



Werken aan de politie
van (over)morgen

Visie op de
innovatiefunctie

Documenthistorie

Versie	Datum	Opgesteld door	Besproken met
0.1.	6-5-2020	Wouter Landman	Jo Adriaens
0.2.	11-5-2020	Wouter Landman	• Jo Adriaens • Ron Boots • Oscar Dros • Jordie van den Heuvel • Wim-Pieter Huijsman • Linda Levels-Japser • Wil Raemakers • Marc Teeuwen • Roel Wolfert
0.3.	18-5-2020	Wouter Landman	• Jo Adriaens • Jannine van de Berg • Ron Boots • Oscar Dros • Krishna Taneja
0.4.	9-6-2020	Wouter Landman	• Jo Adriaens • Joris Craandijk • Roel Wolfert
0.5.	17-6-2020	Wouter Landman	• Jo Adriaens • Oscar Dros • Henk Geveke • Sven Hamelink • Jordie van den Heuvel • Wim-Pieter Huijsman • Martijn Koning • Wil Raemakers • Jeroen van Vught • Roel Wolfert
0.6.	19-6-2020	Wouter Landman	• Jo Adriaens • Wim van Amerongen • Harry Duijts • Oscar Dros • Ruud Eggen • Henk Geveke • Sven Hamelink • Janny Knol • Joost Manusama • Jan ter Mors • Theo van der Plas • Tim Roskam • Marc Teeuwen • Jeroen van Vught • Roel Wolfert
0.7.	27-6-2020	Wouter Landman	

Inhoudsopgave

1.	Introductie: visie op de innovatiefunctie	4
1.1.	Het waarom van deze visie	4
1.2.	De afbakening van deze visie.....	4
1.3.	De essenties van deze visie	5
1.4.	De opbouw van deze visie.....	6
2.	Positioneren van innovatie	7
2.1.	Innovatie is een middel voor betere prestaties	7
2.2.	Innovatie bestaat uit technologische innovatie en sociale innovatie	7
2.3.	Innovatie vindt plaats in een ecosysteem met externe partijen	8
2.4.	Innovatie vraagt een tweebenige politieorganisatie	10
3.	Organiseren van innovatie.....	11
3.1.	Innoveren door middel van een gestructureerd innovatieproces.....	11
3.2.	Innoveren door ideeën uit verschillende bronnen te genereren.....	12
3.3.	Innoveren met ontwikkelkracht	13
3.4.	Innoveren laten renderen door investeren in opschaling.....	14
4.	Besturen van innovatie	16
4.1.	Besturen met drie innovatiestromen	16
4.2.	Besturen in samenhang	17
4.3.	Besturen met spelers die een heldere kernbijdrage leveren.....	18
4.4.	Besturen met gelaagde financiering	20
5.	Opvolging: realisatieopgaven.....	21
5.1.	Lerend realiseren	21
5.2.	Versterken van de innovatiefunctie in de eenheden.....	21
5.3.	Versterken van de innovatiefunctie in de portefeuilles	21
5.4.	Versterken van de korpsbrede innovatiefunctie	22
5.5.	Vormgeven van de besturing.....	22
5.6.	Realiseren in een netwerk.....	22

1. Introductie: visie op de innovatiefunctie



1.1. *Het waarom van deze visie*

In de afgelopen jaren heeft de politie gewerkt aan een perspectief op de politie van overmorgen. Dit perspectief is uitgewerkt in een strategisch kompas met vijf richtingaanwijzers. De politie van overmorgen...

1. ...is verbonden met wijk, web en wereld
2. ...werkt samen in nieuwe veiligheidscoalities, met publieke en private partners, vanuit ieders grootste toegevoegde waarde
3. ...werkt met state-of-the-art intelligence en technologie
4. ...is actief transparant over wat ze doet en wat niet
5. ...is een gezonde, wendbare organisatie, die zorgt voor haar mensen, die talent en vaardigheden ontwikkelt; en is een aantrekkelijke werkgever.

Om de politie van (over)morgen te realiseren, zijn technologische innovatie en sociale innovatie essentieel. De politie in Nederland beschikt over een sterk ontwikkeld innovatievermogen: de realisatie van de politie van (over)morgen is al in volle gang en tegelijkertijd nooit klaar. Er hebben in de afgelopen jaren vele ontwikkelingen plaatsgevonden. Er zijn innovatiehubs ontstaan, innovatiefunctionarissen gekomen, innovatieprocessen opgezet en honderden ideeën geëxploreerd (in verschillende stadia).¹ Kortom: innoveren is binnen de politie een continu proces geworden. Er is veel geleerd en de tijd is rijp om een volgende stap te zetten, gericht op het professionaliseren van de innovatiefunctie van de politie. Deze professionalisering is onder andere nodig om bestaande onvolkomenheden in de werking van de innovatiefunctie aan te pakken.

Met voorliggende visie wordt richting gegeven aan de gewenste professionalisering van de innovatiefunctie. Deze professionalisering moet bijdragen aan:

- Beter faciliteren van innovaties (ontzorgen)
- Groter bereik van innovaties in de politieorganisatie (opschalen)
- Meer samenhang tussen innovaties (verbinden)

Deze professionalisering dient te leiden tot een goed werkende innovatiefunctie. Een goed werkende innovatiefunctie resulteert in een situatie dat innovatie een integraal onderdeel wordt van de politieorganisatie. Op deze wijze kan de politie invulling geven aan haar ambitie om een van de meest innovatieve politiekorpsen ter wereld te zijn.



1.2. *De afbakening van deze visie*

De afbakening van deze visie laat zich het gemakkelijkst toelichten door aan te geven waar deze *niet* over gaat, namelijk: innovaties. In deze visie wordt niet ingegaan op de inhoud van innovaties binnen de politie. De visie heeft betrekking op *de innovatiefunctie* binnen de politie. Om deze afbakening nader toe te lichten, zijn enkele definities behulpzaam.

Innovatie verwijst naar geïmplementeerde veranderingen in manieren van werken² die nieuw zijn voor de politie en leiden tot significant meer effectiviteit en/of efficiëntie in het werk.

Innoveren is het gehele proces van genereren, creëren en implementeren van een nieuwe manier van werken met als doel significant effectiever en/of efficiënter te worden.

Innovatiemanagement betreft het beheersen, coördineren en richten van de activiteiten waarmee de politie haar manieren van werken vernieuwt.³

Voorliggende visie heeft betrekking op het proces van innoveren en het innovatiemanagement gericht op innovaties voor de operatie en bedrijfsvoering. De visie is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de portefeuille innovatie, maar het is geen visie van – of op de portefeuille innovatie. Het is een *korpsbrede visie* op de innovatiefunctie. In de visie wordt het perspectief van de politie op de innovatiefunctie beschreven. Het betreft een beschrijving op hoofdlijnen, die nader wordt uitgewerkt na vaststelling van de visie (zie ook [hoofdstuk 5](#)).

1.3. De essenties van deze visie

De visie op de innovatiefunctie van de politie beschrijft hoe functie behoort te werken en bestaat uit twaalf uitgangspunten op drie dimensies:

- Positioneren van innovatie
- Organiseren van innovatie
- Besturen van innovatie

Positioneren van innovatie

1. De politie beschouwt innovatie als een middel om, in een veranderende omgeving, de prestaties in de operatie, dienstverlening en bedrijfsvoering significant te verbeteren.
2. De politie beschouwt technologische innovatie en sociale innovatie als zijden van dezelfde medaille: beide zijn nodig voor de beweging naar de politie van (over)morgen.
3. De politie beschouwt innovatief vermogen als een eigenschap van het samenspel tussen allerlei onderdelen en partijen en investeert daarom in het innovatie ecosysteem.
4. De politie beschouwt innoveren als iets dat naast de operatie én in verbinding met de operatie plaatsvindt; dit vraagt specifieke manieren van organiseren en besturen.

