

Veel Voorkomende Criminaliteit tackelen met Scrum

Een onderzoek naar de verbetering van
de teamprestaties bij basisteams VVC
door Scrum

Muriël Aniek de Boer | 360488
Bedrijfskunde, Instituut voor
Bedrijfskunde
Hanzehogeschool Groningen
Innovatiehuis Politie Noord-Nederland
21 januari 2021

Veel Voorkomende Criminaliteit tackelen met Scrum

Een onderzoek naar de verbetering van de teamprestaties bij basisteams VVC door Scrum

Groningen, januari 2021

Auteur
Studentnummer

Muriël Aniek de Boer
360488

**Onderzoeksvoorstel in
het kader van**

Instituut voor Bedrijfskunde
Opleiding Bedrijfskunde
Hanzehogeschool Groningen
Innovatiehuis Politie Noord-Nederland

Opdrachtgever

J. Knol | Politiechef
Politie-Eenheid Noord-Nederland

Begeleider onderwijsinstelling

J.G. Van Bakel
Instituut voor Bedrijfskunde
Hanzehogeschool Groningen

**Begeleider Innovatiehuis
Politie Noord-Nederland**

Q. Meijer
Innovatiehuis Politie Noord-Nederland
Politie-Eenheid Noord-Nederland

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Veel Voorkomende Criminaliteit tackelen met Scrum: een onderzoek naar de verbetering van de teamprestaties bij basisteams VVC door Scrum'. Het onderzoek voor deze scriptie naar de verbetering van de teamprestatie binnen de basisteams VVC door invoering van Scrum is uitgevoerd bij drie verschillende basisteams VVC binnen de Politie-Eenheid Noord-Nederland. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool Groningen en in opdracht van het stagebedrijf Innovatiehuis Politie Noord-Nederland. Van september 2020 tot februari 2021 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Ik heb samen met mijn stagebegeleider, Quirijn Meijer, de onderzoeksvraag voor deze scriptie opgesteld. Met een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens het onderzoek kon ik met mijn vragen terecht bij mijn stagebegeleider Quirijn Meijer, en mijn begeleider vanuit de opleiding Jan van Bakel.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de begeleiding en hun ondersteuning tijdens het schrijven van mijn scriptie. Daarnaast wil ik graag alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek, met in het bijzonder Kees Bouwman, Miranda van der Vlag en Richard Ferwerda.

Ondanks dat er door covid-19 weinig contactmomenten zijn geweest wil ik mijn collega's bij het Innovatiehuis Politie Noord-Nederland bedanken voor de samenwerking.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Muriël Aniek de Boer

Groningen, 21 januari 2021

Samenvatting

De methodiek Scrum is toegepast binnen drie basisteams Veel Voorkomende Criminaliteit (hierna 'VVC') van Politie-Eenheid Noord-Nederland. Scrum is ingevoerd bij deze basisteams VVC om het proces 'opsporingen VVC' transparant, efficiënt en effectief te maken. De doelstelling van het onderzoek is om de effecten van de invoering van Scrum op de teamprestatie bij de basisteams VVC te evalueren.

De centrale vraag van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

"In welke mate draagt de methodiek Scrum bij aan verbetering van de teamprestatie van de basisteams VVC?"

Het onderzoek heeft bij drie basisteams VVC binnen Politie-Eenheid Noord-Nederland plaatsgevonden. De drie basisteams zijn: BT VVC Groningen Zuid, BT VVC Groningen Noord en BT VVC Drenthe Noord. Bij deze basisteams zijn zowel een enquête als een interview gebruikt voor het onderzoek.

Eerst is de toepassing van Scrum bij de drie basisteams VVC inzichtelijk gemaakt per basisteam. Hieruit kwam naar voren dat de verschillende basisteams op verschillende manieren Scrum toepassen, er ieder een eigen invulling aan hebben gegeven.

Ten tweede zijn de beginsituaties van de basisteams VVC voor de invoering van Scrum uitgelicht om te achterhalen in hoeverre verschillen in de beginsituatie van invloed kunnen zijn op de verschillende invullingen die de basisteams hanteren en de effectiviteit van de basisteams VVC.

Hieruit bleek dat bij alle basisteams VVC ca. tien procent van de capaciteit werd ingezet op opsporing. De beginsituatie (vóór invoering van Scrum) kwam in grote lijnen overeen bij alle drie de basisteams VVC.

Ten derde is in het onderzoek gekeken naar de teamprestatie aan de hand van de vijf factoren van de piramide van Lencioni. De vijf factoren zijn beoordeeld door de respondenten aan de hand van stellingen. Uit de enquête is gebleken dat alle drie de basisteams voldoen aan de vijf factoren van de piramide van Lencioni en daarmee gezien kunnen worden als een *successteam*.

Als vierde zijn de verbeteringen van de teamprestaties na invoering van Scrum beschreven.

De volgende verbeteringen bij de basisteams VVC zijn uit het onderzoek gekomen:

- ▶ Een afname van plankzaken;
- ▶ Een toename van het aantal behandelde zaken;
- ▶ Een afname van het aantal retouren van het Openbaar Ministerie;
- ▶ Minder werknemers nodig op de opsporing;
- ▶ Verbeterde doorstroom van zaken;
- ▶ Toegenomen werkgeluk;
- ▶ Constante ontwikkeling van het team.

Door de respondenten van het interview adviezen gegeven voor het implementeren van Scrum binnen een basisteam VVC. Vanuit de adviezen zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

- ▶ Onderzoek de mogelijkheden voor het team;
- ▶ Stem Scrum af op het basisteam;
- ▶ De wil bij het team om te veranderen;
- ▶ Ontwerp de verandering samen met het team.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
Afkortingenlijst	9
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Organisatiebeschrijving	11
1.2.2 Regionale Eenheid	12
1.2.3 Districten en Basisteams	13
1.2.4 Innovatiehuis Politie Noord-Nederland	14
1.3 Probleemanalyse	15
1.4 Doel- en vraagstelling	16
1.5 Begripsomschrijving	17
2. Theoretisch kader	18
2.1 Scrum	18
2.1.1 De oorsprong van Scrum	18
2.1.2 Het raamwerk Scrum	19
2.1.3 Agile Manifesto	21
2.2 De piramide van Lencioni	22
2.2.1 Vertrouwen versus Onkwetsbaarheid	22
2.2.2 Productieve conflicten versus kunstmatige harmonie	23
2.2.3 Betrokkenheid versus vaagheid	24
2.2.4 Verantwoordelijkheid versus lage standaard	25

2.2.5	<i>Resultaten versus status en ego</i>	26
2.3	Conceptueel model	27
3.	Onderzoeksmethode	28
3.1	Dataverzameling	28
3.1.1	<i>Deskresearch</i>	28
3.1.2	<i>Enquête</i>	29
3.1.3	<i>Diepte-interviews</i>	30
3.2	Operationalisatie	30
3.3	Analysemethode	31
3.4	Validiteit en betrouwbaarheid	32
4.	Resultaten en analyse	33
4.1	Toepassing van Scrum	33
4.1.1	<i>Basisteam WVC Groningen Zuid</i>	33
4.1.2	<i>Basisteam WVC Groningen Noord</i>	35
4.1.3	<i>Basisteam WVC Drenthe Noord</i>	36
4.2	Situatie voor Scrum	37
4.2.1	<i>Basisteam WVC Groningen Zuid</i>	37
4.2.2	<i>Basisteam WVC Groningen Noord</i>	38
4.2.3	<i>Basisteam WVC Drenthe Noord</i>	39
4.3	Situatie met Scrum	40
4.3.1	<i>Basisteam WVC Groningen Zuid</i>	40
4.3.2	<i>Basisteam WVC Groningen Noord</i>	44
4.3.3	<i>Basisteam WVC Drenthe Noord</i>	45
4.4	Verbeteringen door Scrum	46
4.4.1	<i>Basisteam WVC Groningen Zuid</i>	46
4.4.2	<i>Basisteam WVC Groningen Noord</i>	47
4.4.3	<i>Basisteam WVC Drenthe Noord</i>	47

5. Conclusies en aanbevelingen	49
5.1 Conclusies	49
5.2 Aanbevelingen	52
6. Reflectie op het onderzoek	55
Literatuurlijst	57
Bijlagen	60
Bijlage 1 'Organogram Korps'	60
Bijlage 2 'Organogram Nationaal Niveau'	61
Bijlage 3 'Organogram Regionale Eenheid'	61
Bijlage 4 'Waardepropositie Innovatiehuis Politie-Eenheid Noord-Nederland'	62
Bijlage 5 'Principes Agile Manifesto'	63
Bijlage 6 'Interviewschema Consultant Strategy Monitor Deloitte'	64
Bijlage 7 'Enquête'	66
Bijlage 8 'Vragenlijst diepte-interview'	71
Bijlage 9 'Operalisatie interview Monitor Deloitte'	72
Bijlage 10 'Enquêteresultaten'	73
Bijlage 11 'Proces opsporing VVC met Scrum'	76
Bijlage 12 'Resultaten basisteam VVC Groningen Noord'	77
Bijlage 13 'Resultaten basisteam VVC Drenthe Noord'	81

Afkortingenlijst

Afkorting	Uitleg
BT	Basisteam
OE	Operationeel Expert
OM	Openbaar Ministerie
PO	Product Owner
Prio	Prioriteit
STO	Senior Tactische Opsporing
WC	Veel Voorkomende Criminaliteit

1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een inleiding op het onderzoek dat uitgevoerd gaat worden voor Politie-Eenheid Noord-Nederland. Als eerst komt de aanleiding van het onderzoek aan bod, vervolgens een organisatiebeschrijving van de Nationale Politie, Regionale Eenheid, Lokale Eenheden en het Innovatiehuis Politie Noord-Nederland. Daarna wordt een probleemanalyse gegeven. Als derde is de doel- en vraagstelling uitgelicht.

1.1 Aanleiding

De methodiek Scrum is toegepast binnen drie basisteams Veel Voorkomende Criminaliteit (hierna 'VVC') van Politie-Eenheid Noord-Nederland. Scrum is ingevoerd bij deze basisteams VVC om het proces 'opsporingen VVC' transparant, efficiënt en effectief te maken. Het doel van het onderzoek is om de gevolgen van de invoering van de methodiek Scrum op de teamprestatie bij de basisteams VVC te evalueren.

Binnen de basisteams VVC is Scrum toegepast om de basisteams VVC-opsporingen transparanter, efficiënter en effectiever te maken. Om te testen of de methodiek een positief effect heeft op de basisteams VVC wordt er onderzoek gedaan naar de bijdrage van Scrum op de teamprestatie binnen de basisteams. De Politie-Eenheid Noord-Nederland is de opdrachtgever en heeft de opdracht aangeboden aan het Innovatiehuis Politie Noord-Nederland. Het Innovatiehuis Politie Noord-Nederland is een plek waar studenten, documenten, onderzoekers, bedrijven en de politie met elkaar aan de nieuwste ontwikkelingen werken.

Ten behoeve van de coördinatie op opsporingszaken en de afhandeling van VVC-zaken is in elk basisteam ten minste een senior medewerker Opsporing ingericht, die zich aandienende zaken verdeelt over medewerkers van het team. De probleemgerichte aanpak van VVC-zaken geschiedt door cq. in samenwerking met de districtsrecherche. (Inrichtingsplan Politie, 2012) De Politie-Eenheid Noord-Nederland is in het jaar 2019 binnen het basisteam Groningen Zuid/Haren VVC gestart met de methodiek Scrum toe te passen om bij te dragen aan de effectiviteit en de efficiëntie bij de opsporing van VVC. Daarnaast is het basisteam VVC Drenthe Noord in het afgelopen jaar van start gegaan met Scrum en het basisteam VVC Groningen Noord bevindt zich in de opstartfase om te gaan werken met deze methode.

Het onderzoek is maatschappelijk relevant. Het onderzoek draagt bij aan de productiviteit van de opsporing van VVC binnen de basisteams Politie-Eenheid Noord-Nederland. Omdat het onderzoek de effecten van de toepassing van de methodiek Scrum inzichtelijk worden gemaakt. De opgedane kennis uit het onderzoek wordt vertaald naar aanbevelingen die kunnen bijdragen aan de toepassing van de methodiek Scrum binnen andere basisteams VVC en de gehele Politieorganisatie.

1.2 Organisatiebeschrijving

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van Politie-Eenheid Noord-Nederland waarin het onderzoek gaat plaatsvinden. De hoofdstructuur van de Nationale Politie kent drie niveaus. In bijlage 1 'Organogram Korps' is het organogram van de Nationale Politie opgenomen. In paragraaf 1.2.1 Nationale Politie wordt gekeken naar de hoofdstructuur van de Politie op nationaal niveau. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2.2 'Regionale Eenheid' ingezoomd op regionaal niveau: Politie-Eenheid Noord-Nederland. Als laatst wordt in paragraaf 1.2.3 'District' ingezoomd op lokaal niveau: de districten. De percentages in bijlage 1 laten de bijdrage aan het totale fte per organisatieonderdeel zien.

1.2.1 Nationale Politie

De Nationale Politie is het landelijke politiekorps waaronder alle politie-eenheden vallen. In bijlage 2 'Organogram Nationaal Niveau' is het organogram van de Nationale Politie opgenomen.

De hoofdstructuur van de politie kent drie, nauw samenwerkende niveaus: nationaal, regionaal en lokaal. De korpsleiding - ondersteund door de Staf Korpsleiding - functioneert op nationaal niveau. Op operationeel gebied geldt dat ook voor de Landelijke Eenheid, die onder meer regio-overschrijdende en specialistische politietaken verricht, en het Politiedienstencentrum waarin alle bedrijfsvoeringsonderdelen zijn gebundeld. De Politieacademie is bij wet aangewezen als het onderwijsinstituut dat mensen opleidt om executieve politiebevoegdheden te verkrijgen. De Landelijke Meldkamer Samenwerking is een nieuw, zelfstandig onderdeel binnen de politie en beheert vanaf 1 januari 2020 voor alle hulpdiensten de meldkamers. De tien andere eenheden opereren op regionaal niveau. Binnen deze eenheden zijn op lokaal niveau districten actief, die bestaan uit robuuste basisteams, de districtsrecherche en een flexteam. Sinds 1 januari 2013 is de politie één korps met ongeveer 63.000 medewerkers. De overgrote meerderheid

houdt zich, verdeeld over elf eenheden, bezig met politietaken. De medewerkers die de politietaken ondersteunen, zijn hoofdzakelijk ondergebracht in het Politie Dienstencentrum. (Politie, 2020)

De missie van de Politie luidt als volgt: *“Onveranderd is de politie ‘waakzaam en dienstbaar’ aan de waarden van de rechtsstaat”*

Deze missie vervult de politie door, afhankelijk van de situatie, te beschermen (mensen en goederen), te begrenzen (ongeoorloofd, eventueel gewelddadig gedrag) en te bekrachtigen (ondersteuning van gewenst gedrag). Politie medewerkers zijn daartoe integer, betrouwbaar, moedig en verbindend. De missie en kernwaarden zijn vertaald naar de doelen die de inrichting van de Nationale Politie beoogt: bijdragen aan het veiliger maken van Nederland en ruimte bieden voor de professionaliteit van de politie en de politie medewerkers. De Nationale Politie moet leiden tot betere politieprestaties, tot een groter vertrouwen van de burgers in de politie en tot een korps dat als eenheid functioneert. Deze doelen vereisen niet alleen een adequate inrichting (structuur, werkwijze, systemen), maar ook veranderingen in cultuur, gedrag en leiderschap. Hierbij worden de politie medewerkers, rechtstreeks en via de medezeggenschap en vakbonden, intensief betrokken. (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012)

1.2.2 Regionale Eenheid

De regionale eenheid is belast met de volledige operationele politietaak binnen de eenheid, met uitzondering van taken die belegd worden binnen de landelijke eenheid. Omwille van herkenbaarheid, eenduidige kwaliteit en onderlinge samenwerking, is elke regionale eenheid op zo eenduidig mogelijke wijze ingericht. (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012) Het organogram van de Regionale Eenheid staat in bijlage 3 ‘Organogram Regionale Eenheid’.

Een regionale eenheid bestaat naast de districten en de basisteams en de regionale recherche uit de volgende onderdelen (Inrichtingsplan Nationale Politie):

- ▶ Leiding en staf: aan het hoofd van de regionale eenheid staat de politiechef die wordt ondersteund door twee hoofden Operatiën en een hoofd Bedrijfsvoering.
- ▶ Dienst Bedrijfsvoering regionale eenheid: deze neemt die delen van de bedrijfsvoering voor zijn rekening die niet bij het PDC zijn belegd.
- ▶ Dienst Regionale Operationele Samenwerking: hierin worden zaken belegd als arrestantenzorg en executietaken, Regionaal Service Centrum dat intake per

telefoon, en internet verzorgt, een afdeling infrastructuur, en de regionale crisis en conflictbeheersing.

- ▶ Dienst Regionale Informatieorganisatie: deze voorziet de organisatie 24/7 van actuele informatie ten behoeve de sturing op en de ondersteuning van de uitvoering van het politiewerk.
- ▶ Dienst Regionaal Operationeel Centrum: deze omvat het politiedeel van de meldkamer en een Real Time Intelligence Center.

De regionale eenheden bestaan uit districten die zijn ingedeeld in meerdere basisteams. Een basis- team werkt voor een gemeente, een deel van een (grote) gemeente of voor meerdere (kleinere) gemeenten. Het basisteam voert de kerntaken van de politie uit: de basis- politiezorg. In de tabel op de volgende pagina staat per regionale eenheid weergegeven uit hoeveel districten en basisteams ze bestaan. In de laatste kolom staat het aantal gemeenten dat onder de hoede van de regionale eenheid valt. (Nationale Politie(k), 2014)

1.2.3 Districten en Basisteams

Elke regionale eenheid is verdeeld in districten en elk district in meerdere robuuste basisteams. Districten overbruggen de afstand tussen het regionale niveau van de eenheid en het lokale niveau van de robuuste basisteams. Verder kent elk district een districtsrecherche, een flexteam en een informatieknooppunt. (Politie, 2020)

- ▶ De districtsrecherche zorgt voor de aanpak van delicten met een hoge impact op het slachtoffer, zoals fraude, zeden en jeugdcriminaliteit. Ook ondersteunen deze rechercheurs de robuuste basisteams, bijvoorbeeld bij de bestrijding van veelvoorkomende criminaliteit zoals woninginbraak en de aanpak van criminele jeugdgroepen.
- ▶ Het flexteam werkt probleemgericht en levert tijdelijk medewerkers aan basisteams die extra capaciteit nodig hebben voor opsporing of handhaving.
- ▶ Het informatieknooppunt zorgt 24 uur per dag voor actuele informatie.

Een robuust basisteam werkt voor een hele gemeente, een deel van een (grote) gemeente of voor meerdere (kleinere) gemeenten. Het team voert de kerntaken van de politie uit: de basispolitiezorg. Wijkagenten vervullen daarin een hoofdrol. Zij weten immers goed wat er in hun wijk speelt en welke kwesties aandacht van de politie vragen. Elk basisteam telt ten minste één opsporingsmedewerker die ondersteunt bij de aanpak van veelvoorkomende criminaliteit. Waar nodig werkt het robuuste basisteam samen met andere teams binnen het district, met de

districtsrecherche en met externe partners op lokaal niveau, zoals gemeentes, reclassering en jeugdzorg. (Politie, 2020)

De kerntaken van de politie zijn:

- ▶ Voor veiligheid zorgen (voor iedereen in Nederland);
- ▶ Criminaliteit voorkomen en bestrijden;
- ▶ De openbare orde bewaken;
- ▶ Strafbare feiten opsporen;
- ▶ Hulp verlenen bij nood;
- ▶ Uitvoeren van politietaken voor justitie.

Het politiewerk is verdeeld in basispolitiezorg en specialistische taken. Kort gezegd, richt de basispolitiezorg zich op het dagelijks politietoezicht. Dat zijn de agenten op straat, in het verkeer, en de wijkagenten. (Politie, 2020)

De politie heeft rechercheurs op elk niveau. In de basisteams houden zij zich vooral bezig met de opsporing van veelvoorkomende criminaliteit. De districtsrecherche bestaat uit de opsporing van veelvoorkomende criminaliteit. Ook richt zij zich op criminaliteit met een hoge impact op het slachtoffer, zoals overvallen. Er werken onder anderen rechercheurs met een specialisme op het gebied van jeugd, digitale en financiële criminaliteit. (Politie, 2020)

1.2.4 Innovatiehuis Politie Noord-Nederland

De politie Noord-Nederland wil (technologische) ontwikkelingen benutten om het politiewerk effectiever te organiseren en nieuwe verbindingen te maken met de samenleving. Daarbij is in de inbreng van ideeën vanuit de politieorganisatie en samenwerking met externe partners en burgers in het veiligheidsdomein van groot belang. (Digital Society Hub, 2019)

Het Innovatiehuis is opgericht om onderzoeken te doen naar hoe de Politie kan innoveren. De onderzoeken lopen uiteen van onderzoeken naar processen tot innovaties geprint met de 3D-printer. Omdat binnen de politieorganisatie vaak geen tijd is voor dergelijke onderzoeken biedt het Innovatiehuis een uitkomst. Bij het Innovatiehuis werken onderzoekers, studenten en de politie samen.

Hieronder staan de visie, missie en waardepropositie van het Innovatiehuis uitgelicht.

Visie

Het Innovatiehuis:

- ▶ Is het loket binnen N-N waar innovatie ideeën en vragen verzameld en beoordeeld worden (overzicht, sensing, trendwatching, go/no go);
- ▶ Stimuleert en begeleidt innovaties, in samenwerking met publieke en private partners;
- ▶ Doet onderzoek en productontwikkeling (Makersplek).

Missie

Het Innovatiehuis wil kennis en (technologische) ontwikkelingen benutten om:

- ▶ Het politiewerk efficiënter/effectiever te maken;
- ▶ Goede aansluiting te houden met de samenleving.

Waardepropositie

Hieronder staat in bijlage 4 'Waardepropositie Innovatiehuis Politie-Eenheid Noord-Nederland' schematisch afgebeeld. Het figuur brengt de vijf beloftes van het Innovatiehuis aan de klant in beeld. Hierbij is de klant de Politie-Eenheid Noord-Nederland.

