

WOEst aantrekkelijk probleemgericht werken

Actieonderzoek naar versterking van de rol van de WOE in probleemgericht werken in basisteams

Lianne Kleijer-Kool, Lisette Bitter,
Geertje Siegmund, Jan Steenbrink
Lectoraat Zorg en Veiligheid Hogeschool Utrecht

In opdracht van Landelijk Portefeuillehouder
Gebiedsgebonden Politie



Versterking van de rol van de WOE in probleemgericht werken

1. Inleiding

2. Ontwikkelthema's

3. Conclusie

4. Verantwoording en reflectie

De WOE in het basisteam

Literatuur

Colofon





1. Inleiding

Probleemgericht werken en de WOE



1. Inleiding

De Operationeel Experts (OE's) zijn sinds de vorming van de Nationale Politie een nieuwe functiegroep. De OE-wijk of de wijkagent operationeel expert (WOE) is volgens het LFNP een inhoudelijk expert die zich bezighoudt met het (verbeteren van) de aanpak van veiligheidsproblemen en regie in netwerken. Dit past bij het uitgangspunt van probleemgericht politiewerk dat al decennialang in visiedocumenten centraal staat. Ook bij de vorming van de Nationale Politie werd als één van de leidende principes geformuleerd: 'We werken gebiedsgebonden, informatiegestuurd, probleemgericht en contextgedreven', aldus het Landelijk werkingsdocument districten en basisteams (2016). In datzelfde document wordt probleemgericht werken gedefinieerd als 'een van de pijlers van gebiedsgebonden politie [...] gericht op de aanpak van meer structurele veiligheidsproblematiek, in samenwerking met burgers en partners. Op basis van een integrale analyse van het probleem en de onderliggende oorzaken, wordt een passende aanpak gekozen. Deze aanpak kan het fenomeen zelf, de fysieke omgeving, een betrokken groep (groepsaanpak) en/of betrokken personen (persoonsgerichte aanpak) als uitgangspunt hebben. Door te interveniëren op de oorzaken, wordt het veiligheidsprobleem duurzaam aangepakt.' Dit vraagt een andere manier van werken dan bij een incidentgerichte aanpak.

Probleemgericht werken?

Probleemgericht politiewerk is ook al ruim een halve eeuw onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. Vaak wordt het als één van de elementen van community policing beschouwd (Skogan & Hartnett, 1997), naast decentralisatie en burgerbetrokkenheid. In Nederland is community policing vertaald als gebiedsgebonden politiewerk. Van Steden, Anholt en Koetsier (2021) laten in hun overzichtswerk zien dat community policing een "wezenlijk betwist begrip" is, met uiteenlopende definities, dat binnen verschillende contexten voor verschillende doeleinden wordt gebruikt. Het kan gaan over zowel de vrede bewaren als handhaving van de openbare orde. Ook het begrip 'community' is voor meerdere uitleg vatbaar. Het is door wetenschappelijk onderzoekers in de afgelopen decennia gezien als vaag, ambigu en ambivalent, maar toch blijft het wereldwijd een populair begrip. Probleemgericht werken komt in al die definities wel terug. Meurs (2023) werkt uit dat ook het Nederlandse begrip 'gebiedsgebonden politie' (GGP) verschillende betekenissen heeft, waarin eveneens probleemgericht werken een plek heeft: 1) GGP als de manier waarop het politiestraatwerk in Nederland geografisch is georganiseerd; 2) GGP als het contextuele, situationele politiewerk dat kijkt naar wat achter de vele meldingen schuilgaat (niet incidentgericht- maar probleemgericht politiewerk); en 3) GGP als Nederlandse politiefilosofie, als de vertaling van community policing. Vaak worden deze drie betekenissen van GGP onbewust door elkaar gebruikt. Daardoor kunnen misverstanden ontstaan (Meurs, 2023).



1. Inleiding

Op basis van een groot aantal publicaties komen Terpstra et al. (2021; zie ook Terpstra, 2008) wel tot enkele kenmerken van gebiedsgebonden politiewerk waarover in de (internationale) literatuur consensus lijkt te bestaan:

1. Gericht op verkleinen van afstand tussen politie en burgers – nabijheid, aanspreekbaarheid, vertrouwen
2. Gericht op breed scala aan problemen, aansluitend bij lokale behoeften
3. Proactieve en preventieve benadering, naast reactief
4. Samenwerking met andere partijen nodig voor aanpak van problemen
5. Samenwerking met actieve burgers nodig voor informatie, meepraten en -doen bij aanpak van problemen

Probleemgericht werken wordt niet alleen gezien als dimensie van community policing, maar ook als zelfstandig politiemodel. Volgens de grondlegger van problem-oriented policing Herman Goldstein (1979) is het handhaven van de wet geen doel van politiewerk, maar slechts een middel. Hij ziet het oplossen van problemen als het echte doel van politiewerk. Zo verschuift de aandacht van incident- naar probleembestrijding. Het gaat vooral om het goed in kaart brengen van het probleem, de onderliggende factoren begrijpen, daarop interveniëren en dat vervolgens evalueren. Als dat goed gebeurt, is probleemgericht werken effectief, vonden Van Steden, Anholt en Koetsier (2021) in hun internationale literatuurstudie. Micro-interventies gericht op plaatsen, personen en lokale problemen, waarbij focus en maatwerk belangrijk zijn, evenals de combinatie met bredere interventies dan die van politie. Daarmee is helderheid vereist over welke maatregelen door welke partij genomen worden. Ook is prioriteitstelling door politie en partners en een lange adem cruciaal, zodat er duurzame oplossingen kunnen ontstaan (zie ook Skogan, 2006; Ponsaers, 2001).

Uit de onderzoeken blijkt eveneens dat deze idealen in de praktijk lastig te realiseren zijn. Problemen kunnen complex en omvangrijk zijn, probleemanalyse vereist informatie-uitwisseling en koppeling van data uit verschillende bronnen, evalueren van een aanpak blijft vaak uit en terugvallen op de ‘simpele oplossing’ van handhaving is verleidelijk. Er moet letterlijk en figuurlijk ruimte gemaakt worden voor deze uitdagingen, zoals steun van het management en het versterken van analytisch vermogen van politiemedewerkers (Van Steden, Anholt en Koetsier, 2021). De komst van de WOE kan gezien worden als een invulling van deze idealen en reactie op de uitdagingen, maar deze kent ook eigen uitdagingen.¹

De WOE?

De WOE is niet alleen een nieuwe functie, maar ook een nieuw type professional. Hij pendelt heen en weer tussen werkvloer en leiding en staat als het ware dwars op het werk. Dit wordt wel een hybride professional genoemd (cf. Noordegraaf, 2015). Deze vaak hoger opgeleide politieprofessionals – door Meurs (2021) ‘kenniswerkers’ genoemd – moeten verbinding zoeken tussen verschillende vormen van kennis in een professionele praktijk. Zij worden tevens geacht verbindend te handelen bij complexe vraagstukken in de samenleving. Hun verbindende opdracht vraagt vooral zorgvuldig ‘tussen de linies’ opereren: ze doorkruisen interne functiescheidingen en staan op het grensvlak van de politie en samenwerkingsorganisaties.

¹ Over community policing, gebiedsgebonden politiewerk en probleemgericht werken is nog veel meer te zeggen. Voor deze inleiding hebben wij gepoogd enkele belangrijke noties in relatie tot de WOE te bespreken. Zie de uitstekende overzichtsstudies van bijvoorbeeld Terpstra et al. (2021), Van Steden et al. (2021) en Meurs (2023; 2024) voor meer verdieping.



1. Inleiding

Uit eerder onderzoek waarin de WOE centraal stond of onderdeel was, komen ook verschillende spanningen naar voren. Terpstra (2019) signaleert in zijn onderzoek naar wijkagenten dat zij vaak een toegenomen afstand ervaren tot hun teamleiding met de komst van nieuwe functies als de WOE en dat onduidelijkheid over verantwoordelijkheden kan leiden tot conflicten. Ook in onderzoek van Meurs en Kreulen (2017) en daaropvolgend van Meurs en Visch (2018) naar de WOE komt handelingsverlegenheid naar voren die het gevolg is van een ontbrekende heldere kennisbasis en gemeenschappelijke historie. De WOE's en hun omgeving zijn zoekende naar het 'wat' en 'hoe' van de functie. De onderzoekers signaleren twee grijze gebieden: zowel tussen de WOE en de wijkagent als tussen de WOE en de operationeel specialist A (OSA). Het gaat vooral om onduidelijkheid over het samenspel tussen deze functies. In onderzoek van Sollie en Landman (2021) wordt de OE in de praktijk van basisteams en districtsrecherche onder de loep genomen en is ook aandacht voor de positie van de WOE. Er blijkt variatie in positionering in het team (wel of niet gekoppeld aan een geografisch cluster of leidinggeven aan wijkagenten). WOE's voelen zich iets minder toegerust voor hun taken dan OE's algemeen (resp. 70% en 80%). Zij hebben tevens de grootste ontwikkelbehoefte, vooral op het gebied van rolduidelijkheid, planmatige aanpak van veiligheidsproblemen en 'effectief beïnvloeden' van collega's in het kader van hun thematische verantwoordelijkheid. In het samenspel tussen OE's, OSA's en teamchefs wordt gezocht naar een werkbare ordening tussen functies: wie doet wat? Deze zoektocht wordt verschillend aangepakt en leidt tot verschillende uitkomsten. In ons eigen onderzoek naar ontwikkelbehoeften van 215 OE's in eenheid Midden-Nederland komen vergelijkbare uitkomsten naar voren (Kleijer-Kool e.a., 2021). Sollie en Landman (2021) eindigen met een heel aantal spanningen, op individueel, team- en organisatieniveau. Relevant voor dit onderzoek zijn met name de spanningen tussen toen en nu (blijvende zoektocht naar een effectief samenspel in het sturingsteam), tussen uniformiteit en variëteit (verschillen in positionering en invulling van

functies), tussen wens en werkelijkheid ('nieuwe' professionals die hun meerwaarde binnen een dominante context van incidentgericht in plaats van probleemgericht werken moeten aantonen) en tussen meerwaarde en overbodigheid (twee contraire verhalen over de opbrengsten van de nieuwe functies). Meurs (2021) constateert eveneens spanningen waar kenniswerkers zoals WOE's mee moeten omgaan: 1) Hoe profileer ik me? 2) Hoe creëer ik zichtbare meerwaarde? en 3) Hoe geef ik vorm aan nieuwe werkverhoudingen?

Kortom, de WOE als nieuwe functie en nieuw type professional blijkt tot verschillende spanningen en dilemma's te leiden. Het is een complexe rol waar veel onduidelijkheid over is. Er is nauwelijks onderzoek dat zich specifiek richt op de WOE en waar de relatie met probleemgericht werken wordt gelegd, terwijl de WOE wel een belangrijke positie krijgt in dat probleemgerichte werken. Bovendien is er nog weinig inzicht in *hoe* die rol kan worden versterkt.

Behoeftte aan actieonderzoek naar de rol van de WOE in probleemgericht werken

Daadwerkelijk probleemgericht werken in de basisteams, met de juiste rol van de WOE hierin en het samenspel met diens directe werkomgeving, blijken in bovenstaande onderzoeken en op basis van verhalen uit de politieorganisatie een ingewikkelde opgave. Beleid geeft daarin beperkt houvast voor de praktijk. De WOE krijgt eigenlijk met weinig begeleiding en professionalisering en op basis van een vage functieomschrijving de opdracht om probleemgericht werken in de basisteams te versterken.



1. Inleiding

De portefeuille Gebiedsgebonden Politie van de Nationale Politie heeft daarom het lectoraat Zorg en Veiligheid van Hogeschool Utrecht gevraagd om actieonderzoek hiernaar te doen door in teams met dit vraagstuk aan de slag te gaan. Gezien de kennislacune en behoefte vanuit de praktijk past dit type onderzoek. Ook de focus op de WOE is daarom een bewuste keuze geweest.

Dit heeft tot twee delen geleid: een inventariserend deel gericht op het gezamenlijk bepalen van ontwikkelpunten en een ontwikkelgericht deel waarin verandering teweeg wordt gebracht en onderzocht.

Het eerste deel droeg de naam: *WOEst aantrekkelijk probleemgericht werken*. Het tweede deel: *WOE's Next?* In dit eindproduct wordt het gehele traject bij elkaar gebracht, waarbij wij de oorspronkelijke titel voeren.

Onderzoeksvragen

In het eerste deel stonden de volgende vragen centraal:

1. Wat is de rol van de WOE in het probleemgericht werken per basisteam?
2. Aan welke ontwikkelpunten willen betrokken professionals werken?

In het tweede deel stond de volgende vraag centraal:

3. Hoe kun je de rol van de WOE in het probleemgericht werken versterken?

Aanpak

We lichten hier kort de aanpak van dit actieonderzoek toe. Een uitgebreide verantwoording en reflectie is [hier](#) te vinden. Daar gaan we ook in op de ervaringen van betrokken professionals en welke leerpunten een dergelijk traject oplevert, voor de politie als lerende organisatie en voor andere politieonderzoekers (van binnen en buiten de politie).

Het ondersteunen van een proces van versterking van de rol van de WOE in probleemgericht werken moet in de politiepraktijk en samen met die praktijk vorm krijgen. Actieonderzoek past daarbij (zie [deel 4](#) voor toelichting). Samen met professionals in basisteams die zichzelf hebben aangemeld, zijn lokale ontwikkeltrajecten doorlopen. In drie basisteams in de eenheid Midden-Nederland hebben wij dit onderzoek uitgevoerd. Deze basisteams liggen in dezelfde eenheid en zijn daarmee beleidsmatig enigszins vergelijkbaar. Zij liggen daarnaast in drie verschillende districten, waarbinnen gekozen is voor drie stedelijke basisteams, zodat de geografische context enigszins vergelijkbaar is, maar er wel spreiding is in de districten. Daarmee ging – in overleg met de opdrachtgever – de voorkeur uit naar de steden Utrecht, Amersfoort en Almere. In samenspraak met het sectorhoofd GGP van de eenheid Midden-Nederland hebben drie basisteams in deze steden aangegeven graag met dit vraagstuk aan de slag te gaan: Utrecht-Zuid, Amersfoort en Almere Stad-Haven.



1. Inleiding

In het eerste deel van het onderzoek zijn in de drie teams in totaal 40 interviews gehouden met 11 WOE's, 3 teamchefs, 2 OSA's, 12 wijkagenten en 12 OE's. Deze individuele inventarisatie gaf inzicht in verschillende perspectieven op de rol van de WOE in het probleemgericht werken en op de gewenste ontwikkelpunten om deze rol te versterken. Vervolgens organiseerden we in ieder basisteam een focusgroep voor geïnterviewde professionals en andere geïnteresseerden. De focusgroepen waren gericht op het *valideren* van de thema's en *prioriteren* van de ontwikkelpunten waarmee de teams aan de slag wilden. Voor geïnteresseerden in het tussenrapport van dit deel van het actieonderzoek zie [link naar pdf](#).

In het tweede deel van het onderzoek concretiseerden we de gezamenlijk geprioriteerde ontwikkelpunten. We liepen met drie onderzoekers per basisteam mee 'in het werk', observeerden en intervenueerden, zowel één op één met een WOE als bij passende teambijeenkomsten. Iedere onderzoeker was aan één WOE in het basisteam gekoppeld. Daarnaast hadden we met kerngroepen (van WOE's en meestal OS'en, soms ook wijkagenten, OE's en teamchefs) periodieke ontwikkelbijeenkomsten 'over het werk', waarin ontwikkelpunten werden besproken en verder uitgewerkt.

Vervolgens gingen we samen werken aan verbetering op basis van de gezamenlijk opgestelde ontwikkelplannen. Voor ons lag de focus op procesbegeleiding en monitoring en gericht interventies vanuit de ontwikkelplannen. Wij waren daarmee iets minder intensief in de basisteams actief dan in de vorige fase en gingen van drie naar twee onderzoekers per basisteam. Dit vroeg een goede cadans (op maat, dus per basisteam verschillend) van ontwikkelbijeenkomsten en andere activiteiten (inclusief veelvuldig (individueel) contact middels mail en telefoon). Wederom zo veel mogelijk aansluitend bij de bestaande werkpraktijk, zodat het praktisch het beste realiseerbaar was en ook inhoudelijke aanknopingspunten uit de ontwikkelplannen meteen geadresseerd kunnen worden.

De afronding in de teams ging gepaard met een gezamenlijke terugblik: op de inhoud en de vorm van het traject. Na het uitwerken van dit product is het besproken in de betrokken basisteams.

Leeswijzer

Hierna volgen drie delen.

In [deel 2](#) staan de thema's centraal waarop in de basisteams is ontwikkeld en worden praktische handvatten gegeven aan andere basisteams die met deze thema's aan de slag willen.

In [deel 3](#) concluderen we met een aantal aandachtspunten voor het versterken van de rol van de WOE in het probleemgericht werken.

In [deel 4](#) verantwoorden we onze aanpak, reflecteren daarop en laten ook betrokken praktijkprofessionals aan het woord. Hiermee beogen we leerpunten mee te geven hoe je actieonderzoek kunt doen zodat het doorwerking heeft in een context als die van basisteams van politie.

Als je de rol van de WOE in het probleemgericht werken wilt versterken doet de organisatiestructuur van het basisteam ertoe. Daarom laten wij [hier](#) zien hoe de drie betrokken basisteams georganiseerd zijn ten tijde van [deel 1](#) van het onderzoek (in 2022).



In dit deel staat de onderzoeksvraag:
Hoe kun je de rol van de WOE in het probleemgericht werken versterken?
centraal.

Per basisteam bespreken wij de ontwikkelthema's waarmee zij aan de slag gingen. Bij ieder ontwikkelthema komt aan bod wat het ontwikkelpunt inhoud vanuit het perspectief van het betreffende basisteam. Vervolgens beschrijven we hoe er op dit vraagstuk ontwikkeld is. We eindigen met praktische handvatten om met dit thema aan de slag te gaan. Dit geeft tevens een handreiking aan WOE's en aanpalende functies in andere basisteams.



Overzicht

2. Ontwikkelthema's

In de basisteams is met de volgende ontwikkelthema's aan de slag gegaan:

Amersfoort



- › Resultaatgericht werken aan portefeuilles



- › Rolverdeling bij complexe casuïstiek



- › Coaching van wijkagenten

Almere Stad-Haven



- › Betrekken basisteam bij portefeuilles



- › Personeelszorg wijkagent bij WOE

Utrecht-Zuid



- › Probleemgericht werken onder druk



- › Thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid



Resultaatgericht werken aan portefeuilles

De WOE in Amersfoort heeft een gebieds- en een thematische verantwoordelijkheid. Daarnaast draait een WOE ook vaak nog enkele operationele ('belaste') diensten binnen dit basisteam. Als WOE is het soms lastig om focus te houden op de langere termijn. In een sessie met WOE's en OS'en kwam een aantal factoren naar voren die volgens hen hierin een rol spelen. In de praktijk gaat er veel tijd en aandacht naar actuele casuïstiek en vraagt dat om (veel) reactief werk van een WOE. Dit hangt ook samen met het type portefeuille van een WOE. Bij de portefeuille Zorg & Veiligheid is een WOE meer bezig met acute meldingen en 'waan van de dag'.

Door capaciteitstekorten wordt er een groter beroep op WOE's gedaan om operationele diensten te draaien. In de overleggen tussen WOE's en OS'en wordt vaak over actuele casuïstiek gesproken en minder over de lange termijn. Hoe houd je, naast de waan van de dag, óók tijd en focus voor het probleemgericht werken en daarmee op de lange termijn? En wie heeft welke rol hierin?

"Hoe kunnen we tot de beoogde effecten van de vastgestelde prioriteiten komen zonder deze uit het zicht te verliezen door 'de waan van de dag' en het daaraan gekoppelde capaciteitsprobleem? Ik zie dat we als WOE vaak alle ballen hoog proberen te houden met allerlei ad hoc zaken en operationele diensten (waar veel WOE's meerdere petten hebben zoals hOvJ, piket ME, OvD etc.), terwijl we ook naar die resultaten van de komende twee jaar toe willen werken. Ik zie daar echt een uitdaging in. Het is best veel wat er gevraagd wordt van een WOE soms."





In basisteam Amersfoort zijn wij met dit thema aan de slag gegaan. In een sessie gingen twee groepen met een mix van WOE's, OE's, OS'en, teamchefs en onderzoekers hierover in gesprek. Het doel was om samen acties te formuleren die helpen om van het incidentgericht naar meer probleemgericht werken te komen bij de WOE. Hierbij werd niet alleen gekeken naar wat een WOE hiervoor nodig heeft, maar ook wat er van de organisatie of een ander (zoals teamchef, OE of OpCo (operationeel coördinator)) gevraagd wordt. Deze sessie leverde een aantal acties op. Met deze acties zijn vervolgens de WOE's en OS'en samen met de onderzoekers tijdens hun periodiek overleg verder aan de slag gegaan. Onderstaand zijn de acties beschreven die dit team van WOE's en OS'en bedacht heeft. Sommige acties zijn al gerealiseerd, andere acties zijn nog in ontwikkeling. Op basis hiervan formuleren we aan het einde een aantal stappen om aan de slag te gaan met resultaatgericht werken aan portefeuilles.

Proactief leren van ontwikkelingen

Tijdens de sessies kwam naar voren dat in de onderlinge gesprekken en het periodiek overleg tussen WOE's en OS'en veel tijd en aandacht uitgaat naar actuele casuïstiek en vaak reactief over casuïstiek gesproken wordt. Hierdoor ontstond het idee om een agendapunt 'Trends en ontwikkelingen' toe te voegen aan de agenda van het periodiek overleg van WOE's en OS'en. Dit agendapunt draagt bij aan het zorgen voor een structureel gesprek over: wat komt er op ons af, hoe gaat dit de politie raken en welke acties zijn nodig. Het maakt dat je proactief gaat kijken naar mogelijke trends, ontwikkelingen of fenomenen die zichtbaar zijn en voorkomt dat je in een te laat stadium gaat handelen. Door dit agendapunt zijn bijvoorbeeld gesprekken gevoerd over mogelijke ongeregelheden door het komende EK voetbal, gevolgen van de sluiting van het station tijdens de zomervakantie en mogelijke demonstraties

met betrekking tot het conflict Israël/Gaza. Het agendapunt draagt ook bij aan het eerder en beter keuzes maken en prioriteren. Verder werd nog besloten om het agendapunt tot een van de eerste agendapunten van dit overleg te maken. Hierdoor komt de inhoud tijdens dit periodiek overleg nog meer centraal te staan [[zie ook Rolverdeling bij complexe casuïstiek](#)].

Daarnaast werd door dit ontwikkeltraject het periodiek overleg tussen WOE's en OS'en met een uur verlengd. Er werd besloten om dit uur na afloop van het ontwikkeltraject te behouden en om te dopen tot 'kennissessies'. Deze sessies bieden de mogelijkheid om met elkaar stil te staan bij: Doen we de goede dingen? Wat levert het op? Kunnen we het anders doen? Voor deze sessies kunnen ook interne en externe deskundigen uitgenodigd worden om fenomenen/thema's te presenteren en hen hierop te bevragen. Mogelijk komen hierdoor ook thema's en trends naar voren die de politie zelf nog niet ziet (blinde vlekken). Tevens willen de WOE's en OS'en deze sessies benutten om per portefeuille zo'n 5 jaar vooruit te blikken. Welke trends en ontwikkelingen zijn er op die termijn te zien? En hoe zijn die te koppelen aan andere portefeuilles?

Reactief leren van casuïstiek

Naast proactief leren werd ook besloten om te leren van bestaande casuïstiek. Vaak wordt binnen het basisteam wel gesproken over de afloop van een casus of over wat er niet goed ging, maar er wordt minder vaak bekeken en besproken wat men hiervan kan leren of welke patronen hieraan ten grondslag liggen. Hierdoor werd besloten om te reflecteren op een goed verlopen en een minder goed verlopen casus. De uitkomsten van deze sessies lees je [hier](#).



Samenwerking tussen WOE's

Door de ontwikkeling binnen dit basisteam naar de drie pijlers van maatschappelijke rust, digitale veiligheid en ondermijning is er nog meer samenwerking tussen de WOE's ontstaan. De WOE's formuleren gezamenlijk acties gekoppeld aan deze drie pijlers. Hierdoor zijn de WOE's onderling beter op de hoogte van elkaars perspectief en input. Zoals bovenstaand verwoord is besloten om het extra uur van het periodieke overleg tussen WOE's en OS'en te behouden en om te dopen tot kennissessies. Dit biedt ook de mogelijkheid om portefeuilles aan elkaar te presenteren: waar ben ik mee bezig, waar loop ik tegenaan, welke ontwikkeldoelen zijn er. Zo kun je samen vooruitblikken en van elkaar leren. Elk half jaar kan bijvoorbeeld een WOE zijn of haar portefeuille presenteren.