Organiseren van innovatie

5. De politie innoveert door middel van een gestructureerd innovatieproces dat bestaat uit verschillende bouwstenen.
6. De politie genereert ideeën voor innovaties uit twee bronnen: het primaire proces en research & development.
7. De politie investeert in de ontwikkelkracht van innoveren door de juiste spelers samen te brengen en faciliteiten te bieden.
8. De politie investeert in het proces van opschalen om ervoor te zorgen dat de impact van de innovatiefunctie op het politiewerk toeneemt.

Besturen van innovatie

9. De politie bestuurt innovatie door onderscheid te maken in drie innovatiestromen: 1) een eenheidsstroom, 2) een portefeuillestroom, en 3) een korpsstroom.
10. De politie bestuurt in samenhang door middel van een innovatieagenda (kaderen), verbinding tussen de innovatiestromen (verschuiven) en afstemming tussen de spelers (afstemmen).
11. De politie bestuurt innovatie vanuit een organisatiebreed netwerk met spelers die ieder (een) heldere kernbijdrage(n) leveren.
12. De politie bestuurt innovatie met een eigen, structureel innovatiebudget en financiert de innovatiefunctie op een gelaagde wijze.

Figuur 1.1. Essenties van de visie (wordt nog ingevoegd)



1.4. *De opbouw van deze visie*

De opbouw van deze visie volgt uit de hiervoor genoemde uitgangspunten:

- In hoofdstuk twee wordt ingegaan op het positioneren van innovatie.
- In hoofdstuk drie staat het organiseren van innovatie centraal.
- In hoofdstuk vier gaat het over het besturen van innovatie.

Het visiedocument wordt afgesloten met een hoofdstuk over de realisatieopgaven die uit deze visie voortvloeien.

2. Positioneren van innovatie

De visie op het positioneren van innovatie bestaat uit de volgende uitgangspunten:

- Innovatie is een middel voor betere prestaties.
- Innovatie bestaat uit technologische en sociale innovatie.
- Innovatie vindt plaats in een ecosysteem met externe partijen.
- Innovatie vraagt een tweehandige politieorganisatie.



2.1. *Innovatie is een middel voor betere prestaties*

Een goed werkende innovatiefunctie is voor de politieorganisatie essentieel om in te spelen op ontwikkelingen in haar omgeving, voorbereid te zijn op de vragen van (over)morgen en mogelijkheden tot beter (politie)werk te benutten. Een goed werkende innovatie is noodzakelijk voor de (voortdurende) beweging naar de politie van (over)morgen.

Deze hoofdreden tot innoveren valt uiteen in drie onderliggende redenen:

1. *Prestatiereden.* Door middel van technologische – en sociale innovatie kan de taakuitvoering door de politie in alle domeinen (waaronder: handhaving, opsporing, dienstverlening, intelligence, bedrijfsvoering) significant worden verbeterd. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het gebruik van kunstmatige intelligentie voor het voorspellen van hotspots, het analyseren van grote hoeveelheden (digitale) data in opsporingsonderzoeken met behulp van big data/data analytics, maar ook aan methoden als scrum in de opsporing.
2. *Omgevingsreden.* De omgevingsreden valt uiteen in twee invalshoeken. De eerste invalshoek heeft betrekking op criminelen die opkomende technologieën gebruiken om nieuwe vormen van criminaliteit te plegen. De tweede invalshoek heeft betrekking op burgers die in hun dagelijks leven of in het contact met andere organisaties allerlei technologieën gebruiken waarvan zij verwachten dat de politie deze ook gebruikt. Beide invalshoeken scheppen bij de politie een noodzaak tot innoveren.
3. *Capaciteitsreden.* Het politiewerk is – mede vanwege de rechtsstatelijke inbedding van het werk – arbeidsintensief werk. De intensiteit van het werk kan met behulp van technologie worden verminderd. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan spraakidentificatie bij het uitwerken van verhoren, het gebruik van chatbots in de dienstverlening en bedrijfsvoering, maar ook aan *Robotic Process Automation* (RPA) in (onder andere) de bedrijfsvoering.

Deze redenen – die in de praktijk geregeld met elkaar verweven zijn – vormen bij elkaar de WHY voor de innovatiefunctie van de politie.⁴



2.2. *Innovatie bestaat uit technologische innovatie en sociale innovatie*

Innovatie gaat over veranderingen in manieren van werken die nieuw zijn voor de politie. Heel kort gezegd: iets nieuws doen om vooruit te komen.⁵ In manieren van (samen)werken zijn allerlei aspecten met elkaar verweven, zoals: gedrag van medewerkers, technologie, organisatie, leiderschap. Dit impliceert dat verandering in manieren van (samen)werken vraagt om het beïnvloeden van verschillende aspecten. Het gaat om (veel) meer dan het benutten van nieuwe technologische mogelijkheden.⁶ Om die reden beschouwt de politie technologische innovatie en sociale innovatie als zijden van dezelfde (innovatie)medaille.

Sociale innovatie is om twee redenen essentieel. De eerste reden is dat technologische innovatie in de regel moeizaam slaagt zonder sociale innovatie. Zonder sociale innovatie is de kans groot dat technologieën worden ingebed binnen bestaande routines in het politiewerk.⁷ Er is dan weliswaar moderne technologie geïmplementeerd, maar er vindt geen wezenlijke verandering in de manier van werken plaats. In die gevallen vindt er – ondanks moderne technologie – geen daadwerkelijke innovatie plaats. Hiermee wordt afbreuk gedaan aan de potentie die technologie voor het politiewerk kan hebben. Om die reden is het van belang dat sociale innovatie bij iedere technologische innovatie wordt meegenomen dan wel meegewogen: 'geen technologische innovatie zonder sociale innovatie'. In de combinatie schuilt de kracht.⁸

Het belang van sociale innovatie gaat echter verder dan de directe koppeling met technologische innovatie. Sociale innovatie is het proces van anders denken, anders kijken en anders doen waardoor (onder andere) het innovatief vermogen en menselijk kapitaal van de organisatie wordt vergroot. Sociale innovatie is daarmee essentieel voor de (continue) beweging naar de politie van (over)morgen. Om die reden investeert de politie in sociale innovatie. Hierbij staan twee hefbomen centraal:⁹ 1) investeren in de ontwikkeling en inzet van medewerkers (stimuleren creativiteit, inzet op basis van talenten), en 2) investeren in het 'bij de tijd brengen' van de politieorganisatie (o.a. flexibel organiseren en meer zelfsturing).¹⁰

Een voorbeeld van een sociale innovatie (zonder technologische innovatie) is scrum binnen de opsporing. Scrum is een nieuwe manier van organiseren die in de omgeving van de politie al geruime tijd in ontwikkeling is. Het Q team in Oost-Nederland is in 2017 gestart met een experiment met scrum binnen de opsporing in het basisteam Arnhem-Zuid. Dit experiment heeft geleid tot een verbetering van de operationele prestaties (o.a. reductie plankzaken) en het werkplezier. In de afgelopen jaren is de verspreiding van scrum binnen de opsporing (basisteams, districtsrecherches, regionale diensten) behoorlijk op gang gekomen en deze is op het moment van schrijven nog volop gaande. Naast scrum en andere manieren van agile werken zijn er nog tal van andere vormen van sociale innovatie binnen de politie gaande, zoals social design GGP ('From the police with love'), hackathons en Tech Gym.



