid in het delen van informatie, men wil de eigen verzamelde informatie niet prijsgeven aan een ander.

Faciliteren en stimuleren

Volgens de beleidsmedewerker moet 'Netwerkend Werken' gefaciliteerd en gestimuleerd worden. *"Dat is niet iets wat je kan opleggen of iets wat je met procedures en regels moet faciliteren. We kunnen het faciliteren, we kunnen het stimuleren, maar we kunnen het niet allemaal gaan regelen, want dan ben je het effect kwijt."* Ook de recherchekundige pleit voor faciliteren en stimuleren van 'Netwerkend Werken', en wel aan de hand van concrete thema's.

Per groot thema moet een landelijke groep een analyse maken. *"Het zou op zich wel goed zijn denk ik om op die bepaalde thema's gewoon landelijk een soort van werkgroep in te richten die daar over heeft nagedacht. En niet weer ieder korps afzonderlijk te laten uitzoeken. Op het gebied van vastgoed, hennep en jeugdgroepen. Dat je dat soort dingen landelijk toegankelijk maakt, een soort van wetenschappelijk bureau, waar je info in kunt winnen over onderwerpen. Het zou fijn zijn als daar gewoon eens een fatsoenlijke website voor zou komen. Waar je gewoon heel eenvoudig een linkje hebt naar de thema's, en een netwerkaartje erbij. Veel meer faciliteren op thema en toegankelijk maken van de informatie. Niet eens zozeer al die rapporten, maar gewoon even heel kort: dit is het netwerk, dit zijn suggesties".*

Inspanningsverplichting vs. resultaatverplichting

Volgens de leiding in korps Haaglanden wordt 'Netwerkend Werken' bemoeilijkt omdat er gestuurd wordt op oplossingspercentage en aantal gevangenen boeven. *"Op het moment dat je voor kwaliteit gaat moet je natuurlijk niet roepen dat het oplossingspercentage omhoog moet, want dan gaan we weer in onze oude stoel zitten en boeven vangen etc. Dus we moeten meer naar een inspanningsverplichting in plaats van een resultaatverplichting, het moet meer gaan om zachte getallen. Dan kun je ergens komen."* Volgens deze respondent moet er een inspanningsverplichting komen op het gebied van 'Netwerkend Werken' als alternatieve sturingsvorm.

Partners

Volgens de leiding is het noodzakelijk om partners mee te krijgen, wil 'Netwerkend Werken' zich verder verspreiden en duurzaam worden. *"En je moet ook partners meekrijgen, zoals het OM."* Daarnaast is het noodzakelijk deze partners goed te leren kennen, wanneer de belangen bekend zijn is samenwerking eenvoudiger. *"Er is geen onwil bij de politie, nee dat denk ik zeker niet. Maar wel te weinig kennis over netwerkpartners."* Alleen wanneer deze kennis aanwezig is kan samenwerking goed werken, daarna moet er dan wel ingezet worden op de voordelen van de samenwerking. *"Er moet echt een win-win situatie zijn. Kijk, ik kan wel iedereen uitnodigen, maar als vervolgens die partner aan tafel zit en denk: wat doe ik hier? Dan is het zonde van de tijd en energie geweest."*

Tijd

Tot slot heeft het duurzaam adopteren en verspreiden van 'Netwerkend Werken' veel tijd nodig. De leiding: *"Hoewel de jonge mensen het al veel meer hebben dus het is ook een kwestie van tijd."* Het moet een nieuwe gewoonte worden, net als telefoneren. Zodat men er niet meer bij na hoeft te denken maar het gewoon gaat doen. Dat heeft wel tijd en aandacht nodig: *"Het zit op meer lagen, in de dagelijkse dingen, in de pilot, in aandacht geven, in kijken of je mensen kan betrekken, maar ook zelf betrokken kan worden. Dan kom je steeds meer tot dat het heel logisch is."* De tactisch analist onderstreept ook het belang van tijd geven en steeds blijven herhalen van de uitgangspunten van 'Netwerkend Werken': *"Door herhalen, herhalen, herhalen. Iedere week moet chef op het wijkbureau het behandelen in de briefing. Bij iedere zaak moet het weer naar voren komen. Maar hoe je het ooit zo ver krijgt dat het ook echt gaat gebeuren, daar gaat heel veel tijd overheen"*.

§ 6.4.6. Samenvatting resultaten Korps Haaglanden

'Netwerkend Werken' wordt in korps Haaglanden ten eerste gezien als focus op politiewerk door te kijken wat partners al doen en ten tweede als het samenstellen van diverse teams zodat er breder gekeken kan worden. Hoewel de respondenten het belang en de voordelen van 'Netwerkend Werken' inzien, vinden zij het voor een beperkt aantal zaken geschikt; met name de georganiseerde misdaad waar geen acute druk op staat. Respondenten in Korps Haaglanden geven aan dat er niet veel tijd overblijft voor 'Netwerkend Werken' door het grote aantal incidenten. Daar moet traditioneel op opgespoord worden, dat is ook wat past bij de Politie en waar zij goed in is, aldus de respondenten. 'Netwerkend Werken' is niet erg verenigbaar met de 'doen-cultuur' die binnen de politie heerst. Ook vinden respondenten het complex, doordat informatie delen en de relatie met externe partners bemoeilijk wordt door bijvoorbeeld de Wet Privacy Persoonsgegevens (WPG). Tot slot vinden zij het moeilijk de resultaten van 'Netwerkend Werken' zichtbaar te maken. Respondenten in korps Haaglanden noemen verschillende ervaringen van de pilot. De inhoud ervan is als interessant en goed ervaren. Het verloop ervan was niet voor iedereen positief; er was een aantal praktische problemen met betrekking tot samenkomsten en respondenten ervaren de begeleiding als niet goed ingelezen in de politie. Het resultaat wordt wisselend omschreven: de beleidsmaker is tevreden, de leidinggevende, recherchekundige en tactisch analist zijn teleurgesteld. Wel noemen zij dat het samenwerken met partners resultaat op kan leveren. Op het gebied van vastgoed is er nu meer zicht op de partners en is er visie ontwikkeld. Ook is er een procesresultaat: er is geleerd hoe vastgoedfraude aangepakt kan worden. Na de pilot is men volgens de beleidsmaker doorgeshaan. De leidinggevende vindt dat dit nog mager is. De recherchekundige en de tactisch analist vinden niet dat er veel met 'Netwerkend Werken' gewerkt wordt. Het heeft zich volgens hen ook niet verspreid naar bijvoorbeeld het onderzoek dat uit de pilot voortgekomen is. Op korpsprioriteiten wordt niet ingezet op 'Netwerkend Werken'. Toch hebben respondenten het idee dat 'Netwerkend Werken' steeds belangrijker wordt, omdat het in ontwikkeling is in de maatschappij. Zij noemen een aantal manieren om 'Netwerkend Werken' een 'vliegwiél' te geven in Korps Haaglanden. Ten eerste moet er een aantal ambassadeurs zijn. Mensen moeten de resultaten zien en enthousiast worden over deze werkwijze. De leiding van het korps moet er achter staan en beleid maken. De pilot zou beter opgevolgd moeten worden. Er moet iets veranderen in de houding: de politie moet terughoudender zijn naar partners toe, wijkagenten meer betrekken en informatie delen. Er zou landelijk nagedacht moeten worden over faciliteren en stimuleren aan de hand van verschillende thema's. Ook hoort er bij 'Netwerkend Werken' volgens de leiding een andere manier van sturing: geen oplossingspercentage, maar een inspanningsverplichting op het gebied van 'Netwerkend Werken' is noodzakelijk. Er moet nagedacht worden over het meekrijgen van partners. Tot slot noemen alle respondenten dat het tijd nodig heeft om 'Netwerkend Werken' verder duurzaam te verspreiden in korps Haaglanden.

§ 6.5. Korps IJsselland. Thema: Milieucriminaliteit

Zaak EMMA

Het witgoedonderzoek van het Regionaal Milieu en Opsporingsteam (RMOT) was al begonnen toen de pilot startte. In oktober 2008 zien twee agenten van politie IJsselland een man met een vrachtwagen bij diverse elektronikawinkels oud witgoed inladen. De agenten vertrouwen het niet, omdat afgedankt witgoed in Nederland moet worden opgehaald door de Stichting NVMP (Nederlandse Verwijdering Metalektro Producten). Bij het weggooien van witgoed betalen consumenten een verwijderingsbijdrage van €10,-, dit moet ervoor zorgen dat witgoed niet in het illegale circuit terecht komt en veel milieuschade veroorzaakt. Een milieurechercheur van de politie IJsselland in het tijdschrift *Blauw*: "Toen er zicht op de zaak kwam en het onderzoek veel groter bleek dan we aanvankelijk dachten, hebben we ons netwerk aangesproken. De politiecollega's van het interregionaal milieuteam en de financiële recherche hebben ons ondersteund, plus de gemeente, provincie, VROM, UWV, de belastingdienst en de NVMP." (Allround *Blauw*, 2010: p. 31-32). Uiteindelijk is de hele keten van de witgoedfraude in kaart gebracht. Tussenpersonen zorgen dat het witgoed in de havens van Amsterdam en Antwerpen terechtkomt. Daarvandaan wordt het verscheept naar Ghana, waar de apparatuur wordt ontmanteld en verbrand, en daarmee enorme gezondheids- en milieuschade veroorzaakt. De opbrengst van de illegale handel is opzienbarend. Hoewel de vier verdachten allemaal een UWV-uitkering hadden, bezitten ze in Deventer maar liefst zestien panden en in Turkije nog eens veertig appartementen. Bij huiszoekingen wordt anderhalve ton cash geld gevonden. De zaak EMMA blijkt geen incidenteel geval te zijn, de illegale witgoedhandel wordt steeds meer opgenomen door de georganiseerde misdaad. Slechts 60% van witgoed waar verwijderingsbijdrage voor is betaald, eindigt uiteindelijk bij de NVMP, er is dus een groot crimineel lek. Bestuurlijk is er vervolg gegeven aan dit onderzoek; er wordt gewerkt aan bewustwording bij winkeliers en er worden controles uitgevoerd.

§ 6.5.1. 'Netwerkend Werken'

Beschrijving van 'Netwerkend Werken'

Volgens de respondenten in IJsselland is 'Netwerkend Werken' met partners werken, creatief en slim denken en kritische vragen stellen. Het is vooral geschikt voor complexe problemen, niet zo zeer voor incidenten, dan moet je gewoon snel acteren. 'Netwerkend Werken' kost volgens respondenten per definitie meer tijd, maar levert ook meer op. Een recherchekundige: "Je moet steeds kijken: wat is het probleem en wat willen we daar als recherche aan doen?" Een rechercheur legt uit hoe het precies werkt in de praktijk: "Even je gedachten laten gaan over de casus, brainstormen, steekwoorden opschrijven. Echt probleemgericht".

Een operationeel leidinggevende legt uit wat er innovatief is aan 'Netwerkend Werken': "Wij zitten altijd aan de achterkant van het probleem te werken, dingen gebeuren al of zijn al gebeurd. Het is natuurlijk wel de kunst om met dit soort dingen aan de voorkant van het probleem te komen, en dat kun je als politie niet alleen. En dan kom je in een netwerk terecht, waarbij je hoopt dat iedereen zijn ding gaat doen." 'Netwerkend Werken' is daarnaast nieuw omdat het diversiteit

stimuleert: *"Als je heel veel mensen met een verschillende achtergrond binnenhaalt, en je gebruikt die achtergrond niet, dat is niet goed voor die mensen zelf, en dat is eigenlijk ook kapitaalvernietiging."*

'Netwerkend Werken' heeft dus volgens respondenten in IJsseland twee kanten: aan de ene kant samenwerken met partners aan de voorkant van het probleem, aan de andere kant is het een manier om vorm te geven aan diversiteit.

Voorwaarden voor 'Netwerkend Werken'

Communicatie is een belangrijke voorwaarde voor 'Netwerkend Werken'. *"Belangrijk is dat je de verwachtingen met partners goed afstemt, wat kunnen we van elkaar verwachten?"* Een operationeel leidinggevende: *"'Netwerkend Werken' vraagt om dat je je partners goed leert kennen, dat je weet wat ze doen"*. Partners moeten bereid zijn om mee te werken, met name op financieel gebied is er nog wel eens slechte afstemming tussen bijvoorbeeld banken en de politie. Op strategisch niveau vindt men 'Netwerkend Werken' vooral een kwaliteit die past bij hoger opgeleiden. Daarnaast is een voorwaarde dat je wat harder moet durven zijn bij 'Netwerkend Werken'. *"We hebben een probleem, we lossen het met een aantal mensen op, als die mensen de juiste kennis niet hebben, ruilen we ze in voor anderen, zo keihard is het systeem"*.

§ 6.5.2. Kenmerken van 'Netwerkend Werken'

Voordelen van 'Netwerkend Werken'

Alle respondenten zien de voordelen in van netwerken, vinden zelfs dat de Politie er niet meer omheen kan. Daarnaast vergroot het ook het werkplezier, in ieder geval bij deze recherchekundige: *"Ik vind het een hele leuke manier van werken, andere partijen erbij betrekken, intern samenwerken. Ik denk dat de politieorganisatie daar steeds meer naar toe moet gaan"*. Op leidinggevend niveau ziet men ook kanttekeningen, de politie moet niet 100% bezig zijn met 'Netwerkend Werken'. *"Dat is hetzelfde om te zeggen: Waarom worden er zo weinig gebakjes gemaakt in een broodfabriek? Nou, dat is simpel, dat kunnen we niet betalen, we moeten broden maken, dat is onze opdracht. Wat had je nou liever, in Alphen aan de Rijn, hoogopgeleide mensen, die naar dat winkelcentrum gaan, of een aantal dienders, die daar snel zijn en daadkrachtig optreden?"*

Verenigbaarheid van 'Netwerkend Werken'

Voor hoger opgeleiden past het goed bij het werk dat ze doen, of graag willen doen. Voor lager opgeleiden ligt dit heel anders. *"Je hebt een heleboel enthousiaste boevenvangers, die op zoek zijn naar de ouderwetse heterdaad situatie, dat is voor jonge politiemensen leuk, en dat maakt het werk ook aantrekkelijk. Hoe verder je aan de voorkant komt, dan zit je met partijen en gaat het zich afspelen aan de vergadertafel. Allemaal protocollen moeten bedacht worden, dus dat is een heel andere wereld."* De groep die 'Netwerkend Werken' interessant vindt, is groeiende, mede door de groei van het aantal recherchekundigen. Een onderzoeker die niet met de pilot heeft meegewerkt, vindt een heel open blik niet altijd verenigbaar met de aard van het werk. *"Het kan heel veel nadelen hebben als je geen kaders stelt. Als je gaat uitwaaien, dan kom je gewoon nergens. We zijn aan een termijn gebonden, en anders kan het nog heel lang duren voordat je het*

rond hebt. En dat is niet de bedoeling, je moet het gewoon zo snel mogelijk afronden en dan weer doorgaan met het volgende onderzoek." Volgens de leiding van Korps IJsselland past 'Netwerkend Werken' niet goed bij traditioneel rechercheren, wel bij nieuwe trends die zich afspelen binnen de politie. "En het mooie is, het past ook op diverse andere methodieken, in mijn hoofd in ieder geval. Het past bij Finec, bij digitaal rechercheren, bij FIOD. Het past ook in bestuurlijk adviseren."

Cultuur

'Netwerkend Werken' is volgens leidinggevendenden niet altijd verenigbaar met de huidige politiecultuur. "Als je een vaste partner hebt, maar je hebt er niks aan, moet je die inruilen. En dat is een cultuurschok. Er zit ook iets kils in, je exploiteert gewoon mensen en kennis. Het gaat nauwelijks nog om de relatie. En dat is nou een cultuuraspect dat bij de politie heel moeilijk is."

Structuur

Ook is 'Netwerkend Werken' niet altijd verenigbaar met de bestaande structuur. "'Netwerkend Werken' betekent dat je de structuur voor een deel loslaat, maar kan dat wel echt? Je zit altijd met formele regels, wetten, je moet je juridisch kunnen verantwoorden. Dat geeft heel weinig ruimte voor experimenten, voor een alternatieve benadering. Er zitten echt een aantal beperkingen in het systeem."

Complexiteit van 'Netwerkend Werken'

Een recherchekundige: "Voor mij is het niet moeilijk om op deze manier te werken aan dingen die niet direct resultaat opleveren, maar ik kan me voorstellen dat het voor collega's wel moeilijk is. Wat je merkt is dat politiemensen heel oplossingsgericht zijn en zich al heel snel op een specifieke dader richten." Op beleidsniveau wordt gedacht dat veel mensen binnen Korps IJsselland 'Netwerkend Werken' moeilijk vinden, het past niet bij het standaard werk van een rechercheur of agent. "Het profiel is nu praktisch, actief, oplossingsgericht en werken in het heden. Niet iedereen begrijpt 'Netwerkend Werken', je moet het heel praktisch voor ze maken." Bovendien is die standaard rechercheur gemiddeld 45-55 en weet niet veel van technologie. Dat is toch wel een gemis bij 'Netwerkend Werken'. Ook heerst er angst om informatie te delen.

Samenwerken met andere partijen is niet altijd even makkelijk, soms moet er in een onderzoek lang gewacht worden totdat een andere partij meewerkt. "Wij gaan altijd overal informatie halen, dat is de grootste activiteit die we vragen van andere partners. En als wij meer vragen, dan merk je gewoon terughoudendheid, politie is veel voortvarender met dingen. Op dat vlak moeten we nog veel stappen maken". Een rechercheur die niet heeft meegedaan met de pilot zegt over 'Netwerkend Werken': "Dat is wel lastig hoor, als je afhankelijk bent van anderen. Dat valt tegen. Het wordt wel een beetje van politie gezegd, laat ze maar op afstand blijven. Misschien zijn ze bang om problemen te krijgen."

Zichtbaarheid van de resultaten

De resultaten van de pilot zijn heel goed zichtbaar geworden, de hele keten tot aan Ghana is in kaart gebracht. "De resultaten zijn duidelijk heel goed en beter dan als we het op de oude manier hadden aangepakt; i.p.v. een boete van 1000-1500 euro hebben we nu een voordeelberekening

(wat iemand anders verdiend zou hebben) van vijf of zes ton en een onvoorwaardelijke gevangenisstraf van een jaar."

Hoe kun je uiteindelijk tot een resultaat komen? Dat hoeft helemaal geen proces-verbaal te zijn, dat kan ook in de preventieve sfeer zijn. Het nadeel is dat preventie moeilijk meetbaar te maken is. Een onderzoeker zegt dat dit het 'Netwerkend Werken' lastig vol te houden maakt: *"Uiteindelijk wil de directie resultaten zien, en het liefst in de vorm van een proces-verbaal."*

Over witgoedafval in Ghana is ook een documentaire gemaakt. *"Als je die documentaire ziet, dan zie je ook echt waarvoor je het doet"*. De beleidsmedewerker geeft aan dat het hem helpt dat er zichtbare resultaten zijn, zeker om het verhaal aan anderen te vertellen: *"Het helpt dat ik dan het voorbeeld van milieu kan gebruiken om uit te leggen dat we toen met partners die stroom hebben doorbroken. Dan gaat het leven voor mensen."*

§ 6.5.3. De pilot

Alle geïnterviewden zijn betrokken uit eigen interesse voor deze methodiek, het is niemand opgelegd. De pilot kwam op een goed moment voor de leidinggevenden: *"We waren al bezig met deze ontwikkeling maar door de pilot werd het heel expliciet, het werd versterkt."* Het onderzoek naar witgoed was al ruimschoots begonnen toen de pilot begon. *"Het was gewoon een tactisch onderzoek, en wij zijn er mee aan de slag gegaan als ware het een gewoon onderzoek. Aan het eind is het hele netwerkverhaal erbij gekomen, in het begin is er eigenlijk vrij traditioneel gerechercheerd."*

Inhoud

De respondenten zijn enthousiast over de inhoud van de pilot. De bijeenkomsten zijn ervaren als erg interessant en leerzaam, het heeft veel nieuwe inzichten opgeleverd. *"Via de pilot zagen we dat er veel meer partners waren die we er ook bij kunnen betrekken, daar hebben we veel van geleerd."* Deelnemers hebben het daarnaast als leerzaam ervaren om eens onderzoekend te werken zonder concreet einddoel.

