

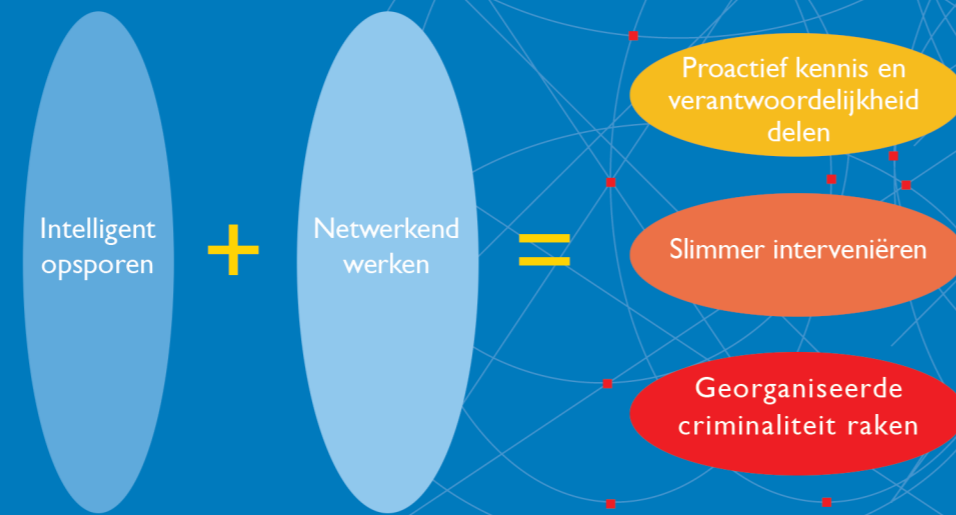
In het project 'Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen' is in vier korpsen gewerkt met divers samengestelde teams aan een netwerkende stijl van werken rondom concrete criminaliteitsvraagstukken. Daarbij is tevens met elkaar gewerkt aan een nieuw model voor investigation met aandacht voor netwerken. In dit boek wordt dit model uit de doeken gedaan. Criminaliteit los je niet op door alleen achter de boeven te jagen. Dat leidt in veel gevallen tot blunders. Kennis van zaken is van belang, net als de waarom-vraag die vooraf gesteld moet worden in het investigationproces. Het in kaart brengen van actoren en activiteiten ontrafelt de businessketen. De rol van stakeholders is daarbij niet te onderschatten. Samen met hen kan de politie gericht interveniëren in het netwerk van boven- en onderwereld en wordt criminaliteit doeltreffend geraakt. Om netwerkend werken en intelligent opsporen in te bedden in de bestaande werkprocessen zal de politie met haar tijd mee moeten gaan en open staan voor hoger opgeleiden, diversiteit en fris denken.

Dit boek is mogelijk gemaakt door de open mind van een voorhoede van denkers en doeners binnen de Nederlandse Politie.

Over de auteurs:

Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Business Universiteit Nyenrode en oprichter/directeur van MeetingMoreMinds, gespecialiseerd in intercompany netwerkstrategievorming en implementatie.

Marjanne van der Helm MSc is sociologe en bestuurskundige en werkzaam als coördinerend adviseur bij MeetingMoreMinds.

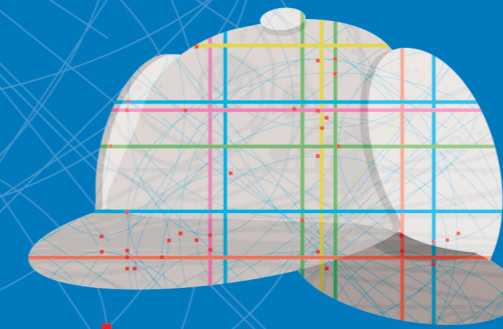


Prof. dr. Annemieke J. M. Roobeek en Marjanne van der Helm MSc

Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen

Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen Een meervoudige uitdaging voor de Nederlandse Politie

