

HET TIJDSCHRIFT
VOOR DE

Politie

ONAFHANKELIJK OPINIEBLAD • NUMMER 3 • 2021 • WEBSITEVOORDEPOLITIE.NL

CRIMINELE MARKTEN
MET EEN PAAR KLIKKEN
OP EEN TELEFOON IS
EEN BREED SCALA AAN
PRODUCTEN TE KOOP

→ pagina 42

BERNARD WELTEN
WIL DE POLITIE WERK MAKEN
VAN 'SAMENWERKINGS-
GERICHTHEID'?

→ pagina 46

FLEXIBEL ORGANISEREN

POLITIE IN BEWEGING



BLACK EAGLE[®] TACTICAL 2.1 GTX



Kwalitatief hoogwaardig functionele
schoenen voor **WERK & VRIJE TIJD!**

Verkrijgbaar bij uw vakman of in de
HAIX[®] Webshop www.haix.nl/police

www.haix.com

Politie in Beweging



In mijn kast staat het boek *The principles of scientific management*¹ van Frederick Winslow Taylor, voorzitter van The American Society of Mechanical Engineers. Oorspronkelijk verschenen in 1911, 110 jaar geleden. Taylor wilde vanuit maximale efficiëntie hogere productiviteit door standaardisatie, met scheiding van hoofd- en handarbeid en gebaseerd op 'meten is weten'. Taylor wilde ook behoorlijke beloningen en goede secundaire voorwaarden. *Voor wat hoort wat*, was zijn gedachte. Zijn benadering had een aantal kenmerken: individueel vakmanschap is niet relevant; werkprocessen moeten door beleidsmensen en managers ontworpen worden; zij die het werk doen, moeten slechts uitvoeren. En, de juiste man op de juiste plaats, onder aansturing van managers die weten hoe je het werk goed moet doen. Eén van zijn kenmerkende teksten: *arbeiders zijn van nature lui, daarom moet je ze in het gareel houden. En je moet ze vooral laten doen en niet laten denken, daar hebben we managers voor*.

We kijken bij de politie nu wat meewarig naar het taylorisme. We spreken immers graag over onze medewerkers als professionals. We begrijpen dat belonen *slechts* extrinsiek – en daarmee kortdurend – motiveert en dat onze mensen ook intrinsiek gemotiveerd moeten zijn. En te veel macht en dwang – of *command en control* – is niet meer van deze tijd.

In 2008, dertien jaar geleden, verscheen de *werkgeversvisie*², ook dat boekje staat in mijn boekenkast. Het eerste van vele mooie hoofdstukken heet: *individualisering, het eigen talent staat centraal*. In 2008 verscheen ook *De herontdekking van een waardevol ambt*³. Algemeen worden deze uitgaven binnen de politie, na een periode van veel nadruk op procesmanagement en resultaatsturing, gezien als een eerste omslag in het denken over organiseren. In het ontwerpplan van de Nationale

Politie⁴ van negen jaar geleden zien we veel van dit gedachtegoed terug.

Waar heeft dat toe geleid? Ik voel veel spanning in de organisatie. Veel beleid gaat over beheersen, maar we spreken verlangend over zingevend leiderschap. We managen menselijke bronnen – HRM –, maar steeds duidelijker voelen we dat onze medewerkers zich als persoon en in hun werk gezien en gehoord willen voelen. Onze personeelsinstrumenten zijn gebaseerd op competentiedenken, toch hunkeren we ernaar om talent ruimte te geven. De controleafdelingen meten wat er te meten valt, terwijl we steeds meer geïnteresseerd zijn in de maatschappelijke effecten van ons werk. We maken protocollen om ze, als het nodig is, los te laten. Als iets niet goed genoeg gaat, moet *nog meer gestuurd* worden, terwijl we in een volgend gesprek elkaar opwekken onze professionals te betrekken bij de juiste aanpak. We willen nog altijd de juiste mens op de juiste plaats, maar we voelen aan dat de criteria om dat te bepalen niet meer deugen. En ja, rechtszekerheid en goede arbeidsvoorwaarden blijven heel belangrijk en tegelijkertijd ervaren we hoe het de organisatie op slot zet. De invloed van Taylor is nog altijd groter dan we willen. De vraag dringt zich daarom op of de omslag in denken wel *echt* is gemaakt. Gelukkig onderkennen velen dat, getuige de bijdragen in dit tijdschrift. De politie moet nu *echt* in beweging. Ook met dit tijdschrift hopen we daaraan bij te dragen. •

1 Het betreft hier een uitgave die in 2011 is uitgekomen bij Managementboek in samenwerking met Slow Management. Dit redactioneel is grotendeels op deze uitgave gebaseerd.

2 Werkgeversvisie, een inspirerend fundament, landelijk programma HRM, 2008.

3 Visie op politieleiderschap, herontdekking van een waardevol ambt, SPL, 2008.

4 Ontwerpplan Nationale Politie, 2012.



Jaco van Hoorn
Hoofdredeur



6

Flexibel organiseren? Een kwestie van leren-door-doen. Bestuurskundige Suzanne Potjer noemt **vier elementen voor een experimentele aanpak**.



9

Volgens Gerrit van de Kamp en Loes Thissen is het nu tijd om in beweging te komen. **Vakbond en centrale ondernemingsraad** zitten aardig op één lijn.



15

TROI: Dominique Roest over de doelstelling en de waarde van **Team Rendement Operationele Informatie**



Coverfoto
Meesters Multimedia

Colofon

Nummer 3, jaargang 83

Verantwoordelijk uitgever

Mr. Stephan Svacina
Gompel&Svacina bv
Antwerpen / 's-Hertogenbosch
info@gompel-svacina.nl
www.gompel-svacina.eu

Hoofdredacteur

Drs. Jaco van Hoorn MPA

Redactie

Maud van Bavel PhD; Mr. Greetje Bos; Marcel Bruinsma MBA; dr. mr. Barbara van Caem; dr. Merlijn van Hulst; mr. dr. Wouter Jong; Evert Jan Kasteel EMSD; dr. Edwin Kruisbergen; dr. Wouter Landman; dr. Joery Matthys; dr. Marc Schuilenburg; dr. Annika Smit; Marjolein Smit Arnold Bik MPA; dr. Ronald van Steden; prof. dr. Pieter Tops; mr. Hans de Vries

Eindredactie en redactieadres

Jan van Balkom MA
+31 (0)6 13470687
Achterstraat 95
5268 EB Helvoirt
jan.vanbalkom@gompel-svacina.nl

Boekenredactie en recensies

Dr. mr. Barbara van Caem
Alpen Rondweg 23
1186 CV Amstelveen



22

Ook in de **zorg** is flexibiliteit noodzaak. Yolande Witman ziet opvallende overeenkomsten met de wereld van de politie.



34

Het **Operationeel Centrum** (OC) als opvolger van de meldkamer. Niels Nijman en Jeroen Lemereis schetsen de ontwikkeling.

En verder

18 Column

Peter Klerks: weten waar je kracht zit

19 Discussie

Cyrille Fijnaut over de vergeefse journalistieke en politieke klopjacht op een concept-eindrapport

25 Column

Rob van Bree mocht een jaar lang meekijken naar de can-do-mentaliteit bij de Australische politie

26 Innovatie

Rudie Neve over crime scripting. Op zoek naar de meest effectieve manier om criminaliteit aan te pakken

32 Gelezen

Recensies van 'Mensen zijn ingewikkeld' en 'Verbonden risico's'

38 Thema

Maurits Sanders over Publiek-Private Samenwerking (PPS)

42 Onderzoek

Jan Sosnowy deed onderzoek naar criminele markten op social media

46 Column

Bernard Welten over samenwerkingsgerichtheid

Advertenties

Irene Schaddelee-Pesch
+31 (0)6 23700323
info@is-acquisitie.com

Abonnementen

Het Tijdschrift voor de Politie verschijnt vier keer per jaar en is gratis voor hoger opgeleide politiemensen. Overheid/instelling/zakelijk: €172,- Privépersoon: €86,-

Abonnementen lopen per kalenderjaar en worden automatisch verlengd, tenzij uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze abonneeservice wordt opgezegd.

Abonneren kan via www.websitevoordepolitie.nl of via onze abonneeservice.

Gompel&Svacina Abonneeservice

Postbus 105
2400 AC Alphen aan den Rijn
Tel. NL: 0031 (0)172476085
Tel. BE: 0032 (0)25888745
E-mail: TVP@spabonneeservice.nl

VIER ELEMENTEN VAN EEN EXPERIMENTELE AANPAK

Voor publieke organisaties zoals de politie worden experimenteren en leren steeds belangrijker. Snel ontwikkelende technologie, ingewikkelde maatschappelijke uitdagingen, en een mondige en initiatiefrijke samenleving maken dat organisaties in toenemende mate, en in samenwerking met anderen, moeten 'leren-door-doen'. Maar hoe werkt een experimentele aanpak? En hoe ga je vooral verder dan 'experimentje hier, proeftuintje daar'?



Over de auteur

Suzanne Potjer MSc is bestuurskundige en expert op het gebied van experimenteren en leren in het publieke domein. Ze schreef onder meer het boek 'Experimenteel bestuur. Van mogelijke, naar haalbare, naar gangbare vernieuwing' (2019), beschikbaar via: https://www.uu.nl/sites/default/files/experimenteel_bestuur-urban_futures_studio-nl-web.pdf. Potjer werkt als zelfstandig adviseur en onderzoeker.

1. Stapsgewijs leren

Van speciale experimenteerartikelen in de Nederlandse wetgeving tot aan het wijdverspreide gebruik van *living labs*, *proeftuinen* en *pilots* in talloze publieke organisaties: de experimentele aanpak is onmiskenbaar in opkomst. De kracht van de experimentele manier van werken is het 'leren-door-doen'. In plaats van te beginnen met plannen en die top-down uit te voeren, begint de experimentele aanpak in de praktijk, waar vaak verschillende soorten actoren (bijvoorbeeld politie samen met wetenschappers en burgers) op concrete wijze samenwerken aan nieuwe ideeën en oplossingen voor een vraagstuk. Al doende en met vallen en opstaan komen ze

vooruit. *A crooked path from the possible to the doable*², zo omschrijft de beroemde socioloog Richard Sennett het: experimenteren brengt je via een kronkelend pad van het mogelijke naar het haalbare.

Een mooie illustratie van de experimentele aanpak binnen de politie staat in dit tijdschrift beschreven in het artikel over 'TROI' (Team Rendement Operationele Informatie) op pagina 15. TROI begon als nieuw initiatief, werd als pilot opgenomen in *Politie in Beweging* en is inmiddels (via het kronkelende pad, zo laat het artikel ook zien) doorontwikkeld tot een ambitieuze netwerkonderneming 'TROI_NL' die op een nieuwe manier (flexibel georganiseerd) werkt aan nieuwe oplossingen (analyse

van big data). Het werk van TROI_NL creëert nieuwe 'haalbare' data-analysetoepassingen als ook nieuwe manieren van organiseren die relevant zijn voor de politieorganisatie als geheel. Maar de vraag is wel: hoe zorg je dat dergelijke vernieuwingen die voortkomen uit één praktijk, effectief invloed hebben op het systeem van een gehele politieorganisatie?

2. Systemisch te werk gaan

Bovenstaande vraag kan worden gezien als de hamvraag van de experimentele aanpak. Juist nu publieke organisaties steeds meer investeren in pilots en experimenten, wordt het telkens weer duidelijk hoe moeilijk het is om met experimenten de 'systeemstap' te maken, oftewel: om te zorgen dat concrete vernieuwingen binnen bijvoorbeeld de politie niet alleen *haalbaar* worden in één experiment, maar ook *gangbaar* binnen de hele organisatie. Het probleem zit opgesloten in de essentie van een experiment zelf: juist datgene wat een experiment nodig heeft om tot vernieuwing te komen, is ook dat wat het moeilijk maakt om de vernieuwing te laten doorwerken in het bredere systeem. Wetenschappers noemen dit ook wel de 'pilot-paradox'³.

Een experiment krijgt bijvoorbeeld speciale experimenteerruimte van een organisatie, of tijdelijk extra middelen. Of het verzamelt enthousiaste mensen en het ontwikkelt een geheel nieuwe werkwijze, passend bij de specifieke context van het experiment. Al deze elementen dragen bij aan het creëren van vernieuwing. Maar als het gaat om het gangbaar maken van diezelfde vernieuwing, keert de dynamiek zich om: dan botst het experiment ineens met de reguliere organisatie. Bestaande regels en processen geven dan bijvoorbeeld geen ruimte, budgetten schieten tekort, mensen die niet bij het experiment betrokken waren voelen zich niet verantwoordelijk om iets met de vernieuwing te doen, en de werkwijze blijkt te contextueel bepaald om elders te repliceren.



Als een oplossing **werkt**, wil je het vooral op **grotere schaal** toepassen

Dergelijke uitdagingen zijn moeilijk om vanuit de context van een enkel experiment op te lossen. Daarom is een *systemische* aanpak nodig: een manier van experimenteren waarin de focus niet alleen ligt op het uitvoeren van individuele experimenten, maar juist ook op het creëren van samenhang tussen experimenten, en tussen experimenten en het reguliere systeem.

3. Experimenteren en leren op drie systeemniveaus

Hoe krijgen we zo'n systemische aanpak voor elkaar? In mijn boek *'Experimenteel Bestuur'*⁴ formuleer ik een overkoepelend perspectief – of: een 'sturingsfilosofie' – waarin ik stel dat experimenteren en leren altijd op drie systeemniveaus moet plaatsvinden: lokaal, horizontaal en verticaal.

Het *lokale systeemniveau* gaat daarbij over de individuele experimenten, proeftuinen en pilots die tot nu toe beschreven zijn, en die – zoals gesteld – een belangrijke bron vormen van vernieuwing. Maar dan zijn er nog twee aanvullende systeemniveaus. Ten eerste, het *horizontale niveau* dat gaat over de samenhang tussen experimenten. Het is van groot belang dat experimenten en vernieuwende praktijken niet in isolement staan (en ieder hun eigen wiel uitvinden...), maar juist actief met elkaar samenwerken en van elkaar leren. Op die manier kunnen nieuwe ideeën en oplossingen razendsnel reizen door het systeem. Ten slotte is er het *verticale niveau*. Dit gaat over de

- 1 Van der Steen, M., Hajer, M., Scherpenisse, J., van Gerwen, O. J., & Kruitwagen, S. (2014). *Leren door doen: overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).
- 2 Sennett, R. (2018). *Building and Dwelling: Ethics for the City*. Farrar, Straus and Giroux.
- 3 Van Buuren, A., Vreugdenhil, H., Van Popering-Verkerk, J., Ellen, G. J., van Leeuwen, C., & Breman, B. (2018). *The Pilot Paradox: Exploring tensions between internal and external success factors in Dutch climate adaptation projects*. In *Innovating climate governance: Moving beyond experiments* (p. 145). Cambridge University Press.
- 4 Potjer, S. (2019) *'Experimenteel bestuur. Van mogelijke, naar haalbare, naar gangbare vernieuwing'*. Urban Futures Studio, Universiteit Utrecht. Zie ook: Potjer, S. & M. Hajer (2020) *Experimenteel bestuur. Bijsluiter voor beleidsmakers die op pad willen*. Urban Futures Studio, Utrecht.



- 5 Idem.
- 6 'Verspreiden, niet opschalen' is een hypothese geformuleerd door het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving dat het interbestuurlijke Programma Aardgasvrije Wijken adviseert over hun proeftuinenprogramma.
- 7 Leestip over experimentele aanpak naast al genoemde publicaties: Schulz, M., Ophoff, P., Huiting, M., Vermaak, H., Scherpenisse, J., van der Steen, M. & M. van Twist (2020) Experimenteren en opschalen. Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag.

verhouding tussen experimenten en de reguliere organisatiecontext. Deze verhouding is ingewikkeld maar wil je juist daarom actief organiseren. In Canada, bijvoorbeeld, droeg premier Justin Trudeau bij aanvang van een nieuwe regeringsperiode alle ministers op om te expliciteren hoe zij in hun beleid en budget ruimte zouden maken voor experimenten.⁵ Zo moedigde Trudeau een structurele (in plaats van incidentele) aanpak van experimenteren aan, waarin bovendien vooraf werd nagedacht over de verbinding met regulier beleid.

Het verticale niveau gaat ook over *institutioneel leren*, ofwel het zorgen dat je lessen uit experimenten actief vertaalt naar veranderingen in beleid. Een voorbeeld hiervan is de *City Deal Lokale Weerbaarheid Cybercrime*. Hierin werken partijen als de politie, verschillende ministeries en gemeenten samen aan concrete experimenten om cybercrime-weerbaarheid te vergroten. Het doel is niet alleen om tot nieuwe oplossingen te komen, maar juist ook om lessen te landen in beleid (daarom werken de verschillende organisaties en bestuurslagen ook direct samen: zodat de lessen meteen op de goede plekken terechtkomen).

4. Verspreiden, niet opschalen⁶

'Experimenteel besturen' als overtreffende stap van het 'doen van een experiment' is wellicht nog niet gangbaar voor publieke organisaties, maar zaadjes zijn overal vindbaar. Lees het artikel over TROI_NL en *Politie in Beweging* (pagina 15) en je vindt het erin terug: lokaal vernieuwen, horizontaal van elkaars praktijken leren, en verticaal zorgen voor stapsgewijze verandering van de politieorganisatie. De vraag is dan ook: hoe ontkiem je dit soort zaadjes? Hoe kan de politieorganisatie een experimentele manier van werken versterken?

'Opschalen' is het toverwoord dat in deze context vaak wordt aangehaald: als een oplossing werkt, wil je het vooral op grotere schaal toepassen (of op andere plekken repliceren). Toch doet deze nogal technische term geen recht aan het sociale veranderingsproces dat experimenteren in feite is. In het creëren van vernieuwing zijn het zelden de oplossingen die op zichzelf staan: het gaat juist om het collectieve leerproces, en het vermogen van mensen om samen vooruit te komen.

Daarom kunnen we wellicht beter spreken van *verspreiden*. De experimentele aanpak breng je verder door ideeën, inspiratie, en ook vertrouwen tussen mensen te verspreiden. Iedere bijeenkomst, iedere publicatie, iedere samenwerking en ieder experiment weer. Zo cultiveer je de gezamenlijke durf om als politieorganisatie inderdaad op vernieuwende wijze 'in beweging' te blijven⁷.

GERRIT VAN DE KAMP (VAKBOND)
EN LOES THISSEN (COR)

Bonden en COR omarmen flexibilisering



“De organisatie blijkt de
bottleneck”

Wij spreken Loes Thissen en Gerrit van de Kamp aan de Nieuwe Uitleg, waar beiden kind aan huis zijn. De reden van ons gesprek ligt in het feit dat er een nieuw gedachtegoed in het korps aan het ontstaan is. Na de tijdperken van Politie in Verandering en Politie in Ontwikkeling wordt er nu samen nagedacht en gewerkt aan Politie in Beweging (PIB). Kern van dit gedachtegoed is dat we met elkaar kijken vanuit tijdvak, vakontwikkeling en operationele urgentie naar organisatieontwikkeling én de personele gevolgen hiervan. In de wetenschap dat de politie continu in beweging is. Gerrit heeft geen eigen toegangspas en wil dat ook niet. “Als mensen mij hier los zien rondlopen, worden er een aantal toch nog steeds wat schichtig”, grapt hij, zich duidelijk bewust van welke rol hij heeft en hoe er naar hem gekeken wordt.