De samenwerking tussen de WOE's wordt ook versterkt door het toevoegen van het agendapunt 'Trends en ontwikkelingen' en 'Complexe casuïstiek' [zie ook [Rolverdeling bij complexe casuïstiek](#)]. Het draagt bij aan een vast moment van gezamenlijke reflectie, met elkaar sparren over vraagstukken en van elkaar leren.

Samenwerking met de rest van het basisteam

Om ook de rest van het basisteam meer te betrekken en de samenwerking op het probleemgericht werken te versterken, is een aantal acties bedacht.

De eerste actie richt zich op het betrekken van de collega's van de *incidentafhandeling*. Er worden tijdens/rond de briefing concrete werkopdrachten aan hen meegegeven (door of vanuit de WOE's en wijkagenten). Bij de debriefing kan dan daarop teruggekomen worden: wat hebben jullie gedaan?

De tweede actie gaat over de rol van de *OpCo* binnen het basisteam. Ook bij het geprioriteerde thema [Rolverdeling bij complexe casuïstiek](#) kwam de belangrijke rol van de *OpCo* naar voren. Binnen dit basisteam is een werkgroep van WOE's, OE's en OS'en aan de slag gegaan met de rol van de *OpCo*. De WOE's en OS'en hebben gezamenlijk een aantal punten en ideeën aan de werkgroep meegegeven: het verhogen van de kwalificaties van de *OpCo*-functie, de wens voor een kleinere groep met betere kwaliteiten (of hoe iemand hiernaar toe kan groeien), keuze voor meer of voornamelijk OE's op de *OpCo*-stoel, kijken naar taken van een *OpCo* (wie doet wat en optie van een senior/assistent-rol) en ideeën zoals een externe training, coaching en optie om een handboek te ontwikkelen.

De derde actie betreft het *inspireren van het gehele basisteam* op de portefeuilles van de WOE's om zo met z'n allen meer probleemgericht te gaan werken. Hiervoor zijn de volgende suggesties gedaan:

- 'thema van de maand' – waarbij een WOE verantwoordelijk is voor de invulling, per maand staat een andere portefeuille centraal volgens een jaarkalender (waardoor minder risico van momentopname). Dit biedt ook de mogelijkheid voor het werven van taakaccenthouders (zie volgend punt)
- door tijdens/na briefing korte inspiratiesessie te doen met concrete voorbeelden/handelingperspectieven
- een video maken over een portefeuille, bv. Ondermijning
- vooral goede voorbeelden benadrukken en successen delen
- kennisdeling en inspireren op de teamdagen van een deel van het basisteam (in Amersfoort GGG-dagen genoemd).



Samenwerking met taakaccenthouders

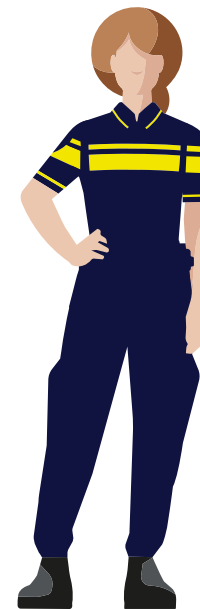
Er werd ook gesproken over de samenwerking met taakaccenthouders. Hun enthousiasme over en inzet voor de portefeuille kunnen als een olievlek werken in het gehele basisteam en daarmee de WOE. Het is belangrijk dat er per portefeuille voldoende taakaccenthouders zijn met duidelijke activiteiten, die gefaciliteerd worden in het opdoen van kennis en het volgen van opleidingen. Daarbij moet aandacht zijn voor een in- en uitstroomprobleem van taakaccenthouders. De WOE's signaleren dat taakaccenthouders na een intensieve inwerkperiode soms relatief snel weer uitstromen naar andere functies binnen de politie. Enerzijds is dit inherent aan de organisatie van de politie: vrijwel iedereen begint in een basisteam, velen stromen door, maar het is van belang ten aanzien van taakaccenthouders én andere functies die moeilijk vervuld worden om te kijken naar:

- hoe maken we het meer aantrekkelijk? Dat doe je niet door een uitstroomstop, dat heeft een averechts effect op de instroom. Beter kijken naar *pull* factoren.
- hoe houden we ze gefocust op het taakaccent? (want we willen ook dat ze zich breed blijven ontwikkelen)

Deze thema's zijn ook HR-vraagstukken en vragen dus om betrokkenheid van HR, zowel binnen basisteams als politiebreed. Zie ook [Betrekken basisteam bij portefeuilles](#) voor de samenwerking met taakaccenthouders.

Samenwerking met BTR (Basisteamrecherche)

Op dit moment sluit de districtsrecherche (DR) al aan bij het periodieke overleg van WOE's en OS'en. Daar wordt de meerwaarde van gezien. Vanuit zowel de WOE's en OS'en als de BTR leeft de wens dat de BTR ook gaat aansluiten bij dit overleg. Dit draagt bij aan kennisverhoging bij de BTR met betrekking tot de portefeuilles van de WOE's en aan het uitwisselen over zaken en werkwijzen, zoals dat nu ook met de DR ervaren wordt. Aan de aansluiting van de BTR bij het periodieke overleg wordt op dit moment gewerkt.



Aan de slag met dit thema? Lees verder op de volgende pagina.



Aan de slag met resultaatgericht werken aan portefeuilles

1 Organiseer een structureel overleg tussen WOE's

Door structureel bij elkaar te komen ontstaat er meer kennis over elkaars portefeuille en werkwijze. Je bent ook beter op de hoogte van elkaars perspectief en input en zo draagt het bij aan (meer) onderlinge samenwerking. Afhankelijk van de indeling en werkwijze binnen een basisteam kan dit structureel overleg ook samen met OS'en zijn.

2 Maak 'trends en ontwikkelingen' een agendapunt (én een van de eerste agendapunten)

In de praktijk gaat er veel tijd en aandacht naar actuele casuïstiek en wordt vaak reactief over casuïstiek gesproken. Een agendapunt 'trends en ontwikkelingen' maakt dat je tijdens zo'n overleg proactief gaat kijken naar de lange termijn: welke trends, ontwikkelingen of fenomenen zijn zichtbaar? Hiermee draagt het bij aan een gesprek over: wat komt er op ons af? Hoe gaat dit de politie raken? En welke acties zijn nodig? Het helpt bij het eerder en beter maken van keuzes en prioriteiten en voorkomt dat je in een te laat stadium handelt.

3 Kijk naar aansluiting van basisteam- en/of districtsrecherche bij het periodieke overleg van WOE's

Door gezamenlijk te overleggen draagt het bij aan kennisverhoging bij de recherche met betrekking tot de portefeuilles van de WOE's en het uitwisselen over zaken en werkwijzen.

4 Organiseer 'kennis- en reflectiesessies'

Deze sessies bieden WOE's (en OS'en) de mogelijkheid om met elkaar te reflecteren en stil te staan bij: Doen we de goede dingen? Wat levert het op? Kan het ook anders? Voor deze sessies kunnen ook interne en externe deskundigen uitgenodigd worden om fenomenen/thema's te presenteren en hen hierop te bevragen. Mogelijk word je hierdoor ook bewust van thema's/fenomenen die de politie zelf nog niet ziet (blinde vlekken).

5 Leer reactief van casuïstiek

Vaak wordt er binnen een basisteam gesproken over de afloop van een casus of wat er niet goed ging, maar kijkt men minder naar onderliggende patronen. Hiervoor kunnen casusleerbijeenkomsten georganiseerd worden. Kijk bij stap 5 bij het ontwikkelthema [Rolverdeling bij complexe casuïstiek](#) hoe je hiermee aan de slag kan.

6 Zorg voor voldoende taakaccenthouders per portefeuille

Een taakaccenthouder draagt actief bij aan een portefeuille van een WOE. Het is belangrijk dat er per portefeuille voldoende taakaccenthouders zijn met duidelijke activiteiten, die gefaciliteerd worden in het opdoen van kennis en het volgen van opleidingen. Bepaal met elkaar per portefeuille het passende aantal taakaccenthouders, de bijbehorende activiteiten en gevraagde competenties. Heb ook oog voor het aantrekkelijk maken en houden van een specialisatie.

7 Kijk goed naar de rol van de OpCo

Zowel bij resultaatgericht werken als bij het ontwikkelthema Rolverdeling bij complexe casuïstiek kwam de belangrijke rol van de OpCo naar voren in het probleemgericht werken voor de langere termijn, vooral in het borgen van de opvolging na de acute fase. Kijk goed naar de rol en de taken van de OpCo, maar ook naar welke competenties dit vraagt. Zie ook stap 3 bij [Rolverdeling bij complexe casuïstiek](#).



Rolverdeling bij complexe casuïstiek

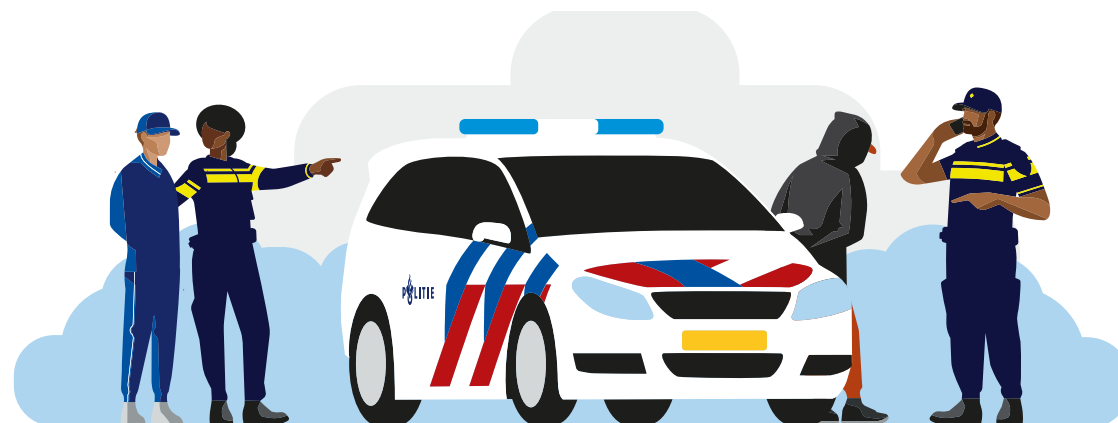
In een basisteam krijgt de WOE ook een rol toegedicht bij complexe casuïstiek. Casuïstiek kan complex zijn omdat het gebiedsoverstijgend (en soms langdurig) is of omdat het binnen een gebied veel vraagt, bijvoorbeeld bij (verwachte) grote maatschappelijke impact en veel media-aandacht. De WOE ondersteunt wijkagenten bij deze complexe casuïstiek, bijvoorbeeld door de regie te nemen in een casus. Ook de operationeel experts algemeen, operationeel specialisten en teamchefs kunnen in een complexe casus betrokken raken. Maar hoe verloopt dit samenspel en hoe kan de WOE hierin meerwaarde bieden? Wat houdt regiovoeren in? En voor welke WOE is de complexe casus, voor de WOE van de portefeuille of van het gebied?

In het basisteam Amersfoort zijn wij met dit thema als ontwikkelpunt aan de slag gegaan. Dit hebben wij op twee manieren gedaan. Zo is tijdens het ontwikkeltraject gezamenlijk besloten om te reflecteren op een 'goed' en een 'minder goed' verlopen complexe casus in zogenoemde casusleerbijeenkomsten. Daarnaast komen WOE's en operationeel specialisten in Amersfoort maandelijks bij elkaar om te overleggen. Een van de agendapunten is 'complexe casuïstiek'. Onderzoekers sloten tijdens dit ontwikkeltraject bij het maandelijks overleg aan. Tijdens het overleg zijn wij met dit thema aan de slag gegaan. Onderstaand verwoorden wij eerst de twee casusleerbijeenkomsten en de onderlinge gesprekken tijdens het overleg over het agendapunt complexe casuïstiek. Vervolgens presenteren wij 6 stappen om met complexe casuïstiek binnen een basisteam aan de slag te gaan.

Casusleerbijeenkomsten

Na overleg met de WOE's en operationeel specialisten zijn er twee casussen gekozen, waarna per casus een sessie plaatsvond met alle WOE's, operationeel specialisten en de betrokken politieprofessionals bij deze casus (zoals wijkagenten, operationeel experts algemeen en teamchef)². Tijdens de sessie werd een tijdlijn van de casus gemaakt waarin werd beschreven wie wat had gedaan. Tijdens het maken van de tijdlijn ontstond ook het onderlinge gesprek over wat daarin juist bevorderend of belemmerend was geweest in de samenwerking tussen de professionals. Tot slot werd gezamenlijk bepaald 'wat ging er goed' en 'wat kan er beter' waarbij ook de vraag centraal stond 'wanneer en wat is nu voor wie'. Onderstaand bespreken wij eerst de 'goed verlopen' casus en vervolgens de 'minder goed verlopen' casus.

- 2 Doordat 1 betrokken politieprofessional niet bij de sessie aanwezig kon zijn, hebben de onderzoekers voorafgaand aan de sessie met deze professional gesproken over zijn rol in en kijk op de casus. De onderzoekers brachten tijdens de sessie zijn input en perspectief in het gesprek in.





✓ Gekozen als goed verlopen casus: Verkiezingsavond Turkse verkiezingen

In mei 2023 komen er Turkse verkiezingen aan. Ook in Nederland kunnen Turkse staatsburgers op meerdere locaties stemmen. Nadat er ongeregelheden zijn ontstaan bij de stemlocatie in Amsterdam worden andere politie-eenheden hierover geïnformeerd. Er zit al politieke spanning op door een incident met een Turkse minister in Nederland in 2017. Begin 2023 kaart de burgemeester dit incident en de komende verkiezingen aan in een gesprek met de OSA van dit basisteam.

Nadat de WOE de informatie over de ongeregelheden in Amsterdam ontvangt, vraagt hij, vanuit zijn portefeuille Politie voor Iedereen en omdat in zijn gebied de plek is waar eerder soortgelijke ongeregelheden plaatsvonden, monitoring aan bij het informatieknooppunt van de politie. Tevens spreekt hij met wijkagenten af om in hun gebied met hun contactpersonen bij de moskeeën en jongerenwerk in gesprek te gaan. Ook doet de WOE binnen het district het verzoek aan wijkagenten om signalen dat jongeren tijdens de verkiezingsavond naar Amersfoort komen aan hem te melden. Daarnaast roept hij, via de briefing, de incidentafhandeling op om signalen over mogelijke ongeregelheden vast te leggen in een mutatie in het systeem.

Vanuit het district komen vervolgens geen signalen dat jongeren naar Amersfoort gaan reizen op de verkiezingsavond. Uit de gesprekken van de wijkagenten in de wijk komt naar voren dat inwoners een mogelijk voor hen positieve uitslag zouden gaan vieren. Voor- en tegenstanders van politieke kandidaten zouden elkaar treffen bij de plek van eerdere ongeregelheden. Na overleg met de WOE gaan de wijkagenten langs bij de moskeeën en jongerenwerk met de vraag om samen zorg te dragen voor een goed verloop van de avond waarop de uitslag bekend zou worden. Tevens sluiten zij aan bij een informatieavond in de moskee om in gesprek te gaan met jongeren. Daarnaast worden jongerenwerkers en het bestuur van de moskeeën gevraagd om op die avond ook aanwezig te zijn in de wijk en mensen aan te spreken op hun gedrag. De verwachting is dat er

geen onrust op meerdere plekken zal ontstaan in Amersfoort. Hierdoor besluiten WOE, teamchef en capaciteitsmanagement om er geen Team Districtelijke Aanpak van te maken, maar het binnen het basisteam op te pakken.

Vervolgens gaat de WOE in gesprek met capaciteitsmanagement en de OE over mogelijke scenario's en benodigde inzet voor die avond. Uiteindelijk wordt besloten, mede door eerdere ervaringen met ongeregelheden op deze plek, om 3 personen extra naast de twee wijkagenten in te zetten en wordt het district door de WOE gevraagd om bij te springen als de incidentafhandeling van dit basisteam bij deze locatie nodig zou zijn. De WOE stelt beleidsuitgangspunten en een handelingskader per scenario op en informeert het basisteam. De OSC bespreekt deze documentatie met de gemeente, waarna de gemeente dit overneemt.

De avond verloopt uiteindelijk zonder veel ongeregelheden. Het is heel druk. Er wordt veel getoeterd, er ontstaan wat verkeersopstoppingen en iemand gooit zware bloempotten van het balkon vanwege het kabaal, maar gelukkig raakt niemand gewond. De wijkagent die ook Turks spreekt en vertegenwoordigers van de moskeeën en het jongerenwerk spreken mensen op straat aan. De andere wijkagent coördineert en houdt contact met alle partners en de OSC die de driehoek op de hoogte houdt. Uiteindelijk springt de incidentafhandeling nog even bij als, vanwege grote toestroom, een aantal wegen afgesloten wordt en neemt het district een paar meldingen in de gemeente over van dit basisteam.





Opbrengst casusleerbijeenkomst

✓ Wat ging er goed?

- Er is *informatiegestuurd gewerkt en tijdig gehandeld*. Door het handelen van de WOE en de wijkagenten, plus de kennis vanuit eerdere ervaringen en de informatie via het informatieknooppunt kon er een goede inschatting gemaakt worden van mogelijke risico's en noodzakelijke capaciteitsinzet.
- Hierbij speelde ook mee dat *de wijkagenten goed in verbinding stonden en samenwerkten met hun contactpersonen bij de moskeeën en jongerenwerk*.
- *De WOE heeft de regie gepakt en gehouden*. Hierdoor was er voor alle partners 1 contactpersoon binnen de politie en werd voorkomen dat meerdere politieprofessionals benaderd werden met dezelfde vraag.
- Helpend hierbij was dat *de WOE op basis van de informatie proactief aan de slag ging* met het benaderen van anderen en *de urgentie zag en zowel intern als extern kon overbrengen*.
- *De WOE gaf een duidelijke vraag voor inzet en handelen via OSC af aan de gemeente* door het opstellen van beleidsuitgangspunten en een handelingskader per scenario die dit vervolgens overnam. De samenwerking met de gemeente verliep hierdoor soepel.
- *Er was een goed samenspel tussen WOE en wijkagenten*. Er was rolduidelijkheid en rolvastheid. De wijkagenten voelden zich gehoord en in positie gebracht door de WOE.

! Wat kan er beter?

Ondanks dat er tijdig en proactief is gehandeld door de WOE, had er mogelijk nog eerder besloten kunnen worden om hiermee aan de slag te gaan, zowel vanwege het signaal dat de burgemeester gaf als vanuit het incident in 2018. Zie ook stap 2 bij [Resultaatgericht werken aan portefeuilles over het agendapunt 'trends en ontwikkelingen'](#) om meer proactief te leren.





! Gekozen als minder goed verlopen casus: Chemische lucht

Op een dag melden twee professionals zich bij de balie van de politie. Ze maken zich na twee huisbezoeken zorgen om een cliënt die zij begeleiden en om de veiligheid van de omgeving. De dag ervoor roken ze chemische lucht in de woning en was een professional onwel geworden. Vandaag waren ze weer aan de deur gegaan en werden ze niet binnen gelaten. De man gaf aan dat hij een ontsteker maakte en stuurde daar ook een tekening van. In het gesprek merkt de politie dat de professionals worstelen met welke informatie zij gaan delen, maar zonder concrete informatie kan de politie er niet mee aan de slag. De WOE die verantwoordelijk is voor dit gebied is tijdens deze periode niet aanwezig.

Toevallig staat de wijkagent van dit gebied na zijn dienst in de gang nog te praten met de OpCo. De medewerker intake & service ziet de wijkagent en checkt bij hem hoe zij deze informatie moeten inschatten. Door zijn kennis van het gebied (drukke binnenstad met veel panden) en van een eerder incident met een zelfgemaakte brandbom door deze persoon wordt met de OpCo besloten dit direct op te pakken. Na een overleg met de OVD-OC en OVD-P wordt vanwege onveiligheidsrisico's besloten om op te schalen, waarna er een multidisciplinaire samenwerking ontstaat (o.a. tussen politie, brandweer en bevolkingszorg). Tevens wordt de mediadesk van de politie en het DMT-piket³ op de hoogte gebracht. Bij de gemeente zijn de burgemeester en een vaste ambtenaar afwezig, waarna twee andere gemeenteambtenaren betrokken raken. Zij bellen met de politieteamchef. Er worden verschillende interventiescenario's uitgewerkt, waarbij veiligheid van het publiek, van betrokken professionals en politiek-bestuurlijke impact worden afgewogen. Uiteindelijk wordt na veel overleg de verdachte door het arrestatieteam aangehouden. De wijkagent blijft gedurende de acute fase aanwezig, ook al is zijn dienst al lang afgelopen.

De volgende dag wordt de WOE verantwoordelijk voor de portefeuille PGA door zijn contactpersoon bij de gemeente benaderd, ondanks dat de persoon niet in de PGA zit. De gemeente bevrageert hem op allerlei veiligheidsvraagstukken met betrekking tot deze casus. Deze WOE weet niet dat er al een wijkagent betrokken is. Ook de wijkagent wordt nog van verschillende kanten benaderd, onder andere door de OpCo van de vroege dienst. Even later ontstaat er bij de politie het gesprek 'wie pakt deze casus voor langere termijn op'. De afspraak is eigenlijk dat bij afwezigheid van de WOE van het gebied de OE van het gebied waarneemt en andersom, maar dit gebeurt niet. Ook binnen de opsporing pakt niemand de regie. De recherche van het district en het basisteam verwijzen naar elkaar. Waar hoort deze casus thuis? De teamchef heeft tijdens en na het incident nog gesprekken met de gemeente over de verlopen samenwerking en keuzes die hierin gemaakt zijn. Uiteindelijk wordt de casus opgeschaald naar Top-X en daar verder opgepakt.

³ DMT staat voor Districtelijk Management Team. Hier gaat het om de voor het district beschikbare teamchef die op dat moment piketdienst heeft.





Opbrengst casusleerbijeenkomst

Wat ging er goed?

- *De wijkagent pakte een proactieve en belangrijke rol in de acute fase, maar ook daarna in het informeren van anderen, zoals het bijpraten van de volgende OpCo. Door zijn kennis en handelen werd de casus direct opgepakt en vervolgens opgeschaald.*
- *De WOE PGA pakt na de acute fase deze casus op en neemt hierin de regie, ondanks dat de afspraak is dat de OE van een gebied de WOE waarneemt.*

Wat kan er beter?

- Opsporing en OpCo zijn *verantwoordelijk voor hun proces en taken*, zoals opvolging na aanhouding en overdracht naar volgende OpCo. In deze casus pakte niet iedereen zijn eigen rol. Zij mogen door collega's hierop aangesproken worden.
- Er is een *belangrijke rol voor de OpCo in het borgen van de opvolging na de acute fase*, waaronder het vastleggen van de informatie en een goede overdracht naar anderen, zoals ZaCo (zaakscoördinator bij de recherche van het basisteam) en WOE. De OpCo dient na de acute fase bij een complexe casus, waarbij langere tijd regie nodig is, de WOE te betrekken en in positie te brengen. Dit vraagt ook iets van de competenties van de OpCo, om in te schatten in welke casussen je een WOE benadert en welke WOE dat moet zijn. Door de wisseling van diensten is het van belang dat de volgende OpCo goed geïnformeerd wordt. Een goede overdracht wordt in de praktijk vaak vergeten of gebeurt te snel. Zie ook [Resultaatgericht werken aan portefeuilles over de OpCo-rol](#).

- Binnen dit basisteam is de afspraak dat de OE de WOE bij afwezigheid vervangt en andersom. Dit gebeurde in deze casus niet. *De OE heeft een rol in deze complexe casuïstiek en mag hierop aangesproken worden.* Als de OE geen gehoor hieraan geeft, kan het naar de OSC geëscaleerd worden. Als de OE geen mogelijkheid ziet om de casus op te pakken, kan gekeken worden of deze persoon van taken vrijgesteld wordt of dat een andere collega de casus overneemt (zoals een WOE).
- In deze casus gingen verschillende netwerkpartners hun contactpersoon binnen de politie over deze casus benaderen. Hierdoor waren meerdere agenten binnen het basisteam tegelijkertijd, en zonder het van elkaar te weten, met deze casus bezig. Dit 'shoppen door netwerkpartners' kan voorkomen worden door *de WOE van het gebied regie te laten voeren*. Zij hebben deze regierol bij complexe casuïstiek als taak, juist na de acute fase.





