

# Ontwikkeling Q sinds 2019



In 2018-2019 voerde DSP-groep in opdracht van Politie & Wetenschap (P&W) onderzoek uit naar Q-teams binnen de Nederlandse politie.

In 2019 publiceerde P&W [ons eindrapport](#).

Inmiddels zijn we vijf jaar verder en zijn we nieuwsgierig waar de Q-beweging nu staat. In deze factsheet blikken we terug en kijken we naar de huidige stand van zaken: hoe is het nu met Q en hoe zijn ze afgelopen jaren omgegaan met de knelpunten die wij in 2019 optekenden?

## Q-teams in 2019

*'Q beoogt een cultuurverandering binnen de opsporing. Een Q-team verbindt gemotiveerde collega's en werkt met hen samen aan vernieuwende experimenten om zo bij te dragen aan een toekomstbestendige, meer wendbare opsporing en een veiligere samenleving'.*



De Q-beweging werd begin 2016 in gang gezet door drie recherchekundigen van de eenheid Oost-Nederland. Door de sterke focus op de 'waan van de dag' – het draaien van onderzoeken en het overaanbod hiervan – en daarmee een gebrek aan ruimte, had de opsporingsorganisatie volgens de oprichters van Q geen structurele tijd en ruimte om kritisch te kijken naar de effectiviteit en efficiëntie van haar werk, paste zij onvoldoende innovatie toe om zich aan te passen aan de snel veranderende maatschappij en was daarmee onvoldoende 'toekomstbestendig'. In 2019 troffen wij zeven Q-teams aan verspreid over het land en bestaande uit medewerkers van de opsporingsorganisatie die (een deel van hun tijd) waren vrijgesteld om samen met collega's te werken aan vernieuwende experimenten, zoals de toepassing van scrum en het selecteren van Cold cases aan de hand van AI.

## Inspanningen en werkzame mechanismen

Met ons praktijkgerichte onderzoek maakten wij inzichtelijk wat de inspanningen en werkzame mechanismen van de Q-teams waren, om daarmee antwoord te geven op de vraag: is Q een succes te noemen? Door de grote verschillen tussen de Q-teams en de doelen die zij stelden bleek deze vraag alleen per team en dus op eenheidsniveau te beantwoorden. Het overstijgende doel van Q was: *Innoveren en daardoor een cultuurverandering binnen de opsporing bewerkstelligen.*

## Conclusies en randvoorwaarden

We concludeerden dat er vanuit de Q-teams een bijdrage werd geleverd aan de toekomstbestendigheid van de opsporing. We zagen dat de teams experimenten uitvoerden waardoor – in veel gevallen – handelingen minder tijd kostten, de effectiviteit werd vergroot of informatie beter werd ontsloten. We zagen echter geen signalen van een bredere cultuurverandering. Collega's die deelnamen aan experimenten gingen met energie en een meer open blik de deur uit, maar zij konden dit daarna moeilijk vasthouden binnen hun eigen werkplek. We zagen binnen de organisatie knelpunten die innovatie en cultuurverandering bemoeilijkten, zoals: een naar binnen gerichte blik, focus op productie, bureaucratie, weinig ruimte voor fouten, weinig flexibiliteit in opleiding en gebrek aan monitoring/evaluatie. Q concludeerde toen zelf ook dat drie randvoorwaarden onvoldoende waren ingevuld:

1. Er moet binnen de organisatie een heldere innovatiestrategie zijn;
2. Q-teams moeten direct onder de eenheidsleiding vallen en buiten formatief zijn;
3. Er moet duidelijkheid zijn over hoe succesvolle experimenten geïmplementeerd worden in de staande organisatie.