1.3 Probleemanalyse

De probleemanalyse is uitgevoerd aan de hand van de 6W-formule van N. Verhoeven uit 'Wat is Onderzoek' (2018). Het probleem wordt door middel van de 6W-formule geanalyseerd en verhelderd. De probleemanalyse is gericht op de basisteams VVC binnen de Politie-Eenheid Noord-Nederland.

W1 - Wat is het probleem?

De Politie-Eenheid Noord-Nederland heeft binnen drie basisteams VVC binnen de eenheid de methodiek Scrum toegepast om het proces van opsporing van VVC te verbeteren. De opdrachtgever wil laten onderzoeken hoe het team presteert met de invoering van de methodiek Scrum bij de basisteams VVC ten opzichte van de situatie voor de invoering van Scrum.

W2 - Wie heeft het probleem?

Het probleem is van de opdrachtgever: Eenheid Noord-Nederland. Het probleem doet zich voor bij de basisteams VVC waarbij Scrum is ingevoerd om de opsporingen van VVC te verbeteren. Daarnaast doet het probleem zich indirect voor bij de Landelijke Driehoek; de Minister van Justitie als verantwoordelijke voor de

Nationale Politie, de Hoofdofficier van Justitie en de Regioburgemeester als eerste bestuurder van de Regionale Eenheid.

W3 – Wanneer is het een probleem?

Het probleem treedt op bij het toepassen van de methodiek Scrum door de basisteams VVC omdat de bijdrage van Scrum binnen de basisteams VVC nog niet is onderzocht is.

W4 – Waarom is het een probleem?

De Politie-Eenheid Noord-Nederland heeft binnen de basisteams VVC de methodiek Scrum toegepast om de productiviteit van deze teams te verhogen. Na het invoeren van deze methode is een evaluatie gewenst om te testen in hoeverre de methodiek Scrum bijdraagt aan verbetering van de prestaties van de basisteams VVC.

W5 – Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor binnen de basisteams VVC-opsporing van Politie-Eenheid Noord-Nederland dat gebruik maken van de methodiek Scrum. Binnen de eenheid zijn dat: basisteam Groningen Zuid/Haren, basisteam Groningen Noord en basisteam Noord-Drenthe.

W6 – Wat is de aanleiding?

De aanleiding voor het onderzoek is de behoefte naar evaluatie naar de bijdrage van Scrum aan de verbetering van de teamprestatie van de basisteams VVC.

1.4 Doel- en vraagstelling

De doelstelling voor het onderzoek is als volgt geformuleerd:

“Dit onderzoek heeft ten doel om de verbeteringen bij de teamprestatie door de invoering van de methodiek Scrum bij de basisteams VVC te onderzoeken door middel van enquêtes en interviews en hier aanbevelingen over te presenteren.”

De doelstelling is vastgesteld aan de hand van de probleemanalyse in paragraaf 1.3 ‘Probleemanalyse’. De probleemanalyse laat zien dat er behoefte is vanuit de opdrachtgever om de bijdrage van de reeds ingevoerde methodiek Scrum aan de productiviteit bij de basisteams VVC te evalueren.

De centrale vraag van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

"In welke mate draagt de methodiek Scrum bij aan verbetering van de teamprestatie van de basisteams VVC?"

Om bovengenoemde vraagstelling te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1: Hoe wordt Scrum toegepast binnen de basisteams VVC?
- 2: Hoe was de situatie *voordat* Scrum is toegepast binnen de basisteams VVC?
- 3: Hoe is de situatie *nadat* Scrum is toegepast binnen de basisteams VVC?
- 4: In hoeverre heeft Scrum tot verbetering van de teamprestatie geleid?

1.5 Begripsomschrijving

In tabel 1 worden de begrippen uitgelegd welke zijn gebruikt in de doelstelling, centrale vraag en doelstellingen.

Tabel 1: uitleg gebruikte begrippen

Begrip	Betekenis
Scrum	Scrum is een Agile aanpak - een effectievere en flexibelere manier van werken - in multidisciplinaire teams waarbij 'sprints' gemaakt worden om projecten op een productievere wijze op te leveren en eventuele problemen snel te tackelen. (Agile Scrum Group, 2020)
Basisteam	Het basisteam voert de kerntaken van de politie uit: de basis-politiezorg (Politie, 2020)
VVC	Veel Voorkomende Criminaliteit (Politie, 2020).
Enquête	Het verzamelen van gegevens met van tevoren vastgelegde vragen en antwoordmogelijkheden. (Dit is Onderzoek!, 2019).
Interview	Een interview is respondenten bevragen in een gesprek met voorbereide vragen. (Dit is Onderzoek!, 2019).
Teamprestatie	Een team is een groep mensen in een organisatie die samen een tamelijk duurzame werkgroep vormt (Remmerswaal, 2013). Een team presteert als het tot de resultaten komt waarvoor het bestaat. Als dat vervolgens ook lukt met zo min mogelijk middelen als tijd, geld en mensen is het ook nog efficiënt (Bedeian & Zammuto, 1991).

2. Theoretisch kader

Om de teamprestatie met de invoering van de methodiek Scrum bij de basisteams VVC te onderzoeken worden verschillende theorieën en een model gebruikt. De theorieën en het model worden in dit hoofdstuk beschreven. Daarnaast wordt de relevantie van de theorieën en het model voor het onderzoek toegelicht.

2.1 Scrum

In deze paragraaf wordt de theorie achter de methodiek Scrum beschreven. Hierin wordt onder andere verteld waar Scrum vandaan komt, het raamwerk Scrum, hoe het toegepast dient te worden en het Agile Manifesto.

2.1.1 De oorsprong van Scrum

De naam 'Scrum' is ontstaan uit een onderzoek geschreven door de management-denkers Takeuchi en Nonaka (1986). Het onderzoek is gepubliceerd in *Harvard Business Review*: 'The New New Product Development Game' (1986). In het artikel staat beschreven hoe de meest effectieve teams in de wereld werken. In Japan wordt de rugbyterm 'Scrum' gebruikt voor een team dat vanuit de gezamenlijke kracht van alle teamleden het maximale bereikt. Onderzoek van Takeuchi en Nonaka (1986) toont aan dat een optimaal resultaat in de ontwikkeling van een nieuw of complex product bereikt wordt wanneer teams, kleine en zelforganiserende groepen mensen, doelen krijgen om te behalen (Scrumguide, 2020).

Geïnspireerd door het onderzoek van Takeuchi en Nonaka uit 1986, is scrum verder uitgewerkt door Jeff Sutherland toen hij directeur was bij Easel Corporation en verder door hem geoperationaliseerd en gepubliceerd in samenwerking met Ken Schwaber, met als inspiratiebron het onderzoek van Takeuchi en Nonaka (1986). Vanuit de behoefte om snel resultaat te verkrijgen en te ontdekken welke softwarefeatures het beter in de markt deden dan andere, is Sutherland samen met Ken Schwaber op zoek gegaan naar een oplossing, resulterend in de methodiek Scrum, vastgelegd in de Scrumgids (Scrum voor Managers, 2013).

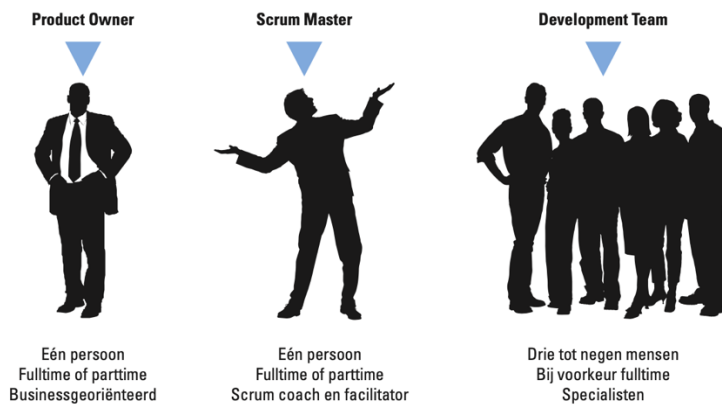
Hoewel Scrum oorspronkelijk werd gebruikt voor softwareontwikkeling binnen de IT-sector, wordt Scrum tegenwoordig steeds populairder buiten de IT-sector. Scrum staat bekend als een methodiek waarmee veel sneller resultaat wordt geboekt in

veranderende omgevingen. Aangezien organisaties in hoog tempo continue veranderen wordt Scrum toegepast binnen organisaties. Een voorbeeld van organisaties die succesvol Scrum hebben toegepast zijn onder andere grote organisaties zoals Spotify, Coolblue, ING, ABN-AMRO en Eneco maar ook kleine organisaties met kleine projecten zetten de methodiek Scrum steeds meer in.

2.1.2 Het raamwerk Scrum

Scrum is een raamwerk waarbinnen mensen complexe, adaptieve problemen aanpakken en tegelijkertijd op een productieve en creatieve wijze producten opleveren met de hoogst mogelijke waarde (De Scrum Gids, 2017). Scrum wordt niet gezien als een proces, techniek of vastgelegde methode. Scrum is een raamwerk waarbinnen verschillende processen en technieken kunnen worden ingezet. Het maakt de relatieve doeltreffendheid van productmanagement en werktechnieken inzichtelijk en zorgt voor continue verbetering van een product, team en de werkomgeving. Het raamwerk bestaat uit Scrum Teams en bijbehorende rollen, gebeurtenissen artefacten en regels. Elk onderdeel binnen het raamwerk dient een specifiek doel en is daarbij essentieel voor succesvol gebruik van Scrum. Scrum wordt tegenwoordig veel gebruikt voor producten, diensten en managen van de overkoepelende organisatie. De essentie van Scrum is een klein team van mensen. Scrum is gebaseerd op de theorie van empirische procesbesturing, ofwel het empirisme. Empirisme gaat er vanuit dat kennis ontstaat uit ervaring en het nemen van beslissingen op basis van wat bekend is. Scrum gebruikt een iteratieve, incrementele aanpak om voorspelbaarheid te optimaliseren en risico's te beheersen (De Scrum Gids, 2017). Er zijn drie pijlers die het fundament vormen van elke implementatie van (empirische) procesbesturing: Transparantie, Inspectie en Aanpassing.

De term 'Scrum Team' verwijst naar alle leden van het projectteam: iedereen die intern betrokken is bij het project. Een Scrum Team bestaat uit drie rollen: de Product Owner, de Scrum Master en het Ontwikkelteam. In figuur 2.1 'Rollen Scrum Team' staan de rollen binnen het team afgebeeld en de daarbij behorende invulling van de rollen.



Figuur 2.1 'Rollen Scrum Teams' (Bron: Agile Scrum Handboek, 2018)

De *Product Owner* (PO) is verantwoordelijk voor het maximaliseren van de waarde van het product dat resulteert uit de werkzaamheden van het ontwikkelteam. De PO is tevens de enige persoon die verantwoordelijk is voor het managen van de Product Backlog. De Product Backlog is een geordende lijst met alles wat nodig is in het eindproduct.

De *Scrum Master* is verantwoordelijk voor het promoten en ondersteunen van Scrum. Dit gebeurt door iedereen in het Scrum Team te helpen om de Scrum theorie, praktijk, regels en waarden te begrijpen.

Het *Ontwikkelteam* is een groep van technische, maar ook zelforganiserende en crossfunctionele experts die de oplossing ontwikkelen.

Elk Scrum project wordt gedaan in een aantal Sprints. Een *Sprint* is een term binnen Scrum en wordt gezien als het hart van Scrum. Een Sprint is meestal in een tijdperiode van 2-4 weken waarbinnen een *Increment* (en potentieel uitgeefbaar onderdeel van het eindproduct) wordt gecreëerd. Een nieuwe Sprint start gelijk nadat de vorige Sprint is afgesloten. In figuur 2.2 is een weergave van een Sprint gegeven. Sprints bevatten en bestaan uit een Sprint Planningsbijeenkomst, Dagelijkse Scrums, het ontwikkelwerk, de Sprint Review en de Sprint Retrospective.



Figuur 2.2 'Sprint' (Bron: Agile Scrum Handboek, 2018)

Tijdens de *Sprint Planning* wordt er met het gehele Scrum Team gepland welk werk uitgevoerd moet worden tijdens een Sprint. De *Daily Scrum* is een vijftien-minuten-

durende gebeurtenis voor het Ontwikkelteam waarin een plan wordt besproken voor de komende vierentwintig uur. De Daily Scrum vindt elke dag op dezelfde plaats en tijd plaats om complexiteit te reduceren. Een *Sprint Review* wordt aan het einde van elke Sprint gehouden om het Increment te inspecteren. Het Scrum Team en belanghebbende reflecteren op wat er bereikt is gedurende de Sprint. De *Sprint Retrospective* vindt plaats na de Sprint Review en voor de start van een nieuwe Sprint.

De *artefacten* van Scrum vertegenwoordigen werk of waarde die transparantie bieden en mogelijkheden tot inspectie en adaptie. De artefacten die Scrum definieert zijn specifiek ontworpen voor maximale transparantie van sleutel informatie zodat iedereen hetzelfde begrip heeft van het artefact (De Scrum Gids, 2017). Het eerste artefact is de *Product Backlog*. Een *Sprint Backlog* bestaat uit geselecteerde items uit de Product Backlog die in een Sprint moeten worden opgeleverd. Het *Increment* is de som van alle Product Backlog items voltooid in de huidige sprint en alle voorgaande Sprints en als geheel een (software) product vormt.

2.1.3 Agile Manifesto

Het Agile Manifesto is kort maar zeer krachtig. Officieel is Agile geen methode, maar een verzamelnaam. Agile kent meerdere methodes om producten te ontwikkelen. Een van deze methoden is Scrum. De methodes delen het kenmerk dat ze allemaal streven naar minder bureaucratie tijdens de product en softwareontwikkeling. In de jaren '80 en '90 zijn deze afzonderlijke methodes ontwikkeld door verschillende experts, die uiteindelijk in 2001 het Agile Manifesto hebben opgesteld (SixSigma, 2020). De achterliggende principes van het Agile Manifesto zijn opgenomen in bijlage 5 'Principes Agile Manifesto'.

De officiële vertaling van het Agile Manifesto luidt als volgt:

"Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software (en producten en diensten) te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we

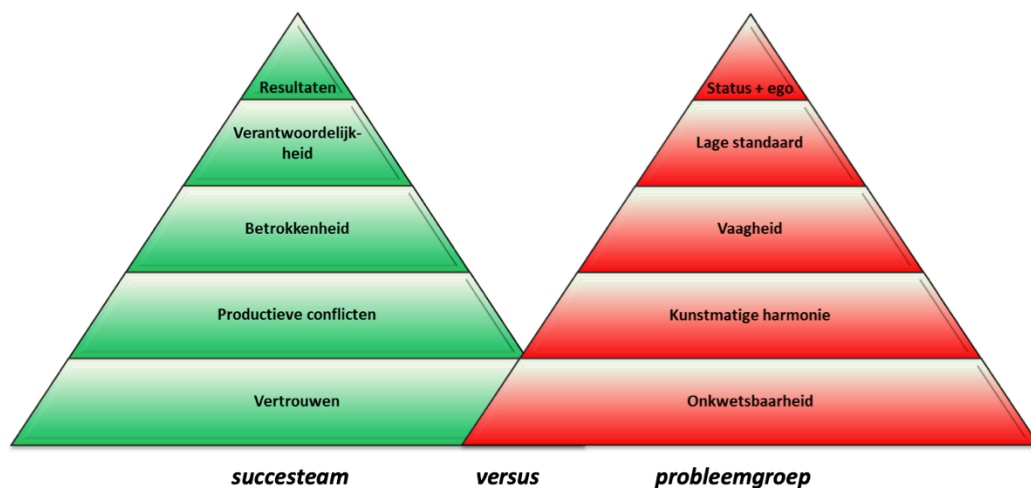
Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen ***Werkende producten*** boven allesomvattende documentatie ***Samenwerking met de klant*** boven contractonderhandelingen ***Inspelen op verandering*** boven het volgen van een plan

Hoewel wij waardering hebben voor al hetgeen aan de rechterkant staat vermeld, hechten wij méér waarde aan wat aan de linkerzijde wordt genoemd."

2.2 De piramide van Lencioni

De piramide van Lencioni (2002) is een model dat bestaat uit vijf factoren welke essentieel zijn voor een goede teamsamenwerking volgens de bedenker Patrick Lencioni. Lencioni is een Amerikaanse organisatieadviseur en schrijver van het boek 'De vijf frustraties van teamwork' (2002) waarin de vijf factoren voor een goede teamsamenwerking worden beschreven.

Het model is als een piramide opgebouwd. Kenmerkend van de piramide is dat het onderliggende niveau volledig ingevuld en geborgd is waarna er aan de volgende laag gebouwd kan worden. Het model van Lencioni beschrijft twee piramides; de linker piramide is het succesteam, de rechter piramide is een groep waar effectiviteit en synergie verdrongen zijn door de verkeerde drijfveren (Vermeeren, 2017). In figuur 2.3 'Het Lencioni model' staan de twee piramides afgebeeld.



Figuur 2.3 'Het Lencioni model' (Bron: Vermeeren, 2017)

Het Lencioni model kan zowel positief als negatief neergezet worden. Negatief door te kijken naar de rode criteria en positief door te kijken naar de groene criteria.

Om de vijf factoren in het model van Lencioni te beschrijven worden hieronder de factoren per tweetal uit beide piramides uitgelegd en tegenover elkaar gezet.

2.2.1 Vertrouwen versus Onkwetsbaarheid

Vertrouwen vormt de basis van ieder team. Dit ontstaat door het delen van ervaringen, gevoelens en persoonlijke bijzonderheden. Ook het benoemen van de eigen kwaliteiten en valkuilen en het uitspreken van de sterke en zwakke bijdrage van de collega's aan het team werkt bevrijdend. Dit maakt het makkelijker om hulp

te vragen of aan te bieden. In een team waarin men elkaar echt kent en vertrouwt durft men zich kwetsbaar op te stellen, hulp te vragen of eerlijke feedback te geven en ontvangen. Afwezigheid van vertrouwen tussen de teamleden onderling zorgt voor een ongezonde behoefte aan onkwetsbaarheid. Teamleden die niet bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen en in alle openheid hun fouten en zwakheden toe te durven geven, maken het onmogelijk een basis van vertrouwen te leggen (Vermeeren, 2017). In tabel 2.1 'Vertrouwen versus Onkwetsbaarheden' staan de kenmerken van het team uitgelicht per piramide.

Tabel 2: Vertrouwen versus Onkwetsbaarheden

 Vertrouwen	 Onkwetsbaarheid
▶ Geven hun zwakheden en fouten toe ▶ Durven om hulp te vragen ▶ Accepteren vragen en de inbreng van anderen op het terrein waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn ▶ Gunnen elkaar het voordeel van de twijfel voordat ze tot een negatieve gevolgtrekking komen ▶ Nemen risico's bij het aanbieden van feedback en hulp ▶ Waarderen en benutten de vaardigheden en ervaringen van anderen ▶ Steken tijd en energie in belangrijke zaken, niet in politieke spelletjes ▶ Bieden verontschuldiging aan en accepteren die ook zonder aarzeling ▶ Zien uit naar vergaderingen en andere gelegenheden om als groep te kunnen optreden	▶ Verbergen zwakheden en fouten voor elkaar ▶ Aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van opbouwende feedback ▶ Aarzelen om hulp aan te bieden buiten het terrein waarvoor ze verantwoordelijk zijn ▶ Staan meteen met conclusies klaar over de intenties en neigingen van anderen, zonder dat ze proberen daarover eerst duidelijkheid te krijgen ▶ Slagen er niet in vaardigheden en ervaringen bij anderen te herkennen en daarvan gebruik te maken ▶ Verspillen tijd en energie bij hun pogingen hun doelen te realiseren ▶ Zijn wrokkig ▶ Hebben een afkeer van vergaderingen en hebben altijd wel een reden om iets niet samen te doen

2.2.2 Productieve conflicten versus kunstmatige harmonie

Het is belangrijk om confrontaties hun werk te laten doen. De eerste stap is dat het team erkent dat conflicten en confrontaties niet aanvallend, maar juist constructief en productief zijn. Lencioni stelt dat alle belangrijke, duurzame relaties productieve conflicten nodig hebben om te kunnen groeien. Als er geen absoluut vertrouwen in elkaar is, is er angst voor conflicten en confrontaties. Dit zorgt ervoor dat kritieke of controversiële onderwerpen niet op de agenda komen, of men niet vecht voor het grote belang, als dat als ruzie wordt beleefd. Hierdoor lijken er geen conflicten te zijn, maar dat is schijnvrede (Vermeeren, 2017). In tabel 2.2 'Productieve conflicten versus kunstmatige harmonie' staan de kenmerken van het team uitgelicht per piramide.

Tabel 3: Productieve conflicten versus kunstmatige harmonie

Productieve conflicten	Kunstmatige harmonie
▶ Kunnen levendig en boeiend vergaderen ▶ Boren de ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan ▶ Lossen echte problemen op ▶ Beperken de politieke activiteiten ▶ Brengen kritieke onderwerpen ter tafel	▶ Hebben vervelende vergaderingen ▶ Creëren situaties waarin achterbakse politiek en persoonlijke aanvallen gedijen ▶ Negeren controversiële onderwerpen die van doorslaggevend belang zijn voor het team ▶ Slagen er niet in om te profiteren van de standpunten en perspectieven van de teamleden ▶ Verspillen tijd en energie met het ophouden van de schijn en met interpersoonlijke risicomanagement

2.2.3 Betrokkenheid versus vaagheid

Betrokkenheid gaat over duidelijkheid en steun. Er is een eenheid in het team, en men accepteert dat te lang zoeken naar consensus niet werkt; volledige overeenstemming is onmogelijk. Dit geldt ook voor het moment, soms is het niet mogelijk om te wachten tot alle details bekend zijn of er zekerheid is over de juistheid daarvan. Door ieder zijn standpunt te laten uitgespreken en mee te wegen in de uiteindelijke besluitvorming, ontstaat bereidheid om samen verder te gaan. Afspraken worden SMART gemaakt en het voltallige team stelt zich achter deze beslissing op, zelfs als er weinig zekerheid bestaat over de juistheid ervan. Gebrek aan betrokkenheid is vaak een gevolg van problemen op niveau twee. (Vermeeren, 2017)

Wanneer teamleden in de loop van hartstochtelijke en open debatten geen lucht hebben kunnen geven aan hun meningen, engageren ze zich zelden of nooit en stellen zij zich ook niet achter besluiten op, hoewel ze misschien tijdens vergaderingen instemming veinzen (Lencioni, 2002). In tabel 2.3 'Betrokkenheid versus vaagheid' staan de kenmerken van het team uitgelicht per piramide.