Verloop

De recherchekundige en zijn afdeling zijn het meest intensief betrokken geweest bij de pilot. Hij vertelt dat niet iedereen altijd even veel tijd had voor de pilot: *"We zaten met mensen vanuit verschillende afdelingen van onze organisatie, waarbij niet alle afdelingen even veel konden bijdragen. Het is voornamelijk door onze afdeling wel gedaan. Vooral door tijdgebrek. Door gebrek aan tijd had je op een gegeven moment dat zij bezig moesten met andere onderzoeken. De een is natuurlijk enthousiaster dan de ander"*.

Resultaat

De pilot heeft een heel zichtbaar resultaat opgeleverd. De leidinggevende: *"Het netwerk is opgerold. Wat het mij heeft opgeleverd is dat in mijn bedrijf een hoop mensen aan het nadenken zijn over die andere aanpak."*

§ 6.5.4. Na de pilot

De pilot was heel breed en open van opzet. De kunst was om het daarna concreet te maken, vertelt de portefeuillehouder: *"Zo hebben wij bijvoorbeeld afspraken gemaakt met de gemeente dat toezichthouders anders gaan kijken zodat wij beter kunnen signaleren. En dan begrijpen ze goed wat we nou bedoelen met het gebruik maken van partners en samenwerken."* Na de pilot heeft het onderzoek nog een tijd doorgelopen en zijn er ook mensen betrokken geweest die niet bij de pilot aanwezig waren. Een van hen is geïnterviewd. Wat hierbij is opgevallen, is dat deze onderzoeker niks weet van het bestaan van de pilot. *"Nee, ik heb daar niks aan gemerkt, ik heb die stappen niet meegemaakt. Ik kan me niet herinneren dat wij iets hebben gedaan wat we normaal niet gedaan zouden hebben. Contacten leggen is iets dat wij normaal ook doen."* Wel vond hij het onderzoek heel erg leuk om te doen, dat ze de verdachten helemaal konden volgen. Dat het onderzoek uiteindelijk zover is gekomen als in Ghana, weet hij niet. Dat vind hij wel erg bijzonder. *"Ik denk dat het anders niet had plaatsgevonden. Dat we dan zeggen: wij hebben ons stukje gedaan en dat we dan stoppen."*

Duurzaamheid

Werkwijze doorgezet na de pilot?

De milieufdeling probeert het betrekken van partners door te zetten. Na de pilot is er een vervolgotraject geweest, *"om te kijken wat we met het bestuur konden doen. Dat heeft er toe bijgedragen dat een aantal winkeliers nu met ons samenwerkt."*

Het samenwerken met partners lukt op die afdeling goed, hoewel er natuurlijk altijd meer partners betrokken kunnen worden. Het samenstellen van diverse teams met verschillende achtergronden blijft moeilijk. De leidinggevenden: *"diversiteit blijft nog steeds een probleem, maar ook een uitdaging.(..) Ik zou dit wel continue willen doen, maar de waan van de dag gaat door. Ik zou daar veel consequenter in moeten worden. Wat ik wel doe, is dit soort verhalen [vertellen], zo probeer ik mensen te inspireren dat ze eens wat breder, alternatiever kijken. En dan hoop ik de essentie van de methodiek te pakken te hebben."*

Voorwaarden aanwezig voor 'Netwerkend Werken'?

In de praktijk zijn nog niet alle voorwaarden aanwezig om 'Netwerkend Werken' in de praktijk uit te voeren. Op leidinggevend niveau wordt hierover gezegd: *"Het gebeurt nog weinig omdat het lastig is, en de waan van de dag is groot, de druk is groot, achterover zitten en nadenken kan uitgesteld worden, en dat zijn dan meteen de achilleshielen van dit verhaal."* Volgens een operationeel leidinggevende blijft het moeilijk om met partners goed samen te werken. *"Het is een lastig proces, partners zijn niet even slagvaardig als wij zouden willen, soms krijg je partijen niet mee, we hebben soms tegenstrijdige belangen."*

Het enthousiasme en de wil zijn volgens de respondenten zeker wel aanwezig, ook is er beleid gemaakt op dit thema. Toch blijft het lastig, er is weinig tijd en capaciteit om serieus met de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' aan de slag te blijven. Daarnaast is het niet altijd makkelijk om samen te werken met partners.

Verspreiding

Beleid

'Netwerkend Werken' is na de pilot op beleidsniveau doorgezet. Het is opgenomen in het plan tot 2014; ieder jaar moeten 3 tot 4 zaken op deze manier worden aangepakt. *"We hebben gezegd, we doen er eens vier tot vijf op deze manier, soms groot, soms klein. Dan zie je dat steeds meer mensen erover na gaan denken, praten, en dan ontstaat steeds meer een voedingsbodem dat het zo gaat, een beetje op die organische groei zitten we."*

Ook is er een producteigenaar aangewezen, die draagt er zorg voor dat dit ook gebeurt en begeleidt deze aanpak. Diegene was ook betrokken bij de pilot. Capaciteit blijft altijd een probleem bij deze onderzoeken, zodra er een TGO samengesteld moet worden krijgt dat toch voorrang op de prioriteitenlijst.

Aanjagers

Er zijn volgens de rechercheur twee echte aanjagers van dit onderwerp aan te wijzen; de producteigenaar en de recherchekundige op de milieuafdeling. De recherchekundige: *"Ik ben nu bezig met het opzetten van een project (...) waarbij meerdere teams belang hebben: vreemdelingen, financiën, milieu. Ik heb daar een voorstel voor geschreven, we hebben een eerste bijeenkomst gehad met mensen uit de teams, dan merk je wel dat het vraagt om een andere manier van werken. Dan merk je weer gelijk die oplossingsgerichte houding. Terwijl ik dan zeg, nee kijk nou eerst eens breder naar het hele probleem. Je ziet hetzelfde op veel plekken, dus probeer eerst een goede probleemanalyse te maken en dan te kijken wie zou ik daarbij kunnen gebruiken als netwerkpartners?"*

Professionals

Hoewel 'Netwerkend Werken' volgens respondenten moeilijk is en niet bij de huidige politiecultuur past, merken de respondenten dat met de komst van meer hoger opgeleiden 'Netwerkend Werken' makkelijk gaat. Zo zegt de leiding: *"Die andere aanpak is moeilijk. Het is tegen de cultuur van de politie in om dit zo vanuit een theoretisch model te doen. Maar, we krijgen steeds meer mensen binnen die dat wel kunnen, wel leuk vinden ook, ook het theoretische gedachtegoed zich al eigen hebben gemaakt."*

Is de werkwijze overgenomen door anderen?

Voor het witgoed onderzoek is veel aandacht en publiciteit geweest, dit heeft geholpen om bekendheid te creëren. Dit betekent niet dat iedereen er vanaf weet, de rechercheur die heeft meegewerkt aan het onderzoek maar niet in de pilot kent het resultaat van de pilot niet.

Er is tot nu toe een aantal keer met deze werkwijze gewerkt. *"We hebben een aantal keren gekopieerd, ook buiten milieu, de tweede stap is geweest op het gebied van mensenhandel en mensensmokkel. We proberen het te integreren binnen de organisatievormen."* Volgens de recherchekundige gebeurt het nog lang niet genoeg, er is wel een duidelijke beweging op gang. Ook op operationeel niveau merkt men dat er steeds meer wordt gewerkt vanuit de principes van 'Netwerkend Werken', vooral bij de Nationale Recherche, Regionale Recherche en in FinEc. *"Maar op lokaal niveau wordt er nog geleefd naar de waan van de dag. Je komt binnen en dan zegt*

de chef: ga die en die maar horen, dat is gewoon bulkwerk, de hele dag ben je aan de achterkant aan het werk bezig."

Wat staat er in het beleid over 'Netwerkend Werken'?

In het Korpsjaarplan 2011 staat een kader over 'intelligent netwerken'. Deze ziet er als volgt uit:

Intelligent netwerken

Methode

Bij de methode intelligent netwerken staat niet de dader maar grip op het vraagstuk centraal. Om effectiever de (georganiseerde) criminaliteit te bestrijden, maken wij hier de komende jaren meer gebruik van nu deze haar nut de afgelopen jaren heeft bewezen. We bereiken meer resultaat doordat we bij het onderzoek naar criminaliteit alle kennis en disciplines in het korps betrekken. We benutten hierbij de ervaring en vernieuwende inzichten van de recherchekundigen en andere zij-instromers (bijvoorbeeld binnen FinEC). Daarnaast gebruiken we kennis van onze ketenpartners en (private) organisaties.

Leiderschap

Intelligent netwerken vraagt een andere manier van Rechercheren. Dit vergt een omslag in denken die tijd kost en niet vanzelf gaat. Het intelligent netwerken kan alleen 'werken' als leidinggevenden hun medewerkers en het proces op deze uitdagende wijze aansturen. We betrekken daarom alle tactisch leidinggevenden binnen opsporing hierbij.

Onderzoeken

Wij passen in 2011 de methode intelligent netwerken in ieder geval toe bij onderzoek naar (georganiseerde) milieucriminaliteit, arbeidsgelateerde uitbuiting (mensenhandel) en criminele samenwerkingsverbanden die zich onder meer bezighouden met de georganiseerde hennepcultuur en witwassen.

Bron: Korpsjaarplan 2011 IJsselland, p. 21

Daarnaast is er aandacht voor informatie delen en voor professionalisering. Hierbij ook aandacht voor netwerken: "*netwerkvaardigheid, als belangrijke competentie in het politiewerk. Het gaat dan om traditionele en informele (digitale) netwerken. Deze competentie wordt in veel functieprofielen opgenomen en we sturen op het ontwikkelen van deze competentie via OGB-gesprekken.*" (Korpsjaarplan 2011, p. 24) Hierbij wordt ook coachend leiderschap genoemd. Ook in het meerjarenbeleidsplan is aandacht voor samenwerken met partners, intelligent opsporen en investeren in mensen en middelen (Meerjarenbeleidsplan 2011-2014).

§ 6.5.5. Toekomst van de werkwijze 'Netwerkend Werken'

Op beleidsniveau denkt men dat de politie in de toekomst steeds beter zal worden in 'Netwerkend Werken'. "*Dat komt met de tijd en met de nieuwe generatie*". Maar er moet wel nu al meer tijd en ruimte voor komen. Ieders persoonlijke netwerk kan van grote waarde zijn, dat besef moet er veel meer komen. Om de werkwijze echt duurzaam te verspreiden hebben de geïnterviewden een aantal punten genoemd die hiertoe zouden bijdragen:

Enthousiasme

Recherchekundige: "*Je moet het daar neerleggen waar er enthousiasme is in de organisatie. Daar waar ruimte nodig is, moet je zien dat het wordt gefaciliteerd.*" En enthousiast raken. Dat doe ik

door zelf een stukje enthousiasme uit te stralen. Zo probeer ik de bereidheid bij collega's en leidinggevendenden om eraan te werken steeds te verhogen.

Borging van bovenaf

Het moet in het beleid staan en de leiding moet erachter staan. Toch is vooral intrinsieke motivatie en enthousiasme belangrijk. *"Je moet een lange adem hebben als het van onderaf moet komen, en als het van bovenaf komt dan heeft het vaak een korte duur. Want dan doet men even het kunstje wat men van bovenaf graag wil zien, en ga je weer over tot het oude vertrouwde."*

Tijd

Om deze werkwijze duurzaam te verspreiden is veel tijd nodig. Op leidinggevend niveau wordt gezegd: *"Ik probeer soms te inspireren, maar ook soms eens los te laten, en soms te zien dat iets niet lukt. Of dat het met vallen en opstaan gaat, en soms wat trager is. Dat hoort er allemaal bij, iets nieuws doen is niet gemakkelijk(..) Het resultaat is op zichzelf mooi, maar deels is het ook: ik ben al blij als ze nadenken over de aanpak, als ze experimenteren met de manier waarop. Het zijn maar kleine dingen, maar er verandert iets."*

Zichtbare resultaten

Het feit dat het resultaat van de pilot zo zichtbaar was, heeft geholpen. De respondenten zijn zich hiervan bewust, maar ook dat om het echt te verspreiden er meer van dit soort resultaten nodig zijn. Als mensen denken dat het ze gaat helpen, zullen ze deze werkwijze sneller gaan overnemen. *"De uitdaging is om het zo te brengen dat anderen er ook de voordelen en de resultaten van zien. Als je nu op een ander onderwerp ook een soortgelijk succes kunt halen en je laat dat zien, dat is de weg van continu onder de aandacht brengen, de langzame weg."*

Opvolgen en stimuleren vanuit CVO

Het zou voor de respondenten helpen als het CVO deze ontwikkeling ook na de pilot zou blijven stimuleren. Er over in gesprek gaan, het 'Netwerkend Werken' stimuleren bij de leiding, zou volgens hen helpen. Een aantal respondenten is wat betreft de rol die het CVO tot nu toe heeft ingenomen positief kritisch tegenover het CVO: *"Voor mij staat het CVO juist ook garant voor de andere kant: een hoop controle, een hoop kwaliteitseisen, een hoop richtlijnen; juist het tegenovergestelde van intelligent netwerken."* Ook een andere respondent zegt gebaat te zijn bij een meer 'netwerkende' opstelling van het CVO: *"Dat zou het CVO meer moeten stimuleren. Daar waar zij zien dat er beweging zit, dit ook stimuleren. En ook hun contacten, hun netwerk hier weer voor gebruiken. Zo van: we hebben dit toen in beweging gezet, we zien signalen dat het nog steeds loopt, kunnen we dit ondersteunen? Of juist zien dat er niks meer mee gebeurt, en dan vragen waarom niet en wat daar aan gedaan kan worden."*

Opvolging/debriefing intern

De respondent die buiten de pilot om meewerkte aan het onderzoek had wel graag willen weten hoe het onderzoek was afgelopen, en dat 'Netwerkend Werken' centraal stond. *"Eigenlijk moet daar gewoon later, als het onderzoek klaar is, een debriefing plaatsvinden. Ook aan de partners: wat hebben we bereikt, wat voor middelen hebben we ingezet en hoe was de*

samenwerking. *Dat lijkt mij wel een goeie manier om het af te sluiten. En dan zie je ook wat het resultaat is geweest. En op wat voor manier er gewerkt is. Dat zijn toch heel belangrijke items. Dat je ook in de toekomst kan zeggen: wij hebben hier succes mee gehad, doe er je voordeel mee."*

Intern netwerk versterken

Volgens een operationeel leidinggevende is er nog een hoop te winnen in de samenwerking met externe partners. Maar misschien vindt hij het versterken van het interne netwerk nog veel belangrijker. *"We moeten ook heel veel aandacht houden voor ons interne netwerk. Dat scheelt zeker een hoop tijd. Het is een beetje het verhaal van de linkerhand weet niet van de rechter wat hij doet. Als ik iemand van de gemeente moet hebben, en ik moet daar tien telefoontjes voor plegen en uiteindelijk heb ik iemand, en uit het gesprek blijkt dat hij bijna wekelijks contact heeft met de wijkagent, dan denk ik van ja, dan had ik eigenlijk even de wijkagent moeten bellen, want ik zoek iemand in jouw wijk die dit of dat kan weten."* De wijkagent moet vaker geraadpleegd worden. Wat betreft het informeren over lopende zaken zegt hij het volgende: *"Er zit ook iets in van de haal- en brengplicht. Als je niks hoort van mij, trek me dan even aan de jas. Je moet vreselijk alert zijn en zoveel mogelijk delen, en soms schiet dat er wel eens bij in."*

Recherchekundigen

Recherchekundigen (reku's) moeten meewerken in de uitvoering, maar ook extra creativiteit inbrengen. Recherchekundige: *"[Netwerkend Werken] zou ook een onderdeel kunnen zijn voor de reku's, nou hou je het in je eigen organisatie. Als je nog niet precies gedefinieerd hebt wat ze moeten doen, benoem dat dan als onderwerp waar ze meerwaarde kunnen hebben."*

Integreren in de huidige structuur

Op strategisch niveau is men van mening dat 'Netwerkend Werken' meer levensvatbaar is als het geïntegreerd is in de bestaande structuur, in plaats van helemaal buiten structuren te denken en een team te vormen van veel verschillende afdelingen. Dit kent namelijk ook praktische bezwaren en is in de praktijk niet uitvoerbaar. *"De organisatorische indeling is ook een feit. Dus ik vind dat het nu wat meer verweven moet worden tussen [de verschillende afdelingen], tussen projectvoorbereiding en diegenen die met het uiteindelijke onderzoek bezig zijn."*

Partners aansluiten

Ook is het noodzakelijk dat partners aangesloten worden in de duurzame adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken'. *"Een belangrijke stap is dat de partners meer gaan aansluiten, dat is echt cruciaal. Dat moet bovenlangs, met banken moeten we harde afspraken maken."* Zonder de samenwerking met partners en zonder harde afspraken zal 'Netwerkend Werken' volgens de respondenten te vrijblijvend zijn.

§ 6.5.7. Samenvatting resultaten Korps IJsselland

'Netwerkend Werken' wordt over het algemeen gezien als een positieve trend. Alle respondenten zijn het er mee eens dat het goed zou zijn dit (nog) meer toe te passen, hoewel het ook moeilijk is dit in de praktijk te brengen. Er is een aantal initiatieven op het gebied van 'Netwerkend Werken' in dit korps gestart en de leiding heeft dit onderwerp op de agenda staan.

Ook is er een aantal ambassadeurs die het aanjaagt binnen dit korps. Om het in de toekomst nog meer (duurzaam) verspreid te krijgen, is er een aantal punten benoemd die kunnen helpen; enthousiasme, borging van bovenaf, tijd, zichtbare resultaten, opvolging en debriefing, recherchekundigen, integreren in huidige structuur, aandacht voor het interne netwerk en aandacht voor het aansluiten van externe partners. Over het algemeen heerst bij deze respondenten uit Korps IJsselland het idee dat 'Netwerkend Werken' met de tijd steeds belangrijker zal worden.

§ 6.6. Korps Brabant-Noord. Thema: Criminele Samenwerkingsverbanden (CSV's)

Criminele Samenwerkingsverbanden

Het pilotteam in Korps Brabant-Noord was divers samengesteld, met zowel Recherchekundigen, trainees als ervaren rechercheurs. Ook een enthousiaste wijkagent die veel netwerkt in de wijk is betrokken. De pilot heeft zich gericht op Criminele Samenwerkingsverbanden (CSV's). Het team wilde deze vanaf het begin van het proces uitpluizen. De normale gang van zaken is dat de informatiedienst eerst een informatieselectie maakt en dan kiest welk CSV onderzocht gaat worden. Het doel van het netwerkteam was eens een aantal CSV's tegelijk te onderzoeken en het vraagstuk centraal te stellen. Hierdoor kon gezien worden hoe verdachten gerelateerd waren aan grote internationale (drugs)netwerken. De pilot heeft geresulteerd in aanbevelingen op het gebied van Informatie, in het huidige proces wordt al bij de selectie veel informatie over het hoofd gezien, hetgeen het lastig maakt breed te kijken en in het netwerk de juiste partners te betrekken.