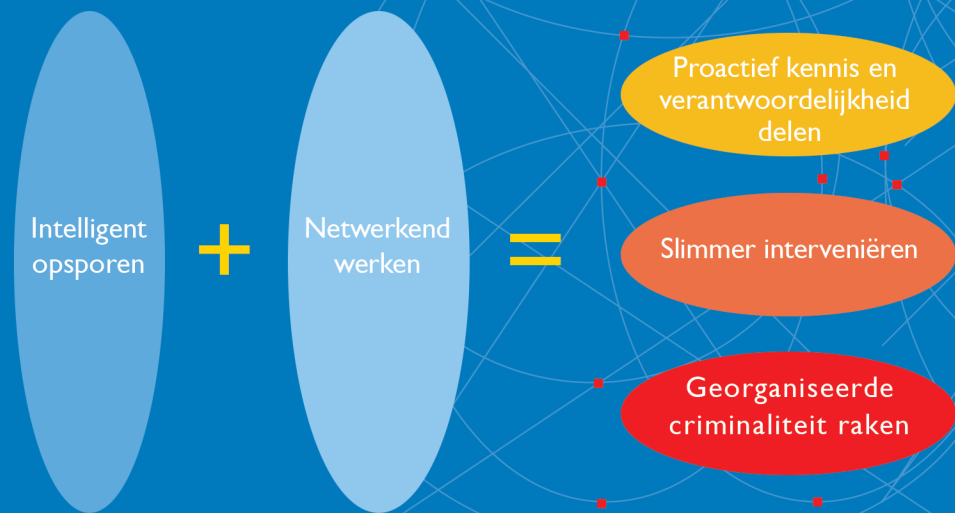
Prof. dr. Annemieke J. M. Roobeek en Marjanne van der Helm MSc



Rapportage van MeetingMoreMinds voor de Raad van Korpschefs en de directies van het Landelijk Programma HRM en het Programma Versterking Opsporing van de Nederlandse Politie.

We leven in een netwerkmaatschappij. Mensen, bedrijven, organisaties zijn via netwerken met elkaar verbonden. High tech wordt gecommuniceerd en high touch wordt met elkaar kennis overgedragen. Van generatie Y jongeren tot kenniswerkers wordt er onderling in uiteenlopende netwerken geschakeld om informatie en kennis te combineren die tot oplossingen leidt. In dit boek wordt netwerkend werken praktisch hanteerbaar gemaakt in de politieorganisatie en in het bijzonder in de opsporing. Netwerkend werken, intern tussen onderdelen van de politie en extern met ketenpartners en stakeholders, is noodzakelijk om een betere prestatie te leveren in de opsporing. Een belangrijke voorwaarde is dat er in het opsporingsproces veel meer gebruik gemaakt wordt van kennis van hoger opgeleiden die in de politiekorpsen de komende tijd voor handen komt. Een nieuwe generatie recherchekundigen, FinEC deskundigen, forensische experts en digitale rechercheurs wordt opgeleid en stroomt de korpsen in. In 2012 is 20% van het politiepersoneel hoger opgeleid. Zij dragen bij het kennispeil te verhogen. Dit geldt vooral voor het investigationproces rond complexe criminaliteitsvraagstukken. Gezien hun kennisachtergrond en professionele werkervaring elders kunnen de hoger opgeleiden ook bestaande routines doorbreken door nieuwe en andere inzichten in te brengen. Met de komst van meer hoger opgeleiden in de politieorganisatie zal er nagedacht moeten worden over een andere verhouding tussen 'blauw' en 'brein'. Van hiërarchische aansturing naar horizontale samenwerking en van leidinggeven naar leiderschap zijn thema's die de bestaande politiecultuur zullen gaan transformeren.





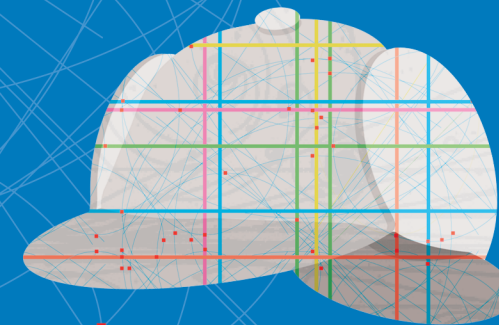
Prof. dr. Annemieke J. M. Roobeek en Marjanne van der Helm MSc

Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen

Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen

Een meervoudige uitdaging voor de Nederlandse Politie

Prof. dr. Annemieke J. M. Roobeek en Marjanne van der Helm MSc



Rapportage van MeetingMoreMinds voor de Raad van Korpschefs en de directies van het Landelijk Programma HRM en het Programma Versterking Opsporing van de Nederlandse Politie.



Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen

Annemieke J. M. Roobeek en Marjanne van der Helm



Inhoudsopgave

Inleiding: Met frisse ogen kijken.....	4
1. Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen	9
2. De meervoudige uitdaging	21
3. Ontvankelijk worden voor hoger opgeleiden in de politiekorpsen	27
4. Investigation is de kern van opsporing	33
5. De intelligente netwerkaanpak toegepast op opsporing	39
5.1 Stakeholderanalyse	41
5.2 Netwerkaarten	45
5.3 Analyse van het criminaliteitsgebied en de financiële stromen	49
5.4 Doelgroep verkenning	51
5.5 Digitaal researcheren	55
5.6 Barrièremodel	57
5.7 Briefings: Communicatie inzetten om netwerkpartners te activeren ...	62
5.8 Netwerkend werken en Intelligent Opsporen: een in de praktijk bewezen concept	63

6. Denklijnen naar de toekomst	68
6.1 De Brains	68
6.2 Web 2.0	69
6.3 Nieuwe generaties netwerkende professionals op de arbeidsmarkt ..	70
6.4 Internationaal perspectief op netwerken in opsporing	75
6.5 Rode draden voor de toekomst: pro-actief, preventief, professioneel en inclusief	78
6.6 Mogelijke scenario's	79
6.7 Verder denken om het nu écht te doen.....	81
7. Lessons Learned en aanbevelingen	84
Bijlage: beroepsprofiel onderzoekers	88
Literatuur en bronnen	92

Inleiding: Met frisse ogen kijken

Wie met frisse ogen kijkt, ziet andere dingen in de politieorganisatie. Zonder last van ongeschreven regels, ingesleten bedrijfsculturen en politieke correctheid, wordt de blik van de buitenstaander scherper. De onbevangenheid maakt dat de buitenstaander de waarom vraag veelvuldig stelt. Waarom wordt er zo fragmentarisch gewerkt? Waarom is de cultuur zo intern gericht? Waarom gaan opsporingszaken zoals ze gaan? Waarom denkt de politie dat elk probleem van haar is? Waarom wordt niet simpelweg contact gelegd met de ketenpartners? Waarom zijn er barrières om samen te werken? Waarom worden de afgestudeerde Masters of Criminal Investigation (MCI's) niet warm ontvangen? Waarom wordt de meerwaarde van het denk- en handelingsvermogen van hoger opgeleiden niet gezien terwijl elke andere onderneming dat wel ziet? Waarom willen de meeste politiemensen dat de politieorganisatie blijft zoals ze is, terwijl de wereld eromheen zo verandert? Waarom is het zo moeilijk om een aansprekende Werkgeversvisie in de politiekorpsen om te zetten naar een andere stijl van werken? Waarom wel veel pilots, proeftuinen en initiatieven op alle terreinen, maar waarom geen beklijving van de vernieuwingsgedachten daarachter? Waarom?

Het getuigt van moed van een vernieuwende voorhoede binnen de Nederlandse Politie om MeetingMoreMinds uit te nodigen om in de luwte action research te doen naar de mogelijkheden voor netwerkend werken en een andere manier van opsporen. Vanuit onze kennis over netwerken en uitgebreide ervaring met transformatieprojecten in tientallen ondernemingen en overheidsorganisaties

zijn wij gaan onderzoeken wat voor interventies mogelijk zijn om de politie, en met name de recherche, slimmer, sneller, innovatiever en intelligenter te maken. Integraal onderdeel daarvan is het zoeken naar een werkomgeving die stimulerend en uitdagend is voor hoger opgeleide zij-instromers en doorstromers. Hoe boei je professionals in een cultuur waar 'handjes' meer aanzien hebben dan 'brains'?