Tabel 4: Betrokkenheid versus vaagheid

 Betrokkenheid	 Vaagheid
▶ Schept duidelijkheid over de richting en de prioriteiten ▶ Verenigt het heel team rond gemeenschappelijke doelstellingen ▶ Ontwikkelt het vermogen om van fouten te leren ▶ Profiteert van kansen voordat de concurrentie dat doet ▶ Handelt zonder aarzeling ▶ Verandert zonder aarzeling of schuldgevoelens van richting	▶ Creëert onduidelijkheid binnen het team over de richting en de prioriteiten ▶ Ziet kansen verdwijnen vanwege de niet-aflatende analyse en onnodige vertraging ▶ Creëert gebrek aan vertrouwen en angst voor mislukkingen ▶ Komt keer op keer op discussies en beslissingen terug ▶ Moedigt kritiek achteraf onder de teamleden aan

2.2.4 Verantwoordelijkheid versus lage standaard

Het houden van regelmatige voortgangsbesprekingen, het publiceren van doelstellingen, maatstaven en gedragsafspraken en het geven van team- in plaats van individuele beloningen, bevorderen het nemen van collectieve verantwoordelijkheid. Indien een teamlid een overeengekomen plan niet van harte steunt, zal hij, wanneer hij merkt dat een collega de genomen beslissingen niet volgens afspraak uitvoert, geneigd zijn om dat te negeren, in plaats van hem op zijn verantwoordelijkheden en tekortkomingen aan te spreken. Maar het irriteert hem wel. Dit veroorzaakt ongezonde spanningen binnen het team. Het spreekt voor zich dat in deze situatie de afgesproken doelstellingen en termijnen niet gehaald gaan worden (Vermeeren, 2017). In tabel 2.4 'Verantwoordelijkheid versus lage standaard' staan de kenmerken van het team uitgelicht per piramide.

Tabel 5: Verantwoordelijkheid versus lage standaard

 Verantwoorde- lijkheid	 Lage standaard
▶ Zorgen ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen ▶ Signaleren potentiële problemen snel door zonder aarzelen de benadering van een collega ter discussie te stellen ▶ Bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven aanleggen elkaar respecteren ▶ Vermijden buitensporige bureaucratie in verband met prestatie management en corrigerende maatregelen	▶ Creëert wrok tussen teamleden met onderling verschillende prestatie maatstaven ▶ Moedigt middelmatigheid aan ▶ Mist deadlines en belangrijke afspraken ▶ Belast de teamleider onnodig aangezien hij de enige bron van discipline wordt

2.2.5 Resultaten versus status en ego

De allerbelangrijkste frustratie van een team is de neiging van de leden zich meer te richten op iets anders dan de teamdoelstellingen. Een niet aflatende concentratie op specifieke doelstellingen en duidelijk omschreven resultaten is een absolute noodzaak voor ieder team dat zichzelf op prestaties beoordeelt. (Lencioni, 2002)

Als de teamleden elkaar niet doeltreffend om verantwoording vragen over elkaars houding en gedrag, dan krijgen eigen belangen (eigen ego, carrièreplanning, status of erkenning) of de belangen van de eigen afdeling, voorrang boven de doelstellingen van het team. De teamleden concentreren zich te weinig op collectieve resultaten. Prestaties van individuele teamleden worden te weinig gewaardeerd en successen worden te weinig 'gevierd' (Vermeeren, 2017). In tabel 2.5 'Resultaten versus status en ego' staan de kenmerken van het team uitgelicht per piramide.

Tabel 6: Resultaten versus status en ego

 Resultaten	 Status + ego
▶ Houdt prestatiegerichte werknemers vast ▶ Minimaliseert individualistisch gedrag ▶ Geniet van successen en lijdt onder mislukkingen ▶ Profiteert van individuen die hun eigen doelstellingen en belangen ondergeschikt maken aan het teambelang ▶ Zorgt ervoor niet te worden afgeleid	▶ Stagneert en slaagt er niet in zich te ontwikkelen ▶ Slaagt er zelden in de concurrentie achter zich te laten ▶ Raakt prestatiegerichte werknemers kwijt ▶ Moedigt teamleden aan zich te concentreren op de eigen loopbaan en individuele doelstellingen ▶ Laat zich gemakkelijk afleiden

2.3 Conceptueel model

Het conceptueel model geeft een schematische weergave van de variabelen die de teamprestatie beïnvloeden. In het model staan de variabelen uit het piramidemodel van Lencioni die vanuit de Scrum methodiek invloed uitoefenen op de teamprestaties van de basisteams VVC. In onderstaand figuur 2.4 is het conceptueel model weergegeven.



Figuur 2.4 'Conceptueel model'

3. Onderzoeksmethode

Het betreft een evaluatief onderzoek naar de verbeteringen door de invoering van de Scrum-methodiek op de teamprestatie van de VVC-teams. Voor de uitvoering van het onderzoek zijn er verschillende methoden gebruikt. Deze onderzoeksmethoden zijn hieronder uitgewerkt en toegelicht. Doordat er een combinatie is gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek wordt er gesproken van een methodische triangulatie: het onderzoek is gedaan door zowel enquêtes als diepte-interviews.

3.1 Dataverzameling

Aan de hand van de dataverzamelingsmatrix in tabel 7 is aangegeven welke onderzoeksmethoden voor de deelvragen ingezet zijn.

Tabel 7: Dataverzamelingsmatrix

	Deskresearch	Secundaire analyse	Enquête	Diepte-interviews
1. Toepassing van Scrum	•	•		•
2. Situatie voor Scrum	•	•		•
3. Situatie met Scrum			•	•
4. Verbetering door Scrum			•	•

3.1.1 Deskresearch

Voor beantwoording van de eerste en tweede deelvraag is er gebruik gemaakt van deskresearch. De deskresearch bestaat uit het verzamelen van feitelijke gegevens en bestaande onderzoeksdata omtrent Scrum. Voor het theoretisch kader en onderzoeksmethoden is de informatie verzameld via deskresearch.

Er is gekozen om een secundaire analyse te doen op data verzameld door een Consultant Strategy van Monitor Deloitte. Monitor Deloitte is een dienstverlener op het gebied van accountancy, belasting- en juridisch advies, consultancy, riskmanagement en financiële advisering en doet onderzoek naar de werking van Scrum binnen de basisteams VVC binnen Politie-Eenheid Noord-Nederland. Doordat de Operationeel Experts van BT VVC Groningen Zuid, BT VVC Groningen Noord en de Product Owner van BT VVC Drenthe Noord reeds geïnterviewd waren door deze partij is ervoor gekozen om de vragen uit dit interview niet opnieuw te stellen aan de respondenten maar de secundair verkregen data opnieuw te analyseren. De interviews zijn in de vorm van een gestructureerd interview

afgenomen. Hierbij werd er vastgehouden aan een vastgesteld interviewschema. Dit interviewschema is opgenomen in bijlage 6 'Interviewschema Consultant Strategy Monitor Deloitte'. Met deze secundaire analyse wordt antwoord gegeven op de eerste en tweede deelvraag van het onderzoek.

3.1.2 Enquête

De beantwoording van de derde en vierde deelvraag is gedaan door middel van een enquête. Er is een enquête gehouden onder drie basisteams VVC die werken met Scrum binnen de Politie-Eenheid Noord-Nederland. De drie basisteams waar de enquête gehouden is zijn BT VVC Groningen Zuid, BT VVC Groningen Noord en BT VVC Drenthe Noord. Belangrijk om te vermelden is dat de basisteams VVC op een verschillend tijdstip zijn begonnen maar wel volledig Scrum hebben ingevoerd.

Een enquête is een kwantitatieve manier van onderzoek doen. Hierbij wordt een vragenlijst aan verschillende personen voorgelegd en wordt de mening van mensen gepeild door middel van het stellen van een groot aantal, veelal gesloten, vragen. De enquête bevat vragen over de vijf factoren van de piramide van Lencioni. Hierdoor is inzicht verkregen in de teamprestatie met Scrum van de drie basisteams VVC binnen de eenheid Noord-Nederland. In bijlage 7 'Enquête' staat de enquête die verspreid is onder de basisteams VVC.

Voor de enquête is er gekozen voor een 7-punts Likertschaal. De Likertschaal is een methode om moeilijk te kwantificeren gegevens toch te kunnen ondervragen en te kunnen voorzien van een ordinaal meetniveau. Er zijn daarnaast veel onderzoekers die pleiten voor een 7-punts Likertschaal. Groot voordeel hier is dat door het gebruik van de 7-punts Likertschaal meer spreiding in de data is, waardoor een meer genuanceerd en meer uitvoerig beeld van de resultaten ontstaat. (Onderzoekdoen.nl, 2020)

Om uitspraak te doen over de gehele populatie, de basisteams, is een enkelvoudige steekproef getrokken. In tabel 8 is aangegeven hoeveel teamleden er per basisteam VVC zijn en hoeveel respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Alle teamleden van de basisteams VVC zijn benaderd voor het invullen van de enquête.

Tabel 8: Respondenten enquête

Basisteam	Aantal teamleden	Aantal teamleden deelgenomen	Percentage deelgenomen
Groningen Zuid	9	9	100%
Groningen Noord	8	7	88%
Drenthe Noord	7	6	86%

3.1.3 Diepte-interviews

Om de eerste, tweede, derde en vierde deelvraag te kunnen beantwoorden zijn er diepte-interviews gehouden naar aanleiding van de antwoorden van de respondenten uit de enquête en de secundaire analyse van de transcripten van Monitor Deloitte. De diepte-interviews zijn gehouden met:

- ▶ Kees Bouwman: Operationeel Expert (hierna: OE) Leiding en Sturing van BT VVC Groningen Zuid
- ▶ Miranda van der Vlag: OE GGP, Leiding & Sturing, Opsporing van BT VVC Groningen Noord
- ▶ Richard Ferwerda: Product Owner (hierna: PO) bij BT VVC Drenthe Noord

Doordat de respondenten reeds geïnterviewd waren door een externe partij - te weten Consultant Strategie van Monitor Deloitte - is er gekozen om het diepte-interview te beperken tot vragen naar aanleiding van de enquête en aantal vragen naar aanleiding van de secundaire analyse, met als reden om interview-moeheid bij de respondenten en dus onbetrouwbare resultaten te voorkomen. De diepte-interviews zijn semigestructureerd. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 8 'Vragenlijst diepte-interview'. De transcripten van de interviews zijn in verband met privacygevoelige informatie niet opgenomen in de bijlage.

3.2 Operationalisatie

In deze paragraaf staat per deelvraag uitgelicht hoe de deelvragen geoperationaliseerd en meetbaar zijn gemaakt. Daarnaast is in bijlage 9 'Operalisatie interview Monitor Deloitte' de operalisatie en bruikbaarheid van het interview van Monitor Deloitte per vraag uitgelicht.

Deelvraag 1: Hoe wordt Scrum toegepast binnen de basisteams VVC?

Bij deze deelvraag is inzichtelijk gemaakt hoe de methode Scrum wordt toegepast bij de basisteams VVC. Hoewel het principe van Scrum overal hetzelfde moet zijn, kunnen er wel verschillen zitten in de uitvoering per BT VVC. Dit wordt inzichtelijk gemaakt door middel van diepte-interviews waarbij vragen worden gesteld over hoe Scrum wordt uitgevoerd per basisteam VVC.

Deelvraag 2: Hoe was de situatie *voordat* Scrum is toegepast binnen de basisteams VVC?

Deze deelvraag maakt inzichtelijk hoe de situatie was voordat de methode Scrum werd toegepast bij de basisteams VVC. Dit kan per basisteams VVC verschillen

omdat er een andere samenstelling van teamleden geweest kan zijn. De situatie voordat Scrum werd toegepast is in kaart gebracht door middel van diepte-interviews. Hier is gevraagd naar de teamsamenstelling en prestatie voordat Scrum werd ingevoerd.

Deelvraag 3: Hoe is de situatie *nadat* Scrum is toegepast binnen de basisteams VVC?

Met de derde deelvraag is inzichtelijk gemaakt hoe de situatie is na de toepassing van Scrum binnen de basisteams VVC met de vijf positieve factoren van de piramide van Lencioni. Deze factoren worden met de bijbehorende aspecten per factor als stellingen in de enquête verwerkt, door middel van een Likertschaal. Hierbij hebben de respondenten aangegeven of de stellingen van toepassing zijn, om te testen hoe de basisteams scoren op de vijf factoren van de piramide van Lencioni. Daarnaast zijn de respondenten van het interview gevraagd hoe het team scoort op de vijf factoren van de piramide van Lencioni.

Deelvraag 4: In hoeverre heeft Scrum tot verbetering van de teamprestaties geleid?

In de vierde deelvraag staat uitgelicht in hoeverre Scrum bijdraagt aan verbetering van de teamprestaties. Hierbij zijn de uitkomsten van de situatie *voordat* en *nadat* Scrum werd ingevoerd naast elkaar gelegd. Daarnaast is er gekeken hoe de basisteams VVC scoren op de piramide van Lencioni.

3.3 Analysemethode

De enquête is gehouden in de vorm van een Likertschaal. Dit betekent dat de responses uit de enquête kwantitatief zijn. De data zijn statistisch verwerkt en is gemeten op intervalniveau. De resultaten worden weergegeven in een 100% gestapelde staafdiagram. In bijlage 10 'Enquêteresultaten' staan de enquêteresultaten in tabellen weergegeven.

Op ontvangen transcripten van een eerder onderzoek door Monitor Deloitte is een secundaire analyse uitgevoerd. Voor de analyse zijn eerst relevante tekstfragmenten uit de transcripten gehaald. Vervolgens zijn de fragmenten gecodeerd. De interviews zijn om privacygevoelige inhoud niet opgenomen in de bijlagen.

De diepte-interviews zijn getranscribeerd en vervolgens zijn ook hier eerst relevante tekstfragmenten uit de transcripten gehaald. Aansluitend zijn de fragmenten gecodeerd en geanalyseerd. De diepte-interviews zijn om privacygevoelige inhoud niet opgenomen in de bijlagen.

Aan de hand van de uitkomsten van de enquête en de interviews zijn conclusies worden getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen moet het onderzoek herhaalbaar zijn. Met de validiteit wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Hierbij wordt gekeken naar het waarheidsgehalte van het onderzoek. (Verhoeven, 2011)

Om de betrouwbaarheid van de resultaten te waarborgen is er gekozen voor een getrianguleerd ontwerp. De betrouwbaarheid wordt verhoogd omdat hierdoor gecontroleerd wordt of het verkregen resultaat klopt als er gebruik wordt gemaakt van een andere methode (Verhoeven, 2011). De data zijn verzameld door middel van de methodes enquête, secundaire analyse en diepte-interviews.

De enquête is in de vorm van een Likertschaal, ook wel samengesteld meetinstrument genoemd. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te vergroten wordt homogeniteit van de items aangehouden: bij alle vragen is dezelfde 7-punts Likertschaal gehanteerd (Verhoeven, 2011).

Zowel de ontvangen interviews Monitor Deloitte zijn gestructureerd. Dit betekent dat er tijdens het interview niet is afgeweken van het interviewschema in bijlage 6. Doordat alle respondenten dezelfde vragen hebben gekregen verhoogt dit de validiteit van het interview. In paragraaf 3.3 analysemethode wordt uitgelicht hoe de gegevens geanalyseerd worden.

De diepte-interviews zijn semigestructureerd. Hierbij is vastgehouden aan een vastgesteld interviewschema, maar hier is eventueel van afgeweken. De geïnterviewde personen zijn om dezelfde omstandigheden geïnterviewd en hebben dezelfde vragen gesteld gekregen, hierbij is de validiteit van het interview verhoogd. Het interviewschema voor de diepte-interviews zijn opgenomen in bijlage 8. De diepte-interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd waardoor de kans op onjuistheden afneemt. In paragraaf 3.3 analysemethode wordt uitgelicht hoe de gegevens geanalyseerd worden.

Om de representativiteit van de interviews te waarborgen is er gekozen voor diepte-interviews met de OE of PO van de basisteams VVC. De OE en PO zijn op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de basisteams VVC en kunnen een volledig beeld van de meningen, houdingen en gedragingen die bestaan schetsen.

4. Resultaten en analyse

De hoofdvraag van het onderzoek wordt behandeld aan de hand van vier deelvragen. Deze deelvragen geven inzicht in de verbetering van de teamprestatie van de basisteams VVC voor en na invoering van de methodiek Scrum.

In paragraaf 4.1 wordt de toepassing van Scrum per basisteam VVC beschreven. Vervolgens staat in paragraaf 4.2 de situatie *voor* de invoering van Scrum uitgelicht. In paragraaf 4.3 staat de situatie *nadat* Scrum is ingevoerd beschreven. In paragraaf 4.4 staan de verbeteringen door de invoering van Scrum beschreven.

4.1 Toepassing van Scrum

De toepassing van Scrum verschilt per basisteam. Hoewel Scrum een vaste werkmethode heeft, kan het zijn dat de basisteams VVC de Scrum methodiek anders toepassen dan beschreven in de theorie. Daarbij is het belangrijk om op te merken dat de basisteams VVC op verschillende momenten zijn gestart met Scrum. Om dit te beschrijven wordt er in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

Deelvraag 1: Hoe wordt Scrum toegepast binnen de basisteams VVC?

Hieronder staat per basisteam VVC binnen Politie-Eenheid Noord-Nederland die Scrum hebben ingevoerd beschreven door de respondenten van het diepte-interview hoe Scrum wordt toegepast bij opsporing VVC.

4.1.1 Basisteam VVC Groningen Zuid

Binnen het basisteam VVC Groningen Zuid wordt sinds een jaar gewerkt met Scrum. Het team heeft daarvoor een jaar Agile trainingen en opleidingen gevolgd alvorens er gestart werd met Scrum bij de opsporing VVC. Hierbij heeft het team hulp gehad van een Agile Coach. Het team heeft zelf uitgezocht hoe er gebruik gemaakt ging worden van de Scrum methode.

Het basisteam VVC bestaat uit 9 personen. Daarbij is bij de opsporing van VVC binnen basisteam VVC Groningen Zuid een duidelijke scheiding aangebracht tussen vaste en niet-vaste zaken. Vaste zaken zijn zaken waarbij gelijk actie ondernomen dient te worden doordat bijvoorbeeld iemand is aangehouden. Niet-vaste zaken zijn zaken die binnenkomen door middel van aangiftes, waarbij er tijd is om het

onderzoek voor te bereiden. Het basisteam VVC behandelt alleen niet-vaste zaken en doet geen neventaken.

Het proces is gevisualiseerd door middel van een stroomdiagram in bijlage 11 'Proces opsporing VVC met Scrum'. Het proces begint bij een aangifte. Vervolgens wordt deze aangifte veredeld door Intake en Service en naast een prioriteitenlijst gehouden. Veredelen betreft het controleren van aangifte en het verwijderen van tegenstrijdigheden. De aangifte wordt vervolgens geprioriteerd en gekoppeld aan prio 1, prio 2, prio 3 of prio 4. Op dit moment worden er door het basisteam VVC geen prio 3 en 4 aangiftes behandeld, hiervoor is te weinig capaciteit. Vervolgens wordt een deel van prio 1 en 2 veredeld door werknemers op de werkvloer die niet tot het basisteam VVC behoren. Voorbeelden hiervan zijn vorderingen, buurtonderzoek en beelden ophalen en bekijken. De mensen op de werkvloer gebruiken geen Scrum, maar hebben wel een Kanbanbord. Wanneer de zaken op het Kanbanbord op de werkvloer afgerond zijn wordt het naar het basisteam VVC gestuurd.

De zaak komt dan bij de Senior Tactische Opsporing (hierna: STO). De STO heeft de rol van PO in het Scrum proces. De PO beoordeelt of de zaken kwalitatief goed zijn en 'scrum ready' zijn. De zaken worden vervolgens in een map bewaard en worden gepresenteerd aan het basisteam VVC op de eerstvolgende STO-sessie, ook wel Sprint Planning of Planning Poker. De PO bepaalt wat de meest waardevolle zaken zijn en biedt die eerst aan. Het team geeft vervolgens aan hoeveel punten ze kunnen innemen tijdens de Sprint. Dit is afhankelijk van het aantal zaken dat is overgebleven uit de vorige Sprint of hoe zwaar de zaken zijn.

Het aantal zaken dat meegenomen worden in de Sprint is ongeveer tien tot twintig zaken. Deze zaken komen op het Scrumbord te hangen. Het team is hierbij volledig zelfsturend. De Scrum Master is een meewerkend voorman, omdat er niet genoeg capaciteit is om een aparte Scrum Master aan te nemen. Binnen het team zijn een of twee Scrum Masters aangesteld die de Daily Stand-up verzorgen en het werk volgens de Scrum methodiek verdelen.

Vervolgens duurt een Sprint drie weken en werken ze alle briefjes op het Scrum bord weg. Hierbij is het laatste briefje de laatste taak: het afronden van de dossiers. Hierbij is het team zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dossiers. Elk onderdeel van een briefje komt op het Scrumbord in de kolom 'Quality Check' te hangen. Hierdoor wordt elk onderdeel van de zaken gecontroleerd door een andere collega die vervolgens feedback geeft. Een voorbeeld: een teamlid heeft een verhoorplan opgesteld en hangt dit vervolgens bij 'Quality Check', een ander teamlid controleert

het verhoorplan en geeft hier vervolgens feedback op. Dus in plaats van een kwaliteitscontrole aan het eind van het proces door de STO wordt nu elk onderdeel individueel onderworpen aan een kwaliteitscontrole en gelijk rechtgetrokken door het team.

Vervolgens krijgt de STO de dossiers op het bureau, zet hier zonder controle een handtekening op en stuurt het vervolgens door naar het OM. Daarna wordt het dossier gecontroleerd door het OM en wanneer het dossier niet voldoet aan de kwaliteitsnormen dan wordt het retour gestuurd. De fouten worden vervolgens besproken op de Retrospective. Het doel is om elke prio 1 en 2 die binnenkomt binnen zestig dagen op het Scumbord te hebben hangen en binnen honderd dagen afgerond te hebben.