§ 6.6.1. 'Netwerkend Werken'

Beschrijving van 'Netwerkend Werken'

Volgens de operationeel leidinggevende heeft 'Netwerkend Werken' in Brabant-Noord twee doelen. Ten eerste samenwerken en informatie delen met partners zodat het brede plaatje in beeld komt. Ten tweede intergenerationeel werken. *"Dan krijg je verschillende vaardigheden en kun je elkaar aanvullen. Iedere generatie heeft zo zijn sterke en minder sterke kanten. Door ze te koppelen, krijg je winst. Mits we bereid zijn van elkaar te leren."* Een rechercheur voegt toe dat 'Netwerkend Werken' ook inhoudt: *"Steeds kijken welke partijen je nodig hebt en welke ook vooral niet, zo hard moet je dan ook kunnen zijn, het netwerk moet flexibel blijven en bijdragen aan het doel. Probeer er andere partijen bij te betrekken en probeer het fris te houden."* De wijkagent legt uit dat 'Netwerkend Werken' niet alleen in de opsporing belangrijk is, hij gebruikt het dagelijks in zijn werk. Dit lukt goed met externe partners, en het is heel goed als er intern ook met hem genetwerkt wordt. *"Waar ze voorheen uren moesten investeren, kunnen ze nu gebruik maken van de lijntjes die ik al heb uitgezet, mijn afspraken op locatie. Dit ervaren ze als bijzonder prettig"*.

Nieuw aan 'Netwerkend Werken' is dat strafrechtelijk handelen niet de enige manier is: *"Strafrechtelijk is niet de enige oplossing, bestuurlijk of financieel kan soms een veel groter effect*

hebben". Verder is het innovatief dat "de opsporing zich niet langer alleen richt op de achterkant van het proces maar aan de voorkant gaat zitten om aan het veiligheidsprobleem te werken".

Voorwaarden voor 'Netwerkend Werken'

Een belangrijke voorwaarde voor 'Netwerkend Werken' is tijd en capaciteit. Daarnaast moet er veel aandacht zijn voor het leggen van contacten. De wijkagent: "Vroeger zei ik altijd, kennis is macht. Nu zeg ik: kennissen is macht. Toch zouden we dit nog veel meer moeten doen, maar de administratie houdt dit tegen, er is weinig tijd voor".

§ 6.6.2. Kenmerken van 'Netwerkend Werken'

Voordelen

'Netwerkend Werken' is volgens de respondenten in Brabant-Noord noodzakelijk bij de aanpak van criminaliteit. "Bij de aanpak van criminaliteit wil je een resultaat bereiken, en dat kun je niet alleen vanuit de opsporing. Dat is maar de achterkant van het probleem, de repressieve kant van het verhaal." De respondenten zien allen het belang in van 'Netwerkend Werken'. Zowel op leidinggevend niveau, operationeel leidinggevend niveau, als uitvoerend niveau. Volgens de operationeel leidinggevende was het team ook enthousiast. "Volgens mij was iedereen wel enthousiast. Er is hier veel te veel werk, dus als we dat op de een of andere manier efficiënter kunnen doen, gebruik makend van partners of anderszins, dan is iedereen er wel voorstander van. Maar je merkt ook meteen de scepsis van oké, een pilot, ik ben benieuwd. Het zal toch niet weer zo'n onderzoek worden dat in de la terecht komt en waar verder niks mee gebeurt".

Verenigbaarheid

Volgens de operationeel leidinggevende is 'Netwerkend Werken' vooral geschikt bij onderzoeken waar veel partners bij betrokken zijn die dezelfde belangen hebben, vaak zit dit in de financiële hoek. Dus niet zozeer bij bijvoorbeeld een moord, waar gewoon snel gehandeld moet worden. Volgens de onderzoekkundige past 'Netwerkend Werken' goed bij haar opleiding. "Het past ook heel erg bij hoe wij zijn opgeleid als onderzoekkundigen, dat je breder naar een probleem moet kijken. Maar het past vooral bij werken aan thema's. Echt in de uitvoering, dat vind ik lastig. Dat zou ik niet echt weten hoe ik dat dan zou moeten zien." Ook de wijkagent geeft aan dat deze werkwijze past bij zijn werk in de wijk. Dit geldt ook voor de onderzoeker.

Respondenten geven ook aan dat 'Netwerkend Werken' niet altijd lijkt te passen bij de werkwijze van hun collega's. Dit merkt de onderzoekkundige bijvoorbeeld in haar operationele team. "En deze werkwijze past helemaal niet bij het team, die zeggen meer: "Oké, leuk al dit nadenken, en nu gaan we écht werken"".

Complexiteit

De deelnemers aan de pilot noemen een aantal elementen die 'Netwerkend Werken' complex maken. Ten eerste het uitwisselen van informatie. De leidinggevende illustreert dit. "Een probleem is: hoe wissel je informatie uit. Maar dat is grotendeels opgelost door de convenanten. Maar dat weten heel veel mensen niet hoor. De WPG, er kan heel veel. Alleen het lastige is, als de zaak loopt kun je het niet zomaar weggeven." Ten tweede is samenwerken met externe partijen

niet gemakkelijk. De operationeel leidinggevende: *"Samenwerken met de private sector blijft verdomd lastig, ze hebben commerciële belangen en die zijn heel anders."* Ook de onderzoeker beaamt dit: *"Je weet nooit van te voren wat de partner kan, dus dat is lastig."* Voor de onderzoekster is het 'Netwerkend Werken' niet moeilijk, zij heeft dit ook geleerd tijdens haar opleiding. *"Voor mij persoonlijk is het dus niet moeilijk of nieuw. Het is wel heel erg moeilijk om het vol te blijven houden als je als eenling op een bureau de 'frisse blik' moet zijn en breed moet blijven kijken"*. De hoge druk en het vele werk maken 'Netwerkend Werken' lastig, de onderzoeker: *"En ik realiseer me ook zo pratende dat het verdomd lastig is, want er moeten boeven gevangen worden en er moet opgespoord worden, en noem maar op. De waan van de dag is groot"*.

Resultaten zichtbaar

De resultaten van 'Netwerkend Werken' zijn moeilijk zichtbaar te maken. Volgens de leidinggevende gebeurt 'Netwerkend Werken' al op veel plekken maar moeten de resultaten veel zichtbaarder worden gemaakt. Het resultaat van de pilot zelf is voor de deelnemers niet echt zichtbaar geworden. De onderzoekster: *"En wellicht hebben wij wel een bijdrage geleverd aan het verbeteren van dat informatieproces, maar dat is voor mij nooit zichtbaar geweest. Er is niemand geweest die heeft gezegd: dit rapport is voor ons aanleiding geweest dit anders te organiseren. Dat weet ik niet, dat hoop ik wel, maar ik heb dat nooit teruggehoord. Überhaupt niks meer op dat evaluatiestuk. Dat is toch jammer, je hebt er toch tijd in gestoken"*.

§ 6.6.3. De pilot

Volgens de operationeel leidinggevende is de pilot in Brabant-Noord snel opgestart; *"op stoom en kokend water"*. De leiding heeft besloten mee te doen aan deze pilot, omdat het binnen de strategie paste. Zij heeft toen in korte tijd een divers team samengesteld.

Inhoud

Het pilotteam is enthousiast over de inhoud van de pilot. Zo zegt de onderzoeker: *"Ik vond de pilot erg leuk, ik vond het echt leuk. Een keer buiten het kader gaan denken, ook eens met mensen die niet afhankelijk zijn van onze beperkingen waar we in denken. Dat die een keer mee kunnen denken, dat is wel fris hoor."* De rest van de respondenten deelt dit enthousiasme.

Verloop

Daarentegen is het pilotteam kritisch over het verloop van de pilot. De pilot verliep erg stroef. *"Het had geen prioriteit, al het andere werk is belangrijker. We zijn hooguit één keer met zijn allen bij elkaar geweest."*, aldus de operationeel leidinggevende. Dit kwam mede omdat de deelnemers van veel verschillende afdelingen kwamen waardoor de afstemming moeilijk was. Dit is wel frustrerend geweest voor de deelnemers: *"Aan de ene kant krijg je groen licht om mee te doen aan de pilot, maar de tweede stap, tijd vrij maken, uitgeroosterd worden, aan die voorwaarde wordt dan niet voldaan. En dat gaat meteen ten koste van je pilot"*.

Het pilotteam is daarnaast niet tevreden over de vrijheid die ze gekregen hebben. Het doel van het team was om te beginnen bij ruwe CSV-informatie en zelf een selectie te maken. In plaats

daarvan kreeg het team 3 CSV's aangewezen die geschikt zouden zijn, in plaats van de 10 die er lagen. De rest mocht niet gebruikt worden in de pilot. *"Iemand die al 25 jaar hetzelfde werk doet en naar hetzelfde kijkt, bepaalt voor ons welke informatie geschikt is en welke niet. Dat geeft al gelijk aan hoe dat werkt."* Als belangrijkste resultaat van de pilot noemt het pilotteam de aanbevelingen die ze uiteindelijk heeft gedaan over de manier van informatie verzamelen: *"Het bleek dat wij altijd met eenzelfde bril informatie zochten over CSV's, waardoor we heel veel missen."* Daarnaast ontbrak het aan rust. *"Dit heeft tijd nodig en kan niet even in een half jaar geïmplementeerd worden. De pilot is een open einde gebleven, te weinig concreet, te vaag."* De leiding is tevreden: *"Op zichzelf heeft het project niet geleid tot wereldschokkende veranderingen, maar de pilot heeft gezorgd voor veel meer bewustwording rond dit thema. Het werd ook heel duidelijk dat de wijkagent veel meer betrokken moet worden, dat gebeurt nu ook veel meer. De wijkagent heeft veel kennis en inzicht die misschien niet in het systeem staat maar wel belangrijk kan zijn."*

Resultaat

De eerste doelstelling van de pilot, samenwerken met partners en breder informatie verzamelen, is wel aardig gelukt. De tweede doelstelling niet: *"Er wordt wel meegedaan in een pilot, maar mensen worden er niet voor vrijgemaakt. Het intergenerationeel leren is door gebrek aan tijd en samenzijn helemaal niet uit de verf gekomen."*

§ 6.6.4. Na de pilot

Volgens de operationeel leidinggevende is er niet nagedacht over hoe verder te gaan na de pilot. *"Het ontbrak aan visie bij de leiding, we deden gewoon mee met de pilot maar hadden niet bedacht wat dat dan concreet op zou moeten leveren. Daar is ook ooit meer op teruggekomen"*. Toch is 'Netwerkend Werken' niet geheel gestopt na de pilot, dit komt volgens respondenten omdat het een ontwikkeling is die in de hele maatschappij aan het opkomen is. *"Netwerkend Werken' is gelukkig een ontwikkeling die sowieso al gaande is, dus het gebeurt wel op steeds meer plekken. Maar nog lang niet genoeg"*. De leidinggevende: *"Het RIEC is er nu ook bij gekomen, 'Netwerkend Werken' begint zijn effect te sorteren, steeds meer partijen en steeds meer bewustwording."*

Duurzaamheid

Werkwijze doorgezet na de pilot?

Bij het pilotteam heerst over het algemeen het idee dat de pilot weinig duurzaam is geweest. Operationeel leidinggevende: *"Heel concreet is er nog niets mee gedaan geloof ik. Ik krijg niet het idee dat er op dit moment binnen de politie teams zo worden samengesteld. Er ligt een lijk, er moet een TGO komen, eens kijken wie er kan, wie er tijd heeft. En dat is al een gedoe op zich, laat staan dat je eisen stelt aan leeftijd en opleiding. Dus in de praktijk komt het er gewoon niet van"*. Ook heerst bij de wijkagent, de operationeel leider en de recherchekundige het idee dat de pilot niet geborgd is. De leiding staat hier iets anders tegenover; *"We zetten heel belangrijke stappen. We hebben bijvoorbeeld gezegd: we doen geen grootschalig onderzoek meer voordat we een grondige bestuurlijke analyse hebben van het RIEC"*.

Op de vraag wat de respondenten persoonlijk hebben gedaan om door te gaan met deze werkwijze, wordt verschillend geantwoord. De leiding geeft aan door te zijn gegaan; *"Het 'Netwerkend Werken' is bepalend geweest voor de manier waarop ik nu met [een taskforce] omga."* Ook de onderzoeker is doorgeshaan met deze werkwijze; *"Wat ik er vooral aan over heb gehouden is de samenwerking met het Veiligheidshuis. Die samenwerking zoek ik vaak op. Ook kopieer ik vaker, kijk ook eens naar wat anderen al gedaan hebben op een bepaald gebied. We zijn het project 'op eigen kracht' begonnen, een intervisiegroepje dat ook wel in verband staat met het 'Netwerkend Werken' project."* De wijkagent werkte al veel op deze manier en doet dit nog steeds. De onderzoekkundige en de operationeel leidinggevende geven aan weinig mogelijkheden te zien om op deze manier te werken.

De wijkagent merkt niet dat anderen zijn doorgeshaan met deze werkwijze. Een van de resultaten van de pilot is dat de wijkagent meer betrokken moet worden bij onderzoek. De wijkagent merkt dat dit al vaker gebeurt dan eerder en nog veel vaker zou kunnen. *"Ik weet wat er in mijn wijk gebeurt. Maar loopt er een onderzoek, dan word ik er niet bij betrokken. Ik ben eigenlijk een afbreukrisico, want stel dat het onderzoek lekt. Dat vind ik echt onzin, wij zijn allemaal professionals. Het basisuitgangspunt is nog steeds niet vertrouwen, dat is helaas niet veranderd"*. De wijkagent merkt dat er nu meer jonge mensen werken bij de opsporing die de ouderwetse denkwijze niet hebben.

Voorwaarden aanwezig voor 'Netwerkend Werken'?

De onderzoekkundige ziet in haar huidige werkplek geen mogelijkheid aan de slag te gaan met 'Netwerkend Werken'. *"Men wil hier altijd resultaten zien. Ze zeggen dan: allemaal leuk al dat denken de hele dag, maar nou gaan we aan het werk, echt aan het werk. Ik heb nu gewoon heel erg weinig gelegenheid om écht iets te doen met 'Netwerkend Werken'. Het heeft geen prioriteit, we verschuilen ons altijd weer achter de waan van de dag."* De operationeel leidinggevende heeft een verklaring voor het feit dat het niet duurzaam is; er is weinig vervolg op gekomen. *"Ik kan me niet herinneren, dat ik, los van met jou, er ooit nog op bevroegd ben, zo van: wat ben je ermee gaan doen?"* De onderzoekkundige is teleurgesteld dat dit project geen opvolging heeft gekregen. *"Er zou een vervolg op komen, dat was zeker heel belangrijk, blablabla, en that's it, verder heb ik er nooit meer wat van gehoord. Het is een stille dood gestorven."*

Drie van de vijf respondenten zeggen dus zelf door te zijn gegaan met deze werkwijze. Toch hebben zij niet het gevoel dat het heel duurzaam is geweest.

Verspreiding

Naast de duurzaamheid zijn respondenten ook bevroegd op hoe deze werkwijze zich verspreid heeft. Ook hier is het beeld wisselend. Zo geeft de leiding aan dat deze werkwijze zich ook heeft verspreid naar andere terreinen, zoals de taskforce. *"Vervolgens is er een taskforce opgericht met als vliegwielen hennep, en toen heb ik gezegd: als we dat gaan doen, moeten we het anders gaan benaderen. We zijn nu bezig, op Brabant niveau, om te kijken of wij niet op multidisciplinair niveau de criminele infrastructuur kunnen aanpakken. Dus korpsoverstijgend. Het*

ontwikkelt zich. Daarnaast hebben we een groep onderzoekers samengesteld die iedere week nadenkt over grotere thema's".

Andere respondenten weten niet af van deze 'verspreiding', of reageren er sceptisch op. Zo zegt de onderzoeker: "Er is nu wel een soort denktank voor onderzoekers, die is er, maar inhoudelijk is die nog niet echt op poten gezet. Hoe we dat willen vormgeven, wat we daar willen gaan doen. Ja, we doen het, want we hebben de initiatieven, die zijn er, dat klopt, maar dat is echt nog maar minimaal." Ook de onderzoeker geeft aan dat de verspreiding minimaal is. "We waren met 8 tot 10 mensen, dat is niet genoeg om een olievlek te creëren binnen het korps. Ik denk dat het na die pilot wat dat betreft wel een beetje stil is komen te liggen. Ik hoop dat het gedachtegoed bij de deelnemers is blijven hangen. Maar ik denk niet dat het bij een pilot had moeten blijven."

Volgens de respondenten is er geen beleid gekomen om 'Netwerkend Werken' in het korps aan te jagen. "Het staat niet in het jaarplan als onderdeel van waar we naar toe gaan. Ik denk dat de korpsleiding denkt: het is geregeld. En er komt nooit een check op."

Wat staat er in het beleid over 'Netwerkend Werken'?

Voor de opsporing zijn in het jaarplan 2011 drie focuspunten opgesteld:

- Landelijke thema's worden opgepakt en uitgevoerd
- Kwaliteit staat voorop, administratieve lastenverlichting maakt hier onderdeel van uit
- Capaciteitsmanagement is ingebed in de aansturing van de opsporing
(Jaarplan Brabant-Noord 2011, p. 11)

Zoeken op 'Netwerkend Werken', 'netwerken' of 'intelligent' levert geen resultaten op. Wel wordt er geschreven over samenwerking: "De politie adviseert over de aanpak van georganiseerde criminaliteit met betrekking tot de (alternatieve) FINEC mogelijkheden. Dit in samenwerking met externe partners (onder andere FIOD en RIEC)" (Korpsjaarplan 2011: p. 23) Er is een aantal prestatieafspraken op het gebied van 'alternatief interveniëren': "De politie intervieneert in twee zwacri en/of vijf midcri csv's onderzoeken (inclusief alternatieve interventie)" (Korpsjaarplan 2011, p. 20) "De politie optimaliseert (doorontwikkeling) projectvoorbereiding gericht op de aanpak van georganiseerde criminaliteit: in de voorbereidende fase worden ook alternatieve aanpakken, nieuwe interventie strategieën en het handelingsrepertoire van partners zorgvuldig gewogen en aan de stuurpleg voorgelegd. Denk hierbij aan aanpak op financieel (witwassen), digitaal en bestuurlijk gebied; in de voorbereidende fase wordt afgestemd met het RIEC Zuid-West Nederland, die vervolgens de gemeenten ondersteunt en faciliteert bij de bestuurlijke aanpak van georganiseerde criminaliteit" (p. 20-21)

Bij personeelsdoelstellingen staat niets over het samenstellen van diverse teams. Ook worden 'onderzoekers' of 'hoger opgeleiden' niet genoemd.

§ 6.6.5. Toekomst van de werkwijze 'Netwerkend Werken'

Er is uit de interviews een wisselend beeld ontstaan over de duurzaamheid en de mate van verspreiding binnen korps Brabant-Noord. Over één ding is men het eens: 'Netwerkend Werken' moet nog veel vaker gebeuren. De respondenten noemen verschillende manieren waarop dit volgens hen in de toekomst duurzaam verspreid kan worden.