2.3. *Innovatie vindt plaats in een ecosysteem met externe partijen*

Voor succesvolle innovatie is interactie nodig tussen 1) verschillende personen en onderdelen van de politieorganisatie, en 2) de betrokkenen binnen de politieorganisatie en partijen in haar omgeving. Deze interacties vormen de kern van het innovatie-ecosysteem van de politie. De samenwerking met externe partijen is voor de politie van wezenlijk belang. Innoveren vraagt van de politie dat zij haar 'luiken open zet' en 'nieuwe vrienden' maakt (open innovatie). Hierbij kan worden gedacht aan kennisinstellingen, (technologie)bedrijven, andere publieke organisaties en (zeker) niet te vergeten: burgers. De politie participeert in bestaande innovatie-ecosystemen en investeert waar nodig in de ontwikkeling van nieuwe innovatie-ecosystemen. Op deze wijze kan de politie leren van haar omgeving, nieuwe inzichten en state-of-the-art (bewezen) technologie naar binnenhalen en kansen voor vroegtijdige vraagarticulatie benutten. Hierbij is sprake van wederkerigheid: de politie voegt ook toe aan het ecosysteem door opgedane kennis te delen. Deze wederkerigheid is een belangrijke basis voor innovatief vermogen en zorgt ervoor dat de innovatiemotor blijft draaien.¹¹

De politie zorgt bij de ontwikkeling van nieuwe samenwerkingsverbanden op het gebied van innovatie voor een passende samenwerkingsvorm. Dit doet zij samen met de betreffende partners. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee grondvormen van samenwerken: ondernemend samenwerken en verkennend samenwerken.¹² Bij ondernemend samenwerken worden aspecten van organiseren gedeeld, terwijl bij verkennend samenwerken het uitwisselen van capaciteiten (zoals kennis, diensten, ervaringen) centraal staat. Ondernemend samenwerken is dus een intensievere vorm van samenwerken dan verkennend samenwerken. Iedere vorm van samenwerken heeft consequenties voor de besturing en inrichting van een samenwerkingsverband en de afspraken die in dit kader met elkaar worden gemaakt.

Een voorbeeld van ondernemend samenwerken is de stichting Dutch Institute for Technology, Safety, Security (DITSS). DITSS brengt publieke en private stakeholders samen om te werken aan maatschappelijke oplossingen voor hedendaagse veiligheidsvraagstukken in de openbare ruimte. DITSS biedt hiertoe een inspirerende omgeving waarin creatieve oplossingen worden gegenereerd en worden ontwikkeld in praktijkgerichte experimenteerruimtes en operationele proeftuinen (zie ook paragraaf 3.3). Binnen de stichting delen onder andere politie, gemeenten en de veiligheidsregio Midden- en West-Brabant uiteenlopende resources. De politie participeert in alle onderdelen van de gezamenlijke organisatie: van Raad van Toezicht tot uitvoerende innovatietrajecten.

Met betrekking tot de samenwerkingspartners van de politie zijn de volgende, algemene, uitgangspunten van belang:

- De politie in Nederland werkt samen met politiekorpsen in andere landen en internationale organisaties als Europol en Interpol. Het gaat in het bijzonder om een aantal prioritaire landen waarvoor strategisch landenbeleid wordt ontwikkeld. In het kader van specifieke sleuteltechnologieën wordt samengewerkt door de Europese korpschefs.
- De politie werkt rondom gedeelde innovatiethema's samen met andere (publieke) organisaties en kennisinstellingen en wisselt in dit kader kennis en ervaringen uit. Hierbij kan worden gedacht aan thema's als cybercrime, klant/ burgercontact en weerbaarheid. Daarnaast werkt de politie rijksbreed samen, onder andere in het kader van de Rijksinnovatiecommunity.
- De politie gaat strategische samenwerkingsverbanden aan (dan wel onderhoudt deze) met kennisinstellingen die de politie kunnen voorzien van actuele wetenschappelijke inzichten en toepassingen ten behoeve van innovatie. TNO is in dit kader een van de voornamelijkste samenwerkingspartners.
- De politie participeert in science & technology parken (hubs, labs, centers, etc.) en werkt in dit kader samen met kennisinstellingen, bedrijven en andere overheden aan innovatieve oplossingen voor de aanpak van maatschappelijke veiligheidsvraagstukken en interne opgaven binnen de politie. Voorbeelden hiervan zijn het Innovation Centre for Artificial Intelligence (waarvan het AI Lab een onderdeel is), Brightlands Smart Services Campus (waarvan het iLab een onderdeel is) en het eerdergenoemde DITSS. Hier wordt zij-aan-zij gewerkt aan technologie- en kennisgedreven innovatie.
- De politie betreft externe partijen in innovatieteams en interne innovatielabs (zie ook paragraaf 3.3). Dit kunnen burgers, bedrijven, instellingen, et cetera zijn. Inbreng vanuit de omgeving is nodig voor innovatief vermogen, zo blijkt ook uit ervaringen van uiteenlopende grote organisaties, zoals KPN, DSM en ASML.¹³

- De politie biedt ruimte aan de inbreng van studenten, onder andere in de vorm van afstudeeropdrachten. De samenwerking met studenten draagt niet alleen bij aan nieuwe ideeën, maar zorgt er ook voor dat studenten kennismaken met de politie als veelzijdige werkgever (meer dan politiewerk).



2.4. *Innovatie vraagt een tweebenige politieorganisatie*

De politie staat voor de opgave om vandaag te presteren en zich tegelijkertijd op (over)morgen te prepareren. Beide opgaven moeten met elkaar worden gecombineerd. Maar vandaag presteren in de operatie vraagt om andere manieren van organiseren en besturen dan op (over)morgen prepareren door middel van opereren.¹⁴ De gebruikelijke manieren van organiseren en besturen gaan namelijk uit van routine, voorspelbaarheid, planning en beheersing. Voor innovatie zijn autonomie, flexibiliteit en het nemen van risico's essentieel. Daarom heeft innoveren binnen de politie eigen manieren van organiseren en besturen nodig, die als uitgangspunt nemen dat onzekerheid niet kan worden gereduceerd, maar 'slechts' kan worden gehanteerd. Dit wordt ook wel een tweebenige organisatie genoemd.¹⁵ In geval van de politie: één organisatie waarin operatie en innovatie worden gescheiden en worden verbonden. Scheiden wil zeggen dat innovatie apart wordt georganiseerd om zodoende voldoende tijd en energie te kunnen vrijmaken voor innoveren. Verbinden wil onder andere zeggen dat 1) operatie participeert in innovatie, en 2) innovatie de operatie voedt met nieuwe manieren van (samen)werken die leiden tot beter werk.

Uit het voorgaande volgt dat er binnen de politie specifieke manieren van organiseren en besturen nodig zijn naast de gebruikelijke manieren van organiseren en besturen voor (het verbeteren van) de operatie. Dit uitgangspunt is de opmaat naar de twee volgende hoofdstukken waarin wordt ingegaan op het organiseren en besturen van innovatie.

3. Organiseren van innovatie

De visie op het organiseren van innovatie bestaat uit de volgende uitgangspunten:

- Innoveren door middel van een gestructureerd innovatieproces.
- Innoveren door ideeën uit verschillende bronnen te genereren.
- Innoveren met ontwikkelkracht.
- Innoveren laten renderen door investeren in opschaling.



