

# Inrichting Regionale Informatie Organisaties Politiekorpsen

POLITIEACADEMIE - Lectoraat Intelligence



Beschrijvend (voor)onderzoek naar  
de inrichting van de RIO's in Nederland

Mei 2011

Erik Staffeleu  
Mariëlle den Hengst  
Erik Hoorweg

Inrichting Regionale InformatieOrganisaties Politiekorpsen

# Inrichting Regionale InformatieOrganisaties Politiekorpsen

Beschrijvend (voor)onderzoek naar de inrichting van de RIO's in Nederland

Mei 2011

Erik Staffeleu  
Mariëlle den Hengst  
Erik Hoorweg

ISBN 978-90-79149-45-2

Dit is een uitgave in de intelligencereeks van de Politieacademie

De volgende publicaties zijn verkrijgbaar:

1. Mariëlle den Hengst (maart 2010), *Informatierijk en toch kennisarm!?*;
2. Cees Sprenger, Eefje Teeuwisse, Else Pragt, Gieta Bhansing en Agnes Dinkelmans (juni 2010).  
*Bouwen aan een Community of Intelligence*;
3. Nicolien Kop en Peter Klerks (juni 2010), *Alertheid van politiemensen bij signalen van 'onraad'*;
4. Peter Klerks en Nicolien Kop (augustus 2010), *Toekomst verkennen voor analisten*;
5. Peter Versteegh, Theo van der Plas en Hans Nieuwstraten (augustus 2010), *The Best of Three Worlds*;
6. Erik Staffeleu, Mariëlle den Hengst, Erik Hoorweg (mei 2011), *Inrichting Regionale InformatieOrganisaties Politiekorpsen*.

Deze publicaties zijn verkrijgbaar bij:

Politieacademie  
Lectoraat Intelligence  
Postbus 834  
7301 BB Apeldoorn  
lectoraat.intelligence@politieacademie.nl

Politieacademie  
Lectoraat Intelligence  
Apeldoorn, mei 2011

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1	Achtergrond en aanleiding	11
1.2	Doel- en vraagstelling van het onderzoek	11
1.3	Reikwijdte en verantwoording	11
1.4	Uitvoering van het onderzoek	12
1.5	Leeswijzer	13
<b>2.</b>	<b>Onderzoeksbevindingen</b>	<b>17</b>
2.1	Inleiding	17
2.2	Organisatie van de RIO	17
2.2.1	<i>De inrichting van het RIK</i>	20
2.2.2	<i>De inrichting van het DIK</i>	20
2.2.3	<i>De inrichting van het LIK</i>	21
2.3	Besturing van de RIO	21
2.3.1	<i>Missie/ visie/ strategie voor de RIO zijn veelal uitgewerkt</i>	21
2.3.2	<i>Proceseigenaarschap en portefeuille VVVi-proces</i>	21
2.3.3	<i>Regionale intelligence-agenda uitgangspunt voor productie RIO</i>	22
2.3.4	<i>Beoordelingsafspraken RIO vastgelegd</i>	22
2.4	Processen van de RIO	23
2.4.1	<i>VVVi-proces vormt de kern binnen de RIO</i>	23
2.4.2	<i>Aanwezigheid procesbeschrijvingen</i>	23
2.4.3	<i>Verhouding VVVi-proces en planning- &amp; control-proces</i>	23
2.4.4	<i>Verhouding VVVi-proces en Informatiemanagement</i>	24
2.5	Informatieproducten	25
2.5.1	<i>De meeste korpsen hanteren een producten- en dienstencatalogus voor RIO</i>	25
2.6	Cultuur en mensen	25
2.6.1	<i>Gewenste cultuur voor de RIO beschreven</i>	25
2.6.2	<i>Opleidingseisen en competenties per functie zijn bij de meeste korpsen vastgelegd</i>	26
2.6.3	<i>Bijna driekwart van de korpsen heeft een opleidingsplan voor RIO medewerkers</i>	26
2.7	Middelen	27
2.7.1	<i>Beschikbare ruimte voor ontwikkeling RIO varieert</i>	27
2.7.2	<i>Beschikbaarheid van ICT-tools</i>	27
2.7.3	<i>Aanwezigheid kwaliteitscontroles</i>	28
<b>3.</b>	<b>Bespreking archetypen</b>	<b>31</b>
3.1	Centrale dienst/divisie	31
3.2	Centraal en decentraal	32
3.3	Verschillende losse onderdelen, de RIO als netwerkorganisatie	33

<b>4-</b>	<b>Succesfactoren</b>	<b>37</b>
4.1	Definitie van het succes van een RIO	37
4.2	Inrichtingsfactoren die bepalend zijn voor succes	38
4.2.1	<i>Organisatie: CIE en RID</i>	38
4.2.2	<i>Organisatie: lokale verankering</i>	39
4.2.3	<i>Organisatie: functie regisseurs</i>	39
4.2.4	<i>Sturing: afdekken gehele politiedomein</i>	40
4.2.5	<i>Sturing: hebben van een ontwikkelrichting/visie</i>	40
4.2.6	<i>Processen: Verbinding met informatiemanagement</i>	40
4.2.7	<i>Cultuur en mensen: klantgericht, blauw en professional</i>	40
4.3	Toekomstige ontwikkelingen	41
<b>5-</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>45</b>
5.1	Aanpak en algemene bevindingen	45
5.2	Inrichting van informatieorganisatie	45
5.3	Factoren voor succes	46
5.4	Vervolgonderzoek gewenst	46
	<b>Bijlage A: Referentiekader</b>	<b>51</b>
	<b>Bijlage B: Lijst van geïnterviewden</b>	<b>57</b>
	<b>Bijlage C: Organogrammen RIO's</b>	<b>61</b>
	<b>Bijlage D: Relatieve verdeling formatie per korps</b>	<b>71</b>
	<b>Colofon</b>	<b>75</b>

## Voorwoord

Informatiesturing is bij de politie in 2011 een essentieel onderdeel van het politiewerk. Dat kan ook niet anders in een tijdperk waarin informatie een steeds grotere rol speelt.

Het rapport 'Politie in Ontwikkeling' (2005), het 'Nationaal Intelligence Model' (2008) en de 'Architectuur voor de informatieorganisatie in 2010' (2009) zijn de richtinggevende kaders in het intelligencedossier van de Nederlandse politie. Op basis van deze kaders hebben alle korpsen hun eigen informatieorganisatie ingericht. Binnen de regiokorpsen en het korps landelijke politiediensten werken daar nu ongeveer 3500 mensen. En dan heb ik enkele duizenden collega's die met informatiemanagement aan de slag zijn nog niet meegerekend.

Iedere dag werken al deze mensen aan het verwerven en onderhouden van informatieposities. Zij zorgen dat beschikbare informatie in de korpsen gebruikt wordt in de uitvoering van onze politietaken, van diender tot korpschef, van wijk tot wereld.

Het is voor de politie en onze omgeving na ruim 3 jaar ontwikkelen en bouwen belangrijk om te weten hoe we er nu met de inrichting van de Regionale InformatieOrganisaties (RIO) van de 25 regiokorpsen voor staan. Hoe heeft de organisatie zich de afgelopen jaren ontwikkeld? Welke vraagstukken spelen een rol? Kunnen we al iets zeggen over factoren voor succesvolle informatieorganisaties of over de effectiviteit in het politiewerk?

Het lectoraat Intelligence van de Politieacademie heeft onze onderzoeksopdracht uitgevoerd en geeft met dit rapport voor een belangrijk deel antwoord op de vragen die we hebben. Dit is overigens een opdracht die in het huidige bestel veel werk en inzicht vraagt.

Inmiddels staan we bij de politie aan de vooravond van veel veranderingen. Gerard Bouman zal voor het einde van dit jaar als kwartiermaker nationale politie een plan opstellen voor de inrichting en realisatie van het nieuwe landelijke politiekorps, zodat de nationale politie van start kan gaan als het parlement instemt met de nieuwe Politiewet.

De nationale politie moet leiden tot een politie die beter invulling kan geven aan de eisen die de maatschappij stelt. De nationale politie moet bijdragen aan een veiliger leefomgeving, meer vertrouwen bij burgers en meer tevredenheid bij agenten. Ik ben er van overtuigd dat de informatieorganisatie van de nationale politie hierin een belangrijke rol gaat spelen. Dit rapport is wat mij betreft voor de inrichting van dit onderdeel een belangrijke bouwsteen.

Jan ter Mors  
Programmamanager Intelligence

Mei 2011







## 1. Inleiding

### 1.1 Achtergrond en aanleiding

Het informatieproces binnen de politie maakt momenteel een professionaliseringsslag door. Dit mede als gevolg van de ontwikkelingen die in gang zijn gezet met de introductie van het Nationaal Intelligence Model (NIM), dat in 2008 is opgesteld in opdracht van de Raad van Hoofdcommissarissen. Het NIM maakt de taken en verantwoordelijkheden op lokaal, regionaal en nationaal niveau helder en biedt daarmee een concernbrede visie op de informatiehuishouding van de Nederlandse Politie.

Recente incidenten zoals de strandrellen in Hoek van Holland, waarbij zware kritiek ontstond op het functioneren van (het intelligenceproces van) de politie, hebben de roep om meer te investeren in de informatieorganisaties binnen de korpsen nog verder versterkt. Bijna alle korpsen hebben zich genoodzaakt gezien om de inrichting van de 'eigen' informatieorganisatie aan te passen. Een klein aantal korpsen heeft deze aanpassingen ook al daadwerkelijk doorgevoerd. Een veel groter aantal korpsen staat nog voor de keuze ten aanzien van inrichtingsvraagstukken. Bovendien zullen bij de vorming van de nationale politie ongetwijfeld ook keuzen gemaakt moeten worden voor de inrichting van de informatieorganisatie. Een complicatie bij het maken van deze keuzen is het gebrek aan inzicht in de gevolgen van bepaalde inrichtingskeuzen. En dit terwijl deze inrichtingskeuzen mede bepalend zijn voor de kwaliteit en het effect van het intelligenceproces.

Het voorgaande is reden voor het Programma Intelligence Politie Nederland om opdracht te geven voor een onderzoek naar dit onderwerp. Dit onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat Intelligence van de Politieacademie in samenwerking met Capgemini Consulting.

### 1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is te komen tot een set inrichtingsfactoren die bepalend zijn voor het succes van een informatieorganisatie in het intelligenceproces van de Nederlandse politie.

Het onderzoek is opgebouwd uit een vooronderzoek en een vervolgonderzoek. Deze rapportage beschrijft het vooronderzoek, waarin van ieder korps de huidige inrichting van de informatieorganisatie c.q. de inrichting zoals deze op korte termijn wordt beoogd, op hoofdlijnen in kaart wordt gebracht. Dit onderzoek vormt inhoudelijk de basis voor het nog uit te voeren vervolgonderzoek, waarin het effect van de inrichting van de informatieorganisatie centraal staat. Het vooronderzoek kent een tweeledige vraagstelling:

1. Op welke wijze zijn de huidige regionale informatieorganisaties (RIO's) van de 25 regionale politiekorpsen momenteel ingericht (c.q. hoe ziet de inrichting eruit die op korte termijn wordt beoogd)?
2. Hoe definiëren de korpsen het succes van hun RIO?

Het vooronderzoek resulteert in een aantal archetypen die de verschillende organisatiemodellen voor de RIO's omvatten en een eerste inzicht in de succesfactoren voor de effectiviteit van deze RIO's.

Hiermee vormt het vooronderzoek de opmaat voor het vervolgonderzoek waarin het theoretisch kader wordt verdiept en de succesfactoren nader worden onderzocht. Daarbij zal tevens een internationale vergelijking worden gemaakt.

### 1.3 Reikwijdte en verantwoording

Om inzicht te bieden in de huidige opzet van de RIO's is een aantal inrichtingskeuzen binnen de 25 regiokorpsen onderzocht. In het vooronderzoek is, aan de hand van inrichtingsplannen en andere documenten met betrekking tot de inrichting van de informatieorganisatie en verrijkt met interviews, als het ware een 'foto' gemaakt van de RIO's in de korpsen.

Een RIO wordt binnen dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

Alle organisatorische eenheden (en meer specifiek de daarbinnen werkzame personen) binnen een korps die zich bezighouden met het proces Verzamelen en Verwerken Veiligheidsinformatie (VVi, Programma Intelligence – versie 1.2 – maart 2010)

Het proces VVi levert veiligheidsinformatieproducten ten behoeve van de sturing op beleid en (dagelijkse) uitvoering en bestaat uit de stappen: voorbereiden, verzamelen, verwerken, analyseren, monitoren en verstrekken.

- Voorbereiden: te bereiken dat de vraag van informatie en analyseproducten helder is, de wijze van afhandeling wordt bepaald en de opdracht op de juiste wijze wordt uitgevoerd.
- Verzamelen: te bereiken dat alle beschikbare en bruikbare informatie op een zorgvuldige wijze wordt verzameld en alle relevante informatie aan de informatie-/analyseopdracht wordt gekoppeld.
- Verwerken: te bereiken dat alle verzamelde informatie op de juiste wijze wordt vastgelegd en beheerd en wordt verwerkt tot het gevraagde veiligheidsinformatieproduct richting de klant.
- Analyseren: te bereiken dat de informatie door het toepassen van methoden en technieken van onderzoek wordt omgezet in een analyseproduct.
- Monitoren: te bereiken dat zicht wordt gehouden op de uitvoering van de informatieopdrachten en activiteiten voor bijsturing worden genoemd.
- Verstrekken: te bereiken dat veiligheidsinformatieproducten en analyseproducten op de juiste wijze en met inachtneming van de verschillende verstrekkingssystemen worden verstrekt en dat verstrekkingen op voorgeschreven wijze worden vastgelegd.

De volgende inrichtingskeuzen zijn in het onderzoek in kaart gebracht:

- 1 Context: De context is een verzameling van factoren buiten de RIO, die van invloed zijn op de inrichting en het functioneren van de RIO. Daarbij geldt dat het politiekorps waar binnen de RIO situeert, een onderdeel van de context vormt.
- 2 Organisatie: Onder de organisatie van de RIO wordt verstaan de wijze waarop de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten behoeve van het VVi-proces zijn belegd binnen een korps op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- 3 Sturing: Onder de besturing van de RIO wordt verstaan de wijze waarop het proceseigenaarschap en de portefeuille zijn belegd binnen een korps en de wijze waarop op het presteren van de RIO wordt gestuurd.
- 4 Processen: De informatieorganisatie is verantwoordelijk voor de productie van veiligheidsinformatieproducten aan de hand van het proces VVi. De processen van de informatieorganisatie reiken soms verder dan het VVi-proces en betreffen bijvoorbeeld ook informatiemanagement en planning & control.
- 5 Producten: Iedere informatieorganisatie maakt veiligheidsinformatieproducten ter ondersteuning van één of meerdere van de kerntaken intake, noodhulp, handhaving en opsporing.
- 6 Cultuur en mensen: Onder cultuur en mensen wordt verstaan de wijze waarop cultuur, competenties en opleidingseisen zijn beschreven en vastgelegd voor de informatieorganisatie.
- 7 Middelen: Om de informatieorganisatie te ondersteunen en de productie van veiligheidsinformatieproducten mogelijk te maken gebruiken korpsen verschillende ICT-tools. Tools, technieken en werkwijzen om kwaliteitscontroles op gegevens uit te voeren worden ook tot de middelen gerekend.

#### 1.4 Uitvoering van het onderzoek

Om een beeld te krijgen bij de manier waarop de verschillende korpsen hun RIO hebben ingericht, is gestart met het verzamelen van relevante documentatie per korps, zoals inrichtingsplannen en inventarisaties. Deze documentatie was in eerste instantie afkomstig van het virtueel kantoor van het Programma Intelligence. Ter aanvulling van deze documentatie is contact gezocht met de korpsprojectleiders intelligence van de verschillende korpsen. In een aantal gevallen volgde hierop een doorverwijzing naar een collega binnen het korps.

Het totaal aan verzamelde documentatie vormde vervolgens de input voor het maken van een eerste 'schets' van de wijze waarop de informatieorganisatie binnen elk korps is ingericht. Deze schets kwam tot stand door het vooraf ontworpen 'referentiekader' (zie Bijlage A) per korps te vullen. Het referentiekader beslaat de in paragraaf 1.3 genoemde inrichtingskeuzen.

Na het maken van de eerste schets van de informatieorganisatie binnen elk korps is aan de korpsprojectleiders intelligence de vraag voorgelegd of zij bereid waren tot een (telefonisch dan wel face-to-face) interview, met als doel om samen met de interviewer een toets te doen op de schets van de informatieorganisatie. Deze toets bestond uit het gestructureerd doornemen van het gevulde referentiekader en zo nodig informatie toe te voegen dan wel wijzigingen aan te brengen.

Ten slotte is een viertal diepte-interviews afgenomen met onderstaande korpsen om factoren te identificeren die bijdragen aan het succes van de informatieorganisatie:

- Amsterdam-Amstelland
- Hollands Midden
- Limburg-Noord
- Rotterdam-Rijnmond

Belangrijk kenmerk van dit onderzoek is de waarde vrije benadering van het onderzoeksobject. Door het onderzoeksteam worden geen normatieve uitspraken gedaan over de kwaliteit of effectiviteit van de inrichtingskeuzen. Centraal in dit onderzoek staat het maken van de 'foto' van de RIO's (descriptief). Deze 'foto' is, zeker gezien de ontwikkelingen in de informatieorganisatie, een momentopname.

## 1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 is een samengevat beeld geschetst van de bevindingen per inrichtingskeuze.

In hoofdstuk 3 zijn de verschillende archetypen gepresenteerd, die zijn gedestilleerd uit de inrichtingen van de RIO's die in het onderzoek de revue zijn gepasseerd.

In hoofdstuk 4 is ingegaan op de factoren die bijdragen aan het succes van de verschillende informatieorganisaties.

Hoofdstuk 5 ten slotte zijn de belangrijkste bevindingen samengevat en zijn de aanbevelingen voor het vervolgonderzoek geschetst.

In Bijlage A is het referentiekader opgenomen, dat is gebruikt om een schets te maken van de informatieorganisatie van elk van de korpsen.

In Bijlage B is een lijst opgenomen van de geïnterviewde personen.

In Bijlage C zijn de organogrammen van de RIO's opgenomen.

In Bijlage D is relatieve verdeling van de RIO-formatie over de schalen per korps opgenomen.







## 2. Onderzoeksbevindingen

### 2.1 Inleiding

Met het vooronderzoek is een tweetal vragen beantwoord, namelijk op welke wijze de RIO's van de 25 regiokorpsen momenteel ingericht zijn (c.q. welke inrichting op korte termijn beoogd wordt) en hoe de korpsen het succes van hun RIO definiëren. Dit heeft geleid tot het definiëren van drie archetypen waaronder de verschillende RIO's kunnen worden geschaard en een eerste inzicht in de succesfactoren voor de effectiviteit van deze RIO's.

Het gaat voor deze rapportage te ver om de informatieorganisatie van ieder korps in detail te bespreken. De beschrijvingen per korps zijn gedeeld met de korpsprojectleiders en zijn beschikbaar bij het Programma Intelligence. Een samenvattend overzicht van de inrichtingskeuze per korps is gepresenteerd op de bijgesloten poster. In de volgende paragrafen is per inrichtingskeuze een schets van de belangrijkste onderzoeksresultaten gegeven.

### 2.2 Organisatie van de RIO

De omvang van de korpsen in termen van fte's, varieert van 960 tot 6.377 fte<sup>1</sup>. De omvang van het budget dat de korpsen tot hun beschikking hebben varieert van €77 miljoen tot €474 miljoen per jaar.

#### De inrichting van de RIO's kent een grote verscheidenheid

Onder de organisatie van de RIO wordt verstaan de wijze waarop de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten behoeve van het VVVi proces zijn belegd binnen een korps op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In de meeste korpsen zijn in meer of mindere mate de volgende onderdelen herkenbaar binnen de RIO: gegevensverwerking, informatiecoördinatie (infodesk), analyse-afdeling, CIE en RID. Deze afdelingen kennen veelal een regiobrede focus. De genoemde onderdelen kunnen als de romp van de RIO gezien worden. De manier waarop deze onderdelen hiërarchisch zijn opgehangen in de organisatie verschilt per korps. Soms vallen de afdelingen onder één baas, soms onder velen. Soms vallen de afdelingen nog onder een recherchechef, soms onder een chef intelligence. Soms hebben de medewerkers een werkplek dicht bij de operatie, soms zitten ze centraal bij elkaar. Soms zijn de analisten verbonden aan een geografische/ thematische eenheid, soms worden ze flexibel te werk gesteld vanuit een soort uitzendconstructie. Zoals te lezen zijn er veel varianten denkbaar en vindbaar. Uit deze verscheidenheid zijn drie archetypen te destilleren welke in meer detail worden beschreven in hoofdstuk 3.