Ontschotting van de veiligheidszorg

Nog voor wij een vraag hebben kunnen stellen steekt Gerrit van wal. Dat hij binnen de politiewereld drie verschillende petten op kan zetten, ervaart hij dat niet als een probleem. Vaak komt hem dat zelfs goed van pas. Omdat schotten tussen de verschillende disciplines in de veiligheidszorg meer en meer wegvallen, is het niet meer echt lastig scheidingen aan te brengen. Hij ervaart juist dat het versterken van één partij binnen deze sector niet echt helpt de veiligheid in haar geheel te versterken. Ook nu nog vecht iedere organisatie om specifieke expertise en specialisten binnen te halen, wat uiteindelijk tot een prijsopdrijvend effect en gedoe tussen elkaar kan leiden. Het lijkt logischer om samen te kijken welke kennis en expertise er in de breedte van de veiligheidszorg nodig is en hoe je dat gezamenlijk organiseert. Voor de politie leidt dit meer en meer tot de vraag: hoe verhouden wij ons tot de andere disciplines? Dat is voor het korps een nieuwe vraag, nadat de eerdere vraag (hoe verhouden wij ons tot elkaar als één korps in plaats van 25 regio's?) langzaamaan beantwoord is. “Als vakbonden sloten wij overigens al jaren cao's af voor 'de' politie, dus de nationale beweging was voor ons niet nieuw. We werken wel meer en meer toe naar de situatie waarin we als bonden een beroepsorganisatie zijn die eigenlijk deel is van het gehele systeem. Maar er toch ook weer buiten staan gezien onze taak en doelstellingen.”

Politie in Beweging

De ontwikkeling van dit gedachtegoed is ontstaan in het Strategisch Beraad, dat gevormd wordt door de voorzitters van de vakbonden en de centrale ondernemingsraad (COR), de leden van de korpsleiding en vertegenwoordigers van het Ministerie van Justitie en Veiligheid en wordt gedragen door al deze partners. Samen leren en ervaring opdoen in continu bewegen als organisatie, redenerend vanuit het vak. Niet vanuit organisatieontwerp, maar vanuit organisatieprincipes.

“PIB is een gedachtelijk hoe je het culturele deel van onze organisatie in beweging krijgt”, zegt Loes. “Bij de bouw en inrichting van de (toen Nationale) Politie is uitgegaan van standaardisatie, strakke regels, harmonisatie etc. Om één korps te worden was dat toen ook nodig om iedereen in één systeem te krijgen. Vooral vanuit personeels- en organisatiestructuurperspectief moest het logisch, eenduidig en voor ieder korpslid identiek worden.”

Op zoek naar flexibiliteit

Dus zijn er spelregels; regels die prima zijn maar ook regels die knellend werken voor een goede vakuitoefening. Ieder kent wel een of meerdere situaties waarin het systeem leidend bleek en er soms al tien jaar wordt gevochten om (vooral systeem-) besluiten uit 2011 op HRM-gebied aangepast te krijgen, mensen voelen die pijn nog steeds iedere dag. Een ontbrekend vinkje en een heel proces staat stil, of erger, moet van voren af aan weer opnieuw gestart worden. Flexibiliteit wordt nog steeds



Over de auteurs

Marjolein Smit-Arnold Bik is hoofd van de Dienst Landelijke Operationele Samenwerking (DLOS). Marcel Bruinsma is associate partner bij Verbeterforum. www.verbeterforum.nl

vaak gezocht in rechtspositie en mensen, maar er mag en kan veel meer gezocht worden in flexibiliteit in en van de organisatie. De creatie van de kolommen in het LFNP en de vasthoudendheid daaraan bijvoorbeeld heeft mede een scheiding gemaakt die we eigenlijk niet willen hebben.

Paradox hierbij was en bleef dat, als de operatie het vroeg, er wel even van alle regels en de protocollen afgeweken kon en mocht worden. Zie hoe we als organisatie goed en ook flexibel konden omgaan met diverse acute 'crisisituaties' zoals eerder de grote toestroom asielzoekers en meer recent COVID en nu ook hoogwater. Omdat in zulke situaties het uitoefenen van ons vak leidend is.

Wat is logisch?

Zomaar een mooi voorbeeld: er moet een nieuwe reiskostenregeling komen. HRM geeft dan vooral organisatorische richtlijnen aan, vanuit bedrijfskosten misschien logisch, maar als je vanuit het vak redeneert, wat is dan logisch? Dan neemt een forensisch onderzoeker die opgeroepen kan worden dus een bus mee naar huis, zodat hij of zij meteen aan het werk kan. Maar belastingtechnisch en nu nog organisatorisch wordt er geredeneerd dat de bus aan het bureau blijft staan en de medewerker eerst van huis die bus moet ophalen... Verloren tijd die je niet meer kan inhalen.



“We staan nu op het kruispunt tussen oude ideeën en het nieuwe gedachtegoed”

Gerrit stelt dat vroeger elk korps wel een afdeling Personeel en Organisatie had. Nu is die 'O' vervallen en daarvoor in de plaats is 'HRM' gekomen. Vakbekwame mensen, maar helaas met weinig kennis van de operatie en de daarvoor benodigde organisatie. Daarmee hebben we een deel van die klemmen georganiseerd. Er moet echt weer meer kennis over 'O' in de gehele organisatie komen. Niet primair in hiërarchie-denken, maar in organisatie van het werk.

“Het gaat erom dat iedereen gaat meedenken in deze beweging. Wij beginnen in het korps, we zien dat als eerste opgaaf. Daarna hopen we dat de andere partners in de bestuurlijke lijn en de veiligheidssector vanzelf zullen meegaan met als leidraad: veiligheid, verbinding en vertrouwen”, stelt Gerrit.

Zo gaan denken en werken vraagt nieuw, ander leiderschap. We komen uit een organisatie die georganiseerd is op regels net als ons vak dat ook gebaseerd is op werken met regels en wetten. Dat zit tot in de vezels van ons korps, is ons DNA. Daarmee is de binnen- en buitenkant gebaseerd op hetzelfde. Als je dus meer flexibiliteit van mensen of de organisatie vraagt, komt geregeld als eerste vraag terug: Waar staat dat in de regels?

Loes geeft aan: “PIB is geen communicatiestrategie, het is een gedachtegoed waarmee we beweging willen krijgen in het gehele korps. Als COR hebben we PIB vaak op de agenda gezet en hebben we veel gespreksmomenten in het korps georganiseerd, verteld hoe het ook kan. Hiermee organiseren we hopelijk een breed gedragen verlangen naar een nieuwe werkelijkheid. Meten en checken is nu vaak doel op zichzelf geworden, terwijl in de eerste zinnen van het ontwerpplan Nationale Politie staat dat we werken op basis van vertrouwen. Maar de huidige inrichting met al haar starre regels sluit niet aan op de dit gedachtegoed, wij zien veel veranderbereidheid in de organisatie, ook al zullen collega's het wel spannend vinden waartoe die beweging leidt.”

Gerrit van de Kamp

begon zijn loopbaan als agent in de Schilderswijk in Den Haag, werkt ondertussen al achtendertig jaar in de veiligheidssector en is nu zeventien jaar voorzitter van de politievakbond ACP. Daarnaast is hij voorzitter van de Europese politievakbond en van een koepel van vijftien samenwerkende vakbonden in de veiligheidszorg in Nederland.

Loes Thissen

is sinds één jaar voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad (COR). Ze werkt in de eenheid Noord Nederland en is nu (meer dan) fulltime bezig in deze rol.

“Zonder ketengericht werken komen we niet echt in beweging”

We moeten vooral vooruitkijken

In het op gang krijgen van de beweging moeten we niet alleen terugkijken, maar vooral ook vooruit kijken: wat kan er anders en waarom is dat nodig? En gewoon proberen wat er kan. Probleem is wel dat als je wilt flexibiliseren, je moet weten waar je naartoe wilt en waarom. We zijn nu met wat pilots bezig, waarin we wat bestaande grenzen oprekken om te zien wat kan.

Vanuit de COR en de bonden zijn we naar teams gegaan en hebben gezegd: we gaan geen BARP en reorganisatieregels volgen, maar gebruiken een compacte set nieuwe afspraken om zekerheden voor de medewerkers te waarborgen. Hoe gaat het werk en de organisatie er dan uitzien? Het grappige was dat leidinggevendenden toen als eerste vroegen: wat zijn de kaders, welke regels moeten we hanteren? Kennelijk is dat de conditionering die we hebben aangebracht door jarenlang daarin te voorzien.

Die waren wel meegegeven, maar kennelijk anders dan men eerder gewend was. Het kwam aan op eigen visie, ervaring, ideeën en lef! Wat ook bleek was een grote mate van onwennigheid om zo sturing te geven aan verandering. Het is dus niet makkelijk om zelf oplossingen met elkaar te bedenken en door te voeren hoe het werk het best uitgevoerd kon worden. Maar er ontstond toch wel een snelle leercurve. Bij het verder uitwerken van dit gedachtegoed zijn twee lijnen relevant:

1: het vak is leidend

2: $T = 0$ (als $T = 1$ ben je feitelijk te laat; als $T = -1$ ben je proactief bezig).

Op de opmerking dat leidinggevendenden juist ervaren te hebben dat met name de medezeggenschap en de vakbonden elke vorm van flexibiliteit waar het de personele component betrof bij voorbaat verwierpen, omdat dit eenduidigheid en de positie van de werknemer zou kunnen ondermijnen, antwoordt Gerrit: “Ik herken dit beeld maar is wel aan het veranderen. Vanuit mijn positie dring ik al lang aan op meer flexibiliteit in het organiseren van het werk. Ook de bonden beseffen dat er behoefte is aan een grotere wendbaarheid. Zeker binnen de opsporing en het opsporingsspecialisme zou vaker afgeweken moeten kunnen worden van geldende HR-regels en worden geanticipeerd op wat echt nodig is. Op dit moment is het de organisatie zelf die versoepeling in de weg staat, niet de CGOP.”

Dus allessturend is de operatie, hier en nu. Als je dat weet te organiseren in gezamenlijkheid met HRM, PDC en andere ondersteuning, heb je je winst te pakken. Vraag werd dus ook: wat kunnen anderen buiten de operatie doen om die operatie zo goed mogelijk te laten verlopen en te helpen de responstijd zo dicht mogelijk bij nul te laten komen? En als je dan doorreedeneert, zou het volgende streven moeten zijn: $T = -1$, zodat je veel meer tijd kan besteden aan voorbereiden. Zoals al gemeld blijkt dat we in crisissituaties dit al wel kunnen. En bijvoorbeeld na de recente 'PGP-kraak' kan je zelfs verder vooruit kijken.



Motivatie en vakinhoud

Het mooie is dat we met elkaar hebben kunnen vaststellen dat er een gemeenschappelijke drive is bij de korpsleden om te willen veranderen: het vak leidend laten zijn en verbeteren, meer en sneller boeven vangen, meer veiligheid in de samenleving bieden. Die wens (laten) aanspreken zorgt echt voor beweging. Politiemensen vinden hun motivatie in de vakinhoud en het operationele resultaat. De organisatie en dus de leidinggevendenden moeten daar op aanhaken, zo motiveer je mensen tot verandering.

Op macroniveau beschouwd betekent dit dat je als organisatie voor de klus staat de grote organisatiesystemen aan te passen; het is dus meer dan alleen cultuur. Dat is nog wel een dingetje: hoe kan het dat er nog steeds zoveel bepaald wordt door de systemen? Zonder aanpassingen hieraan gaat dit gedachtegoed niet leiden tot wat we willen. En ja, de politie wordt zoals gebruikelijk gefinancierd volgens $P \times Q$, dat maakt dat je nog niet echt flexibel kan zijn in sterkte en type personeel. En dan is er nog een paradox, omgaan met onzekerheden is in de praktijk gebruikelijk, maar in de organisatie dus (nog) niet.

Hierover zullen we met elkaar en alle betrokken partijen nog wel stevige discussies moeten voeren.

Zo staan wij als COR en bonden zeker open voor functietermijnen voor vele functies. Maar leidinggevendenden houden zich hier niet altijd aan en dit vergt wel organisatie-actie om

“Redeneer vanuit organisatie**principes**, niet vanuit organisatie**structuur**”

mensen tijdig te kunnen vervangen en door te kunnen laten stromen naar een andere functie. Zowel in het voorbereiden van mensen op veranderingen in werk en functie, als in het tijdig opleiden en werven van nieuwe instroom moeten leidinggevendenden echt een tandje bijzetten. Heel anders kijken beiden aan tegen kortdurende contracten. Leidinggevendenden in de (specialistische) opsporing zouden graag een deel van de vaste formatie omzetten in flexibele formatie om op deze wijze met actueel opgeleide mensen de criminaliteit het hoofd te kunnen bieden. Loes: “Ik snap de behoefte, maar dit is in deze tijdgeest nog niet haalbaar. Wij zouden eerder moeten kijken hoe wij ‘een leven lang leren’ daadwerkelijk kunnen omarmen.”

Miriam Barendse, voorzitter van de vakbond VMHP stelde in haar interview in het *Tijdschrift voor de Politie* dat de rol van de bonden zal veranderen de komende jaren, zo zouden zij veel meer kennis over grote maatschappelijke onderwerpen moeten krijgen en die na bespreking met het korps en de ministeries als thema moeten omarmen en daarop sturen qua wendbaarheid en kennis binnen de korpsen. Dit wordt door Gerrit en Loes herkend.

“De kenniskant is bij ons goed ontwikkeld, ook vanuit de historie, door zowel de leden als mensen met functies die het bijna als hun ‘hobby’ zien dossiers over veel vraagstukken actueel te houden. Maar wij moeten inderdaad gezamenlijk veel meer en beter nadenken vanuit het vak hoe we op ontwikkelingen reageren, en uitgaande van $T = -1$, hoe we ons er op prepareren”, aldus Loes en Gerrit.



“Durf jezelf de vraag te stellen of jij nog de **juiste persoon** op de **juiste plek** bent”

Loes doet een nadrukkelijk beroep om die kennis breed ter beschikking te stellen ten behoeve van medezeggenschap en korps.

Multidisciplinair Interventie Team

Neem nu het besluit om tot het nieuwe Multidisciplinair Interventie Team (MIT) te komen. Het korps heeft nog geen systeem om te zien hoe het 'systeem CSV' (criminele samenwerkingsverbanden) zich structureel ontwikkelt. Hoe reageer je daarop, wat zie je gebeuren en welke vakmatige reactie is dan wenselijk? Het oprichten van het MIT, dat qua structuur en werkwijze wel anders is dan gebruikelijk, gaf vanuit het korps een bijna traditionele reactie: er is een probleem, wij zetten er zelf wel een nieuw team op en pakken die zware criminaliteit aan. Maar wat bijvoorbeeld ook nodig is naast het instellen van een MIT, is dat het Openbaar Ministerie anders gaat sturen: niet meer vooral op zaken en pegels, maar (ook internationaal) op effect. Elke grotere zaak heeft internationale lijnen. Kijk naar de hacks van PGP bijvoorbeeld etc. Dit heeft effect in vele landen, het is nu helaas toch nog meer uitzondering dan regel om te kijken wat het internationale effect van de aanpak is. En wat daarvan dan op gebied van het vak en dus de organisatie van het werk en het korps nodig is om maximaal te acteren. Er zijn enorm veel data binnengehaald die weer leiden tot veel informatie over crimineel handelen. Maar wij hebben de capaciteit om al die zaken op te pakken helemaal niet. Hoe kiezen wij wat wordt opgepakt en wat niet, hoe leggen wij dat uit aan de burger? En hierop aansluitend, in één beweging kreeg de politie er honderd miljoen bij en moest het OM twintig procent bezuinigen. Hoezo samenwerken in één keten? Tegelijkertijd zien zowel Loes als Gerrit het daadwerkelijk samenwerken met partners als belangrijk onderdeel van flexibilisering, maar beschouw de keten als geheel en breng die op orde alvorens iets nieuws te starten.

Misschien een beetje flauw om te stellen, maar werkelijk uitvoering geven aan PIB gaat

echt meer geld vergen, wij komen gewoon mensen en middelen tekort. Overigens wordt dat bevestigd: het Kabinet heeft advies aan de SER gevraagd over tekorten in publieke sectoren. Dit is nieuw, een unieke adviesaanvraag. En dan hebben we nog geen zicht op wat er onderbelicht is. Veel nieuwe criminaliteit is niet meer zichtbaar, vindt plaats in de digitale wereld. De cijfers van de zichtbare criminaliteit dalen. Bij het Ministerie van Financiën hangt men hierover bij wijze van spreken vlag al uit, maar het is maar een deel van de cijfers. Ook daarin zal er anders gekeken en geacteerd moeten worden, door ons allen!

Als politievakbonden moeten we ook onze drives en ideeën meer opengooien, niet alleen in beeld komen als er gedoe is. Meer samen met korps(onderdelen) denken en praten. Vaak wordt het toch nog als spannend ervaren om met een bond te praten, maar gelukkig raken wij steeds vaker in gesprek met leidinggevenden over het werk zelf.

Loes: “De COR steekt veel energie in het op tafel krijgen van specifieke onderwerpen tijdens haar overleggen met de korpsleiding. Zo heeft de COR aan de korpsleiding voorgesteld ‘de toeslagaffaire’ op de agenda te krijgen: spelen de mechanismen die hieronder lagen ook in ons Korps? Wat kunnen wij hier van leren? Dat is echter nog niet gelukt. Kennelijk verstaan we met elkaar nog onvoldoende de kunst om het gesprek over dergelijke mechanismen te voeren, terwijl het van wezenlijk belang is op zoek te gaan naar belemmerende systemen in eigen denken en handelen die ook in de organisatie zijn opgesloten.

Ook als bonden moeten we verder vooruit kijken en niet met specifieke onderwerpen mee aan de slag, als het bloed bij wijze van spreken al aan de muur zit. Dit betekent dat je al eerder het debat, en een beweging in je organisatie moet toestaan of organiseren. Het leidt nog te vaak tot verkramping, bij ons allemaal overigens. Want in het debat kan het er ook overgaan of ik nog wel de juiste persoon ben om bij de komende nieuwe verkiezingen opnieuw mijn vinger op te steken, of ik nog geschikt ben als die leidinggevende die dit nieuwe gedachtegoed gaat uitdragen...”

Wij staan nú op een kruispunt, waar beslissingen genomen moeten worden, waar de koers tussen de oude ideeën en nieuwe kansen bepaald moeten worden. En echt, deze change moet slagen!

TEAM RENDEMENT OPERATIONELE INFORMATIE TROI: EEN DENKSPRONG NAAR RADICALE FLEXIBILITEIT

Met *Politie in Beweging* belandt onze organisatie in een tijdvak waarin we collectief een denksprong maken. Van de in 2012 ontworpen 'gestolde' politieorganisatie met vier hiërarchische niveaus naar een organisatie die bestaat uit een netwerk van teams. Teams met een eigen couleur locale én een gezamenlijke, operationele opdracht. Deze denksprong vraagt om radicale flexibiliteit. Oók als het gaat om financiering.

De digitalisering van de samenleving vraagt om continue reflectie op de politiefunctie in onze samenleving. Wat betekent de rol van de politie wanneer bestaande, klassieke denkbeelden (zoals plaats, grens, formele identiteit en rechtsorde) niet meer standhouden in een gedigitaliseerde samenleving? Wanneer we te maken krijgen met grensoverschrijdende criminaliteit, petabytes aan ongestructureerde data, burgers en private partijen die minstens zoveel kennis en informatie hebben als de politie (Welten et al. 2020)? Toch is er geen sprake van gescheiden werelden, digitaal óf analoog. De kern van het werk blijft hetzelfde. Alleen de manier waarop we werken, wordt anders.

Datagericht werken in de operatie: wat levert het op?

Een voorbeeld. In een groot aantal onderzoeken naar witwassen, zijn tientallen telefoons in beslag genomen. Normaal gesproken spitten collega's deze telefoons handmatig door, op zoek naar signalen die wijzen op (onverklaarbaar) vermogen. Een tijdsintensief proces, waarbij er waarschijnlijk signalen over het hoofd worden gezien. Samen met analisten en rechercheurs heeft TROI geautomatiseerde zoekopdrachten

opgesteld. Daarna werd het vinden van bitcoinwallets, auto's, boten en chats over grote geldbedragen een kwestie van één druk op de knop. Een mooi voorbeeld van kunstmatige intelligentie in de praktijk. Door slimmer om te gaan met data, besparen we op termijn ook schaarse capaciteit.