Verheldering agendapunt complexe casuïstiek tijdens portefeuilleoverleg

In Amersfoort komen WOE's en operationeel specialisten maandelijks bij elkaar om te overleggen. Een van de agendapunten is 'complexe casuïstiek'. Tijdens het ontwikkeltraject kwamen wij tot de ontdekking dat er onder de deelnemers aan het overleg onduidelijkheid over dit agendapunt was.

Wat maakte het lastig?

- Er was onduidelijkheid bij de deelnemers over welke casuïstiek je onder dit agendapunt inbrengt, met als gevolg dat WOE's voornamelijk mededelingen deden over het verloop of de afloop van een casus.
- Door uitloop van andere agendapunten of het voorrang geven aan andere agendapunten raakte dit agendapunt vaak ondergesneeuwd of werd afgeraffeld.
- Bij dit agendapunt werd vaak aan de WOE's de vraag 'wie heeft hulp nodig?' of 'wat is je hulpvraag?' gesteld. Zo'n type vraag kan minder uitnodigen tot delen en van elkaar leren.
- Sommige WOE's bespraken complexe casuïstiek met mogelijke hulpvragen al onderling met collega's buiten de maandelijkse overleggen om.

Wat moet het wel zijn?

Door gesprekken tijdens deze overleggen kwamen de deelnemers tot onderstaande acties voor dit agendapunt:

- Start het overleg met dit agendapunt en het agendapunt 'trends en ontwikkelingen' (zie ook [Resultaatgericht werken aan portefeuilles](#)):
 - Hierdoor staat de inhoud meer centraal in dit overleg.
 - Dan is er ook meer tijd om deze agendapunten goed te bespreken in plaats van af te raffelen.
 - Het biedt hiermee ook meer ruimte voor 'out of the box' denken en tegenspraak.
- Meer helderheid over wat je inbrengt als complexe casuïstiek: Gericht op elkaar en het werk versterken met bijbehorende criteria:
 - Als het meerdere portefeuilles of gebieden raakt.
 - Als we willen bespreken: waar gaat deze casus thuishoren?
 - Als de aanpak leerzaam is voor andere deelnemers aan dit overleg.
 - Als je 'belemmeringen' ervaart, waar anderen in het overleg over kunnen meedenken of een interventie op kunnen plegen.



Aan de slag met complexe casuïstiek

Door de casusleerbijeenkomsten en de gesprekken tijdens het maandelijkse overleg met WOE's en operationeel specialisten kwamen wij tot een aantal stappen waarmee je met het thema complexe casuïstiek aan de slag kan gaan binnen een basisteam. De stappen hoeven natuurlijk niet in deze volgorde uitgevoerd te worden. Het is afhankelijk van de WOE's en operationeel specialisten in het basisteam welke stappen zij inspirerend of noodzakelijk vinden. Gezamenlijk kunnen zij bespreken welke stappen zij relevant achten om samen mee aan de slag te gaan.

1. Bespreek wat je onder 'regievoeren van een WOE' bij complexe casuïstiek verstaat

De WOE heeft een regierol bij complexe casuïstiek na de acute fase. Maar wat houdt regievoeren in? In dit basisteam ontstond tijdens de casusbespreking een discussie hierover, omdat niet iedereen hetzelfde hieronder verstaat.

Door met elkaar hierover in gesprek te gaan kom je tot een gezamenlijke betekenisgeving. In het nagesprek over de casussen kwam dit team tot onderstaand rijtje:

- Verzamelen van alle informatie
- Richting geven en knopen doorhakken
- Overzicht houden over het geheel (betekent ook dat een WOE juist niet alles zelf hoeft te doen)
- Aansturen van het proces, zowel de operatie als de opsporing
- Indien nodig, betrekken van verschillende interne expertises (zoals BTR, incidentafhandeling, wijkagenten)
- Betrekken en informeren van netwerkpartners (zoals gemeente, zorgorganisaties) & aan hen communiceren wie regie binnen politie voert (om shoppen te voorkomen)
- Informeren en in positie brengen van wijkagenten en OE
- Opstellen van bestuurlijke rapportage
- Afstemming met hiërarchische lijnen boven de WOE, zowel intern (teamchef) als extern (bijv. burgemeester)

2. Maak basisafspraken over vervanging bij afwezigheid

In dit basisteam geldt de afspraak dat de OE van het gebied de WOE bij afwezigheid vervangt en andersom. Daarnaast is er voor de portefeuilles ook een verdeling gemaakt van WOE's die elkaar kunnen vervangen. Door deze afspraken is het duidelijker wanneer wie de regie in een casus moet pakken, zowel tijdens als ná een acute situatie. Hierbij is het van belang dat ook duidelijke afspraken gemaakt worden over de overdracht naar anderen toe ná de acute fase. Maak hierbij ook afspraken waarnaartoe geëscaleerd kan worden als afspraken niet opgevolgd worden in de praktijk. Dit voorkomt onderlinge discussie en dat meerdere agenten binnen een basisteam met dezelfde casus bezig zijn. Het zorgt er ook voor dat netwerkpartners niet gaan 'shoppen' binnen het basisteam. Als duidelijk is wie de regie heeft, kunnen agenten hun netwerkpartners doorverwijzen naar 1 contactpersoon binnen de politie. Zorg dat er een duidelijk overzicht is voor netwerkpartners van welke wijkagenten, WOE's en OS'en gekoppeld zijn aan een gebied en/of een portefeuille. Dan kan daar ook naar verwezen worden.



3. Versterk rol OpCo in borgen opvolging van complexe casuïstiek ná de acute fase

De OpCo heeft een belangrijke rol in het borgen van de opvolging na de acute fase. Hierbij is het van belang dat informatie goed wordt vastgelegd, maar ook dat er een goede overdracht naar anderen (zowel ZaCo als volgende OpCo) plaatsvindt. In de praktijk wordt deze overdracht soms vergeten of gebeurt het te snel. Daarnaast is niet elke OpCo zich bewust van deze taak of de meerwaarde hiervan. Vaak ligt de focus nog op het incidentgericht werken in de acute fase, maar niet op het borgen van het probleemgericht werken voor de langere termijn. De OpCo heeft als taak om in te schatten of het om een complexe casus gaat waarbij langere tijd regie nodig is. Als dit het geval is, dient de OpCo in te schatten welke WOE betrokken moet worden (van de portefeuille of van het gebied). Hiervoor is het van belang dat de OpCo in een basisteam over de benodigde kennis en competenties beschikt. Zie ook [Resultaatgericht werken aan portefeuilles](#) over de OpCo-rol.

4. Organiseer periodiek overleg tussen WOE's en OS'en

In dit basisteam is er een maandelijks overleg tussen WOE's, OS'en en Districtsrecherche waar 'complexe casuïstiek' een agendapunt is. Door elkaar periodiek te spreken kunnen ervaringen en meningen uitgewisseld worden. Het biedt de mogelijkheid om met elkaar te brainstormen over een casus, elkaar kritisch te bevragen, tegenspraak te organiseren en samen tot nieuwe oplossingsrichtingen te komen. Organiseer dus periodiek overleg tussen WOE's en OS'en in een basisteam en maak 'complexe casuïstiek' een agendapunt. Houd hierbij rekening met voorgaande punten.

5. Organiseer periodiek casusleerbijeenkomsten

In de praktijk vindt er vaak gelijk na een incident een debriefing plaats. Betrokken agenten zitten dan nog hoog in hun emotie, maar weten ook nog veel details te benoemen. Door casusleerbijeenkomsten te organiseren, ontstaat de mogelijkheid om op een later moment de casus met elkaar te evalueren. Beide zijn van belang. Bij het organiseren van casusleerbijeenkomsten is het van belang om onderstaande punten mee te nemen.

Selectie van minder goed én goed verlopen casussen

Samen evalueren biedt de mogelijkheid om op een later moment en in alle rust samen terug te kijken (op een dieper niveau dan bij de debriefing). Het maakt het mogelijk om oorzaken en achtergronden te achterhalen. Het is natuurlijk niet mogelijk om alles te evalueren, dus maak een bewuste keuze in casusselectie voor deze evaluatie. In de praktijk wordt binnen een basisteam vaak gesproken over de minder goed verlopen casussen, maar niet over de goed verlopen casussen. Door zowel goed als minder goed verlopen casussen te evalueren, krijg je juist meer en andere inzichten, zoals in onderliggende mechanismen en oorzaken.



Betrek alle professionals die betrokken waren bij de casus

Als een debriefing plaatsvindt, zijn vaak alleen agenten aanwezig. Bij casusleerbijeenkomsten kunnen zowel interne als externe professionals (zoals gemeente en zorgorganisaties) betrokken worden. Dan kan je ook gezamenlijk het gesprek voeren wie wanneer welke rol heeft en wat je van elkaar mag verwachten of nodig hebt. Het is niet altijd haalbaar alle professionals aan tafel te krijgen. Haal dan bij de afwezigen vooraf hun perspectief en input op en neem dit mee in de casusleerbijeenkomst.

Stel iemand aan als gespreksleider

Tijdens dit ontwikkeltraject namen de onderzoekers de rol van gespreksleider op zich. In de praktijk zou bijvoorbeeld een operationeel specialist deze rol op zich kunnen nemen. Het is in ieder geval prettig als iemand het gesprek leidt die geen actieve rol had in de te evalueren casussen.



Coaching van wijkagenten

In de praktijk werkt de WOE, vanuit zijn gebieds- en thematische verantwoordelijkheid, veel samen met wijkagenten in het basisteam. Over de rol van de WOE in deze samenwerking wordt binnen basisteam Amersfoort divers gesproken. De een spreekt bijvoorbeeld over het begeleiden of ontlasten van wijkagenten, de ander ziet in deze samenwerking ook een sturende rol van de WOE van het gebied of van een portefeuille. Over het algemeen ligt de personele zorg over deze wijkagenten bij de operationeel expert algemeen (OE) en levert de WOE alleen input aan of neemt deel aan het R&O gesprek. In het landelijk werkingsdocument staat bij de functieomschrijving van een WOE geschreven: “...het coachen en versterken van de geografisch werkende wijkagenten” (Politie, 2016, 48). Maar wat is dat ‘coachen’ van wijkagenten door de WOE eigenlijk? Gaat het om begeleiden, ontlasten of sturen? En hoe verhoudt dit zich tot de rol van de OE die de personele zorg heeft? (zie ook [Personeelszorg wijkagent bij WOE](#))

In het basisteam Amersfoort zijn wij met dit thema aan de slag gegaan. Uit de analyse van de interviews in het eerste deel van dit actieonderzoek bleek dat er binnen het basisteam verschillend over gedacht werd. Wij als onderzoekers hebben al deze verschillen op een rij gezet, waarna wij in een sessie met WOE's, OE, OSA's en wijkagenten hierover in gesprek gingen. Het doel van de sessie was om tot een gezamenlijke betekenisgeving van coaching van wijkagenten door een WOE te komen. Met elkaar zijn wij tot verschillende vormen van coachen door een WOE gekomen.

We kwamen ook tot de conclusie dat er meerdere factoren van invloed zijn op de wijze van coachen door een WOE. Tevens kwam het belang van afstemming met de wijkagenten en tussen de WOE's in het gesprek naar voren. Onderstaand worden deze verschillende vormen van coaching, de factoren die van invloed hierop zijn en de vormen van afstemming toegelicht.

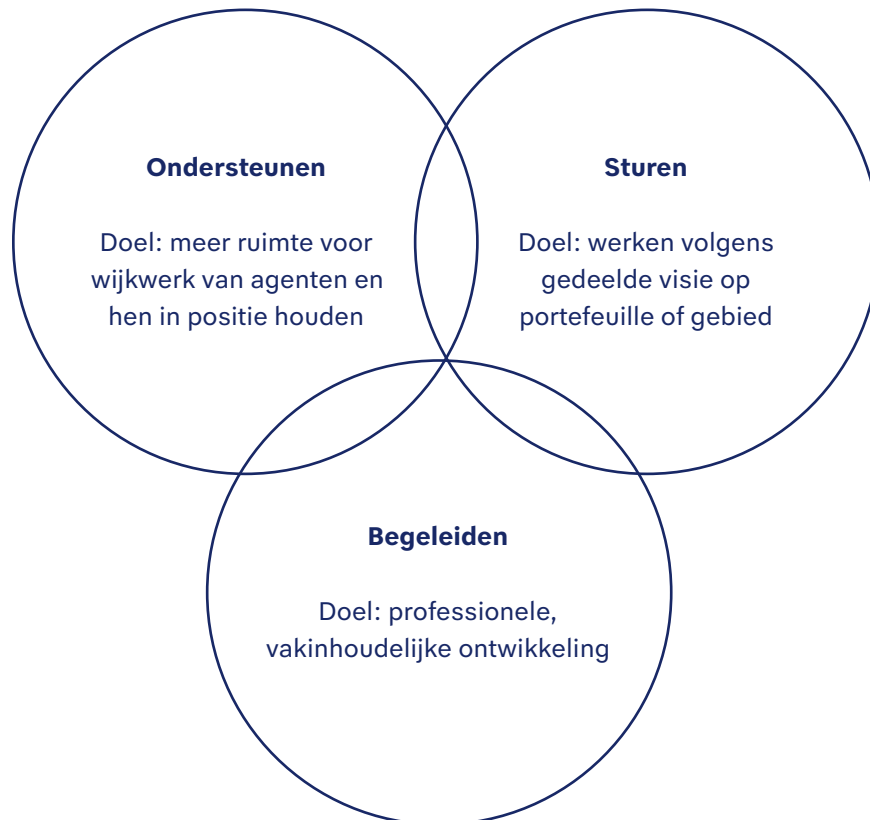
Vormen van coaching

Coaching kent vele vormen. Als coach sluit je aan bij de intrinsieke motivatie en laat je de uitkomst bij de coachee. Als coach zit je vooral op je handen. Het aansluiten bij de intrinsieke motivatie van een wijkagent past binnen de functie van een WOE, maar het ‘op handen zitten’ minder. De WOE wil doelen behalen binnen een portefeuille of gebied en stuurt daarin. De term ‘coaching’ dekte volgens de deelnemers aan de sessie dan ook niet de lading.

Gezamenlijk kwamen we vervolgens tot de volgende definitie. Het ‘coachen van wijkagenten’ betekent voor een WOE: het *faciliteren* van het probleemgericht werken van de wijkagent in de wijk. De WOE doet dat op 3 manieren: ondersteunen, sturen en begeleiden. In de afbeelding hierna worden deze termen nader toegelicht.



Vormen van coaching van wijkagenten



Ondersteunen

met als doel meer ruimte voor wijkwerk van agenten en hen in positie houden:

- regie nemen op complexe (wijkoverstijgende/langdurige) casuïstiek
- (intern en extern) escaleren
- 'vraagbaak' voor wijkagent

Sturen

met als doel werken volgens gedeelde visie op portefeuille of gebied:

- uitwisselen van informatie
- uitzetten van vragen/activiteiten vanuit portefeuille/gebied
- wijkagenten meenemen in visie op ontwikkeling van portefeuille/gebied

Begeleiden

met als doel professionele, vakinhoudelijke ontwikkeling:

- sparren over casuïstiek
- aanleren van nieuwe werkwijzen

in samenwerkingsdriehoek tussen wijkagent, WOE en OE:

- OE heeft vaak officieel de regie in het begeleiden van de persoonlijke ontwikkeling van de wijkagent (ook in R&O-cyclus). Afhankelijk van het koppel WOE-OE levert de WOE input of neemt de WOE ook deel aan het R&O gesprek.
- WOE begeleidt vooral op de vakinhoudelijke ontwikkeling.



Factoren van invloed op de wijze van coaching

Tijdens de sessie kwam ook naar voren dat er onderlinge verschillen tussen de WOE's zijn in de wijze van coachen van wijkagenten. In het gesprek werd duidelijk dat deze verschillen te maken hebben met enkele factoren.

Hierbij gaat het om:

- Behoeften en ontwikkelvraagstukken van wijkagenten
- (On)ervarenheid van wijkagenten
- Aantal wijkagenten
- Type en ontwikkelvraagstukken gebied
- Verschillen tussen WOE en OE (bijv. achtergrond, werkervaring)
- Persoonlijke klik tussen WOE en wijkagent
- De portefeuille van de WOE: de portefeuille Zorg & Veiligheid vraagt bijvoorbeeld meer/constante afstemming met wijkwerk dan de portefeuille Ondermijning of Digitale veiligheid

In het gesprek kwamen wij tot de conclusie dat het voor wijkagenten wel prettig is als er enige eenduidigheid is in de wijze van coachen door de WOE's, maar dat er door bovenstaande factoren ook altijd ruimte moet blijven voor maatwerk door een WOE.





Vormen van afstemming

Door deze verschillende vormen van coaching en de verschillende factoren die hierin een rol spelen, vraagt het coachen van wijkagenten door WOE's altijd om afstemming. De WOE's benadrukten het belang of de noodzaak van *afstemming tussen wijkagenten en WOE*. Zij zijn van elkaar afhankelijk in de uitoefening van hun functie en in het behalen van resultaten. In een latere sessie met WOE's en OS'en kwam daarnaast het belang van *afstemming tussen de WOE's* naar voren. Hierna worden deze twee vormen van afstemming verder toegelicht.

Afstemming met wijkagenten: acuut en structureel

Vaak is een WOE gekoppeld aan een bepaald gebied met een aantal wijkagenten. Daarnaast werkt een WOE vanuit zijn portefeuille met wijkagenten samen. Door structureel met elkaar af te stemmen blijf je samen werken aan ontwikkeling. Het draagt ook bij aan het in positie brengen van elkaar. Bij de keuze en wijze van afstemming spelen ook eerdergenoemde factoren een rol (zoals aantal en (on)ervarenheid van wijkagenten). In het gesprek werden onderstaande twee vormen van afstemming genoemd:

- Afstemmen rond acute vragen: overleg vindt ad hoc of in een bilateraal overleg tussen WOE en wijkagent plaats (kan WOE van gebied of portefeuille zijn)
- Ontwikkelingsgericht afstemmen: structureel overleg tussen wijkagenten en WOE (die samen aan een gebied binnen het basisteam verbonden zijn), bijv. iedere 4-6 weken, met als doel om elkaar te informeren, te sparren over casuïstiek en het bespreken van actualiteiten. De OE (verbonden aan het gebied) kan daar vast bij aansluiten. De OE kan ook sporadisch aansluiten. De keuze hierin kan in de samenwerkingsdriehoek van WOE, wijkagent en OE gemaakt worden, afhankelijk van situatie of behoeften van wijkagenten, WOE en OE. Daarnaast sluit soms een OSA of externe partner (bv. gebiedsmanager gemeente) bij het overleg aan.

Afstemming tussen WOE's: intervisie over coaching

Tijdens de sessie maar ook in latere sessies kwamen de WOE's tot de conclusie dat het goed zou zijn om met elkaar over dit thema te blijven sparren. Tijdens een intervisiesessie kunnen vragen besproken worden als: Waar heb je het nu over met wijkagenten? Hoe geef je het wijkagentenoverleg vorm? Het samen reflecteren draagt bij aan het komen tot gezamenlijke betekenisgeving en werkwijze, maar biedt ook de mogelijkheid om van elkaar te leren. Het is van belang dat daar aandacht voor is. In dit basisteam is gekozen om dit thema terug te laten keren tijdens het structurele overleg met de OS'en. Samen met de OS'en kan dan op een intervisie-achtige wijze hierover gesproken worden met elkaar.

Aan de slag met coaching van wijkagenten

1. Reflecteer als WOE op je eigen betekenisgeving (hoe denk ik hierover?)
2. Kom onderling met WOE's (en evt. OS'en) én in samenwerkingsdriehoek WOE-wijkagenten-OE tot:
 - gezamenlijke betekenisgeving van 'coaching'
 - gewenste vormen van coachen en afstemming daarbij rekening houdend met deze factoren van invloed





Betrekken basisteam bij portefeuilles

In Almere Stad-Haven heeft de WOE samen met de wijkagenten de verantwoordelijkheid over een aantal wijken. Daarnaast heeft de WOE een veiligheidsvraagstuk/portefeuille waar hij verantwoordelijk voor is. Dit zijn inhoudelijke thema's als bijvoorbeeld betaald voetbal, cybercrime, zorg en veiligheid en ondermijning. Om goed invulling te geven aan deze portefeuille werkt de WOE samen met interne en externe partners.

Een van de belangrijkste interne partners voor de WOE is het eigen basisteam. Het basisteam bestaat voor het grootste deel uit generalisten/seniors GGP en medewerkers intake en service die samen verantwoordelijk zijn voor de politiezorg. Deze politiezorg is veelomvattend en medewerkers zijn voortdurend bezig met toezichthouden en het afhandelen van meldingen. Daarom is het belangrijk dat alle portefeuilles aandacht krijgen en de WOE daarin het basisteam betreft.

De WOE's in Almere Stad-Haven hebben verschillende strategieën om de werkzaamheden van het basisteam richting te geven. Dit doen ze door collega's op structurele manier enthousiast te maken over een onderwerp, door het aanstellen van taakaccenthouders en door het maken van afzonderlijke teams rondom een bepaald thema. Deze drie manieren worden hieronder beschreven.

In overleg met de WOE's en de teamchef is besloten om dit in kaart te brengen om zodoende meer inzicht te krijgen in de verschillende manieren om het basisteam te betrekken bij probleemgericht werken aan portefeuilles. Zo konden WOE's en aanpalende functies in Almere Stad-Haven beter grip krijgen op de verschillende manieren. Deze lijken momenteel behoorlijk persoonsgebonden. Met het in kaart brengen van deze werkwijzen kon gekeken worden of ze meer kunnen worden geformaliseerd in het basisteam. Dat kan ook voor toekomstige WOE's behulpzaam zijn.

Daarnaast kan dit een handvat vormen voor andere WOE's en basisteams. Op dit moment krijgt een medewerker GGP op allerlei verschillende manieren informatie tot zich. Wat zijn de mogelijkheden van de WOE om samen te werken met het basisteam? Wanneer zet de WOE welke manier van werken in? Er worden drie veelvoorkomende manieren van het betrekken van het basisteam uitgewerkt met de daarbij horende voor- en nadelen. Aan het eind wordt dit in een overzicht weergegeven.



1. Structureel enthousiasmeren van alle collega's

Een van de manieren om het basisteam te betrekken is door het enthousiasmeren van alle collega's. De WOE die de portefeuille Ondernijning onder zich heeft organiseert regelmatig acties waarbij hij zoveel mogelijk (jonge) collega's van de incidentafhandeling betreft. Naast de collega's van het basisteam nodigt hij ook specialisten van binnen de politie (speurhondengeleiders, experts op het gebied van drugs) en partners van andere organisaties (belastingdienst, douane) uit voor deze acties. Het betreft hier korte gerichte acties om direct een tastbaar resultaat te behalen.

Een voorbeeld hiervan is de controle van garageboxen met als doel criminele activiteiten te verstoren. Hiervoor werd een drugshond ingezet die aanwees in welke garagebox mogelijk aan drugsgelateerde zaken lagen. Bij controle van deze garageboxen door de gemeente en politie werden grote hoeveelheden drugs zoals hennep en xtc, speed en lachgas aangetroffen. Ook werden daarbij spullen aangetroffen die nodig zijn bij de productie van en handel in drugs. De drugs en productiemiddelen werden in overleg met Justitie direct vernietigd. Daarnaast werd besloten dat er geen opsporingsonderzoek zou volgen. Er is dus geen onderzoek gestart naar de eigenaren van de drugs en toebehoren. De kans dat dit tot vervolging leidt is klein en het onderzoek kost veel politiecapaciteit. Daarnaast is het vernietigen van de drugs pijnlijk voor de eigenaar en geeft het ook meteen een signaal af. Door deze eenmalige actie werd er met relatief weinig werk direct een goed resultaat behaald.

Het organiseren van grootschalige controles is ook een manier om jonge collega's te enthousiasmeren en kennis over te brengen.