Aanjagers

Alle respondenten hebben aangegeven dat een aanjager of ambassadeur nodig is die het 'Netwerkend Werken' op de agenda blijft zetten. De leidinggevende illustreert dit: *"Wat belangrijk is, is dat in de politieorganisatie mensen zijn die er in geloven, en die zich niet laten leiden door allerlei bedreigingen, maar er gewoon mee aan de slag gaan"*. De wijkagent denkt dat de werkwijze van 'Het paard van Troje' gebruikt moet worden om 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden binnen de opsporing. *"Van binnenuit veranderen. Dan moet je dus ambassadeurs gaan zoeken. Die moet je enthousiast maken voor het 'Netwerkend Werken', en hun verantwoordelijk maken voor de verspreiding. Het zijn de individuen die zorgen voor de verandering"*.

Zichtbaar maken van de resultaten

Ook zijn alle respondenten het er over eens dat het zichtbaar maken van resultaten zou helpen. De leidinggevende: *"Het moet heel goed zichtbaar gemaakt worden, er zijn zoveel mooie resultaten maar die delen we helemaal niet. We zijn gewoon slecht in marketing. We doen zo ontzettend veel. Maar het is gewoon een vanzelfsprekendheid en we melden het niet. We moeten de mooie voorbeelden eruit lichten. We moeten de publieke, bestuurlijke en professionele opinie beïnvloeden door middel van marketing en communicatie"*. Andere respondenten geven ook aan dat je een keer een succes moet hebben en dit moet laten zien. Dit kan bijdragen aan meer bewustwording bij anderen, dat 'Netwerkend Werken' een goede methode is voor bepaalde trajecten. *"Het moet vanzelfsprekend worden dat als je als politie met een probleem geconfronteerd wordt, dat het vanuit een netwerk of multidisciplinaire bril benaderd wordt. Er moet gewoon meer bewustwording komen dat er meerdere partijen, functionarissen zijn die ook iets kunnen doen. Extern, maar dus ook intern en het probleem centraal."* De rechercheur beaamt dat bewustwording essentieel is.

Leidinggevend

Volgens de leiding van Korps Brabant-Noord is het essentieel dat leiders het belang inzien van 'Netwerkend Werken'. *"Zij zijn degenen die kunnen sturen, navragen, stimuleren. Intern, maar ook extern partijen weten te betrekken, met wie hij om tafel moet gaan. De leiding moet n.a.v. de strategie zorgen voor beleid, dekking en ruimte."* Het moet volgens de leiding vanuit aanjagers komen en vanuit zichtbare resultaten, daarnaast moet er ook een 'check' op komen. *"Je moet het ook niet helemaal de vrije loop laten, want dan ebt het langzaam weg. Je moet het in je tactische proces inbedden. Navragen of iedereen betrokken is geweest. Of suggesties geven, heb je er wel eens aan gedacht om met...? Het is simpel, maar als het niet gebeurt, gebeurt het niet."* De leiding moet zorgen dat er beleid op komt en dat het concreet wordt, volgens de operationeel leidinggevende. Ook andere respondenten noemen dat de leiding meer visie en beleid uit zou

moeten dragen op dit punt. *"Het zou goed zijn als het beleid zou worden vanuit de top en als ze het zouden stimuleren en faciliteren. Ik hoop niet dat het echt regels gaan worden waarop je wordt afgerekend. Waar we naar toe moeten denk ik is hier staan we nu en hier willen we naartoe, en hoe gaan we dat bereiken".* De meeste respondenten denken dat het moet worden gestimuleerd en niet met te veel regels opgelegd. De operationeel leidinggevende denkt hier anders over: *"Dan denk ik dat je het gewoon op moet leggen. Als je dat niet doet namelijk, dan blijf je altijd mensen houden die denken: Nou, het zal mijn tijd wel duren. Ik heb niet het vertrouwen dat als je het op basis van vrijwilligheid doet, dat het dan ook echt gebeurt."*

Opvolgen

De deelnemers van de pilot geven aan dat het zou helpen om meer opvolging te geven aan de pilot. De operationeel leidinggevende: *"Kijk, die open eindjes zijn heel makkelijk, maar na zo'n pilot moet je afspreken: concreet, welke stappen gaan we nemen. Dus niet alleen de aanbevelingen lezen, en bedankt. Daadwerkelijk stappen gaan zetten, en daar ontbreekt het aan. Je zou een half jaar na de pilot met elkaar moeten gaan zitten om te kijken: wat is er concreet gebeurd?"*

"Het feit alleen al, dat jij de eerste bent die mij hier weer mee confronteert, dat geeft al aan, als er nu schijnbaar vijf nieuwe pilots zijn, dan zou het best aardig zijn geweest als iemand eens contact had gelegd." Recherchekundige: *"Ik zou graag een vervolg willen. En als het CVO, dan heb je een externe, daar iets mee kan doen, zou dat mooi zijn. In deze hiërarchische organisatie is er altijd een chef die daar tussen zit, maar die moet dat wel faciliteren, en dat is wat je nu mist. Dat weten ze wel hoor, maar ze zeggen: ja, we zijn altijd met te weinig. Als je echt op de lange termijn iets wil verbeteren zul je daar iets mee moeten doen."*

Ruimte en tijd geven

De operationeel leidinggevende vindt dat er weinig tijd wordt ingeruimd voor het duurzaam verspreiden van 'Netwerkend Werken'. *"Aan de ene kant vind ik dat we er te weinig mee doen, aan de andere kant moet je het ook gewoon de tijd gunnen. Maar het ontbreekt vaak aan de rust om eens te gaan zitten en die visie eens te ontwikkelen".* De leidinggevende geeft aan dat ruimte geven aan medewerkers belangrijk is om 'Netwerkend Werken' te stimuleren: *"Je moet mensen de ruimte geven om ideeën uit te proberen. Dus soms zeggen: hier is een probleem, ga er mee aan de slag en kijk wat helpt. Zorg maar dat je wat leuks verzint. Degene die er enthousiast voor is moet ook de ruimte krijgen om het te gaan doen".* De recherchekundige is het er mee eens dat als er de ruimte zou zijn om hiermee aan de slag te gaan, 'Netwerkend Werken' zou kunnen lukken: *"We willen gelegenheid om er ook echt iets mee te kunnen doen. Nu ben ik echt bezig met de uitvoerende dingen. En dat is ook zo in het politiewerk, je bent altijd bezig met de waan van de dag. Dan moet je als organisatie keuzes maken, haal die mensen eens weg uit die waan van de dag. Als je het op de lange termijn wilt organiseren moet je de organisatie minder ad hoc inrichten en een aantal mensen uit het operationele proces halen die aan thema's kunnen gaan werken."*

Middelen en faciliteiten

Volgens de respondenten in Brabant-Noord moeten er meer middelen en faciliteiten komen voor het verder duurzaam maken en verspreiden van 'Netwerkend Werken'. De wijkagent licht dit toe: *"Die heb ik nu niet, dus moet ik heel creatief zijn. Dat is op zich heel goed, maar iets meer*

middelen zijn toch nodig om het meer te stimuleren. Er moet geïnvesteerd worden. Aan al die formulieren en administratie moet een einde komen, zodat er meer tijd over is om te netwerken."

Recherchekundigen

Volgens de leidinggevende moet 'Netwerkend Werken' al tijdens de opleiding meegegeven worden: *"Het moet ook geïnstitutionaliseerd worden in opleiding en een aantal plekken op het werk, anders wordt het nooit geborgd."* Bij opleiding gaat het dan met name om de recherchekundige opleiding. De recherchekundige ziet zelf ook het belang in van haar opleiding en zegt dat de rol van reku's past bij 'Netwerkend Werken'. In de praktijk moet dit volgens de recherchekundige meer gebruikt worden. *"Ik zou graag aan thema's willen werken, grote thema's helemaal in kaart brengen volgens de netwerkmethod. We moeten veel meer lange termijn gaan denken en minder korte termijn. Hierbij moet de kennis en kunde van recherchekundigen nog veel beter worden gebruikt."* De leidinggevende is van mening dat dit wel al gebeurt; *"Die doen dit een dag per week, naar problemen kijken."* Het inrichten van diverse teams ging vooral over de combinatie van recherchekundigen en ervaren rechercheurs. Zo heb je verschillende leeftijden en opleidingsniveaus bij elkaar. Volgens de respondenten is het leereffect hiervan niet uit de verf gekomen. De operationeel leidinggevende vindt diverse teams nog steeds van groot belang voor 'Netwerkend Werken'. *"Je moet wel goed opletten hoe je het brengt, het roept snel weerstand op als je tegen een rechercheur zegt dat er een reku bij komt en dat hij van diegene moet leren, dat het anders moet."*

Keuzes maken

De operationeel leidinggevende vindt dat er meer prioriteiten gesteld moeten worden binnen korps Brabant-Noord. *"Wat je merkt is dat er bij de politie heel veel projecten, pilots zijn, en er wordt nauwelijks iets geborgd. Dat mis je vaak, gewoon omwille van de werkdruk die er ligt. Dit zou centraal beter geregeld moeten worden, zeker nu de Nationale Politie eraan komt. En dan ook echt monitoren, en als de pilot goed gaat, gaat het landelijk opgelegd worden. Maar nu is het zo, als je meegedaan hebt, heb je meegedaan, en heb je niet meegedaan: geen haan die ernaar kraait."*

Intern netwerk

Binnen de politie weet men weinig van elkaar, vindt de operationeel leidinggevende. *"Er zou een praktische database moeten zijn, waar je per thema kan zoeken. Zodat ik het wiel niet nog eens hoeft uit te vinden. Nu is het altijd wie je toevallig kent. Dat is echt niet meer van deze tijd."* Daarnaast moet er meer op basis van vertrouwen gewerkt worden, en met wijkagenten samengewerkt worden. Dat levert heel veel nuttige informatie op. Recherchekundige: *"Mensen hebben hier hun mobieltje met hun contacten en dat is hun netwerk. Dan denk ik: dat is toch raar? Je moet toch ook als organisatie je netwerk hebben? Elke willekeurige medewerker moet dat kunnen gebruiken. Dat is hier echt niet zo, voor 90% gaat het hier "ooh maar daar ken ik nog wel iemand. Píet, ik zit hier uh.." zo gaat het, letterlijk. Oh die bel ik wel ff. Ik verwacht inderdaad op intranet te zien van, als je iets moet weten van hennep, dan heb je voor dit die nodig, tak. Dat hebben we niet. Of ze komen hier met een of andere stoffige agenda. Iemand zoekt dan in een oude agenda van 2005, heeft hij dan wel ergens een adresje, een telefoonnummertje staan. Dat is*

prachtig hoe dat dan gaat, maar dan denk ik: het is toch raar dat ik afhankelijk ben van jouw agenda uit 2005. Dat is typerend voor de politie."

Managen van verwachtingen

Volgens de wijkagent staat het vast dat 'Netwerkend Werken' heel erg belangrijk is omdat de politie het niet alleen kan. *"Het gekke is dat wij die verwachting wel hebben geschept, mensen hebben een verwachtingsniveau van hier tot Tokio, dat niet haalbaar is. Dan is het van belang dat je vertelt wat wel en niet bij de politie past, en dan ontstaat er ook begrip."*

Crisis

De leidinggevende geeft aan dat 'Netwerkend Werken' kans heeft gekregen om verder te gaan omdat er crisis was in Brabant, waardoor de taskforce hennep op is gericht. *"Wat je eigenlijk nodig hebt is een crisis. Gewoon een crisis veroorzaken. De crisis is een vliegwiel geweest om het door te zetten. Een crisis geeft de ruimte om heilige huisjes omver te schoppen. Dan kan er in een keer van alles, zoek en pak kansen op dat punt."*

§ 6.6.7. Samenvatting resultaten Brabant-Noord

'Netwerkend Werken' heeft twee doelen in Brabant-Noord: leren tussen generaties en samenwerken met partners. Hoewel 'Netwerkend Werken' op enthousiasme kan rekenen bij deze respondenten vinden zij het ook complex om in de praktijk uit te voeren. Het is niet altijd even verenigbaar met het uitvoerende werk. De resultaten zijn moeilijk zichtbaar te maken, ook zijn de resultaten van de pilot zelf niet zichtbaar geworden. De voorwaarden tijd en capaciteit zijn volgens de respondenten onvoldoende aanwezig om ermee te kunnen werken. De pilot is inhoudelijk zeer positief ontvangen, de praktische uitvoering is door de respondenten als stroef ervaren; er was geen prioriteit waardoor er weinig aandacht en tijd was om aan de pilot te werken. Een deel van de respondenten is met 'Netwerkend Werken' doorgegaan. Andere respondenten zien geen mogelijkheid er in de praktijk mee verder te gaan. Volgens de leiding heeft 'Netwerkend Werken' zich verder verspreid, volgens de andere respondenten niet omdat er geen opvolging aan is gegeven. Wel onderstrepen zij allen het belang van 'Netwerkend Werken', zij noemen daarom een aantal zaken die zouden kunnen helpen bij het duurzaam verspreiden van 'Netwerkend Werken': het hebben van een ambassadeur, het zichtbaar maken van resultaten, prioriteit en beleid bij de leiding, opvolging, ruimte en tijd geven, middelen en faciliteiten, het inzetten van recherchekundigen, het maken van keuzes, werken aan het interne netwerk, het managen van verwachtingen en tot slot een aanbeveling van de leiding: veroorzaak een crisis.

§ 6.7. Afsluiting

In dit resultatenhoofdstuk zijn per korps de resultaten gepresenteerd. Eén voor één is beantwoord hoe 'Netwerkend Werken' wordt beschreven, wat de perceptie is van respondenten ten aanzien van de kenmerken van 'Netwerkend Werken', hoe de pilot is ervaren en tot slot of de adoptie van 'Netwerkend Werken' middels de pilot duurzaam is geweest en 'Netwerkend Werken' zich heeft verspreid. In het volgende hoofdstuk worden deze resultaten geanalyseerd en wordt een overzicht gepresenteerd van de belangrijkste resultaten. De

verschillen per korps worden door deze te koppelen aan de theorie geanalyseerd. Daardoor wordt het mogelijk een antwoord te formuleren op de vraag wat ten grondslag ligt aan de duurzaamheid van de adoptie en de verspreiding van 'Netwerkend Werken', de innovatieve werkwijze die centraal stond in de pilot.

7. Successen en barrières bij een duurzame adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken'.

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd wat ten grondslag ligt aan de mate van duurzame adoptie en verspreiding van de innovatie 'Netwerkend Werken'. In de vier korpsen die centraal staan in dit onderzoek (Utrecht, IJsselland, Haaglanden en Brabant-Noord) is een half jaar lang geëxperimenteerd met de werkwijze 'Netwerkend Werken' met als doel deze werkwijze te integreren in de opsporing. In dit hoofdstuk wordt per concept de situatie per korps schematisch weergegeven. Steeds wordt hierbij ingegaan op successen en barrières. Ten eerste wordt ingegaan op de duurzaamheid van de adoptie van 'Netwerkend Werken' en de factoren die van invloed zijn op deze mate van duurzaamheid. Ten tweede wordt ingegaan op de mate van verspreiding van 'Netwerkend Werken' en de factoren die hierop van invloed zijn geweest. Door de korpsen met elkaar te vergelijken en in verband te brengen met de theorie wordt duidelijk wat wel en niet goed werkt bij het duurzaam verspreiden van 'Netwerkend Werken'. Aan de hand van deze analyse kan in de conclusie een antwoord worden geformuleerd op de vraag welke interventies nodig zijn om 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden.

§ 7.1. Duurzaamheid van de adoptie van 'Netwerkend Werken'

Duurzaamheid adoptie	Korps Utrecht	Korps Haaglanden	Korps IJsselland	Korps Brabant-Noord
Is men doorgegaan met Netwerkend Werken?	Beperkt - Internetsurveilleren - Diverse teams Niet - Dagelijkse praktijk	Beperkt - Vastgoed - Brainstorm Niet - Dagelijkse praktijk	Ja: milieu-afdeling Beperkt: rest organisatie	Ja - Taskforce - Interventieteams Nee - Dagelijkse praktijk

Uit bovenstaand schema wordt duidelijk dat de korpsen allemaal, in meer of mindere mate, activiteiten zijn blijven ondernemen op het gebied van 'Netwerkend Werken'. Zij zouden allen meer aandacht willen besteden aan 'Netwerkend Werken'. Er is draagvlak voor de werkwijze. De werkwijze 'Netwerkend Werken' wordt door betrokkenen als positief ervaren. Toch blijkt uit bovenstaand schema dat ondanks deze positieve perceptie van 'Netwerkend Werken' korpsen maar in beperkte mate zijn blijven werken met deze innovatieve werkwijze. Het is niet eenvoudig exact te bepalen in welke mate men is doorgegaan; soms vindt de één dat men gebruik heeft gemaakt van 'Netwerkend Werken' terwijl de ander dit traditioneel opsporen noemt. Samenvattend kan per korps een bepaalde mate van duurzaamheid van de adoptie van 'Netwerkend Werken' na de pilot worden geschetst. In Utrecht is men vooral doorgegaan met internetrecherchen en werken in een diverse teamsamenstelling. Men geeft hier aan dat men in de dagelijkse praktijk niet genoeg houvast heeft om écht met 'Netwerkend Werken' aan de slag te gaan. In Haaglanden heeft men vooral op beleidsniveau 'Netwerkend Werken' onthouden en merkt men daar op uitvoeringsniveau niet veel van. In IJsselland is men het

meest doorgegaan; er worden vier zaken per jaar op deze wijze aangepakt, er is een proceseigenaar 'Netwerkend Werken' en de researchkundige heeft genoeg aanknopingspunten om door te blijven gaan. 'Netwerkend Werken' is echter niet duurzaam geadopteerd door medewerkers uit het pilotteam die werkzaam zijn op een andere afdeling dan de milieuafdeling. In Brabant-Noord is 'Netwerkend Werken' op leidinggevend niveau wel duurzaam geadopteerd, op uitvoerend niveau merkt men hier weinig van. Men is wel doorgegaan met interventieteams. Alle respondenten in de vier pilotteams geven aan graag meer te willen werken met 'Netwerkend Werken'. Er is een aantal stimulerende factoren voor het blijven werken met 'Netwerkend Werken' maar ook een aantal barrières. In de komende paragrafen wordt ingegaan op de succespunten en barrières bij het duurzaam adopteren van 'Netwerkend Werken'.

§ 7.1.1. Successen en barrières bij adoptie 'Netwerkend Werken'

In de theoretische verdieping is naar voren gekomen dat een positieve perceptie op de kenmerken van innovaties (Rogers,2003) ervoor zorgt dat een innovatie eerder geadopteerd wordt. Daaraan is toegevoegd dat deze kenmerken ook bepalen of de adoptie duurzaam wordt. Daarnaast blijken politiek-bestuurlijke kenmerken en organisatiekenmerken een rol te spelen. In de vier pilotkorpussen zijn respondenten bevraagd op deze kenmerken van 'Netwerkend Werken'. Onderstaand schema geeft deze kenmerken overzichtelijk weer.