De kantelende maatschappij vraagt beweging

Wat voor politieorganisatie past hierbij? In zijn boek 'Verandering van tijdperk' beschrijft Jan Rotmans de overgang naar een nieuwe maatschappelijke orde. Zijn '*kanteling van de samenleving*' is een treffende spiegel voor de beweging die we als organisatie maken. Oude organisaties zijn gebaseerd op zuilen, met centraal, top-down georganiseerde instituties. De nieuwe ordening kantelt naar netwerken, horizontaal, bottom-up en decentraal. Deze nieuwe orde is pragmatisch, divers en diffuus, heeft andere waarden en is nogal ongrijpbaar voor de oude orde. Als politieorganisatie moeten we bekwaam blijven in een wereld die overstroomt van 'ongrijpbare' data. Dit is noodzakelijk om onze legitimiteit en het vertrouwen van burgers te behouden. Met TROI voorzien we de operatie van tools die behulpzaam zijn om opvolging te geven aan signalen



Over de auteur

Dominique Roest is kwartiermaker van TROI_NL en pionier op het gebied van datagericht werken in de organisatie.



Wat lokaal is, moet lokaal blijven

in data. En ook om dit snel te doen. De organiseer- en financieringsprincipes van de Nationale Politie uit 2012 bieden hiertoe geen mogelijkheden. De andere manier van werken en organiseren sluit naadloos aan bij de principes van *Politie in Beweging*. TROI is 'passend georganiseerd' vanuit een eigen opgave, met de talenten, teams en budgetten die we daarvoor nodig hebben. Daarbij past ook de recente sprong van naar de netwerkderneming. Naast TROI in de Eenheid Amsterdam zijn er nog twee regionale TROI-teams actief. De Eenheid Den Haag heeft besloten om fors te investeren in een eigen regionaal TROI-team. De Eenheid Midden Nederland heeft gekozen om het team dat zich bezighoudt met Big Data in de Opsporing te laten aansluiten bij de TROI-beweging. De beweging die TROI maakt, is een mooie illustratie van de organiserende principes van *Politie in Beweging*:

bottom-up organiseren vanuit de inhoud. Flexibel en passend organiseren. En last but not least: de netwerkderneming.

Maatwerkoplossingen

Omdat TROI pas na de vorming van de Nationale Politie is ontstaan, stond het eenvoudigweg niet op de kaart: er was geen formatie of duurzame capaciteit. De leiding van Team Digitale Opsporing en Dienst Regionale Recherche gaf TROI de kans om klein te beginnen. Het TROI 'werksysteem' ging van start: een groep collega's met verschillende achtergronden en skills (politie-ervaring vs. bedrijfsleven, tactisch vs. technisch, jong vs. oud). Dankzij de investeringen van de portefeuillehouder Digitalisering en Cybercrime – aangevuld met SAOP subsidies voor enkele data-scientists met autisme – kon TROI aan de slag.

Het rendement bleef niet uit: tot op de dag van vandaag is de basis van TROI de samenwerking in de operatie. TROI helpt collega's om een tactische vraag te vertalen naar een technische vraag, en om een applicatie te vinden die deze vraag beantwoordt. Doel is altijd om applicaties te ontwikkelen waarbij collega's zelf met hun data aan de slag te gaan. Collega's kennen hun zaak het beste. Als ze zelf 'achter de knoppen' zitten, zien ze direct wat relevant is voor het onderzoek.

Flexibel en passend organiseren

De organiseer- en financieringsprincipes die sinds 2012 voor de Nationale Politie gelden, bieden weinig aanknopingspunten voor de TROI-missie. De vertrekpunten van *Politie in Beweging* geven TROI wel de noodzakelijke wendbaarheid. Met oog voor de onvoorspelbaarheid van opdrachten én (tijdelijke) financieringsbronnen is TROI Amsterdam als een van de tien 'flex-pilots' volledig flexibel georganiseerd. Niet formatie en bezetting zijn leidend, maar de inhoud van de opgave om succesvol datagericht te werken; een opgave die verandert naar gelang de context.

Zo was er grote behoefte aan functies die niet in de 'teamplattegrond' stonden. AI-experts en UX-designers bijvoorbeeld. Doordat we nu vertrekken vanuit inhoud en budgetgedreven werken, is TROI uit de rigiditeit van de formatie gestapt. We creëren onze eigen plattegrond en kunnen mensen aannemen die passen bij onze opdracht. TROI-teams hebben een vaste kern met een flexibele schil. We kunnen op- en afschalen, afhankelijk van de opgave waar we voor staan, de toenemende vraag en de lessen die we leren. TROI is in feite



Team Rendement Operationele Informatie ('TROI')

Dé missie van TROI is om operationele big data inzichtelijk te maken voor collega's. Een enorme opgave, want de hoeveelheid data in politieprocessen en domeinen neemt exponentieel toe. Data komen van alle kanten. Denk aan smartphones, laptops, websites, sociale media en andere externe bronnen. Al deze bronnen genereren data: tekst, beeld, video, spraakberichten; een gigantische berg aan ongestructureerde data. Data-sets zo groot dat we 'niet weten wat we niet weten'. Door deze onwetendheid is het moeilijk om de goede vraag te stellen. Als je te specifiek zoekt, zoek je alleen naar iets waarvan je weet dat het bestaat. Daardoor ontstaat tunnelvisie, met een grote kans dat belastend maar óók ontlastend bewijs wordt gemist. Als politie mogen we eigenlijk niets over het hoofd zien en moeten we snel handelen. Dit is waar TROI-applicaties om de hoek komen kijken. TROI-tools maken sporen zichtbaar die je niet zocht, maar die wel belangrijk zijn voor een zaak. TROI bouwt applicaties waarmee collega's in de operatie succesvoller en efficiënter kunnen werken.



een onderneming die opdrachten aanneemt met (tijdelijk) geld en zo kan op- en afschalen.

Maatwerk organiseren

De eenheden en het PDC zetten in september 2021 gezamenlijk de volgende stap na de flex-pilots.

Het PDC maakt de nieuwe organisatievormen nu korpsbreed beschikbaar. Maatwerk organiseren – op basis van opgave, talent, teamkracht en budget – als het nieuwe normaal. Dat betekent dat we elke keer opnieuw moeten breken met gevestigde procedures. De ondersteuning van het PDC is immers georganiseerd volgens organisatiekolommen. TROI daarentegen, werkt over de kolommen heen, samen met de operatie: specialisme, intelligence en opsporing, soms ook met blauw. Het zijn deze twee verschillende werelden die elkaar moeten vinden. TROI werkt samen met het PDC aan een hybride systeem, dat zoveel mogelijk gebruik maakt van het bestaande stabiliteitssysteem. Een mooi voorbeeld is het HaaS-platform van de Dienst ICT: één centraal en solide politieplatform waarop we tooling bouwen én waarmee we gemakkelijk kunnen opschalen.

Netwerkonderneming

Het netwerk van teams in eenheden is een ander principe van *Politie in Beweging* dat expliciet zichtbaar is in de TROI-onderneming. Bij datagericht werken is het netwerk zelfs cruciaal. Data stromen door alle processen heen, is decentraal en vraagt om een andere manier van sturen; faciliterend in plaats van centraal vanuit de regio. Dit is een combinatie van netwerksturing en zelfsturing (Rotmans, 2015). De organisatie van TROI_NL is opgebouwd uit lokale TROI-teams in de eenheden, gefaciliteerd door TROI-basecamp. Het motto is: wat lokaal is, moet lokaal blijven. Zaaks-ondersteuning is lokaal georganiseerd: daar is kennis over context en de operationele verantwoordingslijn. TROI-basecamp vervult de functie van centrale hub. Basecamp houdt overzicht, faciliteert kennisuitwisseling en verbindt de ontwikkelingen van vandaag met die van de toekomst. Ook een gezamenlijk portfolio en backlog staan hoog op de agenda. Daarnaast organiseert TROI-basecamp zaken die voor elk regionaal team belangrijk zijn, maar individueel niet rendabel. Denk aan gezamenlijke identiteit, communicatie, ondersteuning op het gebied van privacy, ethiek en bedrijfsvoering.

De hub-functie van TROI-basecamp voorkomt



doublures bij het bouwen van tooling. We profiteren van de bouwblokken die er al zijn, binnen en buiten de politie. Onderlinge afstemming tussen de teams en met het centrale basecamp zijn daarbij essentieel. We werken samen wanneer nodig en specialiseren om versnippering te voorkomen. Zo kunnen we als netwerkonderneming doelen realiseren die voor afzonderlijke teams lastig of onhaalbaar zijn. Kleinere eenheden profiteren van de development-capaciteit van het grote geheel.

Financiering van netwerkonderneming TROI_NL

TROI_NL is een missiegedreven organisatie. Verschillende partijen investeren in de missie, en adviseren hierover. TROI-basecamp is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de missie. Investeerdere zijn directievertegenwoordigers van elke eenheid, portefeuille of dienst die bijdragen aan de missie. Deze club investeerdere haalt rendement met TROI doordat eenheden dankzij TROI professionaliseren en successen boeken met datagericht werken. Innovatie en langetermijndoelstellingen van de politieorganisatie zijn door deze manier van werken innig verbonden. Waarde creëren voor de operatie en de samenleving, dát is het vaandel waaronder TROI_NL vaart.

Literatuur

- Welten, B., A. van Dijk, e.a. (2019). *Politiefunctie en rechtsstaat in de gedigitaliseerde samenleving. Positionering in een meervoudige context*. Intern document politie. Advies aan de korpschef van politie. Den Haag: Politie.
- Rotmans, J., Linden, M.J. van der, & Kruitwagen, M. (2017). *Verandering van tijdperk: Nederland kantelt*. (E. van Brummelen, Ed.) (Vierde druk). 's-Hertogenbosch: Æneas Media.
- Kotter, J.P. (2014). *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. Brighton: Harvard Business Review Press.



De zaak-Robert M

De aanloop van TROI startte in 2010, ten tijde van de Amsterdamse zedenzaak met Robert M. Op de computer van Robert M. werd 7 terabyte aan data aangetroffen. De uitdaging was om zo snel mogelijk duidelijk te krijgen welke kinderen waren getroffen. Het bekijken en analyseren van de gegevens kostte enorm veel tijd en capaciteit. Met de huidige tools zou een dergelijke klus binnen een paar uur zijn geklaard. De zaak met Robert M. was geen incident. Steeds meer collega's kregen te maken met grote hoeveelheden data die onmogelijk handmatig te bekijken waren.

Dr. Peter Klerks

Docent aan de Politieacademie en
Raadsadviseur Parket-Generaal,
Openbaar Ministerie

Flexibel, maar met mate

Met het politiediploma B kon een diender tot eind jaren negentig alle opgaven binnen de politieorganisatie vervullen. Met uitzondering misschien van een vliegtuig besturen. Bij de introductie van Politieonderwijs 2002 werd het aloude diploma B gelijkgesteld aan het nieuwe allround niveau 4. Met voldoende werkervaring kon een gediplomeerde echter nog altijd op alle functies solliciteren. Generieke inzetbaarheid zorgde voor maximale flexibiliteit.

Iedere diender kon de orde handhaven, hulp verlenen, opsporen, informanten runnen en wat er verder maar te doen was. Je had voor sommige taken misschien wat minder aanleg. Maar met voldoende straatwijsheid, improvisatievermogen en hulp van collega's was vrijwel iedere klus te klaren.

De politie werkte tot zo'n dertig jaar geleden in een tamelijk overzichtelijke samenleving. Misdaadproblemen en delictplegers waren overwegend lokaal geworteld, en ook de politie was territoriaal georganiseerd. Afdelingen zoals forensisch onderzoek, narcotica en zeden werden bemand met algemeen opgeleide en met cursussen bijgespijkerde collega's.

Met de samenleving werd ook het politiewerk veel complexer. De veranderende bevolkingssamenstelling maakte dat het in sommige wijken en gemeenschappen lastig opereren werd. Bovenop de fysieke wereld kwam er een cyberdimensie waarin delicten zich in nieuwe verschijningsvormen voordoen zoals afpersing, oplichting, diefstal, zedendelicten en terrorisme. Dat aanpakken vraagt om geavanceerde technische kennis. Dadergroepen organiseren zich vanuit het verre buitenland en gebruiken Nederland met zijn voortreffelijke logistieke, financiële en digitale infrastructuur graag als werkterrein. Nederlandse drugsproducenten bedienen miljoenen klanten op alle continenten. Schijnbaar keurige bedrijven faciliteren drugshandel of lozen gevaarlijk afval, waarbij laks overheids-toezicht niet helpt. Vrijwel iedere interactie met burgers en delicten op straat kan worden gefilmd en direct uitgezonden. Burgers zijn steeds assertiever, en het

woord van de politie legt zelfs in de rechtszaal minder gewicht in de schaal dan voorheen.

Die sterk veranderde samenleving stelt grenzen aan de flexibiliteit van de politie. Om bij te blijven moeten we steeds meer de diepte in. Er zijn daarom nieuwe collega's binnengehaald met een zware vooropleiding

in digitale techniek, communicatie, recherchepsychologie, privacyrecht en vele

andere specialismen. Werkend met generalisten in multidisciplinaire

teams dragen zij bij aan recht en veiligheid, zodat de politie in

staat is complexe vraagstukken te tackelen. Sterk specialistische

kennis kun je ook binnenhalen door detachering, vrijwilligers-

werk en kort-verbandcontracten. Flexibiliteit dus organiseren rond een

kern van vaste medewerkers.

Ondertussen blijft de organisatie voor essentiële taken als het 'beteugelen van woelingen' en doortastend optreden bij zware geweldsincidenten altijd paraat. Dat vraagt om voldoende snel inzetbare maar zorgvuldige aanpakkers die worden gevoed met actuele inlichtingen. De landelijk georganiseerde politie is daarvoor toegerust.

Buitenlandse ervaringen tonen nieuwe mogelijkheden en grenzen van flexibilisering. Door *Black Lives Matter* werd van Amerikaanse politiekorpsen het budget deels naar civiele professionals overgeheveld. In Rochester (NY) richtte men daarmee een 24/7 crisisdienst in voor mensen in acute mentale nood. Het neemt de politie werk uit handen en voorkomt ongewilde escalaties. De app van Citizen.com biedt burgers 24/7 ondersteuning van voormalige politiemensen en medische hulpverleners. Die kunnen adviseren, bemiddelen en zo nodig nooddiensten inschakelen. Flexibiliteit is weten waar je kracht zit én wanneer andere partijen aan zet zijn.

→ Reageren? p.p.h.m.klerks@om.nl

ONDERZOEKSPROJECT

'ALS DE PROOI DE JAGER PAKT'

DE VERGEEFSE JOURNALISTIEKE EN POLITIEKE KLOPJACHT OP EEN CONCEPT-EINDRAPPORT

Eind 2015 werd mij gevraagd voorzitter te worden van de begeleidingscommissie bij een door Politie en Wetenschap gefinancierd onderzoek naar het risico van THOR-organisaties¹ in de Rotterdamse haven. De werkhypothese van de onderzoekers Hans Moors en Ben Rovers was dat het risico om door criminele groepen te worden gebruikt als facilitators van georganiseerde misdaad toeneemt naarmate deze organisaties er beter in slagen illegale activiteiten te belemmeren. Betrokken criminele groepen zijn dan beter in staat hun corruptie- en intimidatiestrategieën te verfijnen om des te geschikter te kunnen anticiperen en reageren op (mogelijke) interventies van die organisaties. Vandaar de titel: *Als de prooi de jager pakt*.

Ofschoon ik uit ervaring weet dat empirisch onderzoek naar dit risico aarts-moeilijk is, heb ik ingestemd met het verzoek om voorzitter te worden. Het gaat hier immers om een belangrijk vraagstuk. Natuurlijk voor de integriteit van de organisaties in kwesties, maar in hun verlengde zeker ook voor de integere werking van de Rotterdamse haven en hiermee die van de Nederlandse economie.

Uitgebreid onderzoek

Moors en Rovers begonnen medio 2016 met het onderzoek. Zij bestudeerden dossiers van strafzaken en de registraties van incidenten, vele berichten in de media, interviewden 119 medewerkers e.a. Deze activiteiten leverden twee resultaten op: aan de ene kant werden 19 dossiers achterhaald waarin sprake was van (on)vrijwillige samenwerking met criminele

¹ Organisaties die zijn belast met Toezicht, Handhaving, Opsporing en Regelgeving



Onderzoekers hebben het **recht**, soms zelfs de **plicht** om **niet te publiceren**

groepen, aan de andere kant werden tal van aanwijzingen, signalen en verhalen over (mogelijke) incidenten verzameld die nooit hadden geleid tot een opsporingsonderzoek, laat staan tot een strafzaak.

Besluit tot niet-publiceren

Allerhande pogingen van de onderzoekers om de verkregen informatie op een controleerbare manier te valideren bleek niet of nauwelijks mogelijk. Het was nagenoeg onmogelijk om de hand te leggen op de schriftelijke bronnen die daarvoor nodig waren. Enerzijds was het technisch niet meer mogelijk oude(re) relevante gegevens te achterhalen. Anderzijds wilde een aantal van de betrokken organisaties formeel dan wel feitelijk geen medewerking verlenen aan dit vervolgonderzoek. In nauw overleg met mij kwamen de auteurs op 12 mei 2019 tot de conclusie dat het in deze omstandigheden beter was om het concept van het onderzoeksrapport niet te publiceren en dit via een schriftelijke toelichting – waar het vorenstaande aan is ontleend – bekend te maken in de kring van personen, instellingen, diensten en bedrijven die op de hoogte waren van het onderzoek.



Deze *Toelichting* kwam vanzelfsprekend al snel in handen van journalisten. Hierop volgde een lawine van telefonische en schriftelijke verzoeken aan mij en de onderzoekers om een exemplaar van het concept-rapport. Een enkele journalist viste zelfs uit waar ik in het publiek zou verschijnen en klampte mij daar aan.

Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit

De redenen waarom wij stelselmatig weigerden in te gaan op deze verzoeken, liggen besloten in de *Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit*: onderzoekers hebben het recht – en onder omstandigheden zelfs de plicht – om resultaten van onderzoeken niet te publiceren wanneer dit, enerzijds, in strijd zou zijn met de beginselen van zorgvuldigheid, transparantie en controleerbaarheid, en, anderzijds, een onverantwoorde schending van de legitieme belangen van derden zou inhouden.

Wet Openbaarheid van Bestuur

Ook de beslissing van onderzoekers om een concept-rapport over corruptie-gerelateerde kwesties niet te publiceren, is in dit land groot nieuws. RTL nam geen genoegen met de afwijzing en liet een WOB-verzoek opstellen gericht aan de minister van Justitie en Veiligheid en de minister van Financiën. Met veel omhaal van woorden werd gevraagd om alle documenten. Dit verzoek kwam op 24 september 2020 binnen. Conform de procedure in WOB-zaken kreeg ik vervolgens op 30 oktober 2020 de vraag om mijn zienswijze op dit verzoek te geven. Een van mijn argumenten was dat de Raad van State meerdere keren heeft geoordeeld dat wetenschappelijke onderzoeken



resp. wetenschappelijke gegevens niet vallen binnen het bereik van de Wet Openbaarheid van Bestuur. Verder wees ik er uitdrukkelijk op dat de eerder genoemde *Gedragscode* onderzoekers het recht geeft om in alle vrijheid en onafhankelijkheid te beslissen over het al dan niet publiceren van onderzoeksgegevens. Staatssecretaris van Financiën, A. Van Uffelen, wees op 1 december 2020 het verzoek formeel af. De minister van Justitie en Veiligheid, Ferd Grapperhaus, besliste op 12 juli 2021 om haar voorbeeld te volgen en het concept-rapport niet openbaar te maken.

Vertrouwelijke inzage

Ondanks mijn felle bezwaren had Van Uffelen het concept-rapport ter vertrouwelijke inzage gegeven aan de Tweede Kamer, meer bepaald aan de vaste commissie van Financiën. Uit het verslag van het schriftelijk overleg blijkt dat deze commissie, en in het bijzonder de leden Pieter Omtzigt, Helma Lodders en Renske Leijten, hier geen genoegen mee namen. Dat het een brisante politieke kwestie aan het worden was, blijkt uit de motie die tijdens het Notaoverleg over de Douane op 14 december 2020 werd voorgesteld. Onder verwijzing naar corruptie in de Rotterdamse haven in combinatie met grote partijen harddrugs, wordt in die motie gesteld dat de gang van zaken rondom *Als de prooi de jager pakt* 'buitengewoon bedenkelijk' is, en dat, als de onderzoekers in februari 2021 niet naar een hoorzitting zouden willen komen, er een parlementaire onderzaging zou worden georganiseerd. Omtzigt stookte het vuurtje nog wat op met tweets in de trant van: *Als de onderzoekers niet willen praten, ligt deze aangehouden motie nog ter tafel*



Als de onderzoekers
niet willen praten,
ligt deze aangehouden motie
nog ter tafel

(31 december 2020). Ik weet niet of de Tweede Kamer dit dreigement ooit kracht zou hebben durven bijzetten, want op 11 januari 2021 liet ik de griffier van de vaste commissie weten dat ik de uitnodiging aannam om op 1 februari 2021 deel te nemen aan een rondetafelgesprek over corruptie en criminaliteit in de Rotterdamse haven. Rovers en Moors lieten weten dat zij in de *Toelichting* alles over het onderzoek hadden gezegd en dus de uitnodiging niet wilden honoreren.