Naast de romp van de RIO is een aantal onderdelen/ taken te onderscheiden die afhankelijk van de korpsvisie wel of niet tot de RIO worden gerekend (zie ook onderstaande figuur). Deze onderdelen kunnen worden gezien als de ledematen van de RIO. De volgende ledematen zijn te onderscheiden:

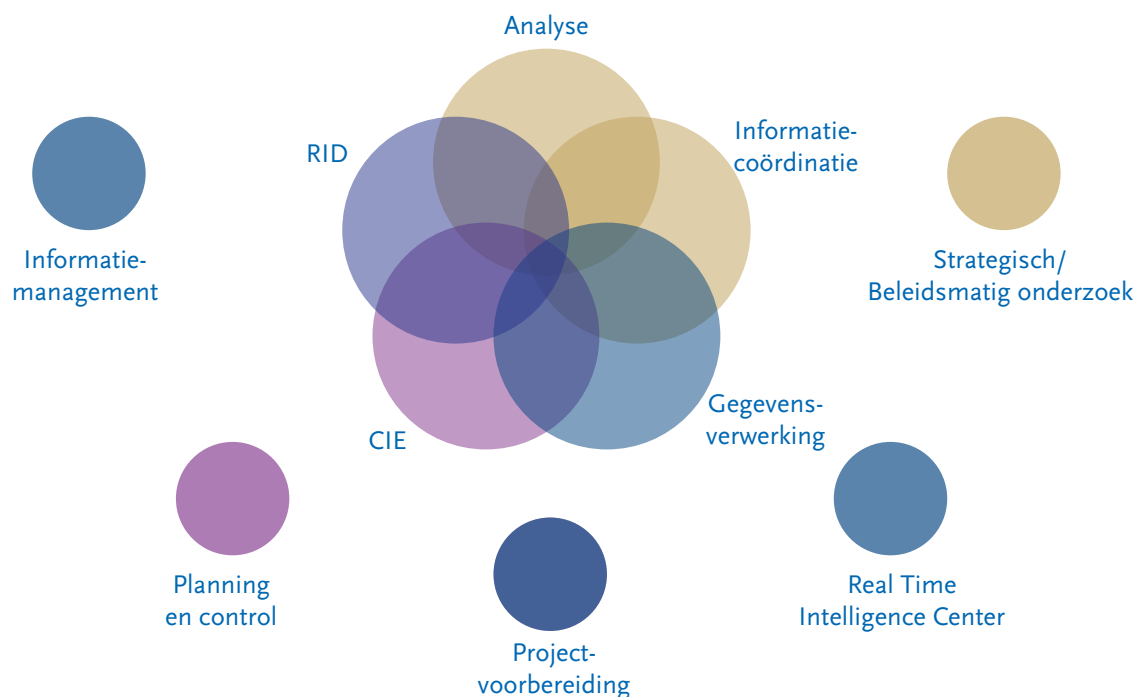
- Ondersteuning van de planning- & control<sup>2</sup>-cyclus met management-informatieproducten.
- Uitvoeren informatiemanagement<sup>3</sup>, innovatie van de ICT-ondersteuning van het VVVi proces en/of het functioneel beheer.
- Invulling geven aan een Real Time Intelligence Center, Real Time Crime Center, Verkeerstoren en/of aansluiting bij de meldkamer.
- Uitvoeren van projectvoorbereiding.
- Onderzoek op strategisch en beleidsmatig niveau.

1 Peildatum 1-1-2010

2 In de rest van dit rapport gebruiken we de term planning & control. Daarmee bedoelen we dan niet de volledige planning en control, maar wel die delen die de managementinformatie leveren voor verantwoording (control). Planning heeft in deze geen relatie met capaciteitsmanagement binnen de politie

3 Informatiemanagement bekijken we in dit rapport vanuit de vraagarticulatie naar nieuwe (functionaliteiten van) systemen, functioneel beheer van bestaande systemen en in sommige gevallen ook de ontwikkeling van nieuwe systemen (aanbodzijde).

Van alle korpsen is de organisatie van de RIO in beeld gebracht middels een organogram. De organogrammen van de 25 regiokorpsen zijn opgenomen in bijlage C.



Figuur 1: Onderdelen van de RIO: romp en ledematen

*Er bestaat een grote verscheidenheid aan functies binnen een RIO*

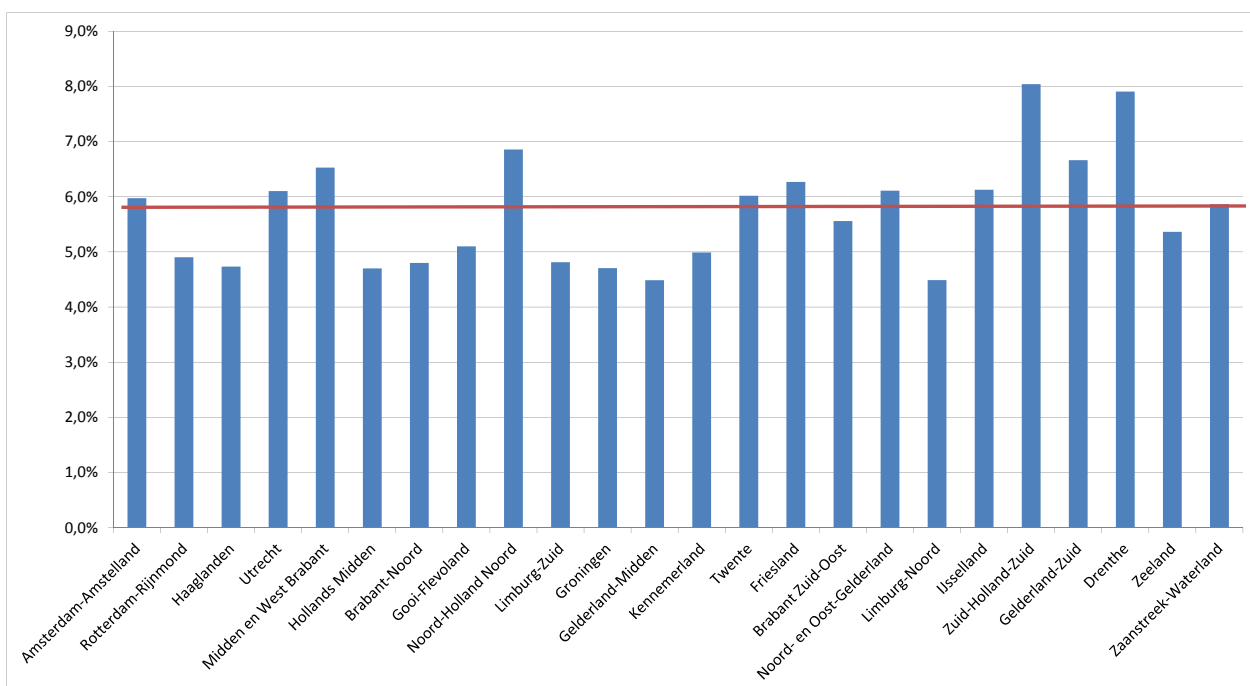
Een analyse van de formaties van de 25 regiokorpsen leert dat er een grote verscheidenheid is aan gehanteerde functiebenamingen. Om de formaties toch enigszins vergelijkbaar te maken zijn de formaties afgezet tegen de concept intelligencereeks zoals deze bekend was eind 2010. Voor het matchingsproces van de huidige functies op het concept landelijk functiehuis is geen functiekundige geraadpleegd. Er is met name gekeken naar de overeenkomst in schaal. Indien de functiebenaming aanleiding gaf om te veronderstellen dat het om een leidinggevende functie ging, zijn de fte's als 'leiding' genoteerd. Uitzondering hierop zijn de schaal 9 functies die als 'meewerkend voorman' getypeerd kunnen worden en daarmee volgens het concept landelijk functiehuis als 'Operationeel Expert Intelligence' te typeren zijn.

In de categorie 'overige' zijn de fte's opgenomen die binnen de RIO een ondersteunende rol in de bedrijfsvoering hebben zoals secretaresses of de afdelingsplanner. Daarnaast zijn functies die herkenbaar zijn als informatievoorzieningsrollen zoals functioneel beheerders eveneens in de categorie 'overige' opgenomen. Functies binnen de andere ledematen van de RIO, zoals die voor projectvoorbereiding of beleidsmatig onderzoek, zijn in de functiebenamingen niet altijd als zodanig herkenbaar. Deze zijn daarom niet in de categorie 'overige' opgenomen, maar – voor die korpsen die deze functies als onderdeel van de RIO hebben – terug te vinden in de overige functiecategorieën. Aangezien in de concept intelligencereeks van het landelijk functiehuis nog niet voorzien was in een schaal 5 intelligencemedewerker maar er wel veel medewerkers met schaal 5 werkzaam zijn binnen het informatieproces, is deze eveneens toegevoegd als categorie.

*De relatieve omvang van de RIO is vergelijkbaar over de korpsen*

In figuur 2 zijn de formaties van de RIO's afgezet tegen het totaal aantal medewerkers van het korps. Hierbij zijn de functies die als 'overige' zijn aangemerkt buiten beschouwing gelaten. Dit is mede gedaan om de formaties tussen korpsen met en zonder informatiemanagement binnen de RIO-gelederen vergelijkbaar te maken.





Figuur 2: Aantal medewerkers werkzaam binnen de RIO (excl. categorie overig) afgezet tegen het totaal aantal medewerkers per korps (korpsen gesorteerd op sterkte).

Opvallend is dat de korpsen relatief weinig verschillen. De meeste korpsen hebben een formatie voor de RIO die tussen de 4,7% en 6,7% ligt van de totale korpsomvang, het gemiddelde is 5,7%. De volgende korpsen wijken met de procentuele omvang van de totale RIO ten opzichte van de korpssterkte in positieve zin significant<sup>4</sup> af van het gemiddelde: Drenthe (7,9%), Zuid-Holland-Zuid (8,0%) en Noord-Holland Noord (6,9%). De korpsen Gelderland-Midden (4,5%), Hollands Midden (4,7%) en Limburg-Noord (4,5%) kennen de kleinste relatieve omvang voor de RIO.

In tabel 1 is de relatieve verdeling van de formaties over de verschillende functies/categorieën weergegeven. Zoals te zien zijn hierin zowel de gemiddelde relatieve verdeling over het land opgenomen als ook de significante afwijkingen van korpsen naar boven (groen) en naar beneden (rood). Bij de korpsen Haaglanden, Hollands Midden en Brabant Zuid-Oost zijn in de categorie 'overige' ook de informatiemanagementfuncties opgenomen aangezien deze korpsen het informatiemanagement een integraal onderdeel hebben gemaakt van de RIO. Bij het korps Amsterdam-Amstelland zijn enkel de informatiemanagementfuncties opgenomen die dienen ter ondersteuning van de 'VVi-systemen' zoals het beheer van datawarehouse BinK!. De overige informatiemanagementfuncties zijn buiten beschouwing gelaten. Bij het korps Zuid-Holland-Zuid is het planningsproces en de CCB ook opgenomen in de RIO, deze formatie is eveneens ondergebracht bij de categorie 'overige'.

4 De grens om te spreken van een significante afwijking is in dit onderzoek gelegd bij een afwijking van meer dan één keer de standaarddeviatie.

	Hoofdfuncties landelijk functiehuis Intelligence										Leiding	Overige
	Schaal 5 Assistent intelligence	Medewerker intelligence	Generalist intelligence	Senior intelligence	Operationeel expert intelligence	Operationeel specialist A	Operationeel specialist B	Operationeel specialist C	Operationeel specialist D/E/F	Schaal 12-14		
<b>Gemiddelde over de korpsen</b>	<b>5,8%</b>	<b>6,9%</b>	<b>18,6%</b>	<b>41,3%</b>	<b>3,2%</b>	<b>8,5%</b>	<b>1,8%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,1%</b>	<b>7,7%</b>	<b>5,2%</b>	
Amsterdam-Amstelland	9%	13%	9%	43%	2%	10%	4%	3%	2%	4%	3%	
Brabant Zuid-Oost	2%	6%	25%	23%	15%	6%	4%	0%	0%	6%	12%	
Brabant-Noord	0%	0%	15%	45%	17%	0%	0%	0%	1%	11%	11%	
Drenthe	0%	8%	16%	62%	3%	4%	1%	1%	0%	5%	0%	
Gooi-Flevoland	3%	11%	21%	40%	0%	13%	0%	1%	0%	12%	0%	
Friesland	20%	0%	21%	29%	1%	17%	0%	1%	0%	9%	2%	
Gelderland-Midden	0%	0%	26%	35%	5%	13%	5%	1%	0%	7%	7%	
Gelderland-Zuid	1%	2%	17%	63%	0%	2%	1%	0%	0%	7%	6%	
Groningen	11%	2%	11%	44%	4%	20%	1%	2%	0%	2%	1%	
Haaglanden	0%	19%	9%	31%	9%	6%	1%	0%	0%	6%	18%	
Hollands Midden	0%	12%	12%	27%	0%	15%	1%	0%	0%	9%	24%	
IJsselland	5%	6%	16%	41%	4%	13%	6%	4%	0%	5%	1%	
Kennemerland	2%	4%	39%	35%	5%	5%	1%	1%	0%	8%	0%	
Limburg-Noord	20%	12%	14%	32%	0%	17%	0%	2%	0%	2%	0%	
Limburg-Zuid	5%	0%	20%	56%	0%	10%	0%	1%	0%	8%	0%	
Midden en West Brabant	16%	0%	20%	39%	0%	8%	1%	0%	0%	10%	6%	
Noord- en Oost-Gelderland	11%	13%	21%	44%	0%	1%	0%	0%	0%	9%	1%	
Noord-Holland Noord	1%	13%	16%	47%	0%	10%	1%	0%	0%	8%	5%	
Rotterdam-Rijnmond	12%	10%	8%	43%	0%	8%	1%	0%	0%	15%	4%	
Twente	8%	8%	33%	27%	2%	6%	6%	0%	0%	8%	3%	
Utrecht	2%	17%	25%	32%	4%	8%	3%	1%	0%	10%	1%	
Zaanstreek-Waterland	0%	1%	22%	63%	0%	0%	2%	0%	0%	8%	3%	
Zeeland	3%	0%	32%	50%	0%	4%	2%	0%	0%	10%	0%	
Zuid-Holland-Zuid	11%	9%	0%	41%	6%	7%	2%	0%	0%	7%	17%	

Tabel 1: Relatieve verdeling van de formaties over de verschillende functie-categorieën van de RIO

Opvallend is dat maar liefst 41% van de functies binnen de RIO's in te delen is in schaal 8 'senior intelligence'. De tweede grote groep is de schaal 7 'generalist intelligence' (19% van de functies). Ook zijn er veel schalen 9 'operationeel expert intelligence' en 'operationeel specialist A' (totaal 12% van de functies). Specialisten met een schaal 10 of hoger zijn zeer beperkt aanwezig binnen de RIO's. In bijlage D is de relatieve verdeling van de formaties per korps weergegeven in een staafdiagram en afgezet tegen het landelijk gemiddelde.

Opvallend is nog dat met name de grote korpsen (korpssterkte >2.000) relatief veel medewerkers met een lage schaal (schaal 5 of 6) in hun formatie hebben. Daar staat tegenover dat grote korpsen relatief weinig medewerkers met schaal 7 in hun formatie hebben. Kleine korpsen (korpssterkte <1.200) hebben significant veel schalen 8 in hun formatie en tegelijkertijd significant minder schalen 9.

De formaties van de korpsen zijn ook afgezet tegen de archetypen zoals deze beschreven worden in hoofdstuk 3. Dit leverde geen bijzonder onderscheid op ten aanzien van de verdeling van formaties.

### 2.2.1 De inrichting van het RIK

Bij 95% van de onderzochte korpsen zijn de taken van het RIK vastgelegd.

Alle RIK's zijn 24/7 via een piketregeling bereikbaar (reactief).

De meeste RIK's zijn (proactief) in ieder geval van maandag t/m vrijdag tijdens kantooruren geopend. In een paar gevallen kent het RIK ruimere openingstijden en is daarmee ofwel bemand vanaf 07:00 uur, of geopend tot 22:00 à 23:00 uur. Bij twee van de grootste korpsen is het RIK zelfs 16 uur per dag fysiek bezet (tussen 08:00 en 23:00 uur).

### 2.2.2 De inrichting van het DIK

Bij 18 van de onderzochte korpsen zijn de taken van het DIK vastgelegd, bij één korps zijn de taken niet vastgelegd en zes korpsen kennen geen DIK (N.B. bij één van deze korpsen geldt dat enkel op afroepbasis een DIK gedeconcentreerd werkzaam wordt en bij een ander korps is wel één analist per district aanwezig).

Bij het merendeel van de korpsen is het DIK geopend (proactief) van maandag t/m vrijdag tijdens kantooruren. Eén (middelgroot) korps heeft een DIK met ruimere openingstijden, van 08:00 tot 22:00 uur.

5 We spreken van reactieve openingstijden wanneer het informatieknooppunt wel bereikbaar is, maar alleen op vraag ook beschikbaar is. Van proactieve openingstijden is sprake als het informatieknooppunt beschikbaar en aanwezig is.

16 van de onderzochte korpsen beschikken over een DIK dat 24/7 bereikbaar is (reactief), meestal via de piketregeling van het RIK. Voor de overige drie onderzochte korpsen die beschikken over een DIK geldt dat het DIK niet continu bereikbaar is, maar wel op weekdays tijdens kantooruren.

### 2.2.3 De inrichting van het LIK

Van de onderzochte korpsen beschikken er 16 niet over een LIK. De negen korpsen die wel over een LIK beschikken hebben allemaal de taken van het LIK vastgelegd.

De proactieve openingstijden van het LIK beslaan in de meeste gevallen de kantooruren tijdens weekdays. Bij het korps IJsselland wordt middels een roulatieschema zorg gedragen voor een weekendbezetting van het LIK tussen 07:00 en 13:00 uur. Het korps Brabant Zuid-Oost kent geen LIK, maar wel een TIK (Territoriaal Informatie Knooppunt). In principe is het TIK maandag tot en met vrijdag van 07:00 tot 17:00 bemenst. Er zijn geen afspraken gemaakt over de bereikbaarheid, maar dit is ook niet nodig, want dit wordt afgedekt door het DIK.

Alle LIK's zijn tenminste op weekdays tijdens kantooruren bereikbaar (reactief); de meeste LIK's kennen zelfs een 24/7 bereikbaarheid via een piketregeling.

## 2.3 Besturing van de RIO

### 2.3.1 Missie/ visie/ strategie voor de RIO zijn veelal uitgewerkt

Bij slechts twee van de onderzochte korpsen is geen expliciete missie, visie en/of strategie voor de RIO vastgelegd; bij de overige 23 is dit wel het geval.

Uit de missie-, visie- en strategieformuleringen is een aantal punten te destilleren:

- De RIO voorziet het korps (en haar ketenpartners) op alle niveaus juist, tijdig, nauwkeurig en selectief van relevante en kwalitatief hoogwaardige informatie- en analyseproducten, op basis waarvan beslissers goede (strategische, tactische en operationele) beslissingen kunnen nemen.
- De RIO levert een bijdrage aan het verhogen van het prestatievermogen van het korps door middel van het scheppen van voorwaarden om met behulp van intelligence de juiste keuzes te maken binnen het sturingsproces en de uitvoerende processen.
- De RIO levert een bijdrage aan de waakzaamheid en dienstbaarheid van het korps en daarmee aan het vergroten van de veiligheid (en het veiligheidsgevoel) en leefbaarheid in de samenleving en de waarden van de rechtsstaat.
- De (nieuwe) informatieorganisatie ontwikkelt zich tot een essentieel en gewaardeerd onderdeel van het primaire politieproces waarbij in een juiste samenhang plaats is voor zelfsturing, sturing, analyse en verdiepend onderzoek.
- De informatievoorziening wordt vormgegeven langs vier paden:
  - De informatieorganisatie van het korps zelf;
  - wetenschappelijke inzichten en onderzoek;
  - andere instanties in het veiligheidsdomein;
  - de verbinding met actieve en betrokken burgers.
- Intelligence is feitelijk een horizontaal hoofdproces, dwars door de verticale hoofdprocessen van de politie (afzonderlijke kolommen) heen, dat de andere processen met elkaar verbindt. De informatieorganisatie wil de stuwende kracht van het korps zijn, in een ondersteunende rol aan de directe uitvoering.

### 2.3.2 Proceseigenaarschap en portefeuille VVVi-proces

Het proceseigenaarschap van het VVVi-proces is in twee van de onderzochte korpsen belegd bij de plaatsvervangend korpschef. In 14 gevallen is dit belegd bij de divisiechef/ het divisiehoofd van de RIO. Voor het korps Kennemerland geldt dat op dit moment de chef van de divisie regionale recherche proceseigenaar is voor zowel het proces Informatie als voor het proces Opsporing. Het is niet uitgesloten dat er in de toekomst een afzonderlijke proceseigenaar Informatie komt. In de resterende korpsen is het proceseigenaarschap van het VVVi-proces belegd bij respectievelijk een districtschef (1x), adjunct-directeur Informatie en Opsporing, directeur Opsporing en Informatie (2x), vrijgesteld proceseigenaar intelligence, Chef Recherche Ondersteuning, een lid van het RMT (1x) en bij één korps is dit onbekend. De portefeuille VVVi-proces is bij 18 van de onderzochte korpsen belegd bij de plaatsvervangend korpschef. In de overige korpsen is deze portefeuille belegd bij respectievelijk het Hoofd Bedrijfsinformatie en Operatie, de Divisiechef RIO (2x), de Directeur Opsporing (2x) en de Directeur Opsporing en Informatie en bij één korps is dit onbekend.

### 2.3.3 Regionale intelligence-agenda uitgangspunt voor productie RIO

In alle onderzochte korpsen vormt de regionale intelligence-agenda (of tenminste een conceptversie daarvan) het uitgangspunt voor de productie van informatieproducten door de RIO. Vanuit het korps Limburg-Noord wordt hierbij wel de kanttekening geplaatst dat de ‘waan van de dag’ vaak andere prioriteiten brengt.

Hierna volgt een aantal voorbeelden van de manier waarop de regionale intelligence-agenda wordt gebruikt binnen de korpsen. In het jaarplan van het korps Brabant Zuid-Oost zijn onder meer de afspraken opgenomen die gemaakt zijn met de klanten van de RIO over te leveren producten en diensten voor het komende jaar. De producten en diensten die door de divisie kunnen worden geleverd zijn verwoord in de Producten- en DienstenCatalogus (PDC). In Drenthe wordt de regionale intelligence-agenda de komende tijd doorontwikkeld met Groningen en Friesland, omdat de parketten van het OM zijn samengevoegd.

