

Vergelijkend onderzoek naar de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen bij incidenten tijdens grootschalige optreden en crisissituaties



**Ondanks alle inzet, is de vraag aan de crisisorganisatie telkens:
Goed gedaan of (gelukkig) goed gegaan?**

Mohammed Zerari (251177)

Eerste begeleider : Dr. V.M.F. Homburg

Tweede begeleider : Dr. R.F.I. Moody

Datum : Maart 2016

Voorwoord

Deze scriptie gaat over de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen bij incidenten tijdens grootschalig optreden en crisissituaties. Ik hoop met deze scriptie een aanzet te geven tot een discussie over hoe de informatie-uitwisseling zowel binnen de politie (monodisciplinaire) als met andere crisispartners (multidisciplinaire) verbeterd kan worden. Hoe ziet de beoogde informatie-uitwisseling door politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalig optreden en crisissituaties er uit? Welke factoren zijn van invloed op de informatie-uitwisseling binnen een samenwerkingsnetwerk? Waarom delen sommige politiemedewerkers meer informatie dan andere politiemedewerkers? In dit onderzoek worden deze vragen beantwoord met als doel een verklaring op te stellen waarom sommige politiemedewerkers meer informatie delen dan andere politiemedewerkers bij grootschalig optreden en crisissituaties. Uiteindelijk gaat het er om dat door het delen van informatie een adequate en geverifieerd actueel gedeeld (politie)beeld wordt opgeleverd ten behoeve van de beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming van het (politie)optreden.

Bij het schrijven van deze scriptie zijn veel personen direct en indirect betrokken geweest. Direct, door begeleiding, discussie en interviews. Indirect: de mensen die zeer belangrijk zijn in mijn leven, maar die ik in het traject van het schrijven van de scriptie niet altijd de verdiende aandacht kon geven. Ik ben verheugd dat ik dat nu weer kan doen. Allereerst wil ik alle collega's van de politie bedanken die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Jullie inbreng stond centraal en ik ben jullie daarom zeer dankbaar dat jullie meegewerkt hebben aan dit onderzoek.

Dr. Vincent Homburg, dank voor je grote betrokkenheid in de begeleiding van mijn scriptietraject. In het bijzonder wil ik je bedanken voor je geduld en het toedienen van de juiste prikkels op het juiste moment. Mijn dank gaat ook uit naar Dr. Rebecca Moody voor de feedback en het beoordelen van mijn scriptie.

Dank ook voor alle collega's met wie ik heb samengewerkt bij de uitvoering van mijn (onderzoeks)werk: Hans Roos, Erwin van der Burg, Milga Merian, Sake Tuinsma en Maarten Barning. Dank ook Ruud Hoefnagel en Dick van den Kerkhoff voor de interessante gedachtewisselingen en de feedback die je mij hebt gegeven.

Voor de vrienden die mij omringen, dank voor alle momenten van ontspanning en ondersteuning. In het bijzonder: Italla Lamsberg, Chin Chiu Cheung, Unal Kahraman, Jurgen Bijnaar en Maarten Barning. Jullie steun en aanwezigheid heeft mij de drive gegeven om door te zetten. Dank ook aan mijn zussen Samira en Leila, wat fijn om jullie om mij heen te mogen ervaren.

Voor mijn vrouw Naoual en mijn kinderen Dounia en Bilal dank voor jullie luisterend oor, steun, onuitputtelijke liefde en vrolijkheid. Dit heeft mij de energie gegeven om het scriptietraject te kunnen voltooien.

Mohammed Zerari
Rotterdam, maart 2016

Samenvatting

Deze scriptie beoogt een verklaring te geven voor welke factoren invloed hebben op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalig optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk.

Aanleiding

Bij grote incidenten en crisissituaties is informatiemanagement een dynamisch, integraal onderdeel van het besluitvormingsproces. De gedachte is dat grote incidenten en crisissituaties beter kunnen worden aangepakt met het idee van netcentrisch werken. De filosofie achter netcentrische informatiedeling is dat crisismanagers op alle betrokken niveaus gelijktijdig toegang hebben tot de meest actuele informatie over een incident. Deze werkwijze maakt het mogelijk om bij incidenten en calamiteiten snel te komen tot een eenduidig actueel eigen beeld en totaalbeeld van de situatie. Dit actueel totaalbeeld dient als basis voor de te nemen besluiten en in te zetten acties waardoor risico's beter beheersbaar worden.

Ondanks dat het concept netcentrisch werken al enige tijd in Nederland wordt beproefd weten we nog niet precies hoe het werkt en hoe de verschillende maten van informatiedeling kunnen worden verklaard. Uit het rapport van de commissie Haren en het tweede onderzoek vorming nationale politie blijkt dat de informatiedeling vanuit de politie tijdens grootschalig en bijzonder optreden moet worden verbeterd.

Vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een verklaring voor de verschillende maten van netcentrische informatiedeling door ervaringen van politiemedewerkers te onderzoeken op basis van empirisch onderzoek bij de politieorganisatie. De vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren bepalen de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk?

Onderzoeksaanpak

In dit onderzoek zijn het theoretische kader (hoofdstuk 3) en het multiple case onderzoek (hoofdstuk 5) gericht op het beantwoorden van de vraag hoe de bereidheid om informatie te delen kan worden verklaard. In dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van inductief en deductief analyseren. Doormiddel van een literatuurreview is bestaande kennis op dit gebied gekoppeld aan het onderzoek. De determinanten die voortkomen uit de literatuurreview zijn als uitgangspunt gebruikt om aan de hand van subcategorieën de empirische bevindingen te presenteren en verklarende relaties mee bloot te leggen. Vervolgens zijn de empirische bevindingen met behulp van axiaal coderen met elkaar vergeleken, met als doel antwoord te geven op de vraagstelling.

Conclusies

In het proces van leiding en coördinatie moeten de eigen beelden en het totaalbeeld een sleutelrol spelen. Een advies of opdracht van een onderdeel van de hoofdstructuur moet gebaseerd zijn op het actuele eigen beeld van dat onderdeel en op het actuele totaalbeeld.

Monodisciplinair leidt informatie-uitwisseling door politiemedewerkers tot onduidelijkheid omdat er geen eenduidige richtlijnen zijn voor hoe (Nationaal) Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden knoppen operationele informatie met de HIN moeten delen. Hierdoor verschilt zowel binnen als tussen de politie-eenheden de werkwijze van de HIN.

De bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk ligt aan de invloed van de volgende variabelen:

- Kwaliteit procesafspraken (de mate waarin procesafspraken het operationeel informatiemanagement proces op een effectieve en efficiënte manier ondersteunen bij het maken van een actueel gedeeld beeld) directe invloed (relatie) heeft op de bereidheid om informatie te delen.
- Sterkte structuurafspraken (de kwaliteit van bemensing, het werken met een vaste team, het hebben van een logger, operationeel informatieanalist, informatie coördinator en de afspraak dat wijkagenten niet in de ME zitten) zowel een direct invloed (relatie) heeft op de bereidheid om informatie te delen. Daarnaast heeft structuurafspraken indirect invloed op de bereidheid om

informatie te delen doordat het de invloed die uitgaat van kwaliteit procesafspraken op de bereidheid om informatie te delen op een positieve of negatieve manier kan bijstellen.

- Veranderbereidheid (de mate waarin het belang van kennisdelen wordt erkend) directe invloed (relatie) heeft op de bereidheid om informatie te delen.
- Compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen (het aantal leerdoelen en het aantal uur dat politiemedewerkers worden opgeleid in het delen van informatie) indirecte invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen. De invloed van sterkte structuur afspraken, kwaliteit procesafspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen kan zowel positief als negatief worden bijgesteld door de invloed van compleetheid richtlijnen Met betrekking tot opleidingen.
- Teambevlogenheid (de mate waarin teamleden loyaal en nauw met elkaar en met het werk verbonden, leidinggevend informatie-uitwisseling stimuleren om tot betere taakuitvoering te komen en teamleden formeel de ruimte te geven om zelf te handelen. De mate waarin teamleden de ruimte nemen om tot een betere taakgerichtheid, doelgerichtheid en stakeholdergerichtheid van de samenwerking te komen) indirecte invloed (relatie) heeft op de bereidheid om informatie te delen. De invloed van sterkte structuur afspraken, kwaliteit procesafspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen kan zowel positief als negatief worden bijgesteld door de invloed van teambevlogenheid.

Aanbevelingen

Ter verbetering van de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalig optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Harmoniseer binnen de politie het operationeel informatiemanagement proces ten behoeve van grootschalig optreden en crisissituaties.
- Borg de ondersteuning van het operationeel informatiemanagement proces door SGBO organisatiestructuur afspraken te maken.
- Verbeter de veranderbereidheid door de samenwerking en informatie-uitwisseling te stimuleren.
- Verwerk operationeel informatiemanagement procedures en richtlijnen in opleidingen voor SGBO-medewerkers.
- Verbeter de teambevlogenheid door zelfmanagement, feedback en support te stimuleren.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	8
1.1	Aanleiding.....	8
1.2	Doelstelling en vraagstelling	9
1.3	Onderzoeksmodel	9
1.4	Maatschappelijke relevantie	10
1.5	Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.6	Leeswijzer	10
2	Netcentrisch werken en informatiedeling Politie: Context, kaders en achtergrond ...	12
2.1	Netcentrisch werken: definitie en oorsprong	12
2.2	Netcentrisch werken en crisisbeheersing	13
2.2.1	<i>Actoren: wie doet wat?</i>	14
2.2.2	<i>Kaders</i>	17
2.2.3	<i>Multidisciplinaire informatiedeling</i>	20
2.2.4	<i>Monodisciplinaire informatiedeling politie</i>	22
2.3	Conclusie	24
3	Informatiedeling – in de theorie	26
3.1	Literatuurreview.....	26
3.1.1	<i>Rapportage zoekstrategie</i>	26
3.1.2	<i>Resultaten literatuurreview</i>	26
3.2	Informatiedeling.....	27
3.3	Welke factoren bepalen de bereidheid om informatie te delen?	28
3.3.1	<i>Subjectieve norm en informatiedeling</i>	28
3.3.2	<i>Attitude en kennisdeling</i>	29
3.3.3	<i>Trust en kennisdeling</i>	30
3.3.4	<i>IT en informatiedeling</i>	31
3.4	Conceptueel model	33
4	Onderzoeksofzet	34
4.1	Onderzoeksstrategie	34
4.2	Operationalisering.....	35
4.3	Onderzoeksmethoden.....	37
4.3.1	<i>Dataverzameling</i>	37
4.3.2	<i>Data-analyse</i>	38
4.4	Betrouwbaarheid en validiteit.....	38
5	Resultaten van het onderzoek	40
5.1	Inleiding.....	40
5.2	De empirische bevindingen.....	40
5.2.1	<i>Subjective Norm</i>	41
5.2.2	<i>Attitude</i>	47
5.2.3	<i>Perceived Ease of Use</i>	50
5.2.4	<i>Perceived Usefulness</i>	55
5.2.5	<i>Trust</i>	60
5.3	Cross-case analyse.....	64
5.3.1	<i>Empirische bevindingen en gedeelde thema's</i>	64
5.3.2	<i>Een nieuw verklarend model</i>	68

6	Conclusies en aanbevelingen	73
6.1	Recapitulatie onderzoeksdesign	73
6.2	Beantwoording van de deelvragen	73
6.3	Beantwoording centrale onderzoeksvraag: een nieuw verklarend model	76
6.4	Aanbevelingen.....	77
6.5	Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	79
6.6	Beperkingen van het onderzoek	79
6.7	Reflectie op het onderzoek	80
6.7.1	<i>Suggesties voor vervolg onderzoek</i>	80
6.7.2	<i>Leasons learned</i>	80
	Literatuurlijst.....	81
	Bijlage 1: Lijst van respondenten.....	83
	Bijlage 2: Codeertabel.....	84

Afkortingenlijst

Afkorting	Uitleg
AC	Algemeen Commandant
ACE	Anti Conflict Eenheid
ACIR	Adviescommissie Coördinatie ICT rampenbestrijding
AE	Arrestatie Eenheid
ASIC	All-Source-Intelligence-Cell
BSB	Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten
Bvr	Besluit veiligheidsregio's
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CaCo	Calamiteiten Coördinator
CCB	Crisis- en Conflictbeheersing
CoPI	Commando Plaats Incident
DCMR	Dienst Centraal Milieubeheer Rijnmond
DRIO	Dienst Regionale Informatie Organisatie
GBT	Gemeentelijk Beleidsteam
GHOR	Geneeskundige Hulp bij Ongevallen in de Regio
GMS	Generiek Meldkamer systeem
GRIP	<i>Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure</i>
HCCB	Hoofden Conflict en Crisisbeheersing
HHN	Hoofd Handhaven Netwerken
HIN	Hoofd Informatie
HOHa	Hoofd ordehandhaving
HON	Hoofd ondersteuning
Hopex	Hoofd Opspringexpertise
HOPS	Hoofd Opspring
IC	Informatie coördinator
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
IOOV	Inspectie Openbare Orde en Veiligheid
JIT	Just in time
KLPD	Korps Landelijk Politiediensten
LBCB	Landelijk Beraad Crisisbeheersing
LCMS	Landelijk Crisis Management Systeem
LJP	Live Journaal Politie
LOCC	Landelijk Operationeel Coördinatie Centrum
MCCB	Ministeriele commissie Crisisbeheersing
ME	Mobiele Eenheid
NCC	Nationaal Crisiscentrum
NEC	Networked Enabled Capabilities
NSS	Nuclear Security Summit
OE	Observatie Eenheid
OIA	Operationeel informatieanalist
OIM	Operationeel informatiemanagement
PACI	Politie Actie Centrum Informatie
PD	Plaats delict
PEU	Perceived Ease of Use
PU	Perceived Usefulness
ROT	Regionaal Operationeel Team
(N)SGBO	(Nationaal) Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden
SitRap	Situatierapport
TAM	Technology Acceptance Model
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
TRA	Theory of Reasoned Action
Wvr	Wet veiligheidsregio's

1 Inleiding

Stel je voor, je komt net terug van vakantie op een tropische eiland maar je voelt je niet helemaal scherp en uitgerust. Gelukkig heeft Nederland een geweldig netwerk van hulpverleners. Je bezoekt de huisarts maar die stuurt je voor de zekerheid met spoed door naar het ziekenhuis. Daar komen ze er al snel achter dat het om een onbekend virus gaat. Dus wordt meteen de GGD ingeschakeld want wie weet ontstaat er een epidemie als we niets doen. En dan gaat in de 112 meldkamer de telefoon de ambulance chauffeur is ook besmet met de virus en is tijdens het rijden onwel geworden daardoor is hij in de ochtendspits bij een kettingbotsing betrokken geraakt waarbij gevaarlijke stoffen zijn vrijgekomen en dat natuurlijk net in een dichtbevolkte woonwijk. Het virus is zich inmiddels in rap tempo aan het verspreiden het ziekenhuis moet zelfs in quarantaine worden geplaatst. De chaos is compleet. Gewonden door de kettingbotsing, gevaarlijke stoffen op het snelweg en steeds meer mensen die ziek worden door de virus. Iedereen heeft een stukje van de puzzel maar niemand heeft de totaal overzicht en dat is nu net waar je als hulpverlener behoefte aan hebt. Op dat moment komen de informatiecoördinatoren van de hulporganisaties en de hoofden informatie van de hulporganisaties in actie. Zij delen binnen hun organisatie razendsnel alle informatie met elkaar het Hoofd Informatie (HIN) maakt daarvan een samenvatting en deelt die binnen zijn organisatie en met andere partijen (hulporganisaties) die deze informatie nodig hebben. Op deze manier is er altijd een goed en actueel beeld van de situatie worden gewonden in kaart gebracht en zijn knelpunten in de zorg boven tafel gekomen. Nu weet iedereen precies wat er aan de hand is en wat er gedaan moet worden om alles onder controle te krijgen. Het beestje is snel bij de naam genoemd. De gewonden zijn behandeld. De gevaarlijke stoffen zijn opgeruimd en door tijdig informatie te delen en te bundelen is het niet verder uit de hand gelopen.

In Nederland is de afgelopen jaren hard gewerkt aan het effectiever aanpakken van grote incidenten en crisissituatie. Bij grote incidenten en crisissituaties is informatiemanagement een dynamisch, integraal onderdeel van het besluitvormingsproces. De gedachte is dat grote incidenten en crisissituaties beter kunnen worden aangepakt met het idee van netcentrisch werken.

1.1 Aanleiding

Een belangrijk rapport als het gaat om de aanleiding van de invoering van de netcentrische werkwijze is de in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) opgestelde Adviesrapport van de ACIR, Adviescommissie Coördinatie ICT rampenbestrijding uit maart 2005 (ACIR, 2005). De filosofie achter netcentrische informatiedeling is dat crisismanagers op alle betrokken niveaus gelijktijdig toegang hebben tot de meest actuele informatie over een incident. Dit werd in 2006 verwerkt in de Basisvereisten Crisismanagement die vervolgens zijn opgenomen in de Wet en het Besluit veiligheidsregio's (Amsing, Best, Peekstok & Treurniet, 2013). In 2007 en 2008 heeft een samenwerkingsprogramma van zeven veiligheidsregio's, TNO en de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Defensie geleid tot de ontwikkeling van een nieuwe werkwijze voor operationele informatievoorziening. Om de veiligheidsregio's te ondersteunen bij het implementeren van deze werkwijze heeft het veiligheidsberaad in 2009 besloten om het landelijke project netcentrisch werken uit te voeren. Deze werkwijze maakt het mogelijk om bij incidenten en calamiteiten snel te komen tot een eenduidig actueel totaal beeld van de situatie. Dit actueel totaalbeeld dient als basis voor de te nemen besluiten en in te zetten acties. Ter ondersteuning van de netcentrische werkwijze is het Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS) ontwikkeld. Alle 25 veiligheidsregio's, het Nationaal Crisiscentrum (NCC) en het Landelijk Operationeel Coördinatie Centrum (LOCC) werken inmiddels met LCMS. Het beheer en de verdere doorontwikkeling van de netcentrische werkwijze vindt plaats binnen het programma Netcentrisch Werken van het IFV.

De gedachte achter netcentrisch werken is dat¹:

- “een robuust netwerk het delen van informatie verbetert,
- informatiedeling en samenwerking de kwaliteit van informatie verbeteren en zorgen voor een actueel gedeeld totaalbeeld,

¹ Alberts, D. S., Garstka, J. J., & Stein, F. P. (1999). (Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority).

- een gedeeld totaalbeeld zorgt voor betere samenwerking en zelfsynchronisatie, wat de betrouwbaarheid en snelheid van commandovoering vergroot,
- deze elementen samen verbeteren uiteindelijk de effectiviteit van de missie.”

Het netcentrische gedachtegoed is in 2012 door het landelijke project Netcentrisch Werken in samenwerking met TNO vastgelegd in het ‘Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing’². In de referentiekader is onder andere de visie, de meerwaarde, het informatiemanagementproces en de organisatorische invulling beschreven.

Evaluaties van incidenten tonen echter aan dat in het feitelijk reageren op rampen en crises nog veel te verbeteren valt. Terugkerende knelpunten zijn onder andere: opschaling, informatiemanagement, het functioneren van de meldkamer, de slachtofferregistratie en de (crisis) communicatie (Veldhuisen, Hagelstein, Voskamp & Genderen, 2013).

Ondanks dat het concept netcentrisch werken al enige tijd in Nederland wordt beproefd weten we nog niet precies hoe het werkt. Uit het rapport van de commissie Haren³ en het tweede onderzoek vorming nationale politie⁴ komt naar voren dat informatiedeling vanuit de politie tijdens grootschalig en bijzonder optreden moet worden verbeterd. Dit onderzoek richt zich op het verklaren van welke factoren van invloed zijn op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalig optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een verklaring voor de verschillende maten van netcentrisch informatiedeling door mij te baseren op de ervaringen van politiemedewerkers ter verbetering van de netwerksamenwerking bij grootschalig optreden en crisissituaties.

De centrale vraagstelling waar doormiddel van dit onderzoek antwoord op moet worden gegeven is:

Welke factoren bepalen de bereidheid van politiemedewerkers om **informatie te delen rondom grootschalige optreden en crisissituaties** binnen een **samenwerkingsnetwerk**?

Om tot beantwoording van de centrale vraag te komen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe ziet de beoogde informatie-uitwisseling door politiepersoneel in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties er uit?
2. Welke factoren zijn van invloed op de informatie-uitwisseling binnen een samenwerkingsnetwerk vanuit de literatuur?
3. Waarom delen sommige politiemedewerkers meer informatie dan andere politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties?
4. Welke verklaring kan worden opgesteld?

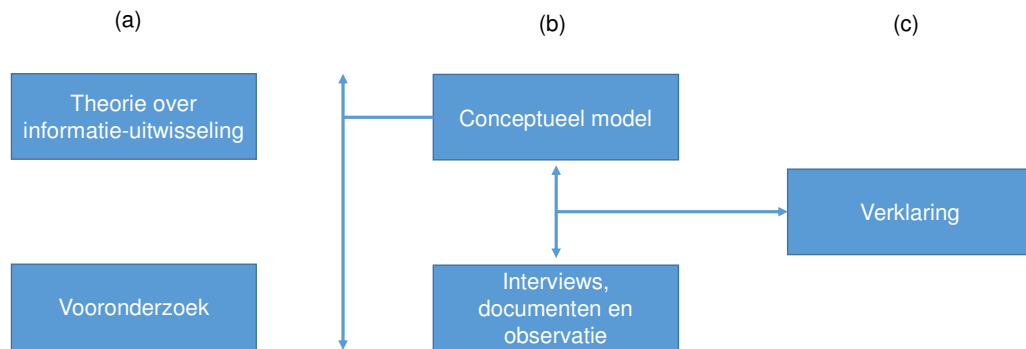
1.3 Onderzoeksmodel

Onderstaand voorlopig onderzoeksmodel is een schematische weergave van het onderzoek en de globale stappen die gezet moeten worden om bovengenoemd doel te bereiken. (Verschuren & Doorewaard, 2007).

² http://www.infopuntveiligheid.nl/Infopuntdocumenten/2012092720102_def_referentiekader_netcentrische_crisisbeheersing.pdf

³ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/03/08/er-is-geen-feest-de-overheidsreactie-op-project-x-haren>

⁴ <https://www.ivenj.nl/actueel/inspectierapporten/rapport-tweede-onderzoek-vorming-nationale-politie.aspx>



Figuur 1 Onderzoeksmodel

(a) een bestudering van de theorie over welke factoren van invloed zijn op informatie-uitwisseling binnen een samenwerkingsnetwerk alsmede een vooronderzoek bij de politie naar hoe de beoogde informatie-uitwisseling door politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalig optreden en crisissituaties er uit ziet volgens de netcentrische werkwijze levert een voorlopig conceptueel model op (b) waarmee het effect van netcentrisch werken op het besluitvormingsproces bij grootschalige optreden en crisissituaties en de bereidheid om informatie te delen kan worden verklaard binnen de politie door middel van kwalitatief onderzoek (interviews en secundaire bronnenanalyse) (c). De uitkomsten van het kwalitatief onderzoek moet leiden tot een verklaring welke factoren van invloed zijn op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie uit te wisselen tijdens grootschalige optreden en crisissituaties.

1.4 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek zit in de bijdrage die het kan leveren aan een debat tussen betrokken organisaties over wat netcentrische informatie-uitwisseling is en hoe het geïmplementeerd zou moeten worden. In het debat ligt de focus sterk op de samenwerking en informatiedeling met een opgeschaalde politie (en de vraag of de veiligheidsregio's die schaal moeten volgen).

Dit onderzoek kan in praktische zin een bijdragen leveren aan de verbetering van zowel de informatie-uitwisseling binnen de politie (monodisciplinaire) als de informatie-uitwisseling vanuit de politie met de crisispartners (multidisciplinaire) door het bieden van handvatten voor het ontwikkelen van beleid op dit gebied. Dit onderzoek draagt daarmee bij aan het vergroten van de effectiviteit van de samenwerking zowel binnen de politie als tussen de crisispartners en de politie bij grootschalige optreden en crisissituaties.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is theoretisch relevant voor het wetenschappelijke domein van grootschalig optreden en crisisbeheersing en bouwt voort op de theorie over netcentrisch werken van David Alberts en John Gartska (David S. Alberts, Gartska, en Stein, 1999; Gartska, 2004; Gartska en Alberts, 2004). In het bijzonder zal deze studie in verklarende zin de veronderstelde relatie tussen een aantal factoren en de invloed daarvan op de mate van informatie-uitwisseling door politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties duiden en verfijnen. Dit onderzoek draagt verder bij aan de theorie over netcentrische werken en informatie-uitwisseling door te verklaren welke factoren van invloed zijn op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalig optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk.. Dit gebeurt door het conceptuele model te verfijnen en aan te vullen.

1.6 Leeswijzer

Zojuist is ingegaan op de aanleiding, de doelstelling en vraagstelling, het onderzoeksmodel alsmede de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Hierna zal in hoofdstuk 2 deelvraag 1 worden beantwoord door in te gaan op wat netcentrische crisisbeheersing is, waar het vandaan komt, wat de gedachte achter netcentrisch werken is en welke ideeën er bestaan over wat

de beoogde informatie-uitwisseling door politiemedewerkers is in de wijze waarop het netcentrische concept is geïmplementeerd in het huidige samenwerkingsmodel bij grootschalig optreden en crisissituaties. Hoofdstuk 3 voorziet in het beantwoorden van deelvraag 2 door op basis van een literatuurreview een weergave te geven van de relevante theoretische kennis. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksstrategie, de operationalisering en onderzoeksmethoden- en technieken verantwoord, waarna in hoofdstuk 5 de bevindingen die voortvloeien uit de analyse van de empirische data worden gepresenteerd. Op basis van deze bevindingen wordt een nieuw, verfijnd, conceptueel model opgesteld. Dit nieuwe model verklaart welke factoren invloed hebben op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen binnen een samenwerkingsnetwerk bij grootschalige optreden en crisissituaties. Tot slot zal in hoofdstuk 6 antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Dit hoofdstuk bevat een recapitulatie van het onderzoeksdesign, conclusies en aanbevelingen richting de praktijk, alsook de beperkingen van het onderzoek en een reflectie op het onderzoek.

2 Netcentrisch werken en informatiedeling Politie: Context, kaders en achtergrond

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord:

Hoe ziet de beoogde informatie-uitwisseling door politiepersoneel in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties er uit?

Om deze deelvraag te beantwoorden zal in dit hoofdstuk worden ingegaan op wat netcentrisch werken is, waar het concept vandaan komt en wat de leidende gedachte achter netcentrisch werken is. Vervolgens zal via de wijze waarop dat gedachte goed is geïmplementeerd binnen de crisisbeheersing ingegaan worden op welke kaders en ideeën er bestaan en hoe de beoogde informatie-uitwisseling door politiepersoneel in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties er uitziet⁵.

2.1 Netcentrisch werken: definitie en oorsprong

In dit onderzoek wordt netcentrisch werken als volgt gedefinieerd:

“Netcentrisch werken is een manier van werken, waarbij alle betrokken teams en organisaties zo snel mogelijk informatie met elkaar delen. Om het voor iedereen overzichtelijk te houden, wordt de informatie continu samengevat: dit noemen we het situatiebeeld. Door netcentrisch te werken gaat iedereen voortdurend uit van hetzelfde situatiebeeld. Omdat de informatie online wordt uitgewisseld met behulp van het Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS), kan dit ongeacht zijn of haar plaats in de crisisorganisatie. Hierdoor kunnen de verschillende teams en organisaties sneller en doelgerichter besluiten nemen om incidenten, rampen en crises af te handelen.”

Het concept ‘netcentrisch werken’ is geïnspireerd op werkwijzen van het bedrijfsleven en defensie. In het bedrijfsleven is de logistieke methode ‘Just in Time’ (JIT) een netcentrische werkwijze. JIT gaat uit van correcte levering precies op het moment dat de klant daar om vraagt. Het doel van JIT is kosten te verlagen en efficiency te vergroten. Hiervoor is een intensieve samenwerking met toeleveranciers en een up-to-date informatiehuishouding van cruciaal belang.

Defensie heeft dit concept geïmplementeerd om tot een gezamenlijk operationeel beeld (‘common operational picture’) te komen in omstandigheden waarin chaos overheerst en waarin militairen lastig grip kunnen krijgen op de situatie. Vaak ontbreekt het de militairen aan voldoende informatie over elkaars positie en die van de vijand, de toestand in het veld en de ontwikkeling of dynamiek van de situatie. ‘Netcentrisch werken’ biedt hun een (virtueel) platform waarin geautoriseerd personen informatie over de situatie kunnen delen, verifiëren, opschonen en koppelen aan andere informatie.

Bij defensie wordt het begrip ‘netcentrisch werken’ aangeduid met ‘Networked Enabled Capabilities’ ofwel NEC. De invoering ervan betekende een omschakeling binnen defensie van traditionele hiërarchische informatiedeling, naar een netwerkbenadering. De geïntensiverde informatiedeling binnen netwerken en tussen ketenpartners betekende dat opnieuw nagedacht moest worden over de traditionele hiërarchische informatie-uitwisseling in het zogenaamde Command & Control mode. Men kwam er op uit dat Command & Control niet diende te worden afgeschaft, maar aangepast om meer vrijheid te geven voor gedecentraliseerde besluitvorming. Immers, hiërarchische sturing (control) en verantwoordelijkheden (command) bleven in essentie ongewijzigd, maar de behoefte bleef bestaan om informatiedeling en sturing in netwerken te gaan ondersteunen en beter te laten aansluiten bij het operationele inzicht van de eenheden in het veld.

De NEC doctrine houdt in dat het verbinden van individuen het mogelijk maakt om informatie snel en op tijd te verspreiden waardoor een gedeeld begrip van een situatie zal ontstaan, dat weer resulteert in snellere acties, gebaseerd op beter geïnformeerde besluiten. Het nemen van besluiten kan hierdoor lager in de organisatie plaatsvinden (gedecentraliseerde besluitvorming), maar de hogere lagen zijn in staat om actief te monitoren en waar nodig te interveniëren. ‘NEC is het proces van militaire operaties waarbij genetwerkte informatiesystemen gebruikt worden om een flexibele en vlugge slagkracht te leveren, die opereert onder het principe van ‘commanders intent, onafhankelijk van de geografische of organisatorische locatie van de individuele elementen (Wolbers, Boersma & de Heer, 2012:p.14). Met andere woorden, door het gedeelde beeld kan er sneller en flexibeler worden

⁵ <http://www.ifv.nl/adviesennovatie/Paginas/Netcentrisch-Werken.aspx>

geopereerd in meer vrijheid, doordat de commandant een handelingsperspectief meegeeft. Hierdoor kunnen eenheden zelf bepalen welke acties zij geschikt achten om dat doel te bereiken.

De gedachte achter netcentrisch werken is dat⁶:

- “een robuust netwerk het delen van informatie verbetert,
- informatiedeling en samenwerking de kwaliteit van informatie verbeteren en zorgen voor een actueel gedeeld totaalbeeld,
- een gedeeld totaalbeeld zorgt voor betere samenwerking en zelfsynchronisatie, wat de betrouwbaarheid en snelheid van commandovoering vergroot,
- deze elementen samen verbeteren uiteindelijk de effectiviteit van de missie.”

2.2 Netcentrisch werken en crisisbeheersing

Dit onderzoek moet in de context van crisis en crisisbeheersing in het publieke veiligheidsdomein worden geplaatst. Netcentrisch werken is immers een vorm van crisisbeheersing.

In dit onderzoek wordt crisisbeheersing als volgt gedefinieerd:

“Het geheel van maatregelen en voorzieningen, met inbegrip van de voorbereiding daarop, dat het gemeentebestuur of het bestuur van een veiligheidsregio in een crisis treft ter handhaving van de openbare orde, indien van toepassing in samenhang met de maatregelen en voorzieningen die op basis van een bij of krachtens enige andere wet toegekende bevoegdheid ter zake van een crisis worden getroffen.”

‘Netcentrisch werken’ is in 2005 na het verschijnen van het rapport van de Adviescommissie Informatievoorziening Rampenbestrijding (ACIR, 2005) door de toenmalige ministers Kamp (Defensie) en Remkes (Binnenlandse Zaken) geïntroduceerd in het binnenlandse veiligheidsdomein middels een brief aan de Tweede Kamer. De aanleiding hiervoor was dat uit verschillende onderzoeken, evaluaties en doorlichtingen naar voren komt dat de kwaliteit van de volgende processen binnen de rampenbestrijding/ crisisbeheersing op lokaal & regionaal niveau onvoldoende is:

- melding & alarmering;
- op- & afschaling;
- leiding & coördinatie;
- Informatiemanagement.

De filosofie achter netcentrische informatiedeling werd in 2006 verwerkt in de Basisvereisten Crisismanagement (Basisvereisten Crisismanagement, 2006) die vervolgens zijn opgenomen in de Wet en het Besluit veiligheidsregio’s (Wvr en Bvr).

Door geïntensiveerde samenwerking tussen militaire en civiele partners in het veiligheids- domein neemt het veiligheidsdomein de NEC doctrine uiteindelijk over. De basisgedachte blijft in essentie ongewijzigd, maar wordt aangepast aan de structuur van de rampenbestrijdingsketen.

In 2009 hebben de 25 voorzitters van de veiligheidsregio’s (het veiligheidsberaad) naar aanleiding van het RADAR-onderzoek van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (IOOV)⁸ besloten tot de uitvoering van het landelijke project netcentrisch werken. Doelstellingen van het landelijke project zijn:

1. Het ontwikkelen en onderhouden van de netcentrische visie en werkwijze;
2. Het ondersteunen van de veiligheidsregio’s bij het implementeren en borgen van de netcentrische werkwijze, op basis van een gezamenlijk met elk veiligheidsregio afzonderlijk op te stellen plan van aanpak;
3. Het beschikbaar stellen van het Landelijk Crisismanagement Systeem (LCMS) bij de veiligheidsregio’s, het nationaal Coördinatiecentrum (NCC) en Landelijk Operationeel Coördinatiecentrum (LOCC) van het ministerie van Veiligheid en Justitie;
4. Het in exploitatie nemen van het LCMS;

⁶ Alberts, D. S., Garstka, J. J., & Stein, F. P. (1999). {Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority}.

⁷ http://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/geldigheidsdatum_02-02-2016

⁸ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2009/03/03/rampenbestrijding-op-orde-tussenrapportage-inspectie-oo- januari-2009>

5. Het borgen van de netcentrische werkwijze bij het Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid (NIFV), zodat deze onderdeel uit gaan maken van de reguliere opleidingen, trainingen en oefeningen;
6. Het inrichten van het beheer (functioneel-, applicatie- en technisch beheer) van LCMS en het overdragen van het functioneel beheer aan het NIFV.

Het netcentrische gedachtengoed is door het landelijk project netcentrisch werken in samenwerking met TNO vastgelegd in het 'Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing'⁹.

Uit de referentiekader blijkt dat er drie aspecten relevant zijn voor het beantwoorden van de vraag hoe de beoogde informatie-uitwisseling door politiepersoneel in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties er uitziet:

- Actoren: wie doet wat;
- Kaders;
- Multidisciplinaire informatiedeling Politie;
- Monodisciplinaire informatiedeling Politie.

2.2.1 Actoren: wie doet wat?

In deze paragraaf wordt kort uiteengezet welke actoren een rol spelen bij de crisisbestrijding in het Nederlandse publieke veiligheidsdomein en welke taken deze actoren hebben. Deze paragraaf richt zich met name op de actoren die aan bod zijn gekomen in het verdere onderzoek – deze selectie is gemaakt op basis van de interviews met betrokkenen.

De veiligheidsregio's

Veiligheidsregio's zijn openbare lichamen en een uitingsvorm van verlengd lokaal bestuur; er zijn er 25 in Nederland. Gemeenten zijn verplicht om met de veiligheidsregio die hun gemeente dekt een gemeenschappelijke regeling overeen te komen, waarmee een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie en het bestuur van de veiligheidsregio wordt vastgelegd. De veiligheidsregio is erop ingericht om grootschalige incidenten op te kunnen pakken. Zij hebben hierin een netwerkfunctie, waarbij ze de krachten van de kolommen op regionaal niveau moeten verbinden, zodat beter multidisciplinair opgetreden kan worden. Daarnaast hebben de veiligheidsregio's een wettelijke adviestaak, onder meer op het terrein van vergunningverlening en aandachtsgebieden in de regio. De veiligheidsregio's worden gefinancierd door de gemeenten en het Rijk (Art. 55 t/m 65 Wvr).

De 'kolommen'

Aan de onderstaande actoren wordt gerefereerd met de term 'kolommen' of de monodisciplines:

- Gemeente: de gemeente is in de hoedanigheid van het college van burgemeester en wethouders verantwoordelijk voor de brandweezorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing en de geneeskundige hulpverlening (Art 2-7 Wvr). De burgemeester kan op deze terreinen het opperbevel geven vanuit zijn verantwoordelijkheid voor de openbare orde en veiligheid, ook aan organisaties die niet rechtstreeks onder zijn gezag staan. Als zodanig is de burgemeester ook verantwoordelijk voor het verschaffen van informatie aan de bevolking en de hulpverleningsdiensten bij een crisis in zijn of haar gemeente.
- Brandweer: per veiligheidsregio is er één brandweerorganisatie onder leiding van een brandweercommandant. De brandweer heeft onder meer taken gericht op het voorkomen en bestrijden van brand en hulp bij ongevallen (met gevaarlijke stoffen).
- Geneeskundige Hulp bij Ongevallen in de Regio (de GHOR): de GHOR voert de regie op de geneeskundige hulpverlening bij een crisis. Met betrekking tot het informatiemanagement maakt het bestuur van de veiligheidsregio afspraken met de in zorginstellingen in de regio. Deze instellingen zijn er zelf voor verantwoordelijk dat zij in staat zijn te opereren conform de afspraken en ook zelf te zorgen voor een plan, opleiding en training.
- Politie: de politie is bij crises met name verantwoordelijk voor de aanvoer-, afvoer- en evacuatie routes en afzettingen, de identificatie van personen, strafrechtelijk onderzoek, ordehandhaving, bewaking en beveiliging.