Vervolgens heb ik een leidraad voor mijn interventie op de geplande hoorzitting geschreven. Dit vooral om te voorkomen dat het concept-rapport de prooi van politieke en journalistieke jagers zou worden. Ik kreeg op deze zitting ruim de gelegenheid om mijn verhaal te houden en haalde met gemak de kou uit de lucht. Voor wie erin is geïnteresseerd: de leidraad is te downloaden via de Website voor de Politie. Na afloop van de zitting vroeg Omtzigt mij of ik een plan zou willen schrijven voor een onderzoek in de haven. De dag erop meldde hij zich echter ziek. Tot nu toe is er dus niets terecht gekomen van plannenmakerij. •



Over de auteur

Prof. em. dr. Cyrille Fijnaut is rechtsgeleerde en criminoloog. Hij doceerde aan de Universiteit van Tilburg.

VERANDEROPGAVE IN DE ZORG, EEN COMPLEX SPEELVELD KUNNEN POLITIE EN ZORG IETS VAN ELKAAR LEREN?

Toegang tot goede betaalbare zorg is in Nederland nu vanzelfsprekend, maar staat onder druk door verschillende ontwikkelingen. De zorgvraag neemt toe en wordt complexer; technologische ontwikkelingen gaan razendsnel; budgetten staan onder druk en de nu al krappe arbeidsmarkt wordt alleen maar krapper in de toekomst. Ten tijde van COVID-19 zagen we hoe verdringing van zorg het systeem ontregelt, maar ook onder reguliere omstandigheden is er sprake van ontregeling van het systeem. Onnodige zorg of verkeerde inzet daarvan leidt nu soms tot verspilling van geld en menskracht.

Het voorgaande roept een vergelijking op met de situatie binnen de Nationale Politie. Ook hier dwingen de gebeurtenissen om goed naar de eigen organisatie te kijken. En vooral hoe deze kan inspelen op zaken die niet goed te voorzien zijn. In dit artikel legt arts/organisatieadviseur Yolande Witman uit hoe men in de zorg inspeelt op deze veranderopgave. Een verhelderende uitleg geschikt om de aanpak en de prestaties in de zorg te vergelijken met die van de politie en van elkaar te leren.

Leidende principes

In 2018 brachten experts uit verschillende disciplines in de zorg onder leiding van het

ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een rapport uit: *De juiste zorg op de juiste plek*, met als prikkelende ondertitel: *Wie durft?*.

Zij formuleerden vier principes:

1. functioneren van mensen als vertrekpunt;
2. verplaatsen van zorg dicht bij mensen thuis;
3. voorkomen van duurdere zorg;
4. vervangen van zorg door andere zorg, zoals E-health.

Dit betekent zorg en ondersteuning rondom en met de patiënt organiseren in plaats van vanuit het aanbod. Aan het realiseren hiervan committeerden partijen zich in het huidige hoofdlijnenakkoord (2018-2022). Ook komen deze elementen terug in het recente advies van



Over de auteur

Dr. Yolande Witman is ex-huisarts en heeft een eigen organisatieadviesbureau. www.yolande-witman.nl

Zorginstituut Nederland over passende zorg: die waardengedreven is met als doel relevante goede zorg, die werkt tegen redelijke prijs; die inzet op gezondheid in plaats van op ziekte, die samen met de patiënt tot stand komt en dichtbij mensen wordt georganiseerd².

Initiatieven

Ruimte voor initiatieven past bij de zorg en het is een mooie manier om te leren. Bij het nadenken over veranderen is naast de *wat-vraag* – wat moet er anders? – de *hoe-vraag* minstens zo belangrijk: Hoe gaan we daar komen, welke vraagstukken komen we tegen? Een paar voorbeelden:

Tele-consultatie

Het is al langer mogelijk voor huisartsen om via een beveiligd systeem foto's van huidafdoeningen naar de dermatoloog te sturen. Die beoordeelt de vraag en stuurt digitaal het advies naar de huisarts: hoe te behandelen of verwijzen naar de dermatoloog. In de meeste gevallen hoeft er niet verwezen te worden, dit scheelt geld en tijd. Tijdens de COVID-19-crisis is er een enorme versnelling gemaakt op dit vlak, zoals beeldbellen met patiënten in plaats van polikliniekbezoek. Hier zijn afspraken nodig met de zorgverzekeraar over de vergoeding voor tele-consultatie.

Thuismonitoring

Er zijn ervaringen opgedaan met het thuis volgen van longpatiënten en patiënten met hartfalen. In tachtig procent van de gevallen blijkt deze groep prima thuis te volgen en worden minder spoedopnames en minder complicaties gezien.

Domeinoverstijgend

Een voorbeeld van domeinoverstijgende samenwerking vinden we in Amsterdam-Noord (Beter Samen in Amsterdam-Noord). Hierbij hebben huisartsen, het ziekenhuis en de professionals in het sociaal domein de handen ineengeslagen. Samen met het NZA kwam in 2018 een convenant tot stand. Een integrale aanpak voor bewoners met hoge gezondheidsrisico's en problematiek in meerdere domeinen. Er wordt gestuurd op data, ook om te bezien



Naast de *wat-vraag*
– **wat moet er anders?** –
is de *hoe-vraag*
– **hoe gaan we daar komen?** – minstens zo belangrijk

welke aanpak het meest effectief is. Bij ouderen en chronisch zieken is veel ziektelast te voorkomen met preventie, en er kunnen concrete stappen gezet worden in bijvoorbeeld valpreventie of de aanpak van eenzaamheid. Een patiënt die zich steeds met hartklachten meldt op de eerste hulp, blijkt onder grote stress te leven door schulden. Hij durft de deur niet meer open te doen, omdat er een schuldeiser op de stoep kan staan. Zo iemand hoort primair in de maatschappelijke hulpverlening. Een ander voorbeeld van het belang van een gezamenlijke aanpak en data wordt ook duidelijk als er veel slachtoffers zijn van geweld op straat. Dit aantal halveerde door wijkagenten in te zetten. Door breder te kijken kom je tot bredere en meer structurele oplossingen. Voor deze vernieuwing kon onder andere gebruik gemaakt worden van financiële middelen die de zorgverzekeraar ter beschikking stelde.

Anders gaan werken

Maar gerichte interventies met zichtbare impact maken ook duidelijk dat je iets kunt verliezen. Mensen moeten anders hun werk gaan doen, instituten raken werk kwijt. Huisartspraktijken hebben extra praktijkondersteuning nodig, minder verwijzen naar het ziekenhuis heeft consequenties voor de financiële situatie voor het ziekenhuis. Er zijn nu meerjarenafspraken gemaakt om de dalende omzet te compenseren, maar het is nog zoeken naar een financieringsmodel dat niet handelen bij ziekte centraal stelt, maar sturing op gezondheid van inwoners. Een structurele omschakeling is enorm groot en raakt verschillende betrokken partijen, organisaties en (potentiele) patiënten, dus eigenlijk alle burgers.

- 1 Rapport Taskforce, *De juiste zorg op de juiste plek. Wie durft?* (2018).
- 2 Zorginstituut Nederland: Advies 'Samenwerken aan passende zorg: de toekomst is nu' (november 2020).



Leiders die oog blijven houden voor het **grotere geheel** en het **proces**, worden alsmaar belangrijker

3 Kwaliteit, disciplineren en sturing, proefschrift Lia de Vos (2014).

Een complex speelveld

Deze verandering speelt zich af op een complex speelveld en er dienen zich verschillende vraagstukken aan. Zonder uitpuittend te zijn, noem ik er een paar.

Veel partijen

Er zijn zorgorganisaties als aanbieders, nu vooral met 'scheidslijnen' tussen eerste, tweede en derde lijn. Maar ook zorgverzekeraars, koepelorganisaties, het ministerie, de inspectie, welzijnsorganisaties, gemeente, nog vaak monodisciplinair werkende professionals, wijken, regio's. Deze partijen moeten anders gaan samenwerken, en met andere disciplines, ook door taakherschikking. Er moet veel meer onderlinge verbinding komen, minder schotten. Dit heeft gevolgen voor de structuren van organisaties. Hoe om te gaan met verliezers als zaken anders verdeeld worden? Welke lijnen verdwijnen of worden permeabel? En wat betekent dat? Als toezichthouder ken ik nu al de vraag: als organisaties samenwerken rond de zorg voor een patiënt, waar liggen dan de grenzen van verantwoordelijkheid en toezicht? Hoe kun je toetsen? Dat geldt ook voor betrokken inspecties, zoals IGJ en Inspectie SZW.

Digitale ondersteuning en data-uitwisseling tussen de verschillende partijen zijn cruciaal daarbij, ook om te evalueren en van elkaar te leren. Goede samenwerking met betrouwbare private partners is daarbij belangrijk.

Bekostigingsmodel

Er moet een beweging gemaakt worden van zogenaamde marktwerking en concurrentieafspraken naar vooral samenwerken in netwerken, met andere regulerende patronen. Het bekostigingsmodel moet deze patronen entameren en daarmee ook op andere principes berusten. Passende zorg vergt passende financiering. Hier ligt een belangrijk rol voor de overheid en politiek. Een historische analyse naar hoe veranderingen in vormgeving

van de kwaliteit van de ziekenhuissector tot stand zijn gekomen is daarbij interessant³. Dit onderzoek liet zien dat de overheid door overheveling van *economisch* kapitaal en het verstrekken van subsidies aan bepaalde partijen zorgt voor machtsverschuivingen in het veld. Het vormde een belangrijke reden voor partijen om aan kwaliteitsactiviteiten deel te nemen, waardoor 'gedwongen' gelijkvormigheid ontstond en nabootsing uit angst voor negatieve consequenties. Dit beïnvloedde zo bestaande regulerende patronen. Hier moet uiteraard een goede balans zijn met het *cultureel* kapitaal, met de waarden die de betreffende professionals en de maatschappij hieraan hechten. Dit betreft wellicht een kwaliteitskader opgesteld door betrokken partijen, zoals ZIN dit voorstelt.

Diversiteit en leiderschap

Dit gaat natuurlijk ook over het werk van professionals zelf, met voldoende zeggenschap en waardering, belangrijk voor hun intrinsieke motivatie. Ik werk veel met artsen rond thema's samenwerking en leiderschap. Diversiteit in teams is een groot goed en bevordert kwaliteit, maar verschillen zijn ook een bron van conflicten. Elkaar goed kennen, informele contactmomenten en tijd voor een goed gesprek stimuleren samenwerking, naast goede, duidelijke afspraken. Wat is de impact op groepsdynamiek en kwaliteit als je met veel meer mensen en verschillende disciplines samenwerkt?

Een andere vraag betreft leiderschap. Er staan mooie definities vanuit de netwerktheorie op papier, maar in de praktijk zie ik hoe precair, maar wel nodig leiderschap nu al is. Leiders die steeds oog blijven houden voor het grotere geheel en het proces, worden in netwerken alleen maar belangrijker. Dat geldt trouwens voor alle niveaus.

In complexe systemen wijzen oorzaak en gevolg niet simpel naar één richting, maar naar twee of meer. Complexe vraagstukken kennen dan ook geen eenduidige oplossingen en zijn niet volledig te voorspellen, te beheersen en controleren.

Deze vraagstukken vragen ook in de wereld van de politie om keuzes, besluiten en lef om er zoveel mogelijk voor te zorgen dat de gekozen principes in de praktijk daadwerkelijk gehanteerd worden. Dat deze moeten leiden tot het beoogde doel van de betreffende organisatie, is evident. •



Rob van Bree¹
*Director Of Strategic Communications
 bij de Australian Federal Police*



Een blik van 'down under'

Tijdens mijn verblijf van een jaar in Australië werd mij duidelijk dat ondanks het feit dat het werelddeel meer dan 16.000 kilometer van Nederland ligt, veel organisatorische uitdagingen hetzelfde zijn. Tegelijkertijd zijn er ook verschillen en andere perspectieven waarneembaar. Waar het in Nederland soms onmogelijk lijkt om veranderingen door te voeren omdat vrijwel iedereen (formeel of informeel) een stem heeft (denk aan OM, burgemeesters, minister, Tweede Kamer, ondernemingsraad, bonden, enz.), is het in Australië gebruikelijk dat een *Commissioner* niet alleen de verantwoordelijkheid maar ook het mandaat heeft de organisatie aan te passen aan zijn of haar eigen visie.

Eind 2019 werd een nieuwe *Commissioner* aangesteld. De belangrijkste verandering die hij voor ogen had, hield in dat de AFP decentraal diende te gaan werken. Een breuk met het bestaande centrale en functionele model. Er werd op hoofdlijnen een nieuw *operating model* opgesteld dat binnen een jaar geïmplementeerd diende te zijn. Om zoveel mogelijk tempo te maken werd gekozen om niet alles gedetailleerd uit te werken maar kwartiermakers met mandaat te plaatsen in het hele land. Een van mijn opdrachten in Australië betrof het opstellen van een tussenevaluatie van het nieuwe decentrale *operating model* en bijbehorende bedrijfsvoeringsstrategie. Hiervoor heb ik met veel collega's uit zowel de leiding, uitvoering als de ondersteuning gesproken. In een land dat 185 maal groter is dan Nederland zijn de consequenties van een dergelijke operatie aanzienlijk. Denk alleen al aan het (veelal vrijwillig) verplaatsen van honderden collega's waarbij het niet ongebruikelijk is dat een nieuwe werkplek op uren vliegen afstand ligt van de oude werkplek.

Uiteraard zijn er partijen die zeggenschap hebben (onder meer de federale minister van Binnenlandse Zaken en de vakbond van de AFP) en zijn ook in Australië de rechten van (uitvoerende) collega's stevig verankerd. Tegelijkertijd bestaat er een cultuur waarbij veel meer ruimte is voor verantwoordelijken binnen een organisatie om zelfstandig koers te bepalen. Het gevolg is dat veranderingen binnen

de AFP zich in hoog tempo opvolgen: nieuwe afdelingen worden opgericht en/of bestaande teams samengevoegd. Leidinggevenden worden verplaatst of hun contracten worden niet verlengd (senior executives hebben een contract en geen vaste aanstelling). Nieuwe strategieën of prioriteiten worden op basis van operationele ontwikkelingen vastgesteld en krijgen ook direct betekenis in de organisatie en er wordt veelal gestuurd op budget in plaats van op formatieplaatsen. Dit alles in de regel zonder uitpuilende beleidsdocumenten. Het is fair om te stellen dat de AFP flexibeler en wendbaarder is dan de Nederlandse evenknie. Vooral omdat besluitvormingstrajecten korter en minder bureaucratisch zijn.

Dit kent (vanuit mijn Nederlandse perspectief) echter ook een schaduwzijde. Veranderingen volgen elkaar zo snel op dat elke vorm van continuïteit onder druk staat en collega's regelmatig in verwarring zijn wie waarover gaat. Zo is het organogram van de organisatie in het afgelopen jaar veelvuldig aangepast. Er wordt vooral geïnvesteerd in structuur minder in cultuur of wijze van samenwerken. Er heerst een

top-down mentaliteit waardoor draagvlak nauwelijks onderwerp van gesprek is en talenten van medewerkers onbenut blijven. En *bosses* wisselen heel vaak van positie waardoor complexe problemen genegeerd dreigen te worden en het voor medewerkers lastig is een relatie op te bouwen met hun leidinggevende.

Na een jaar is mijn conclusie dat we als organisaties ontzettend veel van elkaar kunnen leren. Een combinatie van de Australische *can do*-mentaliteit, ruimte binnen de eigen organisatie om koers te bepalen en snelheid van beslissen en handelen, tesamen met de Nederlandse aandacht voor cultuur, draagvlak, bottom up bewegingen en onze ingebouwde reserve ten aanzien van reorganisaties zou wat mij betreft ideaal zijn. •

¹ Drs Rob van Bree is na een jaar gedetacheerd te zijn geweest bij de Australian Federal Police (AFP) weer terug in Nederland. De AFP is te vergelijken met het voormalige korps landelijke politiediensten (KLPD).

Het is fair
 om te stellen dat de
 AFP **flexibeler** en
wendbaarder is
 dan de Nederlandse
 evenknie



CRIME SCRIPTING EN HET LOGISTIEKE MODEL VAN CRIMINALITEIT

Sinds enige tijd is *crime scripting* een gevleugelde term geworden in politieland. Het behelst het nauwkeurig in kaart brengen van de stappen in een crimineel bedrijfsproces en van de verschillende rollen die in de daarbij betrokken netwerken worden vervuld. Met behulp van deze inzichten kan de intel en opsporing zo worden aangestuurd dat de criminaliteit op de meest effectieve manier wordt aangepakt.

Crime scripting blijkt een sterke gelijkenis te hebben met het barrièremodel, dat ruim tien jaar geleden in de politie werd geïntroduceerd. Dit roept de vraag op wat er mankeerde aan dit 'oude' model en waarom niet is geprobeerd om het verder te ontwikkelen. Dit artikel poogt enigszins in deze lacune te voorzien, door zowel de verschillen in terminologie als de gemeenschappelijke *roots* van het barrièremodel en crime scripting in beeld te brengen.

De stelling die wordt betrokken, is dat crime scripting binnen de politie de terminologie heeft geleend van *situational crime prevention theory* maar toch vooral een variant is van het logistieke model van georganiseerde criminaliteit, net als het in de analysepraktijk ontwikkelde barrièremodel. De terminologie daarvan blijkt wel vatbaar voor verbetering,

maar het concept hoeft daarvoor niet afgedankt te worden zoals nu stilletjes lijkt te gebeuren. Sinds de introductie van het barrièremodel is de *tooling* sterk verbeterd, bijvoorbeeld door de integratie van Sociale Netwerk Analyse in de belangrijkste analysepakketten. Het Helios-project zorgt voor veel meer centrale sturing en we mogen hopen dat de door dit project geleerde lessen over enige tijd ook echt getrokken worden. Zodat we niet in de valkuil trappen van *chronocentrisme*, het najagen van nieuwe concepten zonder behoorlijke evaluatie van de oude (Rock, 2005; Hoogenboom, 2009). Zo zou crime scripting nog best eens een blijvertje kunnen worden

Crime scripting en situationele preventie

Crime scripting is vooral vanuit het perspectief



Over de auteur

Rudie Neve is senior onderzoeker bij A&O, Landelijke Eenheid.

van *situational crime prevention theory* (SCPT) in de criminologie geïntroduceerd door Cornish (1993). Een *script* maakt het mogelijk een serie handelingen te verrichten zonder er bij elke stap over te hoeven nadenken en bewust beslissingen te nemen. Wie naar een restaurant gaat, zal een bestelling plaatsen, waarbij uiteraard variaties mogelijk zijn, wat ook te maken heeft met het type restaurant. Cognitiepsychologen zagen ook een analogie met het theater, waarin verschillende bedrijven of *scènes* zich in een volgorde ontploffen. Door een 'procedurele analyse' van delicten konden aanknopingspunten voor preventie worden ontwikkeld, vooral door de gelegenheidsstructuur te beïnvloeden. Door nauwkeurige beschrijving van de *logistics of crime commission* en het uiteenleggen van de *stages* en de *casts* daarin, worden aangrijpingspunten in beeld gebracht voor preventieve maatregelen, ook tegen georganiseerde criminaliteit (Cornish & Clark, 2002).