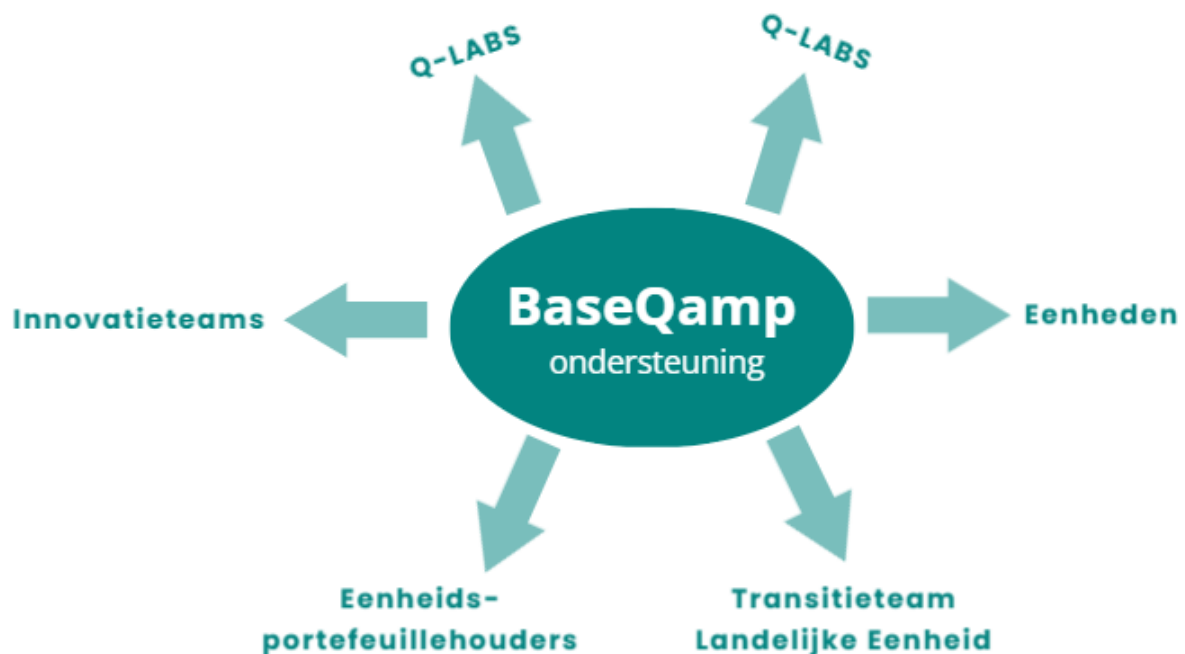
## Vijf jaar verder: 'Netwerkonderneming Q\_NL'

Nu, vijf jaar later, is Q doorontwikkeld naar 'Netwerkonderneming Q\_NL': een netwerk van innovatieteams (Q-LABS), ondersteund door een BaseQamp, dat over de eenheidsgrenzen samenwerkt aan een eenduidig innovatieproces en een continue stroom van gevalideerde innovaties voor urgente operationele vraagstukken. Daarmee heeft Q\_NL een katalyserende rol in de groei naar een professionele innovatiefunctie binnen de digitale transformatie van de politie.

### *BaseQamp*

BaseQamp is een gezamenlijk initiatief van deelnemende eenheden, (landelijke) portefeuilles en programma's en dient als basis voor slimme samenwerking aan een eenduidig innovatieproces. Het BaseQamp ondersteunt de Q-LABS bij uiteenlopende hulpvragen en generieke activiteiten zoals marketingcommunicatie, development en HR. Ook kunnen eenheden die een Q-LAB willen

opzetten gebruik maken van expertise en begeleiding vanuit BaseQamp. Vanuit BaseQamp wordt samenwerking georganiseerd en gestimuleerd met belangrijke partners zoals innovatiemakelaars, eenheidsportefeuillehouders innovatie en het transitieteam van de Landelijke Eenheid. Het doel van deze samenwerking is het uitwisselen van kennis en ervaring en van elkaar leren.