In vier korpsen is er sprake van een conceptversie van de regionale intelligence-agenda. Zo betitelt het korps Gelderland-Midden de regionale intelligence-agenda als ‘nog niet officieel’, omdat (onder meer vanwege het gedeelde arrondissement) samen met Gelderland-Zuid de definitieve versie nog vastgesteld gaat worden in de nabije toekomst. In Twente is sprake van een conceptversie, die nog niet als sturingsinstrument wordt ingezet. In Zuid-Holland-Zuid wordt de regionale intelligence-agenda momenteel ‘zoveel als mogelijk’ gebruikt als uitgangspunt voor de productie van informatieproducten door de RIO. In Zeeland ten slotte was de regionale intelligence-agenda ten tijde van het interview (eind 2010) nog niet in gebruik, maar zou deze volgens planning wel begin 2011 in gebruik genomen worden.

De regionale intelligence-agenda wordt in 15 van de onderzochte korpsen vastgesteld door de regionale driehoek (dan wel door het regionaal college). In Drenthe geldt dat de regionale intelligence-agenda voorlopig door drie driehoeken (ook die van Groningen en Friesland) zal worden vastgesteld en dat dit naar waarschijnlijkheid in 2012 zal veranderen. In Gelderland-Midden gebeurt dit momenteel in samenspraak met Gelderland-Zuid. In vijf van de onderzochte korpsen wordt de intelligenceagenda enkel in samenspraak met het OM opgesteld en vastgesteld. In vijf van de onderzochte korpsen wordt de intelligenceagenda enkel vastgesteld door het korpsmanagementteam ofwel de korpsleiding.

### 2.3.4 Beoordelingsafspraken RIO vastgelegd

In 18 van de onderzochte korpsen zijn met de RIO-onderdelen afspraken gemaakt om het functioneren te beoordelen, in de overige zeven korpsen zijn geen afspraken gemaakt met de RIO-onderdelen.

Binnen zeven korpsen zijn managementafspraken en/ of KPI-afspraken (kwantitatief en kwalitatief) gemaakt. De managementafspraken worden gemaakt met de korpsleiding en in een periodiek (bijvoorbeeld 4-maandelijks) overleg geëvalueerd.

In elk van de 18 hierboven genoemde korpsen zijn afspraken gemaakt t.a.v. kwaliteitsmeting, waaraan verschillend invulling wordt gegeven door:

- kwaliteitsevaluaties op individuele producten uit te voeren;
- indicatoren vast te stellen m.b.t. de producten die moeten worden geleverd en wanneer dit dient te gebeuren;
- periodiek een klanttevredenheidsmeting te houden via een (digitale) vragenlijst.

Een voorbeeld van een meetbare kwaliteitsnorm die opgelegd was door Limburg-Zuid: “In 2010 is minimaal 80% van de opdrachtgevers en afnemers tevreden of zeer tevreden over tijdigheid, kwaliteit en relevantie van verstrekte veiligheidsinformatieproducten; minimaal 95% van de producten is op tijd geleverd.”

Het korps Utrecht meet eenmaal per 2 jaar gedurende 3 maanden de waardering van de klanten van de divisie Informatie. Voor 2010 gold dat er na vaststelling van een 11-tal prestatie-indicatoren op sturingsmomenten en informatieproducten werd getoetst. Het doel was minimaal 75 klanten te bevragen, waarbij een gemiddelde score van 7,5 moest worden behaald. Punten die aan de orde kwamen, zijn onder andere kwaliteit van de analyse, informatie en dienstverlening. Naast het klantenonderzoek werden managementafspraken gemaakt met de korpsleiding, die primair betrekking hebben op kwantiteit (onder andere aantal aangeleverde tactische analyseproducten, aantal door CIE ingebrachte processen-verbaal). Op kwalitatief niveau wordt eenmaal per maand een monitor BVO opgeleverd en worden 3 tot 4 keer per jaar kwaliteitsrapporten opgeleverd.

## 2.4 Processen van de RIO

### 2.4.1 VVVi-proces vormt de kern binnen de RIO

Op de vraag welke processen binnen de verantwoordelijkheid van de RIO zijn onderscheiden, geeft het gros van de korpsen 'het (gehele) VVVi-proces' als antwoord. Als aanvulling hierop worden genoemd:

- CIE-processen;
- RID-werkproces;
- casescreening;
- gegevensbeheer;
- functioneel beheer;
- zicht op zaken;
- registratie;
- werkvoorbereiding t/m projectvoorstel;
- managementinformatie (o.a. operationele rapportages);
- BVCM rapportages;
- projectvoorbereiding;
- kwaliteitsproces.

### 2.4.2 Aanwezigheid procesbeschrijvingen

Voor 14 van de bevroegde korpsen geldt dat de activiteiten van de RIO zijn vastgelegd in een procesbeschrijving. Vijf korpsen hebben de activiteiten van de RIO deels vastgelegd in een procesbeschrijving en zes korpsen hebben niets vastgelegd.

De volgende processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen:

- specifieke processen zoals de afhandeling van M-meldingen;
- proces van de infodesk;
- proces van analyse;
- proces van CIE;
- proces van informatiecoördinatie;
- sturingsprocessen zoals strategisch, tactisch en operationeel besturen;
- (vrijwel) alle VVVi-deelprocessen;
- processen waar informatie en opsporing elkaar raken.

Een aantal korpsen heeft naar behoefte enkele werkbeschrijvingen en protocollen opgesteld.

Opvallend is dat alle korpsen die een RIO hebben die te kenmerken is als archetype 3 (netwerk) procesbeschrijvingen hebben vastgelegd. Dit terwijl de korpsen in de andere archetypen die niet allemaal hebben vastgelegd.

### 2.4.3 Verhouding VVVi-proces en planning- & control-proces

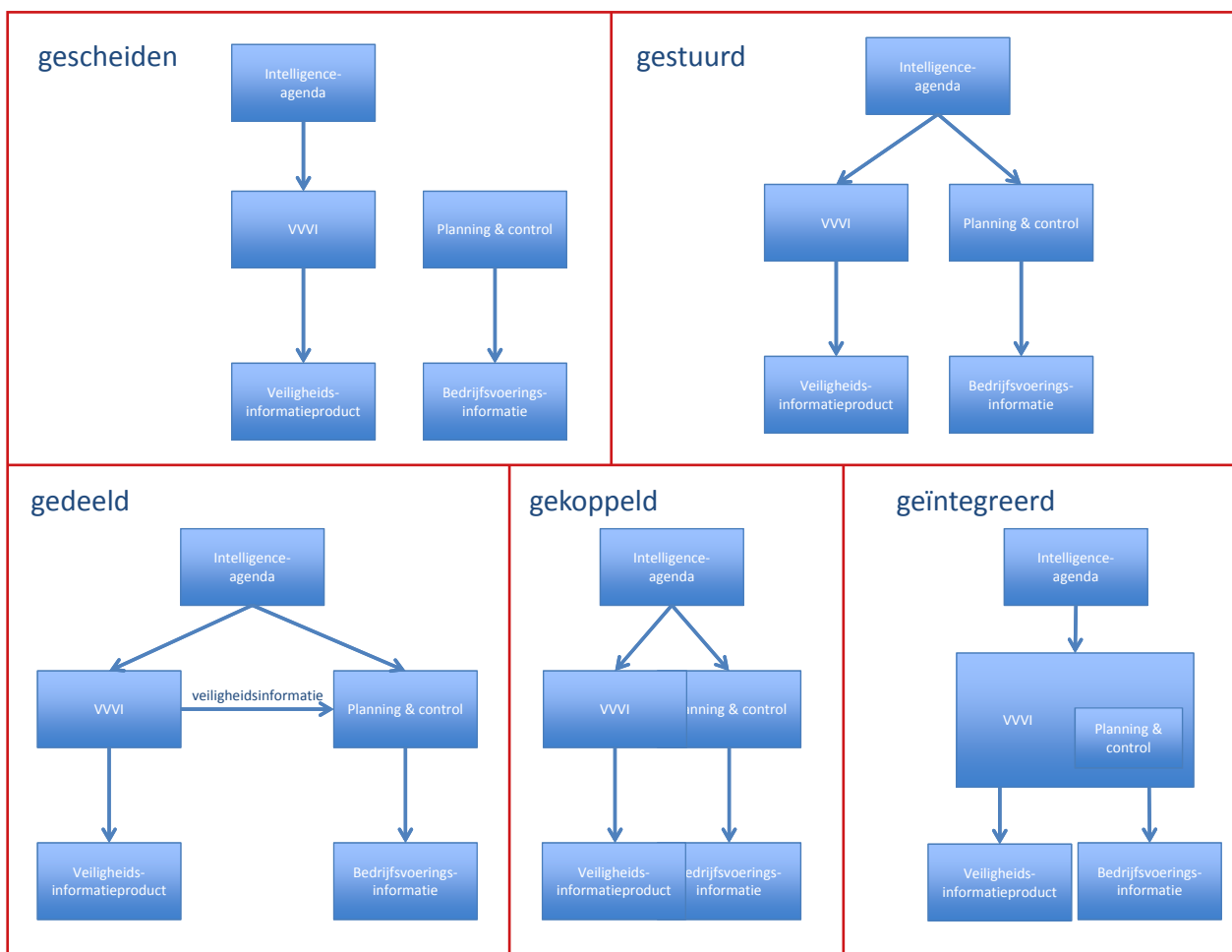
De verhouding tussen het VVVi-proces en het planning- & control-proces is bij twaalf korpsen beschreven.

Bij twaalf korpsen is dit niet beschreven en bij één korps is het niet bekend of dit beschreven is.

Voor meerdere korpsen geldt dat planning & control voornamelijk is vastgelegd in de intelligence-agenda met daarin opgenomen wat wanneer dient te gebeuren ten behoeve van management-informatieproducten. Een aantal korpsen ziet het als integraal onderdeel van de RIO. Daar tussenin zitten verschillende varianten. Zo kan de RIO de benodigde informatie daar waar het gaat om veiligheid aanleveren aan planning & control, bijvoorbeeld in korps Flevoland en Hollands Midden. Een verdergaande samenwerking zien we in het korps Limburg-Noord terugkomen, waar binnen het Bureau Regionale Informatie flexplekken beschikbaar zijn voor mensen die bij Beleid, Onderzoek en Control werken voor het gezamenlijk werken aan beleidsdocumenten.

Op basis van de bevindingen kan de verhouding tussen het VVVi-proces en het planning- & control-proces worden onderscheiden in vijf typen (zie onderstaande figuur): gescheiden, gestuurd, gedeeld, gekoppeld, geïntegreerd.

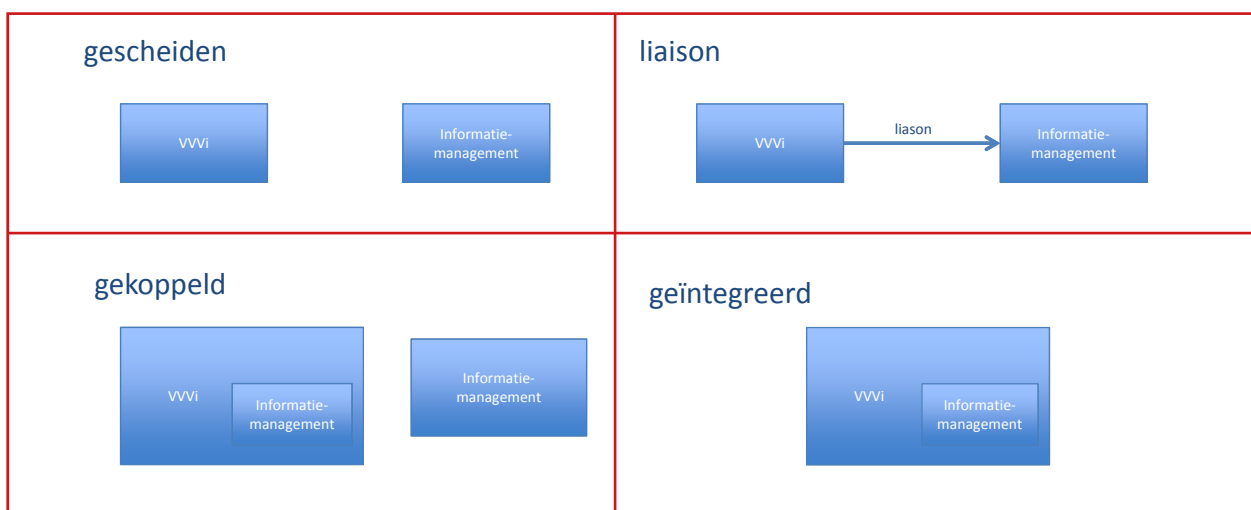
Feitelijk vormt deze volgorde een groeimodel waarin de wederzijdse afhankelijkheid van de twee processen steeds nadrukkelijker organisatorisch is verankerd.



Figuur 3: Verhouding tussen het VVVi-proces en het planning- & control-proces

### 2.4.4 Verhouding VVVi-proces en Informatiemanagement

Bij twaalf van de onderzochte korpsen is de verhouding tussen het VVVi-proces en Informatiemanagement beschreven; bij twaalf korpsen is dit niet beschreven en bij één korps is hier niets over bekend. De relatie tussen het VVVi-proces en informatiemanagement is in sommige korpsen volledig gescheiden. Dan zijn er korpsen te onderscheiden waar de verbinding met informatiemanagement wordt ingericht middels een soort 'liasons' die de verbinding tussen VVVi en informatiemanagement verkleinen, zoals in korps Rotterdam-Rijnmond. Het korps Amsterdam-Amstelland (met het Business Intelligence Competence Center), maar ook bijvoorbeeld het korps Flevoland (met gegevensbeheer) hebben er bewust voor gekozen die delen van informatiemanagement die van wezenlijk belang zijn voor het functioneren van de RIO binnen de RIO te trekken en overige ICT-taken daar buiten te laten. De laatste variant die we terug zien is dat korpsen de regionale informatiemanagement- en ICT-functie volledig binnen de RIO trekken, het korps Brabant Zuid-Oost en het korps Hollands Midden zijn hier een voorbeeld van. Op basis van de bevindingen kan de verhouding tussen het VVVi-proces en informatiemanagement worden onderscheiden in vier typen (zie onderstaande figuur).



Figuur 4: Verhouding tussen het VVI-proces en informatiemanagement

## 2.5 Informatieproducten

### 2.5.1 De meeste korpsen hanteren een producten- en dienstencatalogus voor RIO

18 van de onderzochte korpsen hebben een producten- en dienstencatalogus (PDC) vastgelegd voor de RIO; bij zeven van de onderzochte korpsen is dit niet het geval.

Bij een aantal korpsen dat geen PDC heeft vastgelegd voor de RIO, bestaat wel de ambitie om dit alsnog te doen. Eén korps geeft expliciet aan er juist mee opgehouden te zijn omdat klanten er toch geen gebruik van maakten.

Opvallend is dat hoe groter de relatieve grootte van de RIO is ten opzichte van de korpssterkte, hoe vaker er ook een producten- en dienstencatalogus is vastgelegd. Verder valt op dat in korpsen waar de RIO te categoriseren is als archetype 1 (centrale dienst/divisie) minder vaak een producten- en dienstencatalogus is vastgelegd dan in korpsen waar de RIO is te categoriseren als archetype 2 (centraal en decentraal) of 3 (netwerk). Verder valt op dat intake, en in mindere mate noodhulp, niet altijd geadresseerd wordt (bij negen van de onderzochte korpsen).

## 2.6 Cultuur en mensen

### 2.6.1 Gewenste cultuur voor de RIO beschreven

Bij 14 van de onderzochte korpsen is de gewenste cultuur voor de RIO beschreven. Tien korpsen hebben dit niet gedaan; bij één korps is deze beschrijving nog in ontwikkeling. Opvallend is dat uitsluitend voor archetype 3 (netwerk) geldt dat alle korpsen de cultuur hebben beschreven, bij de overige archetypen hebben ongeveer evenveel korpsen wel als niet de cultuur beschreven. Onderstaand zijn vier voorbeelden weergegeven waarop de cultuur binnen de respectievelijke korpsen is vastgelegd.

In Gelderland-Midden is de gewenste cultuur als volgt beschreven: “De medewerkers van de Divisie genieten het vertrouwen van hun collega’s op basis van hun professionaliteit. Leiding en medewerkers scheppen een klimaat waarin open en transparant gewerkt en gecommuniceerd kan worden. De medewerkers stellen zich dienstbaar op, zij stellen daarmee anderen in staat beter hun werk te doen. Op deze manier wordt invulling gegeven aan het begrip wederkerigheid. Na het verstrekken van informatie komt er informatie terug uit de onderdelen waarmee divisie-medewerkers hun werk weer beter kunnen doen. Medewerkers van de divisie verstrekken zowel gevraagd als ongevraagd informatie. Zij volgen de ontwikkeling op hun vakgebied en de operationele ontwikkelingen in de onderdelen waar zij voor werken. Zij ontwikkelen mee en geven daar waar nodig advies over geleverde informatieproducten of het vervolg daarop. Zij doen mee in de permanente ontwikkeling van de Divisie Informatie. Zij geven intern het goede voorbeeld hoe met informatie moet worden omgegaan en nodigen anderen hiertoe uit. De Divisie Informatie maakt permanent verbinding met de onderdelen waar zij voor in het leven is geroepen.”

Het korps Rotterdam-Rijnmond beschikt over een document dat is gericht op het gewenste leiderschap binnen de RIO. Tevens is er een beschrijving van het gewenste gedrag, gekoppeld aan het opleidingsplan.

Het korps Limburg-Zuid staat erop dat medewerkers in de informatieorganisatie hun rol en bijdrage in een groter geheel kennen, zichzelf continu de vraag stellen hoeveel de sturing verbetert als er nog meer tijd en inspanning aan het vervaardigen van informatieproducten besteed wordt, voortdurend vragen welke informatie wanneer nodig is en zorgen voor informatiebewustzijn in het korps. Begin 2011 ondergaan alle medewerkers in het korps een IGP-training. Dit moet een nadrukkelijke boost geven aan niet alleen de RIO, maar ook het hele korps.

Uitgangspunt van het korps Twente is dat de RIO ondersteunend is aan de gewenste cultuur van informatiedeling, sturing op de intelligence-agenda en korpsprioriteiten, resultaatsturing en leiderschap. Bij andere korpsen worden aspecten als zorgen voor synergie, verantwoordelijkheid nemen voor het geheel, professionaliteit, (proactieve) houding, aandacht voor werksatisfactie en werken op basis van gelijkwaardigheid genoemd.

### 2.6.2 Opleidingseisen en competenties per functie zijn bij de meeste korpsen vastgelegd

De gewenste opleidingseisen per functie binnen de RIO zijn bij 16 van de onderzochte korpsen vastgelegd. Bij één korps is deze niet vastgelegd en bij acht korpsen gedeeltelijk (niet voor alle functies). Bij één korps is de betreffende informatie niet bekend. De gewenste competenties voor de RIO-medewerkers zijn bij 19 van de onderzochte korpsen vastgelegd, vier korpsen hebben dit niet voor alle functies vastgelegd, één korps heeft geen gewenste competenties vastgelegd en bij één korps is dit onbekend. De korpsen waar dit niet is beschreven vallen allemaal onder archetype 1 (één centrale divisie).

De meeste korpsen maken gebruik van een opleidingenmatrix of functiebeschrijvingen, waarin de eisen (opleidingen en competenties) per functie zijn vastgelegd. Er zijn korpsen die de landelijke opleidingseisen volgen, zoals Zuid-Holland-Zuid. Daar zijn de opleidingseisen en benodigde competenties in functie-informatieformulieren voor alle informatiemedewerkers vastgelegd. Analisten moeten bijvoorbeeld beschikken over analytische- en onderzoeksvaardigheden (aan te tonen middels een objectief assessment). Er is binnen het korps Zuid-Holland-Zuid voor gekozen om alle analisten te centraliseren, zodat ze als vakgenoten met elkaar kunnen ontwikkelen en groeien en er één stuur is op de professionele ontwikkeling en opleidingen. Er wordt nog verder geïnvesteerd in deze centrale aansturing. Binnen het korps Rotterdam-Rijnmond is per functie vastgelegd welke vooropleiding vereist is om de functie te kunnen uitoefenen. Daarnaast is vastgelegd welke vakopleidingen moeten worden gevolgd. Alle functies binnen de RIO en de daaraan gekoppelde vereiste opleidingen zijn in één matrix verwerkt. In Rotterdam-Rijnmond is competentie management in het korps ingezet als instrument om medewerkers en organisatie te laten ontwikkelen. Ook per functie binnen de RIO is vastgesteld welke competenties benodigd zijn. Met de medewerkers worden jaargesprekken gevoerd m.b.v. competentie management. Hieruit komt een opleidingsbehoefte als maatwerk voor de medewerker. Het korps Utrecht heeft haar ontwikkel- en opleidingsplan ingevuld conform het format van het korps Rotterdam-Rijnmond.

In Drenthe zijn de gewenste opleidingseisen onlangs vastgelegd. Dit is er bijvoorbeeld op gericht om mensen een breder blikveld te geven en inzicht in 'waar hun werk toe bijdraagt'.

Binnen het korps Amsterdam-Amstelland geldt dat de competenties die specifiek gevraagd worden binnen de nieuwe organisatie, zoals klantgerichtheid en adviesvaardigheden, per functie zijn gedefinieerd. Er wordt aandacht besteed aan zowel de harde (kennis & vaardigheden) als de zachte (houding & gedrag) kant.