Hierbij wordt een wijk "dichtgezet" en wordt al het in- en uitgaande verkeer gecontroleerd. Bij het opzetten van een dergelijke controle worden veel nieuwe politieagenten betrokken. Deze agenten zitten nog op de politieopleiding of zijn sinds kort afgestudeerd. Door de groei die het basisteam doormaakt zijn er relatief veel nieuwe medewerkers. Deze onervaren medewerkers worden bij de controle gekoppeld aan een ervaren collega. Op de controleplaats zijn bovendien verschillende partners aanwezig. Naast de controle op het naleven van de verkeersregels wordt er gelet op wie er de wijk in- of uitgaat, wie met elkaar reist en of er mogelijk sprake is van strafbare feiten zoals het overtreden van de Opiumwet. Bij vermoedens vindt direct opvolging met behulp van de aanwezige experts plaats. Dit zorgde voor de ontdekking van meerdere strafbare feiten. Belangrijker is dat de nieuwe medewerkers in zeer korte tijd leerden over het herkennen van signalen van criminaliteit, het juist toepassen van bevoegdheden en welke partners kunnen ondersteunen.



Naast gerichte controles zoals hierboven is de WOE ook actief bezig met het binden van collega's aan het onderwerp ondermijning. Dit doet hij door voortdurend op het basisteam aandacht te vragen voor dit onderwerp.

De WOE vertelt tijdens briefings waar je op kan letten als je tijd over hebt, hoe te handelen bij verdachte situaties en het belang van het vastleggen van informatie.

Wanneer collega's interesse tonen nodigt de WOE ze uit voor extra informatiesessies. In deze sessies leren ze wat er speelt op het gebied van ondermijning in het werkgebied van het basisteam en wat zij kunnen betekenen in de aanpak.

Hierdoor ontstaat op het basisteam een groep medewerkers die bekend zijn met de aanpak van ondermijning zodat zij tijdens een dienst kunnen optreden als vraagbaak voor andere collega's. Deze collega's krijgen geen extra tijd voor dit onderwerp (in tegenstelling tot de taakaccenthouders in de variant die hierna wordt uitgewerkt). In plaats daarvan besteden ze de tijd die ze hebben als er geen melding is aan werkzaamheden op het gebied van ondermijning. Daarmee verschuift ook de focus van het basisteam van incidentgericht naar probleemgericht werken.

2. Taakaccenthouders verbonden aan portefeuille

Op de portefeuille Zorg en Veiligheid is er vaak sprake van complexe casussen die over een langere tijd spelen en waarbij meerdere externe partners betrokken zijn. Daarnaast hebben deze zaken als huiselijk geweld en stalking veel impact op de slachtoffers. Het is dus belangrijk dat het basisteam zorgvuldig de *voortgang van lopende casussen monitort en tijdig nieuwe ontwikkelingen signaleert*. Om dat te doen werkt de WOE die de portefeuille Zorg en Veiligheid heeft samen met vaste collega's die Zorg en Veiligheid als taakaccent hebben. Dit houdt in dat deze politiemedewerkers zich een deel van de tijd richten op het afhandelen en monitoren van lopende casussen. Hierbij handelen de taakaccenthouders zelfstandig eenvoudige zaken af. Ze voeren gesprekken met de betrokkenen en stemmen dit af met partners als de gemeente en Veilig Thuis. Complexe zaken doen de taakaccenthouders in samenspel met de WOE af of handelt de WOE zelfstandig af. De WOE kan bijvoorbeeld advies geven over de afhandeling, samen optrekken met de taakaccenthouder of een casus geheel overnemen en zelfstandig draaien. Dit laatste gebeurt wanneer een casus erg ingewikkeld is. Zowel de WOE als de taakaccenthouder werken hierin samen met de wijkagent van het betreffende geografische gebied.

Het werven en opleiden van medewerkers tot taakaccenthouder Zorg en Veiligheid is een langdurig proces. De WOE moet collega's vinden met gevoel en affiniteit voor het onderwerp. Deze collega's moeten vervolgens (voor een deel) worden vrijgesteld van hun reguliere werk. Daarna is het wenselijk dat de medewerker een aantal gerichte cursussen volgt en daarna een langere tijd wordt ingewerkt door de WOE en de andere taakaccenthouders. Voor de WOE komt het werven en inwerken van de medewerker bovenop zijn reguliere werkzaamheden.



Het verloop van de taakaccenthouders Zorg en Veiligheid is relatief groot. Een ervaren medewerker heeft bij sollicitaties meer kans om ergens anders aangenomen te worden. De opgedane kennis en ervaring zijn van waarde binnen en buiten de politieorganisatie. Bij het vertrek van een medewerker start het werven en opleiden van medewerkers opnieuw.

3. Zelfstandige teams

Zelfstandige teams worden door de WOE samengesteld voor specifieke momenten en op die momenten aangestuurd door de WOE. In Almere zijn er twee van dergelijke teams, te weten het voetbalteam en het horecateam. Deze teams bestaan uit vaste medewerkers die voor specifieke gelegenheden in teamverband worden ingezet.

Een voorbeeld is het voetbalteam dat recent gevormd is nadat Almere City FC is gepromoveerd naar de Eredivisie. Het basisteam moest na deze promotie rekening houden met alle uitdagingen van betaald voetbal op het hoogste niveau. Om de supportersstromen van Almere City FC en bezoekende clubs in goede banen te leiden is er een speciaal voetbalteam opgericht. In dit voetbalteam zitten politiemedewerkers die affiniteit hebben met betaald voetbal en zijn vrijgemaakt voor het begeleiden van voetbalwedstrijden.

Het voordeel van een dergelijk voetbalteam is dat de medewerkers bekend zijn met de omgeving, de voetbalclub en met name de supporters. Door supporters aan te spreken en daarmee uit de anonimiteit te halen kan het voetbalteam de-escalerend optreden. Als het nodig is kunnen ze ook supporters die voor overlast zorgen tijdig aanhouden en daarmee erger voorkomen.

Het horecateam wordt door de politie ingezet in het weekend en wanneer er grote evenementen zijn zoals Koningsdag. Ook dit team is samengesteld uit medewerkers die zijn vrijgemaakt om toezicht te houden in het uitgaangebied. Ze hebben aanvullende trainingen gehad in het optreden in groepen en de-escalerend optreden.





Aan de slag met betrekken van basisteam bij portefeuilles

De politie heeft per definitie meer werk dan capaciteit. Daarom is het noodzakelijk om de beschikbare capaciteit goed te matchen met veiligheidsvraagstukken. De drie beschreven manieren om het basisteam te betrekken bij probleemgericht werken aan portefeuilles kunnen ook in andere basisteams goed werken. Hieronder een kort overzicht van wanneer welke optie ingezet kan worden.

Bespreek welke manier het beste past bij welke portefeuille

- Houd daarbij rekening met de lokale context binnen en buiten het basisteam
- En houd rekening met de voor- en nadelen van elke manier

Bekijk of deze manieren kunnen worden geformaliseerd in het basisteam

- Laat het ook terugkeren in daarvoor geschikte overleggen waarbij de WOE het overzicht bewaart

Gebruik deze beschreven manieren als inspiratie voor nieuwe WOE's

- Het kan houvast bieden bij het opstellen van een vacature en het inwerken in deze functie

1. Structureel enthousiasmeren van alle collega's in het basisteam

Vooraf geschikt wanneer het veiligheidsvraagstuk en de mogelijke aanpak veelomvattend en (nog) onduidelijk is, bijvoorbeeld bij Ondernijning

- ✔ **Voordelen:** Je betreft iedereen. Ervaren collega's geven kennis door aan nieuwe collega's. Nieuwe collega's leren op welke signalen ze moeten letten. Het basisteam krijgt veel informatie binnen.
- ! **Nadeel:** Medewerkers worden niet "vrijgemaakt" voor deze werkzaamheden. Het moet dus tussendoor.

2. Taakaccenthouders verbonden aan portefeuille

Vooraf geschikt bij langere casussen zoals op het thema Zorg en Veiligheid

- ✔ **Voordelen:** Medewerkers worden expert in een bepaald onderwerp. Deze medewerkers zijn "vrijgemaakt" voor deze taken en zijn dus gegarandeerd beschikbaar.
- ! **Nadeel:** Experts vinden sneller ergens anders een baan waardoor het verloop van medewerkers groot is.

3. Zelfstandige teams

Vooraf geschikt voor specifieke evenementen waar veel gecoördineerde politiecapaciteit nodig is, bijvoorbeeld bij voetbal of horeca-avonden

- ✔ **Voordeel:** beschikbare collega's die getraind zijn en weten wat ze moeten doen.
- ! **Nadeel:** Kost veel capaciteit die je niet ergens anders kan inzetten.



Personeelszorg van de wijkagent bij de WOE

In het basisteam Almere Stad-Haven hebben de WOE's naast thematische portefeuilles ook gebiedsverantwoordelijkheid. Dit betekent dat ze overzicht houden op casussen uit hun geografische "werkgebied". Dit doen ze veel in samenwerking met de betreffende wijkagenten. Met deze wijkagenten kijken de WOE's naar wat er nodig is voor de veiligheid in de wijk. Daarnaast onderhouden de WOE's contacten met externe partners en coördineren zij de samenwerking tussen verschillende partners wanneer het een complexe veiligheidsvraagstuk betreft wat de wijkagent niet alleen af kan. De WOE en de wijkagent werken dus intensief samen.

De wijkagenten in Almere Stad-Haven worden in hun werk ook aangestuurd door hun direct leidinggevende: de operationeel expert GGP (de OE). De OE heeft daarmee in Almere Stad-Haven de personele verantwoordelijkheid. Dit houdt in dat de OE in de gaten houdt of de wijkagent zijn werk goed doet, toezicht houdt op de werkvoorraad van de wijkagent, functioneringsgesprekken voert en het welzijn van de wijkagent in de gaten houdt. Deze manier van leidinggeven is in samenspraak met de leiding van het basisteam vastgesteld.⁴

Er is overlap in de contacten tussen WOE en wijkagent en tussen OE en wijkagent. Zowel de WOE als de OE bespreken hoe de wijkagent zijn werk doet in de wijk. De WOE bespreekt bijvoorbeeld hoe de wijkagent efficiënt een probleem kan aanpakken waarbij de WOE ook naar de samenhang met andere veiligheidsvraagstukken kijkt. De OE van de wijkagent bespreekt met de wijkagent wat hij de komende periode in de wijk gaat doen om de werkvoorraad inzichtelijk te krijgen en de voortgang te bewaken. Tijdens deze overleggen bespreken zowel de OE als de WOE met de wijkagent wat zijn visie is op veiligheidsvraagstukken, wat zijn wensen zijn en hoe welke (privé) factoren invloed hebben op zijn werk. Vanuit verschillende perspectieven wordt met de wijkagent hetzelfde gesprek gevoerd.

⁴ In het Landelijk Functiegebouw Nationale Politie (LFNP) heeft noch de OE noch de WOE formeel een taak in het operationeel leidinggeven en de personeelszorg in een basisteam. Die ligt bij de teamchef. Door de behoefte van collega's aan een leidinggevende die dicht bij hen staat en de onmogelijkheid voor een teamchef om deze taak voor zo'n 200 collega's uit te voeren, wordt deze in de praktijk vaak door een OE uitgevoerd. Er zijn gesprekken tussen korpsleiding, Ministerie van Justitie & Veiligheid en politiebonden over aanpassingen in het LFNP. Deze zullen niet eerder dan eind 2025 gerealiseerd worden.





Toe naar een pilot WOE P-zorg

De drie betrokken partijen (de wijkagent, de OE en de WOE) zagen de overlap in de overleggen. De WOE en de wijkagent hebben op zeer regelmatige basis contact. In dit contact wordt gezamenlijk de prioritering in de wijk bepaald maar gaat het ook over hoe het werk uit te voeren. Hierbij coachen de WOE's de wijkagenten en geven ze feedback op hun functioneren. Hoewel WOE's formeel in het functiegebouw geen leidinggevende taak hebben, deden de WOE's in Almere Stad-Haven feitelijk al een groot deel van de personeelszorg van de wijkagenten. Daarom hadden de wijkagenten en hun respectievelijke WOE de wens om zowel de inhoudelijke afstemming als de personele zorg bij de WOE onder te brengen met als doel om efficiënter en effectiever de wijkagenten aan te sturen.

Dit onderzoek *WOEst aantrekkelijk probleemgericht werken* was voor de betrokkenen aanleiding om een pilot te starten waarbij de personeelszorg van de wijkagenten de verantwoordelijkheid zou worden van de WOE. Dit was een wens van zowel de WOE als de wijkagenten.

Het idee is dat de sturing en afstemming beter gaat als het door één persoon gebeurt. De WOE's ervaren dat ze dit werk al uitvoeren. Met deze verandering geef je ook waardering voor werk dat informeel al gebeurt. Dat is van belang voor goed werkgeverschap, ook (of misschien juist) als dit buiten de kaders ontwikkeld wordt. Daarnaast hebben de wijkagenten het idee dat de WOE beter op de hoogte is van de problemen die spelen in de wijk. Tot slot geven de WOE's aan dat het aansturen van personeel een vaardigheid is die ze graag verder willen ontwikkelen. Het zou een extra 'doorgroeipad' binnen de organisatie voor de WOE kunnen openstellen. Verder solliciteren op leidinggevende functies wordt gemakkelijker als geformaliseerd is dat je dit al eerder hebt gedaan. Daarmee wordt de functie van WOE aantrekkelijk voor een breder publiek.

Samen met de WOE's hebben wij geïnventariseerd wat de verwachte opbrengsten zijn van het verschuiven van de personele verantwoordelijkheid van de OE naar de WOE.

De door de WOE's verwachte opbrengsten zijn:

- **Meer eenduidige sturing:** In de nieuwe situatie stuurt enkel de WOE. De WOE kijkt mee met de wijkagent, helpt met het bepalen van prioriteiten en stuurt de wijkagent bij waar nodig is. De OE heeft hierdoor minder medewerkers om aan te sturen en kan zich meer richten op het aansturen van andere medewerkers. Verder kan de WOE in de functionerings- en beoordelingsgesprekken lange termijn afspraken maken over waar de wijkagent zich op gaat richten en op welke manier die dit doet.
- De WOE heeft vanuit zijn rol **meer zicht op wat er speelt in de wijk** en is daarmee een meer natuurlijke gesprekspartner van de wijkagent. Beiden zijn gericht op het structureel aanpakken van veiligheidsvraagstukken. Naar verwachting worden de wijkagent en de WOE het sneller eens over welke problemen in de wijk geprioriteerd moeten worden en hoe deze problemen worden aangepakt.
- De **wijkagenten willen graag aangestuurd worden door de WOE**. Ze hoeven dan minder te overleggen over dezelfde onderwerpen en ze hebben het idee dat de WOE's beter weten wat het werk van de wijkagent inhoudt. Deze wens bestaat al langer en het is goed om te luisteren naar de wensen van de medewerkers.
- Naast sturen kunnen de WOE's de wijkagenten ook **coachen in de uitvoering** van hun werk. De WOE kan de wijkagenten adviseren wat een goede manier is om een bepaald vraagstuk aan te pakken. Het inhoudelijk sturen op de onderwerpen en de manier waarop de wijkagent optreedt gaan dan hand in hand.



Het is op voorhand onduidelijk of de verwachte opbrengsten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Daarom is besloten om te kijken of de personeelszorg van de wijkagenten bij de WOE het gewenste resultaat heeft. In overleg met de teamchef is besloten om hiermee te experimenteren in de vorm van een pilot van een jaar en op meerdere momenten te evalueren in hoeverre de verwachte opbrengsten worden gerealiseerd. Vervolgens is dit voorstel besproken in het basisteam-managementoverleg (BMO) waar ook de OE's met dit voorstel instemden. De pilot is begin 2024 gestart en wordt halverwege en aan het eind van de pilot geëvalueerd. Dit helpt om oordeel te vormen over het nut van de aansturing en personeelszorg van de wijkagenten door de WOE.

Uitvoering pilot WOE P-zorg en eerste resultaten

De WOE's zijn direct aan de slag gegaan met het volgen van verschillende online trainingen zodat zij alle taken van de personeelszorg kunnen uitvoeren. Dit zijn trainingen over hoe om te gaan met verzuim en het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken.

Vervolgens zijn de wijkagenten "overgedragen" aan de WOE's. Dit in samenspraak met de betreffende wijkagent, zijn voormalige OE en de WOE als nieuwe leidinggevende. Hierbij is wel afgesproken dat wijkagenten die ziek zijn voorlopig bij de OE of de teamchef blijven. Het betreft hier ongeveer 14 wijkagenten, dus de 2 WOE's hebben ieder de personeelszorg voor 7 wijkagenten.

Bij het eerste evaluatiemoment geven de WOE's aan dat de personeelszorg van de wijkagenten nu als positief wordt ervaren door zowel de WOE als de wijkagent. Wel kost de personele verantwoordelijkheid voor de wijkagenten de WOE meer tijd dan verwacht. Zo moeten de WOE's nu alle uren fiatteren die de wijkagenten maken. Voordeel hiervan is dat de WOE's nu ook zicht hebben op hoeveel tijd de wijkagenten naast hun ingeroosterde tijd nog werken. Door bijvoorbeeld bereikbaar te zijn voor partners op momenten dat de wijkagenten eigenlijk vrij zijn. Zo ontstaat bij de WOE een beter beeld van wat het werk inhoudt en hoeveel tijd het kost. Met dit inzicht worden gesprekken gevoerd met de wijkagenten over hoe zij hun tijd inrichten en hun werk invullen. Er kan gerichter worden meegekeken naar de urenbesteding: deze kan vanuit inhoud worden bijgestuurd. Gezien de beperkte capaciteit is dat een belangrijk gesprek.

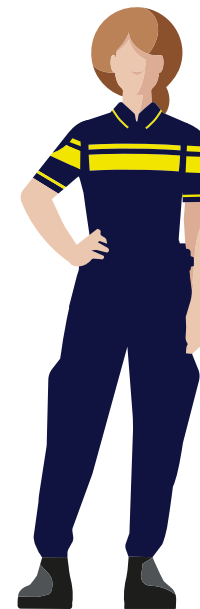
De WOE's voeren ook samen met de wijkagenten klachtgesprekken naar aanleiding van een klacht tegen de betreffende wijkagent. Samen gaan ze met de klager in gesprek. Deze gesprekken voorbereiden en voeren kosten aardig wat tijd. Een voordeel is wel dat ook dit meer inzicht geeft in wat er in de wijk en bij de wijkagent speelt.

Wanneer een wijkagent geweld gebruikt, bijvoorbeeld bij een aanhouding, dan wordt daar een rapportage van gemaakt. De WOE's geven aan dat het goed is om het met de wijkagenten te hebben over deze geweldincidenten. Dit zijn momenten om van te leren voor zowel de wijkagent als de organisatie.



Ook de wijkagenten en de OE's van het basisteam zijn positief over de pilot. De wijkagenten geven aan dat ze zich gehoord voelen door de WOE en dat het makkelijker is om met de WOE te overleggen over wijkgerichte problematiek. De OE's hebben meer tijd om aan andere medewerkers te besteden wat zij als positief ervaren. Daar waar nodig ondersteunen de OE's, die langer ervaring hebben met leidinggeven, de WOE's. De pilot loopt nog tot eind 2024 en is dus nog gaande tijdens het schrijven van dit eindproduct.

Er zijn ook ontwikkelingen buiten het basisteam die van invloed zijn op de pilot. De Nationale Politie is bezig met het formaliseren van leidinggevende functies op operationeel niveau (zie voetnoot 4) wat uiteindelijk ook gevolgen kan hebben voor de WOE. Als het leidinggeven door de OE geformaliseerd wordt en dat wordt in schaal 10 (vanuit de gedachte dat er een schaal moet zitten tussen de hoogste schaal die jij beoordeelt en je eigen schaal) dan kan dat niet door de WOE. Er bestaat op dit moment in principe geen WOE op schaal 10. Dus dan zou de pilot moeten stoppen en kan de WOE geen personeelszorg doen. Vooralsnog zijn deze aanpassingen in het LFNP nog niet gerealiseerd en gaat men in Almere Stad-Haven vanuit positieve eerste ervaringen verder met deze pilot.



Aan de slag met dit thema? Lees verder op de volgende pagina.



Aan de slag met personeelszorg van wijkagenten bij WOE

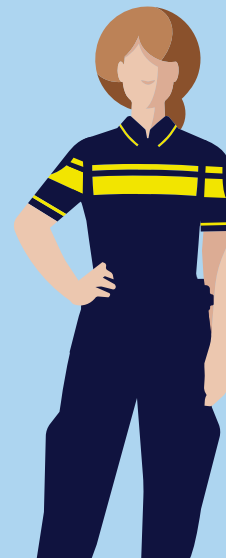
Als WOE ook de personeelszorg voor wijkagenten?
Bekijk dan eens de volgende vragen:

● Heb jij als WOE vaker overleg met de wijkagent dan de OE die hem nu leiding geeft?

● Ken jij als WOE ook de wijkagent? Weet je wat hem motiveert en hoe de wijkagent professioneel en persoonlijk in elkaar steekt?

● Is de wijkagent geholpen met de WOE als leidinggevende? Bespaart hem dat overleggen/afstemmen en dus tijd die hij weer aan zijn wijk kan besteden?

● Heb jij als WOE ruimte om leiding te geven? Zorgt het voor meer sturing en efficiëntie als je ook beoordeelt?



Zijn deze vragen allemaal met “ja” beantwoord? Ga dan als WOE met jouw wijkagenten om tafel, bespreek dit onderwerp en maak een plan om het met de teamchef te bespreken.



Probleemgericht werken onder druk

In basisteam Utrecht-Zuid krijgt het probleemgericht werken op verschillende manieren vorm. De achterliggende redenen voor de keuze voor het probleem dat wordt aangepakt of voor de wijze waarop zijn niet altijd duidelijk. Er is behoefte aan het bepalen van concrete doelen en aan een gezamenlijke werkwijze om probleemgericht samen te werken in het basisteam.

Om nog meer inzicht te krijgen in het probleemgericht werken en mogelijk onderliggende patronen zijn wij als onderzoekers gaan meelopen in de dagelijkse praktijk. Door aan te sluiten bij de maandelijkse BasisteamManagementOverleggen (BMO's) van OEWA's⁵, OSA's, OE's en teamchef, tweewekelijkse overleggen tussen OEWA's en OSA's en op meerdere momenten te bellen met en mee te lopen met OEWA's, kregen wij hier beter inzicht in. Op meerdere momenten met OEWA's, OSA's en/of de teamchef gaven wij als onderzoekers onze bevindingen terug en bespraken we met elkaar mogelijke oplossingen.

Het probleemgericht werken binnen dit basisteam blijkt op drie manieren onder druk te staan: 'fluïde samenwerken', 'spanning beleid en praktijk voor OEWA' en 'zichtbaarheid werk OEWA in het BMO'. Per thema komt een aantal mogelijkheden aan bod die in Utrecht-Zuid besproken of gerealiseerd zijn om met deze druk om te gaan.

5 In Utrecht-Zuid wordt gesproken over de 'OEWA' (OE-wijkagent). Daarom hanteren wij in dit deel ook deze term.





Fluide samenwerken

In het basisteam Utrecht-Zuid werken de medewerkers in een context van hoge werkdruk en tekorten⁶. Om doelstellingen die door de organisatie worden opgelegd te behalen, wordt er in het basisteam fluïde samengewerkt. Dit houdt in dat collega's zich flexibel opstellen ten aanzien van het oppakken van werkzaamheden (zie ook [Thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid](#) voor het overnemen van een OEWA-portefeuille door een OSA). Daarbij hoort ook: elkaar iets gunnen, iets voor een ander over hebben en elkaar de ruimte geven. Deze kernwaarden zijn van invloed en bepalend voor de werkwijze van dit basisteam.

Deze flexibele opstelling past bij een waarden- en relatiegerichte samenwerking. Waarden- en relatiegericht werken is om nog een belangrijke reden hard nodig: het stelt medewerkers in staat om – naast het dichtlopen van gaten – het persoonlijke vakmanschap te bewaren of te ontwikkelen. En daarmee het plezier in het werk.