### Q-LABS

Q-LABS zijn innovatieteams binnen politie-eenheden die zich richten op het helpen van collega's bij het ontwikkelen van oplossingen voor urgente operationele vraagstukken met behulp van een efficiënte innovatiemethode (design thinking, lean startup, agile scrum). Door zoveel mogelijk collega's vanuit de eenheden te betrekken bij de Q-LABS wordt getracht de innovatiemindset en -vaardigheden breed te verspreiden en zo de innovatiekracht te versterken. Q-LABS bestaan uit een vaste kern met twee rollen: de innovatiecoördinator en de innovatiecoach. Op dit moment zijn er drie Q-LABS, dit zijn veelal 'oude' Q-teams die zijn doorontwikkeld. Naar verwachting zijn er in 2024 vijf Q-LABS. Een aantal oude Q-teams is verdwenen, ze bleken niet duurzaam, met name omdat ze bemenst werden met tijdelijke aanstellingen. Bij de Q-LABS is dat anders: die zijn onderdeel van een gedragen innovatiestrategie en een duidelijk innovatieproces op eenheidsniveau. In een aantal eenheden is niet gekozen voor Q-LABS, maar voor andere 'innovatieteams', het idee van 'not invented here' lijkt hier mee te spelen. Vanuit BaseQamp wordt de verbinding gezocht met deze teams, onder andere middels de genoemde vakgroepen voor de verschillende rollen.

Binnen een Q-LAB is de *innovatiecoördinator* verantwoordelijk voor de operationele sturing, visie, bijsturing en randvoorwaarden. Deze coördinator draagt zorg voor het opzetten van de

innovatiestrategie, organiseert onderzoek naar de effecten van experimenten, doet aan stakeholdermanagement en bevordert draagvlak en betrokkenheid bij de werkvloer en de lijnchefs.

De *innovatiecoach* richt zich binnen het Q-LAB op het realiseren van innovaties door het uitvoeren van experimenten. Deze coach zorgt voor de randvoorwaarden binnen de experimenten, het uitvoeren van onderzoek naar de effecten van experimenten, het bevorderen van draagvlak en betrokkenheid, het begeleiden van Q-trainees en studenten, en het ontwikkelen van trainingen om kennis over te dragen en de innovatiemindset en -vaardigheden aan te leren bij collega's.

### *Flexibele schil*

De bezetting van de Q-LABS wordt aangevuld met een flexibele schil van collega's die tijdelijk deelnemen aan experimenten. Denk aan trainees en ook, om de kwaliteit te borgen, zij-instromers met veel innovatiekennis ('innovatiedesigners') die het tweejarige Q-innovatorsprogramma volgen en zo de politieorganisatie leren kennen met als doel door te stromen in deze organisatie. De overtuiging is dat het opleiden met innovatieve competenties en vaardigheden in traineeships en workshops verandering oplevert.

### **Hoe staat het met de knelpunten en randvoorwaarden uit 2019?**

Aan alle knelpunten die we in 2019 zagen wordt door Q\_NL gewerkt. Ook aan de drie randvoorwaarden is grotendeels invulling gegeven. Voor de 2<sup>e</sup> randvoorwaarde geldt dat Q-LABS niet direct onder de eenheidsleiding vallen, maar (voorlopig) onder de staf bij de afdeling politieprofessie. Wel heeft BaseQamp de vrijheid om investeringen om te zetten in vacatures voor de Q-LABS. Voor de 3<sup>e</sup> randvoorwaarde zien we dat er nog onvoldoende duidelijkheid is over het implementeren van succesvolle experimenten in de staande organisatie. Q\_NL heeft inmiddels een stevige basis en is minder afhankelijk van het doorzettingsvermogen van een beperkt aantal *believers*.

### ***Bijna prijs!***

Zowel het experiment KEES (identificeren van forensische kansen in cold cases middels kunstmatige intelligentie) als het concept Q\_NL als netwerk van innovatieteams stond in 2022 in de finale van de Europol Excellence in Innovation Awards.