Een recente review vond ruim honderd studies waarin een crime script wordt gepresenteerd, veelal inderdaad mede gericht op het ontwikkelen van preventieve maatregelen (Dahghenniri & Borrion, 2019). Het analyseren van criminaliteit als een proces met verschillende fasen en betrokkenen is echter niet alleen relevant voor preventie, maar ook voor de strafrechtelijke aanpak, zoals voor tactische beslissingen over de inzet van beperkte middelen. Welke betrokkenen kunnen bijvoorbeeld het beste met voorrang worden aangepakt om het criminele bedrijfsproces als geheel effectief te verstoren? Dit is een vraag die uiteraard van groot belang is voor rechediensten en in relatie tot deze diensten hebben we een eigen Europese traditie om op voort te bouwen.



Crime scripting zou best wel eens een blijvertje kunnen worden

De logistieke benadering van georganiseerde criminaliteit

In opdracht van het Bundeskriminalamt is door bedrijfskundigen een analysemethode ontwikkeld die eveneens gebaseerd is op een nauwkeurige beschrijving van de modi operandi van criminele groepen. Basisidee is dat criminaliteit, zoals het produceren en verhandelen van drugs, gezien kan worden als een bedrijf dat gerund moet worden, zij het dat het hier om een illegaal bedrijf gaat (Sieber & Bögel, 1993). Hierbij is onderscheid te maken tussen het primaire proces (leveren van een product of dienst) en ondersteunende processen, zoals beveiliging, personeelszaken en niet te vergeten financiën. Door een analyse van criminaliteit te maken langs deze lijnen kan getraceerd worden welke functies essentieel zijn voor het bedrijfsproces. Dit levert aangrijpingspunten op om de criminaliteit dwars te zitten.¹

De overeenkomst tussen het logistieke model à la Sieber & Bögel en het Angelsaksische *crime script* is dat er gepleit wordt voor een nauwkeurige analyse van het criminele bedrijfsproces. Het belang hiervan is niet alleen door de tot nu toe genoemde academische auteurs onderkend, maar ook door mensen in de praktijk. In de Nederlandse opsporingsdiensten was men zich hiervan al langer bewust en in de praktijk van de misdaadanalyse is hiertoe het barrière-model ontwikkeld.

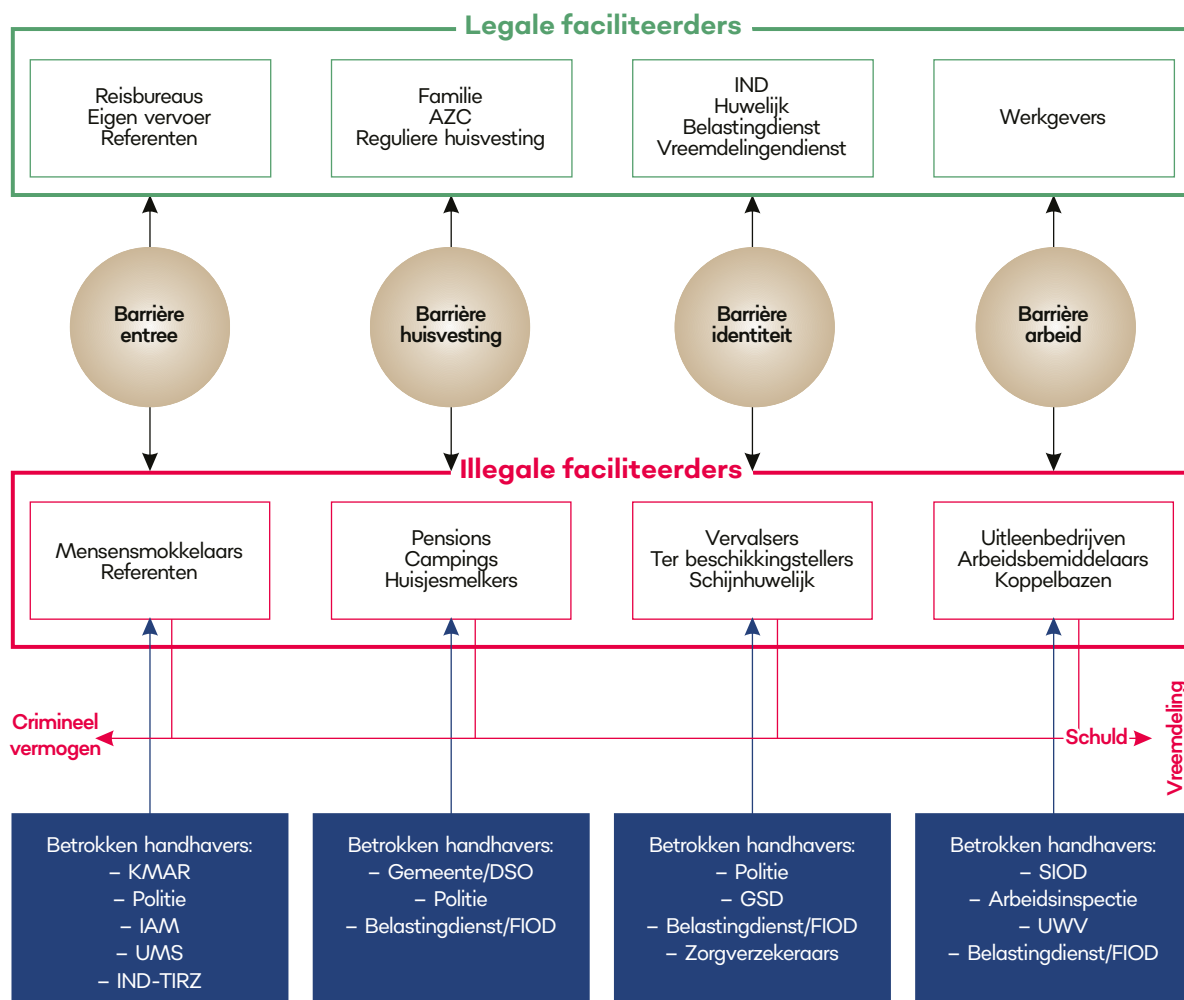
¹ Een soortgelijke benadering werd in Nederland toegepast in een rapport Marktplaats Amsterdam over de Hollandse netwerken, waarvan de ondertitel dan ook luidt 'Op zoek naar de zwakste schakel...' (Huisman, Huikeshoven & Van den Bunt, 2003). Een andere toepassing van het logistieke model is te vinden in Moerland & Boerman (1999), waar het gaat over de rol van (legale) bedrijven in de criminaliteit.

Dank aan collega's Frank Boerman, Melvin Soudijn en Ewout Stoffers en de redactie van het *Tijdschrift voor de Politie* voor opbouwend commentaar op een eerdere versie.

Het 'oer'-barrièremodel

Een rapport van de toenmalige Sociale Inlichtingen en Opsporingsdienst beschrijft een analysemodel dat gericht is op het traceren van *intelligence* over illegale migratie en tewerkstelling (Figuur 1, ontleend aan Van der Lugt & Zoetekouw, 2003). Het model brengt het traject in beeld dat illegale migranten moeten doorlopen om vanuit het herkomstland naar

Nederland te komen en aldaar zwart te gaan werken. Ze moeten daarbij een aantal fasen doorlopen en daarbij telkens barrières overwinnen. Bij elke barrière worden illegale en legale partijen aangeduid die er op enigerlei wijze mee te maken kunnen hebben. De beschreven barrières beschrijven zaken die daders voor elkaar moeten krijgen om in de volgende stap van hun bedrijfsproces



Figuur 1. Het 'oer'-barrièremodel van de SIOD uit 2003.
Bron: Van der Lugt en Zoetekouw, 2003.

te komen; de hobbels die genomen moeten worden. Zo moeten in sommige gevallen kandidaten gevonden worden voor een kortstondig schijnhuwelijk waardoor iemand 'legaal' het land kan binnenkomen. Vooral de legale partijen worden gezien als potentiële bronnen van informatie.

Naast het primaire criminele bedrijfsproces wordt onderscheid gemaakt tussen legale facilitators, ofwel legale bedrijven en instanties die (al dan niet te goeder trouw) ingeschakeld worden door de dadergroep, en illegale facilitators, ofwel andere criminelen die op enigerlei wijze hand- en spandiensten leveren aan de dadergroep of daar onderdeel van uitmaken. De notie van de faciliteerder is wel erg breed getrokken, wat misschien verklaard kan worden doordat het om mensensmokkel gaat: iedere betrokkene behalve de gesmokkelde zelf wordt gezien als iemand die de smokkel mogelijk maakt, ofwel faciliteert. Ook de mensensmokkelaar wordt onder de facilitators geschaard, terwijl het meer voor de hand ligt de smokkelaar als dader te zien. Er is dus wel enige aanleiding om de terminologie van het barrièremodel eens tegen het licht te houden en aan te scherpen.

Legale facilitators kunnen van belang zijn voor informatie, en ze kunnen weerhouden worden van het verlenen van medewerking, zoals in het vaak vertelde verhaal van de chercheurs die glasblazers waarschuwen voor contant betalende klanten uit de wereld van de synthetische drugs. De illegale facilitators, vooral degenen die niet zo gemakkelijk te vervangen zijn, werden vooral gezien als een mogelijk aangrijpingspunt voor (strafrechtelijke) interventies.

Bij de politie en het OM slaat het barrièremodel bijna onmiddellijk aan als een bijzonder handzame methode om criminele bedrijfsprocessen in kaart te brengen. Er komen dan ook al gauw barrièremodellen in de omloop over hennep, synthetische drugs, etc. Het belang van 'facilitators' voor de criminaliteit wordt onderkend, waarmee ook een aangrijpingspunt voor



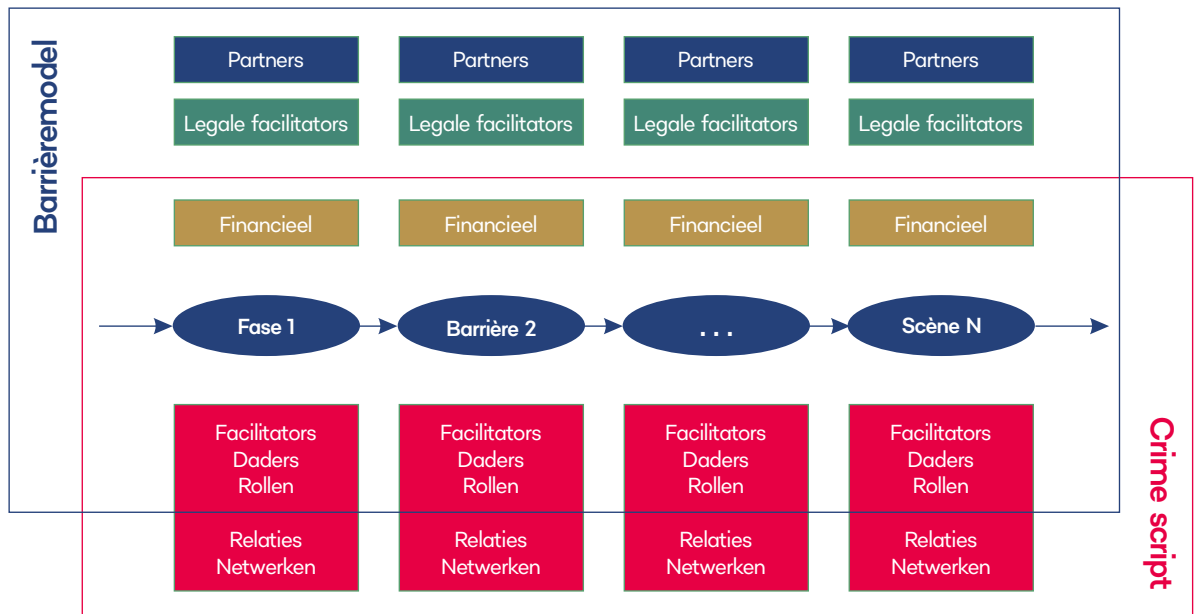
Crime scripting blijkt een sterke gelijkenis te hebben met het barrièremodel, dat ruim tien jaar geleden in de politie werd geïntroduceerd.

interventies is ontstaan. Zo worden betrokken elektriciens aangepakt om de wietteelt tegen te gaan: deze bleken niet zo gemakkelijk te vervangen.

De oriëntatie op partners waarmee samenwerkt en vooral informatie gedeeld kan worden hing al in de lucht met de destijds door de politieleiding geproclameerde *nodale oriëntatie*, die opsporing wilde zien als een netwerk-aangelegenheid. De politie zag zichzelf als één van de partners bij de bestrijding van criminaliteit. Ook de criminaliteit zelf werd al gezien als een netwerk, wat in het barrièremodel terugkeert in de verschillende rollen die expliciet worden gemaakt en die gekoppeld zijn aan bepaalde personen (Neve, 2010). De mogelijkheden voor analisten om netwerkanalyses te doen waren in de praktijk echter nog niet goed ontwikkeld.

Helios als brandpunt

Momenteel wordt crime scripting uitgerold binnen de politie in het project Helios, dat op zijn beurt weer voortbouwt op de zogeheten Hyperion-methodiek. Laatstgenoemde is uitgewerkt in de context van de Teams Criminele Inlichtingen, wat er wellicht mede toe heeft geleid dat er nagenoeg geen documentatie over te vinden is: slechts een intern stuk dat in tamelijk abstracte termen is gesteld. Ook bij de politieacademie blijkt er geen materiaal over beschikbaar, behalve een korte



Figuur 2. Barrièremodel en crime script geïntegreerd

verhandeling over ‘scripting’ in een bundel over analysemethoden (Duijn, 2017). Voor het barrièremodel was het niet heel veel beter gesteld: er is één openbare bron te vinden, namelijk het genoemde stuk uit 2003 van ISZW-medewerkers.

De afwezigheid van een centraal geformuleerde notie zou er debet aan kunnen zijn dat er allerlei interpretaties over de bedoeling en werking van het barrièremodel zijn gaan circuleren die nergens werden tegengesproken. Zo wordt nogal eens gesteld dat het barrièremodel zou dienen om ‘barrières op te werpen’, terwijl het nieuwe model crime scripting juist gericht zou zijn op een nauwkeurige analyse van de fasen in een crimineel proces en de rollen die de betrokkenen in het criminele netwerk daarin spelen.

Op de werkvloer worden inmiddels ‘crime scripts’ ontwikkeld die als twee druppels water op het barrièremodel lijken.² De fasen in het bedrijfsproces worden nu *scenes* genoemd naar

analogie met Cornish. Een synthese van het barrièremodel van figuur 1 en het crime script zoals momenteel in gebruik ziet er schematisch uit als in figuur 2. Deze figuur combineert een iets vereenvoudigde weergave van figuur 1 (blauwe rechthoek) met die van het crime script zoals gebruikt binnen de recherche (rode rechthoek), beide geabstraheerd van de inhoud.

Wat uit figuur 2 duidelijk wordt, is dat het barrièremodel en het crime script in elk geval de centrale notie delen van de beschrijving van het criminele bedrijfsproces in de verschillende fasen die daarbij kunnen worden onderscheiden. Het aantal kan uiteraard variëren, vandaar de aanduiding N bij de laatste fase. Voor het begrip van het bedrijfsproces maakt het geen verschil of die fasen ‘stap’, ‘barrière’ of ‘scene’ worden genoemd. De relaties en netwerken blijven bij het barrièremodel meer impliciet, hoewel het maar een kleine stap is om er meer de nadruk op te leggen, zoals in het

2 Hier en daar wordt binnen de politie overigens ook nog gewerkt met het barrièremodel, dat ook een tweede leven heeft gekregen op ‘barrièremodellen.nl’ van het CCV. Deze website lijkt vooral gericht op de bestuurlijke aanpak.

crime script wordt gedaan. De *facilitator* is nu één van de rollen en is dus nauwer afgebakend dan in het barrièremodel. Ook is het onderscheid tussen legale en illegale facilitators in het *crime script* komen te vervallen, waardoor potentiële (legale) inlichtingenbronnen en samenwerkingspartners buiten de *scope* van het model komen te liggen, wat uiteraard niet betekent dat ze uit beeld geraken.

In figuur 2 is uitgegaan van het ‘oer’-barrièremodel en van het crimescript zoals dat recentelijk in gebruik is. Deze overlappende modellen kunnen beschouwd worden als varianten van een flexibel analysemodel, waarbij bepaalde onderdelen de ene keer meer nadruk krijgen dan de andere. Kortom, het barrièremodel en het *crime script* zijn loten van dezelfde stam.

Wel nieuwe mogelijkheden

De oriëntatie op netwerken bij crime scripting wordt in het Helios-project verder versterkt. Dit sluit aan bij de sterk toegenomen mogelijkheden om netwerkanalyses uit te voeren met de analysetools die de politie tegenwoordig ter beschikking staan. Ook conceptueel is er vooruitgang met een gelaagde netwerkstructuur die onderscheid maakt tussen ego-netwerken van belangrijke criminelen en netwerken van wat grotere schaal waaruit deze weer putten. Deze worden ietwat ongelukkigerwijs – net als de fasen in het criminele proces – *scènes* genoemd. Deze netwerken worden gedefinieerd door sociale-culturele en geografische factoren of door de criminele markt waarin ze opereren (bijvoorbeeld ‘de OMG-scène’). Ze hebben veel weg van wat Spapens (2012) meta-netwerken heeft genoemd.

De mogelijkheden die inmiddels zijn ontstaan om de inzichten ook daadwerkelijk toe te passen in de gangbare politiestystemen

(Ibase, Palantir) zijn enorm toegenomen. Naar verluidt wordt er her en der in het land bij de recherche geëxperimenteerd met het labelen van attributen volgens de Hyperion methode, die voorziet in een taxonomie van rollen in criminele markten. Uitdagingen daarbij zijn de enorme omvang van bestanden, vergelijken met de TCI-gegevens waar eerder mee gewerkt is. Als ‘aan de voorkant’ correct attributen worden toegekend, kan er vooruitgang worden geboekt. Dan zal wellicht de belofte dat de opsporing op verschillende niveaus effectiever kan worden aangestuurd worden waargemaakt.

Crime scripting een blijvertje?

Crime scripting is geïntroduceerd in de Nederlandse politie als een belangrijke verandering ten opzichte van het reeds aanwezige barrièremodel, zonder dat er veel woorden werden vuilgemaakt aan een evaluatie daarvan. Bij nadere beschouwing blijkt dit een mooi voorbeeld van dingen die in de woorden van Hoogenboom (2009) ‘veranderen en hetzelfde blijven’: de nieuwe methodiek had evengoed als een doorontwikkeling van het barrièremodel gepresenteerd kunnen worden, met explicitering van de noodzakelijke verbeterpunten, zoals de soms wat verwarrende terminologie. Het risico dat crime scripting eenzelfde lot beschoren is, en eveneens over enige tijd ten prooi valt aan de jacht op veelbelovende nieuwe concepten, lijkt nu wel kleiner. Doordat er met het Helios-project een centraal punt is van waaruit de introductie en toepassing van crime scripting worden aangestuurd, zal het beter mogelijk zijn om complicaties bij de verdere ontwikkeling het hoofd te bieden. Niet door haastig op zoek te gaan naar een nieuw concept maar door problemen aan te grijpen om het model verder te verbeteren.

Literatuur

- Cornish, D.B. (1994). The procedural analysis of offending and its relevance for situational prevention. *Crime Prevention Studies* 3: 151–196.
- Cornish, D.B. & R.V. Clarke (2002) Analysis of organised crimes In: Piquero, A. (Ed.) *Rational Choice and Criminal Behavior: Recent Research and Future Challenges*. London: Routledge.
- Dehghanirri H. & Borrión, H. (2019). Crime scripting, a systematic review. *European Journal of Criminology* DOI: 10.1177/1477370819850943.
- Duijn, P. (2012). Intelligence en rekerchestrategieën. In: Kop, N., R. van der Wal & G. Snel, *Opsporing belicht, Over strategieën in de opsporingspraktijk*, p. 63–94. Tweede druk. Den Haag: Boom Lemma.
- Huisman, W., Huikeshoven, M., Bunt, H. van de (2003). *Marktplaats Amsterdam*. Op zoek naar de zwakste schakel in de logistiek van criminele processen aan de hand van Amsterdamse rekercheeonderzoeken. Den Haag: Boom.
- Hoogenboom, A.B. (2009). Dingen veranderen en blijven gelijk. *Justitiële Verkenningen*, 35 (1), 63–77.
- Kop, N., R. van der Wal & G. Snel, *Opsporing belicht, Over strategieën in de opsporingspraktijk*. Tweede druk. Den Haag: Boom Lemma.
- Lugt, van der & R. Zoetekouw (2003). De strijd tegen georganiseerde illegale arbeid – het barrièremodel. *Jaarboek fraudebestrijding* 2003
- Moerland, H. & Boerman, F. (1999). *Georganiseerde criminaliteit en betrokkenheid van bedrijven*. Deventer: Gouda Quint.
- Neve, R.J.M. (2010). Stroom en barrières. Nodale oriëntatie en de intelligence organisatie. *Tijdschrift voor de Politie*, 72, 7.
- Rock, P. (2005). Chronocentrism and British criminology. *British Journal of Sociology*, 56 (3), 473–91.
- Sieber, U. & M. Bögel (1993). *Logistik der organisierten Kriminalität*. Wiesbaden: Bundeskriminalamt.
- Spapens, Toine (2012). *Netwerken op niveau: criminele micro-, meso- en macronetwerken*. Inaugurele rede Universiteit van Tilburg.