4.1.2 Basisteam VVC Groningen Noord

Het BT VVC Groningen Noord werkt sinds september 2020 met Scrum binnen de opsporing. De implementatie van Scrum is uitgevoerd op basis van de ervaringen en werkwijze van BT VVC Groningen Zuid en een presentatie over werken met Scrum binnen een BT VVC. Miranda van der Vlag (OE GGP, Leiding & Sturing, Opsporing), was hiervoor werkzaam als STO'er bij BT VVC Groningen Zuid, waarbij ze begonnen is met Scrum en het vervolgens heeft ingevoerd bij BT VVC Groningen Noord.

Het BT VVC Groningen Noord bestaat uit acht personen, waaronder twee meewerkend Scrum Masters en twee STO'ers. De STO'ers zijn binnen dit BT ook de PO's.

Binnen het proces VVC worden alleen maar zaken gedaan die vanuit de mapjes 'aangiften' binnenkomen. De ad-hoc zaken, waarbij een verdachte wordt aangehouden, worden door de collega's in blauw gedaan. Omdat het niveau van betreft opsporing bij collega's in blauw nog niet voldoende is, wordt er elke dag een persoon uit het Scrumteam aangewezen als coördinator. De reden hiervoor is dat het team nog zoekende is, maar in de toekomst zullen de collega's in blauw het proces zelfstandig doorlopen.

Bij het BT VVC duurt een sprint 3 weken. De eerste sprint is gebruikt om oude zaken weg te werken, deze sprint week af van de norm. Vervolgens is het Scrumteam 'echt' begonnen met sprints; op de eerste dag wordt een pokersessie gehouden, waarop de tien tot twintig zaken worden verdeeld en het Scumbord wordt opgemaakt met de zaken. Na een sprint, waarbij het streven is om alle briefjes weg te werken, wordt er een Retrospective gehouden. Het proces stemt overeen met het proces van BT

4.1.3 Basisteam VVC Drenthe Noord

Het BT VVC Drenthe Noord is in januari 2020 gestart met Scrum. De aanleiding was het succes van implementatie van Scrum binnen BT VVC in Arnhem. Respondent Richard Ferwerda is PO geworden en begon vervolgens met het ontwerpen van een plan en het inrichten van het proces met Scrum. Hierbij is gekozen om te leren van de procesinrichting van en de ervaringen met Scrum bij BT VVC Arnhem en is vervolgens afgestemd op de cultuur van BT VVC Drenthe Noord. Dit is gedaan door het team zelf hun weg te laten vinden en hierdoor het enthousiasme vast te houden.

Het BT VVC Drenthe Noord bestaat uit zeven personen. Waarbij aan het begin een niet-meewerkend Scrum Master was, is ervoor gekozen om nu een meewerkend Scrum Master in het team te hebben.

Een Sprint duurt drie weken. Binnen deze drie weken worden zoveel mogelijk zaken afgerond. De respondent geeft aan dat dit niet altijd lukt omdat het kan voorkomen dat respons op een ingediende vordering twee weken kan duren, waarop de zaak niet meer binnen de sprint kan worden afgerond. De zaak wordt vervolgens meegenomen naar de volgende Sprint. Gemiddeld worden er per Sprint twintig zaken opgelost. Aan het eind van een Sprint is er een Retrospective waarbij er terug wordt gekeken naar de Sprint. Hier is ruimte om verbeterpunten aan te geven.

De opdrachten binnen de zaken worden gepresenteerd op een Kanbanbord. Daarnaast is er ook een bord waar vorderingen worden bijgehouden, een aanwezigheidsoverzicht.

"Zaken zijn niet meer van één persoon, maar van de groep"

(Quote Richard Ferwerda, Product Owner BT VVC Drenthe Noord)

Door Scrum is het proces meer een groepsactiviteit geworden en is er sprake van meer doorloop van zaken. Daarnaast is de kwaliteit toegenomen omdat er met meer mensen over een zaak wordt nagedacht. Daarnaast is het enthousiasme van mensen om binnen het team te werken enorm toegenomen door de nieuwe werkwijze met Scrum. Ook hier komt het proces overeen met het proces beschreven bij paragraaf 4.1.1 en gevisualiseerd in bijlage 11 'Proces opsporing VVC met Scrum'.

De belangrijkste overeenkomsten en verschillen onder de basisteams VVC zijn hieronder per kenmerk in tabel 9 uitgelicht.

Tabel 9: Kenmerken per basisteam VVC

Basisteam	Aantal teamleden	Tijdduur Sprint	Aantal zaken per sprint	Adhoc-zaken
Groningen Zuid	9	3 weken	10 tot 20	Ja
Groningen Noord	8	3 weken	10 tot 20	Nee
Drenthe Noord	7	3 weken	20	Ja

4.2 Situatie voor Scrum

In deze paragraaf wordt de situatie *voordat* Scrum werd ingevoerd uitgelicht en wordt er gekeken naar de samenstelling, de werkwijze en de prestatie van het team. De situatie *voordat* Scrum werd ingevoerd verschilt per basisteam VVC binnen Politie-Eenheid Noord-Nederland. Om dit te beschrijven wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

Deelvraag 2: Hoe was de situatie *voordat* Scrum is toegepast binnen de basisteams VVC?

Hieronder staat per basisteam VVC binnen Politie-Eenheid Noord-Nederland die Scrum hebben ingevoerd beschreven door de teamleiding van elk BT van het interview hoe de situatie was *voordat* Scrum werd ingevoerd. Voor elk BT geldt dat minimaal tien procent van de werknemers werkzaam dienen te zijn in opsporing.

4.2.1 Basisteam VVC Groningen Zuid

In de oude situatie, de situatie zonder Scrum, waren in basisteam Groningen Zuid, bestaande uit 110 werknemers, vijftien werknemers werkzaam in opsporing.

Het proces *voordat* Scrum werd ingevoerd wordt door Kees Bouwman (OE Leiding en Sturing / VVC) als volgt beschreven: een aangifte komt binnen, vervolgens werd de zaak ingenomen door opsporing en werd vervolgens verdeeld onder de vijftien werknemers binnen opsporing. De prioritering bestond uit twee niveaus: de zwaarste zaken eerst, de minst waardevolle zaken later. Zware zaken zijn zaken met een hogere prioritering, minst waardevolle zaken hebben een lage prioritering.

Elke werknemer had tien tot vijftien zaken op naam staan. Het basisteam redde het daar niet mee en daardoor werden zaken niet in behandeling genomen. De zaken die werden afgeboekt werden op het morele kompas gedaan van de OE met behulp van de beleidslijn van de procureurgeneraal. De beleidslijn bevatte de

opdracht om zaken af te wijzen met een bepaalde volgorde van belangrijkheid. Vanuit het OM is er besloten om een prioriteringslijst op te stellen waarbij er aan de hand van Prio 1, 2, 3 en 4 besloten wordt waar de prioriteit ligt. Dit houdt wel in dat ad-hoczaken, ook wel vaste zaken genoemd, altijd voorrang krijgen. In de situatie voor Scrum betekende dit dat drie of vier teamleden de andere zaken lieten vallen en zich volledig bezig gingen houden met de vaste zaken.

Werknemers raakten ondergesneeuwd in de hoeveelheid zaken en was er sprake van een grote hoeveelheid honderd dagen zaken. De zaken die werden afgerond en opgestuurd naar het OM. Zaken kwamen vaak weer retour vanuit het OM omdat de zaken niet compleet waren of voldeed aan de benodigde kwaliteit. Het retourpercentage lag tussen de drieëntwintig en de vijfentwintig procent. De werknemers binnen opsporing raakten overwerkt. Het effect hiervan was dat werknemers het niet leuk vonden om op het crimeteam te werken. Werken in het crimeteam was geen officiële functie maar een 'blauw proces', dus uitgevoerd door collega's in blauw die tijdelijk verplaatst werden naar de opsporing. Daarbij was het een tijd lang verplicht om drie maanden op het crimeteam te werken en is er een periode geweest waarbij het verplicht was om een half jaar op het crimeteam te werken.

"Mensen zaten daar met een smoel hun werk te doen omdat ze het crimeteam helemaal niet leuk vonden, ze wilden liever boeven vangen"

(Quote Kees Bouwman, Operationeel Expert Leiding en Sturing / VVC BT Groningen Zuid)

Via een bijeenkomst van Q-LAB Oost-NL Politie is het BT VVC Groningen Zuid gaan kijken naar de mogelijkheden om Scrum te gaan inzetten bij het BT VVC. Het BT VVC was een van de eerste teams binnen Eenheid Noord-Nederland die zijn begonnen met Scrum.

4.2.2 Basisteam VVC Groningen Noord

In de eerdere situatie zonder Scrum werd de tien procent die werkzaam was in de opsporing het crimeteam genoemd. In totaal zaten er twaalf personen in het crimeteam, inclusief twee STO'ers.

Het proces begon bij een aangifte die binnenkomt bij Service en Intake. Bij Service en Intake wordt de aangifte beoordeeld op compleetheid en kwaliteit. Vervolgens werden alle beoordeelde zaken bij het crimeteam neergelegd. Het gevolg hiervan was dat het crimeteam overliep van het aantal zaken dat bij hen werd neergelegd. Daarbij werden tevens de ad-hoczaken (aanhoudingen door collega's op straat) ook

onder de verantwoordelijkheid van het crimeteam geplaatst. De ad-hoc zaken doorkruisten hierdoor het normale werkproces.

“De werkdruk was gigantisch”

(Quote Miranda van der Vlag, Operationeel Expert GGP, Leiding & Sturing, Opsporing BT Groningen Noord)

Binnen het crimeteam hadden personen twintig tot dertig zaken op hun naam staan, waarbij regelmatig ook ad-hoc zaken aan toegevoegd werden welke voorrang kregen. Gevolgen hiervan waren dat werknemers op hun tenen liepen en met een burn-out thuis kwamen te zitten.

4.2.3 Basisteam VVC Drenthe Noord

In de situatie voor Scrum bestond het BT VVC Drenthe Noord officieel uit veertien fte¹, maar op in de praktijk varieerde het aantal omdat er parttimers werken en mensen vaak binnen opsporing werkzaam zijn die op straat niet inzetbaar zijn. Dit betekent dat agenten niet inzetbaar zijn voor noodhulpdiensten en maar volledig op opsporing worden ingezet.

Het proces begint bij een aangifte. Vervolgens wordt de aangifte uitgegeven aan een werknemer binnen de opsporing. Daarna gaat deze werknemer op eigen initiatief en inzicht het dossier behandelen. In deze situatie werd het zicht kwijtgeraakt op de zaak en wordt er niet gemonitord welke keuzes worden gemaakt door de desbetreffende werknemer en of dit de juiste keuzes zijn geweest.

Werknemers kregen meerdere zaken op naam, ongeveer tien tot vijftien. Respondent Richard Ferwerda (PO) geeft in het interview aan dat de logica binnen het proces ontbrak. Naast het ontbreken van logica was er ook sprake van een hoge werkdruk. Elke werknemer krijgt zaken toebedeeld en het verschilt per werknemer hoe hier mee wordt omgegaan. De ene werknemer kan goed schakelen, is organisatorisch ingesteld en maakt de juiste keuzes tijdens het doorlopen van de zaken. De andere werknemers kan dit niet en verzuipt in zijn taak. Maar de respondent geeft aan dat over het algemeen de werkdruk altijd hoog is geweest.

“Mensen stonden niet te springen om opsporing te gaan doen”

(Quote Richard Ferwerda, Product Owner BT VVC Drenthe Noord)

¹ In fulltime-equivalent omdat het aantal teamleden sterk veranderlijk was

Naast een hoge werkdruk door de grote hoeveelheid zaken was er ook sprake van een capaciteitstekort en een gebrek aan doorstroming van de zaken binnen het BT VVC Drenthe Noord. Doorstroming houdt in dat er voorheen een zaak stilstond als de werknemer, die gekoppeld was aan de zaak, niet aanwezig was. Een werknemer deed gemiddeld een tot twee maanden over een zaak met als reden dat een zaak blijft liggen of een ad-hoczaak tussendoor komt. Er ontbrak een duidelijke structuur binnen het proces en het wegwerken van plankzaken (prio 1 en 2) stagneerde.

In tabel 10 staat een overzichtstabel per BT VVC. Hierin worden de verschillen tussen de situaties *voor* en *na* Scrum inzichtelijk gemaakt.

Tabel 10: Overzichtstabel per BT VVC

Basisteam	Aantal werkzaam VVC voor Scrum	Aantal werkzaam VVC na Scrum	Aantal zaken voor Scrum per werknemer**	Aantal zaken na Scrum (per Sprint van gehele team)
Groningen Zuid	15 teamleden	9 teamleden	10 tot 15	10 tot 20
Groningen Noord	12 teamleden	8 teamleden	20 tot 30	10 tot 20
Drenthe Noord	14 fte*	7 teamleden	10 tot 15	20

*in fte omdat het aantal teamleden sterk veranderlijk was

**Een zaak afgerond in een tot twee maanden, exclusief adhoc-zaken

4.3 Situatie met Scrum

In deze paragraaf wordt de situatie *nadat* Scrum werd ingevoerd uitgelicht en wordt er gekeken naar de enquêteresultaten waarin de teamleden VVC antwoord geven op stellingen waarbij getoetst wordt op de teamprestatie. De situatie met Scrum verschilt per basisteam VVC binnen Politie-Eenheid Noord-Nederland. De enquête staat in bijlage 1 'Enquête' en de volledige resultaten in bijlage 2.

Daarnaast is er bij elk BT VVC ook een diepte-interview afgenomen waarbij gevraagd werd naar de bevindingen omtrent de teamprestatie, ook hier aan de hand van de vijf factoren. Ook die resultaten worden hier besproken.

Om dit te beschrijven wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

Deelvraag 3: Hoe is de situatie *nadat* Scrum is toegepast binnen de basisteams VVC?

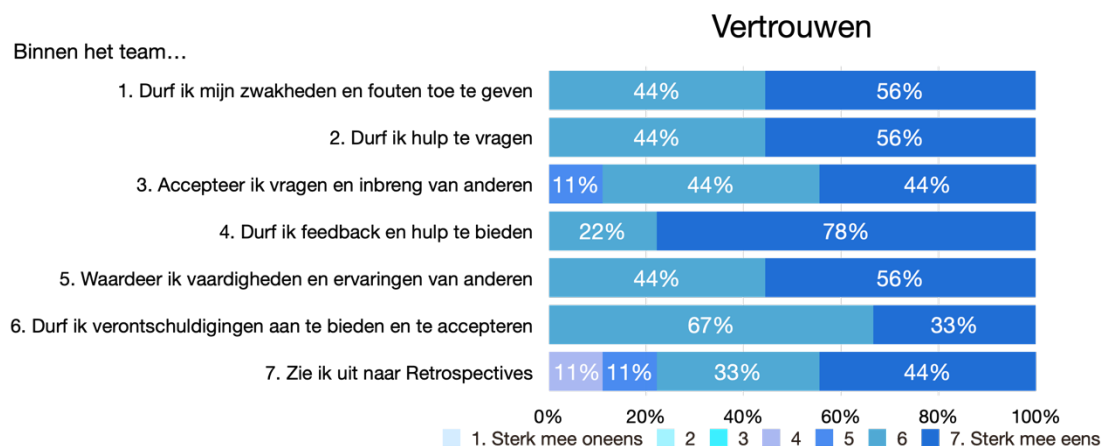
4.3.1 Basisteam VVC Groningen Zuid

Bij BT VVC Groningen Zuid hebben alle 9 teamleden de enquête ingevuld. In totaal zijn er 9 teamleden werkzaam in BT VVC Groningen Zuid. Per zijn per factor worden

hier de resultaten uitgelicht. Het diepte-interview is afgenomen bij de OE Leiding en Sturing van BT VVC Groningen Zuid.

Vertrouwen

In de piramide van Lencioni staat vertrouwen als eerste factor. Lencioni stelt dat vertrouwen de basis is voor een goede teamprestatie. Binnen BT VVC Groningen Zuid is aan de resultaten van de enquête in figuur 4.2 te zien dat het team **hoog** scoort op vertrouwen.

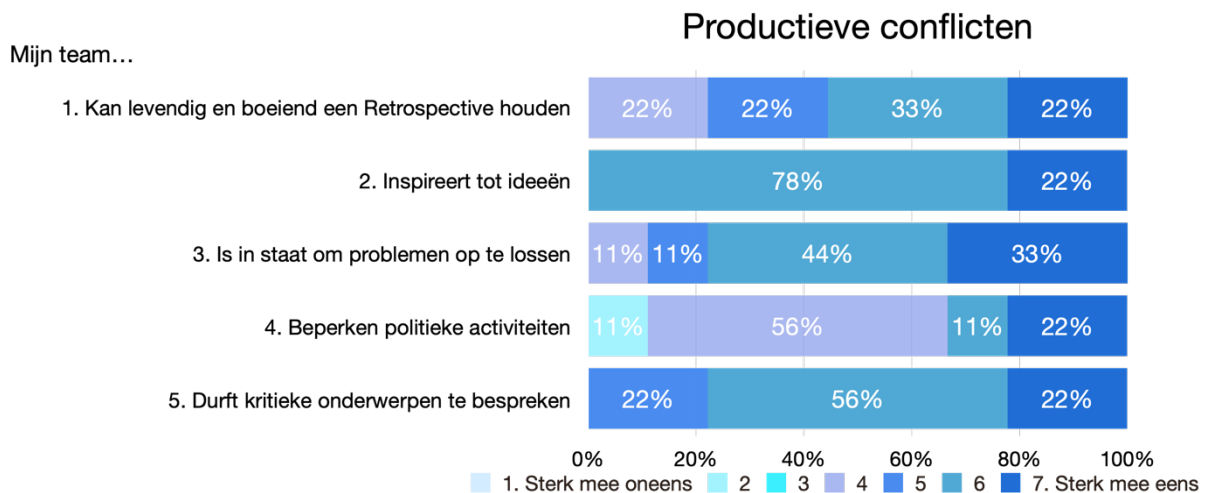


Figuur 4.2 'Vertrouwen' BT VVC Groningen Zuid (eigen analyse)

In het diepte-interview geeft de OE Leiding en Sturing VVC aan dat vertrouwen binnen het team een ontwikkelproces is, waarbij het team in het begin bij de Retrospectives zich vooral uitte over het proces. Inmiddels is vertrouwen bij het team gegroeid en dit uit zich vooral tijdens Retrospectives in de vorm van feedback geven/ontvangen, hulp bieden/vragen.

Productieve conflicten

In de piramide van Lencioni wordt productieve conflicten genoemd als tweede factor. Hierbij wordt gesteld dat alle belangrijke, duurzame relaties productieve conflicten nodig hebben om te kunnen groeien. Het BT VVC Groningen Zuid scoort **hoog** op de stellingen over productieve conflicten (figuur 4.3) met een uitzondering van stelling 4. Hierbij wordt aangegeven dat het team zich niet volledig beperkt tot politieke activiteiten.

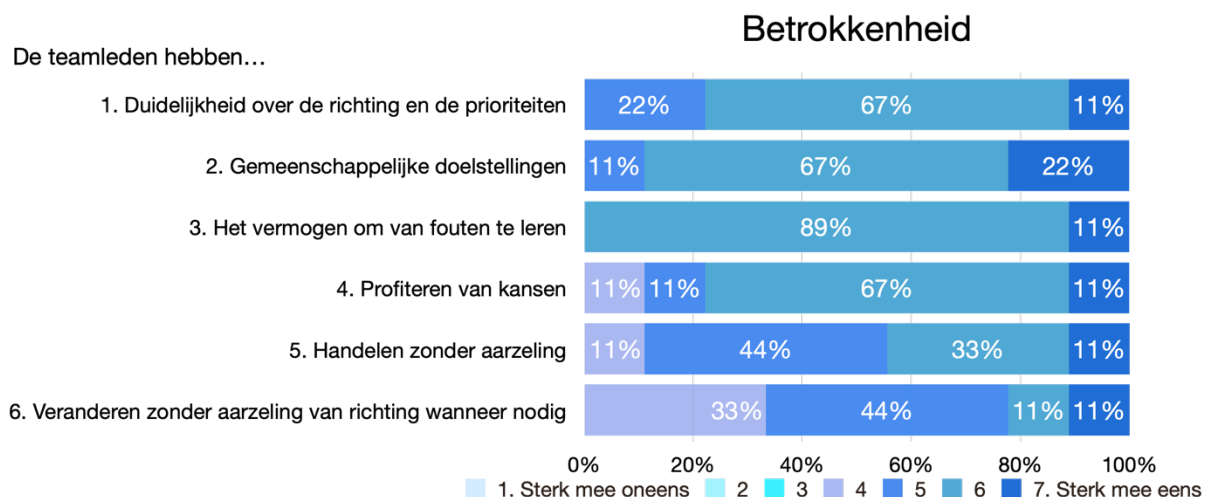


Figuur 4.3 'Productieve conflicten' BT VVC Groningen Zuid (eigen analyse)

In het diepte-interview wordt aangegeven dat de Retrospectives steeds waardevoller worden voor de teamleden, waarbij teamleden vrijuit kunnen spreken. Wanneer er een probleem is gesignaleerd bij bijvoorbeeld een van de zaken dan gaat het team samen opzoek naar een werkende oplossing.

Betrokkenheid

In de piramide van Lencioni staat betrokkenheid omschreven als eenheid binnen het team. Hierbij gaat het om duidelijkheid en steun binnen het team. De responses op de stellingen in figuur 4.4 laten zien het BT VVC Groningen Zuid **hoog** scoort op betrokkenheid.