In Limburg-Zuid zijn opleiding en ontwikkeling van medewerkers mede gericht op de ontwikkeling van de competenties als bedoeld in de HRM-visie. Opleidingen en opleidingsplan worden daarop ingericht. Analytisch denkvermogen en integriteit zijn de kernvermogens waarover iedere medewerker moet beschikken.

### 2.6.3 Bijna driekwart van de korpsen heeft een opleidingsplan voor RIO medewerkers

Bij 16 van de onderzochte korpsen is voorzien in een opleidingsplan voor de medewerkers van de RIO. Bij zeven korpsen is hier niet in voorzien; één korps heeft hier gedeeltelijk in voorzien en bij één korps is dit niet bekend. Bij het korps Amsterdam-Amstelland zijn de opleidingseisen per functie vastgelegd in de functietypering en er is een apart opleidings- en ontwikkelplan voor de RIO.

In Brabant Zuid-Oost wordt per jaar geïnventariseerd wat er nodig is, zodat mensen de passende opleidingen kunnen volgen. Op dit moment worden loopbaanpaden onderzocht; dit zou nog in 2011 zijn beslag moeten krijgen.

Bureau Opleiden van het korps Haaglanden heeft voor de bestaande RIO-functies een opleidingsmatrix samengesteld. Door, naast eenduidigheid in functies in de gehele RIO, eveneens het (opleidings)niveau van de medewerkers in het informatieproces te verhogen, worden loopbaanpaden gecreëerd die het informatievak aantrekkelijker maken.



Binnen het korps IJsselland zijn de opleidingseisen opgenomen in functiebeschrijvingen en bevat het jaarlijks opleidingsplan de selectie van te volgen opleidingen. Het loopbaanbeleid is afhankelijk van groei in huidige functie vs. de ambitie van het individu. Mobiliteitsbeleid bestaat alleen voor leidinggevend. Ook in Utrecht komt het mobiliteitsbeleid in beperkte mate aan de orde en is het loopbaanbeleid primair op het vak gericht. Hierbij worden verwachtingen gekoppeld aan de kant die de medewerker op wenst te gaan.

De RIO van Rotterdam-Rijnmond kent een opleidingsbeleidsplan, waarin de visie van de RIO nader is uitgewerkt. Eén van de onderdelen van de visie waarmee de RIO inhoud geeft aan haar missie luidt als volgt: “RIO-medewerkers zijn professionals: goed opgeleid, vakbekwaam, alert, proactief, innovatief, zorgvuldig, toegankelijk, gemotiveerd en zich bewust van hun toegevoegde waarde.” In het document wordt verder uitgewerkt wat in de periode 2007-2010, naast de veelal functiegerichte opleidingen, op het gebied van toerusting moet worden aangepakt om de visie en missie van RIO verder gestalte te geven. Er is een visie ontwikkeld op de RIO-medewerker, opleidingsbehoeften zijn geïnventariseerd, opleidingsprioriteiten zijn bepaald en competenties worden ontwikkeld.

Binnen het korps Zuid-Holland-Zuid is bewust gekozen voor een beperkt aantal functies met daarbinnen verschillende niveaus. Op die manier wordt het mogelijk voor medewerkers om te groeien binnen de eigen functie. In gesprekken tussen medewerkers en leidinggevend wordt gekeken waar er raakvlakken zijn tussen wat nodig is en op welke punten medewerkers zich verder willen ontwikkelen. Hierop wordt vervolgens actie ondernomen.

## 2.7 Middelen

### 2.7.1 Beschikbare ruimte voor ontwikkeling RIO varieert

De hoeveelheid ruimte (budget, opleidingsruimte etc.) die per jaar beschikbaar is voor (door)ontwikkeling en innovatie van de RIO varieert aanzienlijk per korps. Veel korpsen werken niet met een vastgesteld budget voor innovatie en doorontwikkeling. Ondanks de afwezigheid van een formeel budget zijn er meestal wel mogelijkheden om budget toegekend te krijgen, mits goed gemotiveerd. Veel korpsen geven dan ook aan dat budget op aanvraag beschikbaar is. Het korps Amsterdam-Amstelland heeft circa 1 miljoen euro ontwikkelbudget tot haar beschikking. Daarnaast is een opleidingsbudget specifiek voor een kwaliteitsimpuls binnen de RIO gereserveerd (circa 250K).

Het korps Brabant Zuid-Oost kent geen vastgesteld/ geformaliseerd budget voor innovatie en doorontwikkeling. Op dit moment gebeurt dit vaak in samenwerking met de vtspN.

In Kennemerland wordt voor een deel gebruik gemaakt van een virtueel budget, dat binnen het korps niet aan een specifieke afdeling is toebedeeld. Voor de doorontwikkeling en innovatie van de RIO is een deelbudget à 30.000 tot 40.000 euro in de basis beschikbaar. Daarnaast heeft een afdeling die nu bij de RIO is ondergebracht ook budget, maar dat is niet substantieel. Het virtuele budget is afdoende, binnen de korpsleiding heeft de RIO prioriteit en de vragen die men heeft worden in de praktijk ook wel gehonoreerd.

In Limburg-Noord wordt het budget ieder jaar naar behoefte vastgesteld. Daarnaast heeft het korps de beschikking over het NIM-budget en budget voor de exploitatie van nieuwe tools (waaronder Datadetective).

Binnen het korps Noord- en Oost-Gelderland is op aanvraag extra budget beschikbaar voor ondernemerschap (circa 15K) en er is 100K gelabeld t.b.v. Informatie-innovatie. Dit budget wordt op aanvraag beschikbaar gesteld.

Bij Drenthe, een krimpkorps, was de laatste tijd niet veel ruimte voor innovatie. Toch is ingezien dat het van belang is om te investeren in de RIO (mede door invoering van het NIM is dit inzicht ontstaan). Er is daarom voor 2011 een budget beschikbaar van 80.000 euro. Inmiddels zijn verschillende opleidingen ingezet.

Bij het korps Gelderland-Zuid is geen budget beschikbaar, maar kunnen zo nu en dan wel mensen vrijgemaakt worden voor projecten.

### 2.7.2 Beschikbaarheid van ICT-tools

Er zijn vele ICT-tools beschikbaar voor de verschillende onderdelen van het informatieproces; de bevroegde korpsen noemen er gemiddeld acht. Onderstaande ICT-tools worden door meerdere onderzochte korpsen gebruikt in het informatieproces:

- Analyst Notebook (19 maal genoemd);
- Analyst Workstation (2 maal genoemd);
- Blueinfo (5 maal genoemd);
- Bluemedia (4 maal genoemd);
- Blueview (19 maal genoemd);

- BRAINS (11 maal genoemd);
- BVI Overvallen (12 maal genoemd);
- COGNOS (4 maal genoemd);
- DataDetective (4 maal genoemd);
- DCS (2 maal genoemd);
- Dex (2 maal genoemd);
- I-base (12 maal genoemd);
- LexisNexis (2 maal genoemd);
- Mapanalyse (2 maal genoemd);
- Mapinfo (7 maal genoemd);
- Mindmap (3 maal genoemd);
- Polstat (2 maal genoemd);
- Reportnet (9 maal genoemd);
- SPSS (7 maal genoemd).

### 2.7.3 Aanwezigheid kwaliteitscontroles

De meeste korpsen maken wel gebruik van kwaliteitscontroles met betrekking tot de invoer van gegevens, maar dit gebeurt (nog) niet altijd optimaal. Van de 25 onderzochte korpsen zijn er 21 die expliciet het gebruik van Trueblue noemen. Dit systeem voert automatische controles uit en rapporteert hierover. Naast Trueblue wordt in de meeste gevallen ook gebruik gemaakt van handmatige gegevenscontrole.

In het korps Brabant Zuid-Oost wordt op dit moment meer gewerkt met kwantiteitscontroles dan met kwaliteitscontroles (er zijn nog geen kwaliteitsindicatoren beschikbaar). De medewerkers worden wel ondersteund met de A tot Z index, zodat ze toch aan een bepaalde kwaliteit kunnen voldoen.

In Flevoland wordt het gegevensbeheer geïntensiveerd (door extra handmatige controle, waaronder PV-controles door lijnchefs) en binnen de Divisie Informatie gebracht. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van Trueblue op invoer.

In het korps Haaglanden wordt geen gebruik gemaakt van Trueblue, maar vinden wel kwaliteitscontroles plaats op de 19 bureaus.

In het korps IJsselland is het gegevensbeheer geïntensiveerd (extra handmatige controle) op specifiek acht thema's. Dit vormt onderdeel van de taakstelling van de RIO. Daarnaast is er Trueblue op invoer.

Het korps Kennemerland heeft als uitgangspunt de Wet WPG, die aangeeft wat wel en niet is toegestaan. Daarnaast zijn de kwaliteitscontroles in protocollen beschreven, maar is de uitvoering van deze protocollen nog onvoldoende. Voor het hele korps heeft men drie gegevensbeheerders die enkel de invoer van BVH controleren. Dit heeft tot gevolg dat systemen nog veel 'vervuild' raken. Ook in Limburg-Zuid heeft men veel te maken met systemen die vervuild zijn. Hierdoor rijst de vraag of de kwaliteitscontroles, die uitvoerig zijn beschreven, ook daadwerkelijk ten uitvoer worden gebracht.

In Midden en West Brabant heeft de afdeling Kwaliteit tot doel om zorg te dragen voor de goede invoer van gegevens betreffende bijvoorbeeld HKS en signaleringen. Periodiek geeft de afdeling (geautoriseerd door Trueblue) aan het lijnmanagement inzicht in de kwaliteit van ingevoerde gegevens en adviseert zij hen over registratieprocessen.

De medewerkers informatievoorziening richten zich vooral op de wijze van registratie door medewerkers binnen het korps.

In Utrecht worden de kwaliteitscontroles omschreven als het bestaansrecht van de afdeling informatiebeheer. Men voldoet aan de landelijke eisen ten aanzien van het beheer van HKS en voert vastgelegde kwaliteitscontroles op BVH/BVO uit. De kwaliteitscontroles zijn deels landelijk en deels door het korps zelf geschreven. Trueblue draait op de systemen volgens de landelijke eisen en her en der worden steekproeven gedaan.

In Hollands Midden heeft het concept Front Office Back Office ook een rol die gericht is op kwaliteitscontrole.





## 3. Bespreking archetypen

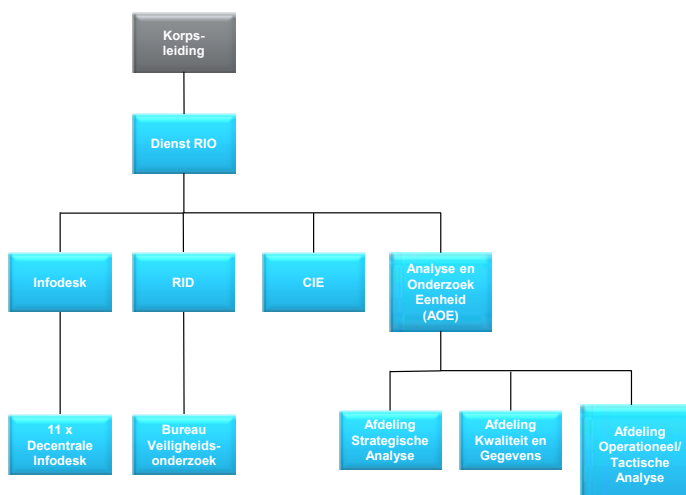
In de uitvoering van het onderzoek zijn veel verschillende inrichtingen van de informatieorganisatie geconstateerd. Hieruit zijn drie archetypen gedestilleerd:

1. De RIO als centrale dienst/divisie (al dan niet met decentrale onderdelen);
2. De RIO als één centrale afdeling en decentrale afdelingen vallend onder lokale lijnsturing;
3. De RIO als verschillende losse afdelingen vallend onder lokale lijnsturing.

Ieder van deze archetypen is vervolgens op te delen in een variant waarbij er een zelfstandig informatie-onderdeel is te onderscheiden en waarbij het informatie-onderdeel valt onder de divisie/dienst recherche.

### 3.1 Centrale dienst/divisie

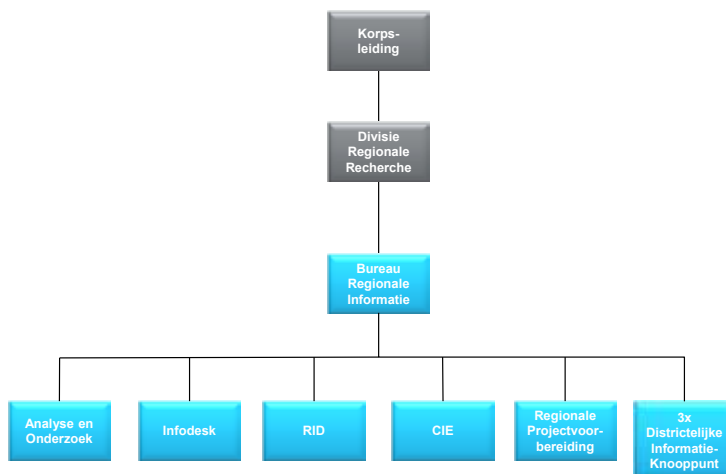
In dit archetype, dat het meeste voorkomt, zijn alle 'romp'-onderdelen van de RIO onderdeel van een aparte dienst/divisie. Het gaat dan primair om: gegevensverwerking, informatiecoördinatie, analyse, CIE en RID. Een goed voorbeeld van een dergelijk archetypisch korps is het korps Rotterdam-Rijnmond, zoals hieronder in het organogram zichtbaar. Uiteraard zijn er nog vele variaties mogelijk op een dergelijk inrichting. Te denken valt aan het al dan niet opnemen van 'ledematen' van de RIO zoals informatiemanagement, ondersteuning van planning en control en realtime intelligence centers.



Figuur 6: Organogram RIO korps Rotterdam-Rijnmond

Van de 25 onderzochte regiokorpsen vallen negen korpsen onder bovenstaand archetype: Friesland, Gelderland-Midden, Groningen, Midden en West Brabant, Noord- en Oost-Gelderland, Noord-Holland Noord, Rotterdam-Rijnmond, Utrecht en Zeeland.

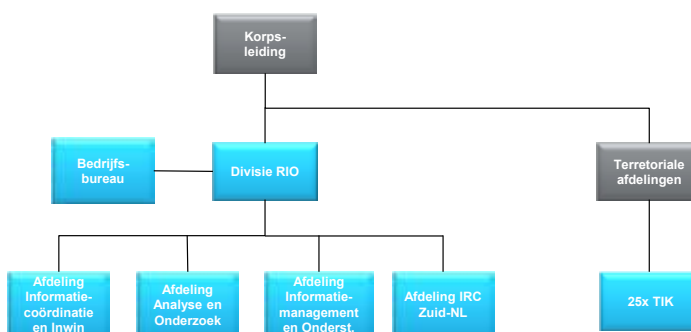
De recherchevariant van dit archetype, waarbij de RIO nog (grotendeels) onderdeel uitmaakt van dienst/divisie recherche komen we tegen bij twee korpsen: Limburg-Noord en Twente. Zie hieronder het organogram van Limburg-Noord als voorbeeld. Het betreft hier kleinere korpsen. In interviews is als verklaring hiervoor aangedragen dat de omvang van de RIO in de formatie te klein is om de oprichting van een aparte dienst/divisie RIO te rechtvaardigen. In interviews met korpsen van dit archetype werd benadrukt dat de ondersteuning van het korps breder was dan enkel het proces opsporing.



Figuur 7: Organogram RIO korps Limburg-Noord

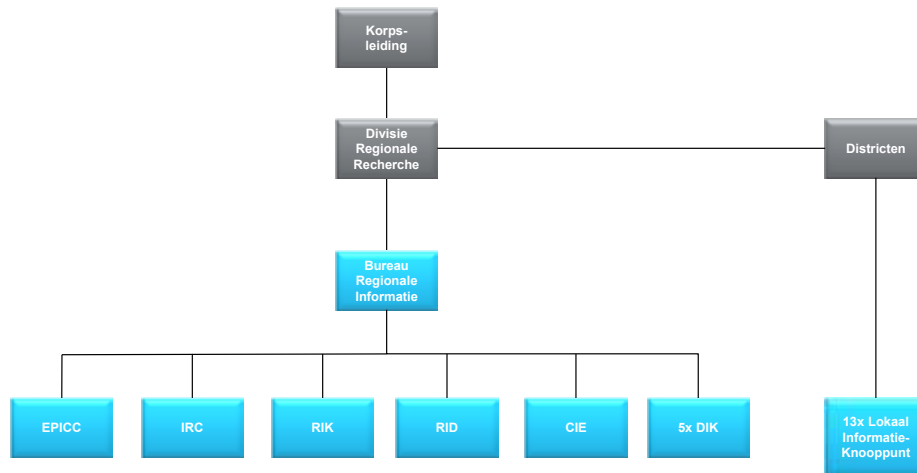
### 3.2 Centraal en decentraal

In dit archetype bestaat de RIO uit een centraal onderdeel dat vooral een regionale focus heeft en decentrale onderdelen met meer een territoriale focus en vallend onder de lijnsturing van de geografische eenheid. De centrale afdeling heeft als kerntaken de CIE-taken, RID-taken, regionale informatiecoördinatietaken, analyse en gegevensverwerking. De decentrale onderdelen ondersteunen de informatiebehoefte binnen de geografische eenheid. Het korps Brabant Zuid-Oost is een goed voorbeeld van een dergelijke inrichting.



Figuur 8: Organogram RIO korps Brabant Zuid-Oost

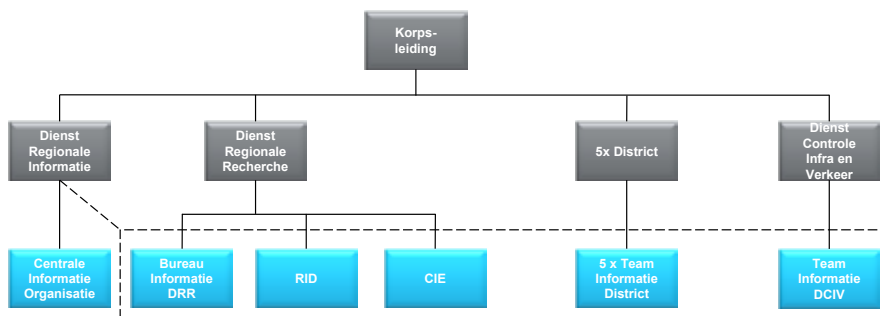
Van de 25 onderzochte korpsen lijken drie korpsen het meest op dit archetype: Brabant Zuid-Oost, Haaglanden en Zuid-Holland-Zuid. In interviews met korpsen van dit archetype werd vaak benadrukt dat het centrale deel wel standaarden voor het informatieproces en de informatieproducten vaststelt, ook op decentraal niveau. De recherche-variant van dit archetype herkennen we in nog eens vier korpsen: Brabant-Noord, Flevoland + Gooi en Vechtstreek, Gelderland-Zuid en Limburg-Zuid. Voor een voorbeeld, zie hieronder het organogram van het korps Limburg-Zuid.



Figuur 9: Organogram RIO korps Limburg-Zuid

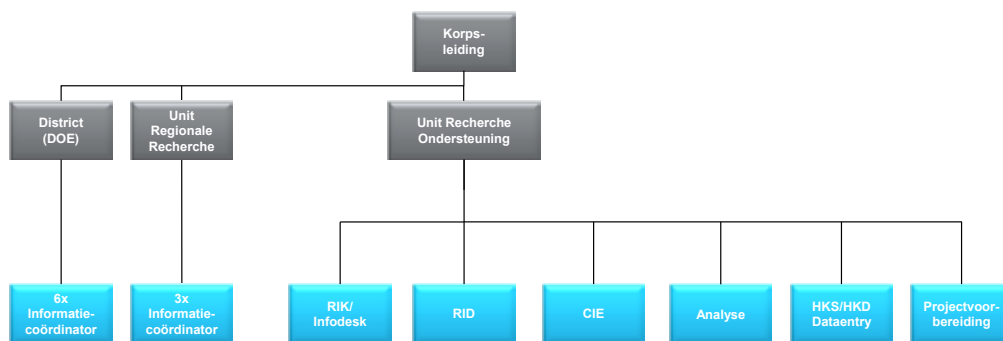
### 3.3 Verschillende losse onderdelen, de RIO als netwerkorganisatie

In dit archetype zijn er verschillende afdelingen binnen het korps die onderdelen van het VVVi proces uitvoeren maar veelal onder verschillende aansturinglijnen vallen. Een goed voorbeeld van een dergelijk archetypisch korps is het korps Amsterdam-Amstelland zoals hieronder in het organogram zichtbaar.



Figuur 10: Organogram RIO korps Amsterdam-Amstelland

Van de 25 onderzochte korpsen lijken vier korpsen het meest op dit archetype: Amsterdam-Amstelland, Drenthe, Hollands Midden en IJsselland. De recherche-variant komen we tegen bij nog eens twee korpsen: Kennemerland en Zaanstreek-Waterland (zie onderstaande organogram van Zaanstreek-Waterland voor een voorbeeld). In interviews werd aangegeven dat in dit archetype wel sprake was van functionele aansturing (zie stippellijn) op hoe er binnen de RIO onderdelen wordt gewerkt. Te denken valt aan gestandaardiseerde informatieproducten en informatieprocessen, waarbij de hiërarchische sturing door het eigen onderdeel wordt gedaan. In interviews met korpsen van dit archetype werd vaak benadrukt dat een goede samenwerking tussen de afdelingen kan worden bereikt door goede afspraken en intensieve afstemming. Dit zien we terugkomen in de constatering dat alle korpsen in dit archetype procesbeschrijvingen hebben vastgelegd, evenals een producten- en dienstencatalogus, meer dan de korpsen in de eerste twee archetypen.