RECENSIES OVER ACTUELE PUBLICATIES

102.000
kansen per jaar
om de eigen
legitimiteit
te versterken
door verdere
escalatie
te voorkomen



Recensent Jeroen Obdam is senior inspecteur bij de Inspectie Justitie en Veiligheid. (De recensie is op persoonlijke titel geschreven.)



BOEK

Mensen zijn ingewikkeld

F. Scheepers (2021). *Mensen zijn ingewikkeld. Een pleidooi voor acceptatie van de werkelijkheid en het loslaten van modeldenken*, uitgever de Arbeiderspers, 240 pagina's, ISBN 9789029541756



Een van de basistaken van de politie is 'er zijn' voor de burger. Deze medaille heeft twee kanten. De eerste is als sterke arm voor de overheid; de andere is als schild voor de burger. Dat laatste vind ik prachtig verwoord door Ester Perquin in haar gedicht *Voor*, waarvan de eerste zin is: 'Hoe meet je de zwaarte van een klap die nooit kwam?'

In het afgelopen jaar heeft de politie ruim 102.000 meldingen gekregen over 'verwarde personen'. Dit is een stijging met ongeveer 5% ten opzichte van 2019. Het beslag dat dit legt op de politiecapaciteit van de basispolitiezorg, is 19 procent volgens een onderzoek van het WODC uit 2014. Zoals ik blijf benadrukken, is dat bijna een vijfde van de nettocapaciteit, iedere dag weer. Dit pleit ervoor om deze steeds terugkerende taak doordacht en goed uit te voeren. De zorg voor kwetsbare mensen is veelal geen politietaken, aangezien veel mensen met verward gedrag die met de politie in aanraking komen niet of nauwelijks overlast geven, crimineel of gevaarlijk zijn. Toch wordt de politie nog heel vaak gebeld en we zien nog veel mensen die de grip op hun leven (dreigen) kwijt (te) raken. Daarom is het belangrijk voor de politie om verder te gaan in de ingeslagen weg van lokale samenwerking om te komen tot een goedwerkende aanpak.

De aanpak zoals is verwoord door Floortje Scheepers, psychiater en hoogleraar innovatie in de GGZ, in haar boek *Mensen zijn ingewikkeld* kan jou, de lezer, of je team hierbij goed ondersteunen. Zij stelt, vrij vertaald, dat iemand die ontregeld is en daardoor afwijkend menselijk gedrag vertoont, het beste in verbinding met anderen tot herstel kan komen. Ook als voor de leek en de experts de oorzaak van de ontregeling niet helemaal te doorgronden zijn, lijkt dit de meest geschikte aanpak om escalatie op korte en lange termijn te voorkomen.

Het *waarom* achter deze aanpak wordt toegankelijk uitgewerkt in haar boek. Daarin staat ook een verwijzing naar www.psynet.nl. Daar is, op een A4, te vinden hoe dit te doen is. De methode is een intake, een praktische inventarisatie, die samen met de betrokkene gemaakt kan worden en inzichtelijk maakt wat er nodig is en wie daarvoor nodig zijn. Het verhaal van de cliënt staat hierin centraal. Het resultaat ervan is dat het op een vlotte eenvoudige manier heel concreet en inzichtelijk wordt gemaakt wie van de betrokken instanties, of iemand uit de omgeving van de betrokkene, aan zet is om verdere escalatie te voorkomen door ervoor te zorgen dat deze verwarde, of tijdelijk ontregelde, persoon, een passende vorm van hulp krijgt aangeboden.

Door ervoor te kiezen om op die momenten, 102.000 keer per jaar, het schild te zijn voor de burger kan de Nederlandse politie op een geloofwaardige manier en naar vermogen bijdragen aan 'het goede samenleven', en hiermee structureel haar eigen legitimiteit versterken.

BOEK

Verbonden risico's

R. Spithoven (2020). *Verbonden risico's. Maatschappelijke veiligheid in de black box society*. Gebaseerd op lectorale rede aanvaarding functie van lector Maatschappelijke Veiligheid aan de Academie Bestuur, Recht & Ruimte, Hogeschool Saxion, uitgever Boom criminologie, 166 pagina's, ISBN 9789462361386



Elke professional die in zijn werk te maken heeft met veiligheid, zou dit boek moeten lezen. Het geeft een brede onderbouwing en duiding van de betekenis van veiligheid in een gedigitaliseerde wereld. Daarnaast is het mede een pleidooi voor herwaardering van het belang van de professional en het temperen van de ongebreidelde verwachtingen van de mogelijkheden die algoritmen, big data en predictive policing bieden op het veiligheidsdomein. Het is echter bovenal ook een ingewikkeld boek, waarin veel theorie behandeld wordt en de lezer soms even moet doorbijten. Via tekst en uitleg over het begrip veiligheid en de recente nadruk op onveiligheid, repressie en controle komen we bij de opkomst van het internet en de gevolgen daarvan. Vanuit het verschil van offline en online veiligheid wordt vervolgens uitleg gegeven over de diverse verschijningsvormen van cybercriminaliteit en het geringe bewustzijn omtrent de risico's daarvan naast gebrek aan toezicht vanuit de overheid. Tegelijkertijd signaleert Spithoven de trend van toegenomen controle van burgers door gebruik van big data en algoritmen door overheden, zonder deze in voldoende mate te toetsen en te duiden. Voor dat laatste kent hij multidisciplinaire teams van professionals een cruciale rol toe en legt uit wat de moeilijkheden

zijn en hoe daarmee om te gaan in multidisciplinaire teams.

Eén van de meest belangrijke inzichten is wel dat er geen sprake is van verplaatsing van offline criminaliteit naar online criminaliteit. De offline daling en de online stijging van criminaliteit zijn losse fenomenen, beide te verklaren vanuit veranderde gelegenheidsstructuren. Offline is sprake van daling doordat burgers zich beter zijn gaan beveiligen, online is sprake van meer gelegenheid door het ontbreken van toezicht en gering bewustzijn van de risico's bij gebruikers.

De lijst met aanbevelingen is wat lang, maar Spithoven biedt handelingsperspectief en legt daarnaast de nadruk op de noodzakelijke maatschappelijke discussie die moet plaatsvinden over veiligheid in een gedigitaliseerde wereld. Zo pleit hij bijvoorbeeld voor het beter toerusten van veiligheidsprofessionals voor het multidisciplinair samenwerken en hen duurzaam verbinden aan de wereld van de informatietechnologie. Het boek eindigt met een lonkend perspectief: wat we in de offline wereld bereikt hebben qua veiligheid, kunnen we heel goed ook bereiken in de online wereld, als we maar bereid zijn ook daar wat van onze individuele vrijheden op te geven ten behoeve van het collectief.

Brede
onderbouwing en
duiding van
de betekenis van
veiligheid in
een gedigitaliseerde
wereld



Recensent Barbara van Caem is plaatsvervangend hoofd van de cluster wetenschap bij Politie Landelijke Portefeuille Gebiedsgebonden Politie

Tekst: Barbara van Caem

OC: TEGEN DE WIND IN ONTWIKKELEN
TOT EEN HIGH POTENTIAL?

WERKEN ALS ÉÉN OPERATIONEEL CENTRUM OP ELF LOCATIES

De traditionele meldkamer politie, die eenheden aanstuurt naar aanleiding van vooral telefonische meldingen, is veranderd in een Operationeel Centrum (OC). Een centraal punt dat als onderdeel van een nog steeds groeiend netwerk continu de veiligheidssituatie in het verzorgingsgebied monitort en in afstemming met andere disciplines duiding geeft aan informatie en initiatief neemt om (proactief en reactief) de noodzakelijk acties in gang te zetten. De huidige Operationele Centra zijn in vele opzichten niet meer vergelijkbaar met de politiemeldkamers van voor de vorming van de nationale politie.

Er is iets moois gaande bij de Operationele Centra. Dit artikel neemt u in de ontwikkelkoers van het OC dat ook de komende jaren 'tegen de wind in' zal blijven ontwikkelen, een voorbeeld van politie in beweging in een bijzonder organisatieonderdeel.

Als je een van de leidinggevendenden van de politie vraagt wat hij of zij zich herinnert van de laatste keren dat er over het Operationeel Centrum werd gesproken in (strategische) overleggen, dan krijg je een bloemlezing over problemen, lokale verschillen, grote uitdagingen en zorgen. Aanhoudend capaciteitstekort, torenhoge verzuimpercentages, onvoldoende mogelijkheden om samen te werken en verstoringen in de verouderde ICT-systemen; de politiemeldkamers stonden er de afgelopen jaren niet al te rooskleurig voor en dat is niet onopgemerkt

gebleven. Twee keer publiceerde de inspectie van Justitie en Veiligheid een rapport over grote zorgen over de regionale (multi)meldkamers, waaronder die van de politie. De opgetekende risico's stonden in schril contrast met de ambities die in 2009 al in een koersnotitie waren vastgelegd. De meldkamers moesten zich ontwikkelen tot een heus operationeel centrum, het kloppende hart van de politieorganisatie, dé plek waar 24/7 regie gevoerd wordt op de politieoperatie, en burgers in nood als eerste worden opgevangen.

Het OC komt in beweging

De 'waan van de dag' (waarin het oplossen van de problemen voor ontwikkelen ging) hield en houdt de OC's echter nog in haar wurrgreep, maar dat tij is aan het keren. Het OC-domein komt in beweging. Ontwikkelen én de



Over de auteurs

Niels Nijman MSc is sectorhoofd Dienst Regionaal Operationeel Centrum bij Politie Oost-Nederland. Jeroen Lemereis MPA werkt bij de Politie | Portefeuille Operationele Centra te Zeist. Hij vertegenwoordigt de discipline Politie binnen de Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS)



continuïteit waarborgen, dat is de opgave. Door te opereren als één OC, aan te sluiten bij andere ingezette ontwikkelingen en deze te versnellen, te experimenteren en bovenal samen te werken met interne én externe partners willen de huidige OC-leiders een fundamentele koerswijziging inzetten. Geïnspireerd door 'Politie in Beweging' (PiB) slaan de OC's de handen ineen.

In 2019 luidde de titel van het inspectieonderzoek: 'Regionale meldkamers zeer kwetsbaar'. De inspectie maakte voor de tweede keer melding van ernstige continuïteitszorgen door personeelsgebrek, verouderde ICT en het onvermogen om elkaars taken over te nemen in die gevallen dat het nodig is. Ook waar-schuwden de onderzoekers dat het afhandelen van noedmeldingen daardoor vertraging kan oplopen. Het onderzoek volgde op een eerder inspectierapport waarin dezelfde zorgen beschreven stonden uit 2015 (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2015). De onderzoekers stelden vier jaar later vast dat de landelijke 112-centrale wel geïnvesteerd heeft in het verbeteren van haar continuïteit, maar dat dit in de regionale meldkamers nog sterk te wensen overlaat (Inspectie Justitie en Veiligheid en Agentschap Telecom, 2019).

Hét kapitaal, de mensen

De inspectie Veiligheid en Justitie en het Agentschap Telecom (2019) wezen er na hun onderzoek op dat de situatie en specifiek de krappe bezetting een enorme wissel heeft getrokken op de aanwezige werknemers van de meldkamers. Het is dan ook zeer prijzenswaardig dat uit onderzoek van bureau Berenschot in opdracht van minister van Justitie en Veiligheid (Berenschot, 2019), notabene in hetzelfde jaar, blijkt dat burgers die in nood-situaties 112 bellen, zeer tevreden zijn over het

contact met de centralist. Zij waardeerden het contact met een ruime 8. Een dikke pluim voor deze medewerkers die op de meldkamers de afgelopen jaren te maken kregen met zware dienstroosters. Op de meeste politie-meldkamers is er tijdens de dienst zelfs geen gelegenheid tot het hebben van een pauze!

In de afgelopen twee jaar is er op de meeste meldkamers hard gewerkt om de werkomstandigheden te verbeteren maar het blijft voor veel OC-leiders tegen de wind in fietsen. Snellere uitstroom dan instroom, minimale opbrengst bij vacaturerondes en beperkte opleidingsmogelijkheden bij de Politieacademie, maakten het lastig om de werkomstandigheden te verbeteren.

Cruciale voorziening

Een belangrijk kenmerk van Politie in Beweging is dat de ontwikkeling start vanuit de 'unieke bijdrage van het betreffende onderdeel', het 'waarom-ben-ik-op-aard?'. De Operationele Centra hebben een unieke positie binnen de politie. Enerzijds als voordeur van onze organisatie, anderzijds als kloppend hart van de operatie. Los van nieuwe inzichten, ontwikkelkansen of gewijzigde omstandigheden leveren de OC's een bijdrage die te allen tijde de basis en het startpunt vormt van alle ontwikkelingen. Voor de mensen in Nederland, die in nood zijn, maar ook voor alle collega's in de operatie zijn de OC's de 'lifeline'. Deze cruciale voorziening wordt 24 uur per dag en 365 dagen per jaar gegarandeerd. Daarnaast vervullen de medewerkers van de OC's in samenwerking met anderen een cruciale functie in 'het gouden uur'. De besluiten en acties in het eerste uur na een incident, calamiteit of ramp zijn vaak zeer bepalend voor het verloop daarvan. Opschaling en samenwerking worden opgestart. De aanhouding van

Literatuur

- Berenschot (2019), *Perspectieven van burgers en centralisten*, Geraadpleegd op 22-7-2021, van: <file:///H:/Mijn%20Documenten/Downloads/Melden+bij+112+-+Perspectieven+van+burgers+en+centralisten.pdf>
- Inspectie Justitie en Veiligheid, 2015, geraadpleegd op 21 juli 2021, van: <https://www.inspectie-jenv.nl/Publicaties/rapporten/2019/09/06/continuïteit-van-meldkamers>
- Inspectie Justitie en Veiligheid en Agentschap Telecom, 2019, geraadpleegd op 21 juli 2021, van: <https://www.inspectie-jenv.nl/actueel/nieuws/2019/09/06/regionale-meldkamers-zeer-kwetsbaar>
- Politie (2020, september) *De operationele centra in Nederland: koersvast, klaar voor de allerzwaarste storm.*

verdachten na de aanslag op Peter R. de Vries is geen toeval, maar afgedwongen door in gang gezette acties en opgezette samenwerking in *het gouden uur* en zo zijn er uiteraard veel meer voorbeelden. De permanente aanwezigheid van het netwerk van OVD-OC's is al lang het stadium van experimenteren voorbij en is vaak een beslissend onderdeel bij het nemen van besluiten in het gouden uur.

Tegen de wind in ontwikkelen

In 2020 stelden de OC-leiders het werkdokument *De operationele centra in Nederland: koersvast, klaar voor de allerzwaarste storm* vast. Daarin werd een heldere ambitie vastgesteld. De allerzwaarste storm is een metafoor voor elk mogelijk incident, waaronder bijvoorbeeld een terreuraanslag op meerdere locaties in Nederland. Deze diepgewortelde ontwikkelwens bij de OC's stond tot voor kort op gespannen voet met de realiteit van elke dag. De door de inspectie beschreven werkelijkheid is op verschillende regionale meldkamers nog herkenbaarder dan het vergezicht in het vastgestelde koersdocument. Het in gang zetten van de ontwikkeling voelt als tegen de wind in fietsen. De realiteit van alledag, roosterproblemen en ICT-verstoringen slokken veel tijd

op. Toch is er een vastberadenheid ontstaan om de stap te zetten, mede geïnspireerd door Politie in Beweging.

Maar waarom nu dan wel?

Menig criticus zal zich afvragen; maar wat is er dan nu veranderd? Waarom zou de ontwikkeling dan nu wel succesvol worden ingezet? Terechte vragen en een bevredigend antwoord waarmee iedereen in één keer overtuigd is, is niet te geven. Het is en blijft namelijk een grote ambitie maar wel een die fundamenteeler is gestart dan ooit en met meer nuchterheid is omkleed. Het tegen-de-wind-in-ontwikkelen staat voor de realiteitszin dat het leiden van de OC's voortdurend vraagt om wendbaarheid. Maar ook om strategisch vermogen om de problemen van vandaag op te lossen met het oog op de toekomst. Het vraagt om ondernemerschap, energie en lef waarbij uiteraard de basisdienstverlening te allen tijde op orde moet blijven. In de volgende alinea's worden een aantal concrete eerste stappen uitgelegd. Geïnspireerd door Politie in Beweging is er niet gekozen voor een blauwdruk ontwikkelstrategie voor de komende jaren maar vooral *om te beginnen met bewegen*, stap voor stap.

Eén Operationeel Centrum

Een belangrijke eerste stap is het maken van een fundamentele keuze; we hebben niet meer elf OC's en een landelijke DLOC, we gaan bewegen als één OC voor politie Nederland. Dit wordt de komende jaren ingezet om zowel de operatie van vandaag de dag samen 'overeind' te houden als ook in het kader van de gewenste ontwikkeling. Een eerste stap hierin is het landelijk selecteren en opleiden van nieuwe centralisten in een vernieuwde opleiding. Net zoals bij studenten van het reguliere politieonderwijs worden vacatures op de meldkamers landelijk opengesteld en kandidaten op een eenduidige manier geselecteerd. Dit kent grote voordelen op het gebied van uitwisseling maar ook om de vraag en het aanbod van assessments en opleidingen optimaler te organiseren. De tweede stap in dit perspectief is het gezamenlijk leren en ontwikkelen.

Handen ineen

Maar hoe ga je deze koerswijziging in gang zetten, als de uitdagingen niet verminderen? Het antwoord klinkt wellicht simpeler dan het lijkt: als één OC de handen ineenslaan vanuit

Samenwerken met de Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS)

Voor velen zijn *de operationele centra* en *LMS* synoniemen. De LMS is echter onderdeel van de politie en ingericht als leverancier en beheerder van meldkamervoorzieningen voor alle meldkamers en alle disciplines (brandweer, veiligheidsregio's, KMAR, ambulancediensten en politie). De operationele centra van de politie zijn afnemer en gebruiker van deze voorzieningen. De samenwerking tussen de LMS en de multidisciplinaire meldkamers is sinds 2020 verankerd in de wet. De bijdragen van de LMS helpen om de techniek en de meldkamervoorzieningen landelijk te harmoniseren. Daardoor worden de mogelijkheden om werk van elkaar over te nemen bij piekbelastingen enorm vergroot. De inhoudelijke ontwikkeling van de meldkamerfunctie van de politie komt dus niet vanuit de LMS maar primair vanuit de Operationele Centra.



hetzelfde concept waarmee we de problemen meer samen gaan aanpakken. Pilots worden verdeeld over het land. Voor de uitvoering worden ze 'geadopteerd' door een eenheid maar het evalueren en leren ervan gebeurt landelijk. Zo kunnen de OC-leiders beter onderbouwd zelf en proactief nieuwe ontwikkelingen voorstellen. De afgelopen jaren werden de OC's geconfronteerd met nieuw beleid. Daarbij werd het domein met regelmaat niet aan de voorkant bij betrokken of zelfs onvoldoende proactief heeft geparticipeerd. Pilots die al lopen zijn 'beeldregie', 'automatische drones' en 'real time crime center'. Naast eigen pilots sluiten de OC's ook aan op bestaande ontwikkelingen binnen de politie. Of beter gezegd, door deelname van de OC's worden in gang gezette ontwikkelingen versterkt. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling binnen de opsporing. Een belangrijke focus hierbij is het streven naar zo veel mogelijk real time interventies.