⁹ <http://www.infopuntveiligheid.nl/Publicatie/DossierItem/7/4163/referentiekader-netcentrische-crisisbeheersing.html>

De Meldkamer

Iedere veiligheidsregio heeft een meldkamer. De meldkamer is het eerste contactpunt voor burgers bij incidenten en in de beginfase de belangrijkste informatieknoppunt voor de veiligheidsregio's. De meldkamer heeft als eerste het algehele beeld van de crisissituatie omdat het is belast met het ontvangen, registreren en beoordelen van alle acute hulpvragen ten behoeve van de brandweer, de geneeskundige hulpverlening, het ambulancevervoer en de politie, het bieden van een adequaat hulpaanbod, en het begeleiden en coördineren van de hulpdiensten. Deze startinformatie geeft de meldkamer door aan het CoPI en het ROT. Naast regie op de operationele hulpverlening start de meldkamer ook het crisisbesluitvormingsproces op. Hierdoor heeft de meldkamer een initiërende rol als het gaat om het proces van alarmering & opschaling. De meldkamer selecteert, aggregereert en analyseert de binnenkomende gegevens, maakt een eerste beoordeling en verwerkt beide tot een meldkamerbeeld van het incident en de effecten (eigen beeld). Ook na opschaling blijft de meldkamer de binnenkomende berichten met betrekking tot dit incident aan zijn eigen beeld toevoegen en identificeert noodzakelijke (informatie) acties.

Het informatiemanagement binnen de meldkamer ten behoeve van een startende crisisorganisatie valt onder de verantwoordelijkheid van de Calamiteiten Coördinator (CaCo). Bij langdurige incidenten kan deze hierbij ondersteund worden door bijvoorbeeld het oproepen van een extra CaCo of piketcentralisten.

De CaCo heeft de volgende kerntaken¹⁰:

1. Leidinggeven aan het gemeenschappelijk meldkamerproces
De CaCo geeft leiding en invulling aan de multidisciplinaire coördinatie van het gemeenschappelijke meldkamerproces bij opgeschaalde situaties binnen het meldkamerdomein. Het borgen van de veiligheid van de hulpverleningsdiensten is hierbij een belangrijk aandachtspunt.
2. Afstemmen en delen van informatie
De CaCo geeft doeltreffend en doelmatig sturing aan de afstemming en deling van informatie bij melding, communicatie en opschaling conform de GRIP structuur.

Het "Gouden uur", het eerste uur nadat een ramp of crisis zich voordoet is uitermate belangrijk om materiële en immateriële schade zoveel mogelijk te beperken. Binnen "het Gouden uur" is de Calamiteitencoördinator (CaCo) verantwoordelijk voor het multidisciplinaire totaalbeeld.

Het Commando Plaats Incident (CoPI)

Indien een GRIP-situatie zich voordoet wordt een CoPI ingericht (bij GRIP-1 of hoger). Dat is een multidisciplinair team bestaande uit in elk geval een leider CoPI, een Officier van Dienst Brandweer, een Officier van Dienst Geneeskundig, een de Officier van Dienst Politie of de Koninklijke marechaussee, een informatiemanager CoPI en een voorlichtingsfunctionaris CoPI (Art. 2.1.2 Besluit veiligheidsregio's). De informatiemanager vult het LCMS. Mogelijk kan, afhankelijk van de regio, het CoPI worden aangevuld met andere teamleden. Zo wordt in de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond standaard vanuit het havenbedrijf een CoPI lid geleverd. Het CoPI coördineert de taken voor de hulpdiensten ter plaatste. Zij verzamelen de informatie over het plaats incident, dat onder meer via de Meldkamer bij hen binnen komt en vertalen dit naar acties voor de uitvoering. Bij een GRIP niveau waarbij een ROT betrokken is, voedt het CoPI het ROT met informatie en advies en volgt het CoPI de aanwijzingen van het ROT op. Het CoPI moet binnen dertig minuten operationeel zijn.

Actiecentra

Wettelijk is vastgelegd dat iedere kolom – al dan niet permanent – een actiecentrum heeft die de kolom ondersteund bij de uitvoering van de taken. Het kan bijvoorbeeld gaan om het beschikbaar stellen of aflossen van mensen, het voorzien in materieel en verschaffen van informatieoverzichten. Een actiecentrum wordt operationeel aangestuurd door een sectie in het ROT.

De taken van de verschillende actiecentra zijn uitgewerkt in het Referentiekader Regionaal Crisisplan¹¹. Iedere sectie/actiecentrum is verantwoordelijk voor de eigen, monodisciplinaire informatievoorziening en voor de eigen inhoudelijke en specialistische analyse-activiteiten. Per sectie is een hoofd informatie belast met het tijdig en in de juiste kwaliteit / kwantiteit verwerven, verwerken, veredelen en verstrekken van informatieproducten. De hoofden informatie zijn in dit kader ook belast

¹⁰ <http://www.infopuntveiligheid.nl/Publicatie/DossierItem/65/2935/calamiteitencordinator-meldkamer--kwalificatiedossier.html>

¹¹ <http://www.infopuntveiligheid.nl/Publicatie/DossierItem/121/471/referentiekader-regionaal-crisisplan-rrcp-resultaatverantwoording.html>

met het onderhouden van het eigen beeld van de sectie en met het aanleveren van multi-relevante informatie richting de hoofdstructuur van de crisisbeheersing. Terwijl de inhoudelijk deskundigen en degenen die dicht bij de bron zitten verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de informatie is de Informatie- organisatie verantwoordelijk voor het proces van het delen en laten stromen van informatie. Inhoudsverantwoordelijken en procesverantwoordelijken spreken elkaar natuurlijk wel op de respectievelijke verantwoordelijkheden aan! De hoofden informatie zitten op het koppelvlak tussen de inhoudsverantwoordelijken en de procesverantwoordelijken.

Het Regionaal Operationeel Team (ROT)

Het Regionaal Operationeel Team (ROT) wordt ingericht bij GRIP 2 of hoger en is verantwoordelijk voor de multidisciplinaire coördinatie van processen en middelen ten aanzien van het effectgebied. In het ROT zitten de regionaal operationeel leider (ROL, voorzitter), de secties brandweer, GHOR, politie en bevolkingszorg, en tot slot een informatiemanager en voorlichtingsfunctionaris ROT. Ook hier kan afhankelijk van de regio en/of situatie het team worden aangevuld. Vanuit bijvoorbeeld de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond is dat een vertegenwoordiger van het havenbedrijf en de DCMR. De sectie informatiemanagement moet binnen veertig minuten operationeel zijn. Het ROT krijgt input vanuit en levert input aan het beleidsniveau en zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van opdrachten vanuit dat niveau. Ook het ROT kan gezien worden als een informatieknooppunt, omdat dat informatie van het tactische niveau en beleidsniveau samenkomt. Het ROT is niet lokaal bezig met de crisisbestrijding maar coördineert dus de overkoepelende processen die spelen bij grotere incidenten.

Informatiemanagers

Bij alle organisaties uit de kolommen zitten in principe informatiemanagers die zich bezig houden met het netcentrisch werken. Zij onderhouden de informatie die vanuit hun organisatie in het Landelijk Crisis Management Systeem terecht komt en moeten daarvoor ook het proces organiseren. Eén organisatie heeft de centrale regie op het informatieproces. Welke organisatie dit is hangt af van de opschalingsfase (GRIP).

Gemeentelijke beleidsteam (GBT) en het Regionaal beleidsteam (RBT)

Het GBT wordt ingericht bij een GRIP3 of hoger, met de burgemeester als leider van dit team. Zij maken beslissingen op juridisch/bestuurlijk vlak, bijvoorbeeld of een bepaald gebied geëvacueerd moet worden of dat andere regio's ingeschakeld moeten worden. De beslissingen die hier genomen worden, worden doorgezet naar het CoPI die ze vervolgens gaat uitvoeren.

Het RBT komt bijeen bij bovenlokale crises en bestaat uit ten minste de burgemeesters van de gemeenten in het effectgebied en de hoofdofficier van justitie, maar kan worden uitgebreid met andere organisaties als de situatie daarom vraagt. Het RBT wordt voorgezeten door de voorzitter van de veiligheidsregio's en zorgt voor afstemming met de betrokken burgemeesters. De voorzitter stuurt ook de regionaal operationeel leider aan die het ROT aanstuurt. De adviezen die uit het ROT voortkomen worden getoetst bij het RBT.

Het Landelijk Operationeel Coördinatiecentrum (LOCC)

Het LOCC levert bijstand aan de veiligheidsregio's bij grootschalige, bovenregionale en nationale crises voor de regievoering bij de inzet van mensen, middelen en expertise. Zij vormen op dat vlak ook de schakel met defensie voor de inzet van (militaire) middelen. Daarnaast is het LOCC in deze situaties verantwoordelijk voor de landelijke informatievoorziening. Bij een nationale crisis kan het LOCC opschalen naar een Landelijke Operationele Staf (LOS); dit team levert namens de betrokken operationele organisaties advies over de in te zetten mensen en middelen en de operationele haalbaarheid van landelijke besluiten.

Het Nationaal Crisiscentrum (NCC)

Bij bovenregionale of nationale crisis is het de taak van het NCC om te zorgen voor de bestuurlijke coördinatie; dat gaat over de totstandkoming van de besluitvorming binnen het ministeriele commissie Crisisbeheersing (MCCB) en de landelijke crisiscommunicatie. Daarnaast is het NCC centraal aanspreekpunt vanuit de rijksoverheid voor de regionale organisaties. Het NCC is ook beheerder van het Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming.

Het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV)

Het IFV heeft taken op het gebied van de crisisbeheersing, geneeskundige hulpverlening en brandweezorg. Namens de veiligheidsregio's kan deze organisatie gemeenschappelijke zaken

uitvoeren. Eén van die gemeenschappelijke zaken is het beheer en verdere doorontwikkeling van netcentrisch werken. Zij zijn geen operationele partner, maar zien erop toe dat de werkwijze wordt verankerd bij organisaties en dat die werkwijze verder wordt doorontwikkeld. Daarnaast heeft het IFV onder meer taken op het gebied van gezamenlijk opleidingen, kennisontwikkeling en het verstrekken van expertise.

2.2.2 Kaders

In deze paragraaf worden de kaders op het gebied van wet- en regelgeving gericht op het netcentrisch werken samengevat.

Wet veiligheidsregio's

De Wet veiligheidsregio's¹² is op 1 oktober 2010 in werking getreden. Deze wet heeft als centraal doel de rampenbestrijding en crisisbeheersing te verbeteren. Zowel de bestuurlijke als de operationele slagkracht van de partijen, die betrokken zijn bij de rampenbestrijding en crisisbeheersing moet en kan volgens het kabinet beter. Omdat veel gemeenten te klein zijn om een ramp of crisis te bestrijden wordt de brandweezorg, de geneeskundige zorg, de bevolkingszorg, de politiezorg en de rampenbestrijding en crisisbeheersing aan een regionale organisatie opgedragen, de veiligheidsregio. Hierdoor wordt niet alleen de slagkracht vergroot, maar worden ook eenheid, eenduidigheid en eenvoud in de aanpak bereikt.

De Wet veiligheidsregio's doet op het gebied van informatievoorziening een aantal richtinggevende uitspraken. Aan de informatiepositie van burgemeesters worden hoge eisen gesteld (Art. 7 Wvr). De burgemeester moet er zorg voor dragen dat de bevolking informatie wordt verschaft over de oorsprong, de omvang en de gevolgen van een ramp of crisis die de gemeente bedreigt of treft, alsmede over de daarbij te volgen gedragslijn. Hij moet er verder zorg voor dragen dat aan de personen die in zijn gemeente zijn betrokken bij de rampenbestrijding of de crisisbeheersing, informatie wordt verschaft over die ramp of crisis, de risico's die hun inzet daarbij heeft voor hun gezondheid en de voorzorgsmaatregelen die in verband daarmee zijn of zullen worden getroffen. Ten slotte moet hij zijn informatievoorziening afstemmen met de informatievoorziening door of onder verantwoordelijkheid van onze bij rampen en crises betrokken ministers.

Daarnaast regelt deze wet, dat de veiligheidsregio een coördinerende rol vervult bij de bestrijding van rampen en de beheersing van een crises door zowel afstemming tussen partners binnen de veiligheidsregio als daarbuiten te organiseren en te faciliteren (art 10 en art 39 t/m 44 Wvr).

De Wvr bevat kwaliteitsmaatregelen, die toezien op het beleggen van duidelijke bevoegdheden en doorzettingsmacht bij bovenregionale crises (A. Van Veldhuizen, Hagelstein, Voskamp, en Van Genderen, 2013). In de Wvr zijn ook bepalingen opgenomen die betrekking hebben op informatie en communicatie (Art. 45 t/m 50 Wvr). Daar staat in algemene zin dat de veiligheidsregio's gezamenlijk zorg moeten dragen voor de inrichting van een uniforme ICT-voorziening. Het Veiligheidsberaad heeft de taak om de uitvoering van die voorziening te bevorderen.

Evaluatie Wet veiligheidsregio's (p107)

De IOOV heeft in 2013 de Wvr geëvalueerd. Een van de hoofdconclusies uit de analyse van het functioneren van het stelsel (waaronder het feit dat in evaluaties van rampen en oefeningen steeds dezelfde knelpunten naar voren komen) valt af te leiden dat op een aantal belangrijke dossiers (met als belangrijkste de informatievoorziening) meer (landelijke) sturing en samenhang nodig is. Ook het verder ontwikkelen van de professionele kolommen blijft vragen om landelijke impulsen (Veldhuizen et al., 2013: p. 192)

Besluit veiligheidsregio's

In het Besluit veiligheidsregio's¹³ (Bvr) zijn onder meer de Basisvereisten Crisismanagement van het Landelijk Beraad Crisisbeheersing (LBCB) opgenomen. In het Bvr wordt de Wet veiligheidsregio's verder uitgewerkt. Art. 2.1.1. van Bvr stelt dat het bestuur van de veiligheidsregio zorg draagt voor de inrichting van de hoofdstructuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing die bestaat uit de volgende onderdelen:

- a. de meldkamer;

¹² http://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/geldigheidsdatum_02-02-2016

¹³ http://wetten.overheid.nl/BWBR0027844/geldigheidsdatum_03-02-2016

- b. een of meer commando's plaats incident (CoPI), afhankelijk van de aard van de ramp of crisis en de wijze waarop deze zich ontwikkelt;
- c. een of meer teams bevolkingszorg, afhankelijk van de aard van de ramp of crisis en de wijze waarop deze zich ontwikkelt;
- d. een regionaal operationeel team (ROT), en
- e. een gemeentelijk beleidsteam(GBT) of, bij een bovenlokale ramp of crisis, een regionaal beleidsteam(RBT).

Vervolgens worden nadere details gegeven over de samenstelling, de taakstelling, de alarmering en de opschaling van de hoofdstructuur. Binnen alle genoemde onderdelen (behalve binnen de beleidsteams) dient een informatiemanager of een sectie informatiemanagement te worden aangesteld. Verder is art. 2.2.4 in het bijzonder van belang. Binnen vijf minuten nadat is vastgesteld dat is voldaan aan de criteria voor grootschalige alarmering geeft de meldkamer, op grond van de beschikbare gegevens, een zo volledig mogelijke beschrijving van het incident aan de onderdelen van de hoofdstructuur en aan andere functionarissen of eenheden..

Het onderwerp informatiemanagement wordt in het Bvr als volgt verder uitgewerkt. Volgens art. 2.4.1 van Bvr moet het bestuur van de veiligheidsregio er zorg voor dragen dat binnen de hoofdstructuur tijdens een ramp of crisis een totaalbeeld wordt bijgehouden. Dit totaalbeeld is opgebouwd uit de beschikbare gegevens over:

- a. Het incident
- b. De hulpverlening
- c. De prognose en de aanpak.
- d. De getroffen maatregelen en de resultaten ervan.

Het totaalbeeld moet langs geautomatiseerde weg zo spoedig mogelijk en, voor zover dat redelijkerwijs mogelijk is, geverifieerd beschikbaar worden gesteld aan:

- a. De onderdelen van de hoofdstructuur.
- b. Andere bij de ramp of crisis betrokken partijen, voor zover zij deze gegevens nodig hebben voor de uitvoering van hun taken en bevoegdheden.
- c. Onze minister.

De onderdelen van de hoofdstructuur (volgens artikel 2.4.2 van Bvr) moeten ook een eigen beeld bijhouden, exclusief het beleidsteam. Het eigen beeld bestaat uit de beschikbare gegevens over de ontwikkeling en effecten van een incident, de risico's voor de veiligheid van de hulpverleners en de personen in het getroffen gebied, de aanpak van het incident en de daarvoor benodigde mensen en middelen. De gegevens worden nadat zij beschikbaar zijn binnen tien minuten verwerkt in het eigen beeld en voor zover mogelijk geverifieerd. De gegevens worden langs geautomatiseerde weg beschikbaar gesteld aan:

- a. De onderdelen van de hoofdstructuur.
- b. De andere bij de ramp of crisis betrokken partijen die deze gegevens nodig hebben voor de uitvoering van hun taken en bevoegdheden.
- c. Het onderdeel dat het totaalbeeld bijhoudt.

In het proces van leiding en coördinatie moeten de eigen beelden en het totaalbeeld een sleutelrol spelen. Een advies of opdracht van een onderdeel van de hoofdstructuur moet gebaseerd zijn op het actuele eigen beeld van dat onderdeel en op het actuele totaalbeeld.

Besluit personeel veiligheidsregio's en kwalificatieprofielen

Het doel van de Wvr ligt in het verlengde van het doel van het Besluit personeel Veiligheidsregio's namelijk de kwaliteit van het personeel te normeren. Op grond van dit besluit zijn bij ministeriële regeling per functie de kerntaken en competenties vastgelegd, deze vormen de basiseisen waaraan het brandweer- en GHOR-personeel en het multidisciplinair personeel moet voldoen. Dit laatste is noodzakelijk om de uniformiteit te bereiken die voorwaardelijk is voor interregionale bijstand en bovenregionaal optreden.

Het besluit schrijft voor dat – gericht op de informatie-organisatie – bij ministeriële regeling regels worden gesteld over de functies calamiteitencoördinator (CaCo) meldkamer, informatiemanager CoPI en informatiemanager ROT.

Voor deze drie functies zijn inmiddels ook zogenaamde kwalificatieprofielen gemaakt¹⁴. In deze kwalificatieprofielen worden de kerntaken van de functies benoemd en wordt tevens aangegeven welke competenties nodig zijn. In onderstaande tabel zijn de kerntaken van de drie genoemde functies samengevat:

Tabel 1: kerntaken CaCo meldkamer, informatiemanager CoPI en informatiemanager ROT

Functie	Kerntaken
CaCo meldkamer	1. Leidinggeven aan het gemeenschappelijk meldkamerproces 2. Afstemmen en delen van informatie
Informatiemanager CoPI	Zorg dragen voor het informatieproces in het CoPI
Informatiemanager ROT	1. Zorg dragen voor het informatieproces in het ROT 2. Sturing geven aan de informatieorganisatie in het ROT 3. Optreden als adviseur in het informatieproces

Referentiekader Regionaal Crisisplan

Het LBCB heeft ingezien dat de basisvereisten crisismanagement weliswaar noodzakelijk waren maar dat voor een soepele samenwerking tussen betrokken partijen meer nodig is. Als onderdeel van het Referentiekader Regionaal Crisisplan – waarover het Veiligheidsberaad op 19 november 2010 heeft besloten – is dan ook een knoppenmodel ontwikkeld dat een operationele relatie legt tussen de aard van het grootschalige incident en de daarop af te stemmen capaciteit. Het is mogelijk om met het knoppenmodel – in combinatie met de Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdingsprocedure¹⁵ (GRIP) – de juiste werkprocessen te activeren en de aansturing daarop af te stemmen. Op basis van wat nodig is, bouwt zich flexibel een organisatie op, die horizontaal wordt ondersteund door te zorgen voor beschikbaarheid van middelen en informatie.

Met name het laatstgenoemde ondersteunende proces – informatiemanagement – is in het kader van dit hoofdstuk van belang. Ondersteunende processen zijn in het Referentiekader Regionaal Crisisplan ketens van activiteiten die niet direct te maken hebben met primaire, klantgerichte activiteiten van een organisatie. In termen van crisisbeheersing gaat het dan om processen die niet direct te maken hebben met de daadwerkelijke hulpverlening en rampenbestrijding, maar daarvoor wel randvoorwaardelijk zijn. Bij informatiemanagement gaat het dan om het tijdig en in de juiste kwaliteit verwerven, verwerken, veredelen en verstrekken van informatievoorzieningen, waaronder interne communicatie en integrale advisering.

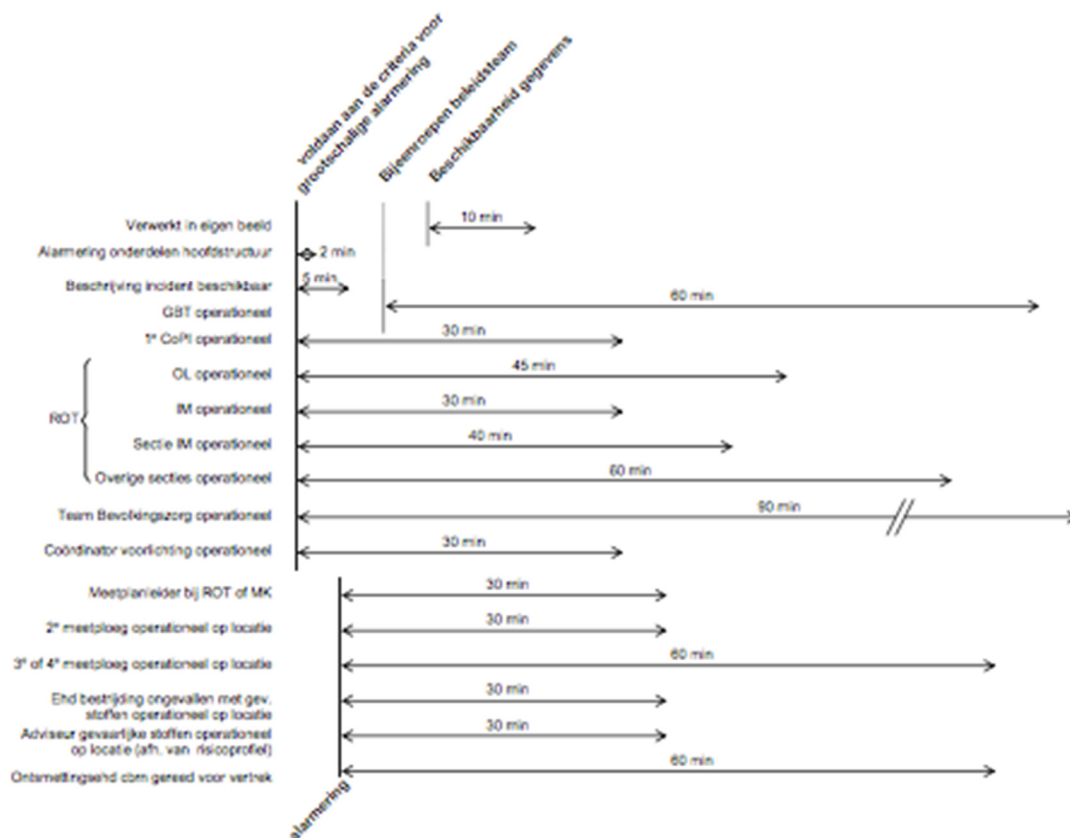
Prestatievereisten

In het Bvr worden ook eisen gesteld aan de doorlooptijden van diverse activiteiten. Zie onderstaand met de doorlooptijdeisen uit het besluit veiligheidsregio's. De belangrijkste eisen die gerelateerd zijn aan operationeel informatiemanagement zijn:

- De meldkamer geeft binnen vijf minuten nadat is vastgesteld dat is voldaan aan de criteria voor grootschalige alarmering, op grond van de beschikbare gegevens, een zo volledig mogelijke beschrijving van het incident aan de onderdelen van de hoofdstructuur.
- Voor de overige onderdelen geldt dat de gegevens nadat zij beschikbaar zijn binnen tien minuten worden verwerkt in het eigen beeld en voor zover mogelijk geverifieerd.
- Vanaf het moment dat is vastgesteld dat is voldaan aan de criteria voor grootschalige alarmering beginnen de volgende onderdelen binnen de gestelde tijd met de uitvoering van hun taken:
 - Een eerste CoPI binnen dertig minuten.
 - De leidinggevende van de sectie informatiemanagement van het ROT begint binnen dertig minuten met zijn taken.
 - De sectie informatiemanagement begint binnen veertig minuten.
 - Een GBT begint binnen zestig minuten vanaf het moment dat de burgemeester het BT bijeen heeft geroepen.

¹⁴ <http://www.infopuntveiligheid.nl/Publicatie/Rubriek/65/13/instrumenten.html>

¹⁵ <http://www.ifv.nl/adviesennovatie/Paginas/Uitleg-nieuwe-GRIP-structuur-in-kennispublicatie.aspx>



Figuur 2. Overzicht van de doorlooptijden uit het besluit veiligheidsregio's

2.2.3 Multidisciplinaire informatiedeling

De organisatiestructuur van de crisisbeheersing bestaat uit verschillende multidisciplinaire commando teams die moeten samenwerken op operationele, tactische en strategische niveau. Dit zijn het Commando Plaats Incident (CoPI), Regionaal operationeel Team (RoT), Gemeentelijk Beleidsteam (GBT) en Regionaal Beleidsteam (RBT). De opschaling van deze structuur vindt plaats via de Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedures (GRIP) dat als een coördinatie-alarm functioneert voor de opschaling van deze structuur. Binnen deze structuur moet netcentrisch werken zorgen voor een verbeterde informatie-uitwisseling tussen de verschillende commandocentra. Elke crisispartner levert een eigen noodzakelijke bijdrage aan het geheel. Samenwerking in dit netwerk vereist een goede informatieorganisatie, heldere afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en de bereidheid van alle partijen om zich hieraan te committeren.

Doelstelling van het delen van informatie in dit netwerk is het ondersteunen van gezamenlijke besluitvorming. Binnen het samenwerkingsnetwerk van crisispartners moet elke partner een 'eigen beeld' opstellen, het totaal aan 'eigen beelden' wordt vervolgens door de veiligheidsregio veredeld tot een situatiebeeld. Regie op dit informatieproces is noodzakelijk om informatie te kunnen verzamelen, verifiëren en te veredelen tot een situatiebeeld (totaalbeeld): een voor iedere partij relevante en overzichtelijke samenvatting.

De veiligheidsregio is verantwoordelijk voor de coördinatie binnen het totale netwerk – althans als de openbare orde of veiligheid in het geding zijn. Daarnaast is de veiligheidsregio eindverantwoordelijk voor het situatiebeeld (totaalbeeld). Het situatiebeeld is de actuele en geverifieerde samenvatting van het incident inclusief de benoemde knelpunten, de bestrijding en verwachtingen.

Conform het concept van netcentrisch werken, wordt het multidisciplinaire informatiebeeld van onderaf opgebouwd, aan de hand van de volgende stappen¹⁶:

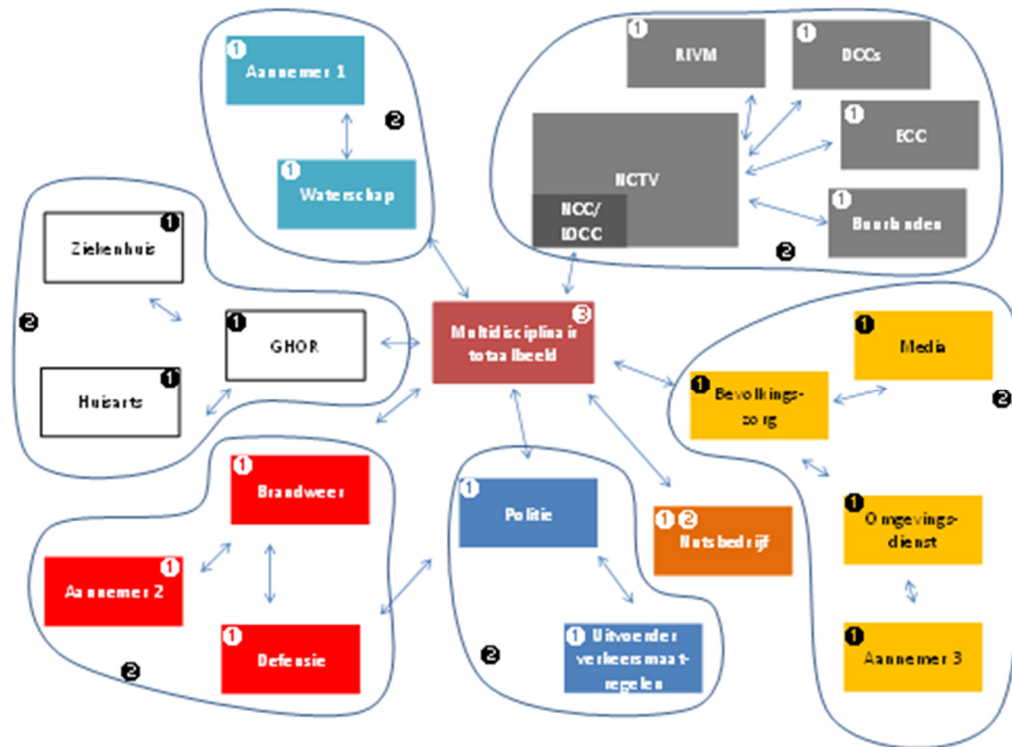
Stap 1: Allereerst zal het informatieproces moeten worden georganiseerd per organisatie.

¹⁶ <http://www.ifv.nl/adviesennovatie/Documents/20150305-IFV-Aansluiting-crisispartners-op-crisisorganisatie-v2.0.pdf>

Stap 2: Als vervolgstap kan de informatie van organisaties worden geïntegreerd tot een eigen beeld per primair proces.

Stap 3: Tenslotte komen deze beelden in de hoofdstructuur van de crisisbeheersing veiligheidsregio's bij elkaar.

In onderstaande figuur zijn deze stappen in een gefingeerde organisatie gevisualiseerd



Figuur 3 Visualisatie van de stappen om te komen tot een multidisciplinaire totaalbeeld

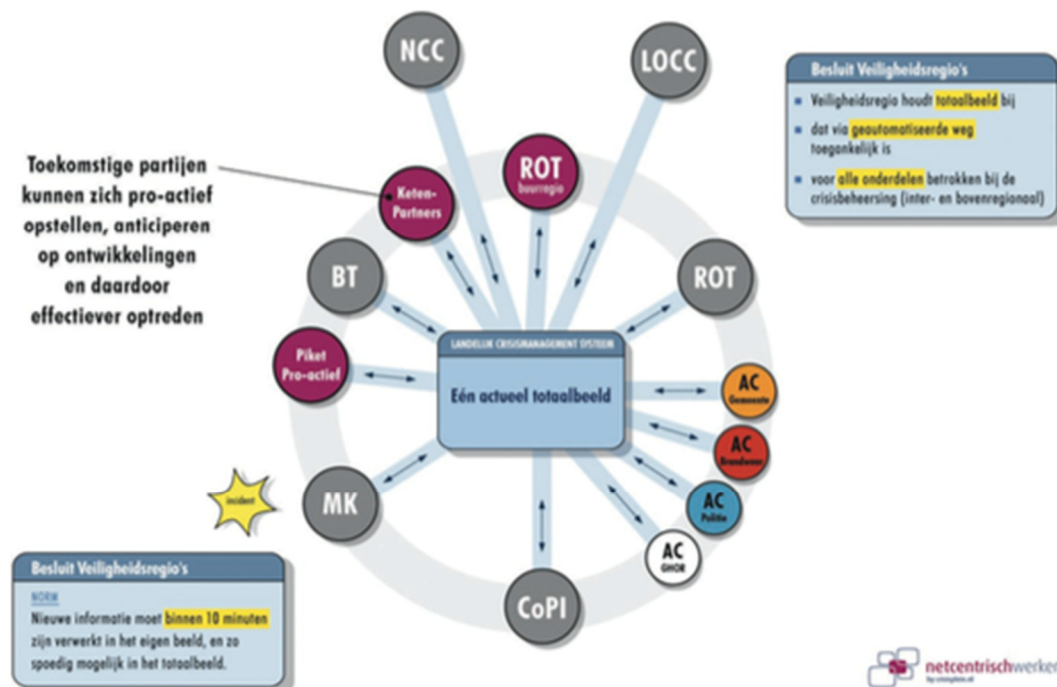
De politie als crisispartner

Binnen de multidisciplinaire crisisaanpak is de politie verantwoordelijk voor het opstellen en onderhouden van het eigen politiebeeld. Het eigen beeld wordt op basis van gegevens uit GMS en Live Journaal Politie (LJP) samengesteld en multidisciplinair gedeeld met behulp van LCMS.

Het bijhouden van het eigen beeld dient op netcentrische wijze te gebeuren waarbij de gegevens continu, binnen 10 minuten na verkrijgen, worden aangevuld, verbeterd of verwijderd. Het eigen beeld politie in LCMS bevat dus alleen die gegevens die op dat moment in de aanpak van de crisis relevant zijn voor de crisispartners. Hierbij kunnen de voor de politie relevante gegevens van de crisispartners weer in LJP overgenomen worden.

Daarbij moet over en weer duidelijk zijn wat er op basis van de gegevens wordt gedaan of besloten. In beginsel hoort toegang tot LCMS dan ook bij een bepaalde (multidisciplinaire) coördinatiebehoefte, zoals ten behoeve van een (Nationale) Staf Grootchalig en Bijzonder politietoedren ((N)SGBO.

In onderstaand figuur afkomstig van de projectorganisatie Crisisplein, is netcentrisch Werken in beeld gebracht.



Figuur 4 Netcentrisch Werken in Beeld

Het volledige verloop van de crisisaanpak door de politie is alleen terug te vinden in LJP. De relevante gegevens en vraagstukken van de crisispartners zit ook in LJP. Een ieder binnen de politieorganisatie die zicht wil/moet hebben op de actuele stand van zaken bij een crisis kan dit in LJP verkrijgen. Hierdoor kan het aantal politiemedewerkers met LCMS autorisatie worden beperkt en de professionaliteit van LCMS invoer worden verhoogd. De HIN valt organisatorisch onder leiding van de Algemene Commandant Politiezorg en is tijdens een (N)SGBO verantwoordelijk voor het verzorgen van adequate en geverifieerde informatie ten behoeve van de beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming ten aanzien van het (politie)optreden¹⁷.

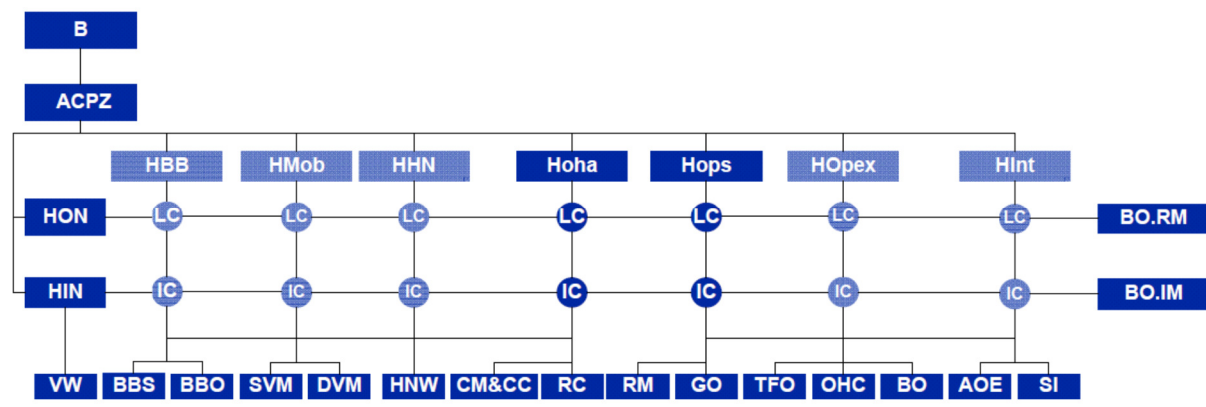
2.2.4 Monodisciplinaire informatiedeling politie

Bij grootschalige incidenten of gebeurtenissen wordt bij de politie een SGBO (Staf Grootschalig Bijzonder Optreden) ingezet. Elke politie eenheid kent in afwijking van en aanvulling op de reguliere structuur van het korps een SGBO regeling waarmee de korps- en eenheidsleiding de besluitvormingsstructuur versterken bij bepaalde (on)voorspelbare gevaren en dreigingen, die impact kunnen hebben op vitale belangen van de samenleving en kunnen leiden tot maatschappelijke ontwrichting. De SGBO regeling vindt zijn oorsprong in de bepalingen uit de "Resultaatverantwoording Project Implementatie Referentiekader conflict- en crisisbeheersing 2002" dat in de zomer van 2004 door de Raad van Hoofddoelcommissarissen is geaccepteerd als richtinggevend aan het Grootschalig Bijzonder Optreden van de Nederlandse Politie¹⁸. Dit is vervolgens nader uitgewerkt in een regionale SGBO regelingen. Hierdoor zijn er regionale verschillen.

Omdat de SGBO regeling werkt volgens het systematiek van het knoppenmodel, is het mogelijk om de juiste werkprocessen te activeren door op de knoppen te drukken en de aansturing daarop af te stemmen. Kortom: op basis van wat nodig is, kan flexibel een besturende (leidinggevende) en ondersteunende (informatie en logistiek) organisatie worden opgebouwd.