Keerzijde van gehanteerde aanpak: gefragmenteerd werken

Hoewel politiemensen in Utrecht-Zuid trots zijn op deze waarden- en relatiegericht gedreven manier van samenwerken levert het bij hen ook vragen op. Door verschillende professionals wordt tussen neus en lippen (tegen de onderzoekers en tegen elkaar) gezegd dat er misschien wel wat te veel wordt gehobbyd in het team. Collega's werken naast alle verplichte taken aan wat ze leuk vinden en dat doen ze goed, maar

⁶ Zie ook [Thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid](#) voor inzicht in de onderbezetting in Utrecht-Zuid. Het basisteam werkt nauw samen met andere basisteams in Utrecht. Samenwerken betekent in dit geval: zorgen dat de bezetting geregeld is om ad hoc problematiek aan te pakken. Zoals de specifieke problematiek rondom het stationsgebied en de toegenomen druk op de incidentafhandeling in basisteam Utrecht-Centrum. Dit drukt extra op de krappe bezetting in Utrecht-Zuid.

wordt de beschikbare tijd op deze manier nu echt het beste besteed? Grappend wordt onder collega's besproken hoe ze als team ook weleens iets weghebben van een F-jes elftal. Vergelijkbaar met de F-jes ervaren ze in Utrecht-Zuid soms dat ze op eenzelfde manier met elkaar achter vraagstukken aanrennen: op een kluitje. Men vraagt zich af of dat niet efficiënter kan.

Tijdens onze gesprekken met OEWA's, OSA's en teamchef bespreken we de keerzijde en mogelijke risico's van fluïde werken. De volgende aantekening maakt zichtbaar hoe deze fluïde samenwerking er in de praktijk uit ziet en hoe wij als onderzoekers onze bevindingen teruggeven tijdens een overleg met OEWA's en OSA's.

Aantekening logboek

We hebben het tijdens het OEWA/OSA-overleg over hoe er 'fluïde' wordt gewerkt in het team en hoe fijn dit is. 'Je doet gewoon waar je goed in bent, en kunt erop vertrouwen dat iemand anders de andere taken wel oppakt.' Zoals tussen hem en de OSA het geval is. Die OSA heeft als wethouder gewerkt en zodoende affiniteit met de gemeentelijke mores. Als OEWA Ondernijming heeft hij daar minder feeling mee. Dus heel prettig dat de OSA naar het overleg met de gemeente gaat over de opvolging na de 'klapdag' van vorige week: 'Dat overleg met die gemeente, ja, dat ligt mij niet zo, maar (...) is er helemaal gek op'. De OSA beaamt: 'Ja, ja, ik vind het wel heel leuk ja'. De OEWA vervolgt: 'Dus doen we het dan een beetje zo.' Ik zeg dat het me wel lastig lijkt om overzicht te houden op wie wat doet, op deze manier. We hebben het erover dat je wellicht niet alles strak in kunt regelen en uniformeren en dat je dat ook niet moet willen, maar dat iets meer structuur misschien wel fijner werkt.



Wij bespreken tijdens onze overleggen met OEWA's, OSA's en teamchef dat een gevaar van te vrij organiseren is dat inhoudelijke keuzes op een gegeven moment geen teambesluiten meer zijn, maar individuele besluiten. Dat geeft een zekere vrijheid om het werk te doen zoals je dat zelf voor ogen hebt en daar zitten voordelen aan. Het nadeel van een te vrije organisatie is dat het uiteindelijk kan leiden tot gefragmenteerd werken, waarin individuele belangen en onduidelijk verworven rechten voorrang hebben op het teambelang. Op de lange termijn is dat schadelijk voor de samenwerking.

Het overzicht komt op spanning te staan door een te fluïde benadering van het inrichten van werkzaamheden. Het fluïde werken staat het resultaatgericht werken in de weg. Resultaatgericht werken vraagt zakelijkheid. Dat betekent soms pijnlijke keuzes maken en daarnaar werken.

Meer planmatig samenwerken

In dit basisteam is men bezig met het vertalen van 'de Koers' van de eenheid naar plannen voor het basisteam. Qua vorm wordt gekozen voor strategiekaarten. Een strategiekaart kan helpen bij het gezamenlijk plannen en tot besluiten komen. Deze taak is belegd bij de OSA's. Het opstellen van de strategiekaarten blijkt ingewikkeld te zijn. Het doel ervan is nog niet helder; het lijkt meer een 'opdracht van Stad-Utrecht' (het district waar Utrecht-Zuid onder valt) dan een handvat om meer grip op werkzaamheden te krijgen. Ook ontbreekt het aan kaders en richting. Een mooi aanknopingspunt voor ons als onderzoekers om bij dit traject aan te sluiten en samen te werken aan meer planmatig samenwerken.

De informatie waarmee de strategiekaarten worden gevuld, wordt opgehaald in verschillende overleggen. Eén van die overleggen is het BMO. Binnen het BMO zoekt men naar een vorm om nog beter tot gezamenlijke besluiten te komen. Een aantal punten valt ons als onderzoekers op. Zo blijkt het vullen van de strategiekaarten niet gemakkelijk van de grond te komen.

Wij als onderzoekers reiken (daarom) een tool aan om plannen en beslissingen in het vervolg meer in te richten op operationeel, tactisch en strategisch niveau. In een overleg met OSA's lichten wij de drie niveaus toe en worden eerste stappen gemaakt in het vullen van deze niveaus. Het levert gesprekken op over keuzes maken en vragen over wie verantwoordelijk is voor het maken van die keuzes. Er wordt daarna geen (zichtbare) opvolging aan die sessie gegeven. Dat komt enerzijds door ander werk dat in deze tijden van krapte om voorrang vraagt. Tegelijkertijd zien wij dat het vaker voorkomt dat goede voornemens verdwijnen. Ditzelfde geldt voor discussiepunten, die wel worden benoemd, maar vervolgens niet worden uitgesproken. Een van ons geeft dit ook terug.

Aantekening logboek

We sluiten aan bij het OSA/OEWA overleg. Als we klaar zijn met inchecken, vragen de OSA's en de OEWA's naar onze bevindingen. Ik geef terug wat ik feitelijk heb gezien aan hoe er allemaal probleemgericht wordt gewerkt in het basisteam. Daar spreek ik mijn waardering voor uit. Als ik klaar ben, zet de OSA me voor het blok. 'Wees nou eens iets minder lief!' zegt hij. 'Zeg nou gewoon eens wat je ziet!' Ik flap er uit dat ik vind dat een gesprek soms wel gemakkelijk 'wegloopt'. Er wordt van een onderwerp afgestapt voordat consensus is bereikt of voordat er een concrete afspraak tot stand is gekomen. Er wordt achteraf wel over doorgeprutteld, alleen niet rechtstreeks. Ik zie geregeld ook dat collega's best open en eerlijk tegen elkaar kunnen zeggen wat ze vinden. Daarbij lijken ze prima van mening te kunnen verschillen zonder dat dat direct leidt tot botsingen. Wat ik mis is de vervolgstap 'hoe nu verder' om uit een patstelling te komen. Volgens mij laten ze daar wat liggen.



In de praktijk blijkt de tool niet direct te leiden tot het gemakkelijker inrichten van de strategiekaarten. Dit heeft de volgende oorzaken:

- Het heeft geen urgentie;
 - Het basisteam wordt op het behalen van andere doelstellingen 'afgerekend'
 - Het is bovengemiddeld druk; ander werk gaat voor.
- Er is daardoor onvoldoende draagvlak om het plan gezamenlijk van de grond te tillen. De bal wordt naar elkaar overgespeeld. Voor het vullen van de strategiekaart is het belangrijk dat keuzes worden gemaakt door de teamchef. De teamchef heeft hiervoor informatie van de OSA's nodig. De OSA's hebben echter ook informatie van collega's nodig. Daar hebben zij wel een instrument voor, maar dat blijkt zo alomvattend dat ze twijfelen over de bruikbaarheid. Daarom blijft dit (in alle drukte) gemakkelijk liggen.

Alle vier de basisteams in het district Stad-Utrecht ervaren een groot gat tussen 'de Koers' van de eenheid en de praktijk in de basisteams. De aanname dat deze 'Koers' zomaar vertaald kan worden naar plannen in de basisteams, wordt ongelukkig gevonden. De sectorleiding neemt het initiatief om het ontwikkelen van de strategiekaarten stadsbreed te laten uitvoeren, want er zou ook samenhang moeten zijn tussen de plannen van de basisteams in de stad. Een OSE met de rol om ontwikkeling aan te jagen in het district gaat hiertoe een werkgroep leiden met OSA's uit alle vier de basisteams.

In de overleggen (OEWA/OSA-overleg en BMO) waar wij bij aansluiten, komt naar voren dat het niet altijd duidelijk is wat een gespreksonderwerp op moet leveren. De huidige overleggen verzanden daarom soms te veel in het delen van informatie of het bespreken van zaken waarop men binnen het overleg geen invloed heeft. OEWA's en OSA's geven in een overleg met ons aan dat zij wel meerwaarde zien in het scherper met elkaar ingaan op inhoudelijke zaken om daarmee kwaliteit van het werk te verbeteren.

Voor onze komst was men al begonnen met meer structuur aanbrengen in het BMO, bijvoorbeeld door op de agenda bespreekpunten uit te splitsen in oordeelsvorming of besluitvorming. In de krapte die ontstond lijkt het overleg een andere functie te krijgen; meer gericht op elkaar vinden en stoom afblazen. Wij geven als onderzoekers terug dat het zaak is om – als de situatie het enigszins toelaat – terug te bewegen naar het 'straktrekken' van de overlegstructuur. Het risico is dat je anders ongemerkt voortdurend in een crisisstand blijft hangen.

Passend bij de waarden- en relatiegericht werkwijze wil men in overleggen graag ruimte geven aan elkaars ervaringen. De check-in die wordt gehanteerd, schiet daarmee wel iets te vaak zijn doel voorbij. Een check-in is bedoeld om even kort van elkaar te horen waar men staat, zowel op werk - als op persoonlijk gebied, zodat daar rekening mee gehouden kan worden (en eventueel in een ander overleg opvolging kan worden gegeven). Wij adviseren om aan het begin van ieder overleg even op een flipover te zetten wat dit overleg moet opleveren, daarna een tijdsindicatie te geven aan alle gespreksonderwerpen en pas dáárna te beginnen met de check-in.



Om te gefragmenteerd werken tegen te gaan, moet meer samenhang gecreëerd worden. Wij als onderzoekers benadrukken in een gesprek met de teamchef dat hij als eindverantwoordelijke binnen een team een duidelijke rol heeft in het ontwikkelen en bewaken van deze samenhang. Daarbij moet je opletten om niet in de valkuil te trappen om alleen op het 'wat' te sturen en niet op het 'hoe'. Niet het 'wat', maar het 'hoe' bepaalt de kwaliteit van het werk. Hoe mensen hun werk uitvoeren, ligt vaak besloten in meer persoonlijke drijfveren. Er ligt een taak voor teamchefs om daarop aan te sluiten.

In het inhoudelijk bespreken van werk liggen mogelijkheden voor het verstevigen van de samenwerking. Wij als onderzoekers adviseren dat het BMO het overleg kan zijn om de samenwerking inhoudelijk te verstevigen. Binnen dit gremium wordt al samenhang gevonden. Dat kan worden uitgebreid met een inhoudelijke component (zoals de presentaties van OEWA's in het BMO, zie 'Zichtbaarheid werk OEWA in het BMO' hierna), waar ook prioriteit aan gegeven wordt. Nu wordt prioriteit gegeven aan alles dat ter tafel komt, maar het is belangrijk om daar selectiever in te worden. Dit vraagt instemming op het gezamenlijk inrichten van een bepaalde structuur in het BMO waarbinnen ontwikkeld kan worden en discipline om deze structuur met elkaar te hanteren.

Spanning beleid en praktijk voor OEWA

Op basis van de gesprekken en overleggen signaleren wij dat een OEWA binnen dit basisteam op meerdere vlakken spanning ervaart.

Spanning in interne samenwerking

Zo kunnen binnen het basisteam de OSA's en de OEWA's elkaar niet altijd vinden, bijvoorbeeld bij het subthema 'geldstromen'. De OEWA is bezig met een jaarplan Ondernijning. Eén van de onderzoekers en een OSA helpen daarbij. De OEWA wil een aanpak voor goudhandelaren in een straat in het werkgebied. Hij baseert zich op een Districtelijk Uitvoeringsplan Ondernijning. Vanuit die bron is bekend dat veel goudhandelaren in dat gebied connecties hebben met het criminele circuit. Een specifieke straat staat bekend als *hot spot* voor het omsmelten en verhandelen van gestolen goud. OEWA acteert op deze informatie door actiedagen te plannen in deze straat. Binnen het basisteam is deze informatie niet of minder bekend. De geplande acties leiden tot wrijving tussen de OSA en OEWA. Er zijn meer locaties in het werkgebied van basisteam Utrecht-Zuid aan te merken waar vermoedens van ondernijnende criminaliteit rond het subthema 'geldstromen' zijn, bijvoorbeeld bij een bepaald bedrijventerrein. Deze locatie is door andere beslissers in de stad aangemerkt als belangrijk, zoals door de OSE van de sectorleiding, die daar tijdens de gesprekken met de OSA's over de inrichting van de stadsbrede strategie ook op stuurt.

Het is voor de betreffende OEWA in dit geval niet duidelijk waarom de visies van de OSE en OSA zwaarder wegen dan de visie van de OEWA, die zich baseert op informatie uit de districtelijke aanpak ondernijning. Dit voorbeeld laat zien dat er wrijving kan ontstaan als er door verschillende functies en op verschillende niveaus (binnen en buiten het basisteam) beslist wordt over een soortgelijk thema. De rol van de OEWA als inhoudelijk expert in het basisteam komt hiermee onder druk te staan. Wij als onderzoekers



intervenieren hierop door in gesprekken aan te geven dat een uitspraak als 'in de stad wordt de strategie bepaald en die moet jij uitvoeren. Je moet gewoon doen wat je gezegd wordt' niet passend is tussen hiërarchisch gelijken. Of: 'ik wil jou alleen maar helpen, zodat jij je werk goed kan doen' geeft de indruk dat de zender zich boven de ontvanger plaatst, met meer 'wetenschap' over wat het werk precies moet zijn. Het is van belang in dit soort discussies een vorm van arbitrage te hebben. Wij hebben de teamchef hierover gesproken omdat deze hierin de aangewezen professional lijkt. Dergelijke wrijving kan ook verminderd worden door opheldering over rollen en beslissingsbevoegdheden binnen het basisteam, waarbij de OEWA als inhoudelijk expert gezien moet worden.

Spanning als thema geen beleid meer is

De OEWA kan daarnaast spanning ervaren bij werkzaamheden op thema's die beleidsmatig geen focus meer krijgen maar waarbij de bijbehorende werkzaamheden niet zomaar 'verdwijnen'. Wij brengen samen met de OEWA's inhoudelijke argumenten in kaart waarmee een OEWA kan onderbouwen waarom hij toch aandacht besteedt aan niet-geprioriteerde thema's. Deze onderbouwing sluit goed aan bij probleemgericht werken. Enerzijds gaat het om de relatie met wijkbewoners, anderzijds om de relatie met een belangrijke partner als de gemeente. Tot slot onderbouwt hij dit door te wijzen op de noodzaak van het opleiden van nieuwe politiecollega's. Deze drie varianten worden hierna geïllustreerd.

De eerste variant betreft de onderbouwing vanuit de relatie met de wijk. Het volgende voorbeeld toont de frictie tussen een thema dat geen speerpunt is, maar wel aandacht nodig heeft voor rust en veiligheid in de wijk. Daarom pakt de OEWA het wel op en weet met inhoudelijke argumenten collega's daarin mee te krijgen.

Aantekening logboek

Een OEWA vertelt: Wij hebben bijvoorbeeld afgesproken: fietsdiefstallen enzo, daar doen we niks meer mee. En bromfietsdiefstallen daar gaan we minder tijd aan besteden want dat is voor de verzekering. Dus dat laten we los. Da's goed.

Maar ik zit in [wijk], daar heb ik gebiedsverantwoordelijkheid voor. Nou is daar een nieuwe hype en die houdt in dat ze dus landelijk via Marktplaats mensen naar [wijk] lokken om een crossmotor te verkopen. [...] En jij wil waarschijnlijk toch die crossmotor graag verkopen, want die staat al een tijdje op Marktplaats dus kom jij met een aanhangertje naar [wijk]. Daar staan dan een paar jongens en die zeggen van: 'nou, kijk hier, we hebben geld, dus dat gaat helemaal goedkomen.' Maar dan wil die 'koper' een proefritje maken. Hij gaat op die crossmotor zitten, geeft 'plop' gas en rijdt weg. En die andere twee rennen weg. Dus je hebt dan een zaak.

Heel simpel gezegd zou je denken: we hebben het over diefstal van een crossmotor. Daar gaan we niks aan doen. Maar dit is zo'n hype geworden. 's Avonds gaan ze door de wijk crossen. En er ontstaan steeds meer gevaarlijke situaties en toestanden. En ze brengen elkaar op ideeën, dus er worden steeds meer motoren gestolen. Dus voor de buurt, voor de veiligheid wil je daar wat mee.

Ja, en nu gaan we er twee weken mensen aan koppelen en wat acties houden. Hartstikke leuk en ik ben er superblij mee. Maar de afspraak was dat we dat niet doen. Maar voor de buurt doe je het wel, want wij zijn natuurlijk ook voor leefbaarheid in de omgeving.



De tweede variant betreft de onderbouwing vanuit de relatie met ketenpartners. Het thema Verkeer was een speerpunt in het vorige Integrale Veiligheidsplan (IVP 2019 – 2022) van de gemeente Utrecht. In het huidige IVP is dit komen te vervallen. Daardoor heeft het thema bij de gemeente minder prioriteit. Het leidt ertoe dat gemeentemedewerkers te gemakkelijk meldingen over verkeeroverlast doorverwijzen naar de politie. In veel gevallen zijn ze echter eerst zelf aan zet. Hierover gaat de OEWA met de portefeuille Verkeer in gesprek met partners bij de gemeente. Dit gesprek is erop gericht om werk voor de politie te voorkomen door werk bij de gemeente te houden of terug te leggen. Tegelijkertijd dient de OEWA de relatie met partners als de gemeente goed te houden. In dit geval is het daarom belangrijk om ook mee te bewegen met de gemeente en goede wil te tonen. Dit doet de OEWA door verkeerscontroles uit te voeren, waar de gemeente om vraagt (zie ook hierna). De personeelskrachte en het 'keuzes moeten maken' leiden intern dan al snel tot de vraag: 'waarom besteed je zoveel aandacht aan Verkeer als het verder nergens wordt geprioriteerd?' Wij benadrukken dat de OEWA de inhoudelijke onderbouwing voor deze keuze dus goed naar voren moet brengen, want anders klinkt het verwijt dat het slechts een persoonlijke passie is of dat hij geen 'nee' kan zeggen tegen partners. Tegelijkertijd kunnen collega's de OEWA meer ruimte geven en interesse tonen in de redenen achter zijn aandacht voor niet-geprioriteerde thema's.

De derde variant betreft de onderbouwing vanuit de noodzaak van het opleiden van nieuwe politiecollega's. Hoewel Verkeer nergens in het district meer een speerpunt is, moeten aspiranten wel een module Verkeer afronden om hun politiediploma te behalen. Daarom zet de OEWA studenten uit het hele district in om integrale verkeers- en ondermijningscontroles uit te voeren. Door goede organisatie en coaching lukt het hem deze controles vrijwel volledig door studenten te laten draaien. Hiermee stelt hij enerzijds partners 'buiten' met een belang bij dergelijke controles tevreden.

Anderzijds behoudt het basisteam met deze aanpak haar 'couleur locale' als verkeersspecialist van de stad: door het claimen van de 'opleidersplek' in de stad wordt de specifieke verkeerskennis binnen het basisteam steviger verankerd. En hij combineert *en passant* 2 thema's binnen zijn portefeuille: Verkeer en Ondernijning.

Zichtbaarheid werk OEWA in het BMO

Een laatste onderwerp dat we oppakken is de zichtbaarheid van de werkzaamheden van de OEWA. Wat de OEWA doet, is niet altijd meetbaar in termen van concrete resultaten. Vaak is een groot deel van de werkzaamheden gericht op het opbouwen en in stand houden van goede relaties met partners buiten de politieorganisatie. Een opmerking van een OE in het BMO (als *WOE's Next?* besproken wordt) illustreert de onzichtbaarheid: 'OEWA? Geen idee wat die doet.' Het lijkt een sentiment te illustreren dat in het basisteam speelt. Als de OEWA's en OSA's er in hun gezamenlijke overleg later op terugkomen, reageert één van de OEWA's gepikeerd. Men weet best hoeveel ballen hij in de lucht houdt. Hij werkt intensief samen binnen en buiten het basisteam. Hij heeft daar geregeld overleggen over met deelnemers aan het BMO, tussen de bedrijven door. Hij voelt zich in het geheel niet aangesproken. Een andere OEWA merkt op dat het BMO niet echt voelt als 'zijn' overleg. Het gaat tenslotte vooral over het personeel en daar is hij niet verantwoordelijk voor. Hij heeft het gevoel dat hij te gast is in het BMO. Onderling wordt besproken dat dat gevoel niet klopt.



Verskillende punten zijn ons als onderzoekers opgevallen, die we voorleggen:

- Ons aansluiten in de verschillende BMO's geeft zicht op de verschillende manieren van aanwezigheid door OEWA's. Eén OEWA is vooral luisterend en observerend aanwezig, een andere OEWA kiest er wegens andere werkzaamheden voor om niet bij het BMO aan te sluiten, de derde OEWA geeft presentaties van werkzaamheden in de wijk en de samenwerking met partners buiten.
- In het BMO is het inhoudelijk werk van de OEWA geen vast agendapunt en er is geen expliciete rol binnen het BMO bij de OEWA belegd.
- Het probleemgericht werken is vaak met partners buiten, zoals bij de gemeente. De OEWA's vertellen hier soms wel en soms niet over in het BMO. Met een dergelijke vrijblijvende instelling ondermijnt je als OEWA je eigen positie en je aanwezigheid daar. Impliciet communiceer je ook dat het werk niet belangrijk genoeg is om er ruimte voor te claimen.
- Presentaties die nu worden gegeven zijn vooral gericht op informatieoverdracht. Er wordt in beeld gebracht wat er speelt en wat de aanpak wordt of is geweest. De presentaties worden tijdens de BMO's niet gestructureerd ingezet als startpunt voor het samen opstellen of verder brengen van een aanpak van een probleem.
- De presentaties in het BMO geven een wat gefragmenteerd beeld van hoe er probleemgericht wordt gewerkt. Men gaat er te veel vanuit dat anderen weten waar ze mee bezig zijn. In een drukke organisatie als deze is het al lastig om overzicht over je eigen taken te houden, laat staan die van een ander.

In een overleg wordt afgestemd hoe het belangrijk is om in het BMO tijd te claimen om het probleemgerichte werken van de OEWA zichtbaar te maken en in teamverband te bespreken. Onderling spreken OEWA's af om in het BMO presentaties te verzorgen en updates te geven van de inhoudelijke werkzaamheden om tot een gezamenlijke aanpak van een probleem te komen (zie ook 'planmatig samenwerken' hiervoor). Daar wordt vanaf dat moment mee gewerkt. De ervaringen hiermee zijn goed. De OEWA's geven aan dat het van grote meerwaarde is voor hun werk en positie.