3.1. Innoveren door middel van een gestructureerd innovatieproces

Innovatie binnen de politie vraagt om een gestructureerd proces waarin wordt geleerd van opgedane ervaringen. De politie groeit in de komende jaren toe naar een generiek innovatieproces met ruimte voor invulling vanuit de lokale context. Dit wil zeggen dat op verschillende plekken in de organisatie – zoals de eenheden – een vergelijkbaar innovatieproces wordt uitgevoerd waarin gebruik wordt gemaakt van uniforme formats. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijk kader en gedeelde taal. Dit innovatieproces wordt ontwikkeld op basis van de ervaringen die met de verschillende innovatieprocessen binnen de eenheden en portefeuilles zijn en worden opgedaan.

In de periode tot de totstandkoming van een generiek innovatieproces zorgt de politie ervoor dat ieder innovatieproces – binnen de politie of in een samenwerkingsverband – bestaat uit overeenkomstige bouwstenen, die ook de basis zullen vormen van het gemeenschappelijke kader in de toekomst. Het betreft drie bouwstenen:

1. Het innovatieproces bestaat uit verschillende fasen en op te leveren tussenproducten. Op hoofdlijnen is een onderscheid te maken tussen drie hoofdfasen met ieder eigen kenmerken:



Ideatie waarin een idee ontstaat, leidend tot een concept dat kan werken (proof of concept).



Creatie waarin een idee wordt gerealiseerd, leidend tot een minimum levensvatbaar product (een innovatie) dat door middel van testen wordt geoptimaliseerd.



Opschaling waarin een innovatie wordt geaccepteerd en in gebruik wordt genomen door (onderdelen van) de politieorganisatie.

2. Het innovatieproces heeft het karakter van een trechter. Tussen de verschillende fasen staat iedere keer een poort en vindt besluitvorming plaats (Go/No go) over de overgang van een idee naar een volgende fase. Deze besluitvorming vindt plaats door poortwachters, bijvoorbeeld een innovatieraad bestaande uit portefeuillehouders en specialisten. De essentie van het innovatieproces is – paradoxaal genoeg – dat heel veel ideeën niet door een poort komen ('maaien'). Met zo min mogelijk inspanningen en middelen moet worden vastgesteld of een idee waarde toevoegt aan de missie en taken van de politie en de politie van (over)morgen. Voor het genereren van ideeën is 'duizend bloemen laten bloeien' een werkbaar principe, maar voor creatie en opschaling is dit niet het geval.¹⁶ Dan is selectie essentieel. De politie wil zich namelijk richten op het waarmaken van de ideeën met de grootste potentie. Bij het selecteren van innovaties tussen de verschillende fasen kunnen diverse criteria worden gebruikt (die per 'poort' kunnen verschillen). Op hoofdlijnen zijn de volgende hoofdcriteria voor de politie relevant.

Tabel 3.1. Hoofdcriteria Go/No go

Criterium	Efficiëntie	Strategische fit	Rechtmatigheid ¹⁷	Meerwaarde ¹⁸	Realiseerbaarheid
Kernvraag	Is het er al?	Past het bij de innovatieagenda?	Mag het en deugt het?	Welke waarde biedt het?	Kan het? Technisch en organisatorisch?

3. Het innovatieproces is een leerproces en lerend proces. De term 'leerproces' verwijst naar de ontwikkeling die de deelnemers – het team dat experimenteert – doormaken. Het innovatieproces is niet alleen gericht op de ontwikkeling van de innovatie, maar ook op de ontwikkeling van de innovators. Daarin kunnen de eerdergenoemde innovatiecoaches een rol spelen, bijvoorbeeld door het verzorgen van workshops over innoveren. Het innovatieproces als 'lerend proces' wil zeggen dat het innovatieproces beschikt over een feedbackloop, zodat de ervaringen die in een innovatieproces worden opgedaan, kunnen worden vertaald in lessen over het proces van innoveren.



3.2. *Innoveren door ideeën uit verschillende bronnen te genereren*

Innovatie begint met ideeën en de mensen achter deze ideeën.¹⁹ De politie is ervan overtuigd dat het primaire proces een belangrijke bron van innovatie is. Degenen die het politiewerk en de ondersteuning uitvoeren, hebben allerlei goede ideeën voor het creëren van nieuwe manieren van (samen)werken. Tussen deze mensen bevinden zich innovators; zij hebben de intrinsieke motivatie en inhoudelijke kennis om innovaties tot stand te brengen. Door middel van sociale innovatie wordt geïnvesteerd in het creëren en stimuleren van innovators (zie [paragraaf 2.2](#)). Het innovatieproces is bedoeld om innovators te faciliteren om ideeën tot wasdom te laten komen.

Het primaire proces als bron van innovatie impliceert dat de operationele eenheden en het Politiedienstencentrum (PDC) een essentiële rol spelen in het innovatieproces. De eenheden zijn, al dan niet als onderdeel van externe ecosystemen, de voornaamste kraamkamers van innovatie. Hierbij geldt dat de landelijke eenheid en het PDC een bijzondere positie hebben:

- De landelijke eenheid is, naast de landelijke taken, verantwoordelijk voor specialistische taken en het bieden van hoogwaardige operationele ondersteuning aan de regionale eenheden vanuit deze specialistische taken. Hieruit vloeit een voortdurende noodzaak en stimulans tot innoveren (binnen een bepaalde specialistische taak) voort.
- Het PDC heeft in het kader van innovatie een dubbele rol. Het betreft enerzijds het innoveren binnen de bedrijfsvoering en anderzijds het ondersteunen van innoveren in de operatie. Het eerste is bedrijfsvoeringsprofessie en het tweede is politieprofessie. Het PDC streeft naar een balans tussen beide.

Bij het genereren van ideeën en het ontwikkelen van ideeën tot concepten spelen innovatiemakelaars in de verschillende eenheden (waaronder het PDC) een sleutelrol. De innovatiemakelaar faciliteert degenen die een idee inbrengen in het aanscherpen en verder ontwikkelen van het idee en is een verbinder tussen ideeën en de verschillende niveaus en onderdelen van de politieorganisatie. Op deze wijze ontzorgt de innovatiemakelaar degene(n) die een idee ontwikkelen en draagt de innovatiemakelaar bij aan samenhang.

Naast de initiatie van ideeën vanuit het primaire proces (praktijkgedreven) is er ook sprake van initiatie van ideeën vanuit kennis over nieuwe mogelijkheden (technologiegedreven). Ten behoeve hiervan investeert de politie, net als andere grote organisaties, in research & development.²⁰ Research & development moet onder andere voorzien in het frequent scannen van de omgeving gericht op opkomende technologieën en toepassingen, agenderen van mogelijke sleuteltechnologieën voor de politie (zie ook [paragraaf 4.1](#)), wetenschappelijk onderzoek naar (de toepassing van) sleuteltechnologieën en reflectie op juridische en ethische vraagstukken die hierbij aan de orde zijn (portefeuille ethiek en privacy). In het kader van research & development speelt het (externe) ecosysteem een belangrijke rol (zie [paragraaf 2.3](#)). Dit ecosysteem voedt de politie onder andere met ontwikkelingen in de (internationale) wetenschap en met (technologische) mogelijkheden die al worden toegepast binnen andere organisaties of binnen politiekorpsen in andere landen. Waar de eenheden centraal staan in de initiatie vanuit het primaire proces staan de portefeuilles, korpsleiding en (in het verlengde daarvan) de staf korpsleiding centraal bij de initiatie door middel van research & development (zie [hoofdstuk 4](#)).