Beeldregie – Rotterdam

De operationele centra zijn al lang niet meer louter georiënteerd op telefonie. Camera-beelden kunnen worden ontsloten, variërend van heli-beelden tot beelden van gemeentecamera's of van particuliere alarmcentrales, die in geval van heterdaadsituaties via Live View kunnen worden aangeboden aan de centralist. De landelijke pilot Beeldregie bij het OC Rotterdam gaat nog een paar stappen verder. Beelden zeggen vaak meer dan duizend woorden en dus is de beeldontwikkeling ontzettend relevant voor het OC-domein maar ook voor intelligence en de real time opsporing. Stel je voor dat je bij een gewapende overval, vechtpartij of andere heterdaadsituatie gewoon live kunt meekijken vanuit het device van de melder?

In de Multi Command & Controlroom Beeldregie (MC2B) wordt geëxperimenteerd met het combineren van (camera)beelden en andere sensing-bronnen met intelligence. Dit leidt tot relevante en gevalideerde informatie en beeldvorming, die kan bijdragen aan meer inzicht en overzicht. Hierdoor kan de life-linefunctie beter worden ingevuld en kunnen slagkracht en interventiekracht van de politie worden vergroot. Omdat alle operationele centra technisch met elkaar zijn verbonden, zijn straks operationele beelden continu op alle plekken in Nederland beschikbaar. Dit vergroot de



kansen op vroegtijdig interveniëren bij incidenten, lokaal of landelijk.

Automatische drones – Oost-Nederland

Zoals duidelijk is geworden, blijkt beeld een relevante ontwikkeling maar de combinatie van beeld en geluid zou natuurlijk helemaal mooi zijn. In Oost-Nederland wordt een pilot opgestart waarbij geëxperimenteerd gaat worden met automatische drones. Onderzocht wordt of het mogelijk is of drones zelf naar de locatie van een incident kunnen vliegen om zo vliegensvlug beeld (en soms geluid) te krijgen van de situatie. Hoeveel tactischer kun je dan je eenheden aansturen? Hoeveel winst levert dit op in heterdaadsituaties? Samen met de brandweer wordt deze pilot vormgegeven.

Real time crime center – Den Haag

Onze Haagse collega's experimenteren op het Operationeel Centrum met het concept van real time crime center (RTCC). In dit concept staat nog intensievere samenwerking tussen RTIC, opsporing, OC en basisteams centraal. Hoofddoel van het RTCC is om specifieke incidenten *realtime* te duiden en te plaatsen binnen achterliggende veiligheidsproblematiek. Hierdoor is er bij het reageren op meldingen of veiligheidsissues geen sprake van symptoombestrijding, maar kijken we ook naar de bron van achterliggende veiligheidsproblematiek. Dit kan leiden tot snellere of andersoortige interventies op basis van real time afstemming en samenwerking tussen het OC en de andere politieonderdelen.



Het **in gang zetten** van de **ontwikkeling** voelt als **tegen de wind** in fietsen

SUCCESFACTOREN VOOR OPERATIONELE AFSTEMMING IN PPS

PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

De politie trekt steeds vaker op met bedrijven en maatschappelijke instellingen in Publiek-Private Samenwerking (PPS). Ze verwacht dat ze hierdoor beter in staat is om veiligheidsvraagstukken aan te pakken. Politiefunctionarissen zullen hun werk dan ook steeds meer tussen organisaties ten uitvoer brengen. Maar, wat wordt er dan van hen verwacht? En hoe kan de organisatie hen hierbij ondersteunen? In dit artikel wordt door Maurits Sanders een aantal handreikingen gedaan.

De laatste jaren neemt PPS aan belang toe in het veiligheidsdomein¹. In dergelijke verbanden trekken publieke en private partijen met elkaar op om veiligheidsvraagstukken aan te pakken. Overheidsinstellingen doen dat vanuit de overtuiging dat zonder de actieve bemoeienis van bedrijven en maatschappelijke instellingen een publiek veiligheidsbelang niet, of onvoldoende, is geborgd. Ze verwachten dus dat met de inzet van PPS hun probleemoplossende capaciteiten worden vergroot².

Samenwerken

Private organisaties hebben hun eigen motieven om aan PPS deel te nemen. Zo kan de samenwerking hen in de gelegenheid stellen om winst te maken, strategisch voor te sorteren op beleidskeuzen of een kijkje te nemen in de keuken van de concurrent. Het kan ook zijn dat private organisaties de samenwerkingsrelatie benutten om idealen te verwezenlijken (ook wel: maatschappelijk

verantwoord ondernemen) of een maatschappelijk deelbelang te behartigen. Hoe het ook zij, in PPS gaan publieke en private partijen vanuit een weloverwogen organisatiebelang een verbintenis met elkaar aan om in gezamenlijkheid een veiligheidsvraagstuk aan te pakken. Eén van die organisaties is de politie.

Delen – Uitwisselen – Afstemmen

Uit een inventarisatie van de landelijke (deel-) portefeuille PPS (onderdeel van de portefeuille Ethiek en Privacy) blijkt dat in de meeste PPS-verbanden operationele afstemming plaatsheeft (Politie, 2021). Dat wil zeggen dat de politie met particulieren hulpmiddelen deelt, informatie uitwisselt en werkprocessen afstemt om op een effectieve en efficiënte wijze veiligheidsvraagstukken in de operatie aan te pakken (Sanders & Van der Meulen, 2020). Zo trekt de politie op met banken om financieel misbruik bij ouderen te voorkomen, surveilleert ze met particuliere beveiligers om



Over de auteur

Dr. Maurits Sanders is strategisch adviseur bij PPS Construct en als kerndocent Publiek-Private Samenwerking verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

de leefbaarheid in woonwijken te borgen en werkt ze met containerterminals samen om drugstransporten tegen te gaan.

Van politiefunctionarissen wordt verwacht dat ze zulke samenwerkingsrelaties op de rails kunnen zetten en op het spoor kunnen houden. Het is dan ook van belang dat ze handvatten krijgen hoe ze in dergelijke verbanden moeten opereren. Hiervoor heeft de landelijke (deel)portefeuille PPS een kwalitatief survey laten uitvoeren³.

Voor het survey zijn negen samenwerkingsverbanden uit verschillende eenheden geselecteerd waarin operationele afstemming plaatsheeft. Vervolgens is er een interview gehouden met de politiefunctionaris die werkzaam is in het verband en met een vertegenwoordiger van een private samenwerkingspartner. Hiermee is het inzicht vergroot in hoe het handelen van politiefunctionarissen van invloed is op het samenwerkingsproces, de samenwerkingsresultaten en de maatschappelijke uitkomsten van operationele afstemming in PPS. In dit artikel wordt behandeld wat de samenwerkingspartners van politiefunctionarissen in PPS verwachten en hoe de politieorganisatie hen kan ondersteunen.

Samenwerkende professional

Uit de interviewreeks is naar voren gekomen dat samenwerkingspartners van politiefunctionarissen verwachten dat ze 1. inhoudsdeskundig zijn, 2. de organisatie gezaghebbend vertegenwoordigen en 3. in het verband optreden als een belangenbemiddelaar.

Ad 1. Inhoudsdeskundige

Om de afstemming in PPS ongestoord te laten verlopen en daarbij aangemerkt te worden als een volwaardige gesprekspartner, is het van belang dat politiefunctionarissen alle ins en outs van het veiligheidsvraagstuk kennen. Daar komt bij dat ze goed op de hoogte moeten zijn van de wet- en regelsystemen die van kracht zijn op het delen van informatie tussen organisaties. Deze moeten ze zodanig kunnen toepassen dat de ruimte in het recht wordt gezocht zonder dat de grenzen ervan worden overschreden. Tot slot is het van betekenis dat politiefunctionarissen weten hoe de markt werkt in de sectoren waarin hun private samenwerkingspartners actief zijn. Hierdoor kunnen ze een actieve verbinding maken met hun drijfveren voor samenwerken.

- 1 Zie bijvoorbeeld het recent uitgebrachte onderzoeksverslag: Staats, W., C. Meerts, E.R. Kleemans & W. Huisman (2021). *Nieuwe manieren van samenwerken. Een systematische literatuurreview naar (de effectiviteit van) publiek-private samenwerkingsverbanden op het gebied van financieel-economische criminaliteit en cybercrime*. Amsterdam/Den Haag: Vrije Universiteit/Nationale Politie. En: Steden, R.V. van & Meijer, R. (2018). *Publiek-private samenwerking in tijden van diffuse dreiging. Een onderzoek naar diversiteit in werkwijzen en kansen in de Nederlandse en Vlaamse context*. Den Haag: WODC.
- 2 De term probleemoplossende capaciteit is ontleend aan: Lodge, M. & K. Wegrich (eds.) (2014). *The problem-solving capacity of the modern state*. Oxford: Oxford University Press.
- 3 Zie het onderzoeksverslag: Sanders, M.P.T. (2021). *Succes- en faalfactoren voor operationele afstemming in PPS. Verslag van een empirische verkenning*. Enschede/Apeldoorn: PPS Construct/Politie/(deel)portefeuille PPS. De auteur is Nanda Redder en Joyce de Leij van de landelijke (deel)portefeuille PPS erkentelijk voor de inspirerende gedachte-uitwisseling over PPS.

Gestructureerde interactie

PPS wordt door de politie omschreven als de gestructureerde interactie tussen de politie (en eventueel met één of meer overheden) en particulieren die zich richt op het ontwikkelen en/of uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor het realiseren van veiligheidsbeleid (Sanders & Van der Meulen, 2020). Aan dergelijke verbanden kunnen vier functies worden toegekend, te weten

1. inkopen,
 2. ontwikkelen,
 3. operationeel afstemmen,
 4. strategisch afstemmen.
- (Van der Meulen & Sanders, 2020)





Politiefunctionarissen **handvatten** geven om **samenwerkingsrelaties** op de rails te zetten

Ad 2. Gezaghebbende vertegenwoordiger

Politiefunctionarissen moeten in PPS het geluid van de eigen organisatie laten horen. Ze moeten daarom goed op de hoogte zijn van wat de politie met haar partners wil bereiken, welke middelen ze hiervoor beschikbaar stelt en wat de grenzen van samenwerken zijn. Op het moment dat de stappen die in het verband worden gezet een extra inspanning van de politie vereisen, is het cruciaal dat zij de politie-organisatie betrokken houden. De politie moet dan immers bereid zijn om extra hulpbronnen aan te wenden, zoals geld, human capital of relaties. Om hierin succesvol te zijn, moet de politiefunctionaris in het verband de besluitvormingsstructuren van de eigen organisatie kennen en intern beïnvloedingsstrategieën kunnen toepassen. Oftewel, ze moeten de organisatie gezaghebbend vertegenwoordigen.

Ad 3. Belangenbemiddelaar

Samenwerken is een evenwichtskunst. In PPS wordt namelijk van politiefunctionarissen verwacht dat ze samen met partners toewerken naar een resultaat, zonder dat ze het eigen organisatiebelang uit het oog verliezen. Dat vereist dat ze over organisatiemuren heen denken, zonder dat ze deze wegdenken. Elke organisatie behoudt immers haar eigen autonomie en identiteit. Om in zo'n dynamiek tot consensus te komen, wordt het uiterste gevraagd van de onderhandelings- en gespreksvaardigheden van de politiefunctionarissen. Dit betekent dat politiefunctionarissen zich in het verband moeten kunnen opstellen als een belangenbemiddelaar tussen organisaties.

Zo'n positie kan een politiefunctionaris alleen innemen als ze weet wat haar samenwerkingspartners willen bereiken, welke middelen ze hiervoor beschikbaar stellen en wat hun grenzen van samenwerken zijn. Hiervoor moet de functionaris niet alleen navraag doen bij de vertegenwoordigers van die organisaties in het verband, maar eveneens relevante documenten raadplegen en navraag doen bij collega's die al eens eerder met de samenwerkingspartner hebben opgetrokken.

Faciliterende organisatie

Operationeel afstemmen in PPS is niet alleen een aangelegenheid voor de medewerkers die de politie vertegenwoordigen in de samenwerkingsverbanden. De politie kan hen ondersteunen in het uitoefenen van hun werkzaamheden. Hieronder worden hiervoor twee handreikingen gedaan.



Lerende organisatie met bekwame professionals

Professionals die opereren in samenwerkingsverbanden zijn het 'visitekaartje' van de politie. Op het moment dat ze niet inhoudsdeskundig zijn, de organisatie niet gezaghebbend vertegenwoordigen of zich niet opstellen als belangenbemiddelaar, loopt de samenwerking averij op. Het aanpakken van het veiligheidsvraagstuk komt dan onder druk te staan en het kan er zelfs toe leiden dat de behartiging van het publiek veiligheidsbelang niet of onvoldoende is geborgd. Het is dan ook zaak dat de politie bekwame professionals opstelt in samenwerkingsverbanden en hun kennisniveau en vaardigheden voortdurend onderhoudt.

Steun vanuit de organisatie

Om zich in samenwerkingsverbanden staande te houden, hebben politiefunctionarissen de



Ruimte krijgen voor professionele afwegingen kan alleen met kaders

ruimte nodig om zelfstandig professionele afwegingen te maken. Ze moeten een mandaat krijgen vanuit de politie. Er kan echter alleen over ruimte worden gesproken op het moment dat er ook grensmarkeringen zijn, oftewel: kaders. Voor de politiefunctionarissen is het van groot belang dat wordt besproken hoe de dynamiek tussen het mandaat en de kaders doorwerkt op de afwegingen die ze moeten maken. Hiermee wordt voorkomen dat ze zich als 'te vrije ondernemers' gaan gedragen of dat ze 'voor elk wissewasje met een A4'tje' terug de organisatie in moeten om toestemming te vragen. Leidinggevend nemen in deze dynamiek een belangrijke rol in. Op het moment dat zij de tijd nemen om dit soort gesprekken te voeren en de gemaakte afspraken met hun medewerkers te doorleven, ervaren de professionals in de verbanden steun vanuit de organisatie.

Tijd en energie

Met de politie wordt graag opgetrokken in PPS. In belangrijke mate is dat een verdienste van de politiefunctionarissen die doorlopend tijd en energie steken in het onderhouden van de persoonlijke relaties met hun samenwerkingspartners. Tegelijkertijd blijkt uit het onderzoek dat er bij de politie meer bewustzijn moet ontstaan dat 'samenwerken' niet alleen een inspanning vereist van de professional in het verband, maar van de gehele organisatie. Hiermee wordt voorkomen dat die ene professional zich in de weerbarstige samenwerkingspraktijk geïsoleerd op de 'evenwichtsbalk' voelt staan tussen de eigen organisatie en het PPS-verband.

Literatuur

- Lodge, M. & K. Wegrich (eds.) (2014). *The problem-solving capacity of the modern state*. Oxford: Oxford University Press.
- Meulen, N.M. van der & M.Ph. Th. Sanders (2020). Adviezen voor Publiek-Private Politiepraktijk. Vorm volgt functie, in: *Tijdschrift voor de Politie*, 82(4), 42-45.
- Sanders, M.Ph.Th. & N.M. van der Meulen, (2020). *Handboek Samenwerkingsvormen. Succesvol optrekken met samenwerkingspartners bij het aanpakken van veiligheidsvraagstukken*. Hengelo/ Groningen: PPS Construct/ Politie Noord-Nederland/Innovatiehuis.
- Sanders, M.P.T. (2021). *Succes- en faalfactoren voor operationele afstemming in PPS. Verslag van een empirische verkenning*. Enschede/ Apeldoorn: PPS Construct/ Politie/(deel)portefeuille PPS.
- Staats, W., C. Meerts, E.R. Kleemans & W. Huisman (2021). *Nieuwe manieren van samenwerken. Een systematische literatuurreview naar (de effectiviteit van) publiek-private samenwerkingsverbanden op het gebied van financieel-economische criminaliteit en cybercrime*. Amsterdam/Den Haag: Vrije Universiteit/Nationale Politie.
- Steden, R.V. van & Meijer, R. (2018). *Publiek-private samenwerking in tijden van diffuse dreiging. Een onderzoek naar diversiteit in werkwijzen en kansen in de Nederlandse en Vlaamse context*. Den Haag: WODC.
- Politie (2021). *Opbrengst landelijke uitvraag PPS. Factsheet*. Apeldoorn: Politie/(deel)portefeuille PPS.



CRIMINELE MARKTEN OP SOCIAL MEDIA

Door de komst van het internet is er op de productenmarkt de afgelopen decennia veel veranderd. Op digitale marktplaatsen, zoals Bol.com, is het mogelijk met een paar klikken op een telefoon een breed scala aan producten te kopen die een dag later thuis worden afgeleverd. Niet alleen legale markten zijn door de komst van nieuwe technologieën veranderd. Zo werd in 2011 de eerste darknet-markt Silk Road gelanceerd en volgden er daarna nog velen.

De politie heeft hierna niet stilgezeten. In 2017 werden de darknet-markten Alpha Bay en Hansa opgerold door de Nederlandse politie en FBI. Dit leidde vervolgens tot een grote vertrouwensbreuk in darknet-marktplaatsen. Kopers en verkopers gingen op zoek naar meer decentraal gereguleerde platformen zoals de socialmediaplatforms Telegram, Discord en Skype. De politie heeft ontdekt dat in Nederland voornamelijk het socialmediaplatform Telegram aan populariteit won. Op Telegram bestaan groepen met duizenden leden die voor eenieder vrij toegankelijk zijn. Op deze groepen wordt een breed scala aan criminele goederen en diensten aangeboden, zoals verdovende middelen en wapens. Deze applicatie lijkt populair te zijn door de grote mate van anonimiteit die een gebruiker erop geniet. Zo is er weinig informatie uit een profiel van een gebruiker te halen en reageert Telegram niet op vorderingen van opsporingsdiensten.

Op zoek naar wetenschappelijke inzichten

Diverse wetenschappelijke onderzoeken laten daarnaast zien dat ook andere populaire socialmediaplatformen, zoals Facebook, Instagram en Snapchat gebruikt worden voor het verhandelen van verdovende middelen in het Verenigd Koninkrijk en de Scandinavische landen (Demant, Bakken, Oksanen & Gunnlaugsson, 2019; McCulloch & Furlong, 2019; Moyle. Childs, Coomber & Barratt, 2018). Reden hiervoor zou zijn dat deze platformen een groot bereik hebben en veel makkelijker te gebruiken zijn dan darknet-markten. Hoe het gebruik van andere socialmediaplatformen zich in Nederland gemanifesteerd heeft, blijft echter onduidelijk. Team Digitale Opsporing (TDO) van de eenheid Amsterdam had daarom behoefte aan wetenschappelijk onderzoek naar dit fenomeen, zodat criminele handel op social media effectiever gemonitord en bestreden kan worden. Ondanks dat de politie een beeld heeft



Over de auteur

Jan Sosnowy MSc is als rechedeskundige werkzaam bij Dienst Infra PIT te Utrecht.

van criminele handel op Telegram, ontbreekt het ook hier aan wetenschappelijke inzichten. Om deze behoefte te vervullen is er onderzoek uitgevoerd in twee fasen. In fase 1 zijn er interviews uitgevoerd met diverse specialisten binnen de opsporing (n=10). Deze interviews hebben een globaal beeld opgeleverd van socialmediaplatformen die gebruikt worden voor het aanbieden van criminele goederen en diensten. Op basis van dit beeld zijn naast Telegram twee andere socialmediaplatformen uitgekozen die in fase 2 van het onderzoek twee maanden etnografisch onderzocht zijn. Op deze manier is gepoogd het verkregen beeld in fase 1 te verifiëren en verder uit te diepen. Bij etnografisch onderzoek maakt een onderzoeker deel uit van een leefomgeving met als doel deze te beschrijven. In dit onderzoek is dat gedaan door verkopers te volgen middels valse socialmediaprofielen.