Aan de slag met probleemgericht werken onder druk

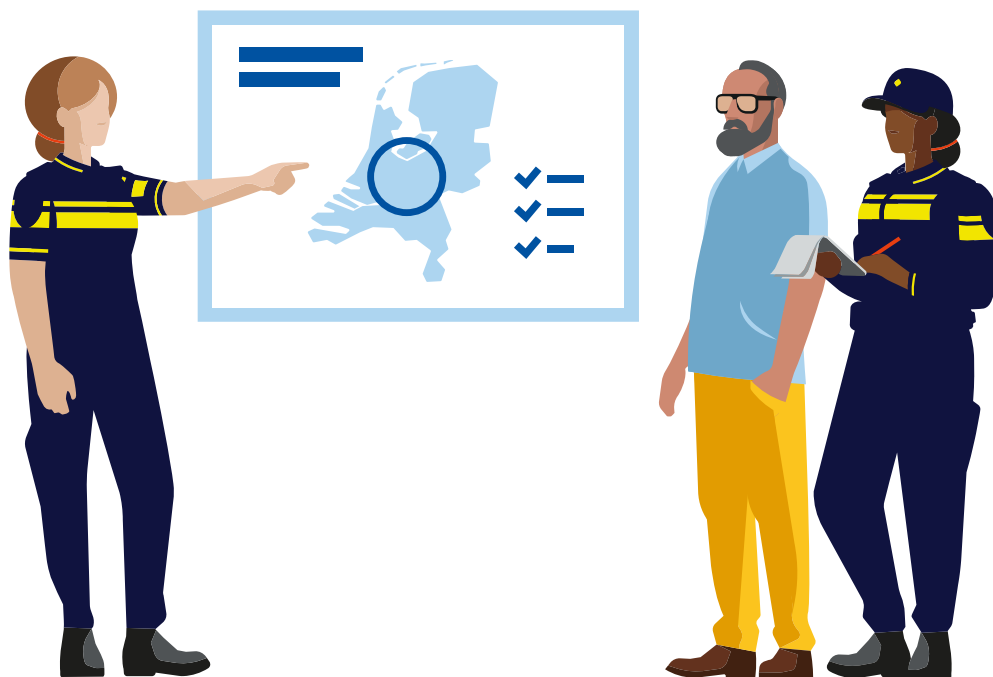
- Ga meer planmatig samenwerken. Blijf daarbij dicht bij de praktijk, zodat plannen daarbij aansluiten. En geef opvolging aan de plannen.
- Zorg bij elk overleg dat je werkt met een agenda waarbij de inhoud centraal staat (in plaats van alles wat ter tafel komt).
- Inventariseer bij overleggen over het inhoudelijke werk wat het gesprek moet opleveren. Rond af met het formuleren van actiepunten inclusief een tijdsbestek waarin je die met elkaar klaar wilt hebben. Zo voorkom je dat zaken 'weglopen'.
- Voorkom te gefragmenteerd werken door samenhang te creëren. Stuur als teamchef zowel op het 'hoe' als het 'wat'. Hoe mensen hun werk uitvoeren, ligt vaak besloten in meer persoonlijke drijfveren. Sluit daarbij aan en koppel deze aan teambelangen.
- Verminder wrijving tussen verschillende functies (en op verschillende niveaus) door opheldering van rollen en beslissingsbevoegdheden in het basisteam (en in relatie tot het district). Maak daarbij ook onderscheid tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Daardoor is helderder wie waarvoor verantwoordelijk is en kunnen keuzes beter worden gemaakt. Waardeer de rol van de OEWA als inhoudelijk expert in het basisteam.
- Overtuig als OEWA met inhoudelijke argumenten collega's als er spanning is rond werkzaamheden op thema's die wel nodig zijn, maar die beleidsmatig geen focus meer krijgen.
- Formaliseer dat het een taak van de OEWA is om in het BMO te presenteren waaraan probleemgericht wordt gewerkt, en hoe dit gebeurt. Zo wordt het werk van de OEWA meer zichtbaar en versterk je je positie.
- Richt je niet alleen op achteraf vertellen hoe iets gegaan is of het overdragen van 'need to know' informatie. Presentaties in het BMO kunnen worden ingezet als startpunt voor het samen opstellen of verder brengen van een aanpak van een probleem. Maak daarbij gebruik van eenvoudige methodieken, zoals de 5W-methode:
 - Wat is het probleem?
 - Wie zijn erbij betrokken?
 - Waar vindt het plaats?
 - Wanneer vindt het plaats?
 - Waarom is het een probleem?
- Zorg als team van OEWA's in het basisteam dat je continuïteit borgt. Kan een OEWA-collega niet in het BMO aanwezig zijn? Zorg dan toch samen voor een presentatie.



Thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid

In Utrecht-Zuid heeft de OEWA⁷ thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid. Thematische verantwoordelijkheid houdt in dat de OEWA verbonden is aan een inhoudelijk thema of portefeuille waaraan binnen het basisteam gewerkt wordt. Deze verantwoordelijkheid betreft het gehele werkgebied van het basisteam.

⁷ In Utrecht-Zuid wordt gesproken over de 'OEWA' (OE-wijkagent). Daarom hanteren wij in dit deel ook deze term.



Gebiedsverantwoordelijkheid houdt in dat de OEWA geografisch verbonden is aan een deel van Utrecht-Zuid en samen met wijkagenten zorg draagt voor de continuïteit van de werkzaamheden die in dat gebied worden uitgevoerd. Een vraag die leeft is of deze combinatie werkbaar is. Wordt er niet te veel van OEWA's gevraagd?

In het basisteam wordt thematisch gewerkt aan twaalf onderwerpen die zijn ondergebracht in vier portefeuilles. Dat komt overeen met de formatieruimte voor vier OEWA's. De verdeling van de vier portefeuilles is (op papier) als volgt:

1. Zorg & Veiligheid/PGA/GGZ
2. HG, CTER, Digitale veiligheid
3. Ondernijning, verkeer, social media
4. Maatschappelijke rust (+ jeugd/jonge aanwas), Bondgenoten / netwerkontwikkeling, Politie voor Iedereen

Aan deze thema's wordt vanwege de onderbezetting in het basisteam door OEWA's en OSA's samengewerkt. Het basisteam Utrecht-Zuid heeft plaats voor 150 FTE. Daarvan is 125 ingevuld. Tijdens dit onderzoek staat de bezetting extra onder druk door personeelsverloop, langdurig verlof en langdurige absentie door ziekte en (mantel)zorgtaken. Er is in de formatie ruimte voor 4 OEWA's. In de praktijk zijn er gedurende de eerste maanden van WOE's Next? drie OEWA's werkzaam, de volgende maanden twee OEWA's en het laatste half jaar één OEWA.



Het samenwerken in deze context houdt in dat thematische werkzaamheden die niet kunnen worden uitgevoerd door een OEWA waar mogelijk door een OSA worden opgepakt. Zo kan een vacature voor een OEWA met bovengenoemde vierde portefeuille een tijd lang niet worden ingevuld. Omdat partners in de wijk wél een gesprekspartner nodig hebben, is hiervoor een constructie bedacht. De collega die voorheen als OEWA in het basisteam werkte, neemt deze thematische verantwoordelijkheid mee in zijn nieuwe functie als OSA.

Diezelfde onderbezetting beïnvloedt daarnaast de gebiedsverantwoordelijkheid. Wijkagentenposities zijn eveneens niet volledig ingevuld. Zo is in een gebied waar een OEWA aan verbonden is – door plotseling gelijktijdig uitvallen van twee wijkagenten – een tijd lang slechts één wijkagent op drie wijken. Dit leidt ertoe dat deze OEWA veel tijd besteedt aan het overnemen van wijkagententaken, zoals aanwezig zijn in de wijk en bij overleggen met partners. Dat dit nodig is, blijkt uit een incident bij een koffiehuis. De informatiepositie die de wijkagenten normaal innemen, blijkt dan dusdanig verslechterd dat dit een adequate aanpak in de weg staat. De OEWA is veel tijd (die er niet is) kwijt aan het uitzoeken wat er speelt. Tegelijkertijd leidt dit inspringen van een OEWA op het wijkgerichte werken toch ook tot vragen. Want is dit nu wel de bedoeling? En is de OEWA hier niet te veel aan het micro-managen, waar hij beter op hoofdlijnen in het proces zou moeten meekijken? In een poging 'het wijkwerk' centraal te houden en wijkagenten uit de wind te houden, draaien daarnaast OSA's en teamchefs op een gegeven moment enkele diensten in de incidentafhandeling. Ze doen dit als signaal naar 'boven' (het district) om aan te geven dat de grens bereikt is en naar 'beneden' (de rest van het basisteam) om te laten zien dat ze de last van de verplichte inzet bij het stationsgebied samen dragen. Dit soort schuiven met medewerkers in de organisatie leidt wel tot de verzuchting (van een OSA): 'Je trekt overal mensen weg uit hun eigen werkzaamheden en holt jezelf uit. Constant.'

Binnen deze context zijn wij met dit ontwikkelpunt van thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid aan de slag gegaan.

Vacature en taakverdeling

Vanwege de vacatureruimte voor twee OEWA's hebben we met OEWA's en OSA's nagedacht over een vacaturetekst en de taakverdeling. Met een goede vacaturetekst heb je meer kans om kandidaten te trekken die in het team en in het werkgebied passen én die de juiste inhoudelijke toevoeging kunnen bieden in het probleemgericht werken. Een goede taakverdeling leidt tot efficiënter gebruik maken van de tijd. Daarnaast geeft het overzicht. Overzicht helpt bij het maken van slimme keuzes in het probleemgericht werken.

We merkten dat dit gesprek over vacaturetekst en taakverdeling belangrijk is. Omdat het werk van de OEWA vaak met partners buiten is en omdat dit buiten ook steeds verandert, bestaat er een risico dat 'goed werk' simpelweg verdwijnt met het vertrekken van collega's. Dit kwam naar voren bij het bespreken van de thematische taken van een inmiddels vertrokken collega. Er bleek weinig zicht op waaraan hij zijn tijd had besteed. Het leidde tot ergernis en een snel gemaakte conclusie dat hij gewoon lekker rustig aan had gedaan, terwijl de rest van het team met man en macht aan het werk was geweest. Wij als onderzoekers hadden door het afnemen van interviews en meelopen in het werk een genuanceerder beeld, dat we in het gesprek deelden. De betrokken collega was hard en bevlogen aan het werk geweest en werd door partners buiten gewaardeerd. Het is alleen de vraag of zijn fijnmazige werkwijze nog passend was in de huidige, veel krappere bezetting. Met het oog op de toekomst, of het overdragen van werk aan een andere (nieuwe) collega, is het van belang dat je met elkaar zicht hebt op wat achter een bepaalde werkwijze schuilt om gezamenlijk te kunnen bepalen of dit gewenst is.



Wij maakten daarnaast gebruik van een taartdiagram om taken van de OEWA's en de daaraan bestede tijd in percentages in beeld te brengen. Dit werd als helpend ervaren. Het maakte inzichtelijk dat de OEWA bijvoorbeeld de helft van zijn tijd aan portefeuillewerkzaamheden besteedt en de helft van zijn tijd werk van wijkagenten overneemt. In de hectiek van alles dat speelde, hielp het om even pas op de plaats te maken en wat zakelijker te kijken naar de bestede tijd. Dit maakte ruimte om vragen te stellen, zoals 'doen we nog wel het goede?' en 'is deze taakinrichting nog binnen proportie?'.

Wij richtten vervolgens een sessie in waarin alle portefeuilles en daaraan gekoppelde werkzaamheden van de OEWA's uitgeprint op papier naast elkaar werden gelegd. Daarmee werd inzichtelijker waar sprake was van overbelasting en waar nog ruimte was. Daardoor werd het gemakkelijker om samen te prioriteren.

Ook gaven het ontstane overzicht en de gesprekken over de vacaturetekst uitsluitel over de vraag waarop men wilde werven: een generalist of een specialist. Binnen de huidige bezetting werd de voorkeur gegeven aan een generalist; iemand die breed kan worden ingezet is en dit ook ziet zitten.

Vershil in tastbaarheid portefeuilles

Bovendien erkenden we met de betrokken OEWA's, OSA's en teamchef dat er sprake is van een verschil in tastbaarheid tussen de portefeuilles. Ondernijning is bijvoorbeeld zo'n alomvattend thema dat het veel werk van het hele basisteam zou kunnen bevatten. Daarmee is het als thema minder grijpbaar. Er zijn overleggen tussen interne en externe partners waarbij de OEWA is aangesloten. De ongrijpbaarheid van het thema lijkt wat door te sijpelen in deze overlegstructuren. De overleggen worden geregeld afgezegd wegens gebrek aan urgentie en lijken daarmee niet veel prioriteit te hebben. Een nieuw overleg dat de OEWA Ondernijning initieert tussen OEWA's met deze zelfde portefeuille binnen de Utrechtse basisteams, komt moeizaam van de grond.

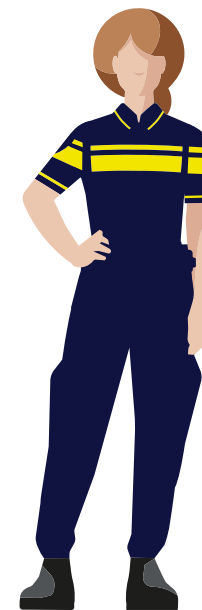
In het BMO van Utrecht-Zuid leeft de wens om het thema Ondernijning breder neer te zetten dan het aanpakken van drugscriminaliteit. Verschillende visies op hoe dat zou kunnen, worden binnen en buiten de organisatie met betrokken partners (zoals het RIEC) geformuleerd. Deze visies sluiten niet altijd op elkaar aan en het is soms onduidelijk welke autoriteit op dit thema het laatste woord heeft. Dat maakt het bepalen van een koers of een plan van aanpak ingewikkeld.

Vragen rond de thema's PGA en HG (portefeuilles 1 en 2) betreffen vaker concrete casuïstiek, waardoor het ook inzichtelijker is wat er moet gebeuren en wie aan zet is. Daarnaast zijn er meerdere duidelijke afspraken met partners (zoals de gemeente) hierover. De overleggen met partners binnen en buiten de organisatie hebben een duidelijke structuur en dienen een helder doel. De samenwerking tussen de partners in de wijk is op verschillende niveaus ingeregeld. Daardoor wordt al (gestructureerd) samengewerkt met wijkagenten. Dat maakt dat deze twee thema's steviger verankerd zijn in het werken in de wijk.



De gebiedsverantwoordelijkheid gekoppeld aan thematische verantwoordelijkheid lijkt daarmee passender. De OEWA's die de combinatie van één van deze portefeuilles en gebiedsverantwoordelijkheid dragen, vinden dit een prettige werkwijze. Sterker nog: ze zien het niet anders voor zich. Bovendien zijn zij al geruime tijd werkzaam op deze portefeuilles en in het gebied waar ze gebiedsverantwoordelijk voor zijn. Daarmee hebben ze routines ontwikkeld. Werkzaamheden zoals het doorspelen van informatie uit overleggen aan de juiste betrokkenen en het samenwerken met wijkagenten voert men efficiënter uit. Ook daardoor past de combinatie van thematische en gebiedsverantwoordelijkheid voor deze OEWA's beter. De informatiesystemen waar de OEWA met de portefeuille PGA gebruik van maakt, kunnen zo worden ingericht dat er automatisch meldingen van werkzaamheden in beeld komen. Dat maakt dat het werk iets overzichtelijker wordt en daarmee gemakkelijker te behappen. Dit betekent overigens niet dat deze portefeuille 'gemakkelijk' is. De verwachtingen en wat anderen nodig hebben van jou als OEWA lijken wel duidelijker.

Kortom: dit ontwikkeltraject laat zien dat de combinatie van thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid voor een OEWA (in Utrecht-Zuid) wel kan, maar dat goed moet worden nagedacht over de invulling. Bij sommige portefeuilles is de combinatie al meer verankerd in de samenwerking met anderen. Er moet vooral aandacht zijn voor de portefeuilles waar dat minder is ingericht of vanzelfsprekend/tastbaar is. Om te zorgen dat het niet te veel wordt voor een OEWA is het belangrijk om overzicht van diens takenpakketten te krijgen (of houden) en helder te hebben hoe je per portefeuille een koers, plan van aanpak en bijbehorende werkzaamheden bepaalt.



Aan de slag met dit thema? Lees verder op de volgende pagina.



Aan de slag met de combinatie van thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid

Zorg voor overzicht in het werk.

Bijvoorbeeld door met een taartdiagram taken van de OEWA en de daaraan bestede tijd in percentages in beeld te brengen.

Leg takenpakketten naast elkaar.

Maak alle portefeuilles en daaraan gekoppelde werkzaamheden van OEWA's zichtbaar. Zo wordt inzichtelijk waar overbelasting of ruimte zit en kun je beter gezamenlijk prioriteren.

Thematische verantwoordelijkheid gecombineerd met gebiedsverantwoordelijkheid voor een OEWA kan goed werken als:

- de verwachtingen over welke thematische werkzaamheden moeten worden uitgevoerd (binnen en buiten de eigen organisatie) helder zijn;
- er routine ontwikkeld is (of kan worden) in het inrichten van werkzaamheden, bijvoorbeeld met de beschikbare informatiesystemen;
- de bezetting van wijkagenten in het betreffende gebied op orde is. Is dit niet het geval, kijk dan als team hoe je het 'wijkwerk' opvangt.

Heb oog voor waar het thema 'staat' in de ontwikkeling in het team.

In hoeverre zijn de werkzaamheden al ingebed in het team en 'lopen' deze al? Kijk per thema naar waar de complexiteit zit en naar wat dit van de organisatie en de betrokken professionals vraagt. Zeker bij nieuwe of alomvattende thema's is het belangrijk om gezamenlijk af te bakenen wat je ermee wilt en hoe je dat gaat doen.

3. Conclusie





3. Conclusie

Probleemgericht werken, als één van de pijlers van gebiedsgebonden politie, is al decennialang een leidend principe. Bij de vorming van de Nationale Politie kreeg de wijkagent operationeel expert (WOE) daarin een belangrijke rol. De WOE als inhoudelijk expert die zich bezighoudt met een duurzame aanpak van veiligheidsproblemen en regie in netwerken. Deze rol is in het afgelopen decennium in de praktijk verder ingevuld en bleek (uit enkele onderzoeken en praktijkverhalen) complex en onduidelijk te zijn. Met weinig begeleiding en professionalisering en op basis van een vage functieomschrijving krijgt de WOE de opdracht om probleemgericht politiewerk in de basisteams te versterken (zie [Inleiding](#) voor meer toelichting op de uitdagingen rond probleemgericht werken en de WOE).

Hoe je deze rol kunt versterken stond centraal in dit actieonderzoek *WOEst aantrekkelijk probleemgericht werken*. Actieonderzoek omdat dat gericht is op leren door samen met de praktijk te ontwikkelen. Dit deden wij in drie basisteams (zie verder [Verantwoording en reflectie](#) van dit actieonderzoek). Hiervoor is uiteengezet aan welke [Ontwikkelthema's](#) in de teams is gewerkt. Elk thema eindigt met praktische handvatten aan WOE's en functies waar een WOE veel mee samenwerkt, ook bedoeld voor andere basisteams.

Als je aan de slag gaat met de ontwikkeling van de WOE-rol in het probleemgericht werken willen wij in deze conclusie nog enkele belangrijke aandachtspunten meegeven.

Niet 'zo moet het', maar 'zo kan het'

De functie van de WOE wordt verschillend ingevuld. Geregeld komt de behoefte aan (meer) uniformiteit naar voren. Dit onderzoek laat zien dat een zekere variatie inherent is aan de functie. Deze variatie is noodzakelijk om als politie goed probleemgericht te werken, verbonden aan je werkgebied. Er is gewerkt aan meer rolduidelijkheid, maar één invulling is niet te prefereren. Dit type onderzoek maakt enerzijds geen generaliserende uitspraken mogelijk. Anderzijds en bovenal brengt het de lokale verschillen (tussen en binnen basisteams) goed in beeld. Dat betekent dat de rol van de WOE contextafhankelijk is. Er dient een balans te worden gezocht tussen uniformiteit en maatwerk. Niet 'zo moet het', maar 'zo kan het'.

De ontwikkeltrajecten leiden tot aandachtspunten voor zowel basisteams als de bredere politieorganisatie. Dus de concrete invulling van de WOE-rol moet ook op verschillende niveaus plaatsvinden: van basisteam en district tot eenheid en landelijk niveau.

Maak het goede WOE-werk zichtbaar

Daarnaast brengt dit onderzoek in beeld wat er daadwerkelijk speelt in de teams, 'het moerassige' van de praktijk waarbinnen de WOE probleemgericht werkt. Het is belangrijk te benadrukken dat er ondanks alles veel goed gaat. De WOE weet – binnen een veeleisende context – op een bewonderenswaardige manier invulling te geven aan uiteenlopende taken. Zie ook [Probleemgericht werken onder druk](#) voor mogelijkheden om met deze druk om te gaan.



3. Conclusie

Dit goede WOE-werk is echter niet altijd zichtbaar voor anderen in het basisteam. Een WOE is soms als een satelliet voor het basisteam, *in space* om goede dingen te doen. Maar je hebt je als satelliet wel te verhouden tot het moederschap; wat je doet, moet zichtbaar bijdragen aan het werk van het basisteam. En als het niet zichtbaar is, moet je het zichtbaar maken. Leidinggevendenden moeten dat faciliteren, door samen met de WOE te komen tot een passende verantwoording van resultaten waarop een WOE wordt afgerekend én wordt beloond. Anders ontstaan ten minste twee risico's:

1. dat (het werk van) de WOE ondergewaardeerd wordt en
2. dat bij vertrek van een WOE het goede WOE-werk verloren gaat en niet kan worden overgedragen.

Veeleisend takenpakket vraagt keuzes en ontwikkelruimte

Veelal heeft de WOE de volgende taken: een thematische verantwoordelijkheid op een specifiek veiligheidsvraagstuk (vaak voor het gehele werkgebied van het basisteam), het coachen van wijkagenten en het versterken van de aanpak van complexe (wijkoverstijgende) problematiek (inclusief de verbinding met het bestuur). Soms recent is de WOE ook verbonden aan een geografisch gebied (van enkele wijken, maar ook intern van een groep collega's), soms is men daar juist weer van afgestapt. Daarnaast draaien veel WOE's operationele diensten, bijvoorbeeld als OpCo of hOvJ). Zie ook: De WOE in het basisteam: hoe is het georganiseerd?

Dit onderzoek geeft van binnenuit inzicht in hoe deze taken worden ingevuld en tegen welke dilemma's WOE's aanlopen. Het is niet toevallig dat juist deze onderwerpen als ontwikkelthema's zijn gekozen. Het blijkt veeleisend en soms te veelgevraagd, zeker in een context van krapte en in het bijzonder van openstaande vacatures voor WOE's en wijkagenten. Dit vraagt om keuzes die passen bij het werkgebied, bij de WOE en bij de rest van het basisteam. Zie bijvoorbeeld wanneer de combinatie van thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid voor een WOE goed kan werken.

Het laat ook zien dat deze veelzijdige functie om uiteenlopende competenties vraagt. Er zouden meer onderwijs en ontwikkelmogelijkheden op dit vlak mogen komen. Dat er geen WOE-opleiding is wordt gemist. Dit onderwijs dient aan te sluiten op de verschillende achtergronden in werkervaring. Een WOE die eerst wijkagent was kan immers andere ontwikkelbehoeften hebben dan een WOE die voorheen OE was. Ook het veiligheidsvraagstuk waarop een WOE thematisch verantwoordelijk is, beïnvloedt de werkwijze van de WOE en de benodigde competenties daarvoor. Tot slot vraagt het ook ondersteuning van de basisteams waarin de (aspirant) WOE werkt: krijgt de WOE de ruimte in het team om in de functie te groeien en hoe ondersteun je daarbij? Om deze functie goed te kunnen doen, is stevigheid nodig. Die moet je wel kunnen ontwikkelen.



Bespreek de meest passende positie van de WOE in het basisteam

WOE-werk is altijd in samenwerking met anderen. Een WOE is afhankelijk van anderen voor het uitoefenen van zijn functie. De WOE heeft een belangrijke rol in een ontwikkeling naar meer resultaatgericht werken aan veiligheidsvraagstukken, waar het voorheen meer inspanningsgericht was. Probleemgericht werken blijkt nog niet vanzelfsprekend voor veel functies, incidentgericht werken is dominant. Een WOE met de rol om het probleemgericht werken binnen het basisteam te versterken, dient een passende positie te hebben binnen het basisteam, ten aanzien van:

Collega's in de incidentafhandeling

Hoe je als WOE hen betreft bij portefeuilles helpt bij die invulling.

Het uitstromen van taakaccenthouders na specialisatie verdient daarbij extra aandacht. Ook de koppeling van WOE's aan een geografisch gebied, met een vaste groep incidentafhandelaars, en het draaien van operationele diensten kunnen voor meer verbinding tussen WOE en het verdere basisteam zorgen.

Andere inspecteurs

In een basisteam is een groep inspecteurs (WOE's, OE's en OS'en) die beleid maken, meewerkend voorman zijn en de operatie sturen.

Wie wat doet staat per basisteam ongeveer vast, maar er is veel ruimte voor eigen invulling. Dit kan ervoor zorgen dat zaken dubbel gebeuren of juist niet worden opgepakt.

- De WOE is voor de uitvoering van een bepaalde probleemaanpak vaak afhankelijk van keuzes in bedrijfsvoering. Dit kan leiden tot frictie en vragen over beslissingsbevoegdheid. De WOE dient te kunnen onderbouwen en overtuigen wat er nodig is, maar dient ook door andere inspecteurs gezien te worden als inhoudelijk expert (zie ook resultaatgericht werken aan portefeuilles). Als WOE's geen onderdeel uitmaken van het managementteam, moet deze verbinding op een andere manier worden geborgd.
- De WOE en de OE dienen goed samen te werken als zij samen aan een geografisch gebied verbonden zijn (zie ook rolverdeling bij complexe casuïstiek) en als zij samen betrokken zijn bij coaching van wijkagenten.
- De WOE en de OS hebben beiden een rol in de verbinding met het bestuur en in complexe casuïstiek. Het is zeer behulpzaam voor de focus op het probleemgerichte politiewerk als zij structureel gezamenlijk overleg hebben.