¹⁷ <http://www.ifv.nl/adviesennovatie/Documents/20150706-IFV-Referentiekader-Netcentrische-Crisisbeheersing-v2.0.pdf>

¹⁸ http://the-art.nl/0/001_home/materiaal/rkccb2002-eindresultaat-a4.pdf



ACPZ	Algemeen Commandant Politiezorg	HMOB	Hoofd Mobiliteit
AOE	Aanhoudings en ondersteunings eenheid	HNW	Handhaven Netwerken
B	Bevoegd gezag	HOHa	Hoofd Ordehandhaving
BBO	Bewaking en Beveiliging Objecten/Diensten	HON	Hoofd Ondersteuning
BBS	Bewaking en Beveiliging Subjecten	HOpex	Hoofd Opsporingsexpertise
BO	Bijzondere Opsporing	Hops	Hoofd Opsporing
BO.IM	BackOffice Informatiemanagement	IC	Informatiecoördinatie
BO.RM	BackOffice Resource management	LC	Logistieke coördinatie
CM&CC	Crowd management & Crowd control	OHC	Onderhandelaars
DVM	Dynamisch Verkeersmanagement	RC	Riot control
GO	Grootschalige Opsporing	RM	Recherchemaatregelen
HBB	Hoofd Bewaking en Beveiliging VHO	SI	Specialistische Interventie
HHN	Hoofd Handhaven Netwerken	SVM	Statisch Verkeersmanagement
HIN	Hoofd Informatie	TFO	Technische Forensische Opsporing
HInt	Hoofd Interventie	VW	Verwerking informatie

Figuur 5 Functiestructuur Politiezorg conform RCCP 2009

Regionale eenheid

De taakuitvoering door de staf grootschalig en bijzonder politieoptreden van een regionale eenheid (SGBO-RE) vindt plaats onder decentraal gezag binnen de algemene en justitiële keten: de burgemeester of voorzitter veiligheidsregio en de (hoofd)officier van het parket dat territoriaal congruent is aan de regionale eenheid.

Landelijke eenheid

De taakuitvoering door de staf grootschalig en bijzonder politieoptreden van de landelijke eenheid (SGBO-LE) vindt plaats onder het (landelijk) gezag binnen de justitiële keten c.q. minister van veiligheid en justitie.

NSGBO

De nationale staf grootschalig en bijzonder politieoptreden (NSGBO) is een nog jonge entiteit binnen het stelsel van grootschalig en bijzonder politieoptreden, waarmee voor het eerst werd gewerkt bij de Nuclear Security Summit in 2014 (NSS2014).

Inmiddels zijn er meerdere NSGBO's gestart waaronder MH17, CTER en A&M.

Onder andere inrichten van een All-Source-Intelligence-Cell (ASIC) op nationaal en regionaal niveau voor het versterken van oordeels- en besluitvorming binnen de algemene en functionele ketens bij een (dreigende) aantasting van vitale belangen van de samenleving.

Rol Hoofd Informatie (HIN) Politie

De HIN Politie, is de hoofd van de informatie-organisatie binnen het (N)SGBO. De HIN is verantwoordelijk voor het delen en laten stromen van informatie binnen de interne organisatie van de politie (monodisciplinaire informatiedeling) en het delen van de politie informatie met de crisispartners (multidisciplinaire informatiedeling). In de hedendaagse praktijk blijkt het delen van politiegegevens (informatie) tot onduidelijkheid te leiden. Monodisciplinair leidt dit tot onduidelijkheid omdat er geen eenduidige richtlijnen zijn voor hoe SGBO knoppen operationele informatie met de HIN moeten delen. Hierdoor verschilt zowel binnen als tussen de politie-eenheden de werkwijze van de HIN.

Multidisciplinair ligt de onduidelijkheid met name op het grensvlak van interne informatie die extern gedeeld moet worden op basis van de Wet veiligheidsregio's: de politie deelt teveel, te weinig of juist helemaal niet met alle gevolgen van dien. Meer specifiek betreft het de interne duiding van het actueel politiebeeld versus het extern duiden van het multidisciplinair totaalbeeld:

- Het intern actueel politiebeeld wordt klok gestuurd gebaseerd op gegevens uit GMS en LJP
- Het externe multidisciplinaire totaalbeeld wordt conform de netcentrische werkwijze samengesteld en vastgelegd in LCMS

In 2015 is in opdracht van het Hoofden Conflict en Crisisbeheersing (HCCB) het project informatiedeling politie gestart. In april 2015 is vanuit het project een notitie geschreven met als doel een oplossing te bieden voor het knelpunt met betrekking tot de multidisciplinaire informatiedeling politie. Meer specifiek gaat deze notitie in op het knelpunt dat het intern actueel politiebeeld in Sitrap's wordt gebaseerd op gegevens uit GMS en LJP en dat deze Sitrap's klok gestuurd worden samengesteld en besproken. Terwijl het externe multidisciplinaire totaalbeeld conform de netcentrische werkwijze wordt samengesteld, waarbij de crisispartners vrijwel continu hun gegevens actueel houden. Op deze wijze kan op ieder gewenst moment het totaalbeeld besproken worden. Dit verschil in wijze van tot stand komen van "het beeld" zorgt voor frictie in de samenwerking met crisispartners.

Daarnaast speelt dat in de huidige praktijk een ieder binnen de politie met toegang tot LCMS, (N)SGB0 informatie in LCMS kan plaatsen en vice versa informatie uit LCMS kan halen zonder dat hier duidelijke richtlijnen en/of landelijke trainingen binnen de politie voor zijn.

Omdat de Wet en Besluit Veiligheidsregio's voorschrijft dat de politie haar relevante nieuwe informatie binnen 10 minuten deelt wordt in de notitie voorgesteld om de werkzaamheden voor het opstellen en onderhouden van het eigen politiebeeld binnen het SGB0 structuur toe te bedelen aan de nieuwe rol van Medewerker Operationeel Beeld Politie. Dit omdat de informatiedeling op dit opschalingsniveau nog niet geheel naar wens verloopt. Hij/zij stelt het eigen politiebeeld onder leiding van het Hoofd Informatie op, verwerkt dit in LCMS en neemt relevante gegevens / vraagstukken uit LCMS over in LJP. Het Hoofd Informatie (HIN) blijft hierbij voor dit proces als eindverantwoordelijke optreden.

Ook wordt in deze notitie voorgesteld om het aantal collega's die informatie tussen intern en extern uit kunnen wisselen te beperken tot de nieuwe rol van Informatiemanager Politie. Met uiteraard een bijbehorende opleiding en certificering. Hierdoor wordt als het ware een informatiecel tussen intern en extern geplaatst die gefilterd (op maat en ontdaan van privacy gevoelige gegevens) informatie verstrekt en informatie vanuit het netwerk intern weet te duiden.

Informatiedelen en IV voorzieningen

Binnen de Nationale Politie is door de Hoofden CCb de afspraak gemaakt dat bij grootschalige en/of bijzondere optredens intern in Live Journaal Politie (LJP) wordt gewerkt. Dit was voorheen bekend onder de naam CCb SGB0-journaal van de Landelijke Eenheid.

Daarnaast wordt er informatie gedeeld in het netwerk, wat extern bij elkaar komt in het Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS).

2.3 Conclusie

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van deelvraag 1 centraal: *Hoe ziet de beoogde informatie-uitwisseling door politiepersoneel in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties er uit?*

Op basis van de voorgaande paragrafen blijkt dat deze vraag onder te verdelen is in twee aspecten, namelijk:

1. Hoe ziet de multidisciplinaire informatie-uitwisseling door politiemedewerkers er uit?
2. Hoe ziet de monodisciplinaire informatie-uitwisseling door politiemedewerkers er uit?

Hoe ziet de multidisciplinaire informatie-uitwisseling door politiemedewerkers er uit?

De politie moet volgens artikel 2.4.2 van het Bvr een eigen beeld bijhouden. Het eigen beeld bestaat uit de beschikbare gegevens over de ontwikkeling en effecten van een incident, de risico's voor de veiligheid van de hulpverleners en de personen in het getroffen gebied, de aanpak van het incident en de daarvoor benodigde mensen en middelen. Deze gegevens worden nadat zij beschikbaar zijn

binnen tien minuten verwerkt in het eigen beeld en voor zover mogelijk geverifieerd. De gegevens moeten vervolgens langs geautomatiseerde weg (middels LCMS) beschikbaar worden gesteld aan:

- a. De onderdelen van de hoofdstructuur.
- b. De andere bij de ramp of crisis betrokken partijen die deze gegevens nodig hebben voor de uitvoering van hun taken en bevoegdheden.
- c. Het onderdeel dat het totaalbeeld bijhoudt.

In het proces van leiding en coördinatie moeten de eigen beelden en het totaalbeeld een sleutelrol spelen. Een advies of opdracht van een onderdeel van de hoofdstructuur moet gebaseerd zijn op het actuele eigen beeld van dat onderdeel en op het actuele totaalbeeld.

Wettelijk is vastgelegd dat iedere kolom (sectie) een hoofd informatie moet hebben. De Hoofd informatie is belast met het tijdig en in de juiste kwaliteit / kwantiteit verwerven, verwerken, veredelen en verstrekken van informatieproducten. De hoofden informatie zijn in dit kader ook belast met het onderhouden van het eigen beeld van de sectie en met het aanleveren van multi-relevante informatie richting de hoofdstructuur van de crisisbeheersing. Terwijl de inhoudelijk deskundigen en degenen die dicht bij de bron zitten verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de informatie is de Informatie-organisatie binnen de politie verantwoordelijk voor het proces van het delen en laten stromen van informatie.

Hoe ziet de monodisciplinaire informatie- uitwisseling door politiemedewerkers er uit?

De HIN Politie, is de hoofd van de informatie-organisatie binnen het (N)SGBO. De HIN is verantwoordelijk voor het delen en laten stromen van informatie binnen de interne organisatie van de politie (monodisciplinaire informatiedeling) en het delen van de politie informatie met de crisispartners (multidisciplinaire informatiedeling).

Monodisciplinair leidt informatie-uitwisseling door politiemedewerkers tot onduidelijkheid omdat er geen eenduidige richtlijnen zijn voor hoe de (N)SGBO knoppen operationele informatie met de HIN moeten delen. Hierdoor verschilt zowel binnen als tussen de politie-eenheden de werkwijze van de HIN.

Omdat de Wet en Besluit Veiligheidsregio's voorschrijft dat de politie haar relevante nieuwe informatie binnen 10 minuten deelt wordt voorgesteld om de werkzaamheden voor het opstellen en onderhouden van het eigen politiebeeld binnen het SGBO structuur toe te bedelen aan de nieuwe rol van Medewerker Operationeel Beeld Politie . Dit omdat de informatiedeling op dit opschalingsniveau nog niet geheel naar wens verloopt. Hij/zij stelt het eigen politiebeeld onder leiding van het Hoofd Informatie op, verwerkt dit in LCMS en neemt relevante gegevens / vraagstukken uit LCMS over in LJP. Het Hoofd Informatie (HIN) blijft hierbij voor dit proces als eindverantwoordelijke optreden.

Daarnaast wordt beoogd om het aantal politiemedewerkers die informatie tussen intern en extern uit kunnen wisselen te beperken tot de nieuwe rol van Informatiemanager Politie. Met uiteraard een bijbehorende opleiding en certificering. Hierdoor wordt als het ware een informatie cel tussen intern en extern geplaatst die gefilterd (op maat en ontdaan van privacy gevoelige gegevens) informatie verstrekt en informatie vanuit het netwerk intern weet te duiden.

3 Informatiedeling – in de theorie

In dit hoofdstuk zal deelvraag 2 worden beantwoord: Welke factoren zijn van invloed op de informatie-uitwisseling binnen een samenwerkingsnetwerk vanuit de literatuur?

Uit het onderzoeksmodel en de probleemstelling blijkt dat verschillende organisaties en burgers van elkaar afhankelijk zijn en moeten samenwerken om incidenten tijdens evenementen te voorkomen en zo nodig aan te pakken. De betrokken actoren werken hiervoor samen in een netwerk. Door bestudering van theorie over informatie-uitwisseling binnen een samenwerkingsnetwerk is inzicht verkregen in welke theoretische concepten gebruikt kunnen worden om te verklaren welke factoren van invloed zijn op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie uit te wisselen tijdens grootschalige optreden en crisissituaties.

Dit hoofdstuk laat eerst aan de hand van een literatuurreview zien welke factoren van invloed zijn op de geneigdheid om informatie uit te wisselen (paragraaf 3.1). Daarna zal dieper ingegaan worden op het onderwerp informatiedeling (paragraaf 3.2) en de factoren die hierop van invloed zijn (paragraaf 3.3). Op basis van de resultaten van de voorgaande paragrafen is in paragraaf 3.4 het conceptueel model opgebouwd dat een kort antwoord geeft op deelvraag 2.

3.1 Literatuurreview

3.1.1 Rapportage zoekstrategie

In november 2014 is een systematisch literatuuronderzoek verricht met als doel bestaande operationalisaties van variabele bereidheid om informatie uit te wisselen te identificeren. Hierbij is gebruik gemaakt van een tweetrapsstrategie. De eerste stap hierbij was een exploratie van mogelijke zoektermen door relevante studies te bestuderen met behulp van sEURch en Google Scholar. De volgende zoektermen zijn hierbij gebruikt: “knowledge sharing”, “intention to share knowledge”, “incidents” en “meta-analysis”. Dit heeft geleid tot de volgende centrale zoekterm “intention to share knowledge”.

In de tweede stap is de sEURch database geraadpleegd met de) zoekterm. Na beperking van de zoekresultaten tot scholarly & peer-reviewed journals, de discipline: business en sociale science en journal articles met als onderwerp intention, knowledge management, knowledge sharing en artikelen gepubliceerd vanaf 2010 leverde dit 56 hits op. Slechts 10 van de 56 artikelen hadden een bruikbare operationalisatie van de afhankelijke variabele geneigdheid om informatie uit te wisselen. Deze 9 artikelen vormen de basis van literatuurreview resultaten in paragraaf 3.1.2.

3.1.2 Resultaten literatuurreview

De determinanten die ik met behulp van mijn zoekstrategie heb gevonden zijn voor een groot gedeelte terug te voeren tot determinanten die ook al in een aantal bestaande theorieën naar voren zijn gebracht namelijk de Theory of Reasoned Action (TRA) van Ajzen en Fishbein (1980 in Lin & Huang, 2013) en de Technology Acceptance Model (TAM) van Davis et al. (Davis, 1989; Davis et al, 1989; Segars & Grover, 1993 in Papadopoulos, Stamati & Nopparuch, 2013)

Tabel 2: Resultaten literatuurreview

Determinanten van geneigdheid om informatie te delen	Korte toelichting	Auteurs
Subjective Norm	De mate waarin derden invloed hebben op het delen van informatie	Papadopoulos, Stamati & Nopparuch (2013), Seba, Rowley & Lambert (2012), Lin & Huang (2013), Tohidinia & Mosakhani (2010), Jolaei, Nor, Khani & Yusoff (2014), Tsai, Chen & Chien (2012), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone, (2013), Jiacheng, Lu & Francesco (2010), Wang & Noe (2010)

Determinanten van geneigdheid om informatie te delen	Korte toelichting	Auteurs
Attitude	De mate waarin medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van informatie delen.	Seba, Rowley & Lambert (2012), Lin & Huang (2013), Tohidinia & Mosakhani (2010), Jolae, Nor, Khani & Yusoff (2014), Tsai, Chen & Chien (2012), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone, (2013), Jiacheng, Lu & Francesco (2010), Wang & Noe (2010) Tsai, Chen, & Chien (2012).
Trust	De mate van vertrouwen tussen medewerkers.	Seba, Rowley & Lambert (2012), Lin & Huang (2013), Jolae, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone, (2013, Wang & Noe (2010), Liu & Phillips (2011)
Perceived Usefulness (gepercipieerde bruikbaarheid)	De mate waarin gebruikers vinden dat hun prestaties verbeteren wanneer ze gebruikmaken van IT bij het delen van kennis	Seba, Rowley & Lambert (2012), Lin & Huang (2013), Jolae, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone, (2013, Wang & Noe (2010)
Perceived Ease of use (gepercipieerde gebruikersgemak)	De mate van waarin gebruikers gebruikersgemak ervaren bij het delen van kennis.	Seba, Rowley & Lambert (2012), Lin & Huang (2013), Jolae, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone 2013, Wang & Noe (2010)

3.2 Informatiedeling

Informatiedeling door politiemedewerkers tijdens grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk staat centraal in dit onderzoek. Maar wat is informatiedeling eigenlijk? In deze paragraaf zal worden geschetst wat kennisdeling in het algemeen is, en hoe kennisdeling binnen een samenwerkingsnetwerk verbeterd kan worden.

Wat is informatiedeling eigenlijk?

Volgens Wang en Noe (2010), heeft het delen van informatie betrekking op het verstrekken van taak informatie en knowhow om anderen te helpen en samen te werken met anderen om problemen op te lossen, ideeën te ontwikkelen, of beleid en/ of procedures te ontwikkelen. Ook Dyer en Nobeoka (2000) definiëren kennisdeling als de activiteiten die gemeenschappen van mensen helpen om samen te werken, het vergemakkelijken van de uitwisseling van hun informatie, het verbeteren van de organisatorische leervermogen, en het vergroten van hun vermogen om individuele en organisatorische doelen te bereiken.

Kalling (2003) ziet informatiedeling als de input in het proces van kennisproductiviteit, omdat informatiedeling ervoor zorgt dat informatie vloeit in een organisatie en actief wordt ingezet om organisatiedoelen te bereiken. Deze input moet op een zo optimaal mogelijke manier worden vormgegeven, zodat de doelen met betrekking tot kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties worden bereikt in een organisatie. Informatiedeling kan daarom worden omschreven als het overbrengen van informatie van de ene eenheid (bijvoorbeeld een individu of groep) op de andere eenheid (Kalling, 2003) in een interactieve, gesitueerde activiteit waarin de waardevolle eigenschap van kennis vloeit en nieuwe kennis geconstrueerd wordt (Soekijad, 2005).

Om informatiedeling te optimaliseren moet er voor een bepaalde vorm worden gekozen. De vorm waarin informatiedeling het beste kan plaatsvinden is van een aantal zaken afhankelijk. Bijvoorbeeld de doelen die worden nagestreefd, de inhoud die gedeeld moet worden en de deelnemers die betrokken zijn bij informatiedeling (Smith & Ragan, 1999). Smith & Ragan (1999) noemen naast de inhoud, de doelen en de deelnemers ook het belang van de context waarin informatiedeling moet gaan plaatsvinden en wordt geëvalueerd. Hoewel de evaluatie van de gekozen leeractiviteiten en de evaluatie van de uitkomsten van het proces van kennisproductiviteit van groot belang is, wordt deze in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het doel van dit onderzoek is namelijk het verklaren van welke factoren van invloed zijn op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie uit te wisselen tijdens grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk. In dit onderzoek is daarom het conceptueel model ontwikkeld op basis van de TRA (Ajzen en Fishbein, 1980). Deze theorie houdt in dat de intentie van een persoon een belangrijke determinant is van zijn gedrag (Sheeran en Orbell, 1999 in Tohinda & Moskani, 2010). Elk van de TRA elementen waaronder houding ten opzichte van het gedrag, subjectieve normen, waargenomen gedragscontrole en intentie wordt gerekend als een aspect van daadwerkelijk gedrag (Ajzen, 1991 in Tohinda & Moskani, 2010).

In dit onderzoek wordt informatiedeling als volgt gedefinieerd: *“de mate waarin tijdens grootschalig optreden en crisissituaties binnen het samenwerkingsnetwerk informatie wordt gedeeld door politiemedewerkers”*.

3.3 Welke factoren bepalen de bereidheid om informatie te delen?

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de vanuit de literatuurreview gevonden determinanten die van invloed zijn op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers.

3.3.1 Subjectieve norm en informatiedeling

Uit de literatuurreview blijkt dat de variabele subjectieve norm van invloed is op de bereidheid om informatie te delen. De sociale beïnvloedingstheorie suggereert dat het gedrag van individuen wordt bepaald door compliance, identificatie en internalisering (Kelman, 1974 in Papadopoulos et al., 2013). Compliance betekent dat elk individu sociaal wenselijk handelt om te voldoen aan de mening van andere mensen met welke hij/ zij samenwerkt en belangrijk voor hem / haar zijn. Identificatie betekent dat individuen zichzelf herkennen als onderdeel van een gemeenschap en internalisering houdt in dat men invloed accepteert omdat zijn / haar waarden congruent zijn met die van de leden van de groep (Dholakia et al, 2004; Zhou, 2011 in Papadopoulos et al., 2013). Deze eigenschappen worden respectievelijk bepaald door subjectieve norm, sociale identiteit en groepsnorm (Dholakia et al, 2004; Zhou, 2011 in Papadopoulos et al., 2013).

Subjectieve norm wordt gedefinieerd als een situatie waarin het gedrag van het individu wordt beïnvloed door de omgeving (Huang et al., 2008 in Papadopoulos et al., 2013). Dit geldt ook voor cultuur, omdat cultuur kan worden gezien als een norm of patroon van gedeelde overtuigingen die een groep mensen kan worden aangeleerd en aansluit op hun manier van waarnemen (Schein, 1985 in Papadopoulos et al., 2013) en beleid, omdat het wordt gebruikt om afspraken te maken als de regels van de gemeenschap die moeten worden gevolgd door deelnemers (Kim, 2011 in Papadopoulos et al., 2013).

In dit onderzoek wordt voor de variabele subjectieve norm de definitie van Ajzen en Fishbein (1980) gehanteerd: “de perceptie van een individu dat de meeste mensen die belangrijk voor hem zijn, denken dat hij het gedrag in kwestie wel of niet moet uitvoeren” (in Jolaae et al., 2014).

Vanuit de literatuuronderzoek kwam subjectieve norm verschillende malen naar voren en blijken drie determinanten de bereidheid om informatie te delen te verklaren:

- Invloed van leidinggevenden
- Invloed van collega's
- Invloed van beleid

De invloed die bovenstaande determinanten hebben op de bereidheid om informatie te delen wordt hieronder toegelicht.

Invloed van leidinggevenden

In het onderzoek van Seba, Rowley & Lambert (2012) zijn leidinggevenden geïdentificeerd als belangrijke beïnvloeders van effectieve informatie-uitwisseling door medewerkers. Leidinggevenden

hebben invloed op het informatiedeling gedrag van medewerkers omdat medewerkers hun leidinggevende als rolmodel zien. Leidinggevend die betrokkenheid tonen en ondersteuning bieden door onder andere uit te leggen wat er van hun teamleden wordt verwacht hebben invloed op het informatiedeling gedrag van medewerkers. Volgens Bircham-Connolly, Corner, en Bowden (2005) leidt en stuurt leiderschap alle processen die te maken met het delen van informatie (in Seba, Rowley & Lambert, 2012). Zo hebben managers de mogelijkheid om tijd vrij te maken en beloningen te geven waardoor een informatiedeling cultuur en omgeving wordt gecreëerd. (Bircham-Connolly et al., 2005; Lee & Ahn, 2007; Sandhu et al., 2011 in Seba, Rowley & Lambert, 2012).

Invloed van collega's

Jolaae et al (2014) noemen sociale druk van collega's die vaak met elkaar contact hebben als een van de factoren die invloed heeft op de mate waarop collega's informatie met elkaar delen. Want, zo stellen zij een goede relatie (vaak contact met elkaar hebben) leidt tot hoge verwachtingen van collega's, zoals gunstige informatiedeling acties. Daarom moet het management voor een structuur kiezen waardoor de interactie tussen medewerkers toeneemt. De belangrijke rol van sociale netwerken in het vormgeven van houding ten opzichte van het delen van informatie houdt in dat medewerkers die beschikken over een uitgebreider sociaal netwerk met hun collega's een grotere sociale druk ervaren om hun informatie te delen, want een goede relatie leidt tot hoge verwachtingen van collega's, zoals het delen van informatie die voor de ander relevant is.

De relatie tussen collega's kan de informatie-uitwisseling vergemakkelijken en de kwaliteit van de ontvangen informatie verbeteren (Cross & Cummings, 2004; Hansen, 1999; Reagans & McEvily, 2003 in, Lu & Francesco, 2010)

Invloed van beleid

Huang et al (2008 in Papadopoulos, Stamati & Nopparuch, 2013) definiëren Subjectieve norm als een situatie waarin het gedrag van individuen wordt beïnvloed door de omgeving. Dit geldt ook voor beleid, omdat het wordt gebruikt om met de gemeenschap afspraken te maken over welke regels deelnemers moeten volgen (Kim, 2011 in Papadopoulos, Stamati & Nopparuch, 2013)

3.3.2 Attitude en kennisdeling

Uit de literatuuronderzoek is de TRA van Ajzen en Fishbein (1968 en 1980 in Lin & Huang 2013) verschillende malen naar voren gekomen. Ajzen en Fishbein (1980 in Jolaae et al., 2014) zijn van mening dat attitude, houding invloed heeft op gedragsintenties om informatie te delen. Deze relatie heeft aanzienlijke empirische steun (Pavlou and Fygenson, 2006; Bock et al., 2005; Kolekofski and Heminger, 2003; Kuo and Young, 2008 in Jolaae et al., 2014). De bevindingen tonen aan dat de houding van een individu met betrekking tot het delen van informatie in belangrijke mate bepaald wordt door de bereidheid om te worden betrokken bij het proces van het delen van informatie. Daarom is een van de belangrijke aspecten van het delen van informatie, de attitude/houding ten opzichte van het delen van informatie.

In dit onderzoek wordt voor de variabele attitude de definitie van Ajzen en Fishbein (1980) gehanteerd: "de mate waarin medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van informatie delen" (in Jolaae et al., 2014).

Uit de literatuur blijken twee determinanten de invloed van attitude op de bereidheid om informatie te delen te verklaren:

- Invloed van ervaring
- Invloed van meerwaarde zien

De invloed die bovenstaande determinanten hebben op de bereidheid om informatie te delen wordt hieronder toegelicht.

Invloed van ervaring

De invloed van ervaring op de bereidheid om informatie te delen is afgeleid van de zelfeffectiviteit theorie (Bandura, 1977, 1982; Stone et al., 1996 in Witherspoon et al., 2013). De zelfeffectiviteit theorie stelt dat ervaring (iemand's succes en het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid) van invloed is op de bereidheid om informatie te delen. Daarom zal meer ervaring in het delen van informatie resulteren in het meer delen van informatie, omdat geloven dat iemand's

informatie waardevol is de kans op het delen van informatie zal doen toenemen (Chiu et al., 2006 in Lin & Huang, 2013)

De invloed van ervaring bestaat uit de factoren verwachting en instrumentaliteit. Verwachting (expectancy) is "de inschatting dat een inspanning zal leiden tot een goede prestatie". Hierbij zijn de eigen beleving van de moeilijkheidsgraad van de inspanning, de eigen beleving over de eigen effectiviteit (zelfeffectiviteit) en de eigen waargenomen controle op de uitkomst belangrijk.

Instrumentaliteit (instrumentality) is de verwachting dat een goede prestatie zal leiden tot de gewenste uitkomsten. Als de uitkomst een externe beloning is, is het vertrouwen in het daadwerkelijk ontvangen van deze beloning een belangrijk deel van het gevoel van instrumentaliteit.

Vroom stelde dat de relatie tussen doelen van mensen ten aanzien van het werk en het gedrag dat ze op het werk vertonen, niet zo eenvoudig was als eerder verondersteld door andere wetenschappers. Tussen doelen en gedrag staan volgens Vroom allerlei individuele factoren als persoonlijkheid, kennis, vaardigheden, ervaring en de verwachtingen over de eigen capaciteiten.

Invloed van meerwaarde zien

Daarnaast hebben veel onderzoekers gevonden dat attitude meer invloed uitoefent op gedragsintentie dan subjectieve norm. Volgens de verwachtingstheorie van Vroom (1964 in Tsai et al., 2012) heeft meerwaarde zien invloed op de bereidheid om informatie te delen. Hoe meer positieve resultaten worden waargenomen en geassocieerd met bepaalde actie, hoe meer mensen geneigd zijn om die actie te ondernemen. Veel onderzoekers hebben aangetoond dat de factor attitude/ houding een significante voorspeller is van gedragsintentie.

De invloed van meerwaarde zien is volgens de verwachtingstheorie van Vroom (1964 in Tsai et al., 2012) de waarde die de uitkomst voor een persoon heeft, gebaseerd op de eigen basisbehoeften. De onderliggende aanname bij Vrooms verwachtingstheorie is dat gedrag voortkomt uit een bewuste keuze tussen alternatieven, waarbij men probeert het plezier te maximaliseren en de pijn te minimaliseren

3.3.3 Trust en kennisdeling

In het kader van het delen van informatie, kan worden aangenomen dat mensen hun informatie delen met degenen die ze vertrouwen. (Hislop, 2005; Huber, 2001; Riege, 2005 Lucas, 2005 in Jolae et al., 2014), Daarom is trust (vertrouwen) opgenomen in dit onderzoek

Chow en Chan (2008 in Witherspoon et al., 2013) definiëren sociaal vertrouwen als de mate waarin de deelnemers geloven dat anderen betrouwbaar, open en eerlijk zijn. Lin, Wang, Tsai, en Hsu (2010 in Papadopoulos et al., 2013) suggereren dat wederkerigheid negatief geassocieerd is met het delen van kennis, maar significant geassocieerd met het opbouwen van vertrouwen (trust) wat het delen van kennis mogelijk maakt en een positieve invloed heeft op informatiedeling gedrag.

Vanuit de literatuuronderzoek kwam trust verschillende malen naar voren en blijken twee determinanten de bereidheid om informatie te delen te verklaren:

- Invloed van vertrouwen in collega's om relevante informatie te delen;
- Invloed van vrijuit spreken met collega's over mijn persoonlijke kennis.

De invloed die bovenstaande determinanten hebben op de bereidheid om informatie te delen wordt hieronder toegelicht.

Invloed van vertrouwen in collega's om relevante informatie te delen

Volgens Ardichvili (2008 in Seba et al., 2012) kan vertrouwen in twee groepen worden verdeeld: persoonlijk vertrouwen en organisatie vertrouwen. Persoonlijk vertrouwen is gebaseerd op de persoon tot persoon interactie dit is uniek voor elke relatie. Overtreding van dit vertrouwen is verraad. Organisatie vertrouwen berust op de organisatie niet de persoon die de functie vervult.

Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen persoonlijk vertrouwen en informatiedeling in de publieke sector (Hock, Ling, en San, 2009; Pardo, Cresswell, Thompson, & Zhang, 2006 in Seba et al., 2012)

Uit het onderzoek van Bakker et al. (2006 in Seba et al., 2012) blijkt dat bij cognitieve codes van vertrouwen, medewerkers niet alleen bereid zijn om te luisteren naar anderen, maar zij ook in staat om kennis over te nemen van anderen. In de eerdere kwalitatieve fase van dit onderzoek blijkt dat vertrouwen in collega's en managers van invloed is op de bereidheid om informatie te delen. Het is daarom van cruciaal belang dat er vertrouwen is tussen collega's en tussen het personeel en hun managers. Maar vertrouwen is kwetsbaar, vooral in gepolitiseerde afdelingen. Managers hebben daarom een voorbeeldfunctie. Van managers mag verwacht worden dat zij integer zijn en morele waarden uitdragen in wat zij zeggen en doen waardoor percepties van betrouwbaarheid een goede werkrelatie tussen medewerkers ondersteunen. Dit heeft een positieve invloed op de bereidheid om informatie te delen en de mate waarop medewerkers van elkaar kunnen leren (Seba et al., 2012).

Invloed van vrijuit spreken met collega's over mijn persoonlijke kennis.

Uit de literatuur blijkt dat er een omgeving en sfeer binnen de groep en organisatie moet worden gecreëerd die bevorderlijk is voor het delen van persoonlijke kennis met collega's hierdoor overstijgen de belangen van de groep en organisatie het eigenbelang van een individu. Bovendien, als medewerkers een sterker gevoel van identiteit met het team hebben en de wens hebben om samen te werken voor het welzijn van het team zal hun vertrouwensrelatie met de overige leden verbeteren. Deze voorwaarden dragen ook bij aan psychologische veiligheid van het team (Liu & Phillips, 2011). Hierdoor heeft het vrijuit kunnen spreken met collega's over mijn persoonlijke kennis invloed op de bereidheid om informatie te delen.

3.3.4 IT en informatiedeling

Als organisaties de voordelen zien van informatiedeling en er naar streven om kennisdeling te verbeteren dan moet Informatietechnologie (IT) worden beschouwd als één van de doorslaggevende factoren in het delen van kennis. Redenen hiervoor zijn de groeiende erkenning van kennis in het werk, de steeds toenemende complexiteit van het werk en ook de snelheid van veranderingen om ons heen (Huysman en Wulf, 2006 in Tohidinia & Mosakhani, 2010). De invloed van IT op het delen van kennis is in veel onderzoeken onderzocht (Huysman en Wulf, 2006 Jarvenpaa en Staples, 2000 in Tohidinia & Mosakhani, 2010). In een studie uitgevoerd door Jarvenpaa en Staples (2000) wordt sterk gesuggereerd dat het gebruik van computer-based informatiesystemen en elektronische media heeft bijgedragen aan het verstrekken van waardevolle informatie. Zo kan IT veel meer doen dan alleen het opslaan en ophalen van gegevens (Tsui, 2005 in Tohidinia & Mosakhani, 2010). Door het verbeteren van de toegang tot de kennis en het verwijderen van barrières zoals tijd en afstand tussen kenniswerkers kan informatie- en communicatietechnologie (ICT) de kennisdeling verbeteren (Hendriks, 1999 in Tohidinia & Mosakhani, 2010).

Hierdoor worden informatiesystemen over het algemeen beschouwd als een heilzaam middel om informatiedeling te verbeteren. De kwaliteit en functionaliteit van informatiesystemen kunnen hierdoor worden beschouwd als factoren die kennisdeling beïnvloeden. Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen IT en informatiedeling in de publieke sector (Choi, Lee, & Yoo, 2010; Cong et al, 2007; Sandhu et al, 2011 in Tohidinia & Mosakhani, 2010). Zo verklaren Robinson, Carrillo, Anumba en Patel (2010 in Tohidinia & Mosakhani, 2010) dat informatietechnologie (IT) een functionele rol vervult in het delen van kennis en dat technologische vaardigheden en competenties de attitude van werknemer ten aanzien van het delen van kennis beïnvloed.

Dit onderzoek maakt gebruik van de begrippen perceived usefulness (PU), gepercipieerde bruikbaarheid en perceived ease of use (PEU), "gepercipieerde gebruikersgemak" van de Technology Acceptance Model van Davis (Davis,1989; Davis et al, 1989; Segars & Grover, 1993 in Papadopoulos et al., 2013).

Perceived Ease of Use

Hsu & Lin (2008) definiëren PEU als volgt " *de mate van waarin gebruikers gebruiksgemak ervaren bij het delen van informatie*" (Hsu & Lin, 2008; Yu et al., 2010 in Papadopoulos et al., 2013)

Volgens de literatuur blijken drie determinanten de invloed van PEU op de bereidheid om informatie te delen te verklaren:

- Invloed gebruiksgemak monodisciplinair informatiedelen;
- Invloed gebruiksgemak multidisciplinair informatiedelen;
- Invloed eenvoudig informatiedelen met behulp van IT.

De invloed die bovenstaande determinanten hebben op de bereidheid om informatie te delen wordt hieronder toegelicht.

Invloed gebruiksgemak monodisciplinair informatiedelen

Uit de literatuur blijkt dat de mate waarin medewerkers gebruiksgemak ervaren bij het monodisciplinair (binnen de organisatie) delen van informatie van invloed is op de attitude en intentie van medewerkers om intern informatie te delen (Hsu & Lin, 2008 in Papadopoulos et al., 2013).

Invloed gebruiksgemak multidisciplinair informatiedelen

Uit de literatuur blijkt dat de mate waarin medewerkers gebruiksgemak ervaren bij het multidisciplinair (buiten de organisatie) delen van informatie van invloed is op de attitude en intentie van medewerkers om intern informatie te delen (Hsu & Lin, 2008 in Papadopoulos et al., 2013).

Invloed eenvoudig informatiedelen met behulp van IT

Uit de literatuur blijkt dat als medewerkers het leren hoe informatie gedeeld kan worden met behulp van IT eenvoudig vinden dat van invloed is op de attitude en intentie van medewerkers om informatie te delen (Hsu & Lin, 2008 in Papadopoulos et al., 2013).

Perceived Usefulness

Hsu & Lin (2008) definiëren PU als volgt “*de mate waarin gebruikers vinden dat hun prestaties verbeteren wanneer ze gebruikmaken van IT bij het delen van informatie*” (Hsu & Lin, 2008; Yu et al., 2010 in Papadopoulos et al., 2013).

Volgens de literatuur blijken drie determinanten de invloed van PU op de bereidheid om informatie te delen te verklaren:

- Invloed monodisciplinaire kennisontwikkeling;
- Invloed multidisciplinaire kennisontwikkeling;
- Invloed makkelijk contact maken en kennis delen.

De invloed die bovenstaande determinanten hebben op de bereidheid om informatie te delen wordt hieronder toegelicht.