3.3. Innoveren met ontwikkelkracht

Creatie is een ander type proces dan ideatie. Bij creatie wordt een concept ontwikkeld tot een product. Een product kan verschillende verschijningsvormen hebben. Het betreft binnen de politie veelal een nieuwe manier van werken waarbij technologie geregeld een belangrijke rol speelt (zie ook [paragraaf 2.2](#) over technologische innovatie en sociale innovatie). De aanpak van creatie heeft in de regel een meer projectmatig karakter waarin verschillende spelers een bijdrage leveren:

- Het innovatieteam dat creëert. Een innovatieteam is bij voorkeur multidisciplinair samengesteld. Een dergelijk team bestaat uit de initiatiefnemer(s), specialisten uit het werkproces (operatie en/of bedrijfsvoering), interne innovatie-experts en externe partijen (zie [paragraaf 2.3](#)). Hierbij geldt dat de samenstelling van een innovatieteam kan variëren in tijd, afhankelijk van de behoefte aan de soort inbreng en expertise in het team.²¹
- De innovatiemakelaar die begeleidt. Ook bij creatie speelt de innovatiemakelaar een belangrijke rol, onder andere voor de verbinding met andere innovatieteams en de juiste onderdelen binnen de politieorganisatie (bijvoorbeeld met innovatiemakelaars van het PDC).
- De innovatiesponsor die het mogelijk maakt. Dit is in dit stadium veelal een portefeuillehouder eenheid of korps) die besluiten neemt, steun verleent en wanneer nodig als breekijzer of hitteschild kan fungeren.

De ontwikkeling van een product vindt plaats in een cyclisch proces van realiseren, uitproberen/testen, bijschaven, opnieuw uitproberen, et cetera. In het stadium van creatie heeft een innovatie weliswaar de potentie tot opschaling, maar of de betreffende manier van werken ooit wordt opgeschaald, is nog onzeker. Dat is inherent aan innoveren. De gebruikelijke manier van realiseren en implementeren binnen de politie is niet goed toegerust op de onzekerheid van innoveren (zie [paragraaf 2.4](#)). Dit geldt in het bijzonder voor ideeën met een technologische component, die voor het ontwikkelen (inclusief testen) gebruik moeten maken van dezelfde resources (capaciteit, voorzieningen) en spelregels als bij de gebruikelijke manier van verbeteren. Hierdoor ontstaat een verlamme situatie: de spelregels die werkbaar zijn voor verbeteren werken niet goed voor innoveren en zo stagneert innovatie.

Om die reden investeert de politie in het organiseren van specifieke ontwikkelfaciliteiten voor innovatie, aanvullend op wat er al is. Het samenstel van faciliteiten wordt nog nader uitgewerkt (zie

hoofdstuk 5). Hierop vooruitlopend worden in deze visie twee onderwerpen benoemd. Dit is in de eerste plaats capaciteit: ruimte in de bedrijfsvoering (in het bijzonder: informatievoorziening en ICT) om, naast de implementatieopgaven uit het portfolio, bij te dragen aan het ontwikkelen van innovaties. Het gaat daarnaast om specifieke voorzieningen die het mogelijk maken om applicaties te ontwikkelen zonder dat hoeft te worden voldaan aan de randvoorwaarden die gelden bij een opschaling. Hierbij kan worden gedacht aan het hosten van applicaties, zodat innovaties kunnen worden ontwikkeld en worden getest op een apart platform waarbij wel gebruik gemaakt kan worden van bijvoorbeeld data uit politiesystemen. Beide voorbeelden maken duidelijk dat het PDC een belangrijke rol vervult in de hier bedoelde ontwikkelfaciliteiten.



3.4. *Innoveren laten renderen door investeren in opschaling*

Opschaling is de achilleshiel van de innovatiefunctie binnen de politie: er worden veel goede ideeën gegenereerd, er wordt ook een behoorlijk aantal innovaties ontwikkeld, maar het kost moeite om de innovaties breed in de organisatie in gebruik te nemen.²² Dit doet afbreuk aan het rendement van innoveren. Om die reden verdient opschaling bijzondere aandacht.

Opschaling markeert het snijvlak tussen de innovatiefunctie en de 'reguliere' verbeterfunctie van de politie. In de afgelopen jaren zijn binnen de politie de nodige leerervaringen opgedaan rondom dit snijvlak. Dit heeft de volgende principes opgeleverd:

- Bij de start van het innovatieproces wordt rekening gehouden met de mogelijkheid tot opschaling. Voorafgaand aan creatie dient door een innovatieteam expliciet te worden verkend welke randvoorwaarden aanwezig moeten zijn in het kader van een eventuele opschaling en inbedding in de organisatie. Hierbij kan worden gedacht aan vereisten vanuit architectuur, beheer en dergelijke. Dit moet ervoor zorgen dat een innovatie daadwerkelijk kan worden opgeschaald als daartoe het besluit wordt genomen. Het is daarnaast van belang om op enig moment in het creatieproces een veranderaar (bijvoorbeeld een projectleider) te betrekken die een verantwoordelijkheid krijgt in de fase van opschalen (indien die fase wordt bereikt). Dit moment dient zich aan als de potentie van het minimumlevensvatbare product zichtbaar wordt, bij voorkeur op basis van onderzoek naar de werking en effecten.
- Bij opschaling van innovaties wordt gekozen voor een passende strategie. Er kan op hoofdlijnen onderscheid worden gemaakt tussen twee strategieën. De eerste strategie is implementeren: een planmatige aanpak waarbij een manier van werken wordt uitgerold naar andere plekken in de organisatie dan waar deze is ontwikkeld. De tweede strategie is verspreiden: een organische aanpak waarbij een manier van werken wordt ingerold naar andere plekken in de organisatie dan waar deze is ontwikkeld. De manier van werken wordt dan op eigen beweging van elkaar overgenomen via een 'viraal proces'.²³ De strategie die wordt gekozen, is sterk afhankelijk van het type innovatie dat wordt opgeschaald en het spreidingsgebied in de organisatie.

- Bij een implementatiestrategie wordt een innovatie na creatie door het innovatieteam overgedragen aan een ander organisatieonderdeel op eenheidsniveau of korpsniveau (dit kan ook een programma zijn). Dit (tijdelijk) organisatieonderdeel wordt dan primair verantwoordelijk voor de opschaling, al dan niet in de vorm van een project of programma. Externe partijen – die bijvoorbeeld ook betrokken zijn bij de ontwikkeling – kunnen hier ook een rol in spelen. Er wordt daarnaast voor gezorgd dat (interne) betrokkenen uit het innovatieteam ook onderdeel worden van het implementatieteam.
- Bij een verspreidingsstrategie is het innovatieteam zelf nadrukkelijker aan zet om na te denken over hoe opschaling kan worden bevorderd zonder een top-down implementatieaanpak. Het op eigen beweging overnemen van manieren van werken vindt dan vooral plaats door gebruik te maken van de informele netwerken binnen de politieorganisatie en de verhalen die hierin rondgaan over 'iets nieuws'. Een verspreidingsstrategie is – zo leert de ervaring binnen onder andere de Landelijke Eenheid – onder andere effectief bij innovaties binnen hoogwaardige specialismen. Het hart van dergelijke specialismen wordt gevormd door een netwerk dat dwars door de politieorganisatie heen gaat. Dit netwerk is de sleutel bij verspreiding.
- Voor zowel implementeren als verspreiden geldt dat er enige ruimte moet zijn voor de vertaling van de manier van werken naar de eigen werkcontext. Eigen kleur of geluid is vaak nodig om het eigen te maken. Dit 'eigen maken' vraagt om een (verander)proces op lokaal niveau, in een concreet organisatieonderdeel. Tegelijkertijd geldt: de essentie van het minimumlevensvatbare product is 'niet-onderhandelbaar'. Deze essentie moet te allen tijde worden bewaakt, want anders kunnen werkzame bestanddelen worden aangetast en blijft alleen de naam van een manier van werken over (denk aan: bij scrum alleen een kanban bord gebruiken).
- Bij het opschalen van innovaties wordt gebruik gemaakt van aparte budgetten die zijn losgekoppeld van het innovatiebudget (zie ook [paragraaf 4.4](#)). Kortom: er is een onderscheid tussen innovatiebudget en realisatiebudget.