Duurzaamheid adoptie 'Netwerkend Werken'	Korps Utrecht	Korps Haaglanden	Korps IJsselland	Korps Brabant-Noord
Ziet men de voordelen ervan in?	Ja, hoewel niet bij alle thema's	Ja, met name bij probleemgerichte aanpak	Ja	Ja
Verenigbaar	Nee, past niet bij cultuur: 'aanpakken en boeven vangen'	Nee, past niet bij politie: 'doen-cultuur'	Ja: bij hoger opgeleiden Nee: bij cultuur, 'ouderwetse boevenvangers'	Ja: bij pilotteam. Nee: bij cultuur organisatie, 'aanpakken'
Complex	Ja: informatie delen, sturing OM Nee: Reku's	Ja: verschillende belangen, informatie delen Nee: hoger opgeleiden	Ja: verschillende belangen, informatie delen Nee: pilotteam	Ja: samenwerken, informatie delen Nee: Reku's
Experimenteren: hoe is pilot ervaren?	Enthousiast, begeleiding goed. Te vage opdracht	Niet enthousiast: begeleiding niet goed, te vage opdracht	Enthousiast, goed verloop en begeleiding. Aansprekend onderzoek	Enthousiast, verloop liep stroef (weinig vrijheid, weinig betrokkenheid, weinig rust).
Resultaten zichtbaar?	Nee, vooral procesresultaat behaald, niet goed zichtbaar	Nee, geen 'tastbaar' resultaat	Ja, heel zichtbaar resultaat	Nee, geen zichtbaar resultaat
Window of opportunity?	Ja; op landelijk niveau veel politieke aandacht, beleid en Netwerkend Werken als oplossingstroom.			
	Deels: wel politieke aandacht, weinig beleid	Deels: wel politieke aandacht, weinig beleid	Ja: uitgebreid beleid, politieke aandacht	Deels: politieke aandacht, beperkt beleid
Organisatiekenmerken	Landelijk: Gedecentraliseerd, sterk gespecialiseerd en gedifferentieerd. Weinig tijd, middelen en capaciteit. 26 korpussen: 26 adoptiebeslissingen			
	Gecentraliseerd, weinig tijd, middelen, capaciteit	Gecentraliseerd, weinig tijd, middelen, capaciteit	Gecentraliseerd, weinig tijd, middelen, capaciteit	Gecentraliseerd, weinig tijd, middelen, capaciteit

Alle respondenten in de vier pilotkorpsen zien het *voordeel* in van 'Netwerkend Werken'. 'Breed kijken', 'aan de voorkant zitten', 'werken in een divers team' en 'samenwerken met partners' worden genoemd als belangrijke punten in de opsporing. Daar lijkt geen barrière te ontstaan in het adopteren van 'Netwerkend Werken'. Het voordeel van 'Netwerkend Werken' is op dit moment een stimulerende factor in de adoptie van 'Netwerkend Werken'.

De *verenigbaarheid* 'Netwerkend Werken' vormt de belangrijkste barrière bij het duurzaam invoeren van 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing. Er is hierbij een verschil te zien tussen hoe verenigbaar het is met de normen en waarden van hoger opgeleiden en die van de rest van de politieorganisatie. In Brabant-Noord is gezien dat het voor de hogeropgeleiden wel verenigbaar is, maar dat het zo verschilt met de politiecultuur dat zij 'Netwerkend Werken' moeilijk kunnen voortzetten.

De culturele barrière is terug te zien in alle vier de pilotkorpsen. De huidige politiecultuur is door velen benoemd als 'gewoon doen', 'boeven vangen', 'politie centraal', 'wantrouwen', 'geen informatie delen, tenzij..' en 'politie weet het beter'. Terwijl bij 'Netwerkend Werken' aspecten passen als 'vertrouwen', 'wederkerigheid', 'eerst nadenken', 'kennis en informatie delen', 'het probleem centraal', 'gelijkwaardig aan andere partijen' en 'politie is afhankelijk van anderen'. Met name het punt van vertrouwen is hier cruciaal. Er wordt nog veel gewerkt op basis van wantrouwen. Dit blijkt uit het voorbeeld in een korps waar men angst heeft informatie te delen met wijkagenten. Ook stelt de politie zich niet op als een gelijkwaardige partij, zij komt vooral informatie halen en vindt het moeilijk informatie te delen. Na de pilot is er gezien de huidige cultuur weinig houvast om 'Netwerkend Werken' voort te zetten.

De vraag is wat er in IJsselland anders was zodat 'Netwerkend Werken' daar in veel grotere mate is doorgezet. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de met name het aspect 'gelijkwaardig aan andere partijen' past bij de milieufdeling: de politie heeft namelijk geen centrale rol in het aanpakken van milieuproblematiek. De milieufdeling is een kleine afdeling die van nature al veel moet samenwerken met andere. Op die afdeling is de verenigbaarheid dus groter en lukt het beter om het duurzaam te adopteren. De lage verenigbaarheid op andere plekken gezien de huidige politiecultuur vormt een barrière bij de duurzame adoptie van 'Netwerkend Werken'.

De *complexiteit* van 'Netwerkend Werken' vormt een tweede barrière. Deelnemers van de pilot lijken de werkwijze minder complex te vinden na hiermee geoefend te hebben in de pilot. Toch blijven er enkele complexe factoren bestaan voor hen.

Ten eerste vindt men het lastig te bepalen welke informatie er wel en niet gedeeld mag worden. Er is veel angst informatie te delen die de wet bescherming persoonsgegevens (WPG) schenden. Toch blijkt dat er veel meer kan dan men denkt; er is een onnodige terughoudendheid bij het delen van informatie. Hier is blijkbaar niet genoeg duidelijkheid over.

Ten tweede vindt men samenwerken met partners complex. Met name omdat er verschillende belangen zijn. Men vindt het daarnaast lastig om niet meer in de centrale positie te zitten en zoekt al snel naar de regie. De politie vindt zichzelf nog altijd het centrale punt, terwijl het idee van netwerken juist is dat alle partijen gelijkwaardig zijn.

Bij complexiteit speelt ook een rol dat 'Netwerkend Werken' vanuit de sturing van het OM niet gestimuleerd, maar juist tegengehouden wordt. Het OM (de belangrijkste ketenpartner van de politie) stuurt momenteel nog heel dader- en delictgericht. Daarom voelt politie de druk om daders en processen- verbaal aan te leveren in plaats van een probleemgerichte aanpak te hanteren. Deze sturing op andere prestaties vormt een barrière voor het 'Netwerkend Werken', uiteindelijk is de motivatie toch om daaraan te werken waarop men wordt afgerekend.

Tot slot is het een nadere analyse waard dat veel van de korpsen 'Netwerkend Werken' vooral als nuttig bestempelen op het thema waarmee zij gewerkt hebben. Zij vinden het moeilijk de link te maken naar andere thema's. Het is duidelijk geworden dat er behoefte bestaat aan het verminderen van de complexiteit per thema. Bijvoorbeeld door op een aantal grote thema's voorbeelden te bieden van netwerkpartners en het barrièremodel. De houvast die ontbreekt in de praktijk kan hiermee eventueel opgelost worden. De gepercipieerde complexiteit van 'Netwerkend Werken' vormt door de onzekerheid over welke informatie gedeeld mag worden, de sturing van het OM en te weinig concrete voorbeelden per thema momenteel een barrière voor het duurzaam adopteren ervan.

Het kunnen *experimenteren* met de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' is een succespunt; men vindt dit prettig en belangrijk. Hierdoor heeft men gevoel gekregen bij wat het is om de netwerkaanpak in de praktijk te brengen in een divers samengesteld team. Hoewel een halfjaar nog niet genoeg houvast blijkt te bieden, is het een goede kennismaking. Een aantal punten lijkt hierbij van belang te zijn.

Ten eerste is een spannend en concreet thema essentieel gebleken bij de duurzame adoptie van 'Netwerken Werken' in IJsselland. Het oplossen van een gehele milieufraude zaak tot aan Ghana is zeer aansprekend en biedt een mooi houvast om door te gaan. Ook blijkt dit te helpen bij de verspreiding van 'Netwerkend Werken'. De grootste succesfactor van IJsselland is dat de uitkomst erg aanspreekt. Het resultaat is heel inzichtelijk: er is een netwerk opgerold. Dit heeft men kunnen etaleren in diverse media. Uit het voorbeeld van IJsselland blijkt dat het helpt om een heel concrete zaak te hebben om aan te pakken. Uit het voorbeeld van Brabant-Noord en Haaglanden blijkt juist dat een té brede opdracht niet bevorderlijk is voor het resultaat, als men niet weet wat de pilot op moet leveren is dat lastig voor de respondenten. Zij werken graag aan een concreet doel en weten bij een ruime opdracht niet goed waar te beginnen. Blijkbaar is concreetheid heel erg belangrijk voor de respondenten. Dit blijkt verder ook uit de behoefte die zij hebben om per thema informatie te krijgen over hoe 'Netwerkend Werken' vorm kan krijgen, zij zijn erg praktisch ingesteld en maken graag de link met het werk.

Ten tweede is een goede klik met de begeleiding van de pilot van groot belang. In Haaglanden lijkt een mindere klik met de begeleiding te leiden tot minder enthousiasme voor het 'Netwerkend Werken' zelf. In Utrecht heeft een goede klik en vertrouwen in de begeleiding ervoor gezorgd dat men buiten de kaders is gaan handelen; er bleek veel meer mogelijk dan men dacht, en dit heeft geleid tot veel enthousiasme.

Ten derde is de praktische organisatie van de pilot bepalend voor een succesvol experiment. In Brabant-Noord werd er niet genoeg tijd vrij gemaakt om echt te kunnen werken met deze werkwijze, daarom is het ook niet bij iedereen echt 'binnengekomen', laat staan dat het dan

duurzaam kan worden geadopteerd. Ook is door praktische bezwaren het samenstellen van een divers team niet altijd gelukt, dit heeft het creatieve proces tegengehouden.

De *zichtbaarheid van de resultaten* is een succespunt bij het duurzaam adopteren van 'Netwerkend Werken'. In IJsselland is gebleken dat het zichtbare resultaat heeft geleid tot veel aandacht en veel motivatie om de werkwijze voort te zetten. Het gebrek aan zichtbare resultaten heeft in de andere korpsen gemaakt dat er weinig prikkels zijn op leidinggevend niveau om dit door te zetten. Eén leidinggevende vertelde dat door de lage *'return on investment'* het niet meer is doorgezet in de praktijk. De druk op de dagelijkse praktijk is zo hoog, dat innovaties alleen worden doorgevoerd als het resultaat daarvan bewezen is geacht.

Kenmerken van de innovatie zijn van invloed op de duurzaamheid van de adoptie.

De kenmerken die Rogers (2003) heeft onderscheiden blijken inderdaad van belang; doordat drie kenmerken niet positief beoordeeld zijn, is het moeilijk een duurzame adoptie te realiseren. De verenigbaarheid is de belangrijkste barrière voor een duurzame adoptie: 'Netwerkend Werken' is zo fundamenteel verschillend van de huidige politiecultuur dat het lastig is dit duurzaam te maken wanneer de pilot ten einde is. Aangezien deze barrière een cultuurvraagstuk behelst, vraagt dit veel tijd en aandacht. De tweede barrière voor duurzame adoptie is de complexiteit. De zichtbaarheid van de resultaten is in IJsselland eens succesfactor voor de duurzame adoptie, in andere korpsen vormt het gebrek aan zichtbare resultaten een barrière. Doordat er is kunnen experimenteren met de innovatie en men er de voordelen van inziet is er in ieder korps wel iets overgebleven van de werkwijze, echter dit is niet genoeg om van een duurzame adoptie te kunnen spreken.

§ 7.1.2. Politiek en organisatie als voorwaarde voor duurzame adoptie

Onderin het schema op pagina 92 zijn de politiek-bestuurlijke kenmerken en de organisatiekenmerken te zien. In de empirie is naar voren gekomen dat 'Netwerkend Werken' nog niet erg duurzaam geadopteerd is, maar dat er in ieder korps wel enkele initiatieven op het gebied van 'Netwerkend Werken' zijn blijven bestaan. Een verklaring hiervoor wordt gevonden in **politiek-bestuurlijke druk**. Er is een window of opportunity (Kingdon, 1995) aanwezig. Er is veel politieke druk om effectiever op te sporen; het effectiviteitsprobleem staat hoog op de politieke agenda. Er is veel politieke druk op de prestaties van de politie. Ook op specifieke onderwerpen is er politieke druk; bijvoorbeeld op het gebied van georganiseerde misdaad (mensenhandel, hennepteelt, enz.). Er is dus een *politieke stroom*. Er is beleid gemaakt over de wijze waarop het effectiviteitsprobleem opgepakt kan worden. Het gebrek aan effectiviteit is een *beleidsprobleem* en Netwerkend Werken is één van de landelijke pijlers in de strategie aanpak criminaliteit. 'Netwerkend Werken' staat echter nog maar weinig (concreet) benoemd in de jaarplannen, alleen bij korps IJsselland is dit het geval. Daar blijkt dan ook dat dit een succesfactor is; doordat in het beleid benoemd staat wat het belang is van 'Netwerkend Werken', denken medewerkers na over hoe en waar dit ingezet kan worden. Wel moet hierbij aangemerkt worden dat beleid alléén niet genoeg is; er moet echt gewerkt worden aan het in de praktijk brengen hiervan. Tot slot is er een duidelijke *oplossingsstroom*: 'Netwerkend Werken' wordt gezien als goede aanpak bij complexe problemen. Netwerken is sowieso al

dominant in het publieke domein en wordt snel geaccepteerd als oplossing. Gezien de hoge druk op alle drie de stromen is er vanuit politiek en bestuur een 'policy window' om aan de slag te gaan met 'Netwerkend Werken'. Dit zorgt ervoor dat het mogelijk is om bijvoorbeeld mensenhandel aan de slag te gaan met het barrièremodel en dat politiek en bestuur hier ruimte, middelen en capaciteit voor geven. De politiek-bestuurlijke context is dus een succesfactor voor het kunnen werken met 'Netwerkend Werken'.

Naast politiek-bestuurlijke kenmerken spelen ook **organisatiekenmerken** een rol in het duurzaam adopteren van 'Netwerkend Werken'. De organisatiekenmerken van de politie blijken een barrière voor een duurzame adoptie.

Volgens Korteland e.a. (2006) helpt de *omvang* van de organisatie bij het door kunnen voeren van innovaties, omdat er vaak meer tijd, personeel en financiën zijn. Deze argumentatielijne gaat bij de politie niet op; het is duidelijk geworden dat er zeer weinig tijd en capaciteit is door de grote druk en het grote aantal plankzaken.

Ten tweede is de *formele structuur* een belangrijk organisatiekenmerk. De politie is sterk gedecentraliseerd, dit is een barrière voor het adopteren van 'Netwerkend Werken'. Volgens Korteland e.a. (2006) is de kans op het adopteren van innovaties namelijk het grootst als een centrale leiding die adoptiebeslissing kan nemen. In de huidige structuur zijn er 26 korpschefs die allen voor het eigen korps de adoptiebeslissing kunnen nemen. Naast decentralisatie is ook specialisering van belang. Binnen de opsporing zijn veel rechercheurs specialisten, bijvoorbeeld digitaal rechercheurs en financieel rechercheurs. Dat zou volgens Korteland e.a. in het voordeel van het adopteren van de innovatie werken. Alleen is 'Netwerkend Werken' erg algemeen en geen 'specialistische' innovatie, het kan juist op veel terreinen ingezet worden. Dit leidt er toe dat er geen specialist is die zich puur focust op 'Netwerkend Werken'. Tot slot is de politieorganisatie sterk gedifferentieerd. De processen handhaving, informatie en opsporing zijn van elkaar gescheiden terwijl deze in de praktijk sterk met elkaar in verbinding staan. Opsporing maakt gebruik van de informatie die zij krijgt vanuit handhaving en informatie. Het is daarom van belang dat al deze processen werken vanuit de gedachte van 'Netwerkend Werken'. Dit is duidelijk geïllustreerd in het voorbeeld van Brabant-Noord; doordat de informatiedienst al zeer geselecteerde informatie aanleverde, was de mogelijkheid om breed te kijken al ingeperkt. De differentiatie is een barrière voor verspreiding wanneer deze alleen wordt ingezet binnen de opsporing. Een succesfactor zou zijn 'Netwerkend Werken' in alle processen te verspreiden, aangezien deze processen niet los van elkaar te zien zijn.

Er is tot slot binnen de politie een grote bereidheid om nieuwe projecten te starten en daarmee een grote bereidheid tot innoveren. Respondenten geven aan dat binnen hun korps veel initiatieven bestaan om de kwaliteit van de opsporing te verhogen. Er lijkt een té grote bereidheid om te innoveren, men geeft aan door de grote hoeveelheid projecten "door de bomen het bos niet meer te zien". Daarom is de kans groot dat de innovatie wordt opgepakt, maar ook weer snel verwatert door het grote aantal innovaties en vernieuwingen. De grote innovatiebereidheid is in het geval van de politie dus een barrière voor het duurzaam adopteren van 'Netwerkend Werken' omdat deze innovatiebereidheid verdeeld is over té veel projecten.

Door de politiek-bestuurlijke druk is er de mogelijkheid om via 'Netwerkend Werken' grote thema's aan te pakken. Politiek-bestuurlijke kenmerken zijn daarmee momenteel een succesfactor bij het duurzaam adopteren van 'Netwerkend Werken'. De organisatiekenmerken werken als barrière voor 'Netwerkend Werken'.

§ 7.1.3. 'Netwerkend Werken': het gebak of de gist?

Een aantal succes en barrières voor de duurzame adoptie zijn gevonden in de functionele-, politiek-bestuurlijke- en organisatiekenmerken. Daarnaast lijkt er in de discussie over het adopteren van 'Netwerkend Werken' steeds een essentiële discussie gevoerd te worden. Want Netwerkend Werken is nieuw, er is politiek-bestuurlijke druk, maar waarom gebeurt het toch niet? Een deel van de verklaring lijkt te liggen in de opvatting over de kerntaak van de politie en de opsporing.

Uit de empirie is gebleken dat 'Netwerkend Werken' in de korpsen niet door iedereen wordt gezien als een bijdrage aan de kerntaak van de opsporing; boeven vangen. Noch wordt 'Netwerkend Werken' door hen gezien als oplossing voor het effectiviteitsprobleem. Het volgende citaat illustreert dit: *"Waarom worden er zo weinig gebakjes gemaakt in een broodfabriek? Nou, dat is simpel, dat kunnen we niet betalen, we moeten broden maken, dat is onze opdracht. Dus als er in een broodfabriek heel veel mensen zijn die vakman willen zijn, en gebakjes willen maken, dan zegt de baas van die fabriek na verloop van tijd: je hebt een verkeerd beroep gekozen. Want we hebben maar één missie, en dat is per dag 8000 broden bakken."* Blijkbaar is 'Netwerkend Werken' dus een mooie extra; een lekker gebakje. Dit terwijl de doelstelling van 'Netwerkend Werken' juist is dat het leidt tot het beter uitvoeren van de kerntaak. Het bewustzijn dat 'Netwerkend Werken' betere resultaten oplevert is niet bij iedereen aanwezig. In de lijn van de metafoor vormt het een barrière dat men 'Netwerkend Werken' ziet als het gebak en niet als het gist dat ervoor zorgt dat de broden beter worden en er meer broden gebakken kunnen worden.

§ 7.1.4. Stilte na de pilot

Een half jaar pilot is te vrijblijvend geweest om een duurzame adoptie te realiseren. Na de pilot is er weinig tot geen contact geweest tussen de aanbodorganisatie (CVO) en de pilotteams. De druk om de innovatie te adopteren is daarmee weggevallen. De pilotteams voelen zich te snel en abrupt losgelaten, terwijl zij op dat moment nog te weinig houvast hadden om in de huidige omstandigheden door te kunnen gaan met 'Netwerkend Werken'. Dit heeft er toe bijgedragen dat de innovatie weinig duurzaam is geadopteerd. In IJsselland is er contact gebleven met de ambassadeur in dat korps, mede omdat hij vaak gevraagd werd te spreken over het onderwerp. Dit blijkt goed gewerkt te hebben: het in contact blijven ná de pilot is een succespunt bij de duurzame adoptie. Respondenten geven aan zich niet gesteund en gestimuleerd te voelen als het contact met de 'aanbodorganisatie' van 'Netwerkend Werken' wegvalt. Zij hebben daardoor het idee dat de ontwikkeling *'als een nachtkaarsje is uitgegaan'*. Daarnaast blijkt het in gesprek zijn over 'Netwerkend Werken' stimulerend te werken. Er is tijdens de gesprekken een aantal keer gezegd: *"Nu ik het er met jou over heb, zet het me weer aan het denken.. Ga ik nog eens kijken wat ik met 'Netwerkend Werken' kan doen"*.