Invloed monodisciplinaire kennisontwikkeling

Hsu & Lin (2008) veronderstellen dat IT voorzieningen die bijdragen aan de monodisciplinaire kennisdeling van invloed is op de attitude en intentie van medewerkers om informatie te delen (Hsu & Lin, 2008; Yu et al., 2010 in Papadopoulos et al., 2013)

Invloed multidisciplinaire kennisontwikkeling

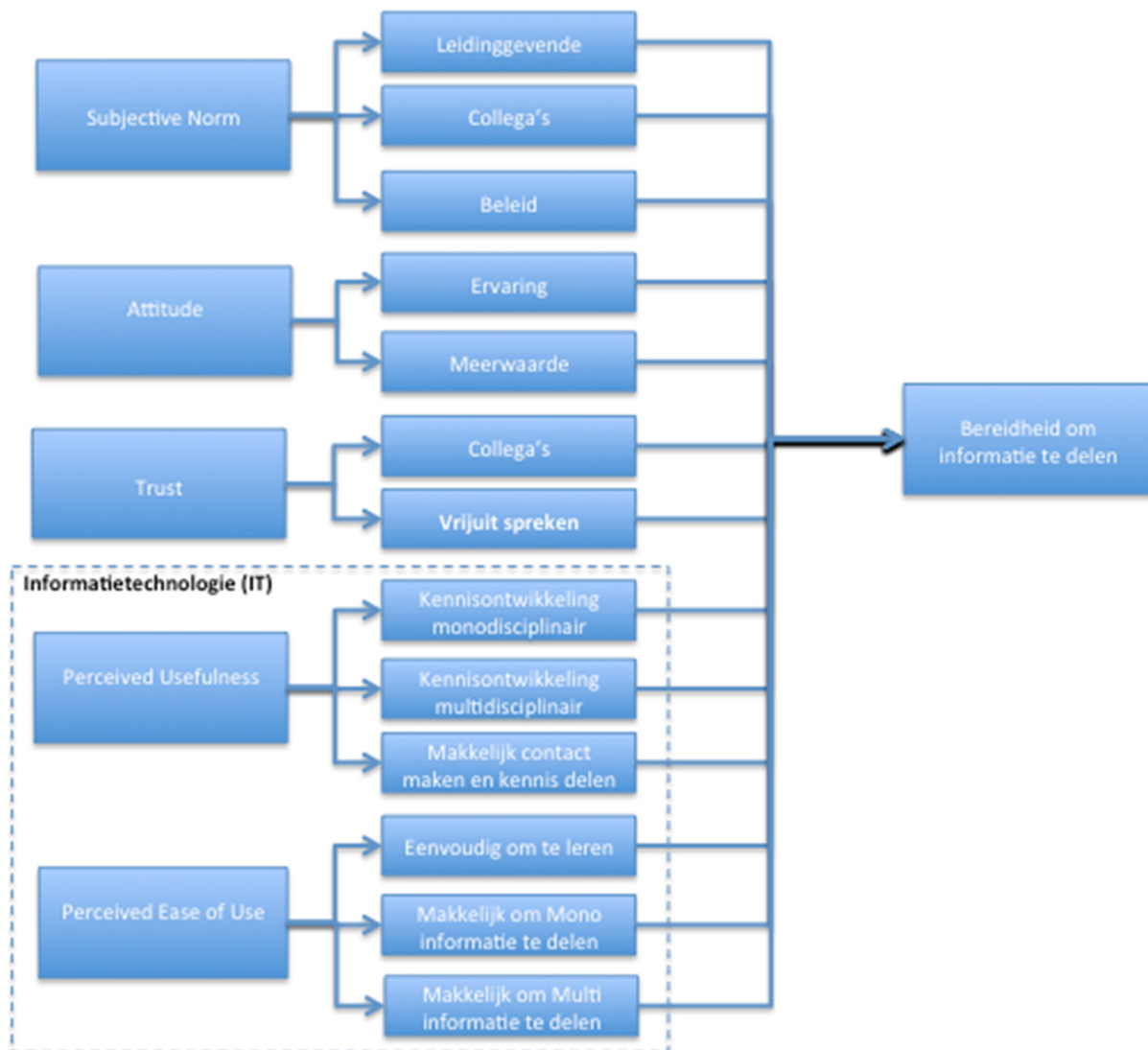
Hsu & Lin (2008) veronderstellen dat IT voorzieningen die bijdragen aan de multidisciplinaire kennisdeling van invloed is op de attitude en intentie van medewerkers om informatie te delen (Hsu & Lin, 2008; Yu et al., 2010 in Papadopoulos et al., 2013)

Invloed makkelijk contact maken en kennis delen

Seba, Rowley en Lambert (2012) veronderstellen dat IT voorzieningen die het makkelijk maken om in contact te komen met medewerkers die kennis hebben die voor medewerkers belangrijk van invloed is op de attitude en intentie van medewerkers om informatie te delen.

3.4 Conceptueel model

Op basis van de resultaten van de voorgaande paragrafen is kan het voorlopig conceptueel model worden opgesteld.



Figuur 6 voorlopig conceptueel model, determinanten voor de bereidheid om informatie te delen

Dit conceptueel model dient als voorwerk om tot een beantwoording van deelvraag 3 te kunnen komen; Waarom delen sommige politiemedewerkers meer informatie dan andere politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties? In het volgende hoofdstuk zal echter eerst worden toegelicht hoe het empirische onderzoek verder is vormgegeven. Om te beginnen wordt de onderzoeksstrategie toegelicht, vervolgens de operationalisering en daarna wordt de onderzoeksmethodiek uiteengezet. Tot slot van het hoofdstuk wordt stil gestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

4 Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is het verklaren waarom sommige politiemedewerkers meer informatie delen dan andere politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalig optreden en crisissituaties. Hierbij wordt verondersteld dat de in het conceptueel model genoemde onafhankelijke variabelen van invloed zijn op de afhankelijke variabele, bereidheid om informatie te delen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie (paragraaf 4.1), vervolgens worden de begrippen uit het conceptueel model geoperationaliseerd en wordt er een analysekader gepresenteerd (paragraaf 4.2). Daarna worden de onderzoeksmethoden en –technieken uiteengezet (paragraaf 4.3) Hoofdstuk 4 wordt afgesloten met een toelichting op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksstrategie

Onder een onderzoeksstrategie verstaan Verschuren en Doorewaard (2007) het geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Hierbij wordt vooral bedoeld op het vergaren van relevante materiaal en de verwerking van dit materiaal tot valide antwoorden op de vragen uit de vraagstelling.

Om antwoord te geven op vragen uit de vraagstelling van dit onderzoek is als onderzoeksstrategie gekozen voor het combineren van een deductieve en inductieve aanpak. In dit onderzoek is begonnen met een literatuurreview zoals verantwoord, beschreven en gerapporteerd in hoofdstuk 3. Voor een gedeelte is de onderzoeksstrategie gebaseerd op literatuuronderzoek (deductieve spoor) alleen wordt geen toetsend onderzoek gedaan. Aansluitend bij de opbrengsten van het literatuuronderzoek wordt ook empirisch onderzoek, een ‘multiple casestudy’ uitgevoerd (inductieve spoor) om te kijken wat voor patronen ik daarin herken. Door expliciet gebruik te maken van de methoden van het coderen van materialen wil ik uiteindelijk patronen en relaties op het spoor komen. De patronen en relaties zijn voor een gedeelte ingegeven door de elementen vanuit het literatuuronderzoek en voor een gedeelte ingegeven door patronen en relaties die vanuit het empirisch onderzoek naar voren komen. Vervolgens zullen de bevindingen met behulp van open coderen en axiaal coderen met elkaar worden vergeleken. De bevindingen zijn verwerkt in MaxQDA, een programma voor kwalitatief onderzoek ten behoeve van analyse. Het resultaat daarvan is dat ik in een aantal rondes die ik niet allemaal precies heb gedocumenteerd tot een herformulering van determinanten van bereidheid om informatie te delen kom en tot een reconstructie van de verklaring waarom sommige politiemedewerkers meer informatie delen dan andere politiemedewerkers.

Caseselectie

In dit onderzoek worden 13 cases met elkaar vergeleken. Verschuren & Doorewaard (2007:p.184-186) geven aan dat de selectie van de te onderzoeken cases cruciaal is. De selectie van de cases heeft plaatsgevonden middels een strategische streekproeftrekking. Bij een strategische steekproeftrekking is niet toeval, maar de probleemstelling (centrale vraagstelling en deelvragen) en conceptueel model leidend bij het selecteren van de onderzoekseenheden (cases). Op basis van de probleemstelling van dit onderzoek en de landelijk vastgestelde SGB0 hoofdstructuur zijn cases gekozen waarin het delen van informatie van belang is. Hier is voor gekozen omdat er op deze manier meer duidelijkheid ontstaat over welke factoren van invloed zijn op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen.

Omdat SGB0 knoppen informatie met de HIN moeten delen om tot een eenduidig actueel totaal beeld van de situatie te komen en dit actueel totaalbeeld als basis dient voor de te nemen besluiten en in te zetten acties is er voor gekozen de hoofden van SGB0 knoppen te interviewen. En omdat er regionale verschillen zijn is er voor gekozen om van elke eenheid minimaal een hoofd van een SGB0 knop te interviewen.

In een casestudy kunnen veel kwalitatieve gegevens worden verzameld over alles wat met de casus te maken heeft. Het begrip van de casus wordt echter wel bepaald door persoonlijke interpretaties. Iedereen heeft bepaalde percepties die invloed hebben op zijn of haar waarneming. Dit onderzoek gaat daarom uit van een interpretatieve wetenschapsopvatting: door middel van empirisch onderzoek wordt gekeken (exploratief) welke van de relaties nu reëel zijn en welke daarvan het sterkste effect representeren (Verschuren & Doorewaard, 2007: p.294).

4.2 Operationalisering

In deze paragraaf worden de vanuit het literatuuronderzoek gevonden determinanten geoperationaliseerd. Verschuren en Doorewaard (2007) omschrijven operationaliseren als het meetbaar maken van begrippen door de begrippen te definiëren, indiceren en instrumenteren. In deze tabel, feitelijk een matrix, wordt ten eerste aangegeven wat volgens de literatuur relevante onafhankelijke variabelen zijn die van invloed zijn op de geneigdheid om informatie te delen en hoe dit gemeten kan worden. Vervolgens wordt beschreven hoe deze variabele worden onderzocht en gemeten.

Tabel 3 Analyse kader

Nr	Afhankelijke variabeel	Definitie	Indicatoren	Instrumenteren	Bron
1	Bereidheid om informatie te delen	De bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen tijdens grootschalig optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk. Hoe wordt dit door de geïnterviewden ervaren?	Hoe wordt de monodisciplinaire en multidisciplinaire informatiedeling tijdens grootschalige optreden en/of crisissituaties ervaren?	Vragen tijdens interview Als je de huidige monodisciplinaire informatiedeling (de politie interne informatiebeeld) tijdens grootschalige optreden en/of crisissituaties met een cijfer tussen de 1 (je vindt het huidige interne informatiebeeld helemaal niet goed) en de 5 (je vindt het huidige interne informatiebeeld zeer goed) zou moeten waarderen, wat zou dit dan zijn? Een korte toelichting waarom je dit cijfer geeft?	-
Nr	Onafhankelijke variabelen	Definitie	Indicator	Instrumenteren*	Bron
1	Subjective norm	De mate waarin derden invloed hebben op het delen van informatie	Wie of wat beïnvloed het delen van informatie door de geïnterviewden tijdens grootschalig optreden en/of crisissituaties?	Leidinggevenden beïnvloeden mijn gedrag omdat zij vinden dat ik mijn kennis moet delen? Ik deel informatie omdat collega's vinden dat ik mijn kennis moet delen Ik deel informatie omdat het voorgeschreven beleid is?	Papadopoulos, Stamati & Nopparuch (2013), Seba, Rowley & Lambert (2012), Lin & Huang (2013), Tohidinia & Mosakhani (2010), Jolaei, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone (2013), Jiacheng & Francesco (2010) Papadopoulos, Stamati & Nopparuch (2013), Jolaei, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone (2013), Jiacheng & Francesco (2010) Papadopoulos, Stamati & Nopparuch (2013)

* Bij instrumenteren staan alleen de vragen die tijdens de interviews kunnen worden gesteld. Naast de interviews wordt ook input verkregen op basis van vooronderzoek (gesprekken met betrokkenen), directe observatie en interpretatie van tekstueel materiaal (o.a. beleidsplannen, referentiekader, relevante documenten)

Nr	Onafhankelijke variabelen	Definitie	Indicator	Instrumenteren*	Bron
2	Attitude	De mate waarin medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van informatie delen.	Vind je het belangrijk dat kennis bij monodisciplinair en/of multidisciplinair optreden gedeeld wordt?	Mijn ervaring met betrekking tot het delen van kennis is goed en effectief Ik zie meerwaarde in het delen van informatie. (Zo ja, wat?; Zo nee, waarom niet?)	Seba, Rowley & Lambert (2012), Tohidinia & Mosakhani (2010), Jolae, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone (2013), Jiacheng & Francesco (2010) Papadopoulos, Stamati & Nopparuch (2013), Seba, Rowley & Lambert (2012), Tohidinia & Mosakhani (2010), Jolae, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone (2013), Jiacheng & Francesco (2010)
3	Perceived Ease of Use	De mate van waarin gebruikers gebruikersgemak ervaren bij het delen van informatie	Zorgen de informatiesystemen ervoor dat er makkelijk informatie gedeels kan worden met anderen? Monodisciplinair en multidisciplinair.	Onze informatiesystemen maken het makkelijk om informatie te delen met anderen binnen mijn organisatie. Onze informatiesystemen maken het makkelijk om informatie te delen met anderen buiten mijn organisatie. Leren hoe informatie gedeeld kan worden met behulp van de informatiesystemen die wij gebruiken is eenvoudig.	Seba, Rowley & Lambert (2012) Papadopoulos, Stamati & Nopparuch (2013) en Seba, Rowley & Lambert (2012)
4	Perceived Usefulness	De mate waarin gebruikers vinden dat hun prestaties verbeteren wanneer ze gebruikmaken van IT bij het delen van informatie	Zorgen de IT voorzieningen voor een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van je kennis en prestaties? Zo, ja hoe? Zo, nee waarom niet?	De IT voorzieningen die wij gebruiken zorgen voor een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van mijn kennis (Mono) De IT voorzieningen die wij gebruiken bieden een belangrijke ondersteuning voor het delen van kennis (Multi) IT maakt het makkelijker om in contact te komen met medewerkers die kennis hebben die voor mij belangrijk is	Papadopoulos, Stamati & Nopparuch (2013) en Seba, Rowley & Lambert (2012) Seba, Rowley & Lambert (2012)
5	Trust	De mate van vertrouwen tussen medewerkers.	Is er sprake van vertrouwen tussen de betrokken organisaties? Kan je vrijuit spreken met collega's over je persoonlijke kennis? Hoe wordt deze kennis gedeeld?	Ik kan er altijd op vertrouwen dat mij collega's mij een handje helpen Ik kan vrijuit spreken met mijn collega's over mijn persoonlijke kennis.	Seba, Rowley & Lambert (2012), Jolae, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone (2013) Seba, Rowley & Lambert (2012), Jolae, Nor, Khani & Yusoff (2014), Witherspoon, Bergner, Cockrell & Stone (2013)

4.3 Onderzoeksmethoden

Bij het verklaren waarom sommige politiemedewerkers meer informatie delen dan andere politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties worden diverse onderzoeksmethoden en manieren om aan data te komen gehanteerd. Dit wordt ook wel methodentriangulatie en bronnentriangulatie genoemd. Bij een casestudy is triangulatie van belang om de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten te waarborgen. De bevindingen mogen niet berusten op toevalligheden en dienen systematisch opgebouwd te zijn (van Thiel, 2010: p.68-70). In dit onderzoek zal daarom gebruik worden gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. De bevindingen zijn verwerkt in MaxQDA een programma voor kwalitatief onderzoek ten behoeve van analyse.

4.3.1 Dataverzameling

Voor dit onderzoek zijn de volgende dataverzameling methoden gebruikt:

Vooronderzoek (empirie/literatuur)

Om te komen tot een steekproeftrekking is vooronderzoek gedaan in de empirie. Met diverse actoren zowel binnen als buiten de politie zijn gesprekken gevoerd en is documentatie opgevraagd om te kunnen bepalen hoe ziet de beoogde informatie-uitwisseling door politiepersoneel in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties er uit? De resultaat hiervan wordt vermeld in hoofdstuk 2. Om te komen tot een conceptueel model ten behoeve van dit onderzoek is literatuuronderzoek gedaan. De resultaten van dit literatuuronderzoek worden vermeld in hoofdstuk 3

Deskresearch

Een andere methode om data te vergaren ten behoeve van dit onderzoek is deskresearch. Hieronder wordt verstaan het analyseren van relevante beschikbare documenten. Dit zijn onder andere beleidsnotities, plannen van aanpak, onderzoeksrapporten, verslagen van vergaderingen en gesprekken, onderzoeken et cetera. Deze bronnen worden vermeld in de literatuurlijst onder 'empirisch materiaal'.

Interviews

In dit onderzoek wordt ook gebruik gemaakt van interviews als methode voor dataverzameling. Het houden van interviews is namelijk een flexibele manier om data te verzamelen. Zo kan er tijdens een interviewgesprek aanvullende vragen gesteld worden ter verduidelijking van een bepaald antwoord van de geïnterviewde zodat de informatie door de interviewer beter begrepen wordt.

Uit de interviews wordt met name die informatie gehaald die niet uit de documenten t.b.v. het deskresearch kunnen worden gehaald. Wel worden de interviews gebruikt om enige informatie uit de documenten te verifiëren.

Semigestructureerde interviews

Om ruimte open te laten om het interview aan te passen aan de specifiek geïnterviewde wordt gebruik gemaakt van een topiclijst. Oftewel er is hier sprake van een semigestructureerd interview. De topiclijst is samengesteld op basis van de theoretische concepten die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen als determinanten van bereidheid om informatie te delen.

Selectie respondenten

Als respondenten voor de interviews worden in ieder geval de hoofden van (N)SGBO knoppen geselecteerd. Om aan de doelstelling van dit onderzoek te kunnen voldoen, moet echter ook breder gekeken worden dan alleen naar hoofden van (N)SGBO knoppen. Voor de selectie van andere respondenten wordt gebruikt gemaakt van de zogenaamde sneeuwbal methode waarbij aan de geïnterviewde hoofden van (N)SGBO knoppen gevraagd wordt welke betrokkene bij de informatiedeling ten behoeve van de veiligheid en openbare orde tijdens grootschalig optreden en crisissituaties nog meer geraadpleegd kan worden voor een interview.

Na afloop van elk interview wordt gekeken hoe de informatie afkomstig uit het interview van invloed is op het conceptueel model, hoe dit model verfijnd en eventueel aangevuld kan worden. In het daarop volgende interview wordt de aanpassing van het conceptueel model verwerkt door gebruik te maken van een aangepaste topiclijst.

4.3.2 Data-analyse

Alle interviews en documenten zijn geanalyseerd door gebruik te maken van coderen met behulp van het programma MaxQDA. Omdat als onderzoeksstrategie is gekozen voor het combineren van een deductieve en inductieve aanpak is de eerste stap in de data-analyse het coderen aan de hand van de begrippen uit de theorie en het daaruit voortgekomen conceptuele model zoals vermeld staat in paragraaf 3.4. Aansluitend bij de opbrengsten van het literatuuronderzoek wordt ook empirisch onderzoek, een 'multiple casestudy' uitgevoerd om te kijken wat voor patronen ik daarin herken (tweede stap in de data-analyse). Door expliciet gebruik te maken van de methoden van het coderen van materialen wil ik uiteindelijk patronen en relaties op het spoor komen. De patronen en relaties zijn voor een gedeelte ingegeven door de elementen vanuit het literatuuronderzoek en voor een gedeelte ingegeven door patronen en relaties die vanuit het empirisch onderzoek naar voren komen. Vervolgens zullen de bevindingen met behulp van open coderen en axiaal coderen met elkaar worden vergeleken (derde stap in de data-analyse). De bevindingen worden verwerkt in MaxQDA. Het resultaat daarvan is dat ik in een aantal rondes die ik niet allemaal precies heb gedocumenteerd tot een herformulering van determinanten van kennisdeling kom en tot een reconstructie van de verklaring waarom sommige politiemedewerkers meer informatie delen dan andere politiemedewerkers. De resultaten hiervan zijn te lezen in paragraaf 5.3.1.

Op basis van de bevindingen uit crosscase analyse (paragraaf 5.3) is een nieuw, verfijnd, conceptueel model opgesteld in paragraaf 5.2. Dit nieuwe model verklaart de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk. De theorie en de praktijk binnen de onderzochte cases vormt de basis van het antwoord op de centrale vraag in dit onderzoek.

In deze werkwijze is gaandeweg voortgebouwd op de bevindingen uit de praktijk, zowel de documenten die vanuit de praktijk ter beschikking zijn gesteld alsmede de ervaringen geuit door de respondenten tijdens de interviews. Beide geven een rijke weergave van de empirie wat waardevol is. Echter, de werkwijze is beperkt omdat het gebaseerd is op interpretaties van de respondenten.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Zowel betrouwbaarheid als validiteit van een onderzoek zijn van belang omdat deze de kwaliteit van het onderzoek moeten garanderen. Van Thiel (2010) schrijft dat onder betrouwbaarheid van een onderzoek wordt verstaan de inzichtelijkheid en navolgbaarheid van het onderzoeksproces. De validiteit heeft betrekking op de inhoud en aannemelijkheid van het onderzoek: meet men wat men wil weten. Oftewel bij betrouwbaarheid gaat over herhaling en meetfouten en bij validiteit gaat het erom of gemeten wordt wat gemeten zou moeten worden.

Om aan de doelstelling van dit onderzoek te kunnen voldoen is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit heeft tot gevolg dat de controleerbaarheid en de herhaalbaarheid van de analyse van de kwalitatieve data minder eenduidig is dan bij kwantitatief onderzoek. Een eerste graadmeter voor de betrouwbaarheid is de nauwkeurigheid van de meetinstrumenten. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt zoveel mogelijk geborgd door zo nauwkeurig mogelijk de data te registreren door bij de interviews gebruik te maken van een voicerecorder. De topiclijst is opgesteld op basis van theoretische concepten. De uitwerking van de interviews geschiedt voor de dertien cases volgens een vast patroon.

Een tweede graadmeter heeft betrekking op de herhaalbaarheid, wat in de sociale wetenschap ingewikkelder ligt. Herhaalbaarheid van de operationalisering wordt zoveel mogelijk geborgd door te verantwoorden op basis van welke theoretische concepten en keuzes de operationalisering van de variabelen is gedaan.

De methodentriangulatie die toegepast wordt draagt zowel bij aan de betrouwbaarheid als de validiteit van het onderzoek. Want elke methode kent zwakheden en dit wordt door de toepassing van meer methoden gecompenseerd. Door dat verschillende methoden verschillende elementen van een onderwerp laten zien waardoor er een completer beeld kan ontstaan heeft dit een positief effect op de validiteit. Er kan overigens een onderscheid gemaakt worden tussen interne- en externe validiteit. Bij interne validiteit is de vraag heeft de onderzoeker echt het effect gemeten dat hij wilde meten? Het gaat hierbij zowel om of de operationalisaties wel een goede weergave zijn van het theoretische construct en of het veronderstelde theoretische verband (causaliteit) tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele zich inderdaad voordoet.

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van onderzoek: gelden de gevonden resultaten ook voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen. Omdat er voor dit onderzoek op meerdere plaatsen onderzoek gedaan wordt is dit dus meer generaliseerbaar.

In dit hoofdstuk is eerst de onderzoeksstrategie, vervolgens de operationalisering en tot slot de onderzoeksmethodiek uiteengezet. Ter afsluiting is stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de empirie gepresenteerd en wordt antwoord gegeven op de deelvragen 3 en 4 van dit onderzoek.

5 Resultaten van het onderzoek

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de derde en vierde deelvraag centraal:

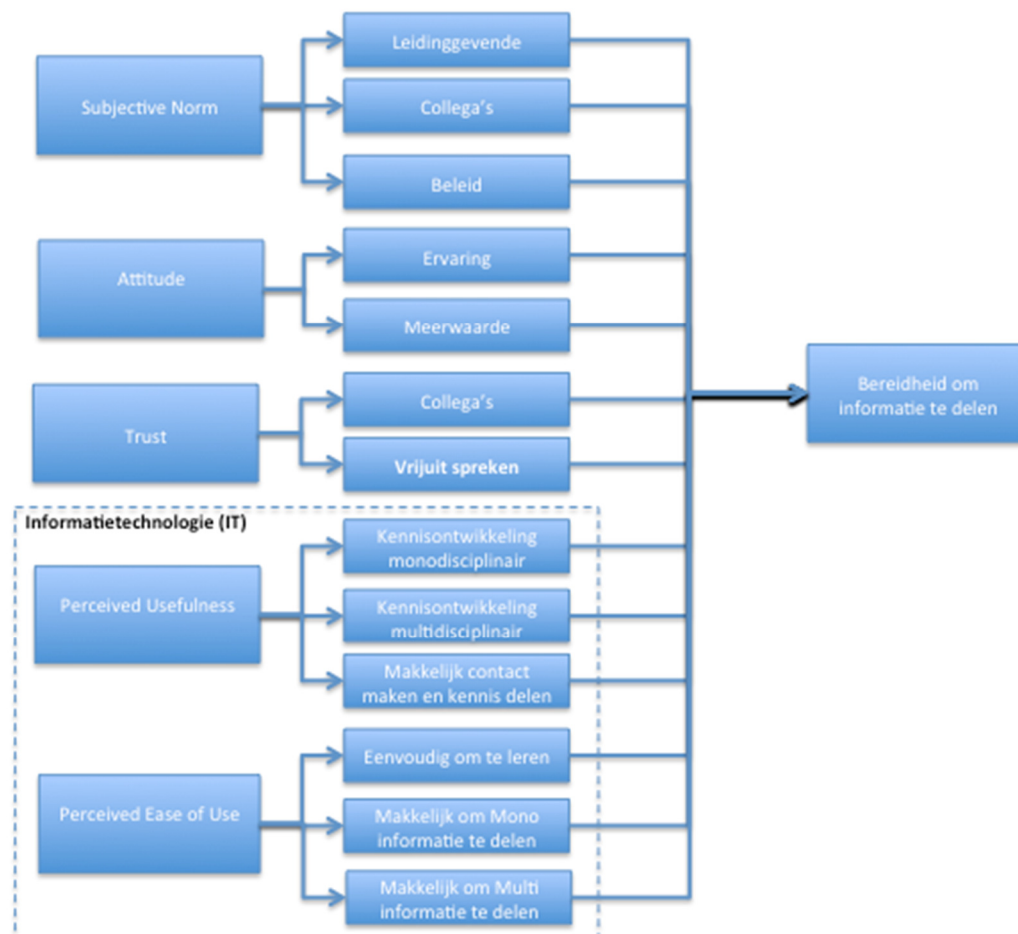
Deelvraag 3: Waarom delen sommige politiemedewerkers meer informatie dan andere politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties?

Deelvraag 4: Welke verklaring kan worden opgesteld?

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd, in paragraaf 5.2 staat deelvraag 3 centraal. Om deze deelvraag te beantwoorden zijn de gespreksverslagen van 13 interviews geanalyseerd. Voor de presentatie van de resultaten zijn de determinanten die voortkomen uit de literatuurreview (paragraaf 3.3 en 3.4) als uitgangspunt gebruikt om aan de hand van subcategorieën de empirische bevindingen te presenteren en verklarende relaties mee bloot te leggen. Vervolgens zal in paragraaf 5.3 een cross-case vergelijking worden gepresenteerd waarin een nieuwe verklaring wordt opgebouwd mede aan de hand van de subcategorieën, condities en verbijzonderingen die uit paragraaf 5.2 naar voren zijn gekomen. De verklaring die op deze wijze wordt opgebouwd is tevens het antwoord op de deelvragen 3 en 4. Dit vraagt om een combinatie van deductief en inductief benadering.

5.2 De empirische bevindingen

In deze paragraaf staat deelvraag 3 centraal. Voor de presentatie van de empirische bevindingen is gebruik gemaakt van onderstaand voorlopig conceptueel model (zie ook paragraaf 3.4) met de determinanten die voortkomen uit de literatuurreviews. Vervolgens zal elk determinant uit het conceptueel model worden besproken, genuanceerd, verrijkt en aangevuld met behulp van de empirische bevindingen.



Figuur 7 Voorlopig conceptueel model, determinanten voor de bereidheid om informatie te delen

5.2.1 Subjective Norm

Uit de analyse van alle interviews kwam subjective norm verschillende malen naar voren en blijken drie determinanten de bereidheid om informatie te delen te kunnen verklaren. Te weten:

- Invloed van leidinggevende
- Invloed van collega's
- Invloed van beleid

Hiermee wordt de theorie bevestigd. De drie determinanten worden in de volgende subparagrafen kort toegelicht en de exacte verklaring, mechanismen en relevante condities zullen verder worden gepreciseerd.

Invloed van leidinggevenden

Uit de analyse van 13 gesprekken blijkt dat de volgende aspecten van leidinggeven een belangrijke rol hebben gespeeld bij de beïnvloeding van het informatiedeling gedrag van medewerkers:

- De mate waarop leidinggevenden tijd en ruimte scheppen waarin medewerkers zich kunnen uiten op het werk – in ideeën en feedback – en de ruimte voelen om te leren van gemaakte fouten;
- De mate waarop leidinggevenden zichtbaar maken hoe gebruik gemaakt kan worden van informatie-uitwisseling en kennisdeling om tot een betere taakuitvoering te komen;
- De mate waarop leidinggevenden procesafspraken maken;
- De mate waarop leidinggevenden informatievragen uitzetten en monitoren of hieraan gewerkt.

De exacte verklaring, mechanismen en relevante condities van leidinggeven die invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers worden hieronder toegelicht.

De mate waarop leidinggevenden tijd en ruimte scheppen waarin medewerkers zich kunnen uiten op het werk

heeft invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Een relevante conditie (voorwaarde) hierbij is dat leidinggevenden niet in een formele (hiërarchische) situatie gaan zitten met allerlei opdrachten geven. Medewerkers moeten namelijk de ruimte voelen om informatie te delen. Het aspect van tijd en ruimte komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 13: *“Je weet niet wat er allemaal gebeurd is achter de schermen. Maar het feit is op het momenten dat ik de Ossendrecht momenten hield met mijn staf telefoons uit en zitten met je staf. Daar ging het heel erg over waar krijg je nou buikpijn van dat heeft er voor gezorgd dat ik dingen heb aangepast omdat mijn Hoofd Orde Handhaving (HOHA) zei dit geeft mij niet het goede gevoel en als ik dan luister dan denk ik je hebt toch een punt. En dan ga je het bijstellen. En dat kon alleen maar omdat mensen zich vrij voelden omdat te kunnen delen en dat is als je niet in een hiërarchische situatie gaat zitten met allerlei opdrachten geven. Mensen moeten de ruimte voelen. Dat is voor mij een succes of faalfactor.”*

Respondent 13: *“Dus wat ik altijd doe is voorstellen uiteraard en ook afspreken hoe gaan we met elkaar om. Een ding ik wil dat je je ongemakken op tafel kan leggen als je het niet weet moet je het vooral zeggen. Ik wil dat echt van je horen. Ik wil dat ook zelf kunnen zeggen als ik een issue heb gehad met het Beleidsteam (BT) zonder dat daar allemaal gevoeligheden zijn. Dat is de enige manier waarop we met elkaar stappen kunnen zetten. Ik vind dat leuk klinken daar maar dat werkt echt wel in plaats van dat je op macht en kracht gaat zitten.”*

Respondent 13: *“Dat betekent dat mensen de vrijheid voelen om dat te delen dat heb ik met Staf Grootschalig- en Bijzonder Optreden (SGBOS) altijd zo standaard. Het is mijn absolute ervaring dat als je dat niet doet dan gaan er dingen ook mis.”*

Uit de empirie blijkt ook dat **de mate waarop leidinggevenden zichtbaar maken hoe gebruik gemaakt kan worden van informatie-uitwisseling en kennisdeling om tot een betere taakuitvoering te komen** invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Relevante condities hierbij zijn dat leidinggevenden medewerkers betrekken, motiveren en laten excelleren om doelen te behalen. Dit aspect komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die het volgende zegt: *“Dus dat doe je met mensen van het evaluatieteam ook. Bij Paris Saint-Germain (PSG) waren zij ook bij onze staven. Dus bij het eerste staf heb ik ze niet alleen voorgesteld maar ook uitgelegd wat willen wij nu eigenlijk bereiken. Soms vinden commandanten het eng dan gaan ze wat vinden over mijn optreden en dan moet ik extra opletten. Ik zeg dan weet je bedenk nou eens wat voor jou van belang is bij de preparatie voor dat optreden. Nou dat is dat en dat. Vraag het evaluatie team of ze er extra voor je naar willen kijken en als we dan volgende week bij*

elkaar zitten dan krijg je een terugkoppeling en dan zie je dat ze er plezier in krijgen en dat is wat je wil bereiken. Daar heb ik lol van op die manier” (respondent 13).

Uit de analyse van de interviewverslagen blijkt dat **de mate waarop leidinggevenden procesafspraken maken** met politiemedewerkers invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Alle respondenten geven aan dat de Algemeen Commandanten (AC's), SGBO leden opdragen om hun informatie met de Hoofd Informatie (HIN) te delen. Hieruit blijkt dat het delen van informatie met de HIN nog niet standaard gebeurt. Dit aspect komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die het volgende zegt: *“Bij de eerste bijeenkomst leg ik uit wat en hoe wij het met elkaar doen en tijdens het voorstellen licht ik de rol van de informatiemanager interface toe en ik zeg ook altijd dat klinkt misschien heel directief, ik wil niet hebben dat jullie met jullie deel (informatie) steeds naar mij toekomen daar is de informatiemanager voor. Wat je al heel snel ziet is dat vanaf 10 uur half twaalf de mensen vanuit hun eigen kolom er zelf informatie gaan neerleggen.” (respondent 13).*

Hierdoor is de HIN in staat om in de beeldvorming het eerste plaatje te schetsen. De meerwaarde hiervan blijkt uit de volgende citaat: *“ik geef de informatiemanager (HIN) altijd als eerste het woord en dat kan dan even aangevuld worden vanuit de kolommen als er een update bijkomt. Maar de informatiemanager is diegene die dat doet. Ik ben het een paar jaar geleden zo gaan invoeren omdat ik last had van het feit dat iedereen met zijn eigen beelden kwam” (respondent 13).*

Daarnaast blijkt uit de empirie dat **de mate waarop leidinggevenden informatievragen uitzetten en monitoren of hieraan gewerkt wordt** invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers (respondent 1,4 en 7). Een conditie hierbij is dat leidinggevenden de directieve stijl alleen gebruiken bij medewerkers die relatief nog onbekwaam zijn en gebaat zijn bij meer instructie en minder ruimte. Dit aspect komt naar voren in het volgende fragment. Respondent 1: *“Van te voren hebben we een briefing en daar in geef ik aan waar het incident of het evenement om gaat en wat ik van ze verwacht. En vervolgens in de dynamiek van het evenement of het incident ga ik ze heel directief sturen. Ik wil weten wat de sfeer is? En dan wil ik niet weten of de sfeer goed is. Ik wil weten hoeveel mensen er per vierkante meter ongeveer zijn. Of mensen opgefokt zijn of dat het er aangenaam keuvel is met mensen dus ik wil woorden hebben aan die sfeer en dat wordt dan vastgelegd door de logger en dat geeft mij in mijn beeldvorming een goed beeld van wat er buiten gebeurt ”.*

De bij dit aspect behorende conditie, de directieve stijl alleen gebruiken bij medewerkers die relatief nog onbekwaam zijn en gebaat zijn bij meer instructie en minder ruimte komt naar voren bij de citaat van een leidinggevende die zegt: *“Wij hadden contact met de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten (BSB) en die waren er op getraind om heel gedetailleerd aan te geven: de bewapening was zo of het gedrag is zo of de uniformen zijn wel of niet nieuw of er staan batches op. We kregen heel gedetailleerd informatie hierover.” (Respondent 2).* Hieruit blijkt dat medewerkers die bekwaam zijn niet gebaat zijn bij meer instructie en minder ruimte.

Invloed van collega's

Uit mijn analyse van 13 gespreken valt op dat de volgende aspecten een rol spelen bij de mate waarop collega's invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers:

- De mate waarop collega's de tijd en ruimte nemen om informatievragen, ideeën en feedback te geven;
- De mate van informatieafhankelijkheid.

De exacte verklaring, mechanismen en relevante condities van collega's die invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers worden hieronder toegelicht.

De mate waarop collega's tijd en ruimte nemen om informatievragen, ideeën en feedback te geven heeft invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Uit de interviewverslagen is gebleken dat respondenten 1, 2, 5, 6, 7 en 13 vinden dat collega's die informatievragen stellen invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers. Het aspect van tijd en ruimte nemen om informatievragen stellen komt naar voren in het volgende fragment: *“Ik ben verantwoordelijk voor mensen, middelen en financiën dat betekent dus, dat ik vragen ga stellen met betrekking tot waarom heb je dat nodig. Neem mij gewoon mee in jou inzetplanner” (respondent 5 en 6).*

Het aspect van tijd en ruimte nemen om ideeën te geven komt naar voren in het volgende fragment: *"Ik weet wat ik aan capaciteit heb heel simpel dat is mijn informatie die ik mee kan geven aan bijvoorbeeld de HOHA. Naar aanleiding daarvan zou hij zijn strategieën kunnen bepalen bijvoorbeeld het interveniëren etc., etc."* Hieruit blijkt dat informatie- uitwisseling tot nieuwe (lees: betere) ideeën en strategieën kan leiden.

De HHN van Midden Nederland (respondent 4) vindt dat collega's invloed op elkaars informatiedeling gedrag hebben omdat politiemedewerkers veel makkelijker bij elkaar in de keuken kunnen kijken en ideeën kunnen uitwisselen. Het aspect ideeën uitwisselen komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die zegt: *"Waar ik heel blij mee ben is dat bijvoorbeeld in Den Haag, en dat komt ook omdat er geen grenzen meer zijn collega's gewoon in Amsterdam binnen komen kijken en meelopen en zeggen goh wat leuk. Den Haag heeft dan de ACE (Anti Conflict Eenheid). Dat zijn gewoon collega's die op basis van hun competentie en interesse natuurlijk iets doen samen met een commandant die verantwoordelijk is voor een demonstratie om demo's te begeleiden"* (respondent 4).