4. Besturen van innovatie

De visie op het besturen van innovatie bestaat uit de volgende uitgangspunten:

- Besturen met drie innovatiestromen.
- Besturen met inhoudelijke richting.
- Besturen met spelers die hun kernbijdrage(n) leveren.
- Besturen op basis van gelaagde financiering.



4.1. Besturen met drie innovatiestromen

Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie innovatiestromen:

1. Eenheidsstroom onder regie van de politiechef (mandatering aan portefeuillehouder innovatie).
2. Portefeuillestroom onder regie van de portefeuillehouder voor het betreffende taakdomein.
3. Korpsstroom onder regie van de portefeuillehouder innovatie in het korps.

Het onderscheid tussen de drie innovatiestromen is gebaseerd op drie dimensies:

- a. De initiatie van een innovatie. Deze dimensie heeft betrekking op hoe een innovatie ontstaat. Het voornaamste onderscheid is dat tussen:
 - Praktijkgedreven innoveren: innovatie wordt gedreven door een ervaren probleem of kans in het werk.
 - Technologiegedreven innoveren: innovatie wordt gedreven door de beschikbaarheid van (nieuwe/opkomende) technologie.
- b. De horizon van innovaties.²⁴ Deze dimensie heeft betrekking op de aard van een innovatie en daarmee (veelal) verbonden: het tijdsperspectief. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie horizonnen:
 - Horizon 1 is gericht op stabiliteit in het hier en nu en is geschikt om effectief op korte termijn verbeteringen door te voeren. Korte termijn: oriëntatie van 3 maanden tot anderhalf jaar.
 - Horizon 2 is gericht op morgen en biedt plek voor vernieuwing in de huidige dienstverlening. Middellange termijn: oriëntatie van anderhalf jaar tot drie jaar.
 - Horizon 3 is gericht op het helemaal anders doen en toekomstige dienstverlening (radicale innovatie). Lange termijn: oriëntatie van 3 jaar en langer.
- c. Het bereik van een innovatie. Deze dimensie heeft betrekking op het potentiële spreidingsgebied van een innovatie binnen de politieorganisatie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie spreidingsgebieden:
 - Politie-eenheid (dan wel een organisatieonderdeel daarbinnen).
 - Korpsbreed binnen een taakdomein.
 - Korpsbreed domein-overstijgend.

Op basis van deze dimensies en de ordening van het innovatieproces (zie [paragraaf 3.1](#)) kan de oriëntatie van iedere innovatiestroom worden gekarakteriseerd. Zie hiervoor onderstaande figuur.

Figuur 3.1. Drie innovatiestromen



Het gaat nadrukkelijk om het 'karakteriseren' van de innovatiestromen. Er wordt niet gestreefd naar een dichtgetimmerde innovatiestructuur met een 'strakke' verdeling van welke innovaties onder welke regie moeten plaatsvinden. Dit is niet wenselijk, want een dergelijke begrenzing doet afbreuk aan het innovatievermogen binnen de politieorganisatie. Het is ook niet mogelijk, omdat innovatiestromen elkaar overlappen en het in veel gevallen pas na verloop van tijd duidelijk is wat (onder andere) het bereik van een innovatie is.

Wat wel wenselijk is: een helder onderscheid in de mogelijkheden die een bepaalde innovatiestroom biedt. Hierover kan op hoofdlijnen het volgende worden opgemerkt:

-  Onder eenheidsregie ligt de nadruk op ideatie waarbij medewerkers worden uitgenodigd om met beperkte budgetten ideeën tot wasdom te laten komen.
-  Onder portefeuilleregie ligt de nadruk op creatie en opschaling waarbij gebruik kan worden gemaakt van budgetten en faciliteiten die dit mogelijk maken.
-  Onder korpsbrede regie ligt de nadruk op een programmatische (R&D) benadering van de ontwikkeling van sleuteltechnologieën.



4.2. Besturen in samenhang

Om samenhang in innoveren binnen de politie te bevorderen, is de samenhang tussen de innovatiestromen essentieel. Deze samenhang wordt bereikt via drie activiteiten:

- Kaderen
- Verschuiven
- Afstemmen

Kaderen wil zeggen dat er binnen de politie wordt gewerkt met een innovatieagenda die richting geeft aan de drie innovatiestromen. Deze innovatieagenda bevat de hoofdlijnen van de innovatiethesis van de politie. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze innovatie dient bij te dragen aan de strategische doelstellingen van de politie. Uit deze thesis op hoofdlijnen volgt een globaal beeld van de onderwerpen waarin de politie gaat investeren, zoals een overzicht van sleuteltechnologieën voor de politie. Met een innovatieagenda schets de politie de mogelijkheden van innoveren, maar ook de grenzen. De innovatieagenda bevordert samenhang, omdat de

innovatie-inspanningen meer worden gericht op gemeenschappelijke onderwerpen. In de realisatiefase van de visie wordt nader uitgewerkt hoe de innovatieagenda tot stand komt en wat de werking van de innovatieagenda zou moeten zijn (zie [hoofdstuk 5](#)). Met betrekking tot de werking gaat het onder andere om de betekenis van de innovatieagenda voor de verschillende innovatiestromen. Uitgangspunten hierbij zijn: 1) ruimte voor ideatie in de eenheidsstroom, en 2) programmering van innovatie is een structureel onderdeel van de ontwikkeling van de taakhoudelijke portefeuilles (GGP, opsporing, dienstverlening, intelligence).

Verschuiven wil zeggen dat een innovatie van stroom kan veranderen (en daarmee verandert de regie/ het supportsysteem ook). Verschuiven vindt vooral plaats naar de portefeuillestroom. Vanuit de portefeuille worden ontwikkelingen in de eenheidsstroom gevolgd en ondersteund. Op het moment dat een idee van ideatie (proof of concept) naar creatie gaat, is het denkbaar dat een innovatie vanuit de eenheidsstroom in de portefeuillestroom terechtkomt. Onder regie van de portefeuille zijn er investeringen mogelijk die in de eenheidsstroom in de regel niet haalbaar zijn. Ook vanuit de korpsstroom kunnen ideeën naar de portefeuillestroom verschuiven. In de korpsstroom worden er bijvoorbeeld technologieën verkend die bij een concrete ontwikkeling (creatie) onder regie van de portefeuille plaatsvinden. Beide voorbeelden maken duidelijk dat de portefeuillestroom voor het creëren van innovaties van belang is. Ontwikkelfaciliteiten binnen het korps moeten deze creatie-activiteiten ondersteunen (zie [paragraaf 3.3](#)).