In de empirie gebleken dat een half jaar experimenteren met de werkwijze nog niet genoeg is om deze écht duurzaam te maken. Men heeft een goede indruk gekregen van 'Netwerkend Werken' maar daarmee is het nog niet duurzaam geadopteerd. Om de methodiek helemaal eigen te maken, zodat het routine wordt en dus ook duurzaam, is herhaling noodzakelijk. Het niet herhalen van het werken en oefenen met de methodiek is een barrière voor de duurzaamheid van de adoptie.

§ 7.1.5. Afsluiting

In voorgaande paragraaf is een analyse gedaan naar de duurzaamheid van de adoptie van de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken'. Het is duidelijk geworden dat de kenmerken 'voordelen' en 'experimenteren' positief beoordeeld zijn en dat met name het experimenteren een succesfactor is van duurzaamheid. Daarnaast vormt de verenigbaarheid momenteel de belangrijkste barrière: de politiecultuur is niet verenigbaar met de belangrijkste aspecten van 'Netwerkend Werken'. Naast verenigbaarheid vormen complexiteit en het zichtbaar maken van de resultaten barrières voor de duurzame adoptie van 'Netwerkend Werken'. Door deze barrières is het in de praktijk lastig de innovatie duurzaam te maken. De politiek-bestuurlijke omgeving werkt in het voordeel. De organisatiekenmerken vormen door de decentrale structuur, de specialisatie en de differentiatie een barrière voor de duurzame adoptie van 'Netwerkend Werken'. Het feit dat men 'Netwerkend Werken' ziet als een 'extra' en niet als bijdrage aan de kerntaak vormt een barrière voor de echte duurzame adoptie. Tot slot is het in contact blijven ná de pilot en het herhalen van het werken met de innovatie een succesfactor voor de duurzame adoptie van 'Netwerkend Werken'. Nu de successen en barrières voor een duurzame adoptie zijn geanalyseerd, wordt in de volgende paragraaf ingegaan op de successen en barrières bij de verspreiding van 'Netwerkend Werken'.

§ 7.2. Verspreiding van 'Netwerkend Werken'

In de theoretische verdieping is besproken dat, na een duurzame adoptie, verspreiding van een innovatie mogelijk is op verschillende wijzen. Als de duurzaamheid van de adoptie van 'Netwerkend Werken' groot is, bijvoorbeeld omdat er veel enthousiasme voor de innovatie is, is de kans groter dat er ook een grotere mate van verspreiding zal plaatsvinden. Deze verwachting blijkt te kloppen. In korps IJsselland, waar de grootste mate van duurzaamheid van de adoptie is, is ook de grootste mate van verspreiding gezien.

In de resultaten is de focus gelegd op verspreiding van de innovatie binnen het korps zelf. Aan de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' hebben gemiddeld tien mensen per team deelgenomen. Daarna is het team 'losgelaten' en is bij de aanbodorganisatie (CVO) de hoop dat de innovatie zich verder verspreidt.

Uit de empirie blijkt dat 'Netwerkend Werken' zich in alle vier de korpsen in beperkte mate heeft verspreid. In onderstaand schema is overzichtelijk weergegeven hoe de verspreiding er in de vier korpsen uit ziet. Hierbij is op basis van de theorie een onderscheid gemaakt tussen opgelegd, vrijwillig en professionele verspreiding. Dit is gebaseerd op theorieën van diMaggio & Powell (1983) en Dolowitz & March (2000). Uit onderstaand schema blijkt dat in ieder korps een bepaalde vorm van verspreiding is te zien.

Verspreiding	Korps Utrecht	Korps Haaglanden	Korps IJsselland	Korps Brabant-Noord
Opgelegd	Geen beleid of regels. Maatschappelijke druk juist op snel optreden, niet netwerkend	Geen beleid of regels. Maatschappij en OM verwachten snel optreden	Beleid en richtlijn: 3 à 4 zaken per jaar via NW	Er is beleid, alleen niet bekend bij medewerkers. Maatsch. Druk: snel handelen.
Vrijwillig	Geen kopieer effect: gebrek aan zichtbare resultaten. Geen leereffect; geen nieuwe leeromgeving	Geen kopieer effect: gebrek aan zichtbare resultaten. Geen nieuwe leeromgeving	Groot kopieereffect: mooi resultaat en veel aandacht. Ook nieuwe leeromgevingen	Kopieren naar denktank en taskforce. Weinig spontaan kopiëren door gebrek aan zichtbaar resultaat
Via professionals	Mensenhandel via NW. Dit is gedeeld in vakblad. Daarnaast verspreiding via samenwerking pilotdeelnemers	Via samenwerking pilotdeelnemer	Via steeds meer hoger opgeleiden	Reku's werken (beperkt) samen

In korps Utrecht is mensenhandel aangepakt via Netwerkend Werken, op basis van professionele verspreiding. Ook zijn deelnemers van de pilotteams op andere onderzoeken ingezet met de verwachting dat dit zou leiden tot verspreiding. Een gesprek met iemand van buiten de pilot heeft laten zien dat deze vorm van verspreiding geen nieuwe adoptie heeft opgeleverd. Er is in korps Utrecht geen opgelegde verspreiding en ook weinig spontane, vrijwillige verspreiding.

In korps Haaglanden organiseert men brainstormsessies en netwerkteams van experts. Er is daar verspreiding georganiseerd door een lid van het pilotteam mee te laten werken in een nieuw onderzoek naar hetzelfde thema. Het is gebleken dat deze vorm van verspreiding niet heeft gezorgd voor nieuwe adopties: de verenigbaarheid van de innovatie blijkt daarvoor te laag te zijn. Er is in Haaglanden geen opgelegde druk voor 'Netwerkend Werken'. De aansturing lijkt eerder het tegendeel van 'Netwerkend Werken' te stimuleren door te sturen op oplossingspercentage. Daarnaast is er weinig spontane verspreiding door een gebrek aan een zichtbaar resultaat.

In korps IJsselland is er een hogere mate van duurzame adoptie, de verwachting is uitgesproken dat dit dan ook zal leiden tot een hogere mate van verspreiding. In korps IJsselland is deze verwachting bevestigd: er is daar de hoogste mate van verspreiding, op drie niveaus. Ten eerste is er sprake van opgelegde verspreiding omdat er beleid is gemaakt. De regel is ingesteld dat drie à vier zaken per jaar via 'Netwerkend Werken' moeten worden aangepakt. Dit blijkt een aantal nieuwe adopties te genereren. Ten tweede is er vrijwillige verspreiding; er is een groot kopieereffect doordat het behaalde resultaat in IJsselland heel zichtbaar was. Via een betrokken professional vindt de derde vorm van verspreiding plaats; deze professional wordt veel gevraagd voor lezingen. Ook is er geschreven in een vakblad over

de zaak. Tot slot komen er steeds meer hoger opgeleiden in het korps, dit leidt daar tot een steeds verdere verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Wel geven respondenten aan dat deze verspreiding nog erg langzaam gaat, men zou dit willen versnellen.

In korps Brabant-Noord is er opgelegde verspreiding doordat er beleid is gemaakt. Dit is echter niet bekend bij de uitvoering en heeft daardoor weinig impact. Er is ook kopieergedrag ontstaan; de leiding wil men een grootschalige taskforce met de principes van 'Netwerkend Werken' aanpakken. Bij de uitvoering is er weinig spontaan kopieergedrag, dit komt door een gebrek aan een zichtbaar resultaat. Tot slot probeert men professionele verspreiding te stimuleren door recherchekundigen aan te nemen en hen ook samen te laten werken met anderen. Hierin slagen zij tot nu toe maar zeer beperkt; de huidige cultuur houdt hen tegen echt aan de slag te kunnen met 'Netwerkend Werken' en zij krijgen geen nieuwe adoptie gerealiseerd bij anderen.

Overeenkomsten en verschillen in de verspreiding

Opvallend is dat in alle vier de korpsen enige vorm van verspreiding heeft plaatsgevonden via professionals. Verspreiding via professionals blijkt daarmee niet alleen in de theorie, maar ook in de praktijk het beste te werken en het vaakst voor te komen. Wanneer een collega voordeel ervaart van 'Netwerkend Werken' zal de innovatieve werkwijze eerder overgenomen worden door een ander. Toch blijkt de theorie van Dolowitz & March (2000) ook in de opsporingspraktijk op te gaan; deze vorm van verspreiding moet aangevuld worden met enige opgelegde druk. In IJsselland heeft men hieraan vorm gegeven door beleid te maken waarin aangegeven is dat drie à vier zaken per jaar op deze manier aangepakt moeten worden. Deze vorm van opgelegde druk lijkt een manier om prioriteit te krijgen voor 'Netwerkend Werken'. De waan van de dag is ook in dit korps nog altijd groot, maar doordat er beleid is gemaakt voor het werken met deze innovatie is er een impuls om het te blijven gebruiken, ook zorgt dit voor een bepaalde mate van middelen en capaciteit.

Onderstaand schema geeft weer in de vier korpsen hoeverre de voorwaarden aanwezig zijn voor de verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Dit is gebaseerd op de voorwaarden die in de literatuur zijn genoemd over het veranderproces. In onderstaande paragrafen wordt ingegaan op wat aan de hand van dit schema succespunten en barrières lijken te zijn bij het verspreiden van 'Netwerkend Werken'.

Verspreiding: voorwaarden	Korps Utrecht	Korps Haaglanden	Korps IJsselland	Korps Brabant-Noord
Opinieleider	Nee	Nee	Ja; de REKU en de portefeuillehouder	Nee
Middelen	Nee; waan van de dag laat geen geld en capaciteit over	Nee; het ontbreekt aan tijd en geld	Deels; er wordt tijd, geld en capaciteit vrijgemaakt voor 3 tot 4 zaken per jaar. Er is grote druk en weinig tijd.	Nee; waan van de dag laat zeer weinig capaciteit over
Communicatie	Nee; geen contact meer geweest, weinig interne communicatie over HW	Deels; Er is gecommuniceerd over initiatieven, die zijn niet bij iedereen bekend	Ja, vooral interne communicatie om resultaat te laten zien	Nee; geen contact meer met pilootteam, weinig interne communicatie over HW

§ 7.2.1. Ambassadeur

Hoewel in de literatuur wordt gesproken over het belang van een opinieleider, blijkt in de praktijk dat hiervoor het woord 'ambassadeur' beter lijkt te werken. Niet alleen is er iemand met gezag nodig die iets positiefs zegt over de werkwijze, ook is er een professional nodig die zich ambassadeur voelt voor het verspreiden van de werkwijze. In IJsselland is het hebben van een ambassadeur een succespunt bij de verspreiding van 'Netwerkend Werken'. In korps IJsselland voelt de researchkundige zich verantwoordelijk om 'Netwerkend Werken' te blijven aanjagen. De researchkundige is actief bezig met het verspreiden van 'Netwerkend Werken' naar bijvoorbeeld andere afdelingen. In andere korps werkt het uitblijven van een ambassadeur in het nadeel van de verspreiding, in de praktijk blijkt nogmaals dat men met name gestimuleerd wordt tot adopteren wanneer een collega voor verspreiding zorgt.

Een ambassadeur speelt een rol in het verspreiden van 'Netwerkend Werken' via '*professioneel isomorphisme*' (diMaggio & Powell, 1983). In dit geval treedt de researchkundige op als ambassadeur, dit kan ook een andere professional zijn. Hij is als het ware vanuit de professie bezig anderen te overtuigen. Dit doet hij door voorbeelden uit het vak te gebruiken. Door te spreken op lezingen, te schrijven in vakbladen en door kansen waar te nemen in zijn omgeving is hij actief bezig met het verspreiden van 'Netwerkend Werken'. Het aanwijzen van een ambassadeur kan in korpsen bijdragen aan het verspreiden van 'Netwerkend Werken'.

Het woord 'professional' en 'hoger opgeleide' ligt binnen de politieorganisatie gevoelig. Het merendeel van de politiemedewerkers is MBO-geschoold en de aanwezigheid van steeds meer HBO-researchkundigen lijkt op een bepaalde manier bedreigend voor bijvoorbeeld rechercheurs. Daarom is semantiek van belang bij het verspreiden van 'Netwerkend Werken' via professionals. Wat blijkt is dat door de focus op hoger opgeleiden bij de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen', MBO-opgeleiden in de weerstand schieten. Zijn zij niet 'intelligent' genoeg? Hebben zij in het verleden dan niet slim genoeg opgespoord? Door de huidige wijze van communicatie over en focus op hogeropgeleiden ontstaan er 'defensive routines'; weerstand bij medewerkers. Hierdoor is 'Netwerkend Werken' tot op heden nog niet

verspreid naar deze medewerkers, zij willen de innovatie niet adopteren. Wil men 'Netwerkend Werken' op alle niveaus verspreiden zal deze barrière opgeheven moeten worden door een andere wijze van communiceren en door de focus te verbreden naar alle medewerkers.

§ 7.2.2. Middelen, capaciteit en ruimte via beleid

Naast het verspreiden van 'Netwerkend Werken' via professionals blijkt het van belang een zekere mate van opleggen in te voeren bij de verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Hoewel enkel opleggen niet zal leiden tot de verspreiding van 'Netwerkend Werken' kan het een belangrijke stok achter de deur vormen.

In de politieorganisatie wordt door medewerkers sterk gericht op wat de leiding van hen verwacht. Een uitspraak van een korpschef dat 'Netwerkend Werken' goed is blijkt een succesfactor te zijn bij de verspreiding ervan. De politie is gewend sterk aangestuurd te worden op cijfers; men richt zich dan ook veelal op activiteiten waarop zij wordt afgerekend in prestatieafspraken. Door de hoge prestatieverwachtingen is de druk op de politieorganisatie hoog, dit blijkt wel uit het feit dat respondenten aangeven door 'de waan van de dag' geen tijd te hebben voor 'Netwerkend Werken'.

Er zijn weinig tijd, middelen en capaciteit voor de werkwijze 'Netwerkend Werken'. Het doorvoeren van een nieuwe werkwijze kost in het begin meer tijd en energie. Om een innovatie te verspreiden zijn daarom middelen en capaciteit essentieel. Er lijkt een paradoxale redenering te ontstaan dat terwijl 'Netwerkend Werken' een oplossing moet zijn voor het gebrek aan tijd en capaciteit, men juist het gebrek hieraan noemt als barrière voor 'Netwerkend Werken'. Als er beleid en afspraken worden gemaakt op leidinggevend niveau, komt er ook prioriteit voor het werken met 'Netwerkend Werken'. Het is voor de verspreiding van de innovatie noodzakelijk dat de leiding er achter gaat staan en helder beleid formuleert. Daaruit kan voortkomen dat er voldoende capaciteit en middelen beschikbaar komen.

Hoewel opgelegde druk vanuit de korpsleiding dus een succespunt is, moet niet vergeten worden dat de politie uiteindelijk onder gezag van het OM functioneert. Zij stuurt de politieorganisatie via kaders en prestatieafspraken. Deze sturing staat dus boven de opgelegde druk die een succespunt lijkt te zijn. De sturing van het OM staat momenteel haaks op de kernaspecten van 'Netwerkend Werken'. De sturing is namelijk gericht op afzonderlijke delicten en aantal opgepakte daders, en niet op een probleemgerichte aanpak. De vorm van sturing van het OM blijkt een barrière te zijn en kan de opgelegde druk vanuit korpsleiding kleiner maken. Zolang het OM niet betrokken wordt bij 'Netwerkend Werken' en het dialoog over de sturing niet wordt aangegaan, vormt dit een barrière voor de verspreiding van 'Netwerkend Werken' via opgelegde druk.

Het maken van beleid en afspraken past bij de verspreidingsstrategie '*coercief isomorphisme*' (diMaggio & Powell, 1983). Opvallend is dat dit juist niet bij de flexibele normen van netwerken past. Om hierin een langzame verandering teweeg te brengen zou het compromis liggen in wél beleid maken, maar niet met strenge regels en normen waarop men wordt afgerekend. Het zou meer moeten liggen in structureel met elkaar in gesprek zijn over hoe netwerken worden gebruikt en hoe dit beter zou kunnen. Dit kost veel tijd, en leidinggevenden moeten hiervoor (via beleid) ruimte maken.

§ 7.2.3. Zichtbare resultaten

Een derde voorwaarde in het schema op blz. 101 is communicatie. Bij 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing blijkt vooral het zichtbaar maken van resultaten van belang. Dit gebeurt ook via communicatie.

Zichtbare resultaten zijn een succespunt bij het verspreiden van 'Netwerkend Werken'; het entusiasmeert anderen voor het adopteren van de innovatieve werkwijze. In IJsselland is dit duidelijk naar voren gekomen. Het resultaat van het onderzoek waaraan men heeft gewerkt in de pilot is heel aansprekend; een crimineel netwerk is opgerold. Alle onderdelen van de keten zijn geïdentificeerd, het bleek dat milieucriminaliteit tot in Ghana leidde tot enorme gezondheids- en milieuschade. Ook is er samengewerkt met een bijzondere partner: Greenpeace. Door dit resultaat is de recherchekundige vaak gevraagd om te komen spreken op congressen of bij andere korpsen. Wel valt op dat niet iedereen binnen korps IJsselland deze resultaten kent; het niet goed communiceren van de resultaten is ook in IJsselland een barrière voor de verspreiding. Bij de andere korpsen waren er volgens de respondenten niet zulke zichtbare en tastbare resultaten. Het valt op dat deze korpsen een ander soort resultaat hebben bereikt: niet zozeer is een aantal criminelen opgepakt of een bepaald bezit afgepakt, maar er is wel een aanpak ontwikkeld voor bijvoorbeeld vastgoedfraude en jeugdcriminaliteit. Dit heeft er voor gezorgd dat er in deze korpsen nu gewerkt wordt aan deze onderwerpen. Op de lange termijn heeft dit dus wel tot resultaten geleid. Hier is echter niet over gecommuniceerd, deze voorwaarde blijkt daarmee van groot belang aangezien de perceptie dat resultaten uitblijven een barrière vormt voor de verdere verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Deze perceptie kan via de juiste communicatiestrategie beïnvloed worden.

Er is in de korpsen weinig gewerkt aan het intern zichtbaar maken van de resultaten van de pilot. Na het onderzoek is er aan de deelnemers geen terugkoppeling gegeven over de resultaten. Respondenten zien deze zogenaamde 'de-briefing' als een verbeterpunt. Uit de literatuur blijkt dat wanneer adopters zien dat de innovatie bepaalde voordelen oplevert, er verwacht kan worden dat zij ook doorgaan met de innovatie en deze zullen willen verspreiden. Het gebrek aan interne communicatie, ook wel de-briefing genoemd vormt daarmee een barrière voor de verdere verspreiding van 'Netwerkend Werken'.

Ook extern is het niet goed gelukt te communiceren, zodat de resultaten van de pilot niet goed zichtbaar zijn geworden voor anderen. Het in IJsselland behaalde succes bleek bij een medewerker van een andere afdeling niet bekend. Hetzelfde geldt voor de andere korpsen; resultaten zijn extern niet goed zichtbaar geworden. Daarmee is ook dit een barrière voor de verspreiding van 'Netwerkend Werken'.