3. Conclusie

OpCo's

Soms zijn dit WOE's zelf, soms OE's, maar vaak ook brigadiers. Hun cruciale rol in resultaatgericht werken aan portefeuilles en complexe casuïstiek laat zien dat een goede samenwerking tussen WOE's en (goed gekwalificeerde!) OpCo's noodzakelijk is om probleemgericht werken te versterken.

Wijkagenten

In vrijwel alle ontwikkelthema's komt de belangrijke relatie tussen WOE's en wijkagenten naar voren.

Die relatie is gebaat bij een heldere rolverdeling bij complexe casuïstiek en resultaatgericht werken aan portefeuilles. Wijkagenten zijn ook cruciaal voor een werkbare combinatie van thematische verantwoordelijkheid en gebiedsverantwoordelijkheid voor een WOE. Wat coaching van wijkagenten inhoudt, is in dit onderzoek geconcretiseerd. En er is geëxperimenteerd met de personeelszorg van wijkagenten bij de WOE.

Creëer tijd voor reflectie en ontwikkeling

Door dit actieonderzoek is ruimte gecreëerd voor ontwikkeling. De betrokken basisteams zijn aan de slag gegaan met het versterken van de rol van de WOE in het probleemgerichte werken. Nu werd dit door ons als onderzoekers gefaciliteerd. Dergelijke ontwikkeltrajecten zouden ook door basisteams zelf gevolgd kunnen worden. Mogelijk kunnen OSA's vanuit hun taak rond teamontwikkeling hier een rol in spelen (of een OSB of OSC als die in het basisteam werkzaam zijn). Zie Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek voor de opzet en keuzes in zo'n traject. Het kan ook in minder uitgebreide vorm. Bovenal is van belang dat er tijd wordt gemaakt om te reflecteren op: doen we de goede dingen? En van daaruit gezamenlijk vooruit te blikken en te ontwikkelen.



Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen hebben wij een actieonderzoek gedaan in twee delen: een inventariserend deel gericht op het gezamenlijk bepalen van ontwikkelpunten en een ontwikkelgericht deel waarin verandering teweeg wordt gebracht en onderzocht. Hierna verantwoorden we onze aanpak, reflecteren daarop en laten daarbij ook betrokken praktijkprofessionals aan het woord. Hiermee beogen we leerpunten/lessen mee te geven hoe je actieonderzoek kunt doen zodat het doorwerking heeft in een context als die van basisteams van politie. We werken eerst de centrale begrippen actieonderzoek en doorwerking wat meer uit, waarna we er in de toepassing op ons onderzoek op teruggrijpen. Deze uitwerking verduidelijkt ook wat belangrijke leidraden zijn geweest in ons onderzoek.

4. Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek in basisteams



Uitwerking van begrippen

Actieonderzoek?

Achter de term ‘actieonderzoek’ gaan verschillende betekenissen schuil. Het is eigenlijk eerder een familie van onderzoeksbenaderingen dan één helder af te bakenen onderzoeksbenadering (Landman, Kouwenhoven & Brussen, 2015). Soms worden ook andere termen gebruikt, zoals ‘handelingsonderzoek’ (Coenen, 1987; Khonraad, 2016). Volgens Khonraad spreek je van handelingsonderzoek als “(1) de vragen van de onderzochten staan centraal: de probleem- en de vraagstelling vloeien niet primair voort uit wetenschappelijke doelen, maar sluiten aan bij een concrete behoefte uit het veld; (2) het onderzoek richt zich niet alleen op wat respondenten (bijvoorbeeld in een interview) naar voren brengen, maar ook (of misschien nog wel meer) op hun concrete alledaagse handelen: in dat handelen – in routines – liggen immers veel kennis en overtuigingen besloten; en (3) het onderzoek beoogt dat handelen niet alleen te beschrijven, te begrijpen of verklaren, maar ook om dat handelen (binnen de concrete context) te verbeteren.” (2016, 59).

Het gaat dan om “leren door te interveniëren” (Landman et al., 2015, 29). Complexe processen in organisaties leer je pas kennen door eraan te werken. Kurt Lewin, door velen gezien als de grondlegger van actieonderzoek (in de jaren '40 van de vorige eeuw), benadrukte deze intentie om gedrag te veranderen als belangrijk onderscheidend kenmerk van actieonderzoek.

Dit continue “proces van lerend handelen en handelend leren” (Khonraad, 2016, 60) betekent daarmee een focus op professioneel handelen, op acties van professionals. Meurs (2023) benadrukt dat dit om zowel daden als woorden gaat, maar wel vooral woorden gesproken ‘binnen’ de beroepsuitoefening in plaats van ‘over’ de beroepsuitoefening. Dat impliceert dat je het professionele handelen zo dicht mogelijk benadert en vervolgens daarover in gesprek gaat. “Actieonderzoekers meten of observeren niet alleen, maar proberen te veranderen, in de beroepsuitoefening, met de beroepsuitoefening. En zij onderzoeken die verandering dan weer. Zodat er gezamenlijk wordt geleerd van en in concrete situaties” (Meurs, 2023, 12).

In de loop der tijd is er meer variatie in doelstellingen van actieonderzoek ontstaan, zoals een nadruk op persoonlijke effectiviteit en emancipatie. Het gaat ook om *empowerment* van de onderzochten (Boog, 2007; Boog et al., 2005). Actieonderzoek impliceert bovendien ‘in actie komen’, engagement, kritisch zijn. Soms kritisch op het handelen van politiemensen, maar vaker op zaken die niet goed zijn georganiseerd of bedacht, binnen of buiten de politieorganisatie, maar waar de politie wel mee moet werken (Meurs, 2023). Daarmee is actieonderzoek niet zozeer een strikte methodologie, maar een wetenschapsfilosofie, “een kijk op de rol en functie van wetenschap in de politie als unieke maatschappelijke organisatie” (Meurs, 2023, 11).



Doorwerking?

Doorwerking gaat over de impact van onderzoek. Deze term wordt vooral in het hoger beroepsonderwijs gebruikt in relatie tot de ‘driehoek’ van onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk. De nadruk op doorwerking wordt vaak gezien als onderscheidend kenmerk van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek dat aan hogescholen wordt verricht. En praktijkgericht onderzoek wordt dan beschouwd als een interventie in zichzelf in die praktijk. Dit heeft geleid tot inzicht in verschillende vormen van doorwerking: naast uitbreiding van bestaande kennis ook bijdragen aan de ontwikkeling van personen, producten of het systeem (Greven & Andriessen, 2019).

Ook binnen de politie is hier steeds meer aandacht voor. Er is een werkgroep (in opdracht van de Staf Korpsleiding) anderhalf jaar met het thema doorwerking bezig geweest. Dat heeft geleid tot een visie op doorwerking van onderzoek in de politie, een methodische manier van werken en bijpassende hulpmiddelen. Die visie presenteert “doorwerking niet als resultaat, maar als leidend principe van een onderzoekspraktijk die impact teweegbrengt in wetenschap, onderwijs en beroepsuitoefening” (Wergroep doorwerking, 2023). Het gaat dus vooral om het proces dat impact mogelijk maakt, waar je gedurende het hele onderzoekstraject je activiteiten op richt. Tevens is in deze visie een doorwerkingsmatrix opgenomen die is geïnspireerd door het PRIME-model van Greven en Andriessen (2019).

De landelijke portefeuille GGP benoemt eveneens in haar Ontwikkelagenda Gebiedsgebonden Politie (Politie, 2018) een behoefte aan praktijkgericht onderzoek dat bijdraagt aan de ontwikkeling van de gebiedsgebonden politie en meer doorwerking heeft. Sinds 2018 zijn vanuit deze ontwikkelagenda verschillende actiegerichte studies verricht, waar onderhavig onderzoek een voorbeeld van is. Actieonderzoek is immers een type onderzoek dat doorwerking al meer vanzelf met zich meebrengt (zie ook Meurs, 2024).

Tot slot zijn voor ons actieonderzoek nog twee invalshoeken van belang: die van *lokale* en *globale* doorwerking (zie ook Landman et al., 2015). Actieonderzoek beoogt enerzijds veranderingen teweeg te brengen in de onderzoekssetting zelf; de lokale doorwerking. Anderzijds is het gericht op kennis die ook in andere contexten bruikbaar is; de globale doorwerking. Het zou inzichten moeten geven die ook in andere basisteams dan de onderzochte ontwikkeling bevorderen (op bovenstaande verschillende vormen van doorwerking, door Greven en Andriessen (2019) ook wel *impact pathways* genoemd).



Dit actieonderzoek

Bovenstaande kennis over actieonderzoek en doorwerking hebben wij in onze aanpak meegenomen.

Uitgangspunt: lokale ontwikkeltrajecten

Een eerste uitgangspunt bij dit actieonderzoek was dat het ondersteunen van een proces van versterking van de rol van de WOE in probleemgericht werken lokaal vorm moet krijgen (zie ook Terpstra et al., 2021). Daarom hebben wij in drie stedelijke basisteams in de eenheid Midden-Nederland dit onderzoek uitgevoerd.

De basisteams Utrecht-Zuid, Amersfoort en Almere Stad-Haven hebben aangegeven graag met dit vraagstuk aan de slag te gaan. In een actieonderzoek is het cruciaal dat de teams zelf willen participeren. In alle drie de teams heeft een oriënterend en informerend gesprek plaatsgevonden tussen de teamchef en de projectleider van de HU.

Fasen van dit actieonderzoek

Hierna geven wij per fase van dit actieonderzoek de werkwijze, verantwoording en reflectie (van onszelf en betrokken politiemensen) weer.

1. Verkennen

Interviews

Tussen juni en oktober 2022 in de drie teams in totaal 40 interviews gehouden: 3 teamchefs, 11 WOE's, 2 OSA's, 12 wijkagenten en 12 OE's. De 11 geïnterviewde WOE's zijn alle WOE's die in deze periode als WOE actief waren in de 3 basisteams.

Deze professionals zijn bewust eerst individueel gesproken. Vanuit hun eigen functie en perspectief konden zij vrijuit over hun perceptie en ervaringen rond het thema vertellen. Dit levert andere verhalen op dan wanneer we meteen in groepen in gesprek zouden gaan. Deze individuele gesprekken boden hen de gelegenheid om ook persoonlijke ervaringen te delen en bijvoorbeeld wat dieper in te gaan op de geschiedenis van het team of over opvattingen over het werk. Door belang te stellen in het individuele verhaal van participanten, beoogden wij hen actief deelgenoot te maken van de praktijk in ontwikkeling. De (persoonlijke) betrokkenheid van vakmensen is een essentieel onderdeel voor kennisontwikkeling van binnenuit. Daarnaast ontwikkelden wij als onderzoekers een volledig beeld van de verschillende teams.

Dit deel van het actieonderzoek is daarmee gericht op kennisvergaring om zoveel mogelijk perspectieven op het onderwerp te verzamelen, te beschouwen als de *verkennende of thematische fase* van actieonderzoek (Coenen, 1987; Khonraad, 2016). Tegelijkertijd is het een interventie, omdat door de vragen die wij stelden bij de professionals al inzichten ontstonden over het wat, waarom en de verbeterpunten van de rol van de WOE in probleemgericht werken.



4. Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek in basisteams

Het thema vond sowieso veel weerklank bij de professionals. Het werd breed herkend als een belangrijk onderwerp waar basisteams mee worstelen. Dit maakte ook dat men er graag over in gesprek wilde en door de interviews groeide dit enthousiasme.

De 40 interviews zijn getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd op thema's waarop onduidelijkheid, onenigheid of dilemma's werden genoemd. We zijn immers op zoek naar ontwikkelpunten om de rol van de WOE in het probleemgericht werken te versterken.

2. Terugkoppelen

De tweede fase van actieonderzoek wordt wel de *kristallisatie- of terugkoppelfase* genoemd (Coenen, 1987; Khonraad, 2016).

Focusgroepen

In november en december 2022 organiseerden we in elk basisteam een focusgroep voor de medewerkers die geïnterviewd waren en andere geïnteresseerden. De focusgroepen waren gericht op het *valideren* van de thema's en *prioriteren* van de ontwikkelpunten waarmee de teams aan de slag willen. Daarmee is dit de start van het op verandering gerichte onderzoeksdeel. Per basisteam is een A4 gemaakt met de gevonden ontwikkelpunten. Deze zijn in elke focusgroep ingeleid met een (andere) metafoer en verwijzing naar kunst (zie [tussenproduct](#)). Het gebruik van metaforen en kunst past bij een intuïtieve onderzoeksmethodologie die zich niet alleen richt op het heden, maar ook op de toekomst (Anderson, 2004). Zowel beschrijven wat er is als visualiseren van nieuwe mogelijkheden. Ook benadrukten we het gezamenlijk betekenis geven (cf. Weick, 1995) en het belang van ieders unieke inbreng.

Na deze plenaire start gingen we in subgroepen (van 4-6 politiemensen met uiteenlopende functies + een gespreksleider van de HU) uiteen. Voor het valideren gaven deelnemers eerst individueel op de A4 aan welke thema's ze herkenden. Vervolgens prioriteerden zij de voor hen 3 belangrijkste thema's waarop ze in dit traject verder zouden willen ontwikkelen (in taartpunten, met eventueel al een verdeling in de vorm van verschillende groottes taartpunten). Op deze manier haalden we eerst de individuele validering en prioritering op, zodat groepsdynamiek minder invloed had. Daarna bespraken we dit in de subgroep en zochten we naar consensus over de gezamenlijke prioritering (in de vorm van 3 taartpunten). Dit past bij de tweede fase van actieonderzoek, de *kristallisatie- of terugkoppelfase* (Coenen, 1987; Khonraad, 2016).

In het plenaire deel lichtten de subgroepen hun prioritering toe en vergeleken we deze met elkaar. Dit leidde tot verdiepende gesprekken die duiding gaven, verschillende betekenissen blootlegden en ook tot ontdekkingen leidden (opnieuw een interventie op zich). Komen tot een prioritering van 3 ontwikkelpunten bleek best een lastige opgave. Thema's werden soms ook samengevoegd. Er werd teruggegrepen op de metafoer en de kunst uit de inleiding. In die stijl werd ook afgesloten met voor elk basisteam een eigen passend op ontwikkeling gericht cadeau, dat hopelijk een herinnering bood voor de inzichten opgedaan in de focusgroep.

Ontwikkelpunten concretiseren: 'in het werk' en 'over het werk'

Vervolgens gingen we in WOE's Next gezamenlijk geprioriteerde ontwikkelpunten concretiseren. Wij bespraken als onderzoeksteam en samen met de begeleidingscommissie de opzet voor dit vervolg. We gingen (van februari tot mei 2023) met drie onderzoekers per basisteam meelopen 'in het werk', observeren en interveniëren, zowel één op één met een WOE (mee met verschillende diensten van de WOE) als bij passende teambijeenkomsten.



4. Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek in basisteams

Iedere onderzoeker was aan één WOE in het basisteam gekoppeld. Daarnaast hadden we met kerngroepen (van WOE's en meestal OS'en, soms ook wijkagenten, OE's en teamchefs) periodieke ontwikkelbijeenkomsten 'over het werk', waarin ontwikkelpunten werden besproken en verder uitgewerkt.

Dit is heel waardevol gebleken. Deze werkwijze maakt mogelijk dat wederzijds vertrouwen ontstaat, een vereiste in dergelijk onderzoek. Een goede vertrouwensrelatie tussen ons als HU-onderzoekers en de participanten in de basisteams is van belang voor de betrouwbaarheid van de aangereikte kennis, maar ook voor de kwaliteit van het onderzoek als geheel en het draagvlak voor veranderingen (zie ook: Khonraad, 2016). Daarnaast biedt het zicht op het handelen van participanten in de praktijk van alledag en mogelijkheid om daarover meteen in gesprek te gaan (zie ook: Boog, 2007; Meurs & Kreulen, 2014). Bovendien merkten we – in het algemeen gedurende dit hele actieonderzoek, maar zeker ook tijdens het meelopen van diensten met een WOE – dat de exclusieve focus op deze functie een emanciperende werking had voor de WOE's binnen het basisteam. Daarnaast werd door deze ontwikkeltrajecten onbewust bekwaam handelen van WOE's expliciet gemaakt. Zij verschoven daardoor op punten van 'onbewust bekwaam' naar 'bewust bekwaam'. Het onderzoek draagt daarmee bij aan empowerment van de onderzochten (zie ook: Boog, 2007).

Tegelijk hebben we onderschat wat deze werkwijze vraagt aan inzet en tijd. De oorspronkelijk begrote inzet paste niet bij deze (mede in afstemming met de begeleidingscommissie aangepaste) werkwijze. Zeker het meelopen 'in het werk' bleek zeer arbeidsintensief. Daarnaast merkten we dat de beoogde looptijd te krap was. Al in september 2023 stoppen in de basisteams zou een door de participanten gewaardeerde ingezette ontwikkeling halverwege afbreken en hen in een zekere ontredding achterlaten.

Ook de meer generieke kennis die deze lokale ontwikkeltrajecten opleveren zou dan niet ten volle benut worden. We zijn de opdrachtgever dan ook dankbaar dat we in overleg (ook met de begeleidingscommissie) kwamen tot een verlenging en verdieping van dit ontwikkeltraject.

We concretiseerden in de kerngroepen de ontwikkelpunten op basis van de thema's uit de focusgroep, door inzichten vanuit het meelopen 'in het werk' en veranderingen in het team (bijvoorbeeld verloop van medewerkers of ontwikkelingen in het werkgebied). Hierdoor zijn thema's aangescherpt, samengevoegd of verdiept. Dit past bij een iteratief proces, waarin je stapsgewijs ontwikkelvragen steeds helderder krijgt met elkaar en die praktijk zelf ook in beweging is. Al met al waren deze maanden dan ook nodig om tot gezamenlijke ontwikkelplannen te komen. In het deel met de Ontwikkelthema's wordt zichtbaar op welke thema's uiteindelijk is ontwikkeld.

3. Implementeren

Daarmee gingen we vanaf juni 2023 de *exemplarische of implementatiefase*, de derde fase van actieonderzoek, in (Coenen, 1987; Khonraad, 2016). In die fase werken participanten op basis van de gezamenlijk opgestelde ontwikkelplannen aan verbetering. Dit betekent dat wij als onderzoekers iets andere activiteiten gingen uitvoeren (zoals meer focus op procesbegeleiding en monitoring en gerichtere interventies vanuit de ontwikkelplannen; zie verder de specifieke activiteiten bij Ontwikkelthema's). Wij waren daarmee iets minder intensief in de basisteams actief dan in de vorige fase en gingen van 3 naar 2 onderzoekers per basisteam. Dit vroeg een goede cadans (op maat, dus per basisteam verschillend) van ontwikkelbijeenkomsten en andere activiteiten (inclusief veelvuldig (individueel) contact middels mail en telefoon).



4. Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek in basisteams

Wederom zo veel mogelijk aansluitend bij de bestaande werkpraktijk, zodat het praktisch het beste realiseerbaar was en ook inhoudelijke aanknopingspunten uit de ontwikkelplannen meteen geadresseerd kunnen worden.

Dit past bij de notie dat doorwerking of impact van praktijkgericht actieonderzoek niet alleen na afloop, maar juist ook tijdens het traject plaatsvindt. Er wordt immers al gezamenlijk geleerd en veranderd gedurende het onderzoek (zie ook: Greven & Andriessen, 2019 en Werkgroep Doorwerking, 2023). Hiermee werd tegelijkertijd de onlosmakelijk verbonden competentie 'leren leren' in teamverband ontwikkeld, wat nodig is om een lerende organisatie te zijn. Het onderzoek ging niet alleen om (lineaire) kennisontwikkeling en overdracht, maar wilde een duurzame impuls geven aan de ontwikkeling van de rol van de WOE binnen de organisatie en tegelijkertijd aansluiten bij de ambities van de politie om meer 'lerend' te zijn. Daarom is tijd en aandacht voor het begeleiden van het proces nodig om:

- ruimte te bieden aan reflectie, afstemming en bijstelling op aangeven van de praktijk (waarmee zij verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen ontwikkelingsproces);
- engagement bij een gezamenlijk leerproces te stimuleren, waarbij deelnemers werkelijk bereid zijn om hun initiële positie los te laten om tot een waardevoller inzicht te komen. Op deze manier draagt dit onderzoek bij aan teamleren binnen de organisatie; vaak vele malen krachtiger dan leerprocessen in traditionele trainingsettings (Kessels, 2001).

We worstelden soms met onze rol van actieonderzoeker. In feite heb je een dubbele rol van onderzoeker én veranderaar en dat vraagt dubbele bagage (zie ook Landman et al., 2015; Andriessen, 2013). Wij namen daarin als onderzoeksteam ook ieder onze eigen werkwijzen, zienswijzen, ervaringen en voorkeuren mee. Observeer en analyseer je liever eerst, of geef je gemakkelijk iets terug wat je opmerkt? Wanneer en hoe intervenieer je? Doe je dat individueel of in de groep? Waar kijk je precies naar? Hoe behoud je de focus op het onderzoeksonderwerp als dit type onderzoek meebrengt dat je ook allerlei andere zaken ziet? En in hoeverre zijn die wel 'off-topic'? Daarover voerden we regelmatig reflectieve gesprekken: als duo dat aan een basisteam gekoppeld was en als geheel onderzoeksteam. Daarnaast legden we goed vast welke stappen we zetten in de basisteams. Zo expliciteerden we onze aanpak.

Daarnaast is ook elk basisteam anders, bijvoorbeeld in hoe WOE's samenwerken en overleggen met andere functies in het basisteam. Dit type onderzoek vraagt om aansluiting bij de praktijk en die praktijk is in elk team anders. De ontwikkeltrajecten konden dus niet vooraf en voor alle drie basisteams gelijk worden ontworpen. In combinatie met het hiervoor genoemde punt dat wij als onderzoekers ook verschillend zijn, heeft dit in feite geleid tot drie actieonderzoeken. We hebben gewerkt aan verschillende ontwikkeltrajecten, waarin we wel overeenkomstige patronen tegenkwamen (zie ook Landman et al., 2015).



4. Afronden

Lokale ontwikkeltrajecten verlopen niet uniform en zijn ook niet tegelijk 'klaar'. Zoals in Ontwikkelthema's duidelijk wordt, zijn de meeste ontwikkelthema's nog volop in ontwikkeling. Toch moesten wij als onderzoekers begin maart 2024 onze activiteiten in de teams afronden om over de bevindingen te rapporteren en deze te verspreiden. Daardoor wordt immers naast lokale doorwerking ook globale doorwerking mogelijk. De afronding in de teams ging gepaard met een gezamenlijke terugblik: op de inhoud en de vorm van het traject. Dit leidde tot waardevolle reflectie van deelnemers, waarvan we er enkele citeren:

“

Ik kwam halverwege dit ontwikkeltraject erin [als startende WOE, red.], maar wat voor mij in het begin nog onduidelijk was in mijn rol als WOE: wat ben ik nou binnen de organisatie? Wat wordt er van mij verlangd? En tijdens al die sessies heb ik wel wat inzichtelijker gekregen wat voor rol de WOE nou precies heeft en hoe dat zich binnen ons basisteam verhoudt tot andere functies. En ook hoe we ons tot elkaar verhouden, hier [in het overleg van WOE's en OS'en, red.], met alle portefeuilles. Dus dat is iets wat ik best wel een eind geleerd heb. [...] En de samenwerking met de OE's is volgens mij sinds we met die sessies bezig zijn, best wel verbeterd. Ik kan het niet helemaal zien zoals jullie het zien [de langer zittende WOE's, red.]. Volgens mij gaan we dat nog meer doen, want we gaan ook gezamenlijke dingen doen. En dat is iets wat ik ook gezien heb, dat iedere keer die behoefte werd uitgesproken, bij allebei, WOE's en OE's. Daar hebben die sessies aan bijgedragen. Ik denk dat het zonder die sessie veel later of misschien wel niet gebeurd was. Dan heb je toch twee aparte eilandjes waarbij je langs elkaar heen werkt, dus dat vind ik heel waardevol.”

“

Ik heb: *leidraad, inzicht, bewustwording, gespreksonderwerp en afstemming*. Want je kunt ergens naar refereren omdat je er met z'n allen mee bezig bent. En dat geeft weer duidelijkheid en een stukje bewustwording, en als het ervan afwijkt, kun je daar weer op terugkomen. En het geeft je momenten om ondanks alle hectiek stil te staan bij: jongens, hoe willen we dit nou? We hebben niet voor niets jullie, laten we er even over nadenken.”