De interventies hebben ten eerste betrekking op de inhoud van het werk, in dit geval de inhoud van de criminaliteitsgebieden die centraal stonden in de vier verschillende korpsen die deelnamen. Waarom heeft criminaliteitsgebied X een prioriteit en wat zijn de vraagstukken die hieraan ten grondslag liggen? Ten tweede hebben de interventies betrekking op de samenstelling van de teams van politiemensen. Optimalisering van kennisbenutting wordt bevorderd door de samenstelling van de teams heel divers te laten zijn. Er ontstaan dan natuurlijke vormen van kennisoverdracht. De som der delen is in divers samengestelde groepen groter dan in expertteams of in traditioneel samengestelde politieteams. Er is geëxperimenteerd met nieuwe teamsamenstellingen, waarbij naast politiemensen uit de recherche, handhaving en wijkteams, expliciet ruimte is gemaakt voor hoger opgeleiden, met name de MCI-afgestudeerden (doorstroom en zij-instroom), maar ook FinEC experts, digitale rechercheurs en integrale veiligheidsdeskundigen. Ook verschillen in generaties en man-vrouw verhoudingen zijn in de diversiteit meegenomen. Ten derde zijn interventies gepleegd op de manier waarop er gewerkt is aan opsporingsvraagstukken. Alle teams hebben rondom een criminaliteitsvraagstuk netwerkend binnen en buiten de politie gewerkt. Uit de netwerkervaringen over de teams heen is een nieuwe

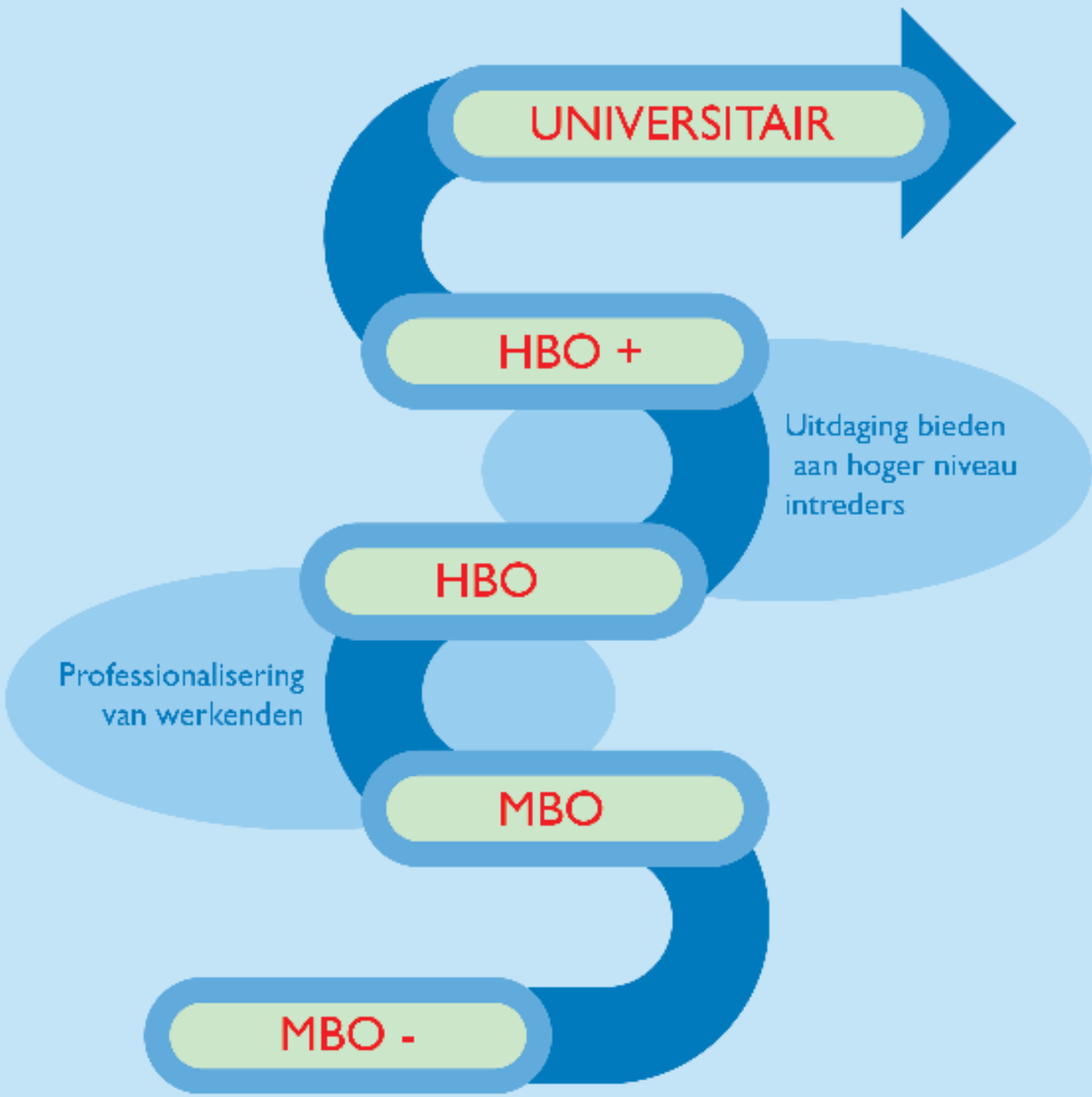
Criminelen netwerken al jaren, terwijl de politie het nog moet leren