Zo geeft respondent 5 aan dat een platform waarin collega's hun werkwijze en ervaring met elkaar kunnen delen ook van invloed is op de informatiedeling gedrag van collega's. Respondent 5: *"Er is geen platform waar Hoofden Ondersteuning elkaar treffen. Het is al mooi althans dat hebben wij geregeld er is een platform waarin alle afzonderlijke knoppen bij elkaar komen periodiek binnen de eenheid. Maar landelijk ken ik dat niet behalve dat bijvoorbeeld de hoofden ondersteuning elkaar tegenkomen bij wat vorig jaar speelde de Nuclear Security Summit (NSS) en wat wij nu gaan krijgen de Cyber Top. Maar dan heb je het niet over je eigen werkwijze maar over de aanpak van dat evenement."*

Ook het aspect van tijd en ruimte nemen om als collega feedback te geven heeft invloed op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers. Een conditie hierbij is dat er betere afspraken worden gemaakt. Dit komt naar voren in de volgende citaat van een leidinggevende: *"Dat hadden wij met de dag van de vrede toen wij op 4 of 5 plekken in Den Haag demonstraties hadden. Toen hadden wij pakketjes van ME (Mobiële Eenheid), AE (Arrestatie Eenheid), OE (Observatie Eenheid) en ACE en bikers en afhankelijk van hoe groot het is kun je dat groter en kleiner maken. Daar kun je ook in opschalen of schuiven. En toen merkten we omdat we een aparte knop ACE hadden dat de ACE commandant ineens mensen uit die club van de operationele commandant weg gingen halen en dat deed de paardenman ook want dat was toen wat groot en die had ook een aparte commandant en die gingen die weg halen zonder dat die overleg met die operationele commandant hadden dus die ging toen over de zeik potverdorie ik heb hier een aantal mensen en ik heb afspraken met ze en ineens zijn zij er niet meer he. Hoe kan dit nou. Dat zijn dingen die we toen hebben ervaren dus daar leer je dan ook weer van om daar de volgende keer betere afspraken over te maken"* (respondent 7)

Uit de empirie blijkt ook dat **de mate van informatieafhankelijkheid** invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Uit de interviewverslagen blijkt dat politiemedewerkers die weten dat collega's van hun afhankelijk zijn van informatie eerder geneigd zijn om informatie te delen (respondenten 1,2 en 13). Een relevante conditie hierbij is dat politiemedewerkers moeten weten dat collega's afhankelijk zijn van de informatie die zij hebben. De invloed van dit aspect blijkt uit de volgende citaat: *"maar daar waar het echt om de operatie gaat weet ik dat mijn collega's orde en mobiliteit niet in het Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS) zitten, die zitten in de aansturing van hun manschappen en dan zijn ze van mij afhankelijk."* (respondent 1).

Invloed van beleid

Uit mijn analyse van 13 gespreken blijkt dat de volgende aspecten van beleid invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers:

- De mate waarin proces en structuur afspraken zijn vastgelegd;
- De mate waarin opleidingsbeleid en oefenbeleid is opgesteld en geïmplementeerd.

De exacte verklaring, mechanismen en relevante condities waardoor beleid invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers wordt hieronder toegelicht.

De mate waarin proces en structuur afspraken zijn vastgelegd is van invloed op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers. Uit de empirie blijkt dat alle respondenten vinden dat eenduidige organisatie en proces structuur afspraken invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10 en 13).

Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBO) structuur afspraken zijn volgens respondenten 1,2, 3, 4, 5 en 13 van invloed op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers. Zo heeft elke hoofd van een SGBO knop een logger die alles wat door een knop gedaan wordt in het operationeel informatiemanagement systeem vastlegt. Om de binnengekomen informatie te verwerken tot een actueel gedeeld situatiebeeld zitten in de backoffice van de Hoofd Informatie (HIN) een Informatie coördinator en operationeel informatieanalist (respondent 1, 2 en 13). De operationeel informatieanalist is verantwoordelijk voor het opstellen van het intern actueel situatiebeeld (politiebeeld) op basis van informatie uit het Geïntegreerd meldkamer Systeem (GMS) en het operationeel informatiemanagement systeem van de politie, Live Journaal Politie (LJP) of Doorlopend Journaal (respondent 1, 2 en 13). Het aspect van organisatie structuur afspraken komt naar voren in de volgende fragmenten:
Respondent 1: *“Bijvoorbeeld mijn verkenningseenheid heeft ook een eigen logger. Dat valt dan wel weer onder mij maar die moet de taal van de verkenningseenheid kunnen verstaan. Alles wat gedaan wordt moet gelogd word in het LJP zodat we ook geen informatie verliezen. “*

Respondent 2: *“tijdens de uitvoering van de Nuclear Security Summit (NSS) in 2014 liepen we toch wel tegen de feit aan dat Den Haag zijn logging te zwak bemenst had waardoor het landelijk een uur achter liep met de werkelijkheid en dat maakte het vervolgens voor het Nationaal Staf Grootchalig – en Bijzonder Optreden (NSGBO) heel lastig om, om te springen met wat daar gebeurde. Dat was echt een behoorlijk punt”.*

Respondent 1: *“ De operationeel informatiespecialist is verantwoordelijk voor het interpreteren van het hele proces van de loggers en het maken van de situatierapport (SITRAP)”*

Respondent 1: *“Het is niet zo dat LCMS op het uur wordt gevuld maar die wordt gedurende de tijd gevuld. Mijn hoofd PACI (Politie Actie Centrum Informatie – de informatie coördinator) maak ik daar verantwoordelijk voor”.*

Uit mijn analyse blijkt dat het delen van politiegegevens zowel in monodisciplinaire als multidisciplinaire verband tot onduidelijkheid leidt. Monodisciplinair leidt het delen van politiegegevens tot onduidelijkheid omdat er zowel binnen een politie-eenheid als tussen politie-eenheden verschillende werkwijzen en systemen (GMS, Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS), LJP, SharePoint, Doorlopend Journaal en Politiekalender) worden gebruikt ter ondersteuning van het operationeel informatiemanagement proces. Een eenduidig operationeel informatiemanagement proces (landelijke processtructuur afspraken) en gestandaardiseerde systemen moeten er voor zorgen dat de HIN op een eenduidige, effectieve en snelle wijze een actueel en betrouwbaar gedeeld situatiebeeld kan maken.

Het aspect van eenduidige procesafspraken (eenduidige wijze van werken) komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die zegt: *“Binnen mijn eenheid zijn er 6 HIN's en alle 6 de HIN's die doen dat op hun eigen wijze daar zitten we midden in de afstemming maar dat hebben we nog niet rond. We hebben ook nog niet oefenmomenten gehad waarin we als HIN's met onze eigen politie actie centra hebben kunnen oefenen. Daar zijn we nog mee aan het worstelen binnen de dynamiek van de personele reorganisatie” (respondent 1).*

De werkwijze van de operationeel informatiespecialist in Amsterdam (respondent 13) verschilt van die bij de Landelijke Eenheid (respondent 2) en Noord Holland (respondent 1). Zo gebruiken de Landelijke Eenheid en de Eenheid Noord Holland alleen LJP en gebruikt de Eenheid Amsterdam zowel LJP als Doorlopend Journaal. Omdat de Landelijke Eenheid en de Eenheid Noord Holland alleen LJP gebruiken is de informatie die door de loggers in LJP wordt ingebracht direct voor alle knoppen zichtbaar tenzij dit door de loggers wordt afgeschermd. In Amsterdam maakt de operationeel informatiespecialist voornamelijk gebruik van Doorlopend Journaal omdat de door de loggers ingebrachte informatie dan door de operationeel informatiespecialist kan worden veredeld en gewaardeerd voordat het verspreid wordt. Het aspect van procesafspraken komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die zegt: *“omdat het helemaal niet gaat om het alleen inpompen van informatie die dan door iedereen breed gelezen wordt. Het gaat er om dat die informatie veredeld wordt hij wordt gewaardeerd en dan pas wordt verstrekt. Dus de informatie die je krijgt via het doorlopend journaal daar is wel echt wat mee gebeurt. Ik vind dat we daar echt stappen in hebben gemaakt de afgelopen jaren met een professionele informatieorganisatie. Dus als ik kijk naar het SGBO en kijk naar de HIN organisatie dan vind ik dat we goed bezig zijn. Als ik het vergelijk met de rest van Nederland dan doen we het echt niet zo slecht hoor. Daarbij komt ook want we zijn natuurlijk redelijk operationeel ingesteld. Onze informatie organisatie die teert niet alleen op een kolom dat is heel gevarieerd van social media van mensen op straat*

verkenningseenheden de beelden van de HIN valt allemaal binnen de informatietak en dat helpt mij als AC enorm” (respondent 13)

Op de vraag waarom Amsterdam voornamelijk doorlopend Journaal gebruikt en niet LJP antwoord respondent 13, als volgt: *“Daar ben ik vel op tegen. Dat is interessant want mijn eerste vraag was van wie waardeert en beoordeelt de informatie die dan binnenkomt en het antwoord was dat gaat er gewoon in. Dat wordt al tricky want dat betekent dat een losse kreet van iemand van de linkerhoek even zwaar wordt gewaardeerd als een gevalideerd bericht wat uit de rechterhoek komt en dat is niet het geval. Ik maak altijd het voorbeeld van de taxioorlog achtige gedoe. Er komt een melding van een GVB bestuurder er zijn nu taxi's die blokkeren de IJ-tunnel. Dat kan nogal wat consequenties hebben. Dat bleek een taxi te zijn met een lekke band en collega's stonden hem te helpen. Maar er was wel weer iets te melden. Nou die HIN die stuurt het niet gelijk het systeem in er moet eerst naar worden gekeken hij had toevallig een helivlieger die keek gelijk even mee. Als ik dat bericht krijg taxichauffeurs blokkeren de IJ-tunnel dan gaat de ME er naar toe. Dus ik wil dat het gevalideerd en gewaardeerd word en ik begreep uit dat Live journaal (LJP) geval dat, dat niet gebeurt. Dus dat is voor mij een belangrijk element er zal een stuk coördinatie op moeten zitten”.*

Respondent 1 en 13 willen graag dat de validatie en distributie functionaliteit ondersteund wordt in LJP. Respondent 1: *“Hierdoor kan de operationele informatiespecialist feiten van fictie onderscheiden en kan waardevolle informatie die niet gevalideerd kan worden of nog niet gevalideerd is alsnog verspreid worden”.* Hierdoor krijgen de knoppen voor zover mogelijk geverifieerde gegevens, maar dus ook relevante niet geverifieerde gegevens.

Ook multidisciplinair leidt het delen van politiegegevens tot onduidelijkheid. Uit de empirie blijkt dat dit zich voornamelijk voor doet op het grensvlak van interne informatie die extern gedeeld moet worden op basis van de Wet veiligheidsregio's: de politie deelt teveel, te weinig of juist helemaal niet met alle gevolgen van dien (alle respondenten). Meer specifiek betreft het de interne duiding van het actueel politiebeeld versus het extern duiden van het multidisciplinair totaalbeeld. Respondent 13: *“ik hoor nog wel eens debat gaan over wat zet je daar nou precies in en hoe vul je dat nou. Dat is geen debat waar ik aan meedoe want dat is echt aan de informatiemanager om dat te doen”.*

In Rotterdam, Den Haag, Oost Brabant en Midden Nederland (respondent 3, 4, 5, 6, 7, 10) kan in tegenstelling tot Amsterdam, de Landelijke Eenheid en Noord Holland een ieder met toegang tot LCMS, SGBO informatie in LCMS plaatsen en vice-versa informatie uit LCMS halen zonder dat hier binnen de politie duidelijke richtlijnen en/of landelijke trainingen voor zijn gevolgd.

In Amsterdam, Noord Holland en de Landelijke eenheid is de informatie coördinator verantwoordelijk voor het uitwisselen van het intern actueel politiebeeld met de externe partners en het uitwisselen van de externe informatie van partners binnen de politie (respondent 1 en 13). Alleen de HIN, de informatie coördinator en politiefunctionarissen die in het geval van grootschalig multidisciplinair optreden vanuit de politie wordt afgevaardigd naar multidisciplinaire overleggen op Commando Plaats Incident (CoPI)-, Regionaal Operationeel Team (ROT)- of Beleidsteam (BT)-niveau binnen een specifieke veiligheidsregio kunnen in LCMS. Respondent 1: *“Het is niet zo dat LCMS op het uur wordt gevuld maar die wordt gedurende de tijd gevuld. Mijn hoofd PACI (Politie Actie Centrum Informatie – de informatie coördinator) maak ik daar verantwoordelijk voor”.*

Bij multidisciplinaire informatiedeling moet de politie rekening houden met de vereisten die de wet en het besluit veiligheidsregio's¹⁹ aan het eigenbeeld c.q. het totaalbeeld stelt. Zoals:

- Het moet actueel zijn;
- Nieuwe gegevens moet binnen 10 minuten verwerkt zijn;
- De informatie is gegroepeerd per samenhangend thema;
- En zo worden gepresenteerd dat in een oogopslag duidelijk is wat de situatie is;
- Voor zover mogelijk geverifieerde gegevens, maar dus ook relevante niet geverifieerde gegevens.

De mate waarin opleidingsbeleid en oefenbeleid is opgesteld en geïmplementeerd is van invloed op de mate waarop politiemedewerkers informatiedelen. Alle respondenten vinden dat ervaring (vaak bij SGBO's betrokken zijn en vaak oefenen) invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers. Het aspect oefenbeleid komt naar voren in de volgende fragmenten:

¹⁹ http://wetten.overheid.nl/BWBR0027844/geldigheidsdatum_05-11-2015#Hoofdstuk2

Respondent 13: "Nou dat heeft voor een deel te maken met ervaring denk ik zomaar. Dus als je gewend bent om in crisis te werken dan zie je dat aan tafel bij interface. Dat zie je absoluut terug. Laatst ook wel een aantal keren dat mensen die nieuw zijn die zijn echt niet opgeleid of wat dan ook. Die worden gewoon vanuit hun staande organisatie daar neergezet. Ik werk toevallig bij het veiligheidshuis en dan zit je aan tafel daar. En dat is een kwestie van dat bedoel ik daar moet je in groeien. Het is een kwestie van veel oefenen. Ik heb nu zelfs een paar oefeningen afgezegd. Maar ik ben regelmatig aan de beurt."

Respondent 2: "Nee, wij hebben het ook heel erg gemist met onze backoffice de knoppen werden geoefend maar de medewerkers niet en we hebben dat wel geprobeerd omdat zelf in te brengen maar we hadden eigenlijk geen oefenstof en dat vind ik echt een groot gemis."

Uit de empirie blijkt dat respondenten 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 en 10 informatiedeling willen integreren in de opleiding voor de SGBO knoppen. Dit aspect komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 5: "wat ik net zeg het aanschuiven bij scenario's is voor mij ook op enig moment ontstaan van goh het lijkt mij wel handig dat. Het staat nergens vermeld dat, dat moet gebeuren."

Respondent 5: "Ja, ik zou het een goed idee vinden. Ik zou het nog een beter idee vinden wanneer dit soort dingen geïntegreerd worden in de HON opleiding. En het zou misschien wel een goed idee zijn om een bijvoorbeeld een keer per jaar te oefenen of wat dan ook samen met de politie omgeving en te kijken naar de ervaring en dit soort dingen te delen."

Respondent 2: "wat ik ook een groot gemis vind is dat er geen opleiding medewerker SGBO is. Wij gaan nu wel in gesprek met de academie of zij iets voor ons kunnen organiseren maar dat vind ik echt een groot gemis. We hebben vanmorgen bekend gemaakt aan de mensen hoe zij ingedeeld zijn en dat zijn allemaal vragen die bij mensen leven wat is mijn rol dan eigenlijk wat moet ik dan allemaal doen. Wij proberen die zoveel mogelijk op hun dagelijkse werk te laten lijken maar in een SGBO gaat het er iets anders aan toe het tempo ligt hoger de commandovoering is wat korter en directer. Geen gelul doen achteraf in de evaluatie hebben we het er wel over maar nu even doen dat is niet zoals iedereen gewend is te werken ze hebben zeg maar een eigen mening maar dat gaat niet in een SGBO. Want HIN's en alle andere knoppen worden opgeleid maar medewerkers niet. Terwijl bijvoorbeeld de informatie coördinator is echt een hele cruciale rol en er is geen opleiding voor. Tot op welke niveau ga je nou in je briefing dingen zetten die is voor de algemene commandant heel anders dan voor het land. Dat is echt een groot verschil."

Synthese

Uit mijn uiteenraffeling van subjective norm in drie determinanten en mijn empirische analyse blijken vier aspecten van leidinggevend, twee aspecten van collega's en twee aspecten van beleid de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers te verklaren. Hieruit blijkt dat het gedeelde thema steeds is de wijze waarop leiderschap wordt gevormd, de wijze waarop collega's omgaan met informatie-uitwisseling (de informatiebewustzijn) en aspecten van heel operationeel informatiemanagement. Op basis hiervan kan de invloed van subjective norm worden verklaard en het voorlopig conceptueel (verklarende) model worden aangepast.



Figuur 8 Subjective norm – empirische bevindingen

5.2.2 Attitude

Uit mijn analyse van 13 interviewverslagen kwam attitude verschillende malen naar voren en blijken de volgende twee determinanten de bereidheid om informatie te delen te kunnen verklaren:

- Invloed van ervaring;
- Invloed van meerwaarde zien.

De exacte verklaring, mechanismen en relevante condities van attitude die invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers worden hieronder toegelicht.

Invloed van ervaring

Uit mijn empirische analyse blijkt dat de volgende aspecten bepalend zijn voor de mate waarop ervaring van invloed is op het informatiedeling gedrag:

- De mate waarin cultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken;
- De mate waarin kennis en ervaring de attitude om informatie te delen ondersteund.

De empirische bevindingen tonen aan dat de houding/ attitude van een politiemedewerker om informatie te delen wordt beïnvloed door **de mate waarin cultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken**. Respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10 en 13 geven aan dat politiemedewerkers geen informatie delen omdat de politiecultuur en de kennis van politiemedewerkers van invloed is op de attitude. Zo ondersteund de politiecultuur niet het delen van informatie en worden politiemedewerkers niet opgeleid. Het aspect van cultuur komt naar voren in het volgende fragment: *“Daar waar de ene AC zegt dat geklets wat heb ik daar aan als ik maar voldoende Mobiele Eenheid (ME) heb dan win ik altijd het is echt persoonsafhankelijk. Het lastige is als er niets gebeurt dan lijkt het alsof er niets was en als er wel wat gebeurt en je kunt het neer slaan dan ben je de held dan is onze politiecultuur wel de dominante lijn”* (respondent 3).

Het aspect van cultuur die bijdraagt aan informatie gestuurd werken komt ook naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: *“Ik heb geleerd dat de politie informatie gestuurd zou moeten werken en dat mis ik gewoon heel vaak. Wij reageren heel vaak op ons eigen onderbuik gevoel en de emoties die daar allemaal bij komen kijken en gaan iets minder uit van de huidige informatiepositie die je inneemt. En dat zijn discussies die we te weinig voeren binnen een SGBO waarbij de rol van de Hoofd Ondersteuning (HON) ook nog vaak ondergeschikt is aan het totaal want we zitten toch vaak aan de achterkant van het rijtje in plaats van de voorkant”* (respondent 6)

Het terugvallen in oude gewoonten en gedrag patronen zijn uitingen van cultuur die van invloed zijn op het informatiedeling gedrag. De invloed van het terugvallen in oude gewoonten en gedrag patronen op het informatiedeling gedrag blijkt uit de citaat van een leidinggevende die zegt: *“Ik heb vaak genoeg oefeningen gedaan je schrijft het allemaal in je blauwe boekje en dan ga je aan het einde van het dienstverband zitten om het in het systeem te verwerken en in de tussentijd kan opsporing niets”*.

Om informatie te kunnen delen moeten politiemedewerkers informatiebewust zijn en informatie in systemen vastleggen. Dit aspect komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die zegt: *“Dan raak je misschien wel iets in de essentie van de politieorganisatie. In de preparatiefase ligt het meer in wat een wijkagent ophaalt en vastlegt in BVH of waar in een partneroverleg informatie die van belang is voor de preparatie bij de partner blijft zitten in plaats van dat het naar mij toekomt. Het informatiebewust zijn binnen de politie is er wel maar is er ook weer niet in de zin van vastleggen kost tijd en dat kost weer moeite terwijl we in essentie een informatie verwerkende bedrijf zijn en zien we ons als een handhavend boevenvangen bedrijf. Dat klopt aan het eind maar alles wat ervoor is, is informatie verwerkend”* (respondent 1).

Respondent 5 en 6 vinden het beangstigend om alleen maar uit te gaan van de informatie die je hebt. Met andere woorden niet informatie gestuurd te werken. In het volgende fragment komt dit aspect naar voren: *“Stel dat een knop een HOHA zegt nu moeten wij een bepaald gebied afzetten en we moeten nadenken hoe wij dat moeten gaan doen dan ga ik er bij zitten omdat ik ook inzicht heb in de competenties die nodig zijn en die aanwezig zijn. Zij kunnen bijvoorbeeld bedenken waarvan ik al weet die mensen zijn er niet of die kan je niet binnen die korte tijd op die plek krijgen. Dus het is vooral dicht bij het vuur blijven”*.(respondent 5)

Alle respondenten geven aan dat de mate waarin **kennis en ervaring de attitude om informatie te delen ondersteund** heeft invloed op de mate informatiedelen door politiemedewerkers. Respondent 1

en respondent 13 hebben positieve ervaringen met betrekking tot het delen van informatie. Het aspect van kennis en ervaring komt naar voren in de volgende citaat: *“Onze informatie organisatie die teert niet alleen op een kolom dat is heel gevarieerd van social media van mensen op straat verkenningseenheden de beelden van de HIN valt allemaal binnen de informatietak en dat helpt mij als AC enorm”* (respondent 1)

Uit de empirie blijkt dat door kennis en ervaring politiemedewerkers zijn gaan inzien dat het niet alleen om het inpompen van informatie gaat die door iedereen breed gelezen kan worden. Dit komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die zegt: *“Het gaat er om dat die informatie veredeld wordt hij wordt gewaardeerd en dan pas wordt verstrekt. Dus de informatie die je krijgt via het doorlopend journaal daar is wel echt wat mee gebeurt. Ik vind dat we daar echt stappen in hebben gemaakt de afgelopen jaren met een professionele informatieorganisatie. Dus als ik kijk naar het SGBO en kijk naar de HIN organisatie dan vind ik dat we goed bezig zijn”* (respondent 13)

Het aspect kennis kan met behulp van een opleiding worden ontwikkeld. Alle respondenten geven aan dat de SGBO knoppen worden opgeleid en geregeld oefenen echter SGBO medewerkers worden niet opgeleid en nemen niet deel aan oefeningen. Dit fragment komt naar voren in het volgende fragment: *“Nee, wij hebben het ook heel erg gemist met onze backoffice. De knoppen hebben een opleiding en oefenen maar de medewerkers niet en we hebben dat wel geprobeerd omdat zelf in te brengen maar we hadden eigenlijk geen oefenstof en dat vind ik echt een groot gemis en wat ik ook een groot gemis vind is dat er geen opleiding medewerker SGBO is. Wij gaan nu wel in gesprek met de academie of zij iets voor ons kunnen organiseren maar dat vind ik echt een groot gemis. We hebben vanmorgen bekend gemaakt aan de mensen hoe zij ingedeeld zijn en dat zijn allemaal vragen die bij mensen leven wat is mijn rol dan eigenlijk wat moet ik dan allemaal doen. Wij proberen die zoveel mogelijk op hun dagelijkse werk te laten lijken maar in een SGBO gaat het er iets anders aan toe het tempo ligt hoger de commandovoering is wat korter en directer. Geen gelul doen achteraf in de evaluatie hebben we het er wel over maar nu even doen dat is niet zoals iedereen gewend is te werken ze hebben zeg maar een eigen mening maar dat gaat niet in een SGBO. Want HIN's en alle andere knoppen worden opgeleid maar medewerkers niet”* (respondent 2)

Invloed van meerwaarde zien

Uit de empirie blijkt dat de volgende aspecten bepalend zijn voor het zien van meerwaarde in het delen van informatie:

- De mate waarin informatiedelen de doelgerichtheid van de samenwerking ondersteund;
- De mate waarin informatiedelen taakgerichte samenwerking ondersteund;
- De mate waarin informatiedelen de stakeholdergerichtheid ondersteund.

Alle respondenten geven aan dat ze meerwaarde zien in het delen van informatie. Hieronder staan een aantal voorbeelden uit de empirie waaruit die meerwaarde blijkt.

De mate waarop informatiedelen de doelgerichtheid van de samenwerking ondersteund heeft invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers (Respondent 1, 2, 5 en 13). Doelgerichte samenwerking is de combinatie van heldere, aansprekende en gezamenlijk gedragen teamdoelen met een grote onderlinge eenheid en innige samenwerking binnen het team om die doelen te behalen. Teamleden met een hoge mate van doelgerichte samenwerking weten hun teamdoelen helder en krachtig uit te leggen en te verbinden aan een hoger publieke doel waarmee ze zich sterk verbonden voelen. Als leidinggevende geef je het goede voorbeeld door zelf open te zijn over wat jou bezighoudt en schep je ruimte en tijd om daar binnen het team ook echt met elkaar over te kunnen praten. Het aspect van doelgerichtheid komt naar voren in de volgende fragmenten:
Respondent 1: *“Ik ben Hoofd informatie dat betekent dat mijn algemeen commandant in het kader van ongeregelheden, grote evenement of een opsporingszaak met grote maatschappelijke en publicitaire impact naar mijn kijkt en van mij per minuut wil weten wat het beeld is dat ik ophaal van buiten. Dat betekent dat ik beschik over ogen en oren op straat en politie en internetsystemen om te weten wat er zich buiten afspeelt.*

Respondent 13: *“Mijn eerste doel is dat bij de eerste BT dan schets ik dan toch een eerste operationeel beeld zodat ze een beetje weten we hebben het toch een beetje vast we weten wat er gebeurd is dit is hoe het eruit ziet zoveel doden zoveel gewonden en meteen het moment erna na gaan we naar de scenario's toe. Want dan gaat het om vraagstukken zoals, moet er ontruimt worden? Moeten er slachtoffers opgevangen worden? Afhankelijk van de casus verzin het maar eventjes. Maar daar zijn we*

met elkaar wel flink in overleg. En dan vind ik van het informatiebeeld van de politie daar kan ik over het algemeen wel redelijk mee overweg”.

De mate waarin informatiedelen de taakgerichte samenwerking ondersteund heeft invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. De manier waarop politiemedewerkers binnen een SGBO-knop onderling informatie en kennis uitwisselen, integreren en overdenken is van invloed op de taakgerichte samenwerking en de bereidheid om informatie te delen. Alle geïnterviewden geven aan dat er sprake is van kennisdeling en informatie-uitwisseling door bijvoorbeeld team overleggen en evaluaties om bijvoorbeeld persoonlijke ervaringen in het werk uit te wisselen.

Het aspect van taakgerichte samenwerking komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 13: *“Wat heel goed geregeld is, is dat iedereen van de interface maakt de BT mee want er hangen camera’s en schermen. Dus ze weten wat ik dan meld en zij maken online mee wat er aan reacties komen. Sterker zij pakken daar de dingen al uit en als ik terugkom zijn zij al bezig want zij luisteren gewoon al mee ze kijken mee. Dat helpt wel dus je hoeft niet nog een keer een hele terugkoppeling vanuit het BT te geven dat vind ik wel gunstig”.*

Respondent 13: *“bij optredens is het niet alleen evaluatie achteraf maar ook tijdens. Ik had bijvoorbeeld in de aanloop elke week een bijeenkomst met de evaluatieteam om hun bevindingen bij te stellen. Dat was vroeger niet zo. Vroeger evalueerde je achteraf en nu zeggen we jongens jullie steken jullie thermometers er in (dus jullie horen dingen en zien dingen) en dat wil ik graag terug horen want dat geeft mij de ruimte en gelegenheid om bij te stellen dat is in een aantal situaties ook gebeurd”.*

Respondent 13 *“Ik lees dan elke dag doorlopend journaal door om te weten waar we staan. Ik zie dat collega x bijvoorbeeld hoofd mobiliteit bij een overleg is geweest over het begeleiden van de spelersbus. Dan denk je hoe belangrijk is het maar dat kan heel belangrijk zijn en dan lees ik dat even terug. Als je dan je staf in gaat dan hoef je niet al die dingen meer af te gaan want dat heb je allemaal meegekregen. Dat scheelt je in de tijd en dat wordt steeds intensiever des te dichter je bij het optreden komt en de dag van het optreden is het een doorlopend informatie verwerkingsstelsel”.*

Respondent 6: *“Ik weet wat ik aan capaciteit heb heel simpel dat is mijn informatie die ik mee kan geven aan bijvoorbeeld de HOHA. Naar aanleiding daarvan zou hij zijn strategieën kunnen bepalen bijvoorbeeld het interveniëren etc., etc.”*

De mate waarin informatiedelen de stakeholdergerichtheid ondersteund heeft invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. De mate waarin SGBO leden initiatief nemen, elkaar feedback en support geven heeft invloed op de stakeholdergerichtheid wat doorwerkt op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers. Respondenten 1, 2, 3, 4 en 13 geven aan veelvuldig bezig te zijn met het vraagstuk wat de wensen en behoeften zijn van zowel de stakeholders binnen als buiten de eigen organisatie. Dit aspect komt naar voren in de volgende fragmenten:
Respondent 1: *“Tijdens Table Top oefeningen komen de juiste dingen boven tafel als het gaat om met de staven te oefenen. Recent hebben we hier CTER Table Top oefeningen gehouden de laatste is deze week aan de beurt en dat vind ik wel een mooie moment dat we op dan echt de thermometer er in steken zo van hoe doen we het nou eigenlijk en ook waarneming van buitenaf hebben waarbij mensen vanuit CCb ook meekijken en teruggeven hoe ze ons feitelijk hebben zien functioneren en in de samenwerking hebben gefunctioneerd”.*

Tijdens de Table Top oefeningen wordt gereflecteerd op de samenwerking en communicatie met andere teams. Respondent 1: *“om die Table Top even te pakken in die Table Top komt een gozer voor die een bomgordel heeft. Hoe pakken we dit dan aan die vraag komt naar voren in plaats van dat we kijken naar de HIN en zeggen het is jou probleem. De openheid en de vraaggerichtheid naar elkaar zijn voor mij de juiste dingen die dan aan de orde komen”.*

Dit aspect komt ook naar voren in het citaat van een leidinggevende die zegt: *“Onze informatie organisatie die teert niet alleen op een kolom dat is heel gevarieerd van social media van mensen op straat verkenningseenheden de beelden van de HIN valt allemaal binnen de informatietak en dat helpt mij als AC enorm”*(respondent13)

De HHN van de Eenheid Amsterdam (respondent 3): *“Wij hebben heel veel voorbeelden van demonstraties die niet zijn doorgedaan omdat we van te voren zijn gaan praten en vragen hebben gesteld zoals: Wat ga je precies doen? Wie is je achterban en hoe heb je het georganiseerd? Het is zijn*

keus je mag demonstreren en dan zie je dat mensen zeggen als je het zo zegt we moeten beter nadenken om het beter te organiseren en dan zien we er nu vanaf. En dan zie je dat je geen 500 dienders hoeft op te roepen op een roostervrije dag door met die partijen om tafel zitten zijn zij tot de conclusie gekomen dat ze er vanaf zien omdat dat niet de manier is waarop zij het willen en is er geen demonstratie van rechts en geen tegen demonstratie van links en hoeft de politie niet met 500 man te komen”.

Synthese

Uit mijn uiteenraffeling van attitude in twee determinanten en mijn empirische analyse blijken twee aspecten van ervaring en drie aspecten van meerwaarde de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers te verklaren. Hieruit blijkt dat het gedeelde thema steeds is de mate waarop kennis, ervaring en politiecultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken en aspecten die bijdragen aan de doelgerichtheid, taakgerichtheid en stakeholdergericht van de samenwerking. Op basis hiervan kan de invloed van attitude worden verklaard en het voorlopig conceptueel (verklarende) model worden aangepast.



Figuur 9 Attitude – empirische bevindingen

5.2.3 Perceived Ease of Use

Uit mijn analyse van 13 gesprekken kwam Perceived Ease of Use (PEU), de mate waarin gebruikers, gebruikersgemak ervaren bij het delen van informatie, verschillende malen naar voren en had PEU via drie typen invloed op het informatiedeling gedrag, namelijk:

- Invloed van gebruiksgemak om monodisciplinair (binnen mijn organisatie) informatie te delen;
- Invloed van gebruiksgemak om multidisciplinair (buiten mijn organisatie) informatie te delen;
- Invloed van eenvoudig informatiedelen met behulp van IT.

De exacte verklaring, mechanismen en relevante condities waardoor PEU invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers wordt hieronder toegelicht.

Invloed van gebruiksgemak om monodisciplinair (binnen mijn organisatie) informatie te delen

Uit de empirie blijken de volgende aspecten van invloed te zijn op de mate waarop informatiesystemen het makkelijk maken om informatie binnen de politie te delen:

- De mate waarop informatiesystemen dagdagelijks worden gebruikt;
- Het hebben van een logger die verantwoordelijk is voor de registratie van relevante informatie per (N)SGBO knop;
- Het hebben van een operationeel informatieanalist die verantwoordelijk is voor de interpretatie van de binnengekomen informatie van de loggers.

Uit de empirie blijkt dat **de mate waarop informatiesystemen dagdagelijks worden gebruikt** invloed heeft op het ervaren gebruiksgemak van politiemedewerkers wat invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers (respondenten 1, 2, 3, 4, 5 en 13). Dit aspect komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die zegt: *”Ik zie gewoon dat we er in de praktijk dagdagelijks mee werken en dat steeds meer mensen vaardiger worden met LJP. Je kan natuurlijk ongelooflijk veel met de live journaal documenten aanhangen, mails versturen hartstikke goed.”* (Respondent 4)

Uit de analyse van alle interviews blijkt ook dat respondenten die niet dagdagelijks gebruik maken van een informatiesysteem het er mee eens zijn dat het dagdagelijks gebruiken van een informatiesysteem leidt tot meer ervaring en gebruiksgemak wat van invloed is op de informatiedeling gedrag van

politied medewerkers (respondenten 6, 7 en 10). Dit aspect komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die zegt: *“Als ik heel eerlijk ben vind ik het een beetje een gedoe. Ik weet niet of dat aan mij ligt. Dat kan zo zijn. Want ik weet ook dat het helpt als je, je in een systeem verdiept en je werkt er veel mee dan krijg je er steeds meer ervaring in. Het idee om zeg maar het basisprincipe om die informatie met elkaar te delen en ook Multi een gemeenschappelijk beeld te hebben en tot hoever kun je een gemeenschappelijk beeld hebben. ik heb daar niet heel veel ervaring mee”* (Respondent 7)

Uit de empirie blijkt dat door eenheden verschillende systemen gebruikt worden voor het delen van informatie binnen de politie. Respondenten 1, 2, 4, 5 en 12 (Noord Holland, Midden Nederland, Rotterdam en de Landelijke Eenheid) gebruiken dagdagelijks LJP, respondenten 3 en 13 (Amsterdam) gebruiken dagdagelijks Doorlopend Journaal en als informatie met andere eenheden gedeeld moet worden ook LJP. Respondent 6 gebruikt alleen LCMS en respondenten 7 en 10 spreken per SGB0 af welk systeem ze gebruiken: Politiekalender, SharePoint of LCMS en als informatie gedeeld moet worden met andere eenheden gebruiken ze ook LJP. Uit de analyse komt duidelijk naar voren dat politied medewerkers die verschillende systemen gebruiken voor het delen van informatie minder gebruiksgemak ervaren omdat ze minder ervaring hebben en dat dit van invloed is op het informatiedeling gedrag.

Uit de empirie blijkt dat **het hebben van een logger die tijdens een (N)SGBO verantwoordelijk is voor de registratie van relevante informatie per (N)SGBO knop** in het politie informatiesysteem invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politied medewerkers. Zo hebben de hoofden van de (N)SGBO-knoppen in Amsterdam, Noord Holland, Midden Nederland en de Landelijke Eenheid een logger (administratief medewerker) die informatie in het operationeel informatiemanagement systeem vastlegt (respondenten 1,2, 3, 4, 5 en 13). In de eenheden Rotterdam, Noord Nederland en Oost Brabant hebben de hoofden van de SGB0-knoppen geen logger. De hoofden van de SGB0-knoppen en de politied medewerkers binnen een SGB0-knop zijn verantwoordelijk om informatie in het operationeel informatiemanagement systeem te zetten. Respondent 4: *“Ik deed een keer een oefening mee in Rotterdam en toen zat ik in een brandkazerne in Dordrecht en daar was ik Hoofd Orde Handhaving en toe zei ik: Wie is mijn logger? Toen zei hij die hebben wij niet. Die hebben zij niet in hun staf. Ik zeg jongens kom op toen moest de HOHA zelf zijn berichten in LJP zetten dat verbaasde mij. Dat hebben wij in Midden Nederland goed geregeld”*.

De invloed van loggers op het informatiedeling gedrag van politied medewerkers blijkt ook uit het volgende fragment van de AC van Noord Nederland over de rellen in Haren²⁰: *“Mijn grootste dilemma is wel geweest: beeld, beeld, beeld, beeld. Op een of andere manier lukt het mijn knoppen niet om een actueel beeld te krijgen en te geven. Het is een beeld-oordeel-besluitvorming. Dus vanuit je beeld maak je een oordeel en maak je besluiten. En het beeld wat ik in het SGB0 kreeg liep niet synchroon met het beeld dat de mensen op straat hebben ervaren”*.

Daarnaast blijkt ook **het hebben van een operationeel informatieanalist die verantwoordelijk is voor de interpretatie van de gelogde informatie** invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen door politied medewerkers. Amsterdam en Noord-Holland vinden het veredelen, valideren en distribueren van informatie door de operationeel informatieanalist van cruciaal belang. De operationeel informatiespecialist is verantwoordelijk voor de interpretatie van de binnengekomen informatie van de loggers (respondent 1 en 13) en het opstellen van het intern actueel situatiebeeld (politiebeeld) op basis van informatie uit GMS en het operationeel informatiemanagement systeem. Als er vragen ontstaan naar aanleiding van de interpretatie van de binnengekomen informatie kunnen er door de operationeel informatieanalist, informatie coördinator of HIN op basis van de ingebrachte informatie vragen ontstaan, kunnen er informatievragen worden gesteld aan een knop om ergens meer over te weten waardoor er door de operationeel informatieanalist een beter actueel gedeeld beeld kan worden opgesteld. Het informatiedeling gedrag van politied medewerkers wordt beïnvloed door de informatievragen die worden gesteld en door het actueel gedeelde politiebeeld. Dit aspect komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 1: *“de operationeel informatieanalist is bezig met het interpreteren van het hele proces van de loggers”*.