“

Ik heb 4 punten opgeschreven. Dat het belangrijk is om *bewust ruimte creëren voor reflectie en ontwikkeling*. Dat wisten we wel al, alleen hadden we er nu ook ruimte en tijd voor en dat is in mijn beleving cruciaal. Het heeft me ook het inzicht gegeven *dat het samenspel van de WOE en omgeving complex blijft*. Dat vind ik nog steeds wel ingewikkeld ook al gaat het inderdaad steeds beter. Ik heb *meer inzicht in mijn eigen rol in het grotere plaatje*, de rol van de OS. Dat verschilt natuurlijk ook heel erg per basisteam. En eigenlijk wil je die hybride professional zijn, maar dat is soms ook gewoon complex. En ik heb opgeschreven dat het belangrijk is om *oog te hebben voor de waan van de dag & ruimte neemt*. *Dat staat soms in de weg om echt op leren en ontwikkelen te staan*. Dat je echt gewoon bezig bent met de casuïstiek van nu en daardoor niet de ruimte om met elkaar met de casuïstiek van overmorgen bezig te zijn.”



4. Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek in basisteams

In alle 3 de teams is na het uitschrijven van 'hun' ontwikkelthema's de tekst besproken met betrokken WOE's (en OS'en, soms teamchefs en wijkagenten). Dit leidde tot een 'update' over de ontwikkelingen aan ons als onderzoekers zodat we dat nog konden verwerken in het eindproduct. Het had daarnaast een 'activerend' effect op professionals die herinnerd werden aan voorgenomen acties en daar (opnieuw) mee aan de slag wilden. Ook kwam naar voren dat het ontwikkeltraject werd gemist: het samen optrekken met ons als 'critical friend' (met een zekere nabijheid én afstand) en de ruimte om het met elkaar te hebben over het vak. Dat laatste bleek best moeilijk om vast te houden, hoewel er binnen de ontwikkelthema's veranderingen in gang zijn gezet om deze ruimte te vergroten. Ons 'terugkom-moment' was daarin ook weer een 'aanjager'. En sommige teams willen graag verder in gesprek hoe het ontwikkeltraject een vervolg kan krijgen. Daarnaast zien wij het als een mooie lokale doorwerking dat dankzij dit onderzoek regelmatige overleggen tussen WOE's zijn ontstaan. Of dat reeds bestaande overleggen (tussen WOE's en OS'en) die tijdens het ontwikkeltraject waren verlengd voor 'ontwikkel sessie WOEst' na ons vertrek zijn behouden om met elkaar te reflecteren, van elkaar te leren en experts of partners uit te nodigen.

Actieonderzoek betekent ook dat onderzoekers moeten zoeken naar een toegankelijke wijze van rapporteren (Boog, 2007). We hebben geprobeerd dit eindproduct zo vorm te geven dat andere basisteams, andere WOE's en professionals waar de WOE mee samenwerkt, de kennis in hun context kunnen gebruiken. Dat zij hiermee handelingsperspectieven krijgen aangereikt. Het is daarmee een vorm van actionable knowledge (zie ook Landman et al., 2015). Doorwerking impliceert daarnaast dat deze kennis niet alleen via dit eindproduct moet worden verspreid. Belangrijke reden voor een slotbijeenkomst voor alle WOE's, OS'en, wijkagenten, OE's en teamchefs van Midden-Nederland waar met elkaar kan worden uitgewisseld over de bevindingen. Deelnemers aan dit actieonderzoek leveren een grote bijdrage aan deze slotbijeenkomst. Voorts willen wij graag verkennen op welke wijze de bevindingen kunnen doorwerken in het (initiële en post-initiële) politieonderwijs.

Als je de rol van de WOE in het probleemgericht werken wilt versterken doet de organisatiestructuur van de basisteams ertoe. Daarom laten wij hier zien hoe de drie betrokken basisteams georganiseerd zijn ten tijde van deel 1 van het onderzoek (in 2022), zoals ook opgenomen in het [product over dat deel](#).

De WOE in het basisteam: hoe is het georganiseerd?





4. Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek in basisteams

Amersfoort

Basisteam Amersfoort bestaat uit ca. 190 fte. Het werkgebied beslaat de hele gemeente Amersfoort en is opgedeeld in 6 gebiedsgebonden groepen (GGG's genoemd): Noord, Noord Oost, Oost, Soesterkwartier, Binnenstad en Zuid. Elke GGG bestaat uit verschillende wijken.

Aan een GGG zijn wijkagenten en ploegen incidentafhandelaars gekoppeld, met een OE (algemeen) die de personele zorg heeft over deze groep medewerkers. Sinds begin 2022 zijn de 6 WOE's ook aan één van de GGG's verbonden, evenals de 3 OSA's (ieder aan twee GGG's).

Tot 2022 had de WOE alleen een (gebiedsoverstijgende) thematische verantwoordelijkheid op één van de portefeuilles. Deze portefeuilles corresponderen met het IVP van de gemeente Amersfoort en zijn in 2022

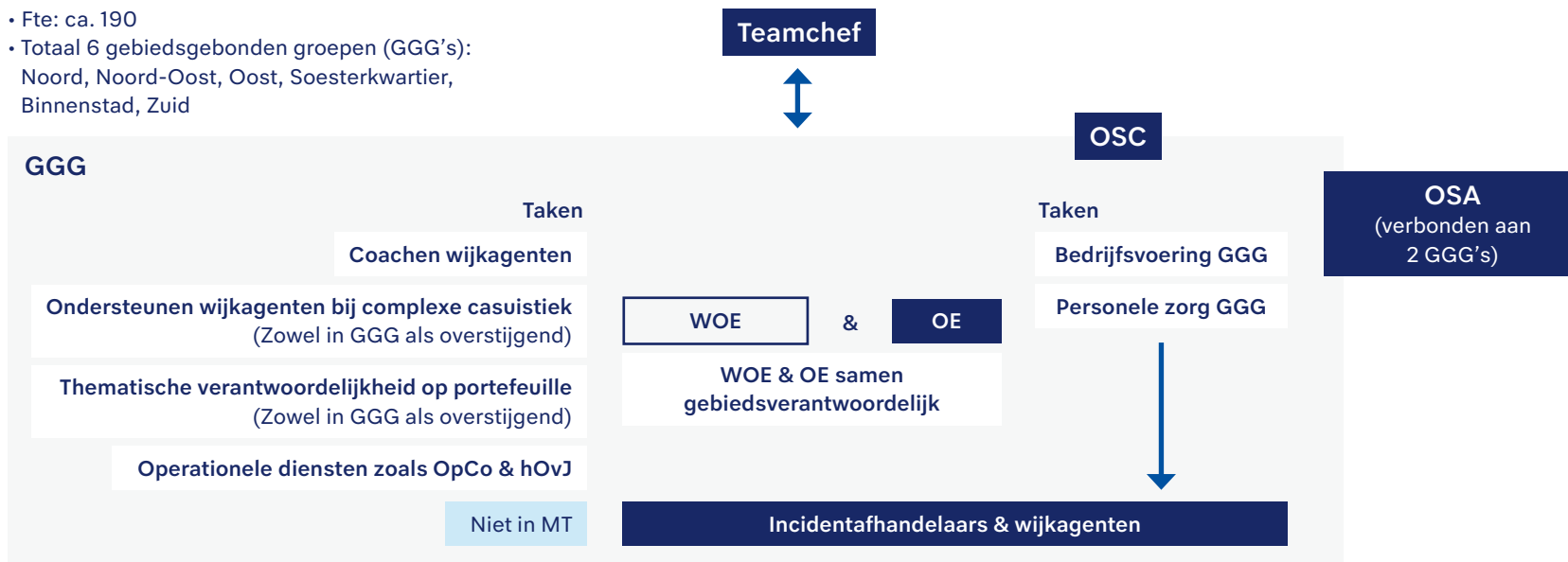
Ondermijning, Cybercrime, Zorg en Veiligheid, Jeugd, Contraterrorisme (CTER) en Evenementen. Sinds de koppeling aan een GGG heeft een WOE zowel een geografische verbinding met een deel van Amersfoort als een gebiedsoverstijgende thematische verantwoordelijkheid. De WOE heeft geen personele zorg in basisteam Amersfoort, maar wel een coachende rol richting wijkagenten. De WOE ondersteunt – binnen de GGG en over de GGG's heen – op complexe casuïstiek.

De WOE's zijn geen onderdeel van het managementteam. Naast hun WOE-taken draaien zij ook operationele diensten, bijvoorbeeld in de rol van OpCo of hOvJ.

Figuur 1. De WOE in basisteam Amersfoort

Amersfoort

- Fte: ca. 190
- Totaal 6 gebiedsgebonden groepen (GGG's): Noord, Noord-Oost, Oost, Soesterkwartier, Binnenstad, Zuid





4. Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek in basisteams

Utrecht-Zuid

Basisteam Utrecht-Zuid bestaat uit ca. 150 fte. Utrecht-Zuid beslaat een deel van Utrecht stad en is opgedeeld in 3 werkgebieden (clusters genoemd): West, Zuid-West en Zuid. Elk cluster bestaat uit een combinatie van verschillende wijken.

Aan een cluster zijn wijkagenten en ploegen incidentafhandelaars gekoppeld, met een OE (algemeen) die de personele zorg heeft over deze groep medewerkers. De 3 OEWA's zijn ieder aan één van de clusters gekoppeld en hebben daarnaast een thematische verantwoordelijkheid (ook wel pijlers genoemd, komen overeen met het IVP van de gemeente Utrecht) voor het gehele werkgebied van het basisteam. De OE en de OEWA die

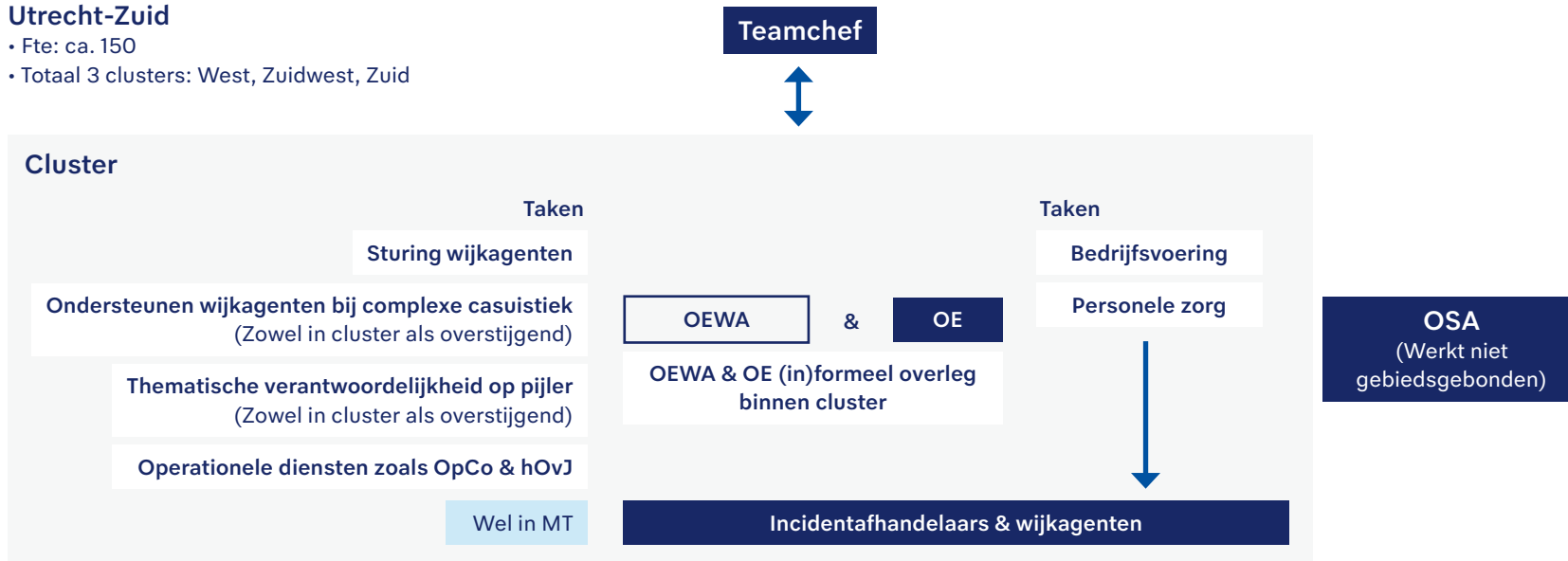
samen op één cluster zitten spreken elkaar regelmatig (in)formeel. De 2 OSA's (deze vacatures zijn recent ingevuld) werken niet gebiedsgebonden.

De OEWA heeft dus zowel een geografische verbinding met een deel van Utrecht-Zuid als een gebiedsoverstijgende thematische verantwoordelijkheid. De pijlers voor basisteam Utrecht-Zuid zijn in 2022: (1) Zorg en Veiligheid (2) Jeugd/PGA (3) Ondermijning en (4) Verkeer en Evenementen. De OEWA heeft geen personele zorg in basisteam Utrecht, maar wel een sturende rol richting wijkagenten. De OEWA ondersteunt – binnen het cluster en over het cluster heen – op complexe casuïstiek. OEWA's zijn onderdeel van het managementteam. Ze draaien daarnaast mee in diensten zoals OpCo, hOvJ of hOvJ-huisverbodadviseur.

Figuur 2. De OEWA in basisteam Utrecht-Zuid

Utrecht-Zuid

- Fte: ca. 150
- Totaal 3 clusters: West, Zuidwest, Zuid





4. Verantwoording en reflectie van dit actieonderzoek in basisteams

Almere Stad-Haven

Basisteam Almere Stad-Haven bestaat uit ca. 141 fte. Het werkgebied beslaat een deel van de stad Almere en is opgedeeld in 3 GGP clusters (1, 2 en 3 genoemd). Daarnaast bestaat een 4^e cluster: Opsporing. Elk GGP Cluster bestaat uit verschillende wijken.

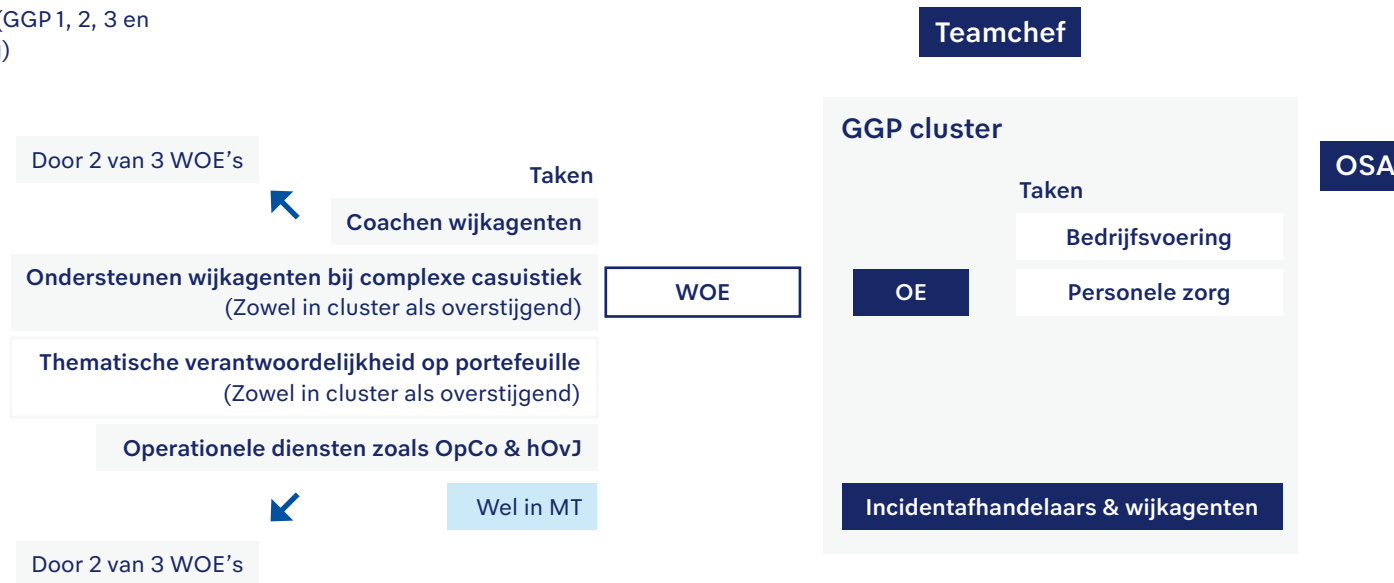
Aan een GGP cluster zijn wijkagenten en ploegen incidentafhandelaars (clusterleden) gekoppeld, met een OE (algemeen) die de personele zorg heeft over deze groep medewerkers. Er zijn 3 WOE's in Almere Stad-Haven. De WOE's werken uitsluitend thematisch, dus zijn niet aan een GGP cluster gekoppeld. De 2 OSA's zijn ook niet verbonden aan een GGP cluster.

De WOE heeft dus een thematische verantwoordelijkheid die voor het hele basisteam geldt. De thema's zijn (1) Zorg en Veiligheid, (2) Ondernijning, (3) Horeca, Betaald voetbal en Evenementen. De WOE heeft geen personele zorg in basisteam Almere Stad-Haven, maar wel een coachende rol richting wijkagenten. Eén WOE is van deze coachende rol vrijgesteld. De WOE ondersteunt – binnen het cluster en over het cluster heen – op complexe casuïstiek. Twee van de drie WOE's draaien daarnaast nog mee in diensten zoals OpCo, hOvJ of hOvJ-huisverbodadviseur. Eén WOE is vrijgesteld van deze diensten. De WOE's zijn onderdeel van het managementteam.

Figuur 3. De WOE in basisteam Almere Stad-Haven

Almere Stad-Haven

- Fte: ca. 190
- Totaal 4 clusters (GGP 1, 2, 3 en cluster opsporing)





Literatuur

Anderson, R. (2004). An epistemology of the heart for scientific inquiry. *The Humanistic Psychologist*, 32(4), 307-341.

Andriessen, D. (2013). Ontwerpgericht onderzoek in het moeras van de praktijk. In H. de Jong, P. Tops & M. van der Land (Red.), *Prikken in praktijken. Over de ontwikkeling van praktijkonderzoek* (pp. 69-89). Boom Lemma.

Boog, B. (2007). Handelingsonderzoek of Action Research. *KWALON*, 12(1), 13-19.

Boog, B., M. Slagter, I. Jacobs-Moonen & F. Meijering (2005). *Focus on action research. De professional als handelingsonderzoeker*. Van Gorcum.

Coenen, H. (1987). *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren*. Universiteit Groningen.

Goldstein, H. (1979). Improving policing: a problem-oriented approach. *Crime & Delinquency*, 25, 236-258.

Greven, K. & D. Andriessen (2019). *Practice-Based Research Impact Model for Evaluation: PRIME*. Universiteit Leiden.

Kessels, J. (2001). Learning in Organizations: A corporate curriculum for the knowledge economy. *Futures*, 33, 497-506.

Khonraad, S. (2016). Roma en exemplarisch handelingsonderzoek. *PROCES*, 95(5), 57-69.

Kleijer-Kool, L., J. Steenbrink, S. Werensteijn, M. Egelkamp & A. Donker (2021). *Ontwikkelbehoeften operationeel experts Politie Midden-Nederland*. Lectoraat Zorg en Veiligheid, Hogeschool Utrecht.

Landman, W., R. Kouwenhoven & M. Brussen (2015). *Spelen met weerbaarheid. Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteams*. Politie & Wetenschap.

Meurs, T. (2021). *Tussen de linies. Werken aan kennisintensieve en verbindende (politie)professionaliteit*. Universiteit Utrecht.

Meurs, T. (2023). *Hernieuwde relevantie. Actieonderzoek vanuit een gebiedsgebonden politiefilosofie*. Boom Criminologie.

Meurs, T. (2024). Het ontwikkelen van verbinding. Over een veranderende verhouding tussen gebiedsgebonden politie en wetenschap. In T. van den Broeck, S. de Kimpe & D. van Nuffel (Red.), *Community policing: nieuwe impulsen voor gemeenschapsgerichte politiezorg in België* (pp. 303-335). Politeia.

Meurs, T. & B.J. Kreulen (2014). *De wijkagent centraal: taaie materie*. Politieacademie.

Meurs, T. & B.J. Kreulen (2017). Het hoe van de WOE. *Tijdschrift voor de Politie*, 79(4), 26-30.

Meurs, T. & A. Visch (2018). Grijs gebied. Hoe hybride professionals hun identiteit bevechten binnen de politie. *PROCES*, 97(2), 147-158.



Noordegraaf, N. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187-206.

Politie (2016). *Landelijk werkingsdocument districten & basisteams*. Versie 3.0.

Politie (2018). *Podium voor goed politiewerk: ontwikkelagenda GGP*.

Ponsaers, P. (2001). Reading about “community (oriented) policing” and police models. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 24(4), 470-496.

Terpstra, J. (2008). *Wijkagenten en hun dagelijks werk*. Politie & Wetenschap.

Terpstra, J. (2019). *Wijkagenten en veranderingen in hun dagelijks werk*. Politie & Wetenschap.

Terpstra, J. R. Salet, I. van Duijneveldt & T. Havinga (2021). *Gebiedsgebonden politiewerk in ontwikkeling. Onderzoek naar basisteams in een digitale en superdiverse samenleving*. Politie & Wetenschap.

Skogan, W. (2006). *Police and community in Chicago: a tale of three cities*. Oxford University Press.

Skogan, W. & S. Hartnett (1997). *Community policing: Chicago style*. Oxford University Press.

Sollie, H. & W. Landman (2021). *Leidinggeven aan politiewerk en politiemensen. De operationeel expert in het basisteam en de districtsrecherche*. Politie Nederland/Twynstra Gudde.

Steden, R. van, R. Anholt & R. Koetsier (2021). *De kracht van gebiedsgebonden politiewerk. Een internationale literatuurstudie*. Politie Nederland/Vrije Universiteit/NSCR.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

Werkgroep Doorwerking (2023). *Doorwerking in wetenschappelijk politieonderzoek. Visie, hulpmiddelen en een methodische manier van werken*. Politie.

Colofon

Onderzoeksteam:

Lianne Kleijer-Kool, Lisette Bitter, Geertje Siegmund, Jan Steenbrink, Andrea Donker en Karlijn Schoonenberg.

Uitgave: Politie, in opdracht van de landelijk portefeuillehouder Gebiedsgebonden Politie

Vormgeving: Osage, Utrecht

Informatie: portefeuille-ggp.korpsstaf@politie.nl

Contact over het onderzoek: lianne.kleijer-kool@hu.nl

Met medewerking van:

Het onderzoek WOEst aantrekkelijk probleemgericht werken is uitgevoerd door het lectoraat Zorg en Veiligheid van Hogeschool Utrecht, samen met **drie basisteams** in eenheid Midden-Nederland. Wij bedanken de basisteams Almere Stad-Haven, Amersfoort en Utrecht-Zuid waar dit actieonderzoek plaatsvond. Professionals uit deze basisteams namen deel aan interviews en focusgroepen.

Wij noemen graag bij naam de kernparticipanten aan (delen van) de ontwikkeltrajecten:

Almere Stad-Haven

Paul van den Assum (teamchef), David Ewaard (WOE), Tom Hoheker (WOE), Wouter de Jong (WOE), Casper Spee (WOE), Ro Teunissen (WOE) en Merel Verweij (teamchef)

Amersfoort

Maura Douma (WOE), Iason Georgiou (WOE), Joost Hamer (OSA), Sarah Ketelaar (WOE), Remco Meijer (WOE), Simone Mulder (OSC), Henk Jan Plantinga (WOE), Alexander Staal (teamchef), Robin Sterckel (teamchef) en Luke Wilke (OSA)

Utrecht-Zuid

Harrie Dijkhuizen (OSA), Zefanja Engberts (OEWA), Marco Jong (teamchef), Adriaan de Koeijer (OEWA), Eduard van Ravensberg (OSA), Erik Schep (OEWA) en Philip Vijfhuize (teamchef)

Daarnaast bedanken wij de **begeleidingscommissie** die bestond uit een vertegenwoordiging van WOE's, sectorhoofd met portefeuille GGP, wetenschap en opdrachtgever: Saskia Blaauw, Barbara van Caem, Teun Meurs, Bas Mooi, Renze Salet, Jasper Tips en Ronald van der Wal