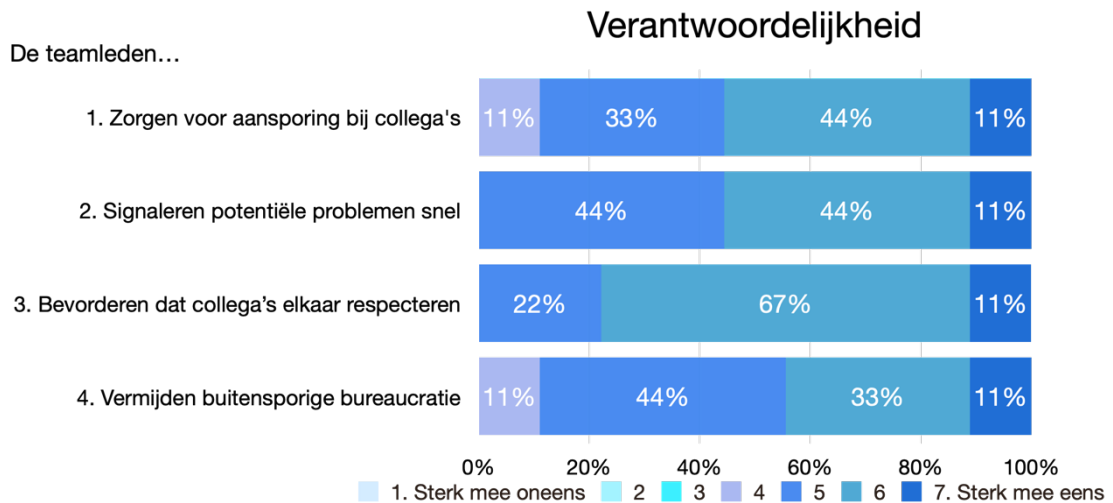


Figuur 4.4 'Betrokkenheid' BT VVC Groningen Zuid (eigen analyse)

Verantwoordelijkheid

De piramide van Lencioni beschrijft verantwoordelijkheid als het nastreven van collectieve verantwoordelijkheid in plaats van individuele verantwoordelijkheid,

waarbij buitensporige bureaucratie wordt vermeden. De resultaten in figuur 4.5 laten zien BT VVC Zuid Groningen scoort **hoog** op verantwoordelijkheid.

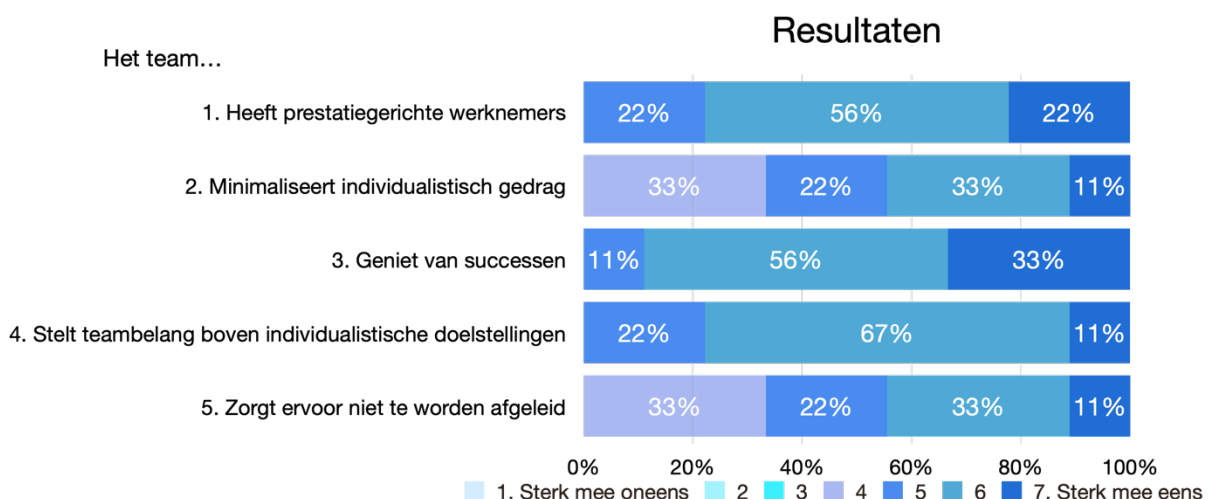


Figuur 4.5 'Verantwoordelijkheid' BT VVC Groningen Zuid (eigen analyse)

In het diepte-interview wordt opgemerkt dat het team zich verantwoordelijk voelt voor de zaken die retour worden gestuurd. Hierbij draagt het gehele team de verantwoordelijkheid voor de gemaakte fouten, lossen het gezamenlijk op en vermijden dergelijke fouten in de toekomst.

Resultaten

De piramide van Lencioni omschrijft resultaten als het nastreven van teamdoelstellingen boven individualistische doelstellingen en ligt de focus op prestatie van het team. Het BT VVC Groningen Zuid scoort **hoog** op de stellingen over resultaten (figuur 4.6).



Figuur 4.6 'Resultaten' BT VVC Groningen Zuid (eigen analyse)

De OE omschrijft dat de werknemers prestatiegericht zijn en de focus legt op het behalen van de doelstellingen die op het Scumbord staan. Daarbij legt hij uit dat bij het behalen van een Sprint vaak kritisch wordt gekeken in plaats dat er zichtbaar genoten wordt van het succesvolle afronden van een Sprint. Het teambelang is echter goed zichtbaar.

4.3.2 Basisteam VVC Groningen Noord

Bij BT VVC Groningen Noord hebben 7 teamleden de enquête ingevuld. In totaal zijn er 8 teamleden werkzaam in BT VVC Groningen Noord. In tabel 11 zijn per factor de opvallendste resultaten uitgelicht. De resultaten per factor en stellingen (zoals beschreven bij paragraaf 4.2.1) staan in bijlage 12 'Resultaten basisteam VVC Groningen Noord'. Bij de resultaten is het opvallend dat op drie factoren 'gemiddeld' wordt gescoord. Bij deze factoren hebben een aantal teamleden aangegeven het oneens te zijn met de stellingen. Te zien is dat op twee factoren het team 'hoog' scoort.

Tabel 11: Resultaten basisteam VVC Groningen Noord

Factor	Score per factor	Resultaten
Vertrouwen	Hoog	Het team scoort hoog op alle stellingen
Productieve conflicten	Gemiddeld	- Het team scoort hoog op stelling 3 - Bij stelling 2, 3, en 5 geeft 14% aan het oneens te zijn - Bij stelling 1 geeft 29% aan het oneens te zijn
Betrokkenheid	Hoog	- Het team scoort hoog op de stellingen 1, 3, 4, en 5. - Bij stelling 2 en 6 geeft 14% aan het oneens te zijn
Verantwoordelijkheid	Gemiddeld	- Bij stelling 1 zijn de responses aanzienlijk verdeeld - Het team scoort hoog op stelling 3 - Bij stelling 4 geeft 14% aan het oneens te zijn
Resultaten	Gemiddeld	- Het team scoort hoog op stellingen 1 en 5 - Bij stelling 2 geeft 40% aan het oneens te zijn

		Bij stelling 3 en 4 geeft 20% aan het oneens te zijn
--	--	--

4.3.3 Basisteam VVC Drenthe Noord

Bij BT VVC Drenthe Noord hebben 6 teamleden de enquête ingevuld. In totaal zijn er 7 teamleden werkzaam in BT VVC Drenthe Noord. In tabel 12 zijn factor de opvallendste resultaten uitgelicht. De resultaten per factor (zoals beschreven bij paragraaf 4.2.1) staan in bijlage 13 'Resultaten basisteam VVC Drenthe Noord'.

In de tabel is te zien dat het BT VVC op alle factoren hoog scoort. Alleen bij de factor productieve conflicten is te zien dat de teamleden het deels oneens waren met een aantal stellingen.

Tabel 12: Resultaten basisteam VVC Drenthe Noord

Factor	Score per factor	Resultaten
Vertrouwen	Hoog	Het team scoort hoog op alle stellingen
Productieve conflicten	Hoog	- Het team scoort hoog op de stellingen - Bij stelling 2 en 3 geeft 17% aan het niet eens te zijn
Betrokkenheid	Hoog	Het team scoort hoog op alle stellingen
Verantwoordelijkheid	Hoog	Het team scoort hoog op alle stellingen
Resultaten	Hoog	Het team scoort hoog op alle stellingen

Tabel 13 laat de belangrijkste enquêteresultaten per basisteam VVC zien. De resultaten staan per score op de factor uitgelicht. Hierbij scoren BT VVC Groningen Zuid en BT VVC Drenthe Noord op alle factoren 'hoog'. BT VVC Groningen Noord scoort op drie factoren 'gemiddeld' en op twee factoren 'hoog'.

Tabel 13: Resultaten enquête per basisteam VVC

Basisteam	Vertrouwen	Productieve Conflicten	Betrokkenheid	Verantwoordelijkheid	Resultaten
Groningen Zuid	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Groningen Noord	Hoog	Gemiddeld	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld
Drenthe Noord	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog

4.4 Verbeteringen door Scrum

In deze paragraaf worden de verbeteringen na invoering van Scrum beschreven. De verbeteringen door Scrum verschillen per basisteam VVC binnen Politie-Eenheid Noord-Nederland. De resultaten zijn verkregen door het diepte-interview. Er wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

Deelvraag 4: In hoeverre heeft Scrum tot verbetering van de teamprestaties geleid?

4.4.1 Basisteam VVC Groningen Zuid

In het interview vertelt de OLEiding en Sturing van BT VVC Groningen Zuid dat het team VVC Scrum zagen als een kans. Er zijn veel merkbare verbeteringen sinds Scrum.

De eerste verbetering is het aantal plankzaken dat sterk afgenomen is. Er waren, op een aantal op de werkvloer na, geen 100⁺ dagen zaken meer en ontstonden er ook geen 100⁺ dagen zaken meer. Tevens was het team bijgewerkt op prio 1 en 2 zaken en werd er zelfs gesproken over het feit dat het erop ging lijken dat het team in de nabije toekomst niet voldoende zaken meer zou hebben om Sprints mee te vullen, waardoor er gesproken werd over alternatieve invulling van de Sprints.

Naast het reduceren van het aantal plankzaken, nam ook het retourpercentage van zaken die terug werden gestuurd door het OM af. Omdat elk onderdeel van een dossier aan een kwaliteitscheck wordt onderworpen en verbeterd door het team is het retourpercentage van 20/25% naar onder de 10% gezakt binnen drie maanden.

De verbeteringen door Scrum zijn niet alleen in de prestatiecijfers terug te zien, ook bij het team zijn er veel positieve ontwikkelingen. Het BT VVC is in capaciteit verminderd en bestaat nu uit negen teamleden, waar er eerst vijftien teamleden werkzaam waren binnen opsporing. Waar het voorheen de plicht was om een half jaar werkzaam te zijn in opsporing, zitten de negen teamleden nu vrijwillig bij het BT VVC Groningen Zuid. Het BT verzet met door Scrum meer werk met minder mensen. Tevens is het team volledig zelfsturend.

“Iedereen is gelukkig. Natuurlijk gaat niet álles goed. Ik vertel geen sprookje, maar niemand wil meer terug naar de oude situatie”

(Quote Kees Bouwman, Operationeel Expert Leiding en Sturing / VVC BT Groningen Zuid)

Er is plezier tijdens het werk en er wordt gelachen door de teamleden. De teamleden geven aan met plezier naar het werk te komen en gaan aan het einde van de werkdag met een opgeruimd hoofd naar huis. De teamleden hebben niet meer tien tot twintig zaken op hun naam staan waarbij vooruitgedacht moet worden. Daarnaast zijn de Retrospectives heel waardevol voor de teamleden omdat ze hier vrijuit kunnen spreken.

4.4.2 Basisteam VVC Groningen Noord

In het interview met OE GGP, Leiding & Sturing, Opsporing van BT Groningen Noord staat beschreven dat BT VVC Groningen Noord in september 2020 gestart is met Scrum en dat door covid-19 niet de gehele periode gewerkt is met Scrum zoals vooraf wel de bedoeling was. Hierdoor zijn de verbeteringen tot nu toe minder zichtbaar dan bij de andere teams. Daarbij wordt aangegeven dat voordat de verbeteringen en voordelen zichtbaar worden, het eerst minder goed zal gaan omdat er sprake is van een leerproces.

“Je moet door het proces heen om op de lange termijn beter te worden”

(Quote Miranda van der Vlag, Operationeel Expert GGP, Leiding & Sturing, Opsporing BT Groningen Noord)

De verbeteringen zijn voornamelijk te merken bij de STO'ers, ook wel PO's van het team. Door de STO'ers wordt op regelmatige basis aangegeven dat de cijfers goed gaan en dat ze weer grip hebben op het proces. Dit gaat gepaard met hernieuwd enthousiasme voor het werk. Er wordt aangegeven dat deze verbeteringen binnen een paar maanden zichtbaar werden.

Bij de teamleden kan het zo nu en dan nog 'stormen', zoals beschreven in het diepte-interview. Maar de werkdruk bij de teamleden is verminderd en de teamleden blijven weer overeind staan. Het team krijgt weer plezier in het werk.

4.4.3 Basisteam VVC Drenthe Noord

In het interview beschrijft de PO van het BT VVC Drenthe Noord dat Scrum duidelijke verbeteringen binnen het team teweeg heeft gebracht. Dit is terug te zien bij zowel de prestatiecijfers als bij het algemeen functioneren en welbevinden van het team.

Als eerst is er sprake van meer doorstroom van zaken. Een zaak wordt niet meer toebedeeld aan één persoon maar aan het hele BT VVC. Hierdoor komen zaken niet meer stil te liggen zoals vóór Scrum bij afwezigheid van de verantwoordelijke. Iedereen kan op elk moment een onderdeel van de zaak op zich nemen en afronden.

Het proces is efficiënter geworden en zaken worden sneller opgelost of afgehandeld.

Ten tweede neemt de kwaliteit van de zaken toe. Dit komt doordat meerdere mensen, het gehele team, meedenkt over de zaak. Er worden geen zaken meer afgehandeld vanuit het standpunt van één teamlid.

“Mensen worden weer enthousiast van opsporing”

(Quote Richard Ferwerda, Product Owner BT VVC Drenthe Noord)

Tevens heeft het een positieve uitwerking op de teamleden. Mensen stonden voorheen niet te springen om in opsporing te gaan werken. Met de nieuwe werkwijze, de invoering van Scrum, is dat omgedraaid. Er is weer transparantie bij het BT VVC waar in de oude situatie het zich was kwijtgeraakt. Ook is het team constant in ontwikkeling door na elke Sprint een Retrospective te houden.

Als laatst is het ook terug te zien in de prestatiecijfers. Er worden geen retouren meer ontvangen vanuit het OM. Daarnaast worden er in een Sprint van drie weken gemiddeld twintig zaken opgelost. Er is een duidelijke verbetering in het oplossen en afhandelen van zaken gemerkt.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek uiteengezet.

In paragraaf 5.1 staat de conclusie waarin antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek is gegeven. In paragraaf 5.1 staan de aanbevelingen hierin staat uitgelicht in hoeverre Scrum bij andere basisteams VVC kan worden ingezet.

5.1 Conclusies

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

“In welke mate draagt de methodiek Scrum bij aan verbetering van de teamprestatie van de basisteams VVC?”

Om de hoofdvraag te beantwoorden is er evaluatief onderzoek verricht naar de verbeteringen door de invoering van Scrum op de teamprestatie van de basisteams VVC. Er is een combinatie gemaakt van een kwalitatieve en kwantitatieve manier van onderzoeken, ook wel methodische triangulatie. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête en een diepte-interview binnen elk van de drie basisteams VVC binnen Politie-Eenheid Noord-Nederland waarin Scrum is toegepast in de werkwijze, te weten de BT VVC's Groningen Zuid, Groningen Noord en Drenthe Noord.

Conclusie deelvraag 1: 'Hoe wordt Scrum toegepast binnen de basisteams VVC?'

Eerst is de toepassing van Scrum bij de drie basisteams VVC inzichtelijk gemaakt per basisteam. Hieruit kwam naar voren dat de basisteams op verschillende manieren Scrum toepassen. De basisteams maken gebruik van dezelfde rollen en de werkwijze die bij de Scrum methodiek worden beschreven, maar geven een eigen invulling aan deze aspecten. Daarnaast is er een duidelijk verschil tussen de start van implementatie van Scrum. BT VVC Groningen Zuid is twee jaar bezig met Scrum waarbij het eerste jaar trainingen en opleidingen en is inmiddels een jaar aan het werk met Scrum. Hierdoor heeft dit BT VVC ruime ervaring met Sprints en heeft dit haar eigen kunnen maken. BT VVC Drenthe Noord is een jaar geleden begonnen met het implementeren van Scrum en BT VVC Groningen Noord zit in de startfase zit waarbij al enkele Sprint zijn voltooid.

Conclusie deelvraag 2: 'Hoe was de situatie voordat Scrum is toegepast binnen de basisteams VVC?'

Ten tweede zijn de situaties van de basisteams VVC voor de invoering van Scrum uitgelicht om een verschil tussen de situaties te kunnen schetsen. Wat overeenkwam bij alle basisteams VVC is dat het vereist was dat om minimaal tien procent van de capaciteit van het basisteam werkzaam was in opsporing, ook wel crimeteam genoemd. Daarnaast komt het proces in grote lijnen overeen bij alle drie de basisteams. De teamleden in opsporing kregen individueel zaken toegewezen. Daarbij kwamen ook ad-hoc zaken tussendoor. Werknemers raakten ondergesneeuwd in de hoeveelheid zaken en de hoeveelheid plankzaken nam toe. Destijds was het verplicht voor agenten op straat om een bepaalde periode op het crimeteam te werken. Verschillend was de teamomvang. Het BT VVC Groningen Zuid bestond uit vijftien teamleden. Bij BT VVC Groningen Noord waren twaalf personen werkzaam in het crimeteam en BT VVC Drenthe Noord varieerde het aantal personen in het team maar er wordt uitgegaan van 14 fte. Bij alle basisteams VVC werd een hoge werkdruk ervaren.

Conclusie deelvraag 3: 'Hoe is de situatie nadat Scrum is toegepast binnen de basisteams VVC?'

Vervolgens is de situatie toegelicht *na* Scrum is ingevoerd bij de basisteams VVC. Om te onderzoeken in hoeverre Scrum bijgedragen heeft aan verbetering van de teamprestatie is er een enquête gehouden onder de teamleden. De enquête bevatte stellingen met betrekking op de vijf factoren van de piramide van Lencioni. De respondenten konden aangeven in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen aan de hand van een Likertschaal. In tabel 14 staat uitgelicht hoe BT VVC Groningen Zuid heeft gescoord op vijf factoren van de piramide van Lencioni. In tabel 15 staat uitgelicht hoe BT VVC Groningen Noord heeft gescoord op de vijf factoren van de piramide van Lencioni. In tabel 16 staat uitgelicht hoe BT VVC Drenthe Noord heeft gescoord op de vijf factoren van de piramide van Lencioni.

Tabel 14: Score vijf factoren piramide van Lencioni BT VVC Groningen Zuid

BT VVC Groningen Zuid			
Factoren	Laag	Gemiddeld	Hoog
Vertrouwen			●
Productieve conflicten			●
Betrokkenheid			●
Verantwoordelijkheid			●
Resultaten			●

Tabel 15: Score vijf factoren piramide van Lencioni BT VVC Groningen Noord

BT VVC Groningen Noord			
Factoren	Laag	Gemiddeld	Hoog
Vertrouwen			•
Productieve conflicten		•	
Betrokkenheid			•
Verantwoordelijkheid		•	
Resultaten		•	

Tabel 16: Score vijf factoren piramide van Lencioni BT VVC Drenthe Noord

BT VVC Drenthe Noord			
Factoren	Laag	Gemiddeld	Hoog
Vertrouwen			•
Productieve conflicten			•
Betrokkenheid			•
Verantwoordelijkheid			•
Resultaten			•

In de tabellen is te zien dat zowel BT VVC Groningen Zuid als BT VVC Drenthe Noord op alle factoren 'hoog' scoort. Dit betekent dat alle vijf de factoren van de piramide van Lencioni aanwezig zijn bij deze basisteams. BT VVC Groningen Noord scoort op zowel de factoren vertrouwen en productieve conflicten 'hoog' en op betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaten 'gemiddeld'. Bij de factoren waarop 'gemiddeld' gescoord is, is te zien dat deze factoren aanwezig zijn maar nog niet door elk teamlid volledig ervaren worden. Een oorzaak hiervan is dat het BT VVC Groningen Noord minder Sprints heeft gehad waardoor de verbeteringen in mindere mate bereikt zijn. Er kan geconcludeerd worden dat alle basisteams voldoen aan de vijf factoren van de piramide van Lencioni en hierbij volgens Lencioni worden gekenmerkt als succesteam.

Conclusie deelvraag 4: 'In hoeverre heeft Scrum tot verbetering van de teamprestatie geleid?'

Uit het kwalitatieve/kwantitatieve onderzoek naar de teamprestatie door de invoering van Scrum bij de basisteams kunnen de volgende verbeteringen worden geconcludeerd:

- ▶ Een afname van plankzaken;
Het aantal 100⁺ dagen zaken is bij alle teams afgenomen. De aangiften worden sneller in behandeling genomen.
- ▶ Een toename van het aantal behandelde zaken;
Er worden meer zaken in behandeling genomen en afgerond.

- ▶ Een afname van het aantal retouren van het Openbaar Ministerie (hierna OM);
De kwaliteit van de behandelde zaken is gestegen doordat het de verantwoordelijkheid van een groep is geworden. De zaken worden niet meer behandeld vanuit het standpunt van een persoon. Zaken worden hierdoor minder geretourneerd.
- ▶ Minder werknemers nodig op de opsporing;
De basisteams behandelen meer zaken met minder teamleden.
- ▶ Verbeterde doorstroom van zaken;
Doordat zaken niet meer van één persoon zijn maar van de groep kan een teamlid op elk moment een onderdeel van de zaak op zich nemen.
- ▶ Toegenomen werkgeluk;
Teamleden gaan met plezier naar werk en vertrekken aan het eind met een opgeruimd hoofd. De teamleden worden weer enthousiast van opsporing.
- ▶ Constante ontwikkeling van het team;
Door de Retrospectives kunnen de teamleden vrijuit spreken en van elkaar leren waardoor het team blijft ontwikkelen.

5.2 Aanbevelingen

Bij het interview van Monitor Deloitte en het diepte-interview zijn adviezen gegeven voor het implementeren van Scrum binnen een basisteam waaruit de aanbevelingen zijn geformuleerd. Daarnaast zijn er aanbevelingen opgesteld die uit het onderzoek zijn voortgekomen.