opsporingsaanpak ontwikkeld die we 'intelligent opsporen' genoemd hebben. Het begrip investigation heeft hierbij (weer) een centrale betekenis gekregen. Niet de boef, maar grip op het vraagstuk staat centraal om van daaruit met behulp van ketenpartners, het gebruik van moderne technieken en nieuwe kennisinzichten interventies te plegen die met groter effect de criminaliteit raken en verstoren.

Vanuit de Raad van Korpschefs is Pieter-Jaap Aalbersberg de opdrachtgever voor dit traject geweest. Vanuit zijn betrokkenheid bij de Werkgeversvisie heeft hij een concretiseringslag willen maken, toegepast op de rol van hoger opgeleiden in de opsporingspraktijk. Hij heeft toegezien op de inhoud van het traject en heeft tussentijds de bevindingen met ons besproken. Martin van Bochove, programmamanager van het programma Versterking Opsporing (PVO), heeft actief meegedacht over de uitvoering van de deelprojecten en communicatie naar de portefeuillehouders opsporing. Henk Boekhout heeft de rol van interne projectleider vervuld vanuit zijn functie van Projectleider bij het Landelijk Programma HRM. Hij is de interne spil en het aanspreekpunt voor de deelnemende korpsen geweest. Voor reflectie op de inhoud hebben we ondersteuning gekregen van Ab Spaan, voormalig commissaris van politie in Haaglanden en nu Programmadirecteur bij vtsPN van de Voorziening voor Product- en Procesontwikkeling (VPP). Zij hebben als ware netwerkers hun contacten voor ons aangeboord om tijdens het traject de netwerkaanpak te bespreken. Wij hebben voor veel van de aangedragen contacten interactieve masterclasses verzorgd. Dit is gebeurd met bijvoorbeeld HR-adviseurs die over het hele land actief zijn binnen de politie, met portefeuillehouders opsporing, met het programmamanagement FinEC en met docenten, onderzoekers en bestuurders van de Politieacademie. Zonder constante reflectie

leer je niet, maar zonder de blik vooruit te werpen krijg je geen zicht op de richting waar de toekomstige politie naar toe kan gaan.

In deze rapportage delen we onze ervaringen, bevindingen en adviezen met een veel grotere groep. Wij zijn ons ervan bewust dat wij niet met een politiebril gekeken hebben. Het zijn dus mogelijk ook andere beelden die u via onze ogen ziet. Dat kan verfrissend zijn, maar ook wrijving oproepen. Beide zijn nodig om de dialoog te voeden die Politie Nederland een glanzende toekomst geeft. Daarvan is één ding zeker: het is een samenspel van de Politie met vele andere partijen die al netwerkend kennis uitwisselen en verantwoordelijkheid gaan delen.