²⁰ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/03/08/er-is-geen-feest-de-overheidsreactie-op-project-x-haren>

Respondent 13: "ik heb geleerd dat het mis gaat als de informatie achteraf niet in orde blijkt te zijn of je waardeerde de informatie anders dan dat hij feitelijk was. Daarom is de rol van de HIN en ik heb het jaren gedaan en ik weet hoe belangrijk het is. En zeker als het even spannend is moet je de rust in je tent bewaren. Dus je wilt heel goed kunnen beoordelen wat voor informatie is het nou en wat is de strekking hier nou precies van et., etc., etc. Dus dat systeem met die coördinatoren het zijn er ook vaak twee naast elkaar. Als je gaat kijken worden die overstromd met informatie en die zijn die de hele dag aan het filteren. Dat is niet belangrijk, niet belangrijk er kan ook een mededeling overkomen over lunchpakketten. Niet relevant. En die bepaald ook waar de informatie naar toe gaat. Ik krijg alleen maar de informatie die voor mij van belang is. Iets over een verbindingsprobleem is bij een sector x is voor mij niet relevant tenzij het, het optreden gaat schaden."

Invloed van gebruiksgemak om multidisciplinair (buiten mijn organisatie) informatie te delen

Uit mijn analyse van 13 gespreken blijkt dat politiemedewerkers met behulp van LCMS makkelijk informatie kunnen delen met anderen buiten de politie organisatie (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10 en 13). Daarnaast blijken de volgende aspecten van invloed te zijn op de mate waarop informatiesystemen het makkelijk maken om informatie te delen met anderen buiten de politieorganisatie:

- Het hebben van een informatie coördinator die verantwoordelijk is voor de uitwisseling van interne informatie die extern gedeeld moet worden;
- Duidelijke richtlijnen voor het multidisciplinair uitwisselen van politie informatie;
- De mate waarop beveiligingscultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken.

De empirische bevindingen tonen aan dat het makkelijk kunnen delen van informatie met anderen buiten de politie organisatie wordt beïnvloed door **het hebben van een informatie coördinator die verantwoordelijk is voor de uitwisseling van interne informatie die extern gedeeld moet worden.** (Respondent 3,4,5,6,7 en10) Dit heeft invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Dit aspect komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: "Het is niet zo dat LCMS op het uur wordt gevuld maar die wordt gedurende de tijd gevuld. Mijn hoofd PACI maak ik daar verantwoordelijk voor" (Respondent 1).

In Amsterdam, Noord Holland en de Landelijke Eenheid is de informatie coördinator onder aansturing/ regie van de Hoofd Informatie (HIN) verantwoordelijk voor het uitwisselen van het intern actueel politiebeeld met de externe partners (Respondenten 1,2 en 13). Om een eigenbeeld c.q. totaal beeld op te kunnen stellen stelt de wet en het besluit veiligheidsregio's²¹ onder andere de volgende eisen aan de multidisciplinaire informatiedeling:

- Het moet actueel zijn;
- Nieuwe gegevens moet binnen 10 minuten verwerkt zijn;
- De informatie is gegroepeerd per samenhangend thema;
- En zo worden gepresenteerd dat in een oogopslag duidelijk is wat de situatie is;
- Voor zover mogelijk geverifieerde gegevens, maar dus ook relevante niet geverifieerde gegevens.

Uit de empirie komt naar voren dat informatie coördinatoren opgeleid moeten zijn om een actueel en betrouwbaar situatiebeeld te kunnen maken waarmee zij de besluitvorming onder crisissomstandigheden kunnen ondersteunen (respondenten 1,2 en 13). Hierdoor weten zij waar ze op moeten letten en welke informatie zij moeten invoeren in het Landelijk Crisis Management Systeem (LCMS). Dit aspect komt naar voren in het citaat van een leidinggevende die het volgende zegt: "daar zijn we als politie nog heel erg druk mee bezig om zoals wij dat zelf noemen een DRIO academie te creëren zodat we die bijzondere kennis die wij hebben op het gebied van het bijeen brengen van informatie en het veredelen van informatie en het filteren van informatie en het analyseren en duiden van informatie om die in opleidingen een plek te geven. Maar zover zijn we nog niet dat is work in progress."(respondent 1)

Het hebben van een informatie coördinator heeft ook invloed op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers doordat (extra) informatievragen gesteld worden aan politiemedewerkers om een actueel en betrouwbaar situatiebeeld te kunnen maken. Respondent 1: "Als er op basis van de informatie die in LJP binnenkomt, vragen gaan ontstaan, kan mijn senior intelligence die dat leest mij of mijn chef PACI (informatie coördinator) op de schouders tikken en zeggen hier zit wat en dan stap ik

²¹ De wet veiligheidsregio's: http://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/geldigheidsdatum_02-11-2015#3 en het besluit veiligheidsregio's: http://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/geldigheidsdatum_02-11-2015

door naar hoofd Mobiliteit of hoofd Ordehandhaving in de zin van daar moet je op letten of en ik wil daar meer over weten of ik stuur mijn eigen verkenningseenheid er heen van let op daar lijkt een ontwikkeling gaande te zijn en daar wil ik meer over weten. Zodat dat ook in het volgende stafoverleg of tussendoor onder de aandacht gebracht kan worden van volgens mij broeit hier iets'

Uit de empirie komt ook naar voren dat **het hebben van duidelijke richtlijnen voor het multidisciplinair uitwisselen van politie informatie** invloed heeft op de mate waarop informatiesystemen het makkelijk maken om informatie te delen met anderen buiten de politie. Dit heeft een positieve invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers (respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10 en 13). In Rotterdam, Den Haag, Oost Brabant en Midden Nederland (respondent 3, 4, 6, 7, 10) kan in tegenstelling tot Amsterdam, Noord Holland en de Landelijke eenheid (respondenten 1, 2, 5, en 13) een ieder met toegang tot LCMS (SGBO) informatie in LCMS plaatsen en vice versa informatie uit LCMS halen zonder dat hier binnen de politie duidelijke richtlijnen en/of landelijke trainingen voor zijn gevolgd. De noodzaak voor de duidelijke richtlijnen komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 4: " LCMS vind ik een heel makkelijk instrument ik werk er zelf ook graag mee. Maar daar zouden we nog beter moeten leren over wat willen we daar nou in zetten. Voor wie is het bestemd. Ik heb dan een aantal multidisciplinaire opleidingen gevolgd dus ik denk dat ik wel weet - wat ik mijn partners kan bieden - waar mijn partners behoefte aan hebben. Maar er zijn veel collega's die dat niet weten die weten wel dat de brandweer een brand blust maar die kennen ook het brandweer en gemeentelijke proces onvoldoende. Weet je als de brandweer komt aanrijden wat dat voor jou betekent? Zeker voor je ringenstructuur. LCMS zou ons daar meer bij kunnen helpen doordat de een de vraag stelt en de ander meer een aanbod doet. Maar wat ik net al zei we schrijven nog te veel wat we gedaan hebben in plaats van dat we elkaar helpen. Dus andere vorm van formering in LCMS"

Respondent 13: "Ik hoor nog wel eens debat gaan over wat zit je er daar nou precies in en hoe vul je dat nou".

De wet bescherming persoonsgegevens²², de algemene kader wet en de wet politiegegevens (WPG)²³ bepalen welke informatie in een samenwerkingsverband door de politie gedeeld mag worden. Een praktische richtlijn vanuit de wetgeving en de empirie is:

- Alle (crisis)producten mogen gedeeld worden als deze geen politiegegevens bevatten;
- Draaiboeken;
- Risicoanalyse;
- Eigen beeld;
- Aan de burgemeester mogen conform art 16 Wpg politiegegevens verstrekt worden;
- In crisissituaties mag op grond van art 7 wpg (uitzonderingsgevallen) politiegegevens verstrekt worden voor zover dat voor de aanpak strikt noodzakelijk is.
- Bij wpg art. 9 of 10 gegevens altijd afstemmen met Bevoegd Functionaris!
- Gegevens kunnen soms om tactisch/technische redenen niet gedeeld worden
- Let op proportionaliteit en subsidiariteit bij het delen van politiegegevens

Bovenstaande richtlijnen zouden nadrukkelijk opgenomen moeten worden in een opleiding voor de Informatie coördinator Politie, waardoor de professionaliteit van informatiedeling wordt verhoogd en fouten sterk zullen afnemen. Dit aspect komt naar voren in de citaat vaneen leidinggevende die zegt: "Terwijl bijvoorbeeld de informatie coördinator echt een hele cruciale rol is en er is geen opleiding voor" (respondent 2).

Door de Informatie coördinator verantwoordelijk te maken zou mogelijk op termijn het aantal accounts met schrijfbevoegdheid in LCMS kunnen worden beperkt tot alleen de HIN's, de informatie coördinatoren en politiefunctionarissen die in het geval van grootschalig multidisciplinair optreden vanuit de politie wordt afgevaardigd naar multidisciplinaire overleggen op CoPI-, ROT- of BT-niveau binnen een specifieke veiligheidsregio.

Daarnaast is uit de empirie gebleken dat **de mate waarin de beveiligingscultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken** heeft invloed op de mate waarin informatiesystemen het makkelijk maken

²² http://wetten.overheid.nl/BWBR0011468/geldigheidsdatum_11-12-2015

²³ http://wetten.overheid.nl/BWBR0022463/geldigheidsdatum_05-12-2015

om informatie te delen met anderen buiten mijn organisatie. Dit heeft een positieve invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. De invloed van dit aspect wordt verklaart doordat politiemedewerkers vanuit hun eigen belangen en behoeften eisen stellen aan de toegang tot (informatie in) LCMS en daarmee welke informatie ter beschikking wordt gesteld aan andere organisaties (respondenten 4, 10, 6 en 13). Politiemedewerkers zullen minder snel bereid zijn om samen te werken als er niet op een vertrouwelijke manier met informatie kan worden omgegaan, wat ook inhoudt dat informatie alleen de noodzakelijke organisaties mag bereiken. Hieronder volgen een aantal uitspraken van respondenten waaruit blijkt dat beveiligingscultuur van invloed is op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers:

Respondent 4: *"Maar kijk dat is ook wel een beetje wat we met LCMS als bezwaar hebben. Als zeg maar de vrijwilliger of commandant in Hilvarenbeek interesse heeft in wat in LCMS staat over wat er in Groningen gebeurt dat is waarom we als politie vrij kritisch zijn over LCMS".*

Respondent 4: *"maar we vertrekken niet allemaal vanuit de zelfde uitgangssituatie. Daar waar we bij de politie een zekere screening hebben, hebben ze bij de brandweer op informatiegebied helemaal niet. Brandweer mensen worden niet gescreend die worden aangenomen op hun bereidheid om een brand te bestrijden en daar worden ze voor opgeleid. Dus het heeft ook met vertrouwen te maken"*

Respondent 10: *"Laten wij die(LJP) dan gebruiken want dat is een politiesysteem en dat is beter beveiligd en het heeft net als LCMS tabbladen"*

Respondent 10: *"LCMS wordt nu gebruikt binnen onze eigen eenheid waarbij we vanuit de opsporing wel het risico van de gevoeligheid van de informatie die je er in stopt zien dat, dat echt een ding is. Maar een aanhouding kan echt maar dan weet je ook meteen dat, dat op straat ligt. En wij moeten gaan werken met CTER met Live Journaal Politie. Maar daar heb eerlijk gezegd nog nooit mee gewerkt".*

Respondent 2: *"heeft een model bedacht waarin we twee LCMS systemen parallel te laten lopen aan elkaar vanwege het afbreukrisico en het gevaar van lekken van informatie. Een wat algemenere en een wat specifiekere voor het incident zelf wat een besloten LCMS activiteit wordt om te voorkomen dat dingen gaan lekken. En dat lekken was ook al bij de NSS een punt want toen dook er op een gegeven moment op sociale media een afdruk vanuit een LCMS scherm op en dat werd toen een enorm dingetje. Achteraf bleek dat er geen sprake te zijn van een lek."*

Respondent 13: *"dat is bij een mono incident dat heb ik meermalig meegemaakt. Daar gaat het om een veiligheidsissue bijvoorbeeld. Maar bij bijvoorbeeld een nationale evenement dan komt de NCTV er bij maar dat hoef ik dat niet met de brandweer te delen. Dat is een zaal vol dan ga je even in een apart zaaltje we hebben nu een melding dat iemand met een vuurwapen rond loopt dat doen we dan in een kleiner verband."*

Invloed van eenvoudig informatiedelen met behulp van IT

Uit mijn analyse van 13 gesprekken blijkt dat respondenten in Noord Holland, Landelijke Eenheid, Midden Nederland, Den Haag, Oost Brabant en Amsterdam aangeven dat leren hoe informatie monodisciplinaire (binnen de politie) met behulp van LJP, Doorlopend Journaal en LCMS gedeeld kan worden eenvoudig is (respondenten 1,2,3,4,5,6, 7,10,13). Respondent 1: *"Het LJP is goed te leren voor de overige knoppen. Ik heb tot op heden niet gemerkt dat, dat problemen geeft. LJP is straight forward".*

Respondent 2: *"Ja, het is relatief makkelijk om dat uit te leggen aan mensen. Wij maken nu ook elke werkdag sitrap's en op basis daarvan krijgen mensen ook wel een beeld van dat is de informatie waar het om draait."*

Verder blijkt uit de empirie dat het multidisciplinair delen van informatie een stuk ingewikkelder is omdat zoals eerder is aangegeven politiemedewerkers dan rekening moeten houden met de vereisten die de wet en het besluit veiligheidsregio's en de wet politie gegevens aan het eigenbeeld c.q. het totaalbeeld stelt.

Respondent 2: *"LCMS is denk ik wat ingewikkelder voor met name de mensen van de landelijke eenheid om daarvan in te schatten hoe doe ik dat nou. Dus daar is het handig om wat ervarenere analisten op te zetten."*

Ook hier is **het hebben van duidelijke richtlijnen voor het multidisciplinair uitwisselen van politie informatie** van invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers.

LCMS zelf is een makkelijk systeem blijkt ook uit de volgende citaat van een leidinggevende: "LCMS vind ik een heel makkelijk instrument ik werk er zelf ook graag mee." (respondent 4)

Synthese

Uit mijn uiteenrafeling van PEU in drie determinanten en mijn empirische analyse blijken drie aspecten van monodisciplinaire informatiedeling, drie aspecten van multidisciplinaire informatiedeling en een aspect IT gebruiksgemak (eenvoud) de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers te verklaren. Hieruit blijkt dat het gedeelde thema steeds is de mate waarop dagdagelijks gebruik wordt van het informatiesysteem, aspecten die bijdragen aan de ondersteuning van het proces en organisatiestructuur en het hebben van duidelijke richtlijnen. Op basis hiervan kan de invloed van PEU worden verklaard en het voorlopig conceptueel (verklarende) model worden aangepast.



Figuur 10 Perceived Ease of Use – empirische bevindingen

5.2.4 Perceived Usefulness

Uit mijn analyse van 13 gesprekken kwam Perceived Usefulness (PU), de mate waarin gebruikers vinden dat hun prestaties verbeteren wanneer ze gebruikmaken van IT bij het delen van informatie, verschillende malen naar voren en had PU via drie typen invloed op het informatiedeling gedrag, namelijk:

- Invloed monodisciplinaire kennisontwikkeling;
- Invloed multidisciplinaire kennisontwikkeling;
- Invloed makkelijk contact maken met derden.

De exacte verklaring, mechanismen en relevante condities waardoor PU invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers wordt hieronder toegelicht.

Invloed monodisciplinaire kennisontwikkeling

Uit mijn analyse van 13 gespreksverslagen blijken de volgende aspecten van invloed te zijn op de mate waarop informatiesystemen zorgen voor een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van mijn kennis monodisciplinair:

- De mate waarin het operationeel informatiemanagement(OIM) proces ondersteund wordt;
- De mate van zelfmanagement.

De empirische bevindingen tonen aan dat **de mate waarin het operationeel informatiemanagement(OIM) proces ondersteund wordt** invloed heeft op de monodisciplinaire kennis ontwikkeling van politiemedewerkers waardoor hun prestaties verbeteren wanneer ze gebruik maken van IT bij het delen van informatie. (respondenten 1, 2,10 en 13)

Volgens respondent 1, 2 en 13 zorgen de IT voorzieningen voor een positieve bijdrage in de ontwikkeling van kennis binnen de Politie, bij de overige respondenten niet. Dit lijkt veroorzaakt te worden doordat in Amsterdam en Noord Holland duidelijke proces en structuur afspraken zijn gemaakt

over het delen van informatie binnen een SGBO en de IT voorzieningen die dit proces ondersteunen bij de overige eenheden dit niet het geval is.

Uit de empirie blijkt dat IT voorzieningen die het regie op het delen van het actueel politiebeeld ondersteunen bijdragen aan de ontwikkeling van kennis bij politiemedewerkers wat invloed heeft op het kennisdeling gedrag van politiemedewerkers. Er moet op worden toegezien dat informatie vanuit de politieorganisatie daadwerkelijk wordt gedeeld en vervolgens moet het beeld ook samenhangend, consistent en actueel worden gehouden. Dat betekent dat vanuit deze regierol moet worden getoetst of alle relevante partijen zijn aangesloten op de informatieorganisatie. Vanaf één centrale plek in de informatieorganisatie wordt gestuurd dat informatie wordt gevalideerd en dat tegenstrijdigheden, onzekerheden of onbekendheden worden opgepakt door de broneigenaren van die informatie. Voortdurend moet duidelijk zijn waar de regie over het informatiemanagement proces ligt en deze moet bij één functionaris belegd zijn (respondent 1,2 en 13). Dit aspect komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: *“omdat het helemaal niet gaat om het alleen inpompen van informatie die dan door iedereen breed gelezen wordt. Het gaat er om dat die informatie veredeld wordt hij wordt gewaardeerd en dan pas wordt verstrekt. Dus de informatie die je krijgt via het doorlopend journaal daar is wel echt wat mee gebeurt. Ik vind dat we daar echt stappen in hebben gemaakt de afgelopen jaren met een professionele informatieorganisatie. Dus als ik kijk naar het SGBO en kijk naar de HIN organisatie dan vind ik dat we goed bezig zijn. Als ik het vergelijk met de rest van Nederland dan doen we het echt niet zo slecht hoor. Daarbij komt ook want we zijn natuurlijk redelijk operationeel ingesteld. Onze informatie organisatie die teert niet alleen op een kolom dat is heel gevarieerd van social media van mensen op straat verkenningseenheden de beelden vallen allemaal binnen de informatietak en dat helpt mij als AC enorm”*.

Zowel Amsterdam (respondent 13) als Noord Holland (respondent 1) willen graag dat de validatie en distributie functionaliteit wordt ondersteund door LJP. Respondent 1: *“Hierdoor kan de operationele informatiespecialist feiten van fictie onderscheiden en kan waardevolle informatie die niet gevalideerd kan worden of nog niet gevalideerd is alsnog verspreid worden”*. Hierdoor krijgen de knoppen voor zover mogelijk geverifieerde gegevens, maar dus ook relevante niet geverifieerde gegevens.

LJP en doorlopend journaal ondersteunen het proces van verzamelen, analyseren, filteren en beschikbaar stellen c.q. verstrekken van de informatie die relevant is voor de operationele crisisbeheersing. De meerwaarde van het IT systeem ligt in de ondersteuning van de werkwijze. De loggers die onder de hoofden van de SGBO-knoppen vallen luisteren mee over de mobilfoon en leggen alles vast in LJP of doorlopend journaal. De meerwaarde van het hebben van loggers komt naar voren in de citaat van een leidinggevende (HIN) die op de vraag ‘Hebben alle knoppen loggers?’ als volgt antwoord: *“Ja, want anders kan ik niet werken.”* (respondent 1). De HIN is afhankelijk van loggers om een actueel gedeeld politiebeeld op te stellen.

Onder de HIN valt een operationeel informatiespecialist die de door de loggers in LJP of doorlopend Journaal ingevoerde informatie leest en als er vragen ontstaan dan geeft de operationeel informatiespecialist dat door aan de HIN of Informatie coördinator (respondent 1,2 en 13). De meerwaarde van het hebben van een operationeel informatiespecialist komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: *“die is bezig met het interpreteren van het hele proces van de loggers”* (respondent 1).

Als er op basis van de binnengekomen informatie vragen ontstaan, kan door de HIN of informatie coördinator contact worden opgenomen met een knop om aan te geven dat daar opgelet moet worden of dat men ergens meer over wil weten waardoor men tot een beter actueel gedeeld beeld komt. Dit aspect komt naar voren in het volgende fragment: *“hij (de operationeel informatiespecialist) kan zeggen hier zit wat en dan stap ik door naar hoofd mobiliteit of hoofd orde in de zin van daar moet je op letten of en ik wil daar meer over weten of ik stuur mijn eigen verkenningseenheid er heen. Van let op daar lijkt een ontwikkeling gaande te zijn en daar wil ik meer over weten zodat dat ook in het volgende stafoverleg of tussendoor onder de aandacht gebracht kan worden van volgens mij broeit hier iets.”*(respondent 1).

Deze werkwijze heeft invloed op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers doordat politiemedewerkers om additionele informatie wordt gevraagd of op basis van het actueel gedeeld beeld getriggerd worden om relevante informatie te delen.

Zelfmanagement heeft invloed op de mate waarop IT voorzieningen bijdragen aan de monodisciplinaire kennisontwikkeling wat van invloed is op het kennisdeling gedrag van politiemedewerkers.

Uit de analyse van de interviews blijkt dat **de mate van zelfmanagement** invloed heeft op de mate waarop IT voorzieningen bijdragen aan de monodisciplinaire kennisontwikkeling wat van invloed is op het kennisdeling gedrag van politiemedewerkers. Zelfmanagement wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als het geven van formele ruimte vanuit de leidinggevende versus het nemen van ruimte door de politiemedewerker. Het aspect geven van formele ruimte vanuit de leidinggevende komt naar voren in de citaat van de leidinggevende die zegt: *“Maar het feit is op het momenten dat ik de Ossenrecht momenten hield met mijn staf telefoons uit en zitten met je staf. Daar ging het heel erg over waar krijg je nou buikpijn van dat heeft er voor gezorgd dat ik tot twee ervoor dingen heb aangepast omdat mijn HOHA zij dit geeft mij niet het goede gevoel en als ik dan luister dan denk ik je hebt toch een punt. En dan ga je het bijstellen. En dat kon alleen maar omdat mensen vrij voelden omdat te kunnen delen en dat is als je niet in een hiërarchische situatie gaat zitten met allerlei opdrachten geven. Mensen moeten de ruimte voelen. Dat is voor mij een succes of faal factor”* (respondent 13).

Hieruit blijkt dat politiemedewerkers ruimte krijgen en voelen eerder geneigd zijn om informatie te delen. Informatie die door politiemedewerkers met behulp van IT voorzieningen wordt gedeeld dragen bij aan de monodisciplinaire kennisontwikkeling en het kennisdeling gedrag van politiemedewerkers. Politie-medewerkers zullen hierdoor eerder geneigd zijn om de ruimte te nemen om vragen te stellen. Dit aspect komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: *“Ik had bijvoorbeeld in de aanloop elke week een bijeenkomst met de evaluatieteam om hun bevindingen bij te stellen. Dat was vroeger niet zo. Vroeger evalueerde je achteraf en nu zeggen we jongens jullie steken jullie thermometers er in (dus jullie horen dingen en zien dingen) en dat wil ik graag terug horen want dat geeft mij de ruimte en gelegenheid om bij te stellen dat is in een aantal situaties ook gebeurd. “* (respondent 13)

Andere fragmenten waaruit het aspect zelfmanagement ruimte nemen naar voren komt zijn: Respondent 7: *“En dan krijg je de hele discussie kunnen wij dat, mogen wij dat. Zo illegaal als de pest en als hij dan aangehouden wordt dan heb je geen strafrechtelijke onderzoek. En toen zei ik vanuit mij plan daar kregen wij toen discussie in het SGBO over dat maakt mij geen bal uit moet je kijken wat voor een maatschappelijke onrust er momenteel is. Is het nou belangrijk dat hij daar.... welke strafbare feit overtreed hij nou daar krijgt hij straks misschien een paar maanden voor. Prevaleert dat nu of zeggen wij gewoon daar hebben wij helemaal geen zak mee te maken daar walsen wij gewoon doorheen met het risico dat wij straks geen strafrechtelijke zaak hebben maar we hebben wel de maatschappelijke onrust terug gebracht. Als SGBO mag je daar geen beslissing in nemen want dat zijn natuurlijk Driehoeks beslissingen maar die discussies worden wel gevoerd daar”.*

Respondent 7: *“Dus om te weten hoe dat proces werkt dan kom je bij de eenheid Den Haag nou dat is toch wel van een hele andere orde. Dus de eerste heb ik gewoon met een andere HOHA gedaan die daar veel ervaring in had. Ik zeg ik kom er gewoon bij want ik wil er gewoon van leren”.*

IT voorzieningen kunnen ook een negatief hebben op zelfmanagement – het nemen van ruimte – doordat leidinggevendend zich door de toenemende mogelijkheid van communicatiemiddelen steeds meer met de uitvoerende operatie gaan bemoeien. Dit aspect komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: *“Een paar voorbeelden het feit dat we livestream kunnen werken en dat wij ruiters met 4G camera's uitrusten en men in Driebergen kan zien hoe het op Malieveld gaat. Dan wordt het verdomd lastig om je daar niet mee te bemoeien. Aan de ene kant helpt ons die informatie maar het verlamt ook een beetje de operatie. Want als wij straks commandanten gaan krijgen die zeggen ik kan wel zeggen we gaan rechts af maar als ik dat doe dan is er een grote kans dat mijn baas zegt dat het links af wordt dan ga ik eerst maar eens vragen wat die daar van vindt. Dat werkt daar ook zo”* (respondent 4).

Invloed multidisciplinaire kennisontwikkeling

Uit mijn analyse van de interviewverslagen blijkt dat **het hebben van een informatie coördinator** invloed heeft op de multidisciplinaire kennisontwikkeling van politiemedewerkers wat invloed heeft op de kennisdeling gedrag van politiemedewerkers (respondenten 1, 2 en 13)

Op basis van de empirie is te herleiden dat in Rotterdam, Den Haag, Oost Brabant en Midden Nederland (respondent 3,4, 5, 6, 7,10) in tegenstelling tot Amsterdam, Noord Holland en de Landelijke eenheid (respondent 1, 2, 13) een ieder met toegang tot LCMS politie-informatie in LCMS kan plaatsen

en vice versa informatie uit LCMS kan halen zonder dat hier binnen de politie duidelijke richtlijnen en/of landelijke trainingen voor zijn gevolgd.

Het delen van politiegegevens in multidisciplinair verband leidt hierdoor vaak tot onduidelijkheid. Het doet zich met name voor op het grensvlak van interne informatie die extern gedeeld moet worden op basis van de Wet veiligheidsregio's: de politie deelt teveel, te weinig of juist helemaal niet met alle gevolgen van dien. Meer specifiek betreft het de interne duiding van het actueel politiebeeld versus het extern duiden van het multidisciplinair totaalbeeld. Respondent 1 geeft aan dat LCMS een positieve bijdrage levert aan zowel de ontwikkeling van kennis binnen de politie als het informatiedeling gedrag van de politie. Dit wordt volgens de HIN van Noord Holland veroorzaakt doordat er een informatie coördinator (de hoofd PACI – Politie Actie Centrum Informatie) onder de HIN valt die verantwoordelijk is voor het vullen van LCMS op basis van informatie in GMS en LJP. Uit het gespreksverslag met de HIN van Noord Holland (respondent 1) blijkt dat LCMS een positieve bijdrage levert aan zowel de ontwikkeling van kennis binnen de politie als het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers. Zo zegt respondent 1 hierover: *” Op het moment dat er een inzet was heeft het LCMS ons altijd heel erg geholpen met wat is de brandweer aan het doen en wat zijn wij aan het doen nog even los van dat je er een OT of BT op hebt zitten dat is allemaal prachtig maar in de hectiek van het moment levert het LCMS waarde op. Van waar is de brandweer mee bezig wat zijn hun posities wat is de ontwikkeling, wat is het effectgebied al dat soort aspecten die in Multi voor mij van belang zijn om te delen met mijn AC en met vooral Hoofd Orde en (HOHA), Hoofd Mobiliteit dat levert heel veel waarde op dat maakt het werk wel iets complexer omdat mijn senior intelligence zowel het LCMS moet vullen als dat hij er ook informatie uit moet halen.”*

Een andere fragment waaruit blijkt dat IT voorzieningen een positieve bijdrage leveren aan de multidisciplinaire kennisontwikkeling van politiemedewerkers en invloed hebben op de kennisdeling gedrag van politiemedewerkers is die van een leidinggevende die zegt: *“ik geef de informatiemanager altijd als eerste het woord en dat kan dan even aangevuld worden vanuit de kolommen als er een update bijkomt. Maar de informatiemanager is diegene die dat doet. Ik heb het een paar jaar geleden zo gaan invoeren omdat ik last had van het feit dat iedereen met zijn eigen beelden kwam. Nou dan wist soms de meldkamer van de politie meer dan dat de GHOR kon melden dat was lastig. Dat werkt niet aan tafel en het kan belang zijn op de manier waarop je informatie naar buiten brengt en hoe je met de media omgaat. Dus weet je de informatiemanager is diegene die dat doet.”* (respondent 13)

LCMS ondersteund het netcentrische werken. Dit levert de volgende winst op (Treurniet & Korpel, 2015):

- Versnelt het proces van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB). Deze versnelling wordt mogelijk doordat beeldvorming minder tijd kost. Niet alleen binnen een team, maar ook in de keten tussen de teams. Proactief delen van informatie en onderhouden van een totaalbeeld laat de organisatie meer tijd voor oordeelsvorming en besluitvorming (informatiegestuurd vergaderen).
- Levert een rijker beeld van de situatie en van het bestrijdingsproces. Door informatie- elementen afkomstig uit verschillende delen van de organisatie (en daarbuiten) proactief te delen, komen discrepanties, tegenstrijdigheden, ambiguïteiten en onzekerheden in zowel de situatie als de bestrijding sneller aan het licht.
- Stelt de organisatie in staat om aan de hand van het rijkere beeld sneller en beter te anticiperen op een zich ontwikkelende situatie. Dit geldt voor operationele eenheden (waar het een verloop van een ramp of crisis betreft) en voor bestuurders (bijvoorbeeld op het tijdig organiseren van nazorg).
- Leidt met alle crisispartners tot beter onderbouwde, beter op elkaar afgestemde besluiten en dus tot een effectievere en efficiëntere inzet tegen minder kosten.
- Ondersteunt de crisiscommunicatie die hierdoor actueler en transparanter wordt. En daarmee ook geloofwaardiger. De informatie die hiervoor nodig is, is sneller beschikbaar, sneller gevalideerd en ook voor de hele organisatie beschikbaar.

Invloed makkelijk contact maken en kennis delen

Uit mijn analyse van 13 gespreksverslagen blijken de volgende aspecten van invloed te zijn op de mate waarop informatiesystemen het makkelijk maken om in contact te komen met medewerkers die kennis hebben die voor mij belangrijk is:

- De mate waarin er op een effectieve en efficiënte manier een actueel gedeeld (politie)beeld gemaakt kan worden.
- De mate waarin een informatie coördinator (IC), HIN en operationeel informatieanalist(OIA) informatievragen kunnen stellen.

Uit de empirie blijkt dat **de mate waarin er op een effectieve en efficiënte manier een actueel gedeeld (politie)beeld gemaakt kan worden invloed** heeft op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers (respondent 1, 3, 4 en 13). Elke knop heeft een logger die tijdens een (N)SGBO verantwoordelijk is voor de registratie van relevante informatie in het operationeel informatiemanagement systeem van de politie. De operationeel informatiespecialist die onder de HIN valt is verantwoordelijk voor de validatie en interpretatie van de ingebrachte informatie. Als er op basis van de ingebrachte informatie vragen ontstaan, kan door de HIN of informatie coördinator contact worden opgenomen met een knop om aan te geven dat daar opgelet moet worden of dat men ergens meer over wil weten waardoor de operationeel informatieanalist een beter actueel gedeeld beeld kan opstellen.

De mate waarop IT het makkelijk maakt om in contact te komen met medewerkers die kennis voor mij hebben die voor mij belangrijk is komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 13: *“Onze informatie organisatie die teert niet alleen op een kolom dat is heel gevarieerd van social media van mensen op straat verkenningseenheden de beelden van de HIN valt allemaal binnen de informatietak en dat helpt mij als AC enorm”.*

Respondent 1: *“Op het moment dat je een SGBO start druk je de knoppen in die je nodig hebt”.* Elke hoofd van een knop heeft een logger die informatie in het LJP zet.

Respondent 1: *“Alles wat gedaan wordt moet gelogd word in het LJP zodat we ook geen informatie verliezen. Dus de logger is een kant. Op verschillende knoppen wordt verschillende informatie vastgelegd die komen samen in LJP die worden gelezen die worden veredeld en die worden terug gestopt in het LJP. Vervolgens heb ik een internetsurveillant. Ik heb iemand die het internet bekijkt. Die bekijkt Facebook, Twitter, Instagram dat soort sites om te kijken of er op het internet sprake is van veel waarnemingen rondom een incident of een evenement en of wij daarin sentimenten kunnen onderkennen en of wij daar ook beelden kunnen halen. Want een plaatsje zegt vaak meer dan wanneer we dat met woorden moeten omschrijven. Foto's en filmpjes zijn geweldig wat dat betreft. Die trekken wij ook naar binnen en die kunnen wij ook gebruiken in onze beeldvorming. Dit is het beeld zoals iemand dat ziet en zeker als het buiten cameratoezicht is. Zo kunnen wij zien hoe de werkelijkheid er buiten uitziet want wij zitten in Zaanstad in onze commandocentrale maar een evenement kan overal zijn. Dus wij hebben ook vaak een slecht beeld van wat er nou precies in de buitenwereld gebeurt. Ik ben erg afhankelijk van mijn oog en oor functie buiten om het goede plaatje te kunnen schetsen. Google Maps en Street View dat werkt allemaal prachtig maar dan heb ik een statisch beeld en ik moet een dynamisch beeld creëren.”*

Respondent 10: *“Maar voor opsporing geldt wel nadrukkelijk dat iedereen verspreid over de eenheid zit en zijn eigen ding doet. Dus dat er wel heel veel telefonisch contact is het zou wel makkelijk zijn als er met LJP een soort van algemene overzicht zou zijn.”*

Respondent 3: *“Een ander knop is de wijkagenten met een druk op de knop kunnen wij m.b.v. Burgernet (de techniek ligt er landelijk) vragen stellen aan alle 220 wijkagenten in Amsterdam. Dat is iets waar andere eenheden jaloers op zijn maar je moet wel een coördinator hebben en alles voorbereiden. Vragen die wij dan aan wijkagenten stellen zijn: Zie je graffiti of stickers op deze thema's. En als je die in een bepaalde buurt veel ziet dan wonen daar bijvoorbeeld veel antimonarchisten of kijk of slagers in de wijk die Syriër zijn want dat kan wel als we straks boos zijn op Syriërs een plek zijn waar een brandbom door de ruit gaan of dat daar iemand zit die dat steunt en waar we later van zeggen dat we niet dachten dat hij dader zou kunnen worden. Ga daar eens in gesprek mee is een vraag die wij stellen aan wijkagenten”.*

Respondent 4: *“Amsterdam is de enige eenheid die wijkagenten onder de knop heeft.”*

De mate waarin een informatie coördinator (IC), HIN en operationeel informatieanalist(OIA) informatievragen kunnen stellen is van invloed op het actueel gedeeld politiebeeld wat invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers
De empirie De mate waarop de HIN, informatie coördinator en operationeel informatiespecialist goede contacten heeft is van invloed actueel gedeeld politiebeeld wat invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers.

Respondent 10: “De HIN’s die echt goede contacten hebben die weten het. Die halen het er uit en die maken een verdiepingsslag hierop en de onervaren HIN’s die hebben een samenraapsel van de incidenten opgenoemd. Maar ik had vandaag een leuk gesprek met iemand over de no-limit zones wat een hele grote bedreiging zou zijn en nationale prioriteit heeft. Als je niet weet wat er speelt en je hebt niet verbondenheid met het thema dan denk je o, er gebeuren wat incidenten en dat is het dan. Maar op het moment dat je weet wat er speelt en je kan het duiden dan kan je een hele wereld inzichtelijk maken. En daar zit het hem in als mensen het niet kunnen duiden dan heb je gewoon een heel groot probleem. En dat is heel erg persoonsafhankelijk”

Synthese

Uit mijn uiteenraffing van PU in drie determinanten en mijn empirische analyse blijken twee aspecten van monodisciplinaire kennisontwikkeling, een aspect van multidisciplinaire kennisontwikkeling en twee aspecten makkelijk contact maken en kennis delen de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers te verklaren. Hieruit blijkt dat het gedeelde thema steeds de mate van zelfmanagement, de mate waarop het multidisciplinaire informatiemanagement proces wordt ondersteund en aspecten die bijdragen aan het makkelijk in contact maken en kennis kunnen delen om op een effectieve en efficiënte manier een actueel gedeeld (politie)beeld te maken. Op basis hiervan kan de invloed van PU worden verklaard en het voorlopig conceptueel (verklarende) model worden aangepast.



Figuur 11 Perceived Usefulness – empirische bevindingen

5.2.5 Trust

Uit mijn analyse van 13 gesprekken kwam trust, de mate van vertrouwen tussen medewerkers, verschillende malen naar voren en had trust via drie typen invloed op het informatiedeling gedrag, namelijk:

- Invloed van vertrouwen in collega's om relevante informatie te delen;
- Invloed van vrijuit spreken met collega's over mijn persoonlijke kennis.

De exacte verklaring, mechanismen en relevante condities waardoor trust invloed heeft op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers wordt hieronder toegelicht.

Invloed van vertrouwen in collega's om relevante informatie te delen

Uit mijn analyse van 13 gespreksverslagen blijken de volgende aspecten van invloed te zijn op het vertrouwen dat collega's je een handje helpen:

- De mate waarin een leidinggevende initiatief, feedback en support informatie uitwisseling bevorderen;
- De mate waarin de SGB0-organisatiestructuur voorschrijft wie waarvoor verantwoordelijk is.
- De mate waarin collega's zijn opgeleid in de delen van informatie.