Adviezen voor implementeren van Scrum binnen een basisteam VVC:

1. Onderzoek de mogelijkheden voor het team

Bekijk in hoeverre Scrum in het basisteam zou kunnen werken. Er dient met name gekeken te worden of er ruimte binnen de cultuur van het team is voor werken met Scrum. Er wordt bereidheid en een groot veranderingsvermogen gevraagd van de teamleden.

2. Stem Scrum af op het basisteam

Onderzoek op wat voor manier Scrum kan werken binnen het basisteam. Maak gebruik van de rode lijn van de methodiek en bekijk de toepassing van andere basisteams maar stem het af op het eigen basisteam. Bij een kleiner basisteam kan er ook gekeken worden naar het implementeren van alleen een onderdeel van Scrum zoals het Kanbanbord. Wanneer iets niet werkt voor het team, probeer dan iets anders.

3. De wil bij het team om te veranderen

De juiste mentaliteit binnen het team vergroot de kans dat Scrum succesvol geïmplementeerd kan worden en dat de verbeteringen op korte termijn zichtbaar worden. De respondenten van het interview geven aan dat het in het begin lijkt alsof de methodiek niet werkt, maar dat na een aantal Sprint de verbeteringen zichtbaar worden.

4. Ontwerp de verandering samen met het team

Door het team zelf hun weg binnen Scrum te laten vinden wordt er een enthousiasme gecreëerd voor de veranderingen. Door verschillende toepassingen te proberen leert het team hoe Scrum voor hen zal werken. Daarnaast wordt er ook aan gegeven om het simpel te houden, bijvoorbeeld: wegwerken van plankzaken.

Alle respondenten geven aan dat beginnen met Scrum de moeite waard is. Het team moet door een proces maar op de lange termijn zullen de verbeteringen zichtbaar worden.

Aanbevelingen voortgevloeid uit het onderzoek:

1. De teamprestatie meten

Uit het onderzoek is gebleken dat Scrum bijdraagt aan verbetering van de teamprestatie binnen de basisteams VVC. Voordat er begonnen werd met Scrum is er door de basisteams VVC geen 0-meting gedaan waardoor het uitgangspunt (situatie zonder Scrum) niet met cijfers onderbouwd kan worden. Daarom wordt er aanbevolen om voor de start met Scrum en na invoering van Scrum de teamprestatie in beeld te brengen zodat er gemonitord kan worden in hoeverre Scrum bijdraagt aan de teamprestaties van het BT VVC.

2. In kaart brengen invoering Scrum

In het onderzoek komt naar voren dat de BT's VVC veel moesten uitzoeken en verdiepen alvorens te kunnen starten met Scrum. Het heeft de basisteams ongeveer een jaar aan onderzoek en trainingen gekost om Scrum te kunnen inzetten bij VVC.

Doordat het veel tijd kost kan dit demotiverend zijn voor andere BT's om Scrum in te voeren. Het is daarom aan te bevelen om de BT's VVC binnen alle eenheden die inmiddels succesvol werken met Scrum in kaart te laten brengen in welke vorm Scrum voor hen werkt en bijvoorbeeld een voorlichter aan te wijzen die andere BT's VVC zou kunnen informeren. Ook zou er een voorlichtingsdag georganiseerd kunnen worden waarbij aan de hand van cijfers en ervaringen van teamleden andere BT's VVC geïnformeerd kunnen worden over Scrum.

6. Reflectie op het onderzoek

Bij de reflectie op het onderzoek wordt er gekeken naar de kwaliteit van het onderzoek en de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten. Ook is er reflectie op wat er goed is gegaan en wat beter zou kunnen als het onderzoek herhaald zou worden. Hieronder staat de reflectie per onderwerp toegelicht.

Kwaliteit onderzoek

Het onderzoek is op een consistente wijze uitgevoerd door alle drie de basisteams dezelfde enquête voorgelegd hebben gekregen. Omdat de respondenten hebben aangegeven dat een stelling in de enquête niet duidelijk geformuleerd is, is ervoor gekozen om deze stelling uit het onderzoek te halen om te voorkomen dat de respondenten willekeurig antwoord zouden geven. Om fouten te voorkomen bij het analyseren van de enquêteresultaten zijn de resultaten op een statistische wijze verwerkt en geanalyseerd in Excel. De herhaalbaarheid van het onderzoek kan niet gewaarborgd worden doordat de respondenten van de enquête hun perspectief op de stellingen veranderd kunnen hebben. Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen is er gelet op de homogeniteit van het onderzoek. De vragen die gesteld zijn in zowel het interview van Monitor Deloitte, het diepte-interview en de enquête zijn per basisteam VVC hetzelfde om de homogeniteit te waarborgen en een vergelijking tussen de basisteams VVC te kunnen maken. Daarnaast is er een representatieve steekproef genomen voor de enquête onder de teamleden.

Bruikbaarheid onderzoek

De resultaten die voortgekomen zijn uit het onderzoek zijn bruikbaar. De resultaten geven een helder beeld van de verbeteringen van de teamprestatie die Scrum teweeg heeft gebracht. Echter is er geen soort gelijke enquête gehouden in de situatie zonder Scrum, dus is de uitgangssituatie (zonder Scrum) gebaseerd op de interviews.

Omdat er bij elk basisteam verschillende startomstandigheden waren en Scrum verschillend is uitgevoerd is ervoor gekozen om elk basisteam apart van elkaar te onderzoeken en hieruit algemene verbeteringen te laten zien.

Het onderzoek kan worden voorgelegd aan andere basisteams binnen politie-eenheden om inzicht te geven in de methode Scrum. Zowel hoe Scrum wordt toegepast, als de verbeteringen zijn opgenomen in het onderzoek. Daarnaast zijn de aanbevelingen bruikbaar omdat er adviezen zijn gegeven voor basisteams die gebruikt kunnen worden bij invoering van Scrum bij een basisteam.

Interviews

Voor het onderzoek zijn de resultaten van zowel het interview van Monitor Deloitte als het diepte-interview gebruikt. Op de interviews van Monitor Deloitte is een secundaire analyse uitgevoerd. Omdat de interviews van Monitor Deloitte gestructureerd zijn uitgevoerd stonden de vragen en de volgorde van de vragen vast. Dit verhoogt de validiteit en betrouwbaarheid van het interview. Monitor Deloitte is een professionele partij gespecialiseerd in bedrijfsstrategieën en daarom een valide en betrouwbare bron voor de secundaire analyse.

In vervolg zou ervoor gekozen worden om de interviews zelf volledig af te nemen. Hierdoor kan er doorgevraagd worden en om toelichting gevraagd worden. Er bestaat natuurlijk altijd het risico dat de respondenten 'interview moe' worden. De diepte-interviews zijn telefonisch afgenomen in verband met de maatregelen omtrent covid-19. In de toekomst is beter om, wanneer mogelijk, de interviews fysiek af te nemen in plaats van telefonisch omdat zo de geïnterviewde geobserveerd kunnen worden en kan er ingegaan worden op gezichtsuitdrukkingen en kan er gemakkelijker doorgevraagd worden. Daarnaast is het persoonlijker en kan het zorgen voor meer openheid bij de geïnterviewde.

Enquête

In vervolg zal ervoor gekozen worden om te bekijken hoe de enquête op een andere manier verspreid kan worden. Dit heeft er mee te maken dat de enquête nu via een Google formulier is verspreid waardoor het interne systeem aangaf dat er een externe link werd geopend waardoor het kan zijn dat de respondenten de link niet vertrouwen. In het vervolg kan er gekeken worden naar de optie om een enquête op te stellen via de interne systemen.

Literatuurlijst

- Aalders, H., Kurvers, B., Veurink, G., & Mos, M. (2014). *Nationale Politie(k), De uniformering en disciplineren van één korps*. Politie Academie.
<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/91917.PDF>
- F
- Agile Manifesto*. (z.d.). Sixsigma. Geraadpleegd 8 oktober 2020, van
<https://www.sixsigma.nl/artikelen/agile-manifesto>
- Baarda, D. B. (2019). *Dit is onderzoek!*. Noordhoff.
- Bibik, I. (2018). *How to Kill the Scrum Monster*. Apress.
- De geschiedenis van Scrum* | *Scrumguide.nl*. (2020, 6 april). Scrumguide.
<https://scrumguide.nl/de-geschiedenis/>
- Ensie. (2015, 8 april). *Team - de betekenis volgens Redactie Ensie*.
<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/team>
- Goede enquêtevragen opstellen*. (2020, 6 april). Topscriptie.
<https://www.topscriptie.nl/goede-enquetevragen-opstellen/>
- Grit, R., & Julsing, M. (2017). *Zo doe je een onderzoek*. Noordhoff.
- Kester, J. (2013, 25 april). *Scrum: ook geschikt voor kleine bedrijven & projecten?* Frankwatching.
<https://www.frankwatching.com/archive/2013/04/25/scrum-ook-geschikt-voor-kleine-bedrijven-projecten/>

Nationale Politie & Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2012, december). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Onderzoekdoen.nl. (2017, 1 juli). *5-punts en 7-punts likert schaal, waarom kiezen voor welke likert schaal?* || *Onderzoekdoen.nl*. <https://www.onderzoekdoen.nl/enquete-onderzoek/likert-schaal/>

Organisatie. (z.d.). politie.nl. Geraadpleegd 10 september 2020, van <https://www.politie.nl/over-de-politie/organisatie---organisatie.html>

Pijlers. (z.d.). politie.nl. Geraadpleegd 10 september 2020, van <https://www.politie.nl/over-de-politie/pijlers.html>

Politie. (2020). *Politietaken*. politie.nl. <https://www.politie.nl/themas/politietaken.html>

Poortinga, E. (2020, 27 april). *De Likertschaal voor enquêtevragen in scriptieonderzoek*. Studiemeesters. <https://www.studiemeesters.nl/studietips/de-likertschaal-voor-enquetevragen-scriptieonderzoek/>

Rad, N. K., & Turley, F. (2018). *Agile Scrum Handboek* (978 94 018 0351 9 editie). Van Haren Publishing.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017, november). *De Scrum Gids*. The Scrum Guide. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Dutch.pdf>

van der Torre, E. J., & van der Torre-Eilert, T. B. W. M. (2013). *Driehoeken: overleg en verhoudingen* (978 90 352 4696 6). Reed Business. <https://www.politeenwetenschap.nl/cache/files/5f857ed2c803bDriehoeken.pdf>

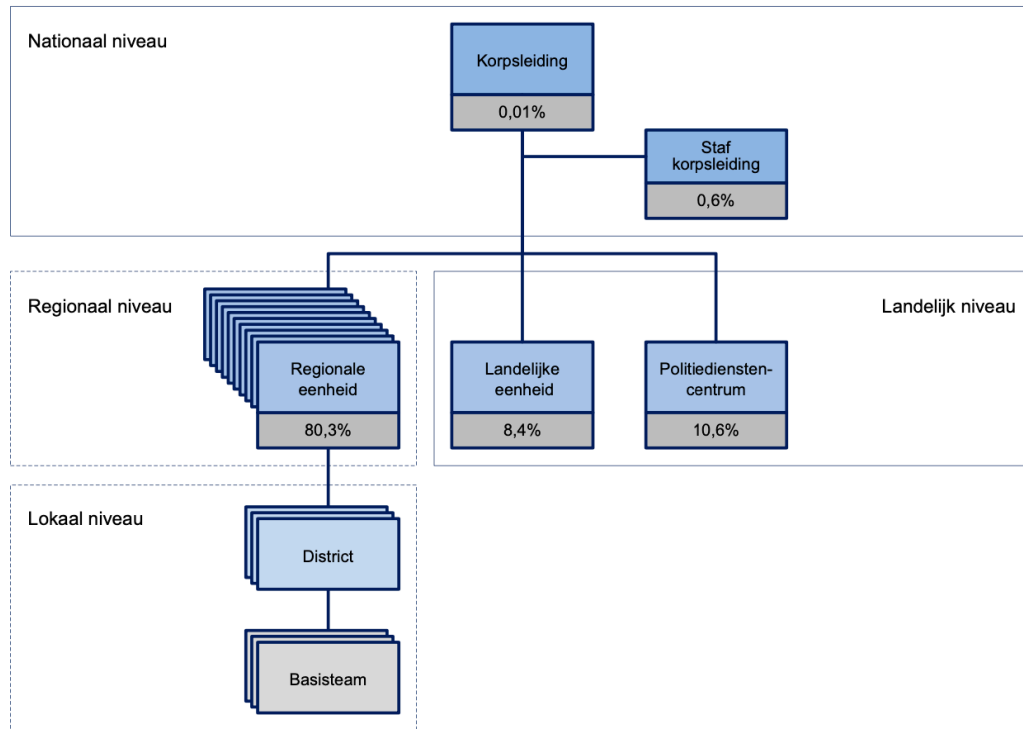
van der Wardt, R. (2020, 11 maart). *Een Agile organisatie*. Agile Scrum Group. <https://agilescrumgroup.nl/agile-organisatie/>

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de editie). Boom Lemma.

Vermeeren, G. & Van Kleef Instituut. (z.d.). *De vijf frustraties van teamwork Het model van Lencioni*. vankleefinstituut. Geraadpleegd 8 oktober 2020, van <https://www.vankleefinstituut.nl/wp-content/uploads/2018/06/Brochure-de-teamwork-piramide-van-lencioni-v17-02.pdf>

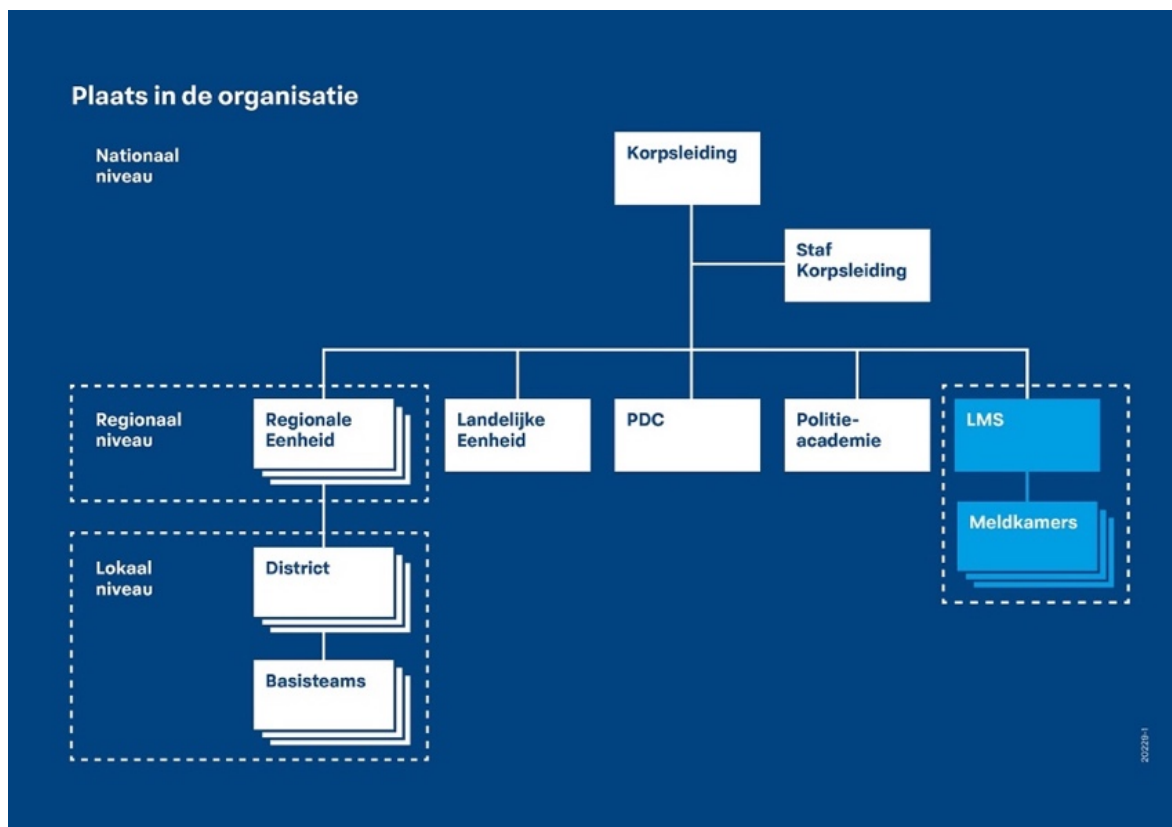
Bijlagen

Bijlage 1 'Organogram Korps'



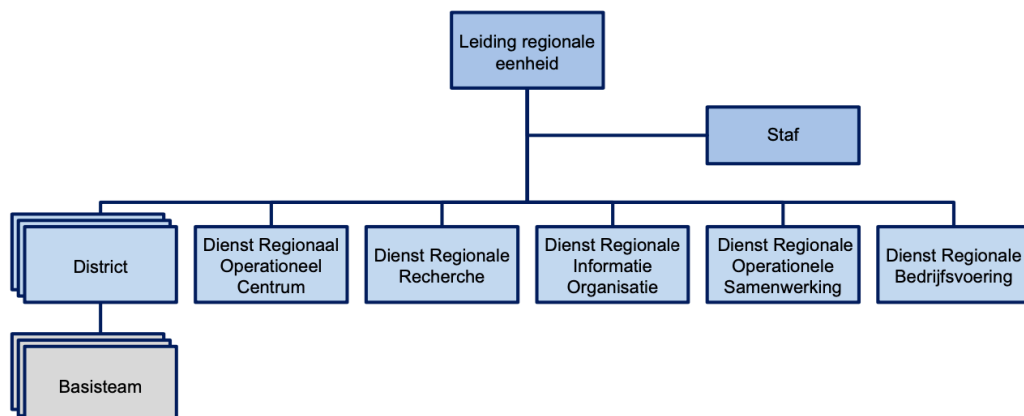
(Bron: Inrichtingsplan Nationale Politie)

Bijlage 2 'Organogram Nationaal Niveau'



(Bron: Politie, 2020)

Bijlage 3 'Organogram Regionale Eenheid'



(Bron: Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012)

Bijlage 4 'Waardepropositie Innovatiehuis Politie-Eenheid Noord-Nederland'



(Bron: Innovatiehuis Politie Noord-Nederland, 2020)

Bijlage 5 'Principes Agile Manifesto'

- ▶ Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant – door het vroeg en voortdurend opleveren van waardevolle producten.
We verwelkomen veranderende eisen, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant.
Lever regelmatig werkende producten op. Liefst iedere paar weken, minimaal iedere paar maanden;
- ▶ Mensen uit de business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken gedurende de ontwikkelopdracht;
- ▶ Laat gemotiveerde individuen werken aan ontwikkelopdrachten. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren;
- ▶ De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen binnen een ontwikkelteam is door met elkaar te praten;
- ▶ Werkende producten is de belangrijkste maatstaf voor voortgang.
- ▶ Agile processen bevorderen constante ontwikkelsnelheid. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden;
- ▶ Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp versterken agile werken;
- ▶ Eenvoud, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel;
- ▶ De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelfsturende teams;
- ▶ Het team onderzoekt op vaste tijden hoe het proces effectiever kan worden en past vervolgens zijn gedrag daarop aan.

Bijlage 6 'Interviewschema Consultant Strategy Monitor Deloitte'

Deloitte.

Algemeen	
Naam	
Eenheid	
Team	
Functie	
Interviewer	
Datum	

Onderwerp		Vragen
1. Introductie	1a	Wat is jouw rol bij de politie? Hoe was je betrokken bij de proef met agile werken?
2. Starten met Agile	2a	Hoe ging de introductie van agile werken in zijn werk in jullie team? Hoe zijn jullie voorbereid en ondersteund?
	2b	Was het van het begin duidelijk waarom het agile werken werd geïntroduceerd in jullie team?
3. Ervaringen	3a	We hebben begrepen dat agile een positieve ervaring was voor het team. Klopt dat?
	3b	Denk je dat agile werken effect heeft gehad op de efficiëntie en de effectiviteit van het team? Hoe is dat gebeurd, en hoe hebben jullie dat gemeten?
	3c	Denk je dat het effect heeft gehad op het werkplezier? Hoe? Hebben jullie dat ook gemeten?
	3d	Wat is de invloed geweest op de samenwerking in de keten (met het OM en de aanleverende collega's?)
4. Rolverdeling	4a	Hoe hebben jullie de rol van scrummaster en product owner ingevuld? Wat zijn de lessen die jullie daaruit hebben getrokken?
	4b	Hoe was de teamchef betrokken? Lessen?

		Hoe was de OE betrokken? Lessen?
	4c	
		Hoe werden de teamleden betokken? Lessen?
	4d	
		Zijn er andere rollen of betrokkenen relevant om te bespreken?
	4e	
5. Samenwerking in de keten	5a	Samenwerking met Intake & Service / RSC / OSC: Hoe zien de communicatiemomenten, - richting en -kwaliteit eruit en waar liggen kansen voor verbetering?
	5b	Samenwerking met OM: Hoe zien de communicatiemomenten, - richting en -kwaliteit eruit en waar liggen kansen voor verbetering?
5. Aandachtspunten voor andere teams	4a	Welke onderdelen van jullie aanpak zijn goed te gebruiken in andere teams, en welke zijn meer afhankelijk van de regionale context?
	4b	Als jullie opnieuw agile zouden gaan werken, wat zou je dan anders aanpakken dan de eerste keer?
5. Overig	5	Heb je nog overige punten die we moeten meenemen?

Bijlage 7 'Enquête'

Enquête teamprestatie Scrum basisteams VVC

Alles eerst wil ik u hartelijk danken voor uw deelname aan het onderzoek naar het effect van Scrum op de basisteams VVC binnen de Politie-Eenheid Noord-Nederland. De enquête bestaat uit stellingen in verschillende categorieën. De antwoorden van de enquête worden gebruikt om te onderzoeken welk effect Scrum heeft op de teamprestatie. De gegevens van de respondenten worden anoniem verwerkt en er wordt vertrouwelijk omgegaan met de data.

U kunt als antwoord kiezen tussen 1 t/m 7 waarbij 1 "Sterk mee oneens" is en 7 "Sterk mee eens".

Vertrouwen

Binnen het team...