Figuur 11: Organogram korps Zaanstreek-Waterland







## 4. Succesfactoren

Om meer inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan het succes van de informatieorganisatie zijn, aanvullend aan de interviews die met alle korpsen zijn gehouden, vier diepte-interviews gehouden met: Limburg-Noord, Amsterdam-Amstelland, Rotterdam-Rijnmond en Hollands Midden.

### 4.1 Definitie van het succes van een RIO

Het succes van de informatieorganisatie wordt door de korpsen uiteenlopend gedefinieerd van dicht bij de informatieorganisatie tot aan de veiligheid buiten op straat. Deze zijn te koppelen aan het concept intelligencegestuurd politiewerk (IGP).

#### *Dicht bij de informatieorganisatie: De I (intelligence) van IntelligenceGestuurd Politiewerk*

Het succes van de informatieorganisatie wordt bepaald door de wijze waarop er een positieve terugkoppeling wordt gegeven op informatieproducten en de wijze waarop tegen medewerkers van de informatieorganisatie wordt aangekeken. De terugkoppeling op de informatieproducten krijgt de informatieorganisatie meestal vanzelf, de afnemers van de informatieproducten zijn assertief genoeg. Helaas bestaat hierbij de neiging nauwelijks feedback te geven over de goede dingen en de incidenten waar men ontevreden over is juist erg te benadrukken. Om dit te voorkomen werkt één korps met regisseurs. De terugkoppeling op de informatieproducten krijgt de informatieorganisatie vooral doordat de regisseur deelneemt aan de reguliere vergadermomenten van de organisatie en dan direct terugkoppeling kan vragen. De wijze waarop men vertrouwen heeft in de medewerkers van de informatieorganisatie wordt zichtbaar in de soort vragen die de korpsleiding en anderen bij de informatieorganisatie leggen.

#### *Gebruik in besluitvorming/opvolging: De G (sturing) van IntelligenceGestuurd Politiewerk*

Een ander belangrijk aspect in het succes van de informatieorganisatie is wanneer deze het korps helpt de juiste keuzes te maken op strategisch, tactisch en operationeel niveau; wanneer de informatieproducten daadwerkelijk gebruikt worden:

- Op strategisch niveau de agenda van het korps beïnvloeden (de afdeling strategische analyse bepaalt merendeels het meerjarenbeleidsplan van het korps en de gemeente);
- Op tactisch niveau juiste keuzes maken in stuurploegen, bijvoorbeeld bovenregionale stuurploeg, stuurploeg zware georganiseerde criminaliteit en team grootschalig optreden;
- Op operationeel niveau agenten op straat door briefings en nu met Real Time Intelligence Center.

Het is niet altijd vanzelfsprekend dat anderen in de opvolging ook daadwerkelijk iets doen met de informatieproducten. Een mogelijke indicator voor het daadwerkelijk gebruik is de hoeveelheid aanvullende vragen (per SMS, e-mail, etc.) over het informatieproduct. Daarnaast is het van belang dat in de intake niet alleen wordt gevraagd welke informatiebehoefte de afnemer heeft en wordt afgesproken op welke termijn de informatieorganisatie hierin voorziet, maar ook welke ‘tegenprestatie’ de afnemer van het product levert in de opvolging. En dan nog is het zo dat de ‘waan van de dag’ maakt dat informatieproducten niet altijd tot opvolging leiden.

In het korps Rotterdam-Rijnmond hanteren ze een krachtige ‘formule’ die het succes van de informatieorganisatie in kaart brengt en voorstaande punten combineert. Het effect van de RIO is *kwaliteit van het informatieproduct x acceptatie van dit product* ( $E=K*A$ ).

$$\text{Effect} = \text{Kwaliteit} \times \text{Acceptatie}$$

Als door bijvoorbeeld de RRD (Regionale RechercheDienst) zelf wordt besloten op welke subjecten een onderzoek wordt gestart, terwijl er een informatieproduct hiervoor ligt, dan is de acceptatie te laag. Als de RRD het informatieproduct wel gebruikt, maar andere keuzes maakt, dan is de kwaliteit te laag. In beide gevallen doet de RIO iets niet goed.

### *Veiligheid buiten op straat: De P (politiewerk) van IntelligenceGestuurd Politiewerk*

Het succes van de informatieorganisatie moet zich uiteindelijk vertalen in het vergroten van de veiligheid op straat. In twee korpsen wordt de veiligheid op straat ook zo gekoppeld aan het succes van de informatieorganisatie. In ComStat-achtige bijeenkomsten (Regionaal VeiligheidsOverleg Hollands Midden) worden de uitkomsten buiten op straat gekoppeld aan de informatiepositie van het korps en worden de informatieproducten, die de informatieorganisatie levert, besproken. In korps Rotterdam-Rijnmond is de RIO niet direct verantwoordelijk voor de veiligheid op straat, maar als team ben je dat wel (“de RIO geeft de voorzet, de agenten op straat maken het doelpunt”). De korpsen Limburg-Noord en Amsterdam-Amstelland vinden dat je het succes van de informatieorganisatie niet objectief kunt afmeten aan de veiligheid op straat, omdat daar teveel andere afhankelijkheden een belangrijkere rol spelen dan de informatieorganisatie.

#### 4.2 Inrichtingsfactoren die bepalend zijn voor succes

In deze paragraaf wordt besproken welke inrichtingsfactoren uit de diepte-interviews naar voren zijn gekomen, die worden gezien als bepalend voor het succes van de informatieorganisatie. Wanneer we deze inrichtingsfactoren plotten op het referentiekader dat we in het onderzoek gebruikt hebben om de informatieorganisaties te beschrijven dan valt het volgende op. In onderstaande paragrafen wordt dit verder uitgewerkt.

- **Organisatie.** Twee belangrijke inrichtingsfactoren voor het succes van de informatieorganisatie zijn de hiërarchische ophanging van de CIE en de RID en de verankering van de informatieorganisatie op lokaal niveau. Op personeelsgebied is de functie van regisseur een belangrijke factor.
- **Sturing.** Een belangrijke inrichtingsfactor voor het succes van de informatieorganisatie is de afdekking van het hele politiedomein en het hebben van een duidelijke ontwikkelrichting.
- **Processen.** De mate van integratie van het VVVi-proces met het proces informatiemanagement is een inrichtingsfactor die belangrijk is voor het succes van de informatieorganisatie.
- **Producten.** Op het niveau van producten, zoals de intelligence-agenda en de producten- en dienstencatalogus worden geen factoren genoemd die bepalend zijn voor het succes.
- **Cultuur en mensen.** Opleidingen en competenties zijn van groot belang voor het succes van de informatieorganisatie. Belangrijke termen zijn klantgericht, blauw en professional.
- **Middelen.** De beschikbaarheid van geld en ICT wordt nergens als belangrijke voor het succes van de informatieorganisatie genoemd.

Deze inrichtingsfactoren zijn onderstaand nader toegelicht en vormen belangrijke aanknopingspunten om de verdere ontwikkeling van de RIO's binnen de verschillende korpsen op te richten.

##### 4.2.1 Organisatie: CIE en RID

Twee van de vier onderzochte korpsen (Rotterdam-Rijnmond en Limburg-Noord) noemen de hiërarchische ophanging van de CIE en de RID binnen de informatieorganisatie belangrijk voor het succes van de informatieorganisatie. Hiervoor zijn verschillende argumenten genoemd. Ten eerste dekt de informatieorganisatie op deze manier de volledige ‘informatiestraat’. De CIE en de RID als onderdeel van de informatieorganisatie delen informatie en zijn niet alleen maar als ‘consument’ dan wel ‘leverancier’ onderdeel van de informatieorganisatie. Bovendien adviseert in een klein korps de RID nog wel eens anderen, zoals de wijkagent, in een politiek lastige kwestie. Vooral op wijkniveau wordt dit dan als meerwaarde ervaren. Daarnaast horen RID en CIE in een andere hoek wat er speelt in de organisatie en kunnen daarop reageren. Het is eveneens gemakkelijk om tijdelijk extra analisten bij CIE en RID in te zetten om een boost te kunnen geven aan ZwaCri. Wanneer de aansturing onder één baas valt, kun je gemakkelijker schuiven met capaciteit.

In de twee andere korpsen (Amsterdam-Amstelland en Hollands Midden) zijn CIE en RID als organen juist buiten de informatieorganisatie gehouden. Inwinning is geen onderdeel van de informatieorganisatie, anders zou je ook wijkagenten wel tot de informatieorganisatie kunnen rekenen. Bovendien is op procesniveau geregeld dat verstrekkingen vanuit CIE en RID via de informatieorganisatie lopen en dat de informatieorganisatie ook inwinverzoeken kan doen. Wanneer deze samenwerking goed verloopt is er geen noodzaak de CIE of RID onderdeel te maken van de informatieorganisatie. Wel leeft de wens de analisten bij de CIE onderdeel te laten zijn van de informatieorganisatie.

Als analist moet je onafhankelijk zijn van het onderwerp. Als je onderdeel bent van het team, verlies je die onafhankelijkheid en doe je ook vaker niet analysewerk. Het is overigens geen factor die al dan niet het succes bepaalt. De verwachting is dat de ontwikkelingen rond de scheiding van de AIVD-taak en de openbare orde taken van de RID er aan zou kunnen bijdragen dat de RID voor de openbare orde taken onder de informatieorganisatie gaat vallen.

#### 4.2.2 Organisatie: lokale verankering

In ieder van de vier korpsen is het onderwerp van een centrale en decentrale informatieorganisatie een belangrijke afweging geweest. Een volledig centraal gepositioneerde informatieorganisatie is een waarborg voor consistentie en kwaliteit. Een informatieorganisatie die ook decentraal/lokaal is verankerd is een waarborg voor acceptatie en toegevoegde waarde. Hoewel verschillend vorm gegeven hebben alle vier de korpsen een lokale verankering ingericht of gaan ze inrichten na bevindingen van een uitsluitend centrale informatieorganisatie.

De omvang van het korps is in eerste instantie een belangrijke overweging geweest om al dan niet lokaal de informatieorganisatie te verankeren. In grotere korpsen zijn de districten door de grote omvang redelijk autonoom en is lokale verankering wenselijk.

Het korps Rotterdam-Rijnmond heeft ervoor gekozen de lokale informatieknooppunten hiërarchisch onder de informatieorganisatie te laten vallen om de kwaliteit van de informatieorganisatie te kunnen blijven garanderen. Door kruisbestuiving (regelmatig werkoverleg, gezamenlijke opleiding en rouleren over korpsonderdelen) garandeert het korps de ontwikkeling van het vak en daarmee de kwaliteit van de informatieproducten. Kruisbestuiving is overigens op deze manier alleen mogelijk met een grotere club mensen, anders kun je nooit de capaciteit vrij maken. Bovendien maakt dit mogelijk dat je bij beperkte capaciteiten op bepaalde onderdelen in de informatieorganisatie eenvoudig kunt schuiven tussen onderdelen; iets wat lastiger gaat wanneer de onderdelen niet hiërarchisch onder hetzelfde organisatie-onderdeel hangen.

Het korps Amsterdam-Amstelland heeft de lokale informatieknooppunten hiërarchisch onder de districten gehangen. Het voordeel hiervan is dat bij het verdelen van de capaciteit van de informatieorganisatie over districtelijke informatieopdrachten of regionale speerpunten voortdurend een bewuste keuze wordt gemaakt en het werk daadwerkelijk centraal staat in het aansturen van de informatieorganisatie. Nadeel is dat de districten over de capaciteit gaan en het daardoor niet altijd eenvoudig is om bijvoorbeeld bij een SBGO voldoende capaciteit te garanderen.

En in kleine korpsen is het soms te kostbaar om bepaalde voorziening ook op lokaal niveau te realiseren, waardoor centralisering voor de hand ligt (denk bijvoorbeeld aan de het inrichten van de 'rode omgeving' voor de CIE en de RID). Maar ook de kleine korpsen (Limburg-Noord en Hollands Midden) maken nu de stap naar een lokale verankering van de informatieorganisatie. Het korps Limburg-Noord gaat districtelijke informatieknooppunten inrichten om het gat tussen de lokale agenten en de centrale informatieorganisatie te verkleinen. Ook in Hollands Midden garandeert men de lokale zichtbaarheid door gedeconcentreerde werkplekken te realiseren voor analisten en informatiemedewerkers die rouleren over de districten en de CIE. In Hollands Midden geeft men wel aan dat het voor een kleine organisatie moeilijk is op alle lagen in de organisatie, van korpsleiding tot agent op straat en van strategisch tot operationeel ondersteuning te kunnen bieden. Men is niet op ieder niveau even ver met informatiegestuurd werken en dat maakt dat je als informatieorganisatie veel moet kunnen schakelen.

#### 4.2.3 Organisatie: functie regisseurs

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven is het succes van de informatieorganisatie afhankelijk van de kwaliteit en van de acceptatie. Om de acceptatie te vergroten werkt het korps Limburg-Noord met regisseurs. Het is niet altijd vanzelfsprekend dat anderen in de opvolging ook daadwerkelijk iets doen met de informatieproducten. Het is daarom van belang dat in de intake niet alleen wordt gevraagd welke informatiebehoefte de afnemer heeft en wordt afgesproken op welke termijn de informatieorganisatie hierin voorziet, maar ook welke 'tegenprestatie' de afnemer van het product levert in de opvolging. Bij de intake is naast de analist ook altijd de regisseur aanwezig om te waken voor de opvolging. Zij houden tijdens de productie ook contact met de klant zodat verwachtingen gemanaged worden en monitoren de doorloop. De kwaliteit wordt bewaakt door de analist, de acceptatie door de regisseur. In andere korpsen zijn soms vergelijkbare intermediairs aangesteld, zoals informatiemakelaars in Amsterdam-Amstelland.

#### 4.2.4 Sturing: afdekken gehele politiedomein

Hoewel er geen informatieorganisatie meer is die niet het hele politiedomein afdekt, zijn er nog wel informatieorganisaties die hiërarchisch onder de recherche/opsporing vallen. Juist dan is het belangrijk aan te geven dat de informatieorganisatie niet alleen werkt voor de opsporing, maar het gehele politiedomein beslaat. Het grote voordeel hiervan is dat je als informatieorganisatie niet alleen aan verschillende domeinen levert, maar je kunt vraagstukken ook over verschillende domeinen combineren. Dit maakt je informatiepositie krachtiger dan wanneer vanuit de verticale kolommen gedacht wordt.

#### 4.2.5 Sturing: hebben van een ontwikkelrichting/visie

Een duidelijke visie en daaraan ontleende ontwikkelrichting zijn belangrijk in het voortdurend verbeteren van de informatieorganisatie. Zo is in het korps Rotterdam-Rijnmond de formule Effect = Kwaliteit x Acceptatie een sterke pijler voor verdere ontwikkeling.

In het korps Hollands Midden zijn vier pijlers steeds leidend geweest in het behouden van de focus: (1) binnenkrijgen van informatie uit de dienders, (2) informatie ongestructureerd opslaan, (3) techniek en menskracht goed inzetten (techniek voor ontsluiten, mens voor betekenis verlenen) en (4) integraal bij alle data kunnen.

In korps Amsterdam-Amstelland is voorafgaand aan de reorganisatie van de RIO in 2010 een visiedocument geschreven met daarin de tien visiepunten die leidend waren voor de nieuwe inrichting en die nog steeds richtinggevend zijn voor de doorontwikkeling.

#### 4.2.6 Processen: Verbinding met informatiemanagement

De verbinding met informatiemanagement is belangrijk voor drie van de vier bezochte korpsen. Deze drie korpsen hebben deze verbinding verschillend vorm gegeven.

In het korps Rotterdam-Rijnmond zijn er twee informatiespecialisten die technische ontwikkelingen doorvertalen naar informatiemanagement; ze zitten ook bij informatiemanagement in het gebouw. De interactie is erg goed, helaas werkt VTS vaak vertragend en remmend hierop. Daarom wordt, in overleg met en met toestemming van VTS, soms zelf een systeem gebouwd.

In het korps Amsterdam-Amstelland wordt de kracht van de combinatie van de informatieorganisatie met informatiemanagement onderkend. Deze BICC-gedachte (Business Intelligence Competence Center) is bepalend voor de snelheid om dingen geregeld te krijgen en bijvoorbeeld geautomatiseerde weekoverzichten, polstat-kaarten en BVCM-kubussen te leveren. Overigens valt niet het volledige informatiemanagement en functioneel beheer binnen de informatieorganisatie, alleen die onderdelen die direct van belang zijn voor het informatie- en analysevak.

In het korps Hollands Midden valt wel het volledige informatiemanagement van het korps onder de informatieorganisatie. Het voordeel hiervan is dat je een sterkere gesprekspartner bent naar de VTS toe dan wanneer je dit versnipperd over de organisatie.

#### 4.2.7 Cultuur en mensen: klantgericht, blauw en professional

Het succes van de informatieorganisatie staat of valt met de gedrevenheid van de medewerkers. De medewerkers moeten gedreven zijn om informatie te vinden en toegevoegde waarde te leveren in de veiligheidsvraagstukken. Voor analisten is het doorgaans gemakkelijker de toegevoegde waarde te zien van de analyses die ze maken dan voor de infodeskmedewerkers. Ook infodeskmedewerkers moeten hun motivatie halen uit de toegevoegde waarde die ze leveren, bijvoorbeeld door een vraagsteller net iets meer mee te geven dan sec het gevraagde. Dit vraagt om klantgerichte medewerkers die kunnen interacteren en communiceren met de afnemer van het informatieproduct en om pro-actieve en alerte medewerkers die ook een teamleider durven aanspreken over de informatieproducten.

Een belangrijke ontwikkeling waar de informatieorganisatie op moet aansluiten is de verandering in de vraag als gevolg van de verdergaande automatisering. Het aantal 'eenvoudige' vragen dat wordt gesteld aan de infodesk neemt snel af. Deze vermindering wordt veroorzaakt doordat de medewerkers in de organisatie via Integrale Bevraging en BlueInfo zelf al over veel informatie kunnen beschikken. De vragen verschuiven daarmee richting de kwalitatieve en complexere vragen om dingen te duiden en verklaren. Dat vraagt een verdere professionalisering van de informatie-

organisatie. Hieraan wordt onder andere invulling gegeven door meer en hoger geschoolde analisten aan te trekken. Daarbij is het belangrijk een goede balans te blijven zoeken in 'blauw' en 'niet-blauw'.

Om de professionalisering goed vorm te geven wordt opleiding als belangrijk genoemd voor het succes van de informatieorganisatie.

Klantgerichte en professionele medewerkers vragen om een ander soort leiding dan gewoon is binnen de politieorganisatie. Het gaat niet om een hiërarchische aansturing waarin de leidinggevende de meerdere is, het gaat meer om een coachende sturing waarin de medewerker de professional en expert is.

### 4.3 Toekomstige ontwikkelingen

In de diepte-interviews is een aantal toekomstige ontwikkelingen geschetst, waarvan de verwachting is dat deze belangrijk zijn voor het succes van de informatieorganisatie.

De eerste betreft de integratie van intake en service (waaronder de meldkamer), de gebiedsgebonden politie en de informatieorganisatie: een Real Time Intelligence Center. In het korps Amsterdam-Amstelland heeft er een pilot gedraaid, in het korps Rotterdam-Rijnmond is men zojuist gestart hiermee, in het korps Hollands Midden is de verkeerstoren als onderdeel van het Front Office Back Office concept een invulling hiervan en in het korps Limburg-Noord wordt nu, mede als gevolg van het feit dat de koningin Koninginnedag viert in de regio, een ruimte hiertoe ingericht en processen vormgegeven.

De verwachting is dat managementinformatie onderdeel van de RIO wordt. Van controlling zal een groot deel naar de landelijke voorziening gaan en dan blijft dat kleine deel van managementinformatie over. Bovendien neemt de RIO in controlling al een grotere rol door veiligheidsinformatie aan te leveren (bijvoorbeeld bij overvallen telt controlling iedere aangifte, maar bij een overval waar zes portefeuilles zijn gestolen, zijn dit niet zes overvallen, wel zes aangiften; de RIO brengt deze nuancering aan).

De diender op straat krijgt steeds meer de aandacht in de informatieorganisatie. Dat leidt er op termijn toe dat de focus meer en meer gelegd moet worden op operationele sturing en informatie en dat de kennis en expertise voor strategische analyses elders georganiseerd wordt, bijvoorbeeld bij de Politieacademie.









## 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek hebben we van ieder korps de huidige inrichting van de informatieorganisatie, of de binnenkort beoogde inrichting van de informatieorganisatie, in kaart gebracht. We hebben tevens een eerste korte inventarisatie gemaakt van die inrichtingsfactoren die volgens de respondenten het succes van de informatieorganisatie bepalen. Hierbij zijn wij uitgegaan van het oordeel van de respondenten en hebben we geen normatief kader toegepast om hierop uitspraken te doen. Dat is onderdeel van het vervolgonderzoek.

### 5.1 Aanpak en algemene bevindingen

In de eerste fase hebben we op basis van desk research een eerste schets gemaakt van de inrichting van de informatieorganisatie en hebben we deze eerste schets aangevuld middels een interview per korps. Opvallend hierbij is dat veel korpsen weinig geborgd hebben (organogrammen, procesbeschrijvingen, cultuur, opleidingsplannen) en dat simpele vragen vaak al tot onzekere antwoorden leiden. Dit komt overeen met de bevinding die we binnen de Politieacademie hebben bij opleidingen, namelijk dat medewerkers van de informatieorganisatie zelden kunnen aangeven hoe de informatieorganisatie in hun korps is georganiseerd. In dit onderzoek hebben we echter geen willekeurige medewerkers geïnterviewd, maar zijn onze respondenten vaak leidinggevend binnen de informatieorganisatie of van vergelijkbaar niveau.