Hoofdstuk 1. Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen

Organisaties die midden in de veranderende samenleving staan zouden het vermogen moeten hebben om zich als communicerende vaten aan te passen. We hebben het over adaptieve organisaties, die inspelen op de veranderende vraag uit de complexer geworden samenleving. Zij veranderen hun stijl van werken en zorgen dat tijdig nieuwe kennis en competenties beschikbaar zijn, zodat medewerkers soepel en flexibel op nieuwe uitdagingen in kunnen gaan. Het houdt de geest creatief en lenig. De organisatie wordt wendbaar, open en innovatief. Intern zijn er netwerken gecreëerd, die maken dat mensen elkaar kennen, omdat ze met elkaar over de interne structuren heen flexibel samenwerken. Ook zijn er lijnen naar buiten getrokken om met andere bedrijven samen te werken. Innoveren doe je door nieuwe combinaties te zoeken. Die ontstaan door externe relaties op te bouwen en inhoud te geven. Adaptieve, netwerkende organisaties zijn hot spots voor mensen die zich met anderen professioneel willen ontplooiën en tegelijkertijd als collectief resultaten willen behalen. Leiderschap is horizontaal ingestoken en dient de organisatie.

Als u denkt dat dit niet over de politie gaat, kunnen we u aangenaam verrassen. De Werkgeversvisie van de Nederlandse Politie uit juni 2008 schetst een beeld dat de adaptieve, netwerkende organisatie dicht benadert. Ook in eerdere visies, zoals het toonaangevende PiO – Politie in Ontwikkeling uit mei 2005 en in de visie op leiderschap in ‘Leiden is doen’ uit 2006 wordt de vernieuwing in de Nederlandse politie uitgedragen. De Werkgeversvisie is duidelijk waar het gaat om een andere stijl van werken die nodig is om de hoofdpoging van de politie in

Een probleem is dat een groot deel van de politie nog altijd ‘beginnend kaal’ is

de komende jaren uit te kunnen voeren. De politieorganisatie zal zich volgens die visie meer moeten transformeren naar een wendbare, creatieve, netwerkende organisatie. De kennis binnen en buiten zal beter benut moeten worden, zodat kennis- en informatiestromen beschikbaar komen voor uiteenlopende onderdelen van de politie. Van wijk tot wereld, van buurtregisseurs tot opsporingsdiensten, zullen elkaar beter moeten kunnen vinden en met elkaar samenwerken. Expliciet is de Werkgeversvisie over het loslaten van het controle denken en de transitie in te zetten naar inhoudsvolle samenwerking in netwerken. Hiërarchie zal meer naar de achtergrond verdwijnen. Het horizontaal werken in ketens met andere partners en het opzetten van samenwerkingsverbanden zal prominent op de voorgrond komen. De Werkgeversvisie spreekt zich uit voor meer kwaliteit en voor slimmer werken. In een complexere samenleving waar grote vraagstukken rondom veiligheid, leefbaarheid, integratie en handhaving spelen, zijn meer kwaliteiten nodig bij de politie. Dit wordt vertaald naar kennisinbreng, competenties en leiderschap.

De politieorganisatie kan er niet omheen de stijl van werken en het personeelsbestand aan te passen. Wil de politie de gestelde ambities halen, dan zal diversiteit in de breedste zin haar beslag moeten krijgen in de eigen organisatie. Tot 1999 was slechts 4% van het politiepersoneel hoger opgeleid (HBO of academisch gevormd). De meeste medewerkers zijn MBO geschoold of lager. Via jarenlange praktijkkennis en cursussen ontwikkelt de gemiddelde politieagent zich verder, maar voor complexe vraagstukken en het slimmer organiseren van routinematig werk schiet dit tekort. Vaak wordt gesteld door de korpsleiding dat heel veel 'handjes' nodig zijn, maar de aard van het werk is aan het veranderen, zoals dat ook in veel andere bedrijven en sectoren het geval is. De kennisintensiteit is vrijwel in alle sectoren

toegenomen, van schoonmaakbedrijven tot de zorg. Niet al het werk is meer routinematig en hoeft gedaan te worden zoals het al 'altijd' gedaan is. Het stellen van de 'waarom' vraag bij tijdrovende of arbeidsintensieve klussen zal eerder van mensen komen die elders al met dergelijke werksituaties te maken hebben gehad, dan vanuit de agent die de vaste routines volgt. Een belangrijke overweging om meer hoger opgeleiden aan te trekken in de korpsen heeft te maken met het feit dat de politie steeds meer met andere partijen samenwerkt, die in de overleggen wel mensen met een HBO of academische achtergrond afvaardigen. De discrepantie wordt dan soms te groot bij werkzaamheden waar de politie meer kennis tegenover zich heeft dan zij zelf kan inbrengen. Als op grond van een ontbrekend kennis- en denkniveau de politie dan niet goed kan participeren of initiatieven kan nemen, worden kansen gemist om de samenleving te dienen. In eerste instantie kan dat bedekt blijven, maar na enige tijd blijkt dat er geen presentaties, voorstellen of initiatieven komen en de politie 'erbij' zit in plaats van de gelegenheid gebruikt om gedeelde verantwoordelijkheid productief te maken.