1. Durf ik mijn zwakheden en fouten toe te geven

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Durf ik hulp te vragen

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Accepteer ik vragen en inbreng van anderen

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Durf ik feedback en hulp te bieden

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Waardeer en benut ik de vaardigheden en ervaringen van anderen binnen het team

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Steek ik tijd en energie in politieke spelletjes*

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Durf ik mijn verontschuldiging aan te bieden en accepteer ik die ook zonder aarzeling

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Zie ik uit naar Retrospectives en andere gelegenheden om als groep op te treden

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Productieve conflicten

Mijn team...

1. Kan levendig en boeiend een Retrospective houden

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Inspireert tot ideeën

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Is in staat om problemen op te lossen

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Beperken politieke activiteiten

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Durft kritieke onderwerpen te bespreken

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Betrokkenheid

De teamleden hebben...

1. Duidelijkheid over de richting en de prioriteiten

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Gemeenschappelijke doelstellingen

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Het vermogen om van fouten te leren

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Hebben het vermogen om van fouten te leren

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Profiteren van kansen

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Handelen zonder aarzeling

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Veranderen zonder aarzeling van richting wanneer nodig

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Verantwoordelijkheid

De teamleden...

1. Zorgen ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Signaleren potentiële problemen snel

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bevorderen dat collega's elkaar respecteren

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Vermijden buitensporige bureaucratie

Sterk mee oneens							Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Resultaten

Het team...

1. Heeft prestatiegerichte werknemers

Sterk mee oneens						Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Minimaliseert individualistisch gedrag

Sterk mee oneens						Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Geniet van successen

Sterk mee oneens						Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Stelt teambelang boven individualistische doelstellingen

Sterk mee oneens						Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Zorgt ervoor niet te worden afgeleid

Sterk mee oneens						Sterk mee eens
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*Deze vraag is niet opgenomen in resultaten omdat de respondenten aangeven de vraag onduidelijk te vinden.

Bijlage 8 'Vragenlijst diepte-interview'

Naam:
Basisteam:
Functie:
Datum:

Vraag 1:

Zou u een omschrijving kunnen geven hoe het BT VVC werkte vóór de invoering van Scrum?

Vraag 2:

Hoe is Scrum binnen het BT VVC toegepast?

Vraag 3:

Merkt u verbetering bij de teamleden met betrekking op de volgende punten uit de enquête:

1. Vertrouwen
2. Productieve conflicten
3. Betrokkenheid
4. Verantwoordelijkheid
5. Resultaten

Vraag 4:

Raad u het andere basisteams VVC aan om ook met Scrum te gaan werken? Waarom wel/niet?

Bijlage 9 'Operalisatie interview Monitor Deloitte'

Vragen interview Monitor Deloitte	Antwoord op deelvraag
1a. Wat is jouw rol bij de politie? Hoe was je betrokken bij de proef met agile werken?	1
2a. Hoe ging de introductie van agile werken in zijn werk in jullie team? Hoe zijn jullie voorbereid en ondersteund?	1
2b. Was het vanaf het begin duidelijk waarom het agile werken werd geïntroduceerd in jullie team?	1 & 2
3a. We hebben begrepen dat agile een positieve ervaring was voor het team. Klopt dat?	3
3b. Denk je dat agile werken effect heeft gehad op efficiëntie en de effectiviteit van het team?	3 & 4
3c. Denk je dat het effect heeft gehad op het werkplezier? Hoe? Hebben jullie dat ook gemeten?	3 & 4
3d. Wat is de invloed geweest op de samenwerking in de keten (met het OM en de aanleverende collega's)?	N.v.t.
4a. Hoe hebben jullie de rol van Scrum Master en Product Owner ingevuld? Lessen?	1
4b. Hoe was de teamchef betrokken? Lessen?	N.v.t.
4c. Hoe was de OE betrokken? Lessen?	1
4d. Hoe werden de teamleden betrokken? Lessen?	1
4e. Zijn er andere rollen of betrokkenen relevant om te bespreken?	1
5a. Samenwerking met Intake en Service / RSC / OSC: hoe zien de communicatie momenten -richting en -kwaliteit eruit en waar liggen kansen voor verbetering?	N.v.t.
5b. Samenwerking met OM: Hoe zien de communicatiemomenten, -richting en -kwaliteit eruit en waar liggen kansen voor verbetering?	N.v.t.
6a. Welke onderdelen van jullie aanpak zijn goed te gebruiken in andere teams, en welke zijn meer afhankelijk van regionale context?	N.v.t.
6b. Als jullie opnieuw agile zouden gaan werken, wat zou je dan anders aanpakken dan de eerste keer?	N.v.t.
7. Heb je nog overige punten die we moeten meenemen?	N.v.t.

Bijlage 10 'Enquêteresultaten'

BT VVC Drenthe Noord

Tabel 1 percentage stellingen vertrouwen							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Durf ik mijn zwakheden en fouten toe te geven	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%
2. Durf ik hulp te vragen	0%	0%	0%	0%	0%	17%	83%
3. Accepteer ik vragen en inbreng van anderen	0%	0%	0%	0%	0%	17%	83%
4. Durf ik feedback en hulp te bieden	0%	0%	0%	0%	0%	33%	67%
5. Waardeer ik de vaardigheden en ervaringen van teamleden	0%	0%	0%	0%	17%	17%	67%
6. Durf ik mijn verontschuldiging aan te bieden en accepteer	0%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
7. Zie ik uit naar Retrospectives	0%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
Tabel 2 percentage stellingen productieve conflicten							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Kan levendig en boeiend een Retrospective houden	0%	0%	0%	33%	17%	50%	0%
2. Inspireert tot ideeën	0%	0%	17%	0%	0%	67%	17%
3. Is in staat om problemen op te lossen	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%
4. Beperken politieke activiteiten	0%	0%	17%	67%	17%	0%	0%
5. Durft kritieke onderwerpen te bespreken	0%	0%	0%	0%	33%	33%	33%
Tabel 3 percentage stellingen betrokkenheid							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Duidelijkheid over de richting en de prioriteiten	0%	0%	0%	0%	17%	67%	17%
2. Gemeenschappelijke doelstellingen	0%	0%	0%	0%	17%	33%	50%
3. Het vermogen om van fouten te leren	0%	0%	0%	0%	17%	50%	33%
4. Profiteren van kansen	0%	0%	0%	0%	17%	33%	50%
5. Handelen zonder aarzeling	0%	0%	0%	0%	33%	33%	33%
6. Veranderen zonder aarzeling van richting wanneer nodig	0%	0%	0%	0%	17%	33%	50%
Tabel 4 percentage stellingen verantwoordelijkheid							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Zorgen voor aansporing bij collega's	0%	0%	0%	0%	33%	33%	33%
2. Signaleren potentiële problemen snel	0%	0%	0%	17%	17%	50%	17%
3. Bevorderen dat collega's elkaar respecteren	0%	0%	0%	0%	17%	50%	33%
4. Vermijden buitensporige bureaucratie	0%	0%	0%	33%	17%	17%	33%
Tabel 5 percentage stellingen Resultaten							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Heeft prestatiegerichte werknemers	0%	0%	0%	0%	0%	33%	67%
2. Minimaliseert individualistisch gedrag	0%	0%	0%	0%	33%	33%	33%
3. Geniet van successen	0%	0%	0%	0%	0%	33%	67%
4. Stelt teambelang boven individualistische doelstellingen	0%	0%	0%	0%	17%	33%	50%
5. Zorgt ervoor niet te worden afgeleid	0%	0%	0%	17%	33%	33%	17%

BT VVC Groningen Noord

Tabel 1 percentage stellingen vertrouwen							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Durf ik mijn zwakheden en fouten toe te geven	0%	0%	0%	0%	14%	86%	0%
2. Durf ik hulp te vragen	0%	0%	0%	0%	14%	57%	29%
3. Accepteer ik vragen en inbreng van anderen	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
4. Durf ik feedback en hulp te bieden	0%	0%	0%	0%	14%	71%	14%
5. Waardeer ik de vaardigheden en ervaringen van teamleden	0%	0%	0%	0%	29%	43%	29%
6. Durf ik mijn verontschuldiging aan te bieden en accepteer	0%	0%	0%	14%	43%	43%	0%
7. Zie ik uit naar Retrospectives	0%	0%	0%	14%	57%	29%	0%
Tabel 2 percentage stellingen productieve conflicten							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Kan levendig en boeiend een Retrospective houden	0%	0%	29%	14%	29%	14%	14%
2. Inspireert tot ideeën	0%	0%	14%	29%	29%	14%	14%
3. Is in staat om problemen op te lossen	0%	0%	0%	29%	43%	14%	14%
4. Beperken politieke activiteiten	0%	0%	14%	43%	43%	0%	0%
5. Durft kritieke onderwerpen te bespreken	0%	0%	14%	14%	29%	29%	14%
Tabel 3 percentage stellingen betrokkenheid							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Duidelijkheid over de richting en de prioriteiten	0%	0%	0%	29%	29%	43%	0%
2. Gemeenschappelijke doelstellingen	0%	0%	14%	14%	29%	43%	0%
3. Het vermogen om van fouten te leren	0%	0%	0%	43%	14%	29%	14%
4. Profiteren van kansen	0%	0%	0%	0%	71%	29%	0%
5. Handelen zonder aarzeling	0%	0%	0%	14%	43%	43%	0%
6. Veranderen zonder aarzeling van richting wanneer nodig	0%	14%	0%	14%	29%	43%	0%
Tabel 4 percentage stellingen verantwoordelijkheid							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Zorgen voor aansporing bij collega's	0%	14%	14%	14%	14%	43%	0%
2. Signaleren potentiële problemen snel	0%	0%	14%	0%	14%	71%	0%
3. Bevorderen dat collega's elkaar respecteren	0%	0%	0%	43%	29%	29%	0%
4. Vermijden buitensporige bureaucratie	0%	0%	14%	29%	29%	29%	0%
Tabel 5 percentage stellingen Resultaten							
Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Heeft prestatiegerichte werknemers	0%	0%	14%	14%	29%	43%	0%
2. Minimaliseert individualistisch gedrag	0%	29%	14%	29%	14%	0%	14%
3. Geniet van successen	0%	0%	14%	14%	29%	43%	0%
4. Stelt teambelang boven individualistische doelstellingen	0%	14%	14%	14%	43%	14%	0%
5. Zorgt ervoor niet te worden afgeleid	0%	0%	14%	29%	14%	43%	0%

BT VVC Groningen Zuid

Tabel 1 percentage stellingen vertrouwen

Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Durf ik mijn zwakheden en fouten toe te geven	0%	0%	0%	0%	0%	44%	56%
2. Durf ik hulp te vragen	0%	0%	0%	0%	0%	44%	56%
3. Accepteer ik vragen en inbreng van anderen	0%	0%	0%	0%	11%	44%	44%
4. Durf ik feedback en hulp te bieden	0%	0%	0%	0%	0%	22%	78%
5. Waardeer ik de vaardigheden en ervaringen van teamleden	0%	0%	0%	0%	0%	44%	56%
6. Durf ik mijn verontschuldiging aan te bieden en accepteer	0%	0%	0%	0%	0%	67%	33%
7. Zie ik uit naar Retrospectives	0%	0%	0%	11%	11%	33%	44%

Tabel 2 percentage stellingen productieve conflicten

Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Kan levendig en boeiend een Retrospective houden	0%	0%	0%	22%	22%	33%	22%
2. Inspireert tot ideeën	0%	0%	0%	0%	0%	78%	22%
3. Is in staat om problemen op te lossen	0%	0%	0%	11%	11%	44%	33%
4. Beperken politieke activiteiten	0%	11%	0%	56%	0%	11%	22%
5. Durft kritieke onderwerpen te bespreken	0%	0%	0%	0%	22%	56%	22%

Tabel 3 percentage stellingen betrokkenheid

Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Duidelijkheid over de richting en de prioriteiten	0%	0%	0%	0%	22%	67%	11%
2. Gemeenschappelijke doelstellingen	0%	0%	0%	0%	11%	67%	22%
3. Het vermogen om van fouten te leren	0%	0%	0%	0%	0%	89%	11%
4. Profiteren van kansen	0%	0%	0%	11%	11%	67%	11%
5. Handelen zonder aarzeling	0%	0%	0%	11%	44%	33%	11%
6. Veranderen zonder aarzeling van richting wanneer nodig	0%	0%	0%	33%	44%	11%	11%

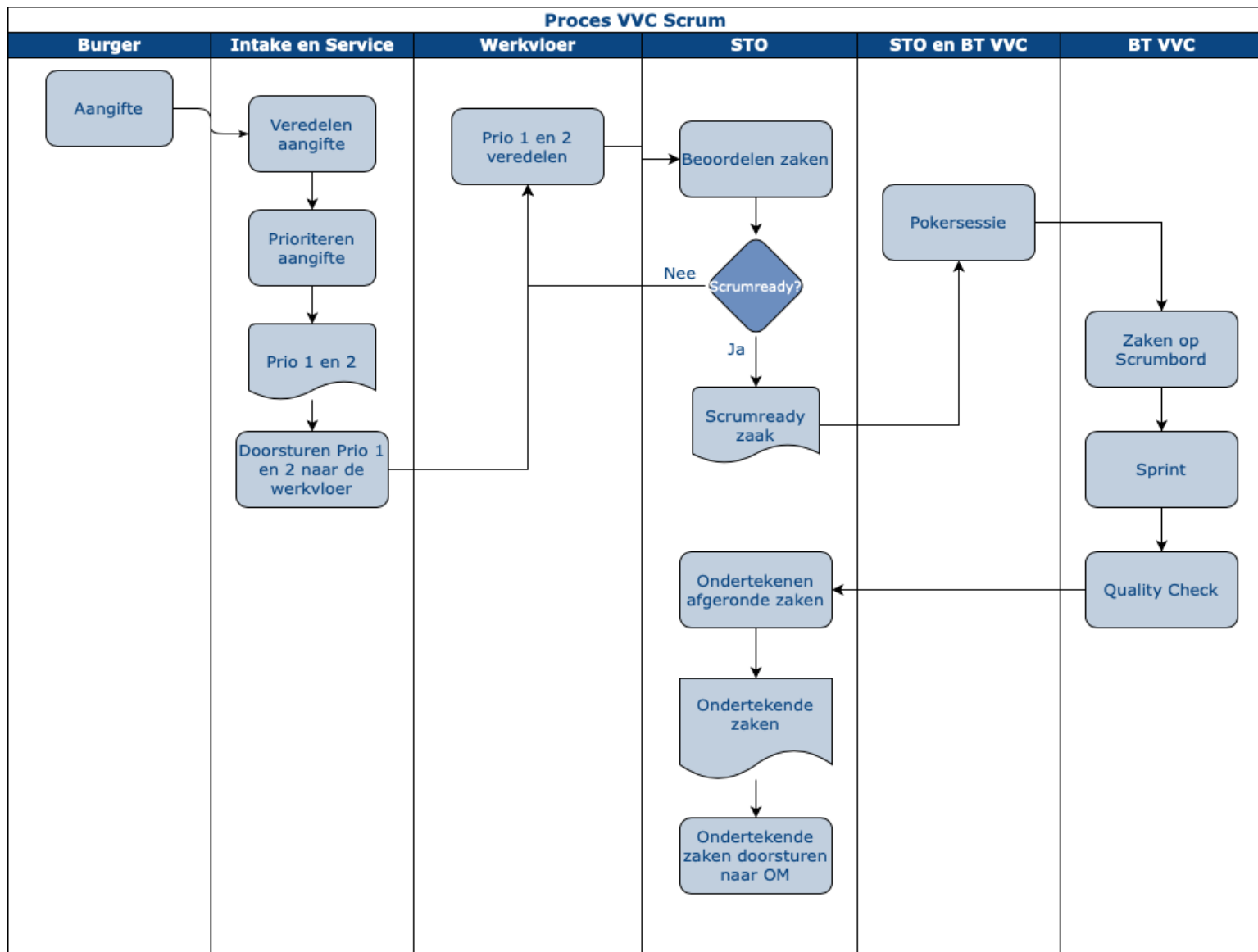
Tabel 4 percentage stellingen verantwoordelijkheid

Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Zorgen voor aansporing bij collega's	0%	0%	0%	11%	33%	44%	11%
2. Signaleren potentiële problemen snel	0%	0%	0%	0%	44%	44%	11%
3. Bevorderen dat collega's elkaar respecteren	0%	0%	0%	0%	22%	67%	11%
4. Vermijden buitensporige bureaucratie	0%	0%	0%	11%	44%	33%	11%

Tabel 5 percentage stellingen Resultaten

Stellingen	1.	2	3	4	5	6	7.
1. Heeft prestatiegerichte werknemers	0%	0%	0%	0%	22%	56%	22%
2. Minimaliseert individualistisch gedrag	0%	0%	0%	33%	22%	33%	11%
3. Geniet van successen	0%	0%	0%	0%	11%	56%	33%
4. Stelt teambelang boven individualistische doelstellingen	0%	0%	0%	0%	22%	67%	11%
5. Zorgt ervoor niet te worden afgeleid	0%	0%	0%	33%	22%	33%	11%

Bijlage 11 'Proces opsporing VVC met Scrum'



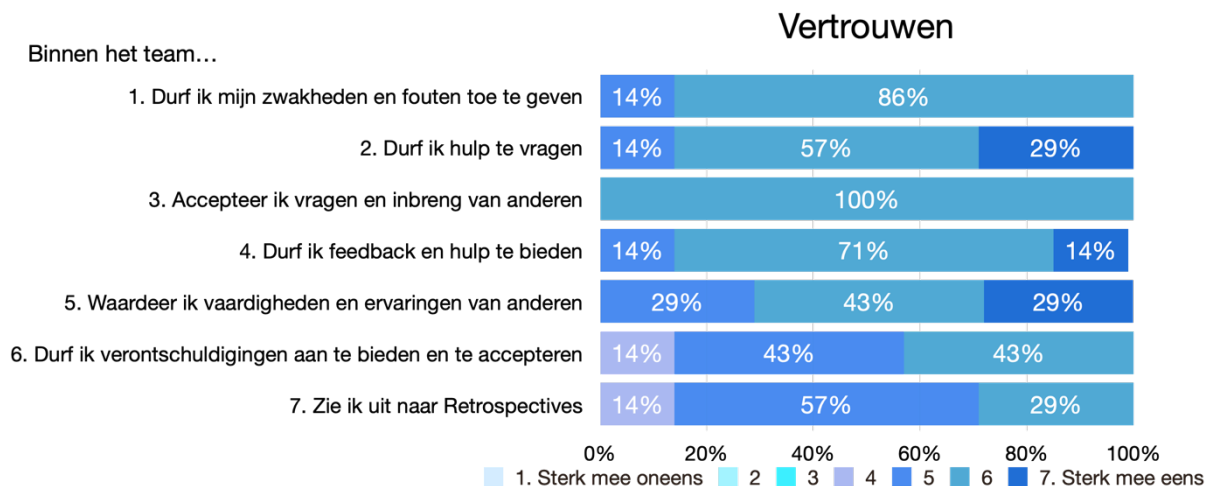
(Bron: eigen analyse)

Bijlage 12 'Resultaten basisteam VVC Groningen Noord'

Hieronder staan per factor de resultaten van de enquête gehouden onder de teamleden. Het diepte-interview is afgenomen met de OE van basisteam VVC Groningen Noord.

Vertrouwen

In de piramide van Lencioni staat vertrouwen als eerste factor. Lencioni stelt dat vertrouwen de basis is voor een goede teamprestatie. Binnen BT VVC Groningen Noord is aan de resultaten van de enquête in figuur 4.7 te zien dat het team hoog scoort op vertrouwen.

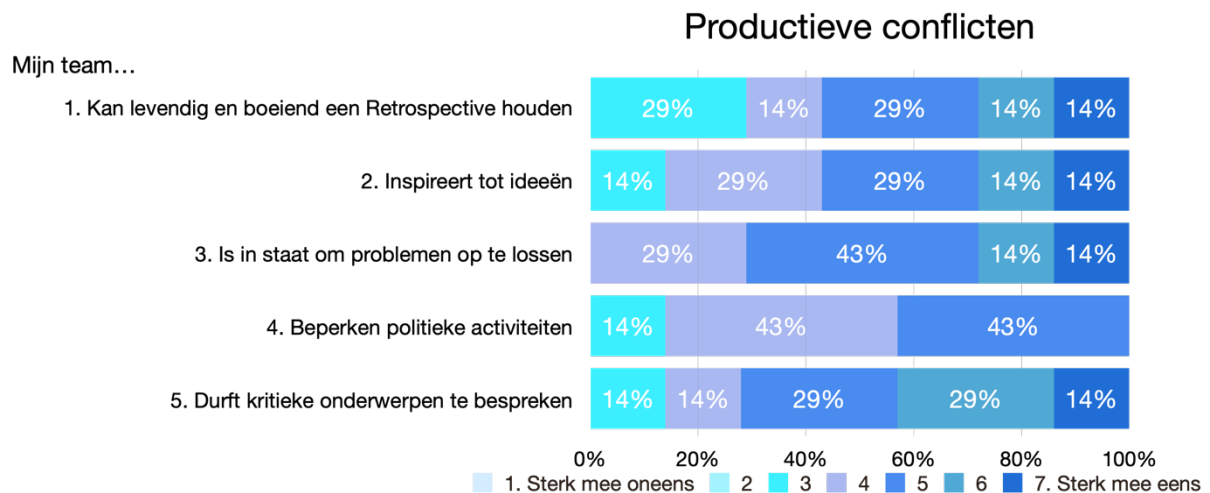


Figuur 4.7 'Vertrouwen' BT VVC Groningen Noord (eigen analyse)

De OE geeft aan dat binnen het team hele sterke en uiteenlopende karakters zitten. Hier wordt de vergelijking gemaakt met BT VVC Zuid, waar de OE eerder werkzaam was, en ligt toe dat het team nog niet zo sterk is als BT VVC Zuid. Dit komt doordat binnen dit basisteam Scrum onlangs is ingevoerd. De teamleden staan achter het proces met Scrum maar het teamgevoel moet zich nog verder ontwikkelen.

Productieve conflicten

In de piramide van Lencioni wordt productieve conflicten genoemd als tweede factor. Hierbij wordt gesteld dat alle belangrijke, duurzame relaties productieve conflicten nodig hebben om te kunnen groeien. Het BT VVC Groningen Noord scoort gemiddeld op de stellingen over productieve conflicten (figuur 4.8) met uitzondering van stelling 1 en 4, waarbij 29% van de respondenten aangeeft het deels oneens te zijn met de stelling over boeiende Retrospectives. Ook geven de teamleden aan het deels oneens te zijn met de stellingen over het beperken van politieke activiteiten en het bespreken van kritieke onderwerpen.