Tijdens het onderzoek hebben wij een enorme bereidheid in de korpsen aangetroffen om mee te werken aan het onderzoek, als ook een grote nieuwsgierigheid naar het eindresultaat. Zeker gezien de ontwikkelingen in het nieuwe politiebestedel is deze nieuwsgierigheid goed te beredeneren, maar ook vanwege de gedrevenheid van de respondenten om de informatieorganisatie steeds verder te verbeteren.

### 5.2 Inrichting van informatieorganisatie

De inrichtingen van de informatieorganisaties van de korpsen laten een grote verscheidenheid zien en tegelijkertijd kunnen we hierin overeenkomsten ontdekken. De belangrijkste punten, daarmee nog niets zeggend over de bijdrage hiervan aan het succes van de informatieorganisatie, zijn:

- Uit de 25 inrichtingen zijn drie archetypen te destilleren, ieder archetype kent een recherchevariant waarbij de RIO onderdeel is van de dienst/divisie recherche:
  - De RIO als centrale dienst/divisie
  - De RIO met één centraal deel en decentrale delen
  - De RIO als netwerkorganisatie
- De RIO bestaat bij alle korpsen uit de volgende romp-delen: analyse, gegevensverwerking, informatiecoördinatie, CIE en RID. In meer of mindere mate zien we in verschillende korpsen de volgende ledematen terug komen als onderdeel van de RIO: projectvoorbereiding, informatiemanagement, planning & control, real time intelligence center, strategisch/beleidsmatig onderzoek.
- Openingstijden (RIK/DIK) verschillen niet sterk tussen de korpsen.
- Formaties verschillen veel en er zijn veel verschillende functiebenamingen. De relatieve sterkte van de RIO ten opzichte van de korpssterkte laat juist weer weinig variatie zien en bedraagt gemiddeld 5,6%.
- Het proceseigenaarschap informatie is veelal belegd bij chef RIO en de portefeuille informatie is veelal belegd bij plv. Korpschef.
- Voor alle korpsen vormt de regionale intelligence-agenda het uitgangspunt voor de productie van informatie-producten.
- In veel korpsen zijn beoordelingsafspraken gemaakt voor de informatieorganisatie zelf. De aard en diepgang verschilt sterk.
- De meeste korpsen hebben een producten- en dienstencatalogus. De processen noodhulp en intake worden in mindere mate bediend.

- Er is een grote verscheidenheid in hoe wordt omgegaan met de raakvlakken tussen het VVVi-proces en het planning- & control-proces alsmede tussen het VVVi-proces en informatiemanagement. De verhouding tussen de processen is meestal niet beschreven.
- Weinig korpsen hebben de gewenste cultuur beschreven. Vaker zijn gewenste opleidingen, competenties en loopbaanpaden vastgelegd.
- Ontwikkelbudget is veelal in beperkte mate voor specifieke vragen aan te vragen.
- De ICT-middelen verschillen sterk tussen de korpsen.

### 5.3 Factoren voor succes

Het succes van de informatieorganisatie wordt weergegeven door de kwaliteit van het informatieproduct x de acceptatie van dat informatieproduct.

$$E=KxA$$

De volgende factoren zijn door de korpsen Amsterdam-Amstelland, Rotterdam-Rijnmond, Hollands Midden en Limburg-Noord aangedragen als bepalend voor het succes van de informatieorganisatie:

- De inbedding van de (analisten van de) CIE en RID in de informatieorganisatie.
- De lokale verankering van de informatieorganisatie (vergroot acceptatie).
- Een duidelijke visie en ontwikkelrichting van de informatieorganisatie. Deze wordt voor een deel gestuurd door de informatiestrategie Nederlandse politie en landelijke aandachtspunten, zoals diender centraal en vergroten van heterdaadkracht.
- Integratie van het VVVi-proces met het proces informatiemanagement.
- Professionalisering van de informatieorganisatie door opleiding, interne kwaliteitsverbetering (door rouleren van informatiemedewerkers over de verschillende organisatieonderdelen) (vergroot kwaliteit) en klantgerichtheid (vergroot acceptatie).
- Inrichten van een Real Time Intelligence Center of vergelijkbaar concept om de integratie van intake en service, gebiedsgebonden werken en informatie te vergroten (vergroot de nabijheid bij de operatie en daarmee de acceptatie).

### 5.4 Vervolgonderzoek gewenst

Het is aan te bevelen om op basis van de resultaten zoals weergegeven in onderhavig rapport een vervolgonderzoek te doen. Deze aanbeveling wordt onderbouwd door twee redenen.

De eerste reden voor aanbevelingen voor vervolgonderzoek is de gekozen opzet van dit vooronderzoek. De inrichting van informatieorganisaties is beschreven op basis van een referentiekader. De inrichtingsfactoren die het succes hiervan bepalen zijn gebaseerd op het oordeel van respondenten van vier verschillende korpsen. Een theoretische en bredere praktische onderbouwing voor deze inrichtingsfactoren is noodzakelijk om daadwerkelijk richtinggevend te kunnen zijn.

1. Een theoretische onderbouwing van mogelijke inrichtingen van informatieorganisaties moet leiden tot een normatief kader dat kan worden gehanteerd om succesvolle informatieorganisaties te identificeren.
2. Een bredere inventarisatie van de inrichtingsfactoren die bepalend zijn voor het succes van de informatieorganisatie (alle korpsen in plaats van de vier hier gekozen korpsen), waarbij de successen tevens gekoppeld worden aan de gerealiseerde resultaten om de oordelen verder te objectiveren.
3. Een internationale vergelijking met in ieder geval België en UK naar de inrichtingsfactoren die succes van de informatieorganisatie bepalen.

De tweede reden voor vervolgonderzoek komt voort uit de ontwikkelingen die landelijk op de politie af komen. We noemen hier enkelen, zonder de ambitie te hebben uitputtend te zijn. Dit omdat bijna alle ontwikkelingen raakvlakken hebben met de informatieorganisatie; informatie is immers een grondstof van het politiewerk.

4. De inrichting van de informatieorganisatie binnen de Nationale politie moet de komende tijd bepaald gaan worden. De bevindingen uit dit onderzoek en voorgesteld vervolgonderzoek zullen belangrijke bouwstenen zijn hiervoor. Tevens bevelen wij aan een workshop te organiseren voor alle korpsen waarin de resultaten van dit

onderzoek worden gepresenteerd en de korpsen in onderlinge discussie belangrijke elementen kunnen benoemen voor de informatieorganisatie in het nieuwe bestel.

5. De ontwikkeling van het Politie-Diensten Centrum zal raakvlakken hebben met een aantal processen die bij korpsen al dan niet onder de regionale informatieorganisatie vallen. Denk bijvoorbeeld aan planning & control en aan informatiemanagement.
6. Het concept van Front Office Back Office (FOBO), zoals dat door het korps Hollands Midden is ontwikkeld, wordt doorontwikkeld om landelijk over alle korpsen ingevoerd te gaan worden. Het concept Front Office Back Office gaat uit van een bepaalde ondersteuning door de informatieorganisatie. Afhankelijk van de huidige inrichting van de informatieorganisatie van een bepaald korps is het Front Office Back Office concept eenvoudiger dan wel minder eenvoudig in te voeren in dit korps. Een verdieping op dit onderzoek is nodig om die delen van de inrichting van de informatieorganisatie in het korps Hollands Midden te benoemen die maken dat het FOBO-concept succesvol is en om de inrichtingen van de informatieorganisatie van de overige korpsen hier langs te vergelijken. Dit geeft inzicht in de inspanningen die nodig zijn in de inrichting van de informatieorganisatie in de korpsen om het FoBo-concept succesvol in te voeren.









## Bijlage A

### Referentiekader

Context	
1	Van welk korps maakt de RIO deel uit?
2	Wat is de omvang van het korps in termen van (peildatum 1-1-2010): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal FTE</li> <li>- Omvang budget</li> </ul>
3	Hoe is het korps georganiseerd? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal districten</li> <li>- Aantal diensten</li> <li>- Aantal wijkteams</li> <li>- Aantal afdelingen</li> </ul> <i>Hier graag een organogram van het korps opnemen</i>
4	Hoe kenmerkt de omgeving van het politiekorps zich? <sup>6</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppervlakte land</li> <li>- Omgevingsadressendichtheid</li> <li>- Horecavestigingen</li> <li>- Inwoners</li> <li>- Niet-Nederlanders</li> <li>- Verhuismobiliteit</li> <li>- Centrumgemeente</li> <li>- Eenpersoonshuishoudens</li> <li>- Uitkeringen</li> <li>- WWB-uitkeringen</li> <li>- Aantallen aangiften</li> <li>- Aantallen misdrijven</li> <li>- Aantallen rechtshulpverzoeken</li> </ul>

Organisatie		
1	Welke onderdelen binnen het korps voeren activiteiten uit van het VVVi proces? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infodesk</li> <li>- Criminele Inlichtingen Eenheid (CIE)</li> <li>- Regionale Inlichtingen Dienst (RID)</li> <li>- Internationaal Rechtshulp Centrum (IRC)</li> <li>- Analyse afdeling</li> <li>- Anders.....</li> <li>-</li> </ul> Hier graag de onderdelen aangeven in het organogram van het korps	
2	Welke geografische focus kennen betreffende onderdelen en wat zijn de hoofdtaken?	
	Afdeling	Focus
		Hoofdtaken

Organisatie	
3	Hoeveel medewerkers (fte's) zijn werkzaam binnen het VVVi-proces en in welke functies (uitsplitsen naar onderdeel en binnen VVVi-proces en koppeling aan landelijk functiehuis)?
4	Zijn de taken van het RIK vastgelegd? Zo ja, welke zijn dat?
5	Wat zijn de openingstijden (reactief en proactief) van het RIK?
6	Zijn de taken van het DIK vastgelegd? Zo ja, welke zijn dat?
7	Wat zijn de openingstijden (reactief en proactief) van het DIK?
8	Zijn de taken van het LIK vastgelegd? Zo ja, welke zijn dat?
9	Wat zijn de openingstijden (reactief en proactief) van het LIK?

Besturing van de RIO	
1	Is een missie/visie/strategie voor de RIO vastgelegd? Zo ja, hoe luidt deze?
2	Bij welke functie is het proceseigenaarschap van het VVVi-proces belegd?
3	Bij welk lid van de korpsleiding is de portefeuille VVVi-proces belegd?
4	Vormt de regionale Intelligence-agenda het uitgangspunt voor de productie van informatieproducten door de RIO?
5	Wie stelt de regionale intelligence-agenda vast?
6	Welke afspraken zijn met de RIO-onderdelen gemaakt om het functioneren te beoordelen? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementafspraken</li> <li>- KPI's</li> <li>- Kwaliteitsmeting</li> <li>- Anders...</li> </ul>

Processen	
1	Welke processen zijn onderscheiden binnen de verantwoordelijkheid van de RIO?
2	Zijn de activiteiten van de RIO vastgelegd in procesbeschrijvingen? Zo ja, welke processen?
3	Is de verhouding tussen het VVVi-proces en het planning- & control-proces beschreven? Zo ja, hoe is dit vormgegeven?
4	Is de verhouding tussen het VVVi-proces en informatiemanagement (informatievoorziening/ICT) beschreven?

### Informatieproducten

- |   |                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Is een producten- en dienstencatalogus voor de RIO vastgelegd?                                                                                                                                                          |
| 2 | <p>Hebben de informatieproducten betrekking op de volgende hoofdprocessen van de politie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opsporing</li> <li>- Handhaving</li> <li>- Noodhulp</li> <li>- Intake</li> </ul> |

### Cultuur en mensen

- |   |                                                                                                             |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Is de gewenste cultuur voor de RIO beschreven?                                                              |
| 2 | Zijn de gewenste opleidingseisen per functie binnen de RIO vastgelegd?                                      |
| 3 | <p>Zijn de gewenste competenties voor de RIO-medewerkers vastgelegd?</p> <p>Zo ja, welke competenties?</p>  |
| 4 | Is voorzien in een opleidingsplan (incl. loopbaanbeleid, mobiliteitsbeleid) voor de medewerkers van de RIO? |

### Middelen

- |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Hoeveel ruimte (budget, opleidingsruimte etc.) is per jaar beschikbaar voor (door-) ontwikkeling en innovatie van de RIO? Waar blijkt dit uit?                                                                                                                                   |
| 2 | <p>Welke ICT tools zijn beschikbaar voor de verschillende onderdelen van het informatieproces?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorbereiden</li> <li>- Verzamelen</li> <li>- Verwerken</li> <li>- Analyseren</li> <li>- Monitoren</li> <li>- Verstrekken</li> </ul> |
| 3 | Welke kwaliteitscontroles zijn beschreven met betrekking tot de invoer van gegevens?                                                                                                                                                                                             |







**Bijlage B***Lijst van geïnterviewden*

Korps	Naam geïnterviewde(n)
Amsterdam-Amstelland	Charlotte Kuiper (diepte-interview met Reinder Doeleman en Sander van der Hulle)
Brabant-Noord	Henri Schilders
Brabant Zuid-Oost	Alex Middendorp
Drenthe	Sieto Linstra
Flevoland	Ronald Reijneve
Friesland	Albert Veenstra
Gelderland-Midden	Guus Philips
Gelderland-Zuid	Sandor Dooper
Gooi en Vechtstreek	zie Flevoland
Groningen	Arnold Jansen
Haaglanden	Nienke Altena
Hollands Midden	Rob van der Schoor (diepte-interview met Ron Maas en Henk Langemaat)
IJsselland	Johan Sikkens
Kennemerland	Henk van den Berg
KLPD	Bert Voerman
Limburg-Noord	Adrie Lieveense (tevens diepte-interview)
Limburg-Zuid	Louis Knez
Midden en West Brabant	Manon van Rosmalen
Noord- en Oost-Gelderland	Caroline Monster
Noord-Holland Noord	Jannes Bouma
Rotterdam-Rijnmond	Sjoerd Top (tevens diepte-interview)
Twente	Christina Meier
Utrecht	Colin Brown
Zaanstreek-Waterland	Tom Bersee
Zeeland	Ko Hamelink
Zuid-Holland-Zuid	Henry Ligtenberg





Bijlage C

Organogrammen RIO's

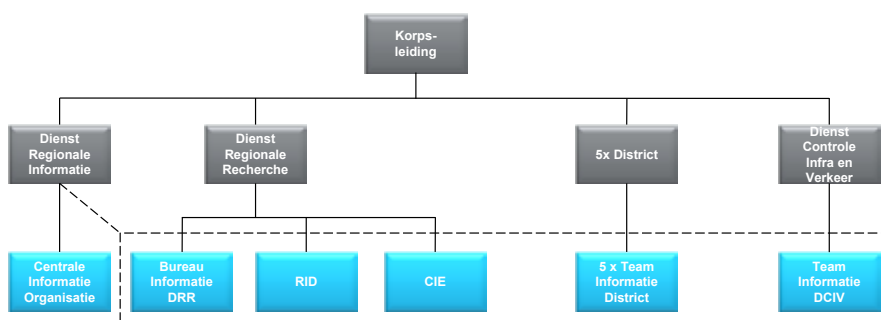


## Bijlage C

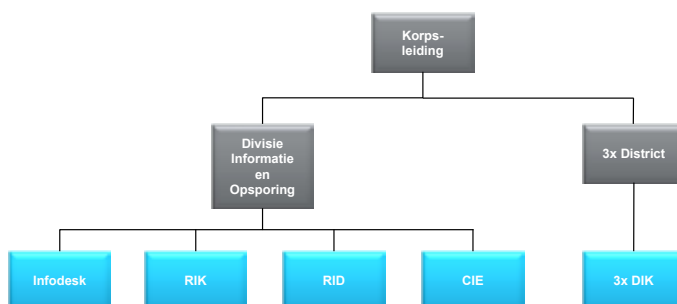
### Organogrammen RIO's

In onderstaande organogrammen is getracht een zo compleet mogelijk beeld te geven van de organisatie van de RIO per korps. In het blauw zijn de onderdelen aangegeven die tot de RIO worden gerekend. Alle overige korpsonderdelen, voor zo ver deze niet enkel een RIO-taak uitvoeren zijn weggelaten of grijs gekleurd. Met stippellijnen wordt nog specifiek functionele sturing aangegeven.