Het zichtbaar maken van de resultaten staat in verband met de verspreidingsstrategie '*mimetisch isomorphisme*' (diMaggio & Powell, 1983). Door te communiceren over mooie resultaten worden anderen enthousiast over de innovatie en gaat men proberen deze innovatie te kopiëren of aan te passen op de eigen situatie. In IJsselland heeft dit geholpen; het verklaart waarom anderen enthousiast zijn. Wil men 'Netwerkend Werken' verspreiden via mimetisch isomorphisme zal er dus meer gedaan moeten worden aan het zichtbaar maken van de resultaten.

§ 7.2.4. Afsluiting

Uit voorgaande paragrafen over de verspreiding van 'Netwerkend Werken' is duidelijk geworden dat verspreiding via professionals (professioneel isomorphisme) de grootste drijfveer is voor anderen om de innovatie over te nemen. In de politieorganisatie blijkt dat een bepaalde mate van opleggen (coercief isomorphisme) als aanvulling moet dienen zodat er een stok achter de deur is voor het daadwerkelijk in de praktijk brengen van 'Netwerkend Werken'. Als er door de leiding concreet beleid wordt gemaakt is het duidelijk dat 'Netwerkend Werken' prioriteit heeft en kunnen ook middelen en capaciteit vrijkomen. Het uitblijven kopieergedrag door zichtbare resultaten (mimetisch isomorphisme) blijkt in drie korpsen een barrière voor de verspreiding. Wil men het verspreiden stimuleren helpt het om een zichtbaar resultaat te hebben, zoals in IJsselland. Vervolgens moet dit resultaat dan goed gecommuniceerd worden. De kans op verspreiding van 'Netwerkend Werken' is dus het grootst als naast het verspreiden via professionals ook wordt ingezet op de andere twee strategieën van verspreiding: via beleid en leiding en via het zichtbaar maken van resultaten.

§ 7.3. Tot slot

In dit hoofdstuk zijn de successen en barrières naar voren gekomen bij een duurzame adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Doordat deze successen en barrières duidelijk zijn, is het mogelijk in het volgende hoofdstuk conclusies te trekken over wat wel en niet goed werkt bij de duurzame verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Op basis van deze conclusie kunnen dan aanbevelingen gedaan worden over welke organisatorische interventies nodig zijn om 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden binnen de opsporing.

8. Conclusies & Aanbevelingen

§ 8.1. Inleiding

Dit rapport is begonnen met een citaat waaruit blijkt dat innovaties zich vaak slechts in beperkte mate verspreiden en het wiel té vaak opnieuw wordt uitgevonden. Dit is zonde van kennis, tijd en energie. Ook binnen de opsporing zou men baat hebben bij een betere verduurzaming en verspreiding van innovaties. Het doel van dit onderzoek was inzichtelijk te maken hoe de innovatie 'Netwerkend Werken' meer duurzaam geadopteerd en verspreid kan worden.

De casus in hoofdstuk twee heeft laten zien dat 'Netwerkend Werken' effectiever lijkt te zijn bij de aanpak van de complexe veiligheidsproblematiek die de huidige tijd kenmerkt. Samenwerken met partners is noodzakelijk. Het veiligheidsprobleem kan effectiever worden aangepakt wanneer men zich binnen de opsporing niet alleen richt op het straffen van individuele daders, maar juist ook op het aanpakken van een overkoepelend (veiligheids)probleem. Dit is aangeduid als een probleemgerichte aanpak. Aangezien deze aanpak sterk verschilt van de huidige werkwijze binnen de opsporing is deze werkwijze in dit onderzoek opgevat als een innovatie. Hoewel velen overtuigd zijn van het succes van 'Netwerkend Werken', wordt deze innovatieve werkwijze in de praktijk nog weinig gebruikt. De ambitie van de aanbodorganisatie (CVO) is om 'Netwerkend Werken' te integreren in de werkwijze van de opsporing. In dit onderzoek stond de pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' centraal als initiatief om 'Netwerkend Werken' te stimuleren. In vier korpsen is met een team gewerkt met deze aanpak.

De vraag die centraal stond is of deze pilot heeft geleid tot een duurzame adoptie van 'Netwerkend Werken' en of het ook heeft geleid tot verspreiding van de innovatieve werkwijze binnen het korps. Doordat de successen en barrières van duurzame adoptie en verspreiding duidelijk zijn geworden, is het mogelijk geworden in deze conclusie een antwoord te formuleren op de hoofdvraag:

"Welke interventies zijn nodig om de innovatieve werkwijze 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden binnen de opsporing?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is literatuuronderzoek gedaan naar een duurzame adoptie en verspreiding van innovaties. Hierbij is naar voren gekomen dat er een aantal belangrijke factoren is dat de adoptie van een innovatie stimuleert. Daarbij gaat het om de perceptie van de voordelen van de innovatie, de verenigbaarheid ervan met de bestaande cultuur en structuur, de complexiteit ervan, de mogelijkheid om te kunnen experimenteren en tot slot de zichtbaarheid van de resultaten. Aan deze theorie van Rogers (2003) is toegevoegd dat deze kenmerken niet enkel opgaan voor de adoptie, maar ook te betrekken zijn op de duurzaamheid van de adoptie. Als de druk van een aanbodorganisatie na een half jaar pilot wegvalt, is de perceptie op deze kenmerken bepalend voor de mate van duurzame adoptie van

een innovatie. Naast deze meer functionele kenmerken spelen ook politiek-bestuurlijke overwegingen en organisatiekenmerken een rol bij de duurzame adoptie van innovaties.

Na een duurzame adoptie kan verspreiding van een innovatie plaatsvinden. Bij de verspreiding van innovaties zijn er verschillende strategieën onderscheiden: verspreiden via professionals, via kopieergedrag en via opleggen. Verspreiding via professionals lijkt het beste te werken, maar dit moet wel worden aangevuld met een bepaalde mate van opgelegde druk. Ook is benoemd dat in het veranderproces motiverend leiderschap, een opinieleider, voldoende middelen & capaciteit en communicatie van belang zijn bij de verdere verspreiding van een innovatie. De twee kernconcepten duurzame adoptie en verspreiding zijn vervolgens gebruikt in het empirische onderzoek in vier korpsen; korps Utrecht, korps Haaglanden, korps IJsselland en korps Brabant-Noord. Daarbij is onderzocht in welke mate de innovatie 'Netwerkend Werken' duurzaam is geadopteerd en op welke wijze deze zich heeft verspreid, gebruik makend van de elementen die naar voren kwamen in de theorie. In deze conclusie zal gepresenteerd worden welke barrières en succespunten ontdekt zijn voor het duurzaam adopteren en verspreiden van 'Netwerkend Werken'. Wat werkt het beste voor het duurzaam adopteren van 'Netwerkend Werken' en welke verspreidingsstrategie blijkt het beste te werken?

§ 8.2. Mogelijke interventies voor een duurzame adoptie

Er is in dit onderzoek een verband beschreven tussen de mate van adoptie en de mate van verspreiding: hoe duurzamer een innovatie geadopteerd is, hoe groter de kans op verspreiding. Dit komt een professional niet snel zal overgaan tot actieve verspreiding wanneer de adoptie bij hem/haar zelf niet duurzaam is. Omdat duurzame adoptie vooraf gaat aan verspreiding is ten eerste onderzocht hoe het er in de korpsen voor staat met de mate van adoptie.

De mate van duurzame adoptie van de innovatie 'Netwerkend Werken' is vrij beperkt gebleken. In de theorie is de verwachting geuit dat de innovatie duurzaam geadopteerd kan worden als men ná de pilot een positief beeld heeft van de kenmerken van deze innovatie. Het CVO is na een half jaar pilot gestopt met het aanbieden van de innovatie. *Er kan geconcludeerd worden dat 'Netwerkend Werken' niet helemaal is beklifd bij de pilotteams.* Dit wil niet zeggen dat er helemaal niets meer is gedaan met deze werkwijze; in ieder korps zijn delen van de werkwijze voortgezet. De op zichzelf staande pilot is echter niet van voldoende formaat gebleken om de aanpak helemaal te laten beklifven. Eén pilot van een half jaar blijkt niet genoeg om het echt duurzaam te maken, het is nodig de methode van de aanpak te blijven herhalen zodat het eigen wordt in de dagelijkse werkwijze van mensen. Het niet duurzaam adopteren heeft te maken met de te vrijblijvende pilot en het gebrek aan houvast ná de pilot.

De kans op een duurzame adoptie is groter wanneer de kenmerken van de innovatie positief gepercipieerd worden door adopters of potentiële adopters. Een aantal negatieve percepties zorgen voor barrières, een aantal positieve percepties zorgen voor stimulans voor de duurzame adoptie.

Elke respondent heeft aangegeven graag meer te willen werken met 'Netwerkend Werken' en hier een groot belang in te zien. Er is dus voldoende draagvlak voor de werkwijze; het *relatieve voordeel* wordt onderschreven door de respondenten. Breed kijken, aan de voorkant

van het probleem zitten, werken in diverse teams en samenwerken met partners worden benoemd als belangrijke punten voor de opsporing. Allemaal punten die in verband staan met 'Netwerkend Werken'.

Het feit dat 'Netwerkend Werken' op dit moment moeilijk duurzaam geadopteerd kan worden komt door de *lage verenigbaarheid* ervan met de huidige politiecultuur. De huidige politiecultuur is door velen benoemd als 'gewoon doen', 'boeven vangen', 'politie centraal', 'wantrouwen', 'geen informatie delen, tenzij..' en 'politie weet het beter'. Terwijl bij 'Netwerkend Werken' aspecten passen als 'vertrouwen', 'wederkerigheid', 'eerst nadenken', 'kennis en informatie delen', 'het probleem centraal', 'gelijkwaardig aan andere partijen' en 'politie is afhankelijk van anderen'. Deze barrière uit zich vooral in het grote wantrouwen om informatie te delen met anderen. Daarnaast is er angst en onzekerheid over de mogelijkheid informatie te delen zonder de wet bescherming persoonsgegevens (WPG) te schenden. Er is een grote terughoudendheid geconstateerd bij het delen van informatie; er mag meer informatie gedeeld worden dan men denkt.

De *complexiteit* van 'Netwerkend Werken' is een andere oorzaak voor het uitblijven van duurzame adoptie. Naast de complexiteit van de WPG vindt men het complex om 'Netwerkend Werken' te vertalen naar het aanpakken van andere thema's dan waar men mee heeft geoefend in de pilot. Uit de empirie blijkt dat medewerkers van de politie zich sterk oriënteren op concrete thema's en zij niet goed uit de voeten kunnen met algemene methoden. Zij willen graag zien hoe deze in de praktijk toegepast kunnen worden. Er zijn zoveel partijen met veel verschillende belangen dat men soms niet weet waar te beginnen. Deze complexiteit maakt dat men soms liever kiest voor de 'oude' werkwijze waarin de politie het probleem zelf aanpakt, zonder samenwerking te zoeken.

Het feit dat men heeft kunnen *experimenteren* bleek van grote waarde. Een goede klik met de begeleiding is daarbij een succes.

De *resultaten* van 'Netwerkend Werken' bleken niet altijd zichtbaar. In de eerste plaats omdat 'Netwerken Werken' heel andere resultaten oplevert dan men bij de opsporing gewend is. Als het resultaat een aanpak voor een bepaald thema is, of een bestuurlijke rapportage, dan wordt dit niet opgevat als een resultaat. De focus bij resultaten ligt nog altijd op het aantal boeven dat gevangen wordt. Ook is er weinig aandacht besteed aan het inzichtelijk maken van de resultaten via communicatie. Na de pilot is er bij veel betrokkenen geen besef van het resultaat, terwijl er wel degelijk een resultaat is. Dit komt door het uitblijven van de-briefing waarbij medewerkers op de hoogte worden gebracht van de successen van een onderzoek.

De politiek-bestuurlijke druk op 'Netwerkend Werken' zorgt ervoor dat er een 'window of opportunity' aanwezig is waardoor 'Netwerkend Werken' in elk korps wel in enige mate duurzaam is geadopteerd. Dit is een verklaring voor het feit dat 'Netwerkend Werken' toch af en toe is ingezet, ondanks het feit dat de druk door 'aanbodorganisatie' CVO zo abrupt is weggevallen. Echter, de organisatiekenmerken van de politie blijken in het nadeel. Er is weinig capaciteit en geld. Door de grote mate van decentralisatie zijn er 26 korpsen die de adoptiebeslissing kunnen maken; dit werkt een integrale en duurzame adoptie tegen. Daarnaast lijkt er een *té* grote innovatiedrang; er blijken heel veel innovaties tegelijk

doorgevoerd te worden. Daarom is er maar weinig tijd en aandacht voor het duurzaam verspreiden van een innovatie.

Deze conclusie over de oorzaken van de mate van duurzame adoptie van de innovatie 'Netwerkend Werken' ná de pilot leidt tot de volgende aanbevelingen aan het CVO om in de toekomst (bijvoorbeeld bij een nieuwe leeromgeving) een duurzame adoptie te stimuleren:

Aanbeveling 1: Laat de 'adopter' niet zomaar los

Kom terug op de methodiek achter 'Netwerkend Werken' ná de pilot. De aandacht en druk moeten minder abrupt wegvallen; er moet meer houvast geboden worden aan medewerkers om de werkwijze voort te zetten. Blijf steeds op de hoogte van hoe het er voor staat met de adoptie. Kijk hierbij wat er goed gaat en waar men nog geholpen zou kunnen worden op de adoptie te stimuleren. Gebruik daarvoor steeds de kenmerken van innovaties en kijk hoe de percepties hierop via communicatie beïnvloed kunnen worden.

Deze aanbeveling kan verschillende vormen aannemen. Er kan gekozen worden voor een herhaling van de leeromgeving. Een andere optie is om een kwalitatieve monitor te houden waarbij met de teamleden het gesprek wordt aan gegaan hoe 'Netwerkend Werken' tot nu toe wordt gebruikt en waar kansen zijn om dit uit te breiden. Ook de andere 'mindset' die hoort bij 'Netwerkend Werken' moet herhaald worden. Zo moet steeds uitgedragen worden dat samenwerking op zich ook een resultaat is; het versterkt namelijk het netwerk.

Aanbeveling 2: Stimuleer informatie delen

Communiceer herhaaldelijk dat het van groot belang is om vanuit vertrouwensbasis informatie te delen. Dus niet 'geen informatie delen, tenzij..' maar 'altijd informatie delen, tenzij...'. Voor de duurzame adoptie is het van groot belang dat er niet langer vanuit wantrouwen naar bijvoorbeeld wijkagenten gekeken wordt. Het betrekken van wijkagenten is cruciaal voor de opsporing. De wijkagent moet zich dan wel goed bewust zijn van de essentie van 'Netwerkend Werken' zodat hij ook weet waar hij op moet letten in de wijk. Daarnaast moet goed inzichtelijk gemaakt worden wat wel en niet gedeeld mag worden volgens de wet bescherming persoonsgegevens (WPG). Dit kan de complexiteit en de angst rond informatie delen aanzienlijk verminderen.

Aanbeveling 3: Terugkoppelen van resultaten

Er moet beter gecommuniceerd worden over de successen van het gebruik van 'Netwerkend Werken'. Zowel in de-briefing na een onderzoek als extern naar anderen. Op die manier is er meer betrokkenheid bij de werkwijze. Als beter inzichtelijk is wat het resultaat is van de inspanning, is de kans groter dat de werkwijze routine wordt en dus duurzaam geadopteerd wordt.

Aanbeveling 4: Concrete aanpak per thema

Geef een aantal concrete voorbeelden voor de inzet van 'Netwerkend Werken' per thema. Na de pilot moet 'Netwerkend Werken' meer aan de dagelijkse praktijk worden gekoppeld. Het gegeven van een concreet voorbeeld biedt houvast en maakt de methode minder complex. Concreet kan de begeleiding na de pilot de korpsen helpen om samen het barrièremodel alvast in te vullen voor de thema's die korpsprioriteit zijn. Hierbij dient dan wel heel duidelijk worden gemaakt dat het gaat

om een voorbeeld en dat het in de praktijk steeds aangepast en aangevuld zal moeten worden: netwerken zijn immers flexibel en de politie moet daar flexibel op in spelen. In een optimale situatie is er een perfect werkend informatiesysteem waar gezocht kan worden naar thema's en aanknopingspunten gegeven worden voor 'Netwerkend Werken'. Aangezien een nieuw informatiesysteem op korte termijn niet te realiseren is, is de aanbeveling te beginnen met een realistisch doel: het invullen van het barrièremodel op korpsprioriteiten.

Een laatste en zeer essentiële barrière bij de duurzame adoptie is de wijze van sturing zoals die er momenteel uit ziet voor de politie. De politie wordt gestuurd door het OM; er zijn bepaalde prestatieafspraken waar de politie aan moet voldoen. Deze eisen sluiten niet aan op de principes van 'Netwerkend Werken', maar op de principes van een dadergerichte benadering. De motivatie van werknemers is: waar word ik op afgerekend? Het is logisch dat men zich vooral richt op het rechercheren naar individuele daders als men wordt afgerekend op het aantal processen-verbaal en aanhoudingen. Werknemers zijn in staat om het effect centraal te stellen, zij vinden dit zelf ook belangrijk. Maar wanneer zij door het OM met deze prestatie-eisen geconfronteerd blijven, kan de probleemgerichte aanpak enkel plaatsvinden wanneer er tijd over is. Op deze manier blijft 'Netwerkend Werken' altijd een extra en wordt het nooit een geïntegreerde, duurzaam geadopteerde werkwijze. Op basis van deze conclusie wordt een vijfde aanbeveling gedaan aan het CVO:

Aanbeveling 5: Sturen op probleemgerichte aanpak

Ga in gesprek met het OM over alternatieve wijzen van sturing. Als ook het OM achter de aanpak staat, moet er gesproken worden over het sturen op 'Netwerkend Werken'. Zolang te sturing niet aansluit op probleemgericht werken kan 'Netwerkend Werken' nooit duurzaam geadopteerd worden, aangezien men in eerste instantie werkt aan datgene waarop men wordt afgerekend. Er moeten alternatieve indicatoren voor sturing opgesteld worden. Bijvoorbeeld bestuurlijke rapportages, het opstellen van een barrièremodel en een netwerkanalyse kunnen als resultaat worden benoemd waar op gestuurd wordt.

§ 8.3. Mogelijke interventies voor verspreiding

Er zijn ook barrières en successen naar voren gekomen bij het verspreiden van de innovatie 'Netwerkend Werken'. De belangrijkste conclusie is dat verspreiding via professionals, middels een ambassadeur per korps, de beste strategie is bij de verspreiding van 'Netwerkend Werken'. Hierbij staat centraal dat het verspreiden het best lukt wanneer 'Netwerkend Werken' aangejaagd wordt van binnen uit. Daarnaast is opleggen ook van belang en moet ook kopieergedrag gestimuleerd worden middels het zichtbaar maken van 'Netwerkend Werken'. De verspreidingsstrategie die hier wordt aanbevolen is gebaseerd op het metafoor 'Het Paard van Troje'. Deze metafoor houdt globaal in:

Na een oorlog van tien jaar leken de Grieken eindelijk vertrokken uit Troje. Het was hen niet gelukt de stad in te nemen. Terwijl de Trojanen een groot vreugdefeest vierden, stuurden de Grieken een cadeau: 'Het Paard van Troje'. Een houten paard met daarin Griekse soldaten. De Trojanen trappen in de list en na tien jaar wordt Troje eindelijk veroverd, binnen de eigen muren.