Concrete aanleiding om onderzoekers te leiden tot Masters of Criminal Investigation (MCI's) is het tekortschieten van de politie bij de Schiedammer Parkmoord geweest. In een evaluatierapport uit 2005 (F. Posthumus, Evaluatieonderzoek in de Schiedammer Parkmoord, OM/College van procureur-generaal) wordt gesteld dat tijdens het onderzoek naar deze moord een opeenstapeling van elkaar versterkende onzorgvuldigheden en beoordelingsfouten heeft plaatsgevonden. Minister Donner heeft daarop opdracht gegeven om de opsporing te verbeteren. Hieruit is het Programma Verbetering Opsporing (PVO) gekomen.

Operatie Koolvis (internationale vrouwenhandel): 'we hebben de hele keten aangepakt'

Naast dat in het kader van dit programma veel aandacht en geld besteed is aan middelen, zoals verhoorkamers en –studio's, en aan formalisering van opsporingsactiviteiten via protocollen en formats, is ook de investeringskant in professionalisering van medewerkers ter hand genomen. Wat de Schiedammer Parkmoordzaak met name aan het licht gebracht heeft, is het enorme achterstallige onderhoud bij de recherche, waardoor innovaties uitgebleven zijn. In totaal heeft de Nederlandse politie additioneel 63 miljoen euro in vier jaar ter beschikking gekregen om het rechercheveld beter op te leiden. In dit kader moet de opleiding van Master of Criminal Investigation geplaatst worden, de 2 jarige HBO opleiding van de Politie-academie die sinds 2006 studenten hierin opleidt. Met zij-instroom van reeds hoger opgeleiden met werkervaring, net afgestudeerden van HBO's en universiteiten en doorstromers uit de korpsgelederen zelf wordt de Nederlandse Politie de komende jaren met 1300 MCI afgestudeerden versterkt.

Verwacht wordt dat met andere kenniscompetenties, zoals het vermogen in concepten te kunnen denken, associatief te kunnen schakelen tussen informatie uit verschillende kennisgebieden en buiten de begane paden te redeneren er effectiever aan de betere oplossingen gewerkt kan worden. (Zie ook bijlage 1: het beroepsprofiel van de recherchekundige). Naast recherchekundigen is er ook een inhaalslag gaande om financieel-economisch onderlegde hoger opgeleiden binnen de korpsen te krijgen. Het programma Financieel Economische Criminaliteit is hiervoor ingesteld. Hoger opgeleiden met werkervaring uit het bankwezen, de accountancy en fiscale dienstverlening stromen in om FinEC te versterken. Vanwege de snel toegenomen wetenschappelijke kennis op het gebied van DNA-onderzoek zijn ook themagebieden zoals Intelligence en

Forensische Opsporing toegevoegd om hierop meer capaciteit te ontwikkelen. Op het gebied van digitale recherche zijn hoger opgeleiden met informatica en interactieve media kennis nodig. Voor het anders organiseren van de politieorganisatie zijn organisatiedeskundigen nodig en mensen met logistieke ervaring in grote bedrijven. Het gaat dus niet alleen om recherchekundigen als een nieuwe groep hoger opgeleiden die de korpsen de komende jaren binnenstromen, maar om een versterking van het politiewerk in de volle breedte. Dat gaat niet meer met 'meer blauw', maar door intelligente mensen die nieuwe inzichten uit andere sectoren praktisch kunnen toepassen om de politieorganisatie op alle fronten te professionaliseren.