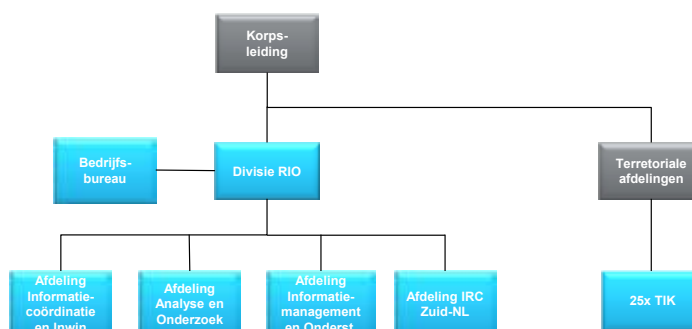
#### Amsterdam-Amstelland



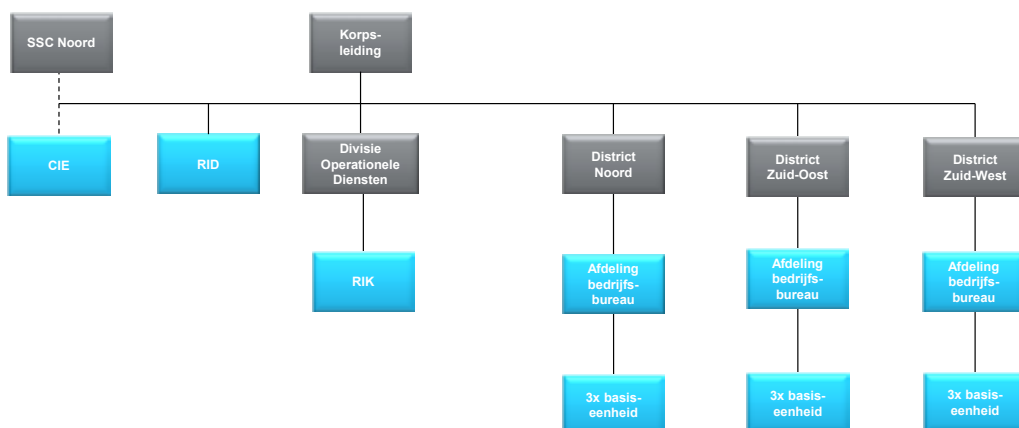
#### Brabant-Noord



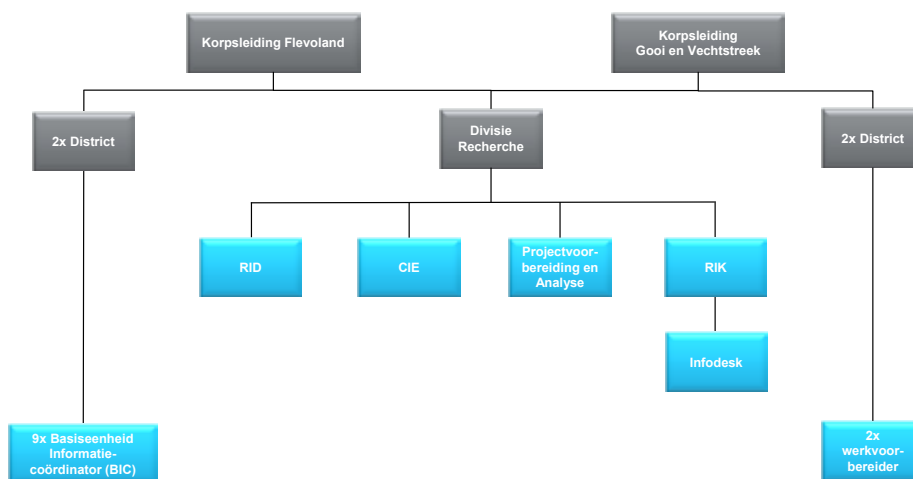
#### Brabant Zuid-Oost



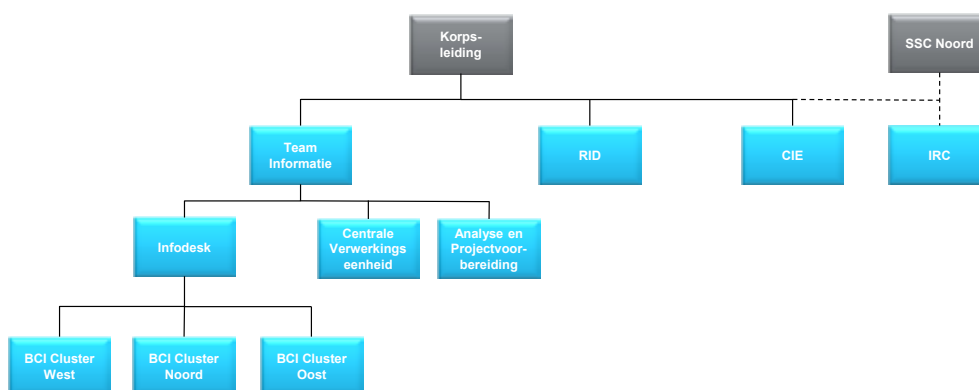
## Drenthe



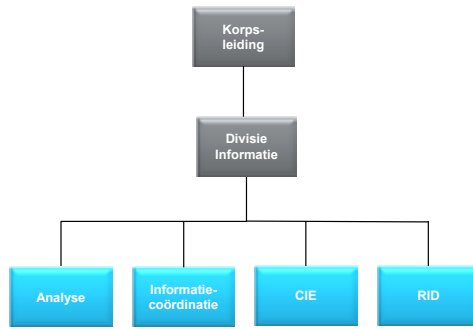
## Gooi en Flevoland



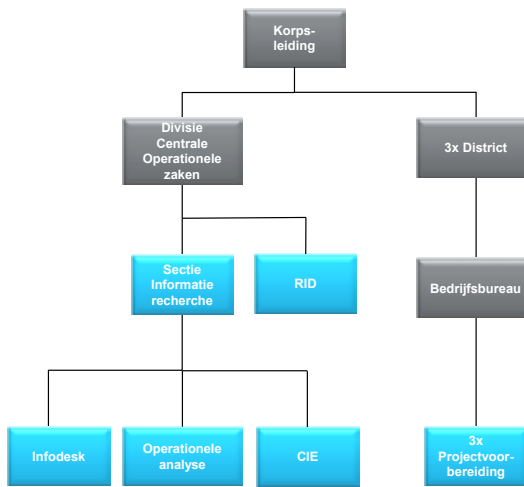
## Friesland



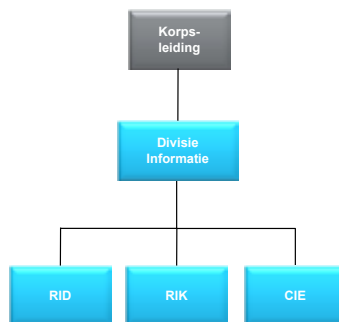
## Gelderland-Midden



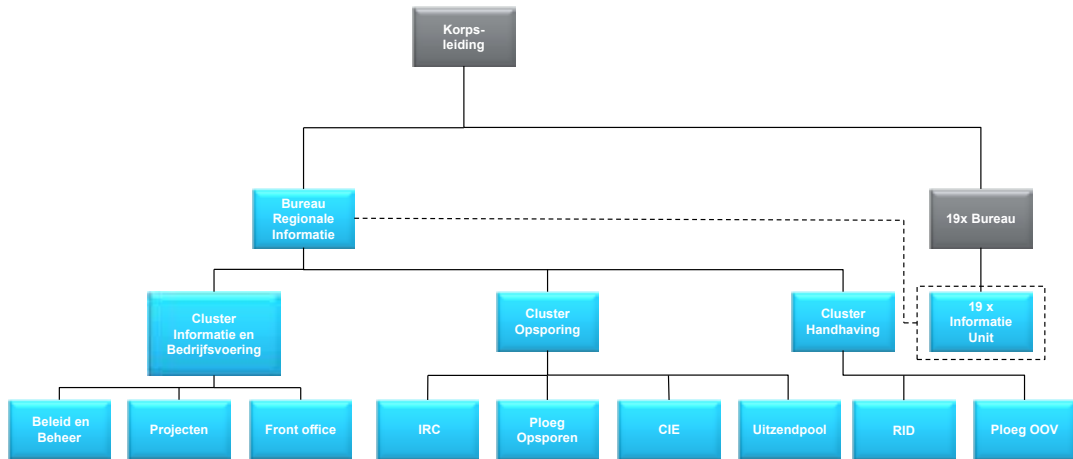
## Gelderland-Zuid



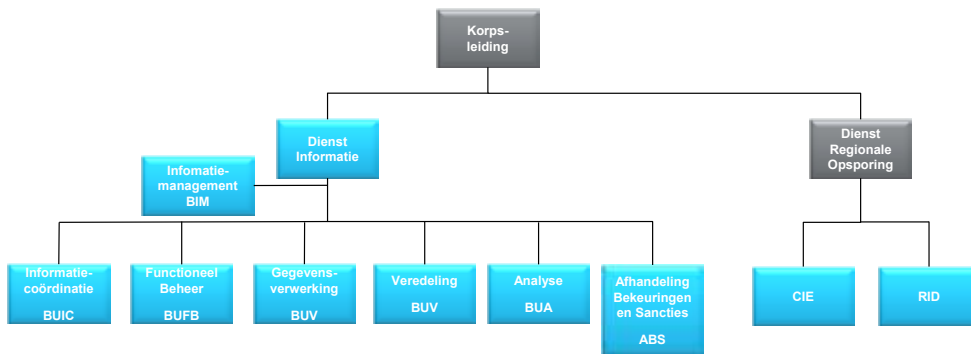
## Groningen



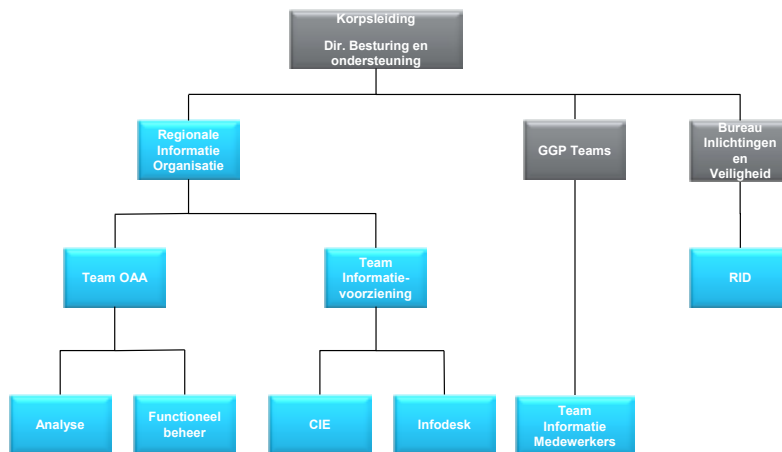
## Haaglanden



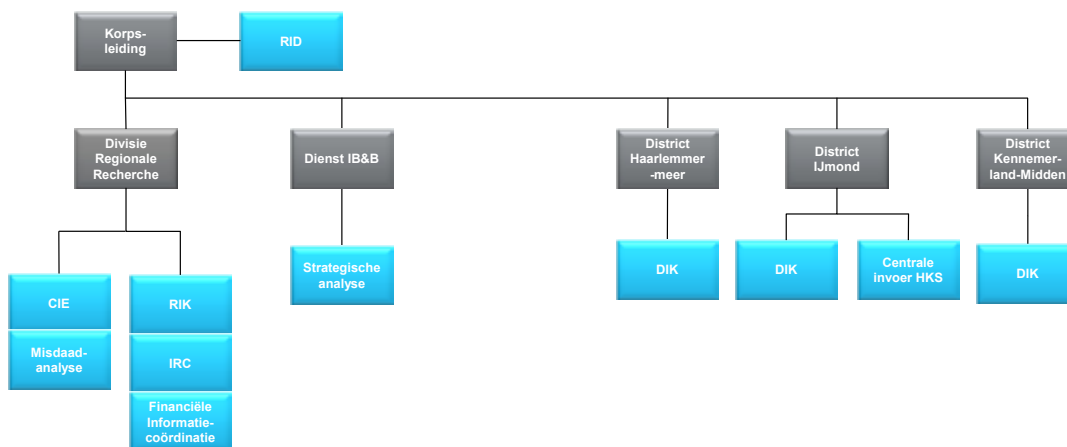
## Hollands Midden



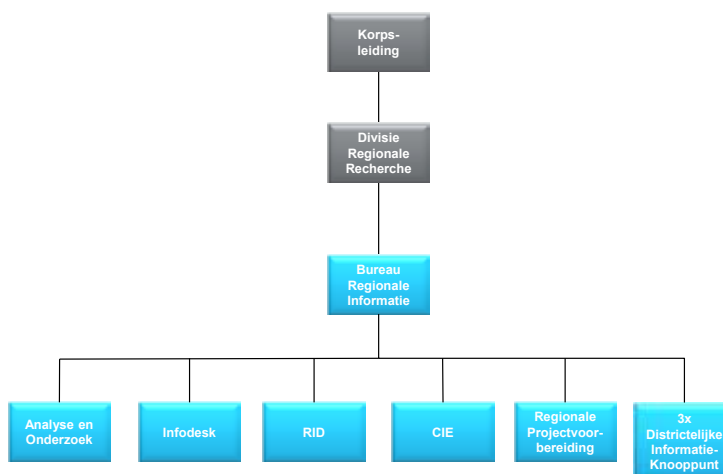
## IJsselland



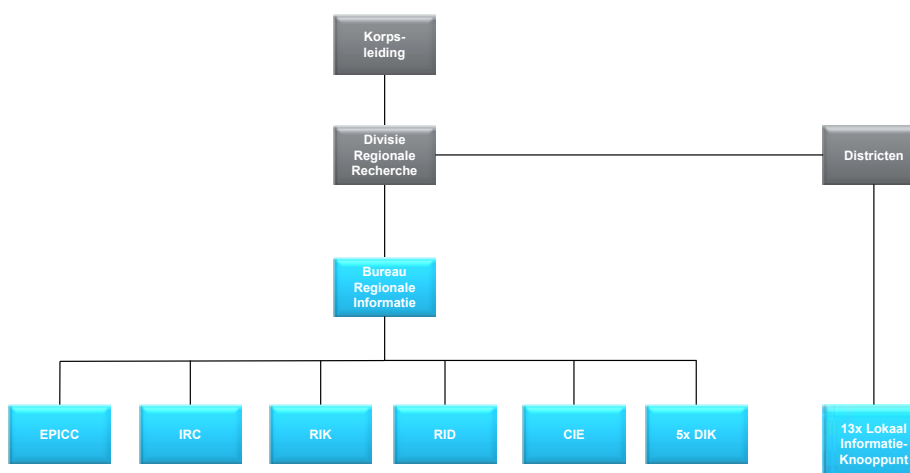
## Kennemerland



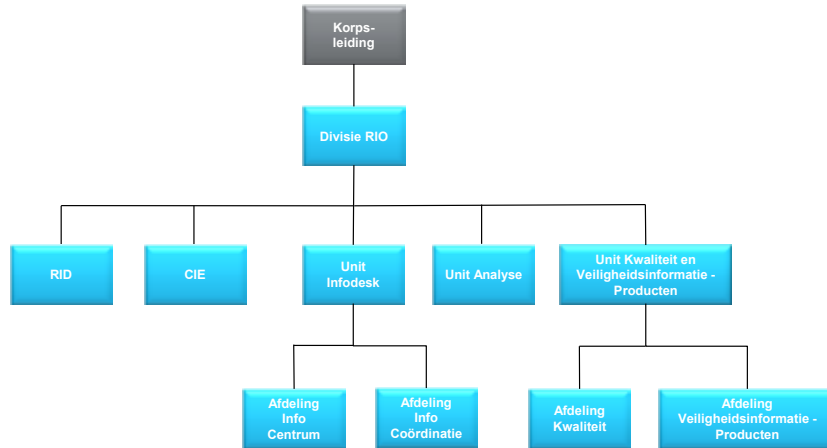
## Limburg-Noord



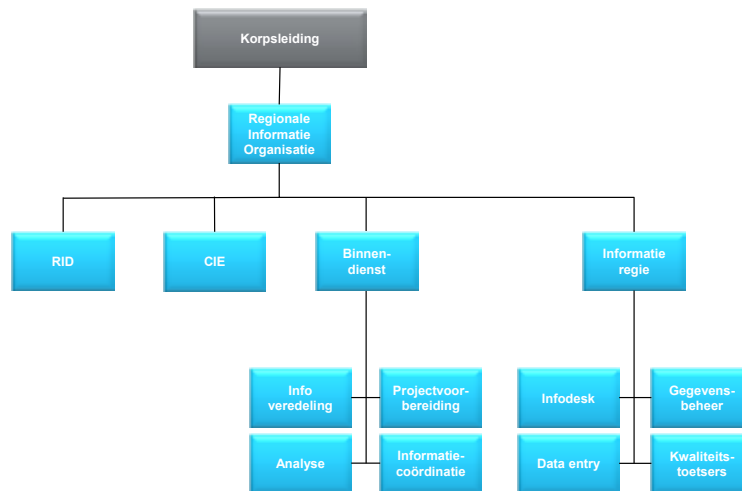
## Limburg-Zuid



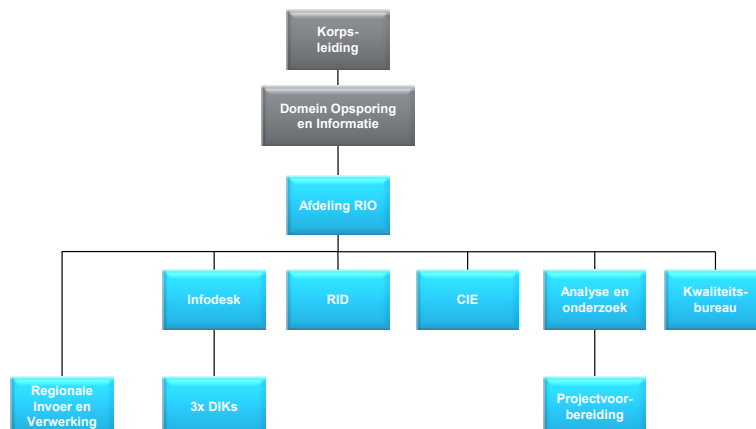
## Midden en West Brabant



## Noord- en Oost-Gelderland

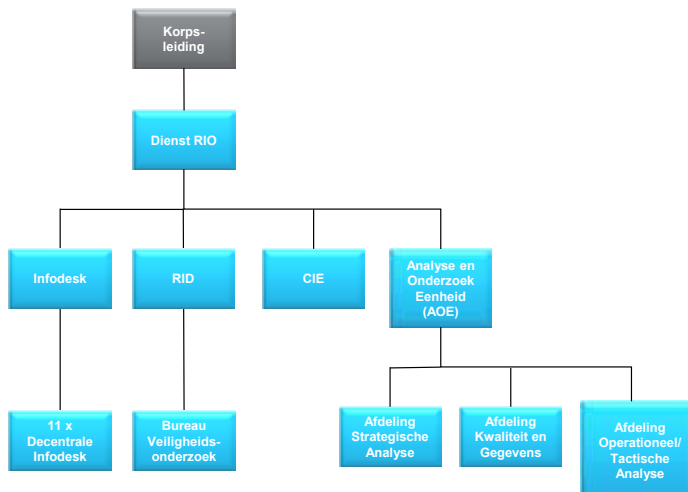


## Noord-Holland Noord

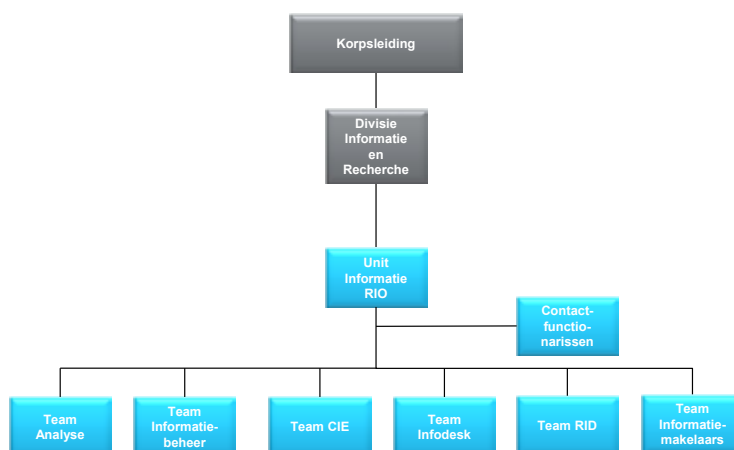




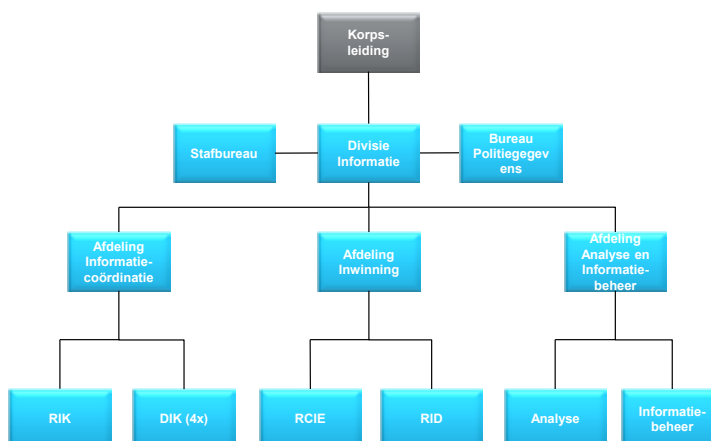
## Rotterdam-Rijnmond



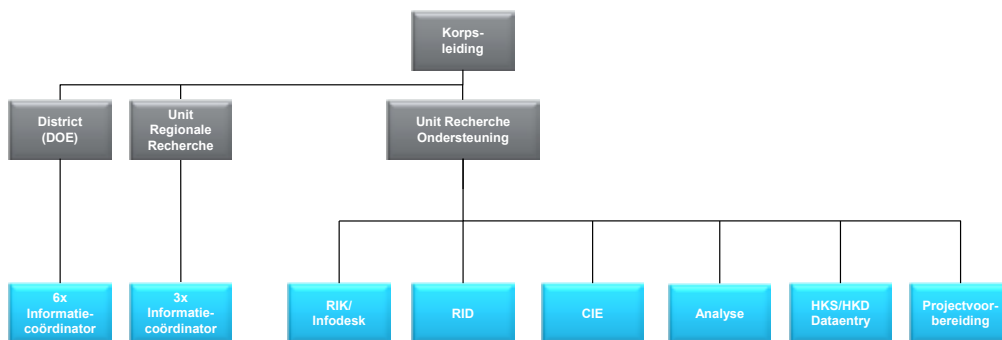
## Twente



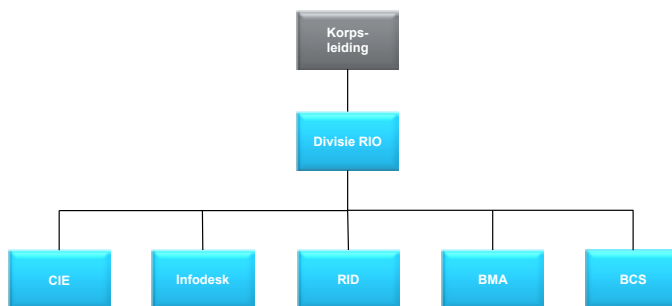
## Utrecht



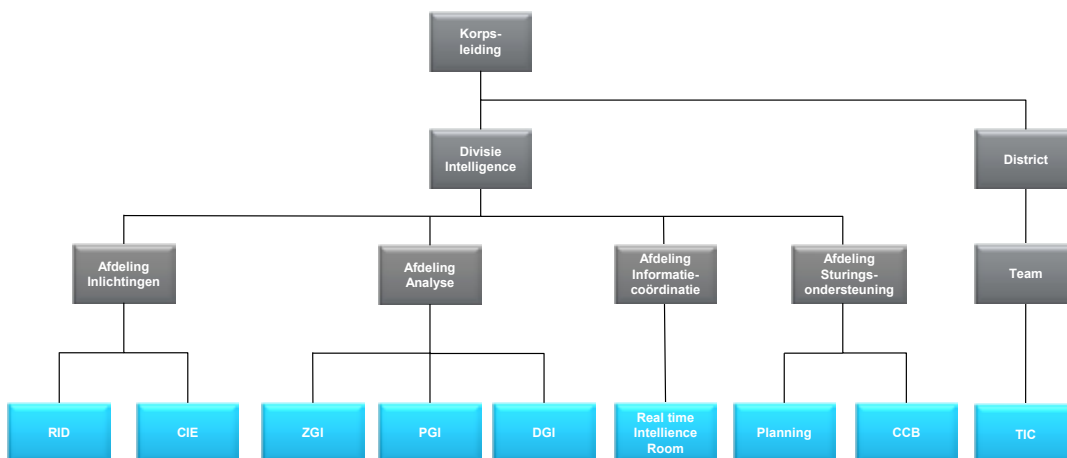
## Zaanstreek-Waterland



## Zeeland



## Zuid-Holland-Zuid



Bijlage D

Relatieve verdeling formatie per korps

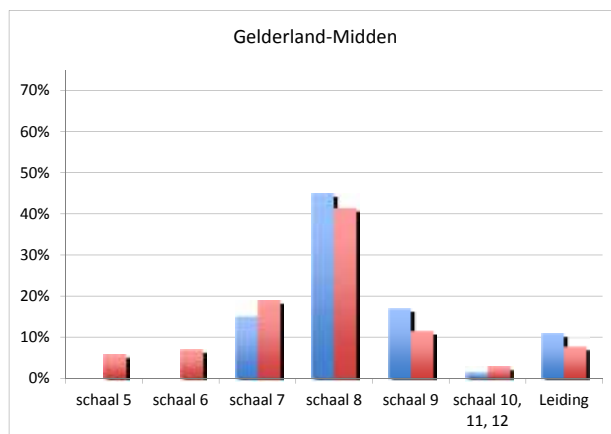
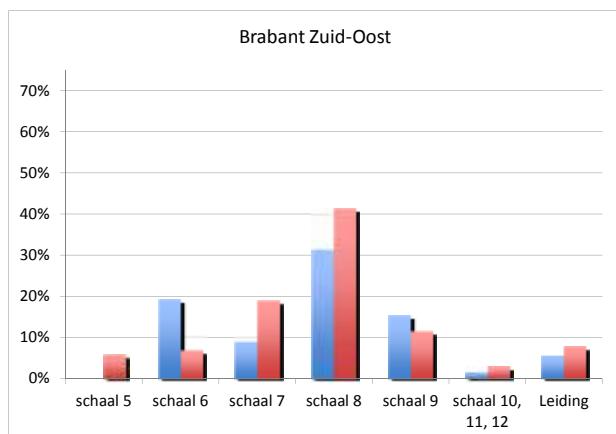
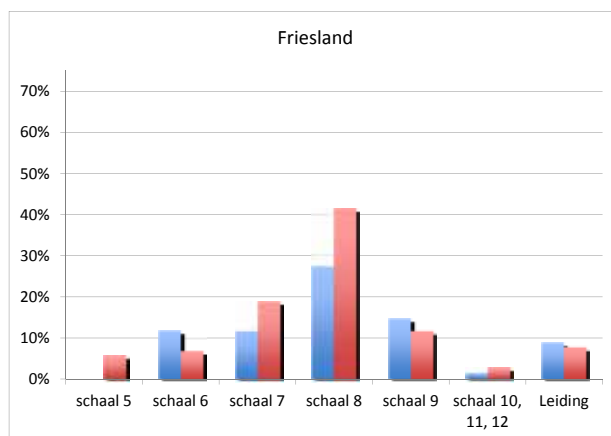
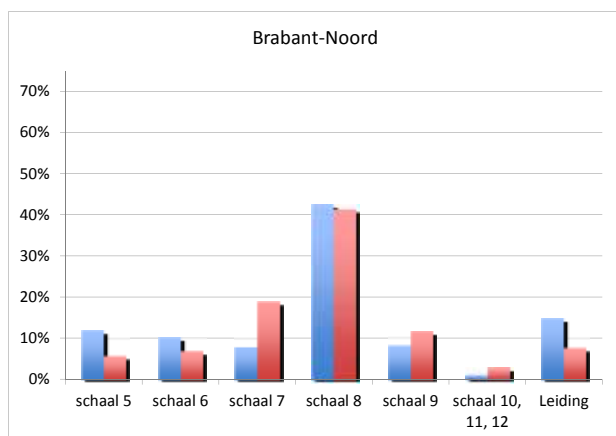
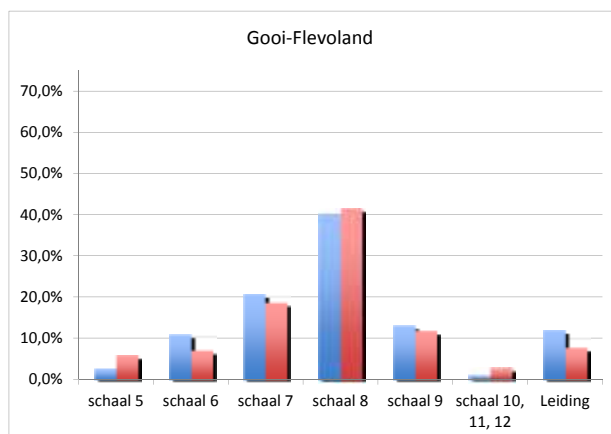
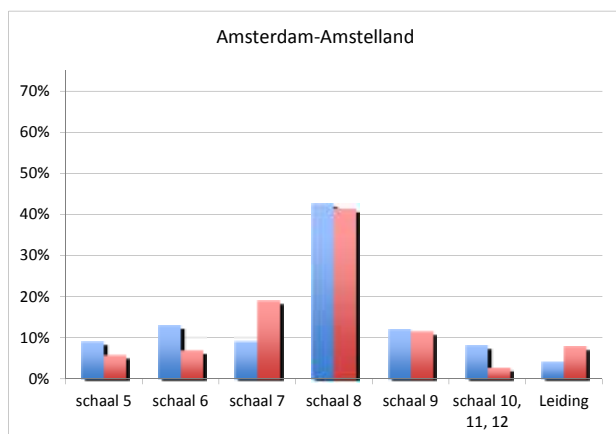


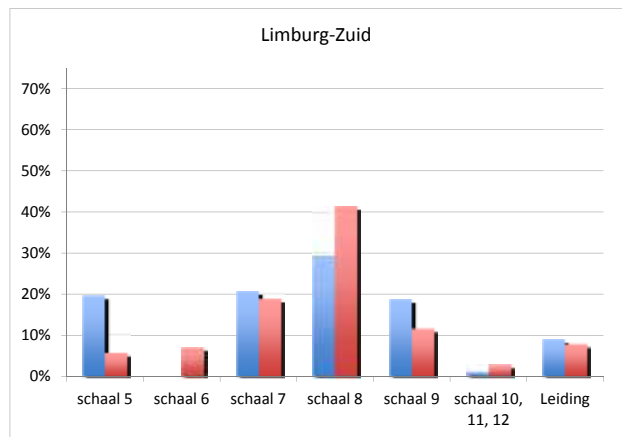
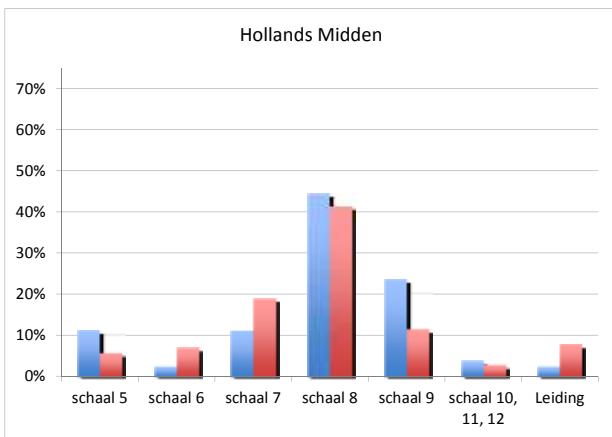
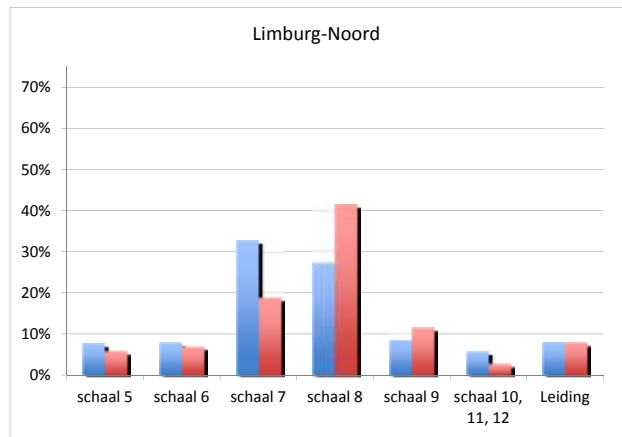
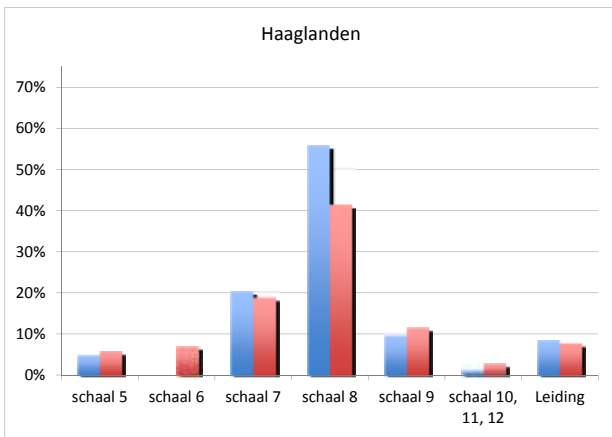
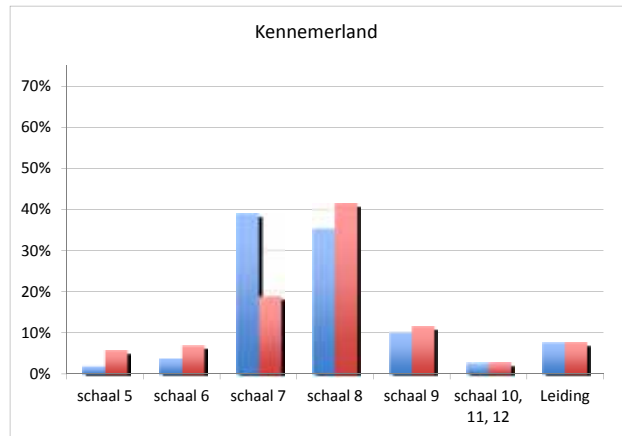
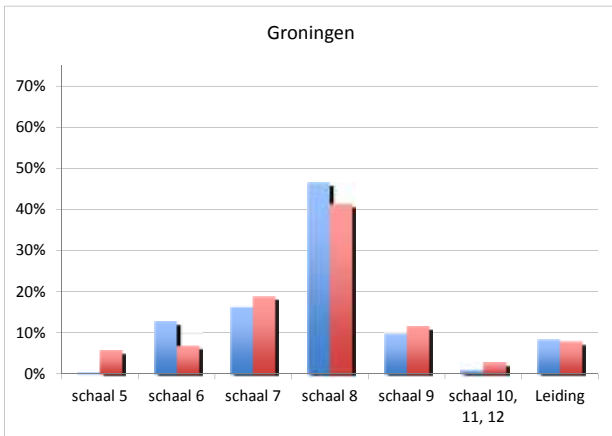
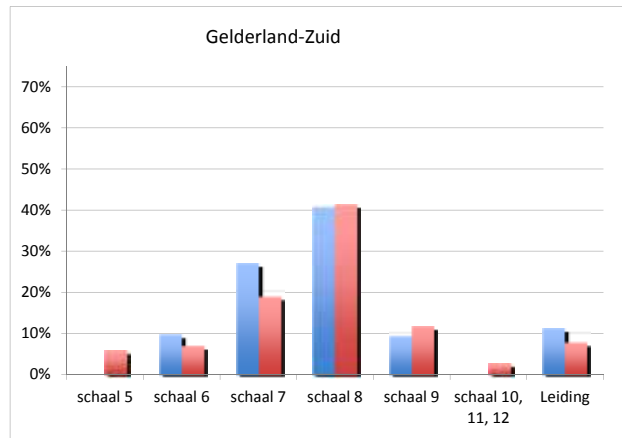
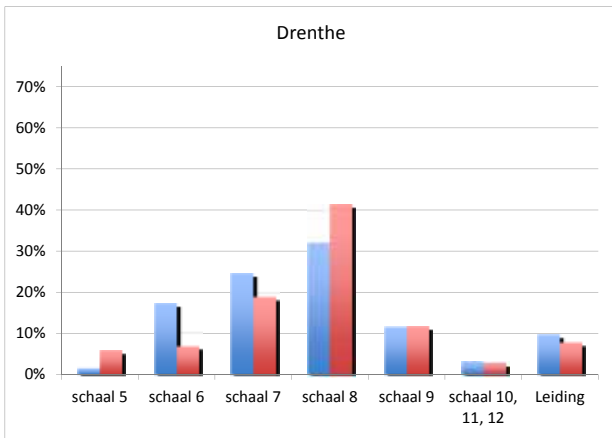
## Bijlage D

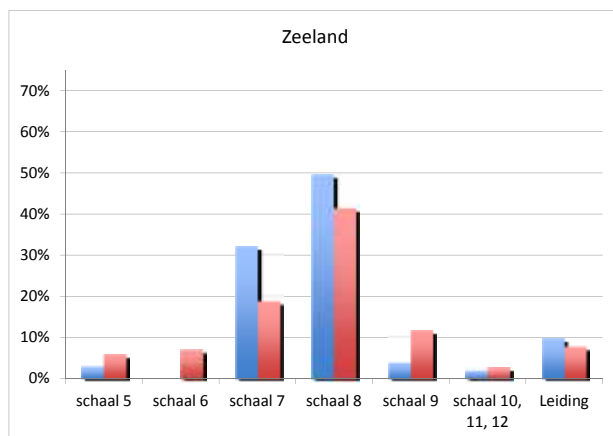
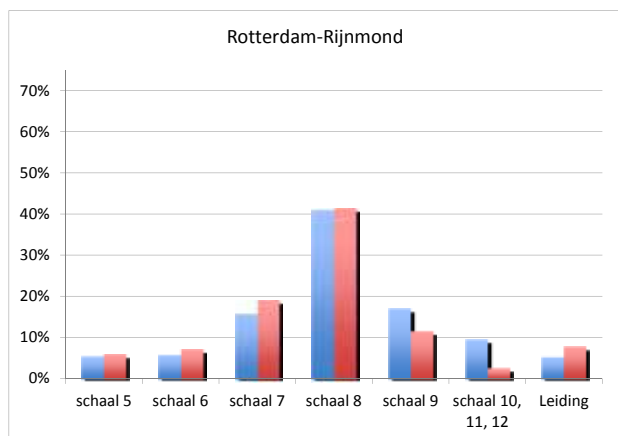
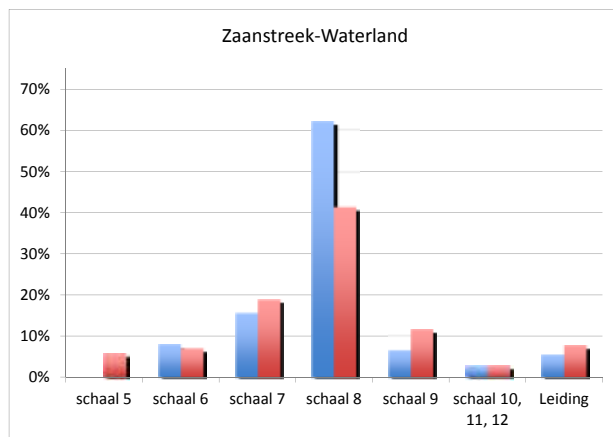
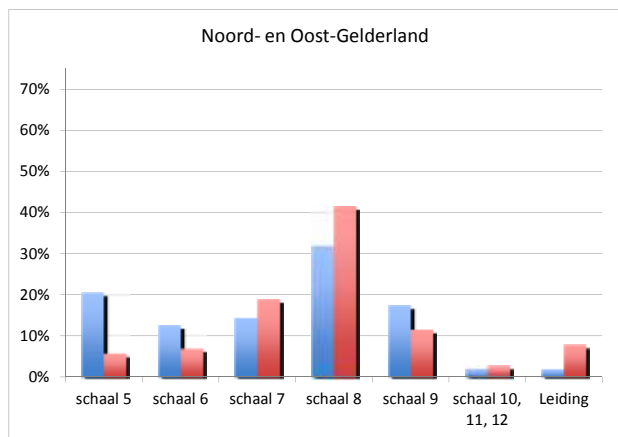
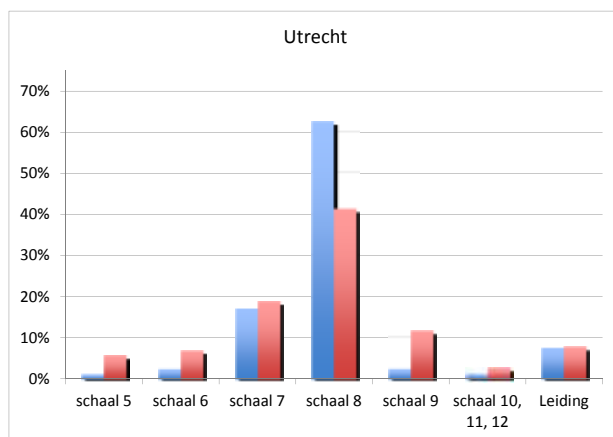
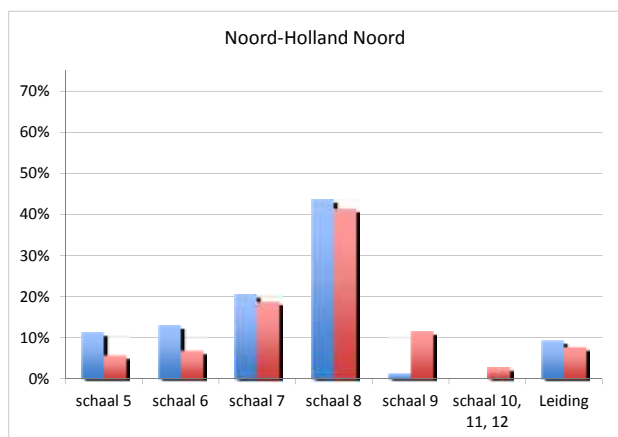
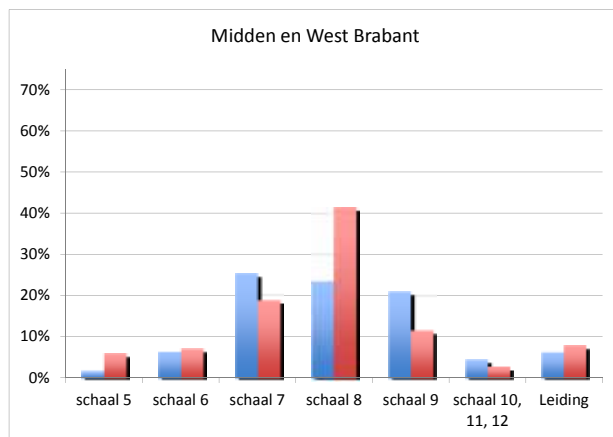
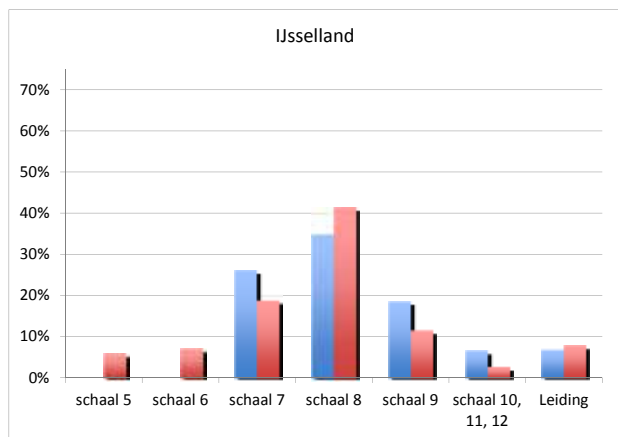