Het gebruik van deze metafoor behoeft enige uitleg. Het doel van de Grieken was immers de stad Troje te veroveren in een oorlog en de gehele stad van de Trojanen te vernietigen. Hoewel aan deze metafoor een negatieve lading lijkt te hangen, wordt Het Paard van Troje in dit onderzoek gebruikt als iets positiefs. Namelijk als metafoor om iets van binnenuit te veranderen. Vanaf de buitenkant lijkt 'Netwerkend Werken' misschien niet iets wat politiemedewerkers direct willen adopteren; dit blijkt uit de weerstand die er tegen is bij ervaren rechercheurs. Toch is gebleken dat wanneer men eenmaal in aanraking komt met de werkwijze, men er enthousiast over is. Gezien dit feit lijkt de enige mogelijkheid om 'Netwerkend Werken' te verspreiden dit van binnenuit te doen, door mensen 'ongemerkt' en zonder veel bombarie in aanraking te laten komen met de werkwijze.

Bij 'Netwerkend Werken' kan dit middels professionals gebeuren. Het aanwijzen van een ambassadeur is van belang omdat een ambassadeur is staat blijkt te zijn de harten te veroveren voor de werkwijze 'Netwerkend Werken'. Het Paard van Troje moet de politieorganisatie ingerezen worden met als belangrijkste inhoud een ambassadeur die kansen ziet en het vuurtje steeds opstookt door lezingen te houden of in vakbladen te publiceren over successen van de werkwijze. Daarbij gaat het om het enthousiasmeren van medewerkers over de werkwijze 'Netwerkend Werken'. Deze **ambassadeur** moet vrij worden gemaakt om tijd te besteden aan het verspreiden van de innovatie. Er moet ook niet alleen gewerkt worden aan het veroveren van enkel de opsporing; uit de empirie blijkt dat juist de wijkagent en de informatiedienst een belangrijke rol vervullen bij 'Netwerkend Werken'; zij leveren immers informatie aan en zijn de ogen en oren op straat. Wanneer zij niet met een brede blik kijken, is dit voor de opsporing ook niet mogelijk. 'Netwerkend Werken' is dus ook niet enkel besteed aan de recherchekundigen, juist ook andere functies passen goed bij het vervullen van de ambitie om 'Netwerkend Werken' te integreren in de werkwijze van de opsporing.

Naast een ambassadeur moet het Paard van Troje echter nog meer inhoud krijgen wil deze innovatie zich echt kunnen verspreiden. Dit onderzoek laat duidelijk zien dat enkel de wil bij medewerkers om door te gaan met 'Netwerkend Werken' niet voldoende is. De ambassadeur is niet in zijn/haar eentje in staat 'Netwerkend Werken' te verspreiden. Om in de politieorganisatie iets veranderd te krijgen is namelijk gebleken dat de leiding van cruciaal belang is: zij moet achter de innovatie gaan staan. Wanneer de leiding in de korpsen 'Netwerkend Werken' opneemt als **kwaliteitseis in het beleid**, is er een stok achter de deur zodat de innovatie niet kan verwateren. Vervolgens moet het dan worden opgenomen in de jaarplannen, zodat er ook daadwerkelijk **tijd, middelen en capaciteit** vrijgemaakt kunnen worden voor 'Netwerkend Werken'. Het is gebleken dat zonder deze 'investering' nooit aangetoond kan worden dat 'Netwerkend Werken' gaat leiden tot een effectievere opsporing. De kosten van deze werkwijze komen namelijk vóór de baten. Wanneer er geen beleid wordt gemaakt van 'Netwerkend Werken' wordt het al snel een ondergeschoven kindje, omdat er feitelijk andere prioriteiten zijn. Men blijft zich dan verschuilen achter de waan van de dag om niet te hoeven veranderen. Terwijl deze innovatie juist iets zou moeten doen aan de hoge druk op de waan van de dag.

Tot slot moeten in het Paard van Troje mooie succesverhalen worden opgenomen. Zichtbare resultaten zijn een succesfactor bij het verspreiden van 'Netwerkend Werken'. Op deze manier wordt kopieergedrag gestimuleerd. Daarom is de aanbeveling bij het starten van de volgende leeromgeving een zaak te selecteren die grote kans heeft op slagen; een aansprekend resultaat is een enorme stimulans voor de verspreiding van 'Netwerkend Werken'.

Aanbeveling 6: Verspreid 'Netwerkend Werken' via 'het positieve Paard van Troje'

Het positieve Paard van Troje kan ervoor zorgen dat 'Netwerkend Werken' van binnenuit verspreid wordt. Intrinsieke motivatie, enthousiasme en het op een effectieve manier mogen werken voor veiligheid staan hierbij centraal. Het paard van Troje heeft als belangrijkste element een ambassadeur in zich die zorgt voor verspreiding vanuit professie. Daarnaast moet er ook beleid zijn zodat middelen en capaciteit kunnen worden vrijgemaakt om aan de slag te (blijven) gaan met 'Netwerkend Werken'. Tot slot moeten zichtbare resultaten in het positieve Paard van Troje zitten, waardoor anderen worden gestimuleerd deze innovatieve werkwijze ook te adopteren.

§ 8.4. Tot slot

In totaal zijn er zes aanbevelingen gepresenteerd. Deze aanbevelingen kunnen van toegevoegde waarde zijn bij de duurzame adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing. Aangezien iedere adoptie zorgt voor een steeds verdere verspreiding is de ultieme vorm van adoptie een duurzame verspreiding. De belangrijkste conclusie die getrokken kan worden uit dit onderzoek is dat zonder een duurzame adoptie niet over gegaan kan worden op verspreiding via professionals. Het is duidelijk geworden dat wanneer een individu de innovatie niet echt duurzaam heeft geadopteerd, verdere verspreiding niet mogelijk is. Ook is verduurzaming niet mogelijk wanneer de top van de organisatie stuurt op andere principes, en een innovatie niet verenigbaar is met de cultuur binnen een organisatie. Het is daarom ook niet toevallig dat over de duurzame adoptie vijf aanbevelingen zijn gedaan en over de verdere verspreiding slechts één.

Een duurzame adoptie is het beginpunt van een uiteindelijke duurzame verspreiding van 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing. De huidige werkwijze van het CVO, 'Netwerkend Werken' verspreiden in leeromgevingen, blijkt goed te werken. Toch leidt dit niet tot een echt duurzame adoptie. Een pilot van een half jaar die niet wordt opgevolgd is te vrijblijvend; dit blijkt niet genoeg om een duurzame adoptie te realiseren. Zeker niet voor deze innovatie, die zo fundamenteel verschilt van de traditionele politiecultuur.

Daarom zijn een aantal aanbevelingen gedaan over hoe de adoptie meer duurzaam kan gebeuren. Ten eerste moet dan na de pilot moet de methodiek vaker herhaald worden, zodat het niet kan verwateren omdat er te weinig houvast blijkt te zijn in de directe omgeving. Daarnaast moet men op de lange termijn blijven werken aan de politiecultuur. Een begin kan zijn om te benadrukken dat informatiedelen zeer gewenst is. Ook moet daarbij inzichtelijk gemaakt worden wat wel en niet gedeeld mag worden, zodat de complexiteit hierover verminderd wordt. Op de lange termijn moet dit leiden tot een cultuur waar vertrouwen meer

centraal staat, in plaats van wantrouwen. Een derde aanbeveling is meer terugkoppeling te geven op de resultaten van 'Netwerkend Werken', op die manier is er meer motivatie er meer door te gaan. Ook zou het helpen concrete voorbeelden te geven per thema over hoe 'Netwerkend Werken' in de praktijk invulling zou kunnen krijgen. Tot slot moet er iets veranderen aan de wijze van sturing. Zolang men blijft sturen op aantal opgeloste (kleine) delicten en opgepakte daders, zal het niet mogelijk zijn grote problemen aan te pakken die de opsporing uiteindelijk effectiever maken. Daarom moet er een probleemgerichte sturing komen in plaats van een dadergerichte sturing.

Na een duurzame adoptie kan 'Het positieve Paard van Troje' ingezet worden om 'Netwerkend Werken' duurzaam te verspreiden binnen de gehele opsporing. Dit paard is gevuld met een aantal ambassadeurs die overal kansen zien voor het inzetten van 'Netwerkend Werken'. Daarnaast zitten er ook succesverhalen in. Tot slot wordt de verspreiding mogelijk gemaakt door voldoende middelen en capaciteit. Dit is alleen mogelijk wanneer er ook beleid gemaakt wordt; op die manier is er prioriteit om de benodigde middelen en capaciteit vrij te maken om 'Netwerkend Werken' gewoon te gaan doen!

9. Vooruitblik en discussie

De aanbevelingen die gedaan zijn over duurzame adoptie en verspreiding van 'Netwerkend Werken' binnen de opsporing kunnen gebruikt worden voor andere innovaties binnen de opsporing. Sterker nog; deze aanbevelingen kunnen opgaan voor de gehele Nederlandse politie. De belangrijkste les hierbij is dat een innovatie niet vanzelfsprekend binnen een half jaar zo duurzaam geadopteerd is dat verspreiding via professionals als vanzelf volgt. Zeker wanneer een innovatie niet past bij één van de kenmerken (zoals 'Netwerkend Werken' niet verenigbaar bleek te zijn met de politiecultuur en de wijze van sturing) vraagt dit meer inzet dan enkel een pilot. De pilot moet dan opgevolgd worden en ook moet ingezet worden op het zichtbaar maken van resultaten en het vrijmaken van middelen en capaciteit via beleid. Verder is gebleken dat binnen de Nederlandse politie zeer veel innovaties en vernieuwingen doorgevoerd worden. Wil men bepaalde echt duurzaam laten worden, zullen hierin keuzes gemaakt moeten worden.

Vanaf 1 januari 2012 gaat de Nationale Politie in werking. Dit heeft grote consequenties voor de organisatiekenmerken van de politie. De bedoeling is dat er een centrale sturing komt en dat er minder verschillen zijn tussen de nu 26 korpsen. Er zijn dan ook niet langer 26 korpsleidingen die de adoptiebeslissing al dan niet kunnen nemen waardoor innovaties al meer centraal worden doorgevoerd. Daarnaast kan deze verandering aanleiding zijn met het OM in gesprek te gaan over alternatieve wijzen van sturing. Tot slot kan deze verandering aangegrepen worden om ook een centraler beleid te ontwikkelen over welke innovaties doorgevoerd worden. Als dit in een beperkte mate gebeurt, is er ook meer tijd en ruimte om het duurzaam te verspreiden.

Daarnaast is dit onderzoek ook van belang bij de academische discussie over duurzame adoptie en verspreiding van innovaties binnen de gehele publieke sector. Voordat men een innovatie wil verspreiden moet men eerst goed kijken naar de functionele -, politiek-bestuurlijke- en organisatiekenmerken bij deze innovatie. Bij iedere innovatie zullen de kenmerken weer verschillen, er moet dus eerst goed onderzocht worden wat voor innovatie er precies verspreid wordt en wat dit betekent voor mensen die erbij betrokken zijn. Op die manier kan ook rekening gehouden worden met wat nodig is voor een duurzame adoptie en verspreiding.

Ook binnen de publieke sector worden er zeer veel innovaties doorgevoerd. Zeker in deze tijd van bezuinigingen waarbij er een roep is om vernieuwing binnen een kleinere overheid. Men moet zich realiseren dat het doorvoeren van veel innovaties tegelijkertijd waarschijnlijk geen duurzaam effect zal hebben. Wanneer innovaties niet duurzaam geadopteerd worden is dit zonde van de tijd en energie, men blijft het wiel dan op veel verschillende plekken uitvinden. Daarom kan beter gefocust worden de verspreiding van enkele innovaties en deze vanuit de aanbevelingen die in hoofdstuk 8 gedaan zijn, duurzaam maken. Hierbij moet men steeds rekening houden met de kenmerken van de innovatie en de politiek-bestuurlijke en organisatiekenmerken. Het duurzaam adopteren van een innovatie is niet zomaar gedaan met een pilot, hiervoor is veel tijd, aandacht en energie nodig. Na een duurzame adoptie is vervolgens verdere verspreiding mogelijk.

Literatuur

- Agranoff, R., McGuire, M. (2001). "Big Questions in Public Network Management Research". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Alter, C., Hage, J. (1993). "Organizations Working Together". Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Damanpour, F., Schneider, M. (2006). "Phases of the adoption of innovation in organisations: effects of environment, organisation and top managers". *British Journal of Management*, 17, pp. 215-236.
- Damanpour, F., Schneider, M. (2008). "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, p. 495-522.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48. pp. 147-160.
- Dolowitz, D., March, D. (1996). "Who learns what from whom". *Political studies*, 44(3), pp. 343-357.
- Dolowitz, D., March, D. (2000). "Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making". *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 13(1). pp. 5-24.
- Fijnaut, C., Muller, E., Rosenthal, U. (1999) "Politie. Studies over haar werking en organisatie." Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Florida, R. (2002). "The rise of the creative class, and how it's transforming work, leisure, community and everyday life". New York: Basic Books.
- Geuijen, K. (2011) "Samenwerken in publieke netwerken", in: (red) Noordegraaf, M., Geuijen, K., Meijer, A. "Handboek Publiek management". *Nog te verschijnen*
- Kingdon, J.W. (1995) "Agenda, Alternatives, and Public Policies". New York: HarperCollins College Publishers
- Korteland, E.H., Bekkers, V.J.J.M. (2008). "The diffusion of electronic service delivery innovations in Dutch E-policing: the case of digital warning systems" *Public Management Review*, 10(1), pp. 71-88.

Korteland, E.H., Bekkers, V.J.J.M., Simons, M.E. (2006). "Diffusie en adoptie van innovaties in de publieke sector". Center for Public Innovation.

Löfgren, K., William, C., Webster, R. (2009). "Policy innovation, convergence and divergence: Considering the policy transfer regulating privacy and data protection in three European countries." *Information Polity*, 14, pp. 279–298.

March, J. G., Olson, J.P. (1989) "Rediscovering institutions: The organizational basis of politics". New York: Free Press.

Noordegraaf, M. (2004). 'Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten'. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Oerlemans, L.A.G, Kenis, P.N. (2007). "Netwerken en innovatieve prestaties". *Management en Organisatie*, 3(4), pp. 36-54

Pierre, J. (2000). "Debating governance". Oxford: Oxford University Press.

Rogers, E.M. (2003). "Diffusion of innovations". New York: Free Press.

Richardson, G.B. (1972). "The organisation of industry". In: Oerlemans, L.A.G, Kenis, P.N. (2007). "Netwerken en innovatieve prestaties". *Management en Organisatie*, 3(4), pp. 36-54

Roobeek, A.J.M., (2009). "Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen. Een meervoudige uitdaging voor de Nederlandse Politie". Zoetermeer: Free Musketeers.

Documenten

Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (2007). "Veiligheid door samenwerking"

Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (2010). "Handboek bestuurlijke aanpak georganiseerde criminaliteit"

Centrum Versterking Opsporing (2010). "Nieuw concept voor de opsporing".

Centrum Versterking Opsporing (2011). "Strategie aanpak criminaliteit 2015".

Centrum Versterking Opsporing, Landelijk Programma HRM, Voorziening voor proces- en productontwikkeling, Politieacademie (2010). "Vervolgproject 'Netwerkend Researchwerk'"

Korps Brabant-Noord (2010). "Korpsjaarplan 2011".

Korps Haaglanden (2008). "Korpsvisie 2008-2011".

Korps Utrecht (2010). "Jaarplan 2011. Vergroten veiligheid en vertrouwen".

Korps IJsselland (2010). "Korpsjaarplan 2011".

Korps IJsselland (2010). "Meerjarenbeleidsplan 2011-2014"

Landelijk programma HRM (2008). "Werkgeversvisie"

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008) "Jaarverslag Nederlandse Politie 2008". Geraadpleegd via www.jaarverslagpolitie.nl (30 juni 2011)

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2010). "Programma Versterking Aanpak Georganiseerde Misdad".

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011). "Nationale politie. Minder bureaucratie, meer kwaliteit. Meer vakmanschap en daadkracht op straat".

Politie in Ontwikkeling (2005) "Visie op de politiefunctie".

Preusting, G. (2010). "Onderzoek EMMA: Ketenaanpak witgoedfraude". *Allround Blauw*, 13 (3), pp. 31-35

Smorenburg, K., Bril, H. (2008). "Beweging Intelligent Opsporen 2008 – 2011 .Van Klassiek recherchen naar Intelligent opsporen. Vernieuwde visie op opsporen". Korps Utrecht.

Veen, van der E. (2011). "Mensenhandel frustreren doe je samen". *Blauw*, 7(10), pp. 6-10

www.eur.nl/fsw/sofa/detail/article/23805/. Geraadpleegd op 27 juni 2011

www.agentschapnl.nl/onderwerpen/onderwerpenlijst/Innovatie. Geraadpleegd op 27 juni 2011

Bijlage 1: Topiclijst interviews pilotteams

Manier van werken: 'Netwerkend Werken'

- Kunt u deze manier van werken beschrijven?
- Wat zijn belangrijke voorwaarden om op deze manier te kunnen werken?
- Horen er andere/nieuwe werkprocessen of instrumenten bij deze werkwijze?

Mening over de manier van werken

- Ziet u er de voordelen van in? Wat is het belang ervan?
- Past het bij uw werk?
- Vindt u 'Netwerkend Werken' moeilijk?
- Wat zijn resultaten van deze manier van werken?

De pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen'

- Kunt u het verloop van de pilot schetsen?
 - o Opgelegd/vrijwillig?
 - o Begeleiding
- Wat was uw mening over het verloop van de pilot?

Na de pilot

Duurzaamheid:

- Hoe zijn u en uw korps verder gegaan nadat de pilot is afgerond?
 - o Doorgegaan met deze werkwijze?
 - o Draagvlak/motivatie werkwijze
- Wat is er precies veranderd na de pilot?
- Willen u en uw collega's op deze manier graag blijven werken?
- Zijn de mogelijkheden om dit te kunnen doen aanwezig?

Verspreiding:

- Op welke manier ziet u dat dit zich verspreid binnen uw korps? Wat doet u, uw collega's, uw leidinggevende hieraan?
 - o (Regels, beleid
 - o Kopiëren, leren
 - o Professionals)
- Vertelt u anderen over de pilot? Heeft u het idee dat deze werkwijze zich verspreidt, steeds belangrijker wordt?
- Is er een "opinie leider"/ambassadeur van deze werkwijze?

Toekomst:

- Hoe moet het verder met deze werkwijze?
- Wat zou er voor u volgens moeten gebeuren om deze werkwijze te verspreiden (duurzaam) in de opsporing?

Bijlage 2: topiclijst interviews externen

Onderzoek

- Kunt u vertellen over het verloop van het onderzoek waar u met .. aan heeft gewerkt?
- Heeft u gemerkt dat er een andere manier van werken is geweest dan anders?

Pilot 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen'

- Wist u af van het bestaan van de pilot?
- Heeft u hierdoor verschil gemerkt?

Netwerkend Werken

- Uitleg van de inhoud van 'Netwerkend Werken'
 - o Herkent u deze principes in hoe u werkt/heeft gewerkt in het onderzoek?
 - o Zijn de voorwaarden aanwezig om op deze manier te kunnen werken?
- Kenmerken
 - o Ziet u de voordelen in van deze werkwijze?
 - o Denkt u dat het past bij uw werk?
 - o Lijkt u deze werkwijze moeilijk?
 - o Heeft u ergens resultaten gezien van deze werkwijze, denkt u deze te kunnen behalen?

Toekomst:

- Is het mogelijk om helemaal niet te netwerken? Hoe zou het dan moeten?