Uit de empirie blijkt dat **de mate waarin een leidinggevende initiatief, feedback en support informatie uitwisseling te bevorderen** heeft invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Op basis van de gespreksverslagen van respondent 1, 4 en 13 blijkt dat leidinggevendenden die voor anderen zichtbaar maken hoe gebruik gemaakt kan worden van informatie-uitwisseling en kennisdeling om tot een betere taakuitvoering te komen het informatiedeling gedrag beïnvloeden. Dit aspect komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: “Mensen moeten de ruimte voelen. Dat is voor mij een succes of faal factor. Dus dat doe je met mensen van het evaluatieteam ook. Bij PSG waren zij ook bij onze staven. Dus bij het eerste staf heb ik ze niet alleen

voorgesteld maar ook uitgelegd wat willen wij nu eigenlijk bereiken. Soms vinden commandanten het eng, dan gaan ze wat vinden over mijn optreden en dan moet ik extra opletten. Ik zeg dan weet je bedenk nou eens wat voor jou van belang is bij de preparatie voor dat optreden. Nou dat is dat en dat vraag het evaluatie team of ze er extra voor je naar willen kijken en als we dan volgende week bij elkaar zitten dan krijg je een terugkoppeling en dan zie je dat ze er plezier in krijgen en dat is wat je wil bereiken. Daar heb ik lol van op die manier” (Respondent 13).

Uit de empirie blijkt dat **de mate waarin de SGBO-organisatiestructuur voorschrijft wie waarvoor verantwoordelijk** is invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. De interviewverslagen laten zien dat er grote verschillen in zijn in hoe het informatiemanagement proces is georganiseerd binnen de politie. In Rotterdam zitten wijkagenten bijvoorbeeld niet in de ME terwijl bijna de helft van de wijkagenten in Midden Nederland in de ME zitten. Dit heeft als consequentie dat er tijdens een crisis niet of slecht te bevragen zijn. Dit komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt:” *wijkagenten zijn een soort primus inter pares zou je kunnen zeggen in de wijk tussen politie en burgers. Dan is Handhaven Netwerken de aangewezen knop dat als je dat zou willen aansturen vanuit de eenheid dus SGBO verband dat je handhaven netwerken vult.*” (respondent 4). Hierdoor is het lastiger voor een wijkagent in Midden Nederland om relevante informatie tijdens een crisis door te geven dan in Rotterdam.

Daarnaast is zoals eerder aangegeven het hebben van loggers, een operationeel informatiespecialist en een informatie coördinator cruciaal voor het vertrouwen dat de relevante informatie gedeeld wordt.

Uit de analyse van de interviewverslagen blijkt **de mate waarin collega's zijn opgeleid in het delen van informatie** invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Dit aspect komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 13: *“Ik hoor nog wel eens debat gaan over wat zit je er daar nou precies in en hoe vul je dat nou. Dat is geen debat waar ik aan meedoe want dat is echt aan de informatiemanager om dat te doen. Volgens mij zit daar een soort ontwikkeling in. Bij de uitreiking van de certificaten, daar was ik het laatste half uurtje bij aangesloten daar kwam dat ook naar voren. Je ziet dat men in gezamenlijkheid bezig is om dat verder vorm te geven. Dus we zijn nog niet op het gewenste niveau “*

Respondent 2: *“We hadden contact met de collega's die in die kolonnes zaten en wij hadden contact met de BSB en die waren er op getraind om heel gedetailleerd aan te geven hoe de wapening was hoe het gedrag is en of de uniformen wel of niet nieuw zijn en of er badges op staan. We kregen heel gedetailleerd informatie”.*

Uit bovenstaande fragmenten blijkt dat de aspect opleiding van invloed is op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers doordat medewerkers getraind worden in het delen van informatie.

Invloed van vrijuit spreken met collega's over mijn persoonlijke kennis

Uit mijn analyse van 13 gespreksverslagen blijken de volgende aspecten van invloed te zijn op het vrijuit kunnen spreken met collega's over mijn persoonlijke kennis (respondent 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10 en 13):

- De mate waarin kennis en attitude van politiemedewerkers het delen van informatie ondersteund.
- De mate waarin collega's zijn opgeleid in het delen van informatie
- De mate waarin met een vaste staf (team) wordt gewerkt

Op basis van de interviewverslagen blijkt dat **de mate waarin kennis en attitude van politiemedewerkers het delen van informatie ondersteund** van invloed is op het vrijuit kunnen spreken met collega's over persoonlijke kennis. (respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 13). Dit aspect komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 1: *“Weet je ik probeer zoveel mogelijk informatie blauw te maken. Informatie die ik krijg die moet ik kunnen delen. Ik kan me voorstellen dat je soms stuurinformatie krijgt maar dat is dan wel in hele uitzonderlijke gevallen. Bijvoorbeeld het is goed om daar even langs te gaan dat is dan dat ze dat uit een bron hebben die ze niet kunnen delen en dat ligt te dicht op en dat ligt te dik bovenop dan stuur ik een verkenningseenheid die in burger een waarneming en bevestiging kunnen doen van de informatie en dan is de informatie blauw geworden. Maar dat is echt uitzonderlijk ik probeer alle informatie die mij ter beschikking wordt gesteld moet blauw zijn ik moet het kunnen delen binnen de SGBO.”*

Respondent 7: *“Als ik dingen van te voren weet zoals ik net zei dat die operationele commandant met de wijkagenten contact heeft en daar mee bezig bent en de wijkagenten probeert stimuleren doe je antenne in de wijken dan zeg ik vind het geweldig dat je dat doet maar wel even met de HIN contacten. Dan ga ik niet wachten tot een volgend overleg om te zeggen we hebben dat en dat gedaan en zo en zo. dat vind ik niet netjes je moet het met elkaar doen en dan geef je hun ook de gelegenheid om nog nadere dingen uit te zoeken. Je moet het kanaliseren”.*

Respondent 7: *“Ik vertrouw gewoon op mijn informatiemanager die organiseert dat voor ons.”*

Respondent 13: *“Ik maak nooit een geheim van ons politie informatiebeeld dat delen we ook altijd. Er moet iets van vertrouwen zijn. Bij de Kroning liep er iemand met een geweer rond in Amsterdam Noord weet je dat voelt ook niet lekker als de koning aan het varen is als ik dan heel ingewikkeld moet doen met de partners dan ben ik ook niet lekker bezig maar even niet op reageren het is nu iets waar we nu heel druk mee zijn. Ik vind wel dat ik de vrijheid moet voelen om dat een beetje te kunnen delen. In algemene zin delen wij het politie informatiebeeld altijd wel. Dat moet ook wel want let wel zo'n bevoegd (onze burgemeester) die zit natuurlijk in het BT als het gevoelig ligt dan haal ik mijn politievertegenwoordiger uit het BT en dan spreken we af hoe we het doen. Dat moet je bij Eberhart ook niet doen want die heeft haarscherp door als er dingen spelen.”*

Uit de empirie blijkt dat **de mate waarin collega's zijn opgeleid in het delen van informatie** van invloed is op de mate waarop politiemedewerkers vrijuit kunnen spreken met collega's over persoonlijke informatie. Dit aspect komt naar voren in de volgende fragmenten:

Respondent 2: *“Maar mijn ogen zijn wel open gegaan toen ik op een gegeven moment een presentatie kreeg met een paar casussen over LCMS. Want daarvoor omdat ik mijn hele leven al bij de KLPD en landelijke eenheid zit had ik niet een goed besef van het belang dat die andere diensten hebben bij die informatie. Ze hadden een paar casussen over virussen er komt iemand aan op Schiphol doe komt uit zo'n Ebola land en enz. Toen dacht ja daarvoor was echt niet geneigd om politie informatie met de die andere diensten te gaan delen van naturen en dat zijn ze bij de eenheden wel veel meer omdat ze natuurlijk veel vaker met dat bijltje hakken. Maar bij de landelijke eenheid hebben we daar veel minder mee te maken anders hadden we natuurlijk wel LCMS gehad.”*

Respondent 10: Wij delen natuurlijk wel veel over de voorbereidingen over de PGE'ers of de PRI'ers welke informatie we hebben wat we denken dat er kan gebeuren wie waar op moet letten dus dat wordt zeker gedaan. Opsporing heeft ook echt bij de voorbereiding met Prinsjesdag dan denken wij mee met camera's daar zit de gemeente natuurlijk actief in maar dan is het niet informatie delen maar overleg en samenwerken. En na afloop is er natuurlijk ook weer nou de gemeente wil natuurlijk wel van opsporing weten van hoeveel mensen zijn er nou heen gegaan wat is er gedaan welke consequenties zijn er. Brandweer niet zo zij het dan dat we met echt grote brandstichtingen natuurlijk wel heel veel samenwerken in de nasleep. Met voorlichting publiek, voorlichting bewoners wat de consequenties zijn vanuit de TGO structuren standaard. Maar informatie echt delen nou dat is nou echt nodig. Vaak zie je dat informatie over het incident heel cruciaal is en heel snel gedeeld moet kunnen worden als het gaat over rampen over richtingen et cetera. En opsporing zit wat minder bij de rampen natuurlijk maar op het moment dat het gaat over grote ongevallen of PD's moet je gewoon snel je informatie kunnen delen waar anderen hun aanvoer routes, evacuatie routes et cetera. mee kunnen delen en het zou wel handig zijn als dat ergens in een systeem kan worden gelegd vastgelegd. Stel er zijn een aantal slachtoffers die geregistreerd moeten worden dat is toch wel een opsporingstaak om dat goed vast te kunnen leggen en vast te kunnen stellen. Maar dan moeten vervolgens wel de partners er voor zorgen dat de weg vrij is en dat ze afgevoerd kunnen worden. Maar dat heb ik niet veel meegemaakt. Maar dat is wel iets wat je in CTER alvast zou kunnen voorbereiden.

Uit de analyse van de interviewverslagen blijkt dat **het werken met een vaste staf** invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. (1, 2, 4, 5, 6, 7, 10) Dit komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: *“En dan herken je de voordeel dat je met dezelfde staf werkt want dan kan je dat soort dingen gewoon vrij zeggen”* (Respondent 5).

Alleen Amsterdam (respondent 13 en 3) werkt niet met vaste staf. Op de vraag: 'Waarom werkt Amsterdam niet met een vaste staf?' antwoord een geïnterviewde leidinggevende als volgt: *“dat hebben wij om twee redenen niet en misschien gaan we daar ooit wel een keer aan. Een is omdat een vaste staf is zoals je dat in Rotterdam en Den Haag kent nooit een vaste staf want er altijd wel een keer iemand niet (vakantie/weg). Dat betekent dat je als buitenstaander in een staf komt dat doet wat in zo'n groep.*

En we hebben best veel SGBO's dat betekent dat je elkaar frequent ziet en hoe kritisch ben je dan van elkaar als je weet dat je over 2 a 4 weken weer aan de beurt bent met elkaar en een derde reden was capaciteit het is ook wel heel lastig om het steeds goed te kunnen plannen. Wij zetten ook niet elke AC in op elke optreden. Dus voor voetbal hebben we vier vaste AC's daar werk je met bijzondere partners Ajax, de veiligheidsorganisatie verzin het allemaal maar. Daar wil je niet we hebben geloof ik 9 of tien AC's daar moet je echt even een beetje inzitten en het systeem begrijpen anders doe je dat ook te weinig. Ik ken AC's die we niet inzetten bij zware openbare orde aangelegenheden krakersrellen, ontruiming. Dat zou niet kunnen als je vaste staven hebt. We hebben een paar AC's die zijn nooit HOHA geweest. Als ik met 4/5 pelotons aan de slag ga dan wil je op z'n minst een AC hebben die een beetje weet hoe dat concept in elkaar zit. Hoe het met Flex ME zit wat kan ik wel, wat kan ik niet. Dat is hoe ik het bekijk. Dat hij het gevoel heeft bij de beslissingen die worden genomen. Hij is de schakel naar de HOHA. Maar er zijn verschillende opvattingen en dit is mijn opvatting" (Respondent 13).

Synthese

Uit mijn uiteenrafeling van trust in twee determinanten en mijn empirische analyse blijken drie aspecten van collega's en drie aspecten van het vrijuit kunnen spreken met collega's de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers te verklaren. De gedeelde thema die steeds naar voren komen zijn: vertrouwen in je leidinggevende, opleiding en de SGBO-organisatiestructuur. Op basis hiervan kan de invloed van trust worden verklaard en het voorlopig conceptueel (verklarende) model worden aangepast.



Figuur 12 Trust – empirische bevindingen

5.3 Cross-case analyse

In deze paragraaf worden de empirische bevindingen (cases) uit paragraaf 5.2 met behulp van axiaal coderen met elkaar vergeleken, met als doel een verklaring op te bouwen en antwoord te geven op deelvragen 3 en 4.

Deelvraag 3: Waarom delen sommige politiemedewerkers meer informatie dan andere politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom

grootschalige optreden en crisissituaties?

Deelvraag 4: Welke verklaring kan worden opgesteld?

Axiaal coderen bestaat uit twee fases. In fase 1 worden de empirische bevindingen (aspecten – open codering²⁴) gesplitst, samengevoegd en eventueel nieuwe codes (variabelen) benoemd waardoor de empirische bevindingen eenduidiger met een code kunnen worden verbonden. Hierdoor krijgt iedere code een precieze definitie, die het mogelijk maakt om tekstfragmenten eenduidig met een code te verbinden. In fase 2 worden de codes geordend en gegroepeerd tot een geïntegreerd geheel waarmee een verklaring (wanneer, hoe en waarom iets gebeurt) kan worden opgebouwd. Dit wordt gedaan door de relatie tussen de codes uit te werken tot een theorie (Saldaña, 2012).

Deze paragraaf is als volgt opgebouwd. In paragraaf 5.3.1 worden de empirische bevindingen (cases) met elkaar vergeleken met als doel het vaststellen van codes voor de patronen, overeenkomsten en verschillen over alle onderzochte cases heen (fase 1 axiaal coderen). Vervolgens worden de vastgestelde codes in paragraaf 5.3.2 verder uitgewerkt tot een verklarende theorie (fase 2 axiaal coderen).

5.3.1 Empirische bevindingen en gedeelde thema's

In paragraaf 5.2 is op basis van de empirische bevindingen vastgesteld welke theoretische variabelen, dimensies en aspecten invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers (aspecten – open codering). Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 3 worden de aspecten met behulp van axiaal coderen (fase 1) gesplitst, samengevoegd en nieuwe codes (variabelen) geformuleerd. Fase 1 axiaal coderen resulteert in een herziene, meer adequate code lijst waarmee een verklaring kan worden opgebouwd. Zie onderstaande tabel.

Tabel 4: Theoretische variabelen, empirische bevindingen en coderingslagen

Variabelen	Dimensie	Aspecten - open codering	Axiaal coderen
Subjective norm	Invloed leidinggevenden	De mate waarin tijd en ruimte wordt genomen door leidinggevenden waardoor medewerkers zich kunnen uiten op het werk in ideeën en feedback.	Veranderbereidheid mate waarin belang van kennisdelen wordt erkend
		De mate waarin zichtbaar gebruik gemaakt wordt van informatie-uitwisseling en kennisdeling om tot betere taakuitvoering te komen	Teambevologenheid ruimte (nemen), feedback en support geven

²⁴ Open coderen bestaat uit het markeren van stukjes onderzoeksmateriaal (meestal fragmenten van transcripten van interviews) en het labelen van die fragmenten met een naam (code) waaronder ze worden opgeborgen (Boeije, 2005: 85).

Variabelen	Dimensie	Aspecten - open codering	Axiaal coderen
		De mate waarin procesafspraken worden gemaakt	Kwaliteit procesafspraken
		De mate waarin informatievragen worden uitgezet en wordt gemonitord of hieraan gewerkt wordt	Teambevlogenheid ruimte (nemen), feedback en support geven
	invloed collega's	De mate waarin tijd en ruimte wordt genomen om informatievragen, ideeën en feedback te geven.	Veranderbereidheid mate waarin belang van kennisdelen wordt erkend
		De mate van informatieafhankelijkheid	Compleetheid van richtlijnen met betrekking tot opleidingen
	Invloed beleid	De mate waarin organisatie en proces structuur afspraken zijn vastgelegd	Kwaliteit procesafspraken
		De mate waarin organisatie en proces structuur afspraken zijn vastgelegd	Sterkte structuurafspraken Kwaliteit bemensing
		De mate waarin opleidingsbeleid en oefenbeleid is opgesteld en geïmplementeerd	Compleetheid van richtlijnen met betrekking tot opleidingen
Attitude	Invloed ervaring	De mate waarin cultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken	Veranderbereidheid mate waarin belang van kennisdelen wordt erkend
		De mate waarop kennis en ervaring de attitude en houding om informatie te delen ondersteund	Veranderbereidheid mate waarin belang van kennisdelen wordt erkend
	Invloed meerwaarde	De mate waarop informatiedelen de doelgerichtheid van de samenwerking ondersteund	Teambevlogenheid ruimte (nemen), feedback en support geven
		De mate waarop informatiedelen de taakgerichtheid van de samenwerking ondersteund	Teambevlogenheid ruimte (nemen), feedback en support geven
		De mate waarop informatiedelen de stakeholdergerichtheid ondersteund	Teambevlogenheid ruimte (nemen), feedback en support geven

Variabelen	Dimensie	Aspecten - open codering	Axiaal coderen
Perceived Ease of Use	Invloed gebruiksgemak monodisciplinair informatie delen	De mate waarin informatiesystemen dagdagelijks worden gebruikt	Kwaliteit procesafspraken
		Het hebben van een logger die verantwoordelijk is voor de registratie van relevante informatie per (N)SGBO knop	Sterkte structuurafspraken Kwaliteit bemensing
		Het hebben van een operationeel informatieanalist die verantwoordelijk is voor interpretatie van informatie van de loggers	Sterkte structuurafspraken Kwaliteit bemensing
	Invloed gebruiksgemak multidisciplinair informatiedelen	Het hebben van een informatie coördinator die verantwoordelijk is voor de uitwisseling van interne informatie die extern gedeeld moet worden	Sterkte structuurafspraken Kwaliteit bemensing
		Duidelijke richtlijnen voor het multidisciplinair uitwisselen van politie informatie	Compleetheit van richtlijnen met betrekking tot opleidingen
		De mate waarop de beveiligingscultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken	Veranderbereidheid mate waarin belang van kennisdelen wordt erkend
Perceived Usefulness	Invloed eenvoudig informatiedelen m.b.v. IT	Het hebben van duidelijke richtlijnen voor het multidisciplinair uitwisselen van politie informatie	Compleetheit van richtlijnen met betrekking tot opleidingen
		De mate waarin het operationeel informatiemanagement(OIM) proces ondersteund wordt	Kwaliteit procesafspraken
	Invloed multidisciplinair kennisontwikkeling	De mate van zelfmanagement	Teambevlagenheid ruimte (nemen), feedback en support geven
De mate waarin de informatie coördinator en het multidisciplinaire informatiemanagement proces ondersteund wordt		Sterkte structuurafspraken Kwaliteit bemensing	

Variabelen	Dimensie	Aspecten - open codering	Axiaal coderen
	Invloed makkelijk contact maken en kennis delen	<p>De mate waarin er op een effectieve en efficiënte manier een actueel gedeeld (politie)beeld gemaakt kan worden</p> <p>De mate waarin een informatie coördinator (IC), HIN en operationeel informatieanalist (OIA) informatievragen kunnen stellen</p>	<p>Kwaliteit procesafspraken</p> <p>Sterkte structuurafspraken Kwaliteit bemensing</p>
Trust	Invloed vertrouwen in collega's	<p>De mate waarin een leidinggevende initiatief neemt en feedback en support geeft informatie om uitwisseling te bevorderen</p> <p>De mate waarin de SGB0-organisatiestructuur voorschrijft wie waarvoor verantwoordelijk is.</p> <p>De mate waarin collega's zijn opgeleid in het delen van informatie</p>	<p>Teambevlogenheid ruimte (nemen), feedback en support geven</p> <p>Sterke structuurafspraken Kwaliteit bemensing</p> <p>Compleetheit van richtlijnen met betrekking tot opleidingen</p>
	Invloed vrijuit spreken	<p>De mate waarin attitude en kennis het delen van informatie ondersteunt</p> <p>De mate waarin collega's zijn opgeleid in het delen van informatie</p> <p>De mate waarin met een vaste staf (team) wordt gewerkt</p>	<p>Veranderbereidheid mate waarin belang van kennisdelen wordt erkend</p> <p>Compleetheit van richtlijnen met betrekking tot opleidingen</p> <p>Sterke structuurafspraken Kwaliteit bemensing</p>

5.3.2 Een nieuw verklarend model

In paragraaf 5.3.1 zijn de codes (variabelen) van de te ontwikkelen theorie vastgesteld. In deze paragraaf worden de codes, thema's en concepten verder uitgewerkt tot een verklarende theorie en op basis hiervan wordt een nieuw conceptueel (verklarend) model weergegeven van hoe de codes met elkaar verband houden.

De vastgestelde codes zijn onder te verdelen in procedures en gedragingen en intenties die de bereidheid om informatie te delen beïnvloeden. De procedures hebben te maken met de kwaliteit van procesafspraken en de sterkte van structuurafspraken. De gedragingen en intenties hebben te maken met de veranderbereidheid oftewel de mate waarin het belang van kennisdelen wordt erkend en hoe je de veranderbereidheid kan stimuleren. Hieronder worden de relaties tussen de vastgestelde codes (onafhankelijke variabelen) en de bereidheid om informatie te delen (afhankelijke variabele) uitgelegd.

Kwaliteit procesafspraken

Uit mijn empirische analyse komt naar voren dat er een directe relatie bestaat tussen kwaliteit procesafspraken en de mate waarop politiemedewerkers informatie delen. Dit blijkt onder andere uit de citaat van een leidinggevende die zegt: "*omdat het helemaal niet gaat om het alleen inpompen van informatie die dan door iedereen breed gelezen wordt. Het gaat er om dat die informatie veredeld wordt hij wordt gewaardeerd en dan pas wordt verstrekt*" (respondent 13). De werkwijze/ procesafspraken moet uiteindelijk leiden tot een beter actueel gedeeld beeld. Dit blijkt onder andere uit de citaat van een leidinggevende die zegt: "*wie waardeert en beoordeelt de informatie die dan binnenkomt en het antwoord was dat gaat er gewoon in. Dat wordt al tricky want dat betekent dat een losse kreet van iemand van de linkerhoek even zwaar wordt gewaardeerd als een gevalideerd bericht wat uit de rechterhoek komt*" (respondent 13).

Met behulp van axiaal coderen kunnen de volgende aspecten (empirische bevindingen) worden samengevoegd tot de onafhankelijke variabele kwaliteit procesafspraken:

- De mate waarin procesafspraken worden gemaakt (leidinggevende)
- De mate waarin procesafspraken zijn vastgelegd (beleid)
- De mate waarin het operationeel informatiemanagement proces wordt ondersteund (monodisciplinaire kennisontwikkeling)
- De mate waarin op een effectieve en efficiënte manier een actueel gedeeld (politie)beeld kan worden gemaakt. (makkelijk contact maken en kennis delen).

Wat is het?

Kwaliteit procesafspraken is de mate waarin procesafspraken het operationeel informatiemanagement proces op een effectieve en efficiënte manier ondersteunen bij het maken van een actueel gedeeld politiebeeld. Dit vraagt onder andere om standaardisatie van werkwijzen en systemen.

Wat levert het op?

een beter actueel gedeeld beeld.

Wat kun je doen?

- Als organisatie kun je duidelijke procesafspraken maken - landelijk geharmoniseerd operationeel informatiemanagement proces binnen de politie waarbij de rol en taken duidelijk zijn;
- Standaardisatie van ICT-systemen ter ondersteuning van operationeel informatiemanagement proces en het maken van een actueel gedeeld beeld;
- Als leidinggevende maak je procesafspraken die het maken van een actueel gedeeld beeld ondersteunen.

Sterkte structuur afspraken

Uit mijn analyse van 13 gespreksverslagen blijkt dat er een directe relatie bestaat tussen de sterkte van structuur afspraken en de bereidheid om informatie te delen. De empirische bevindingen laten zien dat er grote verschillen zijn in hoe het operationeel informatiemanagement proces binnen een SGBO georganiseerd is bij de politie. Zo zitten bijvoorbeeld wijkagenten in Rotterdam niet in de ME terwijl bijna de helft van de wijkagenten in Midden Nederland in de ME zitten. Dit heeft als consequentie dat wijkagenten tijdens een crisis niet of slecht bevroegd kunnen worden. Dit komt naar voren in de citaat van een leidinggevende die zegt: "*wijkagenten zijn een soort primus inter pares zou je kunnen zeggen in de wijk tussen politie en burgers. Dan is Handhaven Netwerken de aangewezen knop dat als je dat zou willen aansturen vanuit de eenheid dus SGBO verband dat je handhaven netwerken vult.*" (respondent 4).

Hierdoor is het tijdens een crisis voor een wijkagent in Midden Nederland lastiger om relevante informatie door te geven dan voor een wijkagent in Rotterdam.

Daarnaast blijkt uit de empirische gegevens van dit onderzoek dat sterkte structuur afspraken de invloed die uitgaat van kwaliteit procesafspraken op de bereidheid om informatie te delen in positieve of negatieve manier kan bijstellen. Hierdoor is sterkte structuur afspraken naast een onafhankelijke variabele ook een modererende (interacterende) variabele. Het wel of niet hebben van een logger, operationeel informatieanalist en informatie coördinator bepaalt de invloed die uitgaat van kwaliteit procesafspraken op de bereidheid om informatie te delen. Doordat er een logger is wordt er informatie gelogd. Doordat er een operationeel informatieanalist is kan de binnengekomen informatie worden geïnterpreteerd waardoor er informatie vragen kunnen ontstaan. De operationeel informatieanalist, informatie coördinator of HIN kan op basis hiervan informatie vragen stellen aan een knop om ergens meer over te weten waardoor er door de operationeel informatieanalist een beter actueel gedeeld beeld kan worden opgesteld. Het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers wordt hierdoor beïnvloed.

Met behulp van axiaal coderen kunnen de volgende aspecten (empirische bevindingen) worden samengevoegd tot de variabele sterkte structuur afspraken:

- De mate waarin structuur afspraken zijn vastgelegd (beleid)
- Het hebben van een logger die verantwoordelijk is voor de registratie van relevante informatie per (N)SGBO knop (monodisciplinair informatiedelen);
- Het hebben van een operationeel informatieanalist(OIA) die verantwoordelijk is voor de interpretatie van informatie van de loggers (monodisciplinair informatiedelen);
- Het hebben van een informatie coördinator (IC) die verantwoordelijk is voor de uitwisseling van interne informatie die extern gedeeld moet worden (multidisciplinaire informatiedelen)
- De mate waarin de informatie coördinator en het multidisciplinaire proces ondersteund wordt (multidisciplinaire kennisontwikkeling);
- De mate waarin een OIA, IC en HIN informatie vragen kunnen stellen (makkelijk contact maken en kennis delen);
- De mate waarin SGBO-organisatiestructuur voorschrijft wie waarvoor verantwoordelijk is. (vertrouwen in collega's);
- De mate waarin met een vaste staf/ team wordt gewerkt. (vrijuit spreken).

Wat is het?

Sterkte structuur afspraken zijn afspraken over de kwaliteit van bemensing. Zoals het werken met een vaste team, het hebben van een logger, operationeel informatieanalist, informatie coördinator en de afspraak dat wijkagenten niet in de ME zitten.

Wat levert het op?

- Het zorgt er voor dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is;
- Informatie wordt gelogd;
- Gelogde informatie wordt geïnterpreteerd/ gevalideerd (informatievragen stellen) en informatie wordt gedeeld (actueel gedeeld beeld).

Wat kun je doen?

- (N)SGBO structuurafspraken maken zoals het hebben een logger, operationeel informatieanalist en informatie coördinator en wat van hun verwacht wordt;
- Afspraak maken dat een (N)SGBO uit een vaste team bestaat;
- Afspraak maken dat wijkagenten niet in de ME zitten.

Veranderbereidheid

Uit mijn empirische analyse komt naar voren dat er een directe relatie bestaat tussen veranderbereidheid (de mate waarin belang van kennisdelen wordt erkend) en de bereidheid om informatie te delen. Zo blijkt uit de empirie dat de mate waarin leidinggevend en medewerkers het belang van kennisdelen erkennen van invloed is op de bereidheid om informatie te delen. Daarnaast is uit de empirie gebleken dat een beveiligingscultuur die bijdraagt aan informatie gestuurd werken invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen. De invloed van dit aspect wordt verklaart doordat politiemedewerkers vanuit hun eigen belangen en behoeften eisen stellen aan de toegang tot (informatie in) LCMS en daarmee welke informatie ter beschikking wordt gesteld aan andere organisaties (respondenten 4, 10, 6 en 13). Politie-medewerkers zullen minder snel bereid zijn om samen te werken als er niet op een vertrouwelijke manier met informatie kan worden omgegaan, wat ook inhoudt dat informatie alleen de noodzakelijke organisaties mag bereiken.

Met behulp van axiaal coderen kunnen de volgende aspecten (empirische bevindingen) worden samengevoegd tot de onafhankelijke variabele veranderbereidheid:

- De mate waarin tijd en ruimte wordt genomen door leidinggevendenden waardoor medewerkers zich kunnen uiten op het werk in ideeën en feedback (leidinggevendende);
- De mate waarin tijd en ruimte wordt genomen om informatievragen, ideeën en feedback te geven (collega's);
- De mate waarop cultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken (ervaring);
- De mate waarop kennis en ervaring de attitude en houding om informatie te delen ondersteund (ervaring);
- De mate waarop de beveiligingscultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken (multidisciplinair informatiedelen);
- De mate waarop attitude en kennis het delen van informatie ondersteund (vrijuit spreken).

Wat is het?

Veranderbereidheid is de mate waarin het belang van kennisdelen wordt erkend.

Wat levert het op?

Informatievragen, nieuwe ideeën en feedback waardoor meer informatie gedeeld wordt.

Wat kun je doen?

- Als leidinggevendende kan je tijd en ruimte nemen waardoor medewerkers zich kunnen uiten op het werk in ideeën en feedback;
- Als medewerker kan je tijd en ruimte nemen om informatievragen, ideeën en feedback te geven.

Compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen

Uit mijn empirische analyse blijkt dat de invloed van sterkte structuur afspraken, kwaliteit procesafspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen zowel positief als negatief kan worden bijgesteld door de invloed van compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen. Hierdoor is compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen een modererende (interacterende) variabele. In Rotterdam, Den Haag, Oost Brabant en Midden Nederland (respondent 3, 4, 6, 7, 10) kan in tegenstelling tot Amsterdam, Noord Holland en de Landelijke eenheid (respondenten 1, 2, 5, en 13) een ieder met toegang tot LCMS (SGBO) informatie in LCMS plaatsen en vice versa informatie uit LCMS halen zonder dat hier binnen de politie duidelijke richtlijnen en/of landelijke trainingen voor zijn gevolgd. De compleetheid van richtlijnen met betrekking tot opleidingen (bijvoorbeeld: wie is verantwoordelijk voor de informatie-uitwisseling met de partners, welke systemen gebruiken wij, wie heeft toegang tot welke systeem en kennis van eisen die de wet en het besluit veiligheidsregio's stelt aan het eigen beeld c.q. gedeeld totaalbeeld) zorgt ervoor dat de invloed die uitgaat van kwaliteit afspraken, sterkte structuur afspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen positief kan worden bijgesteld.

Met behulp van axiaal coderen kunnen de volgende aspecten (empirische bevindingen) worden samengevoegd tot de modererende (interacterende) variabele compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen:

- De mate van informatieafhankelijkheid
- De mate waarin opleidingsbeleid en oefenbeleid is vastgesteld
- Duidelijke richtlijnen voor het multidisciplinair uitwisselen van politie informatie
- De mate waarin collega's zijn opgeleid in het delen van informatie

Wat is het?

Compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen is het aantal leerdoelen en het aantal uur dat politiemedewerkers worden opgeleid in het delen van informatie.

Wat levert het op?

- Politied medewerkers weten het belang van informatiedelen (o.a. informatieafhankelijkheid)
- Politied medewerkers weten wat de proces en structuur afspraken zijn en welke eisen de wet en het besluit veiligheidsregio's stelt aan het eigen beeld c.q. gedeeld totaalbeeld.

Wat kun je doen?

- Als organisatie en leidinggevendende kan je opleiding inzetten om kennis van richtlijnen en informatie te verbeteren.
- Als organisatie en leidinggevendende opleidingsdoelen vaststellen.

Teambevlogenheid

Op basis van de empirische analyse blijkt dat teambevlogenheid de invloed die uitgaat van kwaliteit procesafspraken, sterke structuur afspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen in positieve of negatieve manier kan bijstellen. Uit de empirie blijkt dat een teambevlogenheid een modererende (interacterende) variabele.

Met behulp van axiaal coderen kunnen de volgende aspecten (empirische bevindingen) worden samengevoegd tot de modererende (interacterende) variabele teambevlogenheid:

- De mate waarin zichtbaar gebruik gemaakt wordt van informatie-uitwisseling en kennisdeling om tot betere taakuitvoering te komen (leidinggevende);
- De mate waarin informatievragen worden uitgezet en wordt gemonitord of hieraan gewerkt wordt (leidinggevende);
- De mate waarop informatiedelen de doelgerichtheid van de samenwerking ondersteund (meerwaarde);
- De mate waarop informatiedelen de taakgerichtheid van de samenwerking ondersteund (meerwaarde);
- De mate waarop informatiedelen de stakeholdergerichtheid ondersteund (meerwaarde)
- De mate van zelfmanagement (monodisciplinaire kennisontwikkeling);
- De mate waarop een leidinggevende initiatief neemt en feedback en support geeft informatie om uitwisseling te bevorderen.

Wat is het?

In bevlogen teams zijn teamleden loyaal en nauw met elkaar en met het werk verbonden, leidinggevend stimuleren informatie-uitwisseling om tot betere taakuitvoering te komen door teamleden formeel de ruimte te geven om zelf te handelen. Teamleden nemen de ruimte om tot een betere taakgerichtheid, doelgerichtheid en stakeholdergerichtheid van de samenwerking te komen.

Wat levert het op?

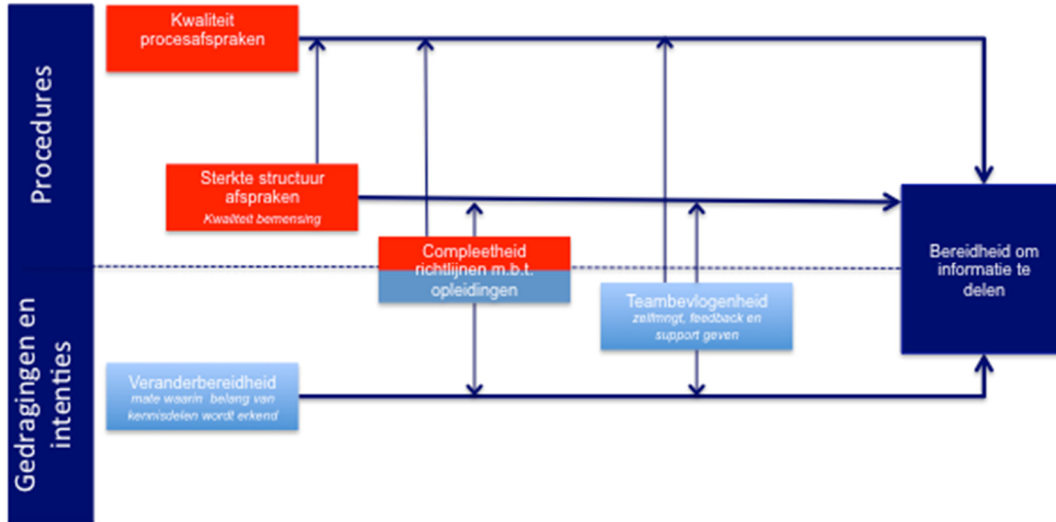
- Grotere effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit;
- Team met een hoge mate van zelfmanagement zijn succesvoller ze komen tot betere oplossingen;
- Team die beter samenwerkt om hun doelen te behalen, hun taken uit te voeren en hun stakeholdergerichtheid te verbeteren.

Wat kun je doen?

- Als leidinggevende stimuleer je de teamleden om meer uit het (team)werk te halen;
- Als leidinggevende zet je het team centraal en wek je aan de teamgeest;
- Als leidinggevende herhaal je in gesprekken, bijeenkomsten vaak hoe je als team een bijdrage levert aan de missie en visie van de politie;
- Als leidinggevende stimuleer je zelfmanagement door ruimte te geven, de verwachting uit te spreken dat het team zelf problemen oplost, daarop stuurt en ze waar nodig ondersteunt en door het team zoveel mogelijk te betrekken bij het formuleren van doelstellingen;
- Als organisatie teams bevoegdheden geven en het nemen van initiatief belonen;
- Als organisatie en leidinggevende kan je opleiding in te zetten om de competenties te verbeteren en daarmee de mogelijkheden voor zelfmanagement vergroten.

Nieuw conceptueel (verklarend) model

Op basis van bovenstaande uitgewerkte verklarende theorie is een nieuw conceptueel model opgesteld voor bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties. Dit nieuw conceptueel model is de beantwoording van deelvraag 4, waar gevraagd wordt om een verklaring voor de bereidheid om informatie te delen. Dit antwoord is tot stand gekomen door de analyse van 13 interviews met personen die vanuit de politie in de praktijk betrokken zijn in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalig optreden en crisissituaties.



Figuur 13 Nieuw conceptueel (verklarend) model

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk vormen de bevindingen uit de eerdere hoofdstukken de basis voor de conclusies die worden getrokken en de aanbevelingen die worden gedaan. In paragraaf 6.1 wordt een korte recapitulatie van het onderzoeksdesign gegeven en in paragraaf 6.2 worden de deelvragen beantwoord. Hierna wordt in paragraaf 6.3 antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens worden in paragraaf 6.4 de bevindingen uit het onderzoek vertaald naar aanbevelingen voor de theorie en praktijk. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoek in paragraaf 6.5.