Vooral jongeren zijn actief

De interviews hebben het beeld opgeleverd dat Telegram, Instagram en Snapchat momenteel de belangrijkste platformen zijn als het gaat om het aanbieden van criminele goederen en diensten in Nederland. De reden hiervoor zou zijn dat deze platformen een groot bereik kennen. Ook gaven veel respondenten aan dat voornamelijk jonge mensen actief zijn op deze platformen. Zo vertelde een geïnterviewde officier van justitie die onderzoeken draait naar vuurwapenhandel op Telegram, dat verdachten vooral zeventien tot negentien jaar oud. Dat vooral jongeren actief handelen op deze platformen, lijkt ook niet gek. Onderzoek toont namelijk aan dat een zeer groot deel van de jongeren in Nederland gebruik maakt van Snapchat en Instagram, wat het waarschijnlijker maakt dat ook handelaren jongeren zijn. Het etnografisch onderzoek bevestigde

Literatuur

- Demant, J.J., Bakken, S.A., Oksanen, A., & Gunnlaugsson, H. (2019). Drug dealing on Facebook, Snapchat and Instagram: A qualitative analysis of novel drug markets in the Nordic countries. *Drug and Alcohol Review*, 38(4), 377-385.
- McCulloch, L., & Furlong, S. (2019). *DM for Details: Selling Drugs in the Age of Social Media*. (z.p.): Volteface.
- Moyle, L., Childs, A., Coomber, R., & Barratt, M. (2018). #Drugsforsale: An exploration of the use of social media and encrypted messaging apps to supply and access drugs. *The International Journal on Drug Policy*, 63, 101-110.



Aanbod vals geld (Snapchat)



Aanbod automatisch vuurwapen (Snapchat)



Het lijkt erop dat de mate van **anonymiteit** in relatie staat tot de **ernst** van het aanbod

vervolgens dat Telegram, Instagram en Snapchat inderdaad gebruikt worden voor criminele handel. Op Telegram werden twee criminele handelsgroepen gevolgd, namelijk Telemarkt en Martplaats XXL. Beide groepen kennen veel actieve verkopers. In de handelsgroep 'Telemarkt' werden 162 unieke verkopers geïdentificeerd over een tijdsperiode van 4,6 dagen. In de handelsgroep 'Marktplaats XXL' waren dit er zelfs 232 in 1,5 dag. In deze groepen werden onder andere een breed scala aan verdovende middelen, digitale middelen (bv. phishing panelen en gehackte accounts), vals geld, valse documenten, vuurwerk en wapens (o.a. stroomstootwapens en vuurwapens) openlijk aangeboden. Daarnaast zijn er veel personen actief die geldezels proberen te ronselen door andere mensen te vragen hun pinpas uit te lenen. Ronselaars beloven een groot bedrag uit te keren aan mensen die hier op ingaan. Criminele handel op Instagram en Snapchat werkt in vergelijking met Telegram anders. Op deze platformen dienen profielen van handelaren handmatig gezocht en gevolgd te worden. Tijdens het twee maanden durende etnografisch onderzoek zijn 190 unieke Instagram- en 91 unieke Snapchatprofielen geïdentificeerd waarop criminele goederen en diensten werden aangeboden. Profielen dragen vaak namen die suggereren dat er iets op verhandeld wordt, zoals assie020 of boksbeugelso10. Op beide platformen werden dezelfde categorieën criminele goederen en diensten aangeboden als op Telegram, maar was er wel één belangrijk verschil. Op Snapchat werd een gevarieerder en ernstiger aanbod van criminele goederen

en diensten aangetroffen. Waar het aanbod op Instagram zich beperkte tot vooral softdrugs en 'onschuldigere' wapens zoals boksbeugels, kwamen harddrugs en vuurwapens wel voor op Snapchat. Het lijkt erop dat, net als op Telegram, anonimiteit hierbij een grote rol speelt. Profielen op Instagram zijn bijvoorbeeld erg toegankelijk en inzichtelijk. Ook bij privéprofielen is het door de grote zichtbaarheid van informatie eenvoudig te bepalen wat iemand probeert te verkopen en hoe je diegene kunt benaderen. Dit is bij Snapchat niet het geval. Snapchat is dusdanig ontworpen dat geposte informatie snel verdwijnt, bijvoorbeeld wanneer een bericht gelezen is of automatisch na 24 uur. De zichtbaarheid van informatie is ook een stuk minder in vergelijking met Instagram. Geposte informatie kan alleen bekeken worden indien een vriendschapsverzoek door een verkoper is goedgekeurd, tenzij verkopers een openbaar profiel hebben. In tegenstelling tot Instagram is het van tevoren helemaal niet zeker of een Snapchat profiel daadwerkelijk gebruikt wordt voor het aanbieden van criminele goederen en diensten. Het lijkt er hiermee op dat de mate van anonimiteit in relatie staat tot de ernst van het aanbod.

Actief in heel Nederland

Een belangrijke nevenbevinding in dit onderzoek is dat verkopers actief lijken te zijn in heel Nederland, maar dat het overgrote deel (64,3%) niet aangeeft waar zij actief zijn. Welke Eenheid een zaak moet oppakken, is hierdoor niet altijd duidelijk. Ook zijn sommige verkopers actief in andere landen, zoals België en Duitsland, waardoor de handel ook grensoverschrijdend kan zijn. Tot slot heeft dit onderzoek ook aangetoond dat criminele handel op social media plaatsvindt in meer besloten groepen. De onderzoeker is per toeval uitgenodigd in een besloten handelsgroep op Snapchat. Deze groep is besloten, omdat men hier alleen op uitnodiging in kan komen. In deze groep werden criminele goederen en diensten, waaronder vuurwapens, openlijk



Aanbod kapmessen (Snapchat)

aangeboden. De bevindingen laten zien dat criminele handel op social media in verschillende vormen voorkomt, namelijk openlijk (Instagram en Telegram), semi-openlijk (Snapchat) en besloten (besloten groepen). Vooral deze laatste vorm zal voor de politie lastig zijn om te handhaven, omdat hiervoor uitnodigingen vereist zijn.

Tijdens het etnografisch onderzoek is meerdere keren (n=5) melding gedaan van strafbare feiten. Dit ging om vuurwapenhandel en zaken waar aanknopingspunten aanwezig waren voor de opsporing. Overige onderzoeksgegevens zijn na het onderzoek verstrekt aan TDO Amsterdam.

De potentie van social media

Dit onderzoek is het eerste onderzoek in Nederland naar criminele markten op social media en heeft een criminele handelsvorm aan het licht gebracht waar de politie eerder nog geen weet van had. Dat criminele handel op deze platformen voorkomt is niet gek, aangezien wetenschappelijk onderzoek dit al aantoonde in het Verenigd Koninkrijk en Scandinavische landen. De bevindingen van dit onderzoek zijn daarmee grotendeels in lijn met bestaande literatuur. Het voegt daaraan toe dat social media voor veel meer gebruikt worden dan het verkopen van verdovende middelen. Zo worden onder andere wapens, vuurwerk en digitale middelen aangeboden, maar houdt het hier niet op. Recentelijk is de politie geconfronteerd met jongeren die via social media opriepen tot de avondklokkellen in diverse steden waar vervolgens door een grote groep gehoor aan werd gegeven. Deze voorbeelden laten de potentie zien van socialmediaplatformen bij het faciliteren van diverse criminele activiteiten. Doordat in slechts twee maanden tijd een grote hoeveelheid socialmediaprofielen gevonden zijn waarop criminele goederen en diensten werden aangeboden, kan met absolute zekerheid gesteld worden dat criminele handel op social media een feit is.

Ondanks dat het onderzoek met succes



Ingrijpen om te voorkomen dat een deel van de jonge generatie via social media afglijdt naar de onderwereld

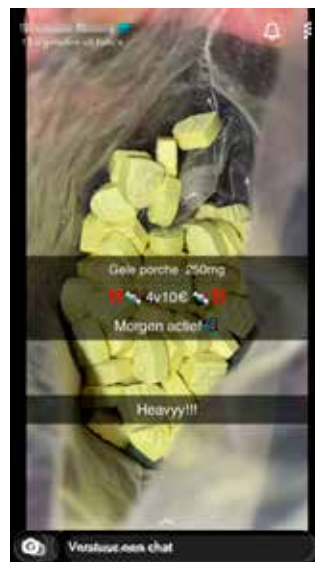
verlopen is, is het wel mogelijk dat andere relevante socialmediaplatformen over het hoofd gezien werden. De meeste respondenten kwamen uit de opsporing, waardoor het mogelijk is dat zij niet een volledig beeld konden geven. Het is daardoor onduidelijk of de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar andere socialmediaplatformen, zoals Facebook of TikTok. Door snelle technologische veranderingen is het ook mogelijk dat de onderzoeksresultaten op korte termijn niet meer accuraat zijn. Tot slot geeft dit onderzoek geen beeld over de werkelijke omvang van het probleem. Verder onderzoek is hiervoor nodig.

Verleidingen van de digitale onderwereld

De politie zal nu moeten bepalen of en hoe zij dit probleem op social media gaan aanpakken. Dat er een aanpak bedacht moet worden, lijkt echter onvermijdelijk. Gezien het vermoeden dat vooral jongeren actief zijn met deze vorm van handel, moet de politie de ernst van het probleem niet onderschatten. Ingrijpen is noodzakelijk om te voorkomen dat een deel van de jonge generatie via social media afglijdt naar de onderwereld. Niet alleen deze jongeren lopen echter gevaar. Instagram en Snapchat zijn ook zeer populair onder zeer jonge kinderen die zelf niets met handel te maken hebben. Gezien het gemak waarmee criminele profielen door de onderzoeker gevonden zijn, lopen deze kinderen het risico om vroeg in hun leven geconfronteerd te worden met de verleidingen van de digitale onderwereld, met alle gevolgen van dien.

Bent u geïnteresseerd in het onderzoek?

De gehele thesis is aan te vragen bij de auteur jan.sosnowy@politie.nl.



Aanbod XTC (Snapchat)

Bernard Welten
Vml korpschef Amsterdam-Amstelland



Samenwerkingsgerichtheid

Het is alweer bijna dertig jaar geleden. Een Boeing 747 van El Al stortte neer op de Amsterdamse Bijlmermeer. Tijdens het onderzoek – om vast te stellen wie in welke vernielde woning moest hebben gewoond – waren voor een compleet beeld 34 bestanden nodig. Het bevolkingsregister was allesbehalve volledig. Uiteindelijk bleken de gegevens van het postorderbedrijf Wehkamp het dichtst bij de waarheid. Maar, als we niet hadden kunnen beschikken over alle 34 bestanden, dan waren we nooit uit de puzzel gekomen.

Feit was dat geen van de instanties een volledig beeld had. Het eenvoudige leerpunt was dat je elkaar nodig had. Iedereen toonde grote bereidheid mee te werken aan het gezamenlijke resultaat. Maar de crisis was nog niet achter de rug of iedereen verschool zich weer in de eigen koker. Met als resultaat dat de linkerhand van de overheid geen idee heeft wat de rechterhand doet. En lijkt dat ook niet te willen weten. Waarom dat zo is? Of waarom we dat laten bestaan? Omdat instanties alleen maar administratieve burenhulp verlenen als er ook sprake is van een eigen belang. Geldt dat ook niet voor de politie? Ik durf die stelling wel aan. De Nederlandse overheid, inclusief de politie, koestert de geborgenheid van de eigen silo. Het idee dat iedere publieke instantie zich onderdeel voelt van één groter geheel (de BV-Nederland), lijkt nauwelijks ontwikkeld. Toen ik korpschef was van Amsterdam-Amstelland, moest ik vaststellen dat er in Nederland tienduizenden veroordeelden rondliepen die nog een boete hadden openstaan of een straf moesten uitzitten. Tegelijkertijd legde niemand hen een strobreed in de weg als deze personen een paspoort of een rijbewijs bij de gemeenten kwamen ophalen. Ook Bart van U., die later oud-mi-

nister Els Borst om het leven bracht, had veel eerder getraceerd en aangehouden kunnen worden. Als de overheid als iOverheid had gewerkt.

Voor vrienden en mijzelf waren vergelijkbare voorbeelden aanleiding om in 2013 een burgerinitiatief van de grond te tillen: iOverheid. Niet alleen om 'het bestaande beter te verbinden' maar ook om het egocentrische karakter van overheidsinstanties te problematiseren. Wijlen burgemeester Van der Laan werd onze beschermheer.

Tijdens ambtswoninggesprekken aan de Herengracht maakte menig minister zijn opwachting. Je ziet het begrip iOverheid allengs meer terug in de ambtelijke stukken aan de Kamer. De gedachte om te willen werken als iOverheid begint voet aan de grond te krijgen.

Inmiddels heeft ook de VNG¹ ons omarmd en werkt met ons aan het doorbreken van de verkokering van overheidsprocessen. Vraag is of ook de politie werk wil maken van haar ambitie van 'samenwerkingsgerichtheid'. Signaleren en adviseren geldt niet alleen naar derden, maar ook voor de politie zelf.

Onlangs heeft het Initiatief iOverheid contact gelegd met de grondlegger van Politie in Beweging. Tim Roskam heeft zich opgeworpen om sturende pleitbezorger te willen zijn voor de projecten waarbij

ook de politie van meerwaarde kan zijn ten opzichte van instanties. Dat zal ook de bereidheid bij derden verhogen om iets voor de politie te betekenen. En niet alleen als er sprake is van een crisis.

Dat zou mooi zijn.

De Nederlandse
overheid, **inclusief**
de politie, koestert de
geborgenheid
van de eigen silo



1 <https://initiatiefloverheid.nl>



SMART CITY OPLOSSING

Slim | Wendbaar | Duurzaam



Slimme detectie

- Gezichtsherkenning
- Kentekenplaat herkenning



Krachtig zicht

- Panoramisch beeld
- Ultra-zoom beeld
- Thermische detectie



Snelle reactie

- Mobiele handhaving
- Geïntegreerd beheer



Effectief opsporing

- Verdacht doel zoeken
- Traceren van paden



Kijk voor meer informatie over Dahua's safe city oplossingen op
<https://www.dahuasecurity.com/nl/solutions/Solutions-by-Industry/Government/Safe-City>

DAHUA EUROPE B.V.

NL Office: Louis Braillelaan 80, 2719 EK Zoetermeer, Nederland
 Tel: +31 (0)85 071 57 00 | Website: www.dahuasecurity.com/nl | Email: sales.benelux@dahuatech.com

Antoinette Verhage (red.) Deontologie en integriteitsbewaking voor criminologen

2de, herziene uitgave



Criminologen werken vaak in sectoren waarbij integer optreden essentieel is en doorgaans ook de kern uitmaakt van hun functie. Morele dilemma's liggen in hun beroepspraktijk voor het oprapen.

Bij elke beslissing staan professionele en persoonlijke standaarden centraal. Hoe bijvoorbeeld te handelen in zaken als:

- de afweging tussen beroepsgeheim en informatieplicht als hulpverlener,
- de omgang met informatie als politiemanager,
- de aanvaarding (of niet) van een uitnodiging voor een benefiet-entente als magistraat,
- de afweging van belangen van klanten enerzijds en burgers anderzijds,
- de aanvaarding van geschenken als ambtenaar,
- de omgang met de druk tot het selectief weergeven van onderzoeksresultaten?

Dit handboek geeft aan criminologen (in spe) handvatten om met dilemma's om te gaan.

Bestel nu op www.gompel-svacina.eu

Gompel&Svacina

Wilma Duijst, Udo Reijnders,
Guido Reijnen & Lianne Dijkhuizen (red.)

Handboek Forensische Geneeskunde

Handboek Forensische Geneeskunde biedt forensisch artsen en iedereen die met deze artsen samenwerkt een overzicht van de huidige stand van zaken in Nederland. Het gaat in op de situaties zoals die voorkomen in de praktijk van de Nederlandse forensisch arts. Het bestrijkt alle aspecten van de forensische geneeskunde, van lijkschouw tot forensisch medisch onderzoek en arrestantenzorg.

Daarmee is het ook het leerboek bij uitstek voor (forensisch) artsen in opleiding.

De Nederlandse juridische context en het bredere mensenrechtelijke kader worden nauwkeurig beschreven. Het geheel is ruim geïllustreerd met originele verduidelijkende tekeningen en praktijkfoto's. Wat moet er gebeuren bij de vondst van een lijk onder aan de trap? Kan een bloedproef worden uitgevoerd bij een comateuze patiënt? En wat kunnen forensische radiologie en een sectie toevoegen aan de lijkschouw? Antwoorden op deze en gelijkaardige vragen staan in dit boek.



Bestel nu op www.gompel-svacina.eu

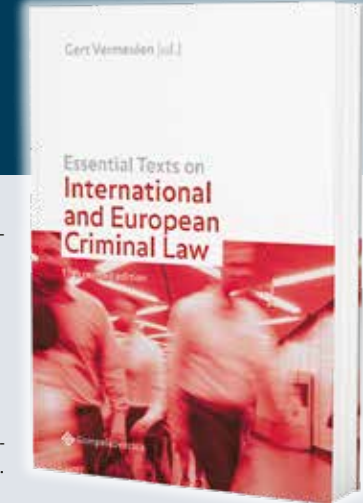
Gompel&Svacina

Gert Vermeulen (Ed.) Essential Texts on International and European Criminal Law

This book comprises the principal multilateral legal instruments on international and European criminal law, with a special institutional focus on Europol, Eurojust and the European Public Prosecutor's Office, a substantive focus on international, organised and serious crime, including terrorism, and a focus on procedural rights approximation. Given the relevance thereof for international information exchange in criminal matters, relevant data protection instruments have also been included in the selection.

The texts have been ordered according to the corresponding multilateral co-operation level: either Prüm, the European Union (comprising Schengen-related texts), the Council of Europe or the United Nations. This edition provides students as well as practitioners (judicial and law enforcement authorities, lawyers, researchers, ...) throughout Europe with an accurate and up-to-date edition of essential texts on international and European criminal law.

All texts have been updated until 13 January 2021.



Bestel nu op www.gompel-svacina.eu

Gompel&Svacina

Philippe De Baets, Janine Janssen,
Anton van Wijk & Johan Braeckman (eds.)

Sektarische bewegingen

De kennis van het sektarische fenomeen is in politieke en juridische kringen fragmentarisch en uitermate beperkt. Zo loopt de informatie-uitwisseling en coördinatie van strafrechtelijke onderzoeken vaak mank, wat versterkt wordt door het gebrek aan mensen en middelen. De COVID-19-crisis brengt de problematiek van sektarische ontsporingen opnieuw in de schijnwerpers. Zo signaleerde de Belgische sektewaakhond IACSSO een toenemend aantal onrustwekkende meldingen: de volksgezondheid komt in het gevaar doordat sekten preventieve en vaccinatie-inspanningen dreigen te ondermijnen. De terreuraanslagen in Europa leidden tot een heroriëntatie van mensen en middelen naar het contraterroisme.

De sektarische dimensie van radicaliseringsprocessen in islamitische en extreemrechtse groeperingen werd vooralsnog onvoldoende tegen het licht gehouden.

Dit Cahier belicht verschillende dimensies van sektarische bewegingen. Naast een grondige fenomeenanalyse wordt de vraag gesteld of strafrechtelijke handhaving wel doeltreffend is. Kan er niet beter worden ingezet op een bestuurlijke bundeling van krachten en op preventie via onderwijs en hulpverlening? Andersoortige juridische interventies van burgerlijke, fiscale of sociaalrechtelijke aard bezitten potentieel. De handavingsinspanningen hinken echter achterop, aangezien het sekteland-schap snel evolueert en zich vrij flexibel aanpast aan de gewijzigde maatschappelijke omstandigheden. De slachtoffers dreigen hierdoor in de kou te blijven staan. Experts en hulpverleners luiden de alarmbel via de media, maar de uitdagingen worden er niet minder om.



Overige nummers van huidige jaargang



Verhoor van kwetsbare volwassenen

Marc Bockstaele, Frédéric Declercq, Robin Kranendonk, Koen Geijsen & Auke Van Dijk (eds.)



Europese politiesamenwerking

Timo Kansil, Antoinette Verhage, Peter De Buysscher & Gert Vermeulen (eds.)



Politie op het platteland

Renze Salet, Sofie De Kimpe, Bert Wiegant & Paul Ponsaers (eds.)