Afstemmen wil zeggen dat de spelers in de besturing (zie [paragraaf 4.3](#)) gezamenlijk overzicht houden en ervoor zorgen dat krachten worden gebundeld en inefficiëntie in innoveren wordt voorkomen/gereduceerd. Dit vraagt overzicht over wat onder eigen regie gebeurt en inzicht in wat onder regie van anderen gebeurt. Om dit te bereiken, zijn verschillende 'instrumenten' nodig. Dit betreft in de eerste plaats overleg tussen de spelers op en tussen de verschillende velden. De overlegstructuur wordt in de realisatiefase van de visie nader uitgewerkt (zie [hoofdstuk 5](#)). Daarnaast is een innovatie-portfolio nodig waarmee alle betrokkenen (uitvoering en management/besturing) inzicht kunnen krijgen in de ideeën/innovaties die binnen de politie in omloop zijn. Per idee dient inzicht te zijn in inhoud, fase in het innovatieproces, regiehouder/speelveld, betrokken innovatiecoach en dergelijke. Het portfolio is voor alle betrokkenen essentieel om krachten te bundelen en inefficiëntie te reduceren.



4.3. Besturen met spelers die een heldere kernbijdrage leveren

Het besturen van innovatie vindt plaats door spelers die gezamenlijk een netwerk binnen de politieorganisatie vormen. Iedere speler levert in de besturing een kernbijdrage die aansluit bij de bestaande governance. In onderstaande tabel wordt aangegeven welke spelers welke kernbijdragen leveren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie kernbijdragen:

- Richting geven aan innovatie door (eventuele) programmering, financiering en het selecteren van innovaties in het innovatieproces.
- Regisseren van innovatie door innovaties in de innovatiestroom en tussen innovatiestromen met elkaar te verbinden.
- Beheren van de innovatiefunctie door te zorgen voor (o.a.) een professioneel innovatieproces, betekenisvolle samenwerkingsverbanden en een ondersteunende infrastructuur.

Tabel 4.1. Spelers en hun kernbijdrage(n)

Speler	Kernbijdrage(n)
<i>Portefeuillehouder taakdomein eenheid</i>	▪ Richting geven aan innovaties binnen het taakdomein in de eenheid en bijdragen aan regie tussen portefeuilles in de eenheid
<i>Portefeuillehouder innovatie eenheid</i>	▪ Regisseren van innovaties binnen de eenheid ▪ Beheren van de innovatiefunctie binnen de eenheid
<i>Portefeuillehouder taakdomein korps</i>	▪ Richting geven aan innovaties binnen het taakdomein in het korps ▪ Regisseren van innovatie binnen de eigen portefeuille en bijdragen aan regie tussen portefeuilles ▪ Beheren van de innovatiefunctie (voor zover aanwezig) binnen de portefeuille
<i>Portefeuillehouder innovatie korps</i>	▪ Richting geven aan korpsbrede innovaties ▪ Regisseren van innovatie op korpsbreed niveau: tussen portefeuilles en portefeuille-overstijgend (korpsstroom) ▪ Beheren van de innovatiefunctie op korpsniveau (waaronder deze visie)
<i>Referent korpsleiding (innovatie)</i>	▪ Boegbeeld op innovatie vanuit de korpsleiding, opdrachtgever van de portefeuillehouder innovatie en eindverantwoordelijk voor het beheer van de innovatiefunctie

In de eenheidsstroom spelen de innovatiemakelaars een centrale rol in de ondersteuning van de portefeuillehouder innovatie.

In de portefeuillestroom spelen de innovatiemakelaars eveneens een belangrijke rol: zij zijn vanuit de eenheid (zoveel als mogelijk gekoppeld) aan de landelijke portefeuille van de politiechef. Op deze wijze zijn de innovatiemakelaars een spil in het innovatienetwerk van de politie: zij zijn belangrijk in de verbinding tussen de uitvoering en besturing van de innovatiefunctie en tussen eenheden en portefeuilles. In de portefeuillestroom speelt daarnaast de directie strategie & innovatie een belangrijke rol: zij staan, vanuit hun ondersteunende rol bij de korpsleiding, in verbinding met de landelijke portefeuillehouders en ondersteunen hen bij innovatie in hun portefeuille.

In de korpsstroom en in (het beheer van) de innovatiefunctie als geheel speelt de directie eveneens een centrale rol. De directie ondersteunt de referent innovatie in de korpsleiding in lijn met diens verantwoordelijkheid binnen de innovatiefunctie (zie [tabel 4.1](#)). De directie heeft daarnaast – op basis van de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de referent KL en de portefeuillehouder innovatie – een ondersteunende rol richting de portefeuillehouder innovatie. Vanwege het bijzondere karakter van de portefeuille innovatie (dwars door de portefeuilles heen) dient deze ondersteuning (in samenhang met de ondersteuning door het portefeuilleteam) nog nader te worden uitgewerkt (zie [hoofdstuk 5](#)).



4.4. *Besturen met gelaagde financiering*

In het omgaan met de (gezonde) spanning tussen operatie en innovatie speelt financiering een belangrijke rol (zie ook [paragraaf 2.4](#)). Om te bevorderen dat innovatie stevig naast de operatie blijft bestaan, is een apart innovatiebudget nodig. Dit budget is op hoofdlijnen opgebouwd uit drie onderdelen:

- Budget op eenheidsniveau waarmee innovaties met een (potentieel) beperkte schaalbaarheid (snel) tot stand worden gebracht. Dit budget is gekoppeld aan de politiechef en wordt beheerd door de portefeuillehouder innovatie.
- Budget op portefeuilleniveau waarmee innovaties binnen een bepaald taakgebied (en als onderdeel van ontwikkelagenda's) kunnen worden ontwikkeld. Dit budget is gekoppeld aan de landelijke portefeuillehouder en onderdeel van de planning & controlcyclus van de portefeuilles.
- Budget bij de portefeuillehouder innovatie voor het financieren van korpsbrede programma's, in het bijzonder voor verkenning en ontwikkeling van sleuteltechnologieën (R&D).

5. Opvolging: realisatieopgaven

Om van visie naar realisatie te komen zijn vier realisatieopgaven geformuleerd:

- Versterken van de innovatiefunctie in de eenheden.
- Versterken van de innovatiefunctie in de portefeuilles.
- Versterken van de korpsbrede innovatiefunctie.
- Vormgeven van de besturing.

De realisatieopgaven worden voorafgegaan door een inleiding. Na de realisatieopgaven volgt een slot.

5.1. *Lerend realiseren*

In deze visie is beschreven hoe de innovatiefunctie binnen de politie wordt georganiseerd en bestuurd. De verwachting is dat deze manier van organiseren en besturen bijdraagt aan de gewenste professionalisering van de innovatiefunctie (zie [paragraaf 1.1](#)). Gedurende de realisatie van deze visie en het werken met deze visie moet duidelijk worden of deze verwachting 'klopt'. Het is daarom van belang dat deze visie op een lerende wijze wordt gerealiseerd; in lijn met de creatiecyclus van innoveren (zie [paragraaf 3.1](#)). Dit wil zeggen dat de betrokken spelers (op alle niveaus) de uitgangspunten van deze visie in de praktijk gaan brengen, met elkaar het gesprek voeren over de werking ervan, op basis hiervan bijstellingen doen, en weer opnieuw ervaring met de werking gaan opdoen. Lerend realiseren heeft als consequentie dat voorliggende visie zeer waarschijnlijk onderweg wordt bijgesteld. Hierover worden nadere afspraken gemaakt, onder andere in de vorm van een expliciet reflectiemoment in 2021.