Met de komst van hoger opgeleiden die andere achtergronden en werkervaringen hebben dan de gemiddelde politiemans of -vrouw, krijgt diversiteit een nieuwe lading. Een afspiegeling van de maatschappij betekent niet alleen meer ruimte voor vrouwen, homo's en mensen die van origine van niet-Nederlandse afkomst zijn, maar ook ruimte voor ervaren zij-instromers en jonge hoger opgeleide mensen die als professionals met nieuwe kennis in politiekorpsen gaan werken.

In een organisatie zoals de Nederlandse Politie, waar een cultuur van stabiliteit, structuur en hiërarchie gekoesterd wordt, is een interventie met hoger opgeleiden op de werkvloer niet vrij van risico's. De zittende groep middelbaar en lager opgeleiden zal altijd in de meerderheid zijn en blijven. Immers, wanneer de sprong naar 20% hoger opgeleiden gemaakt wordt, is de overgrote meerderheid nog altijd middelbaar of lager opgeleid. Dat is overigens veel lager dan in de meeste bedrijven en organisaties, simpelweg omdat meer dan 35% van de werkende bevolking

'Bij grote instituten heeft iedereen zijn afgebakende specialiteit. Resultaat: allemaal gescheiden rapportjes. Daarmee los je complexe zaken niet op.'



tegenwoordig hoger opgeleid is. De ervaring leert dat de zittende groep politiemensen niet zit te wachten op ‘wijsneuzen die nog niet eens één blauwe broek versleten hebben’. Ook hoger in de hiërarchie wordt met de nodige scepsis gekeken of het nu wel nodig is om zo’n grote instroom van minder blauw denkenden te hebben. Dat wil niet zeggen dat er veel korpsleiders tegen zijn, want vanuit de portefeuillehouders opsporing wordt juist enthousiast gereageerd op de instroom van MCI’s en andere hoger opgeleiden. Maar men zit wel met de handen in het haar hoe je deze jonge professionals en deels ervaren professionals uit andere bedrijven nu goed kan accommoderen in de bestaande korpsen met de bestaande politiecultuur. Het werk zoals het nu georganiseerd is en de aansturing, het leiderschap, past mogelijk niet meer bij de verwachtingen die de hoger opgeleiden hebben. Op het persoonlijke vlak, dat niet zo uitgesproken wordt, maar wel gevoeld, speelt dat menige lager opgeleide, maar ook doorgegroeide leidinggevendenden zullen vrezen dat hun eigen positie minder zekerheid biedt wanneer er door relatieve buitenstaanders met andere ogen naar de werkzaamheden gekeken wordt.

Een fundamenteel probleem is dat de minder hoog opgeleiden zich eigenlijk niet goed kunnen voorstellen wat de meerwaarde van de hoger opgeleiden is. Zij zijn primair op ‘doen’ gericht in vaste taken en routines. En niet op ‘waarom doen we dat en kan het niet slimmer?’ Het risico is groot dat de nieuwe hoger opgeleiden hun vernieuwingstaken niet kunnen doen of ingeroosterd gaan worden in bestaande werkzaamheden die beneden hun capaciteiten liggen. Het is met lede ogen dat geconstateerd is dat afgelopen tijd al diverse van de beloftevolle afgestudeerden de korpsen verlaten hebben, omdat de verwachtingen niet in overeenstemming

‘Het doel is niet het wiel uit te vinden, maar het profiel aan te passen’

waren met de werkzaamheden die in de praktijk in de korpsen werden aangeboden. Niet alleen gaat hiermee noodzakelijke kennis verloren, maar wordt er ook heel veel belastinggeld vernietigd. De politiecultuur is keihard voor wie niet geaccepteerd wordt. Hoger opgeleiden lopen daar tegenaan, zelfs wanneer ze helemaal niet onderdeel van die cultuur willen zijn. De negatieve zijde hiervan is dat het de noodzakelijke vernieuwing tegenhoudt. Domweg omdat de werkvloer zelf te weinig weet hoe het wel anders kan en er nog veel leidinggevendens zijn die liever geen kritische professionals 'onder' zich hebben.

De Werkgeversvisie en Politie in Ontwikkeling geven duidelijk aan in welke richting de werkorganisatie van de politie ontwikkeld zou moeten worden. Om dat kracht bij te zetten zijn diverse initiatieven genomen. Op het gebied van