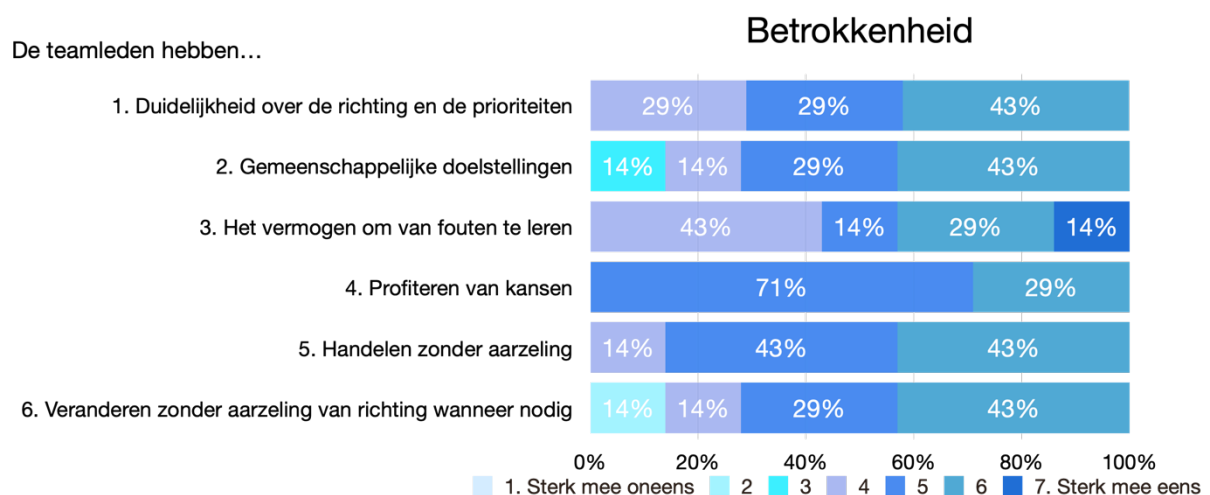


Figuur 4.8 'Productieve conflicten' BT VVC Groningen Noord (eigen analyse)

In het interview wordt aangegeven dat het team in staat is om kritieke onderwerpen bespreekbaar te maken en problemen op te lossen.

Betrokkenheid

In de piramide van Lencioni staat betrokkenheid omschreven als eenheid binnen het team. Hierbij gaat het om duidelijkheid en steun binnen het team. De responses op de stellingen (figuur 4.9) laten zien het BT VVC Groningen Noord hoog scoort op betrokkenheid. In figuur 4.9 is te zien dat op stelling 2 en 6 door 14% van de respondenten aangeeft het niet eens te zijn met de stellingen.

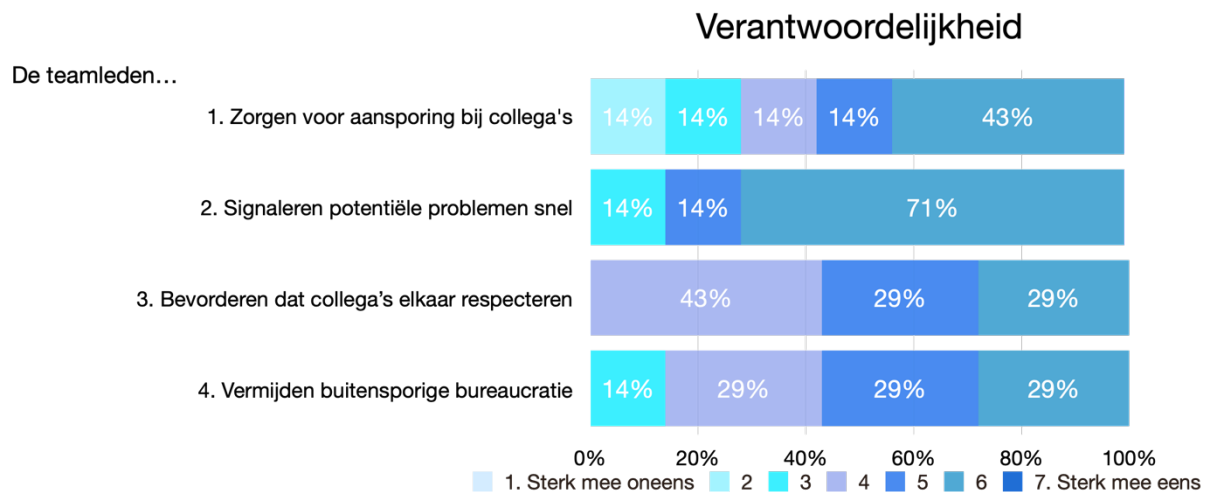


Figuur 4.9 'Betrokkenheid BT VVC Groningen Noord (eigen analyse)

In het interview wordt er gesteld dat het team hetzelfde doel nastreeft: zaken oplossen. Daarbij is het team momenteel bezig met een weg zoeken in de nieuwe werkwijze met Scrum. De gemeenschappelijke doelstelling blijft zaken oplossen en de burger helpen.

Verantwoordelijkheid

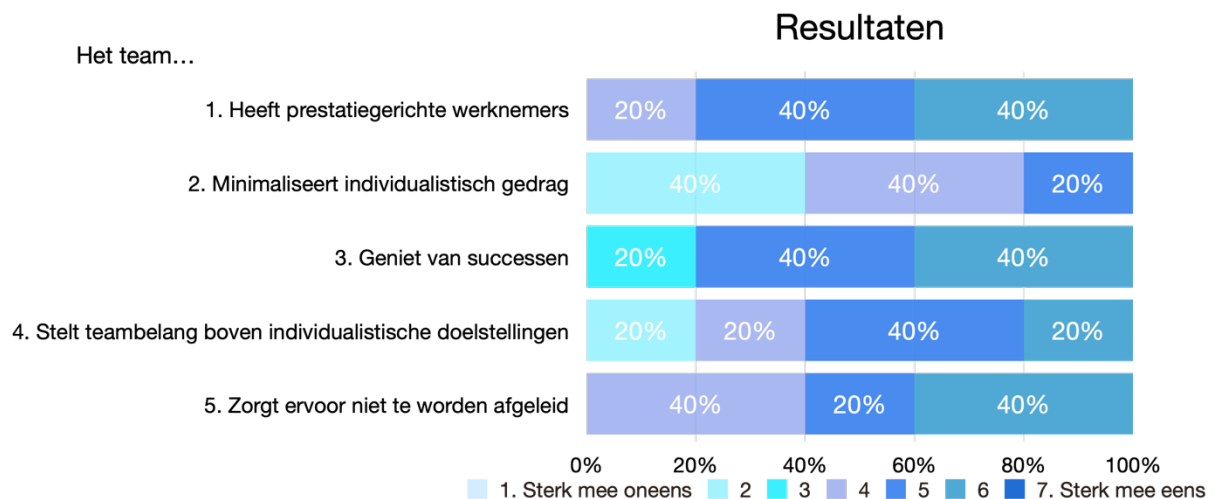
De piramide van Lencioni beschrijft verantwoordelijkheid als het nastreven van collectieve verantwoordelijkheid in plaats van individuele verantwoordelijkheid, waarbij buitensporige bureaucratie wordt vermeden. De resultaten in figuur 4.10 laten zien BT VVC Groningen Noord scoort gemiddeld op verantwoordelijkheid. Bij stelling 1 is het opvallend dat de teamleden een verdeelde mening hebben over de aansporing bij collega's.



Figuur 4.10 'Verantwoordelijkheid' BT VVC Groningen Noord (eigen analyse)

Resultaten

De piramide van Lencioni omschrijft resultaten als het nastreven van teamdoelstellingen boven individualistische doelstellingen en ligt de focus op prestatie van het team. Het BT VVC Groningen Noord scoort gemiddeld op de stellingen over resultaten (figuur 4.11) Met name stelling 2, het minimaliseren van individualistisch gedrag, scoort laag ten opzichte van de andere stellingen. Hierbij heeft 40% van de respondenten aangegeven het oneens te zijn met de stelling. Daarnaast geven 20% van de respondenten bij zowel stelling 3 als 4 het oneens het oneens te zijn.



Figuur 4.11 'Resultaten' BT VVC Groningen Noord (eigen analyse)

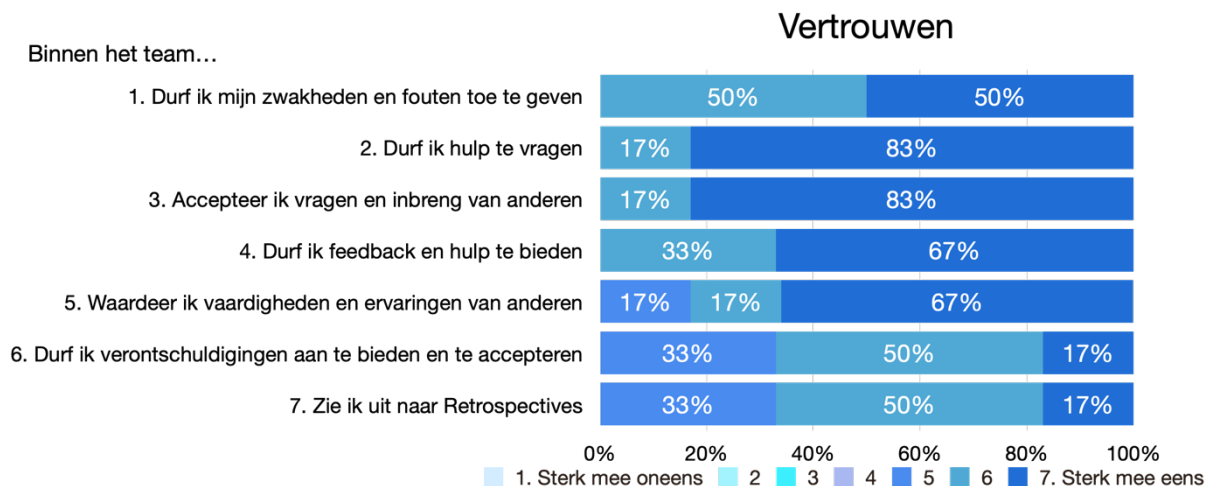
De OE merkt in het interview op dat succes, zoals een succesvolle Sprint, ingetogen wordt gevierd door de teamleden in de vorm van een mentaal feestje. De afronding van een Sprint is het moment om even te ontspannen maar dat wordt nog niet gedaan. Daarbij wordt wel opgemerkt dat het BT VVC gestart is met Scrum tijdens de eerste covid-19 golf, en dit heeft invloed gehad op de mensen en het proces. In de toekomst mag de focus meer op het genieten van successen.

Bijlage 13 'Resultaten basisteam VVC Drenthe Noord'

Hieronder staan per factor de resultaten van de enquête gehouden onder de teamleden. Het diepte-interview is afgenomen met de PO van basisteam VVC Drenthe Noord.

Vertrouwen

In de piramide van Lencioni staat vertrouwen als eerste factor. Lencioni stelt dat vertrouwen de basis is voor een goede teamprestatie. Binnen BT VVC Drenthe Noord is aan de resultaten van de enquête in figuur 4.12 te zien dat het team hoog scoort op vertrouwen.

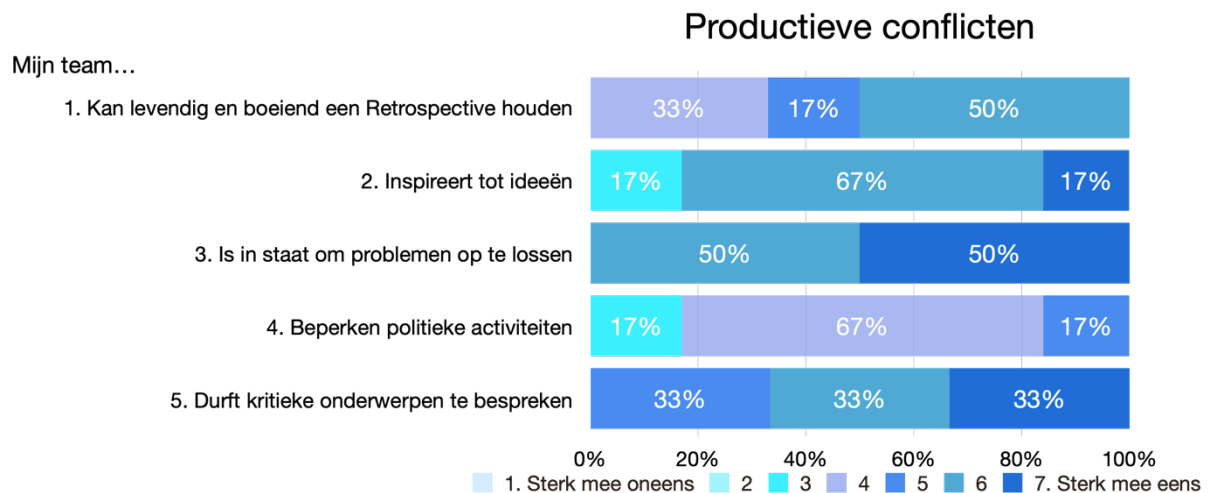


Figuur 4.12 'Vertrouwen' BT VVC Drenthe Noord (eigen analyse)

Richard Ferwerda (PO) merkt in het interview op de mate van vertrouwen hoog is bij de teamleden omdat de teamleden werken in een vast team. Iedereen voelt verantwoordelijkheid voor de taken van de groep en hierbij is ook vertrouwen in de groep ontstaan. Teamleden durven elkaar dingen te vragen of aan te spreken.

Productieve conflicten

In de piramide van Lencioni wordt productieve conflicten genoemd als tweede factor. Hierbij wordt gesteld dat alle belangrijke, duurzame relaties productieve conflicten nodig hebben om te kunnen groeien. Het BT VVC Drenthe Noord scoort hoog op de stellingen over productieve conflicten (figuur 4.13) Bij stellingen 2 en 5 heeft 17% van de respondenten aangegeven het oneens te zijn met de stelling.

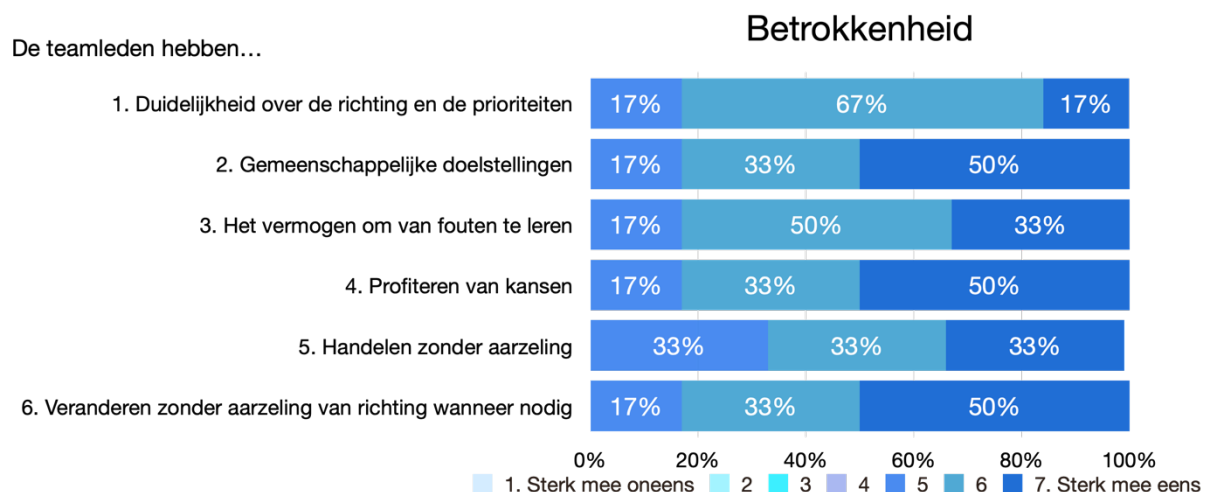


Figuur 4.13 'Productieve conflicten' BT VVC Drenthe Noord (eigen analyse)

De PO geeft in het interview aan dat er bij de Retrospective teruggekeken wordt op de Sprint en dat mensen hier verbeterpunten kunnen aandragen. Hierbij wordt toegelicht dat alles tijdens de Retrospective bespreekbaar is en dat teamleden hier gebruik van maken.

Betrokkenheid

In de piramide van Lencioni staat betrokkenheid omschreven als eenheid binnen het team. Hierbij gaat het om duidelijkheid en steun binnen het team. De responses op de stellingen (figuur 4.14) laten zien het BT VVC Drenthe Noord hoog scoort op betrokkenheid.

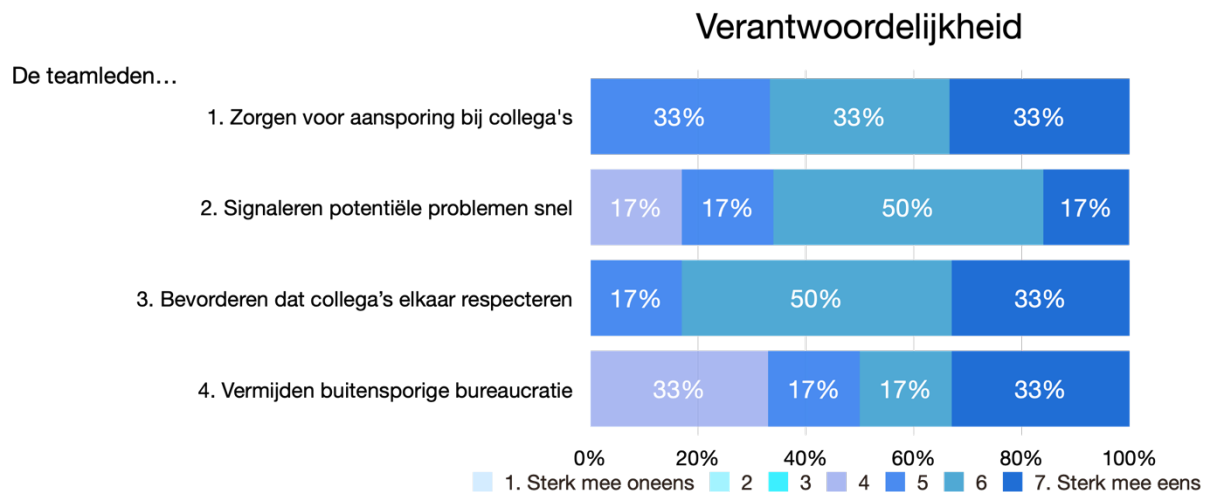


Figuur 4.14 'Betrokkenheid BT VVC Drenthe Noord (eigen analyse)

De PO merkt in het interview op dat binnen het politievak uiteindelijk iedereen hetzelfde doel nastreeft. Tijdens de Stand-up zijn er momenten om te sparren waarbij de richting en de prioriteiten worden besproken.

Verantwoordelijkheid

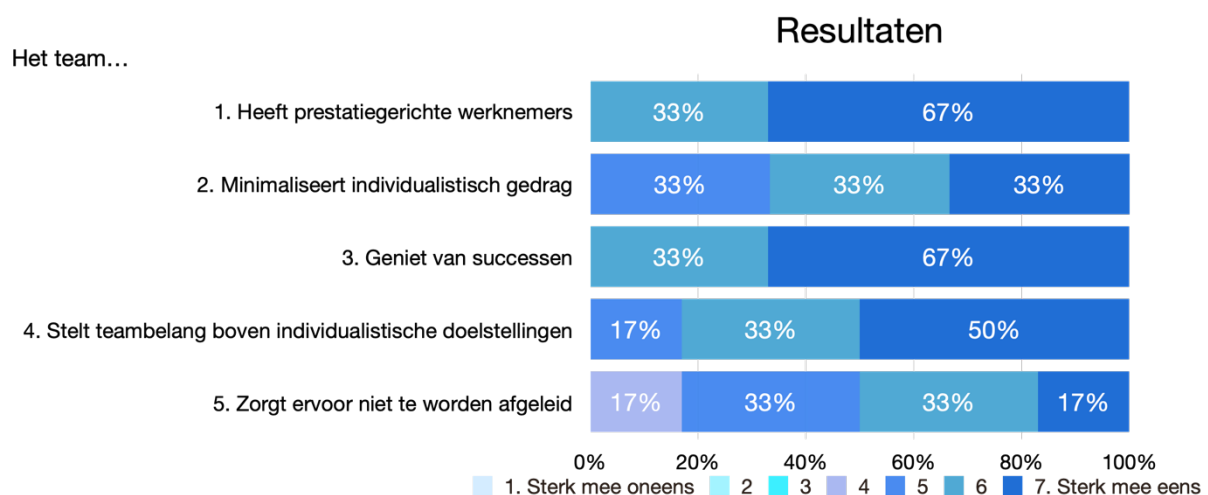
De piramide van Lencioni beschrijft verantwoordelijkheid als het nastreven van collectieve verantwoordelijkheid in plaats van individuele verantwoordelijkheid, waarbij buitensporige bureaucratie wordt vermeden. De resultaten in figuur 4.15 laten zien BT VVC Drenthe Noord scoort hoog op verantwoordelijkheid. Bij stelling 4 geeft 33% van de respondenten aan 'neutraal' tegenover de stelling te staan.



Figuur 4.15 'Verantwoordelijkheid' BT VVC Drenthe Noord (eigen analyse)

Resultaten

De piramide van Lencioni omschrijft resultaten als het nastreven van teamdoelstellingen boven individualistische doelstellingen en ligt de focus op prestatie van het team. Het BT VVC Drenthe Noord scoort hoog op de stellingen over resultaten (figuur 4.16)



Figuur 4.16 'Resultaten' BT VVC Drenthe Noord (eigen analyse)

In het interview vertelt de PO dat de opsporing sowieso al heel dankbaar werk is. De teamleden worden enthousiast wanneer een zaak succesvol is afgerond. Het werkt ook

motiverend dat de lijst met zaken afneemt door werken met Scrum. Daarnaast geeft de voldoening om de aangevers snel te kunnen helpen door hun zaak sneller in behandeling te kunnen nemen.