### Relatieve verdeling formatie per korps

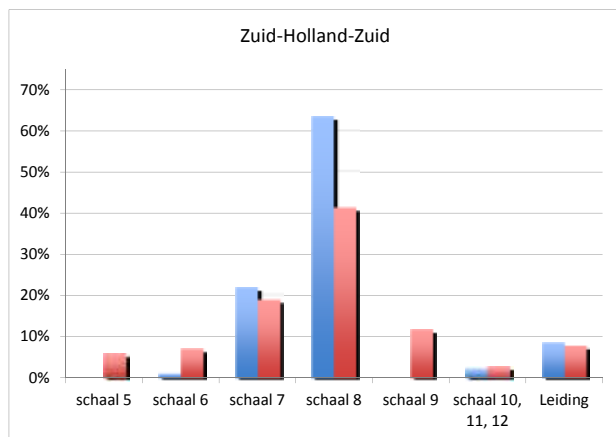
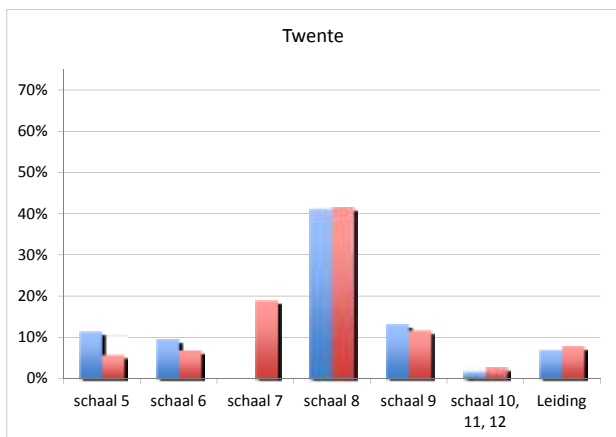
Blauw = korps

Rood = landelijk gemiddelde











## Colofon

**Uitgave**

Politieacademie  
Cappemini Consulting

**Datum**

Mei 2011

**ISBN**

978-90-79149-45-2

**Oplage**

700 exemplaren

**Productiebegeleiding**

Communicatie & Marketing Politieacademie

**Vormgeving:**

CLIC-soft & design bv, Enschede

**Drukwerk:**

De Bink, Leiden

**© 2011 Politieacademie / Cappemini Consulting**

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

## Publicatiereeks Intelligence

Dit is een uitgave in de publicatiereeks van het lectoraat Intelligence van de Politieacademie.

Het lectoraat Intelligence richt zich op het versterken van de kennispositie op het terrein van intelligence ten behoeve van de politie en het politieonderwijs.

Intelligence is het analyseren van informatie en kennis en deze gebruiken om beslissingen te nemen over het politiewerk. Het gaat hierbij om het politiewerk in zijn volle breedte; opsporing, noodhulp en handhaving. Het Intelligence-proces bestaat uit waarnemen, informatie ontsluiten, technisch door systemen maar vooral ook uit de hoofden van de agenten, die analyseren en op basis van die analyse besluiten nemen. Om proactief en preventief handelen mogelijk te maken en zo bij te dragen aan veiligheid versterkt de politie het intelligence-proces verder. Door het versterken van de kennispositie omtrent intelligence draagt het lectoraat hier direct aan bij.

De focus van het lectoraat ligt op het doen van onderzoek dat voldoet aan wetenschappelijke criteria als validiteit en betrouwbaarheid en direct toepasbaar en relevant is voor politiepraktijk en -onderwijs. Ook bevordert het lectoraat het gebruik van deze kennis in onderwijs en politiepraktijk. De publicatiereeks is hier een voorbeeld van. In deze reeks verschijnen naast eigen onderzoeken ook relevante onderzoeken van andere onderzoekers, docenten, studenten en medewerkers in korpsen. Zo bundelt het lectoraat de kennis van intelligence en bevordert het lectoraat het gebruik hiervan in het onderwijs en de politiepraktijk.

De informatieorganisatie van de nationale politie moet bijdragen aan een veiliger leefomgeving, meer vertrouwen bij burgers en meer tevredenheid bij agenten. Dit rapport is één van de bouwstenen voor de inrichting van deze informatieorganisatie.