6.1 Recapitulatie onderzoeksdesign

In Nederland is de afgelopen jaren hard gewerkt aan het effectiever aanpakken van grote incidenten en crisissituaties. Bij dergelijke incidenten is informatiemanagement een dynamisch, integraal onderdeel van het besluitvormingsproces. Om de informatiedeling te verbeteren heeft het veiligheidsberaad in 2009 besloten om het landelijke project netcentrisch werken in het leven te roepen²⁵. Door dit landelijk project zijn een aantal concrete maatregelen en systemen geïmplementeerd maar we weten nog steeds niet welke factoren de bereidheid om informatie te delen beïnvloeden en hoe de verschillende maten van informatiedeling kan worden verklaard. In dit onderzoek zijn het theoretische kader (H 3) en het multiple case onderzoek (H 5) gericht op het beantwoorden van de vraag hoe de bereidheid om informatie te delen kan worden verklaard. In dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van inductief en deductief analyseren omdat ik een open en onbevooroordeelde blik wil combineren met een centraal analysekader. Doormiddel van een literatuurreview is bestaande kennis op dit gebied gekoppeld aan het onderzoek. De determinanten die voortkomen uit de literatuurreview zijn als uitgangspunt gebruikt om aan de hand van subcategorieën de empirische bevindingen te presenteren en verklarende relaties mee bloot te leggen. Vervolgens zijn de empirische bevindingen met behulp van axiaal coderen met elkaar vergeleken, met als doel antwoord te geven op de vraag: "**Welke factoren bepalen de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk?**"

6.2 Beantwoording van de deelvragen

De deelconclusies zullen worden geformuleerd op basis van de deelvragen. Hierdoor wordt inzicht gegeven in de verschillende onderdelen van de onderzoeksvraag.

Deelvraag 1: Hoe ziet de beoogde informatie-uitwisseling door politiepersoneel in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties er uit?

Uit de gebruikte literatuur blijkt dat er twee aspecten zijn die relevant zijn voor het beantwoorden van bovenstaande vraag, namelijk:

- Hoe ziet de multidisciplinaire informatie-uitwisseling door politiemedewerkers er uit?
- Hoe ziet de monodisciplinaire informatie- uitwisseling door politiemedewerkers er uit?

Hoe ziet de multidisciplinaire informatie-uitwisseling door politiemedewerkers er uit?

De politie moet volgens artikel 2.4.2 van het Bvr een eigen beeld bijhouden. Het eigen beeld bestaat uit de beschikbare gegevens over de ontwikkeling en effecten van een incident, de risico's voor de veiligheid van de hulpverleners en de personen in het getroffen gebied, de aanpak van het incident en de daarvoor benodigde mensen en middelen. Deze gegevens worden nadat zij beschikbaar zijn binnen tien minuten verwerkt in het eigen beeld en voor zover mogelijk geverifieerd. De gegevens moeten vervolgens langs geautomatiseerde weg (middels LCMS) beschikbaar worden gesteld aan:

- a. De onderdelen van de hoofdstructuur;
- b. De andere bij de ramp of crisis betrokken partijen die deze gegevens nodig hebben voor de uitvoering van hun taken en bevoegdheden;
- c. Het onderdeel dat het totaalbeeld bijhoudt.

In het proces van leiding en coördinatie moeten de eigen beelden en het totaalbeeld een sleutelrol spelen. Een advies of opdracht van een onderdeel van de hoofdstructuur moet gebaseerd zijn op het actuele eigen beeld van dat onderdeel en op het actuele totaalbeeld.

²⁵ Veiligheidsberaad; Convenant Netcentrisch Werken; 11 september 2009

Wettelijk is vastgelegd dat iedere kolom (sectie) een hoofd informatie moet hebben. De Hoofd informatie is belast met het tijdig en in de juiste kwaliteit / kwantiteit verwerven, verwerken, veredelen en verstrekken van informatieproducten. De hoofden informatie zijn in dit kader ook belast met het onderhouden van het eigen beeld van de sectie en met het aanleveren van multi-relevante informatie richting de hoofdstructuur van de crisisbeheersing. Terwijl de inhoudelijk deskundigen en degenen die dicht bij de bron zitten verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de informatie is de Informatie- organisatie verantwoordelijk voor het proces van het delen en laten stromen van informatie.

Hoe ziet de monodisciplinaire informatie- uitwisseling door politiemedewerkers er uit?

De HIN politie, is de hoofd van de informatie-organisatie binnen het (N)SGBO. De HIN is verantwoordelijk voor het delen en laten stromen van informatie binnen de interne organisatie van de politie (monodisciplinaire informatiedeling) en het delen van de politie informatie met de crisispartners (multidisciplinaire informatiedeling).

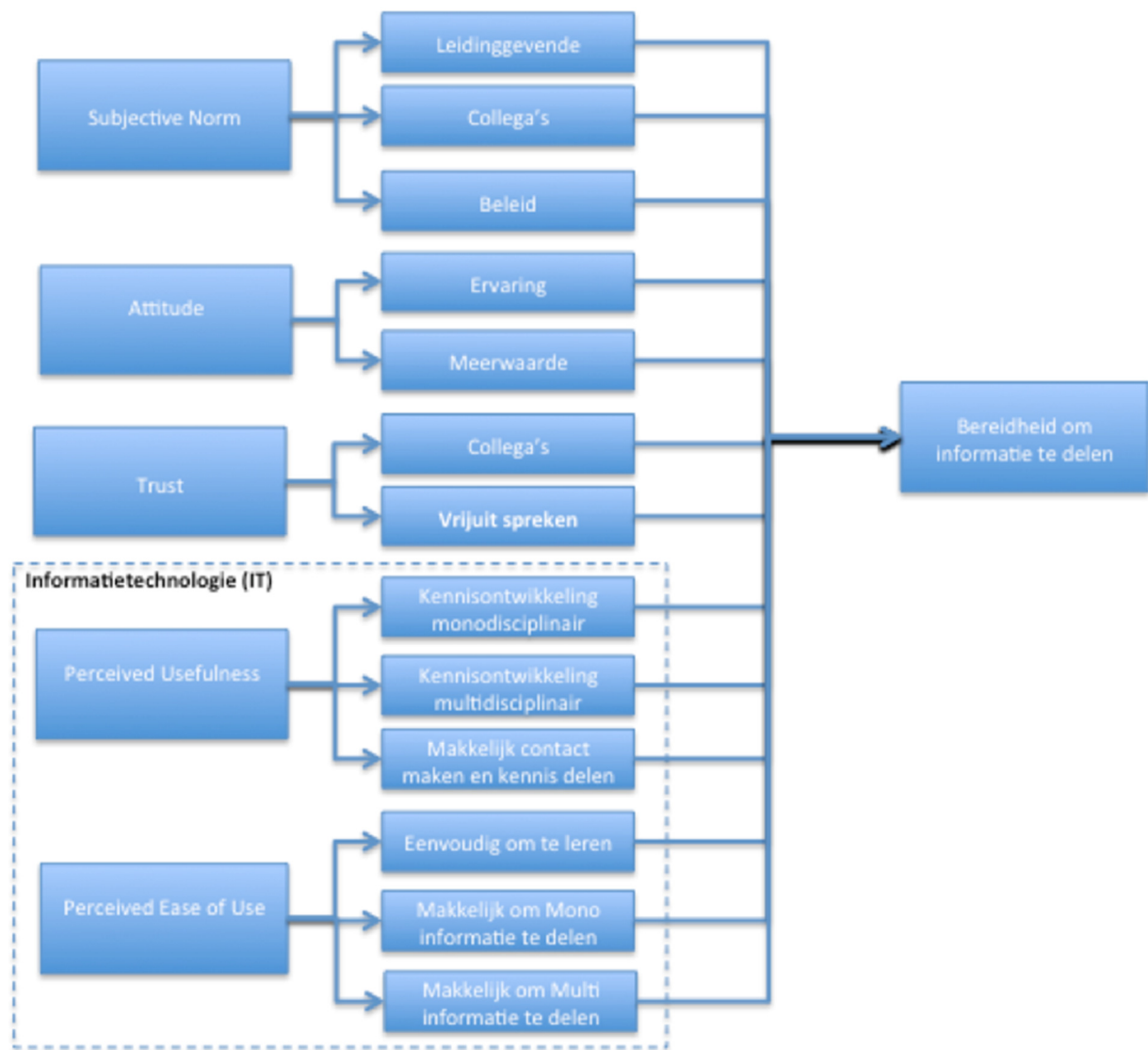
Monodisciplinair leidt informatie-uitwisseling door politiemedewerkers tot onduidelijkheid omdat er geen eenduidige richtlijnen zijn voor hoe (N)SGBO knoppen operationele informatie met de HIN moeten delen. Hierdoor verschilt zowel binnen als tussen de politie-eenheden de werkwijze van de HIN.

Omdat de Wet en Besluit Veiligheidsregio's voorschrijft dat de politie haar relevante nieuwe informatie binnen 10 minuten deelt wordt voorgesteld om de werkzaamheden voor het opstellen en onderhouden van het eigen politiebeeld binnen het (N)SGBO structuur toe te bedelen aan de nieuwe rol van medewerker operationeel beeld politie. Dit omdat de informatiedeling op dit opschalingsniveau nog niet geheel naar wens verloopt. Hij/zij stelt het eigen politiebeeld onder leiding van het Hoofd Informatie op, verwerkt dit in LCMS en neemt relevante gegevens / vraagstukken uit LCMS over in LJP. Het Hoofd Informatie (HIN) blijft hierbij voor dit proces als eindverantwoordelijke optreden.

Daarnaast wordt voorgesteld om het aantal collega's die informatie tussen intern en extern uit kunnen wisselen te beperken tot de nieuwe rol van informatiemanager politie. Met uiteraard een bijbehorende opleiding en certificering. Hierdoor wordt als het ware een informatie cel tussen intern en extern geplaatst die gefilterd (op maat en ontdaan van privacy gevoelige gegevens) informatie verstrekt en informatie vanuit het netwerk intern weet te duiden.

Deelvraag 2: Welke factoren zijn van invloed op de informatie-uitwisseling binnen een samenwerkingsnetwerk vanuit de literatuur?

Dit onderzoek heeft doormiddel van een systematisch literatuuronderzoek in hoofdstuk 3 een overzicht gegeven van welke factoren invloed hebben op de informatie-uitwisseling binnen een samenwerkingsnetwerk. Aan de hand hiervan is onderstaand voorlopig conceptueel model opgesteld met de factoren die vanuit de theorie invloed hebben op de bereidheid om informatie te delen.



Figuur 14 Voorlopig conceptueel model, determinanten voor de bereidheid om informatie te delen

Deelvraag 3: Waarom delen sommige politiemedewerkers meer informatie dan andere politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalige optreden en crisissituaties?

In paragraaf 5.2 is op basis van de empirische bevindingen vastgesteld welke theoretische variabelen, dimensies en aspecten invloed hebben op het informatiedeling gedrag van politiemedewerkers (aspecten – open codering). In paragraaf 5.3.1 wordt antwoord geven op deelvraag 3 door de aspecten met behulp van axiaal coderen (fase 1) te splitsen, samenvoegen en/of nieuwe codes (variabelen) te formuleren. Fase 1 axiaal coderen resulteert in een herziene, meer adequate codelijst waarmee deelvraag 3 beantwoord kan worden. De reden waarom sommige politiemensen meer informatie delen dan anderen politiemedewerkers in het samenwerkingsnetwerk rondom grootschalig optreden en crisissituaties ligt aan de invloed van de volgende variabelen:

- Kwaliteit procesafspraken;
- Sterkte structuur – Kwaliteit bemensing;
- Veranderbereidheid – mate waarin belang van informatiedeling wordt erkend;
- Compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen;
- Teambevlogenheid – zelfmanagement, feedback en support geven.

Deelvraag 4: Welke verklaring kan worden opgesteld?

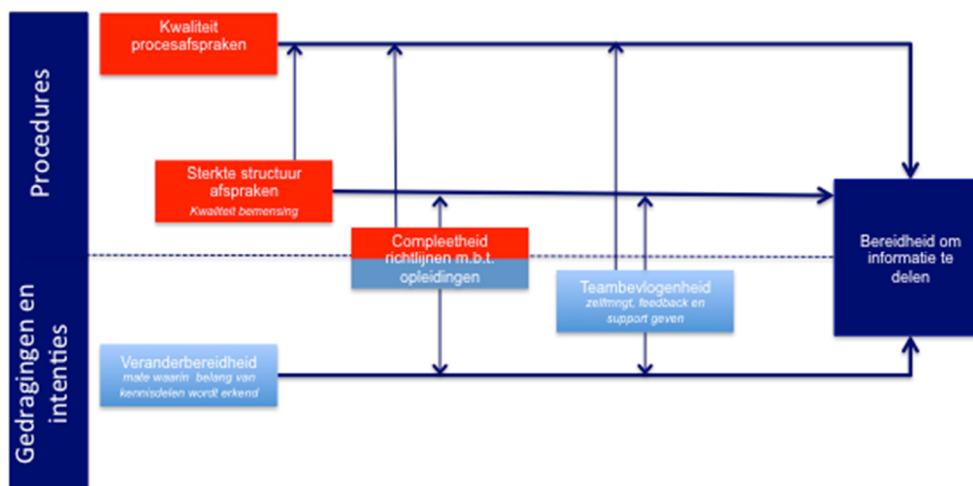
De codes (variabelen) die invloed hebben op de bereidheid om informatie te delen zijn in paragraaf 5.3.1 vastgesteld. In paragraaf 5.3.2 worden deze codes, thema's en concepten verder uitgewerkt tot een verklarende theorie. Op basis hiervan wordt een nieuw conceptueel (verklarend) model weergegeven van hoe de codes met elkaar verband houden.

6.3 Beantwoording centrale onderzoeksvraag: een nieuw verklarend model

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek is middels open coderen en axiaal coderen een nieuw, verfijnd, conceptueel model opgesteld in paragraaf 5.3.2. Dit nieuwe model verklaart welke factoren invloed hebben op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk.

Onderstaand nieuw conceptueel (verklarend) model laat zien dat vijf determinanten (kwaliteit procesafspraken, sterkte structuurafspraken, veranderbereidheid, compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen en teambevlogenheid) invloed hebben op de bereidheid om informatie te delen. De determinanten zijn onder te verdelen in procedures en gedragingen en intenties. Zo laat het nieuw verklarend model zien dat:

1. Kwaliteit procesafspraken (de mate waarin procesafspraken het operationeel informatiemanagement proces op een effectieve en efficiënte manier ondersteunen bij het maken van een actueel gedeeld beeld) directe invloed (relatie) heeft op de bereidheid om informatie te delen.
2. Sterkte structuurafspraken (de kwaliteit van bemensing, het werken met een vaste team, het hebben van een logger, operationeel informatieanalist, informatie coördinator en de afspraak dat wijkagenten niet in de ME zitten) zowel een direct invloed (relatie) heeft op de bereidheid om informatie te delen. Daarnaast heeft structuurafspraken indirect invloed op de bereidheid om informatie te delen doordat het de invloed die uitgaat van kwaliteit procesafspraken op de bereidheid om informatie te delen op een positieve of negatieve manier kan bijstellen.
3. Veranderbereidheid (de mate waarin het belang van kennisdelen wordt erkend) directe invloed (relatie) heeft op de bereidheid om informatie te delen
4. Compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen (het aantal leerdoelen en het aantal uur dat politiemedewerkers worden opgeleid in het delen van informatie) indirecte invloed heeft op de bereidheid om informatie te delen. De invloed van sterkte structuur afspraken, kwaliteit procesafspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen kan zowel positief als negatief worden bijgesteld door de invloed van compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen.
5. Teambevlogenheid (de mate waarin teamleden loyaal en nauw met elkaar en met het werk verbonden, leidinggevenden informatie-uitwisseling stimuleren om tot betere taakuitvoering te komen en teamleden formeel de ruimte te geven om zelf te handelen. De mate waarin teamleden de ruimte nemen om tot een betere taakgerichtheid, doelgerichtheid en stakeholdergerichtheid van de samenwerking te komen) indirecte invloed (relatie) heeft op de bereidheid om informatie te delen. De invloed van sterkte structuur afspraken, kwaliteit procesafspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen kan zowel positief als negatief worden bijgesteld door de invloed van teambevlogenheid.



Figuur 15 Nieuw conceptueel (verklarend) model

6.4 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies die aan de orde zijn geweest in paragraaf 6.2 en 6.3 volgen hieronder een vijftal aanbevelingen richting de praktijk die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. De aanbevelingen zijn gericht op factoren waar de politie invloed op kan uitoefenen ter verbetering van de informatiedeling van politiemedewerkers tijdens grootschalig optreden en crisissituaties.

Harmoniseer binnen de politie het operationeel informatiemanagement proces ten behoeve van grootschalig optreden en crisissituaties.

Deze aanbeveling is gebaseerd op de empirische bevindingen (factoren die de bereidheid om informatie te delen verklaren):

- De mate waarin procesafspraken worden gemaakt (leidinggevende);
- De mate waarin procesafspraken zijn vastgelegd (beleid);
- De mate waarin het operationeel informatiemanagement proces wordt ondersteund (monodisciplinaire kennisontwikkeling);
- De mate waarin op een effectieve en efficiënte manier een actueel gedeeld (politie)beeld kan worden gemaakt. (makkelijk contact maken en kennis delen).

Het verklarende model laat zien dat er een directe relatie bestaat tussen kwaliteit procesafspraken en de mate waarop politiemedewerkers informatie delen. Daarnaast blijkt uit de empirische analyse dat het ontbreken van afspraken over samenwerking en informatie-uitwisseling kan leiden tot de volgende problemen:

- Waar afspraken ontbreken of niet op elkaar aansluiten, ontstaat de samenwerking doordat collega's elkaar weten te vinden. Zij moeten intensief met elkaar contact hebben om het werk goed te organiseren of op te schalen.
- Een groot risico is dat bij het ontbreken van afspraken de gevraagde middelen of capaciteit niet of onvoldoende op tijd wordt ingezet en escalatie onafwendbaar en de handhaving onbeheersbaar wordt.
- Daarbij speelt dat de huidige informatiestromen onvoldoende samenhang kennen, waardoor tijdrowende workarounds ontstaan en de kwaliteit van informatie daalt, zodat het proces onvoldoende wordt ondersteund.
- Grote diversiteit in ondersteunende tooling.

Harmonisatie van het operationeel informatiemanagement proces is nodig om afspraken en werkwijzen binnen de politie en tussen de politie en de crisispartners beter op elkaar af te stemmen en waar nodig gelijk te trekken zodat op een effectieve en efficiënte manier een actueel gedeeld (politie)beeld kan worden gemaakt. Dit vraagt onder andere om standaardisatie van werkwijzen en systemen. Het gebruik van technologie moet er uiteindelijk voor zorgen dat het geharmoniseerde operationeel informatiemanagement proces binnen de politie op een effectieve en efficiënte manier wordt ondersteund

Borg de ondersteuning van het operationeel informatiemanagement proces door SGBO organisatiestructuur afspraken te maken

Uit dit onderzoek blijkt dat er grote verschillen in zijn in hoe het operationeel informatiemanagement proces is georganiseerd binnen de politie. Deze aanbeveling is gebaseerd op de empirische bevindingen (factoren die de bereidheid om informatie te delen verklaren):

- De mate waarin structuur afspraken zijn vastgelegd (beleid)
- Het hebben van een logger die verantwoordelijk is voor de registratie van relevante informatie per (N)SGBO knop (monodisciplinair informatiedelen);
- Het hebben van een operationeel informatieanalist(OIA) die verantwoordelijk is voor de interpretatie van informatie van de loggers (monodisciplinair informatiedelen);
- Het hebben van een informatie coördinator (IC) die verantwoordelijk is voor de uitwisseling van interne informatie die extern gedeeld moet worden (multidisciplinaire informatiedelen);
- De mate waarin de informatie coördinator en het multidisciplinaire proces ondersteund wordt (multidisciplinaire kennisontwikkeling);
- De mate waarin een OIA, IC en HIN informatievragen kunnen stellen (makkelijk contact maken en kennis delen);
- De mate waarin SGBO-organisatiestructuur voorschrijft wie waarvoor verantwoordelijk is. (vertrouwen in collega's);
- De mate waarin met een vaste staf/ team wordt gewerkt. (vrijuit spreken).

Uit de empirische analyse en verklarende model blijkt dat afspraken over de kwaliteit van bemensing (structuurafspraken) de invloed die uitgaat van kwaliteit procesafspraken op de bereidheid om informatie te delen in positieve of negatieve manier kan bijstellen. Doordat er een logger is wordt er informatie gelogd. Doordat wijkagenten niet in de ME maar in de wijk zitten tijdens een crisis kan informatie worden gedeeld. Doordat er een operationeel informatieanalist is kan binnengekomen informatie worden geïnterpreteerd waardoor er informatievragen kunnen ontstaan. Op basis hiervan kan de operationeel informatieanalist, informatie coördinator of HIN informatievragen stellen aan politiemedewerkers zodat de operationeel informatieanalist een beter actueel politiebeeld kan opstellen. Het wel of niet hebben van een logger, wijkagent in de wijk, operationeel informatieanalist en informatie coördinator heeft hierdoor invloed op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers.

Verbeter de veranderbereidheid door de samenwerking en informatie-uitwisseling te stimuleren

Deze aanbeveling is gebaseerd op de volgende empirische bevindingen (factoren die de bereidheid om informatie te delen verklaren):

- De mate waarin tijd en ruimte wordt genomen door leidinggevendenden waardoor medewerkers zich kunnen uiten op het werk in ideeën en feedback (leidinggevende);
- De mate waarin tijd en ruimte wordt genomen om informatievragen, ideeën en feedback te geven. (collega's);
- De mate waarop cultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken (ervaring)
- De mate waarop kennis en ervaring de attitude en houding om informatie te delen ondersteund (ervaring);
- De mate waarop de beveiligingscultuur bijdraagt aan informatie gestuurd werken (multidisciplinair informatiedelen);
- De mate waarop attitude en kennis het delen van informatie ondersteund (vrijuit spreken).

Het verklarende model laat zien dat de mate waarin het belang van kennisdelen wordt erkend (de veranderbereidheid) van invloed is op de bereidheid om informatie te delen door politiemedewerkers. Leiderschap is kritieke factor bij het verbeteren van de veranderbereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen.

Verwerk operationeel informatiemanagement procedures en richtlijnen in opleidingen voor SGBO-medewerkers

Deze aanbeveling is gebaseerd op de volgende empirische bevindingen (factoren die de bereidheid om informatie te delen verklaren):

- De mate van informatieafhankelijkheid;
- De mate waarin opleidingsbeleid en oefenbeleid is vastgesteld;
- Duidelijke richtlijnen voor het multidisciplinair uitwisselen van politie informatie;
- De mate waarin collega's zijn opgeleid in het delen van informatie.

Uit het verklarende model en de empirische analyse blijkt dat de invloed van sterkte structuur afspraken, kwaliteit procesafspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen zowel positief als negatief kan worden bijgesteld door de invloed van compleetheid richtlijnen met betrekking tot opleidingen. Het verwerken van operationeel informatiemanagement procedures en richtlijnen (bijvoorbeeld: wie is verantwoordelijk voor de informatie-uitwisseling met de partners, welke systemen gebruiken wij, wie heeft toegang tot welke systeem en kennis van eisen die de wet en het besluit veiligheidsregio's stelt aan het eigen beeld c.q. gedeeld totaalbeeld) in opleidingen voor SGBO medewerkers zorgt ervoor dat de invloed die uitgaat van kwaliteit afspraken, sterkte structuur afspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen positief kan worden bijgesteld. Regelmatig oefenen in het delen van informatie draagt bij aan de ervaring van de collega's en bevordert het helder en begrijpelijk delen van informatie tussen crisispartners.

Hierdoor weten politiemedewerkers wat het belang is van informatiedelen, wat de proces en structuur afspraken zijn en welke eisen de wet en het besluit veiligheidsregio's stelt aan het eigen beeld en gedeeld totaalbeeld.

Verbeter de teambevlogenheid door zelfmanagement, feedback en support te stimuleren

Deze aanbeveling is gebaseerd op de volgende empirische bevindingen (factoren die de bereidheid om informatie te delen verklaren):

- De mate waarin zichtbaar gebruik gemaakt wordt van informatie-uitwisseling en kennisdeling om tot betere taakuitvoering te komen (leidinggevende)
- De mate waarin informatievragen worden uitgezet en wordt gemonitord of hieraan gewerkt wordt (leidinggevende)

- De mate waarop informatiedelen de doelgerichtheid van de samenwerking ondersteund (meerwaarde)
- De mate waarop informatiedelen de taakgerichtheid van de samenwerking ondersteund (meerwaarde)
- De mate waarop informatiedelen de stakeholdergerichtheid ondersteund (meerwaarde)
- De mate van zelfmanagement (monodisciplinaire kennisontwikkeling)
- De mate waarop een leidinggevende initiatief neemt en feedback en support geeft informatie om uitwisseling te bevorderen

Uit het verklarende model en de empirische analyse blijkt dat teambevlogenheid de invloed die uitgaat van kwaliteit procesafspraken, sterkte structuur afspraken en veranderbereidheid op de bereidheid om informatie te delen in positieve of negatieve manier kan bijstellen. Uit de empirie blijkt dat een teambevlogenheid een modererende (interacterende) variabele is.

6.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De ambitie van dit onderzoek met betrekking tot de maatschappelijke relevantie is praktisch van aard. Wanneer de factoren die invloed hebben op informatiedeling kunnen worden vastgesteld, kunnen ze worden toegepast om de informatiedeling van politiemedewerkers tijdens grootschalig optreden en crisissituaties te verbeteren. Daarnaast is dit onderzoek maatschappelijk relevant omdat het verbeteren van de informatiedeling van de politie een speerpunt blijft voor de komende periode, zo blijkt uit het beheerplan nationale politie 2016 en de Veiligheidsagenda van de ministerie van Veiligheid en Justitie. Er zijn uit dit onderzoek factoren naar voren gekomen die invloed lijken te hebben op de bereidheid om informatie te delen. Op basis van deze factoren is een aantal aanbevelingen gedaan voor de praktijk. Als deze aanbevelingen worden overgenomen wordt aan de ambitie van dit onderzoek voldaan.

Wat betreft de ambitie met betrekking tot de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat op basis van de bevindingen van dit onderzoek de theorie over netcentrisch werken en over welke factoren van invloed zijn op informatie-uitwisseling binnen een samenwerkingsnetwerk middels open coderen en axiaal coderen tot een nieuw, verfijnd, conceptueel (verklarend) model hebben geleid. Dit nieuwe model verklaart welke factoren invloed hebben op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk. Daardoor draagt dit onderzoek bij aan de theorie over netcentrisch werken binnen de domein van grootschalig optreden en crisisbeheersing en is aan de ambitie voldaan.

6.6 Beperkingen van het onderzoek

De externe validiteit ziet op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Om antwoord te geven op vragen uit de vraagstelling van het onderzoek is als onderzoeksstrategie gekozen voor het combineren van een deductieve en inductieve aanpak. Daarom is begonnen met een literatuurreview en een voorlopig conceptueel model op basis van de vanuit de literatuurreview gevonden determinanten die van invloed zijn op de bereidheid om informatie te delen (deductieve spoor). Aansluitend bij de opbrengsten van het literatuuronderzoek wordt ook empirisch onderzoek, een ‘multiple casestudy’ uitgevoerd (inductieve spoor). Op basis van de literatuurreview en empirische bevindingen van dit onderzoek is middels open coderen en axiaal coderen een nieuw, verfijnd, conceptueel model opgesteld in paragraaf 5.3.2. Dit nieuwe model verklaart welke factoren invloed hebben op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalig optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk.

Dit nieuwe, verklarende model kan niet zonder meer worden gegeneraliseerd omdat het niet voor allerhande vormen van informatiedelen toepasbaar is en de Nederlandse praktijk rondom netcentrisch werken gezien de context en implementatievorm kan afwijken van andere praktijksituaties. Het uiteindelijke verklarende model in paragraaf 5.3.2 geeft echter wel preciezer aan welke variabelen – vanuit het oogpunt van netcentrisch werken – invloed hebben op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen tijdens grootschalig optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk. De resultaten van de casestudy leiden dus niet tot statistische generalisaties, maar zijn in potentie wel “generaliseerbaar naar theoretische proposities” (Yin, 2013: p. 21). Dit wordt ook wel analytische generalisatie genoemd en kan van toepassing zijn in zowel enkelvoudige als meervoudige casestudies (Yin, 2013: p. 42).

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat niet alle hoofden van het SGBO knoppenmodel, de functiestructuur Politiezorg conform RCCP 2009 zijn geïnterviewd en niet alle eenheden hebben meegewerkt aan het onderzoek. Bij aanvang van het onderzoek was het de bedoeling dat minimaal 1

hoofd per SGBO knop geïnterviewd zou worden en dat alle eenheden minimaal 1 respondent zouden aanleveren. Dit is in de praktijk niet haalbaar gebleken. Zo zijn er 8 van de 10 hoofden van het SGBO knoppenmodel geïnterviewd. Geïnterviewd zijn de Hoofd Informatie (HIN), de Hoofd Handhaven Netwerken (HHN), de Hoofd Ondersteuning (HON), de Hoofd Ordehandhaving (HoHa), de Hoofd Bewaken en Beveiligen (HBB), de Hoofd Opsporing (HOPS), de Hoofd Opsporingsexpertise (Hopex) en de Algemene Commandant Politiezorg (AC). Een Hoofd Interventie (Hint) en een Hoofd Mobiliteit (HMOB) zouden ook geïnterviewd worden maar zij in verband met een hoge werkdruk uiteindelijk niet geïnterviewd. Daarnaast hebben 8 van de 11 eenheden meegewerkt aan het onderzoek. Respondenten vanuit Noord Nederland, Midden Nederland, Noord-Holland, Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Oost Brabant en de Landelijke Eenheid zijn geïnterviewd. De eenheden Oost-Nederland, Zeeland West-Brabant en Limburg hebben respondenten opgegeven maar de respondenten hebben in verband met een hoge werkdruk toch geen medewerking kunnen verlenen.

Om de leesbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten zijn sommige citaten geredigeerd door de onderzoeker.

Doordat er 13 cases zijn geanalyseerd, is er sprake van een analyse op hoofdlijnen in plaats van een analyse waarbij echt de diepte is ingegaan wat bijvoorbeeld het geval is als er sprake is van een single case analyse.

6.7 Reflectie op het onderzoek

Tot slot van deze scriptie volgt een reflectie op het onderzoek. Deze paragraaf bevat suggesties voor vervolgonderzoek en welke lessen ik wil meegeven aan studenten die kwalitatief onderzoek willen doen.

6.7.1 Suggesties voor vervolgonderzoek.

In dit onderzoek is als onderzoeksstrategie gekozen voor het combineren van een deductieve en inductieve aanpak. Op basis van de literatuuronderzoek (deductieve spoor) en de empirische bevindingen uit de casestudy's (inductieve spoor) is middels open coderen en axiaal coderen een nieuw, verfijnd, conceptueel model opgesteld in paragraaf 5.3.2. Dit nieuwe model verklaart welke factoren invloed hebben op de bereidheid van politiemedewerkers om informatie te delen rondom grootschalige optreden en crisissituaties binnen een samenwerkingsnetwerk. Om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten en conclusies van dit onderzoek te vergroten verdient het aanbeveling om dit model te toetsen middels kwantitatief onderzoek. Met kwantitatief onderzoek kunnen de causale relaties tussen factoren sterker worden bevestigd dan met kwalitatief onderzoek (Saldana, 2009: p.15). Daarnaast zou in verder onderzoek het onderscheid tussen directe en indirecte factoren die vallen onder de variabele veranderbereidheid nog beter naar voren kunnen worden gebracht. Dit zou kunnen leiden tot nog betere aanbevelingen ter verbetering van de informatiedeling van politiemedewerkers tijdens grootschalig optreden en crisissituaties.

6.7.2 Lessons learned

Ik zou graag het volgende tips mee willen geven aan studenten die kwalitatief onderzoek willen doen:

1. Werk interviews zo snel mogelijk uit;
2. Houd er rekening mee dat je meer tijd nodig hebt voor het proces van theorieconstructie.

Werk interviews die je hebt afgenomen zo snel mogelijk uit zodat gekeken kan worden hoe de informatie afkomstig uit het interview van invloed is op het conceptueel model, hoe dit model eventueel verfijnd en aangevuld kan worden. Hierdoor kan in het daarop volgende interview gebruik worden gemaakt van een aangepaste topiclijst. Doordat ik de eerste interviews niet gelijk heb uitgewerkt heb ik een aantal respondenten achteraf moeten bellen om additionele vragen te stellen. Ondanks dat ik respondenten terug kon bellen had ik het gevoel dat ik het momentum miste.

Het opbouwen van een verklaring voor informatiedeling wordt voor een gedeelte beïnvloed door de theorie die ik heb gelezen en door mijn empirische bevindingen maar kan niet logischerwijs op basis hiervan worden afgeleid in dit type onderzoek. Om tot een verklaring te komen voor informatiedeling moest ik een aantal coderingslagen maken. Dit is lastiger dan ik had gedacht en heeft mij hierdoor meer tijd gekost.

Literatuurlijst

- Adviescommissie Coördinatie ICT Rampenbestrijding. (2005). De Vrijblijvendheid Voorbij. Op naar een effectieve multidisciplinaire informatievoorziening bij grootschalig gezamenlijk optreden in onze gedecentraliseerde eenheidsstaat (*Adviesrapport*).
- Alberts, D. S., Garstka, J. J., & Stein, F. P. (1999). {Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority}.
- Amsing, G., Best, S., Peekstok, J., & Treurniet, W. (2013). Netcentrisch Werken: nu en in de toekomst.
- Landelijk project Netcentrisch Werken, Instituut Fysieke Veiligheid.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*.
- Boin, A., & Hart, P. (2010). Organising for Effective Emergency Management: Lessons from Research1. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 357-371.
- Crisisbeheersing, L. B. (2006). Basisvereisten crisismanagement. *De decentrale*.
- den Hengst, M., Rovers, B., Regterschot, H. (2014) Intelligence bij evenementen. Een inventarisatie van risicomangementpraktijken bij de politie. Boom Lemma uitgevers Den Haag.
- Jiacheng, W., Lu, L., & Francesco, C. A. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management*, 30(3), 220-230.
- Jolaei, A., Nor, K. M., Khani, N., & Yusoff, R. M. (2014). Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413-431.
- Kalling, T. (2003). Organization□internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative case study. *Knowledge and Process management*, 10(2), 115-126.
- Lin, F. R., & Huang, H. Y. (2013). Why people share knowledge in virtual communities?: The use of Yahoo! Kimo Knowledge+ as an example. *Internet Research*, 23(2), 133-159.
- Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44-52.
- Papadopoulos, T., Stamati, T., & Nopparuch, P. (2013). Exploring the determinants of knowledge sharing via employee weblogs. *International Journal of Information Management*, 33(1), 133-146.
- Saldaña, J. (2012). *The coding manual for qualitative researchers* (No. 14). Sage.
- Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.
- Tohidinia, Z., & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors.

Industrial Management & Data Systems, 110(4), 611-631.

- Tops, P. E. W. M., van Duin, M., Kop, N., Adang, O., & Wijkhuijs, L. J. J. (2012). Lessen in crisisbeheersing. Dilemma's uit het schietdrama in Alphen aan den Rijn.
- Treurniet, W., & Van Buul, K. (2013). De staat van de netcentrische crisisbeheersing. No. TNO 2013 R10515) (p.40). TNO.
- Tsai, M. T., Chen, K. S., & Chien, J. L. (2012). The factors impact of knowledge sharing intentions: the theory of reasoned action perspective. *Quality & Quantity*, 46(5), 1479-1491.
- Veldhuisen, A. V., Hagelstein, R., Voskamp, I., & Genderen, R. V. (2013). *Evaluatie Wet veiligheidsregio's*. Andersson Elffers Felix.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Lemma.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250-277.
- Wolbers, D., & Boersma, D., & de Heer, J. (2012). Netcentrisch werken in ontwikkeling. Een cultuuronderzoek naar multidisciplinaire samenwerking in de veiligheidsregio's.
- Yin, R. K. (2013). Case study research: Design and methods. Sage publications.

Bijlage 1: Lijst van respondenten

Respondenten	SGBO Functie	Eenheid
Respondent 1	Hoofd informatie	Noord Holland
Respondent 2	Hoofd informatie	Landelijke eenheid
Respondent 3	Hoofd Handhaven Netwerken	Amsterdam
Respondent 4	Hoofd Handhaven Netwerken	Midden Nederland
Respondent 5	Hoofd ondersteuning	Midden Nederland
Respondent 6	Hoofd ondersteuning	Oost Brabant
Respondent 7	Hoofd Ordehandhaving	Den Haag
Respondent 8	Hoofd Ordehandhaving	Oost Brabant
Respondent 9	Hoofd Bewaken en Beveiligen	Landelijke eenheid
Respondent 10	Hoofd Opsporing	Den Haag
Respondent 11	Hoofd Opsporing	Noord Nederland
Respondent 12	Hoofd Opsporingsexpertise	Rotterdam
Respondent 13	Algemene Commandant	Amsterdam

Bijlage 2: Codeertabel

Variabelen	Dimensie
Subjective norm	Invloed van leidinggevenden
	invloed van collega's
	Invloed van beleid
Attitude	Invloed van ervaring
	Invloed van meerwaarde zien
Perceived Ease of Use	Invloed van gebruiksgemak monodisciplinair informatie delen
	Invloed van gebruiksgemak multidisciplinair informatie delen
	Invloed van eenvoudig informatiedelen m.b.v. IT
Perceived Usefulness	Invloed van monodisciplinair kennisontwikkeling
	Invloed van multidisciplinaire kennisontwikkeling
	Invloed van makkelijk contact maken en kennis delen
Trust	Invloed van vertrouwen in collega's
	Invloed van vrijuit kunnen spreken