5.2. *Versterken van de innovatiefunctie in de eenheden*

De eenheden bevinden zich met betrekking tot innoveren in een verschillend ontwikkelstadium. De ambitie vanuit deze visie is dat iedere eenheid beschikt over een innovatieproces (zie [paragraaf 3.1](#)). De betekenis hiervan is – gegeven de diversiteit in ontwikkelstadia – voor iedere eenheid anders. Op hoofdlijnen zijn bij deze realisatieopgave de volgende onderdelen van belang:

- Innovatieproces en de besluitvorming (inclusief formats t.b.v. proces en besluitvorming).
- Besturing op eenheidsniveau (o.a. portefeuillehouder, portfolio).
- Positie en invulling van de innovatiemakelaar.
-

5.3. *Versterken van de innovatiefunctie in de portefeuilles*

Voor de portefeuilles geldt in essentie een vergelijkbare situatie als in de eenheden: de inbedding van innovatie binnen de portefeuille verschilt. Tussen de portefeuilles is sprake van toenemende samenwerking en synergie. De ambitie vanuit deze visie is om dit verder te versterken en de innovatiefunctie in de portefeuilles te professionaliseren. Op hoofdlijnen zijn bij deze realisatieopgave de volgende onderdelen van belang:

- Innovatieproces in de portefeuilles, waaronder: meerdere naast elkaar of een gedeelde faciliteit?
- Ontwikkelefaciliteiten voor innovaties (rol PDC), deze zijn ook voor de eenheden.
-

5.4. *Versterken van de korpsbrede innovatiefunctie*

Sinds de komst van een referent innovatie in de korpsleiding en inrichting van de directie strategie & innovatie is er sprake van een korpsbrede innovatiefunctie die onder andere bijdraagt aan het verder opbouwen van een kennispositie ten behoeve van innovatie en de ontwikkeling van het (externe) ecosysteem. Deze visie bevat de ambitie om ook deze functie – in de driehoek referent, portefeuillehouder innovatie en directie (zie [paragraaf 5.5](#)) – verder te versterken. Op hoofdlijnen zijn bij deze realisatieopgave de volgende onderdelen van belang:

- Innovatie/technologiescan.
- R&D arrangement voor sleuteltechnologieën.
- Externe ecosysteem (nu en straks).
-

5.5. *Vormgeven van de besturing*

De ambities in deze visie en de introductie van de portefeuille innovatie (en ook: ethiek & privacy) hebben consequenties voor de wijze waarop innovatie binnen het korps wordt bestuurd. In de realisatiefase van de visie dienen deze consequenties concreter te worden uitgewerkt en dient de besturing daadwerkelijk te worden vorm gegeven. Op hoofdlijnen zijn bij deze realisatieopgave de volgende onderdelen van belang:

- Functie en totstandkoming van de innovatieagenda.
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de spelers.
- En in het bijzonder: taakverdeling portefeuille(team) innovatie en directie strategie & innovatie.
- Overlegvormen ten behoeve van richting en samenhang.
- Innovatie-portfolio en -etalage.
-

5.6. *Realiseren in een netwerk*

Nu de visie er is, komt het aan op de realisatie van de innovatiefunctie. Het proces van lerend realiseren vindt plaats in een netwerk van:

- innovatiemakelaars;
- innovatie-experts/innovators in de eenheden (specialisten in de operatie, Q-teams, BlueM);
- innovatie-experts bij de directie;
- portefeuillehouders in de eenheden;
- landelijke portefeuillehouders en programmadirecteuren, en
- referent in de korpsleiding.

Zij gaan samen deze handschoen oppakken. Blijvend op weg naar de politie van (over)morgen.

Noten

- ¹ Zie bijvoorbeeld S. Ernst & N. Kop (2018). Zicht op technologische ontwikkelingen binnen de politie. In: E. Devroe, L. Cachet, N. Kop & W. Bruggeman (2018). *Evaluatie van de politie*. Oud-Turnhout/'s-Hertogenbosch: Gompel & Svacina, 227-244.
- ² 'Manier van werken' moet hierbij breed worden opgevat: het betreft producten, processen, maar bijvoorbeeld ook de positionering van de politie ten opzichte van partners en in de samenleving.
- ³ Gebaseerd op: B. Bossink (2019). *Regie over innovatie*. Groningen/Utrecht: Noordhoff.
- ⁴ Hierbij moet worden beseft dat technologie onderdeel is van zowel de (externe) uitdagingen waarmee de politie te maken krijgt als de mogelijkheden die de politie heeft om deze uitdagingen aan te gaan. Bijvoorbeeld: technologie leidt tot veel meer digitale data in opsporingsonderzoeken, terwijl technologie ook mogelijkheden biedt om deze toenemende hoeveelheden data in opsporingsonderzoeken te analyseren. Maar ook: technologie leidt onder andere tot digitalisering van criminaliteit (bijvoorbeeld: handel in illegale goederen op het Darkweb), maar ook tot nieuwe mogelijkheden om deze criminaliteit aan te pakken (bijvoorbeeld: opsporingstools voor het Darkweb). De innovatiefunctie van de politie richt zich vanzelfsprekend op het tweede aspect: ontwikkelen van nieuwe manieren van werken.
- ⁵ Zie voor deze korte definitie: K. Spinder (2019). *Het kleine innovatieboek. Hoe pak je het aan en houd je de energie erin?* Amsterdam: Business Contact.
- ⁶ Zie bijvoorbeeld H. Volberda, K. Heij & M. Bosma (2019). *Innovatie. Jij. Nu. Niet de robots maar wij zijn aan zet*. Managementimpact.
- ⁷ Zie bijvoorbeeld A.G. Ferguson (2019). *The rise of big data policing. Surveillance, race, and the future of law enforcement*. New York: New York University Press. Zie ook de eerste evaluaties van predictive policing in Nederland.
- ⁸ Volberda e.a. (2019)
- ⁹ Deze hefbomen zijn gebaseerd op o.a. ontwikkelingen die al gaande zijn binnen de politieorganisatie (netwerk sociale innovatie) en het werk van Volberda e.a. (2019).
- ¹⁰ Deze term is overgenomen uit Politie in Beweging.
- ¹¹ Zie hiervoor: T. Viki, D. Toma & E. Gons (2017). *The corporate start-up. Hoe je als een gevestigd bedrijf een succesvol ecosysteem voor innovatie creëert*. Deventer: Vakmedianet.
- ¹² T. Dees & W. Opheij (2019). *Samenwerken: van idee naar afspraak*. Deventer: Management Impact.
- ¹³ Zie hiervoor: J. Baggerman (2019). *Grip op innovatie. De balans tussen creativiteit en daadkracht*. Mediawerf Uitgevers.
- ¹⁴ Bossink (2019).
- ¹⁵ Bossink (2019).
- ¹⁶ Viki et al. (2017).
- ¹⁷ De invulling/kaderstelling voor dit criterium wordt ingebracht vanuit de portefeuille ethiek & privacy.
- ¹⁸ Dit hoofdcriterium kan nader worden gespecificeerd in doelgroepen, zoals burgers, partners en medewerkers.
- ¹⁹ Bossink (2019).
- ²⁰ Bossink (2019).
- ²¹ Bossink (2019).
- ²² De politie is hierin niet uniek: opschaling is voor meer organisaties de meest uitdagende opgave.
- ²³ Zie bijvoorbeeld L. Herrero (2008). *Viral change. The alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organisations*. Meetingminds Publishing. Zie in Nederland het werk van Arend Ardon over vernieuwing.
- ²⁴ Gebaseerd op Curry, A., & Hodgson, A. (2008). *Seeing in multiple horizons: connecting futures to strategy*. *Journal of Futures Studies*, 13(1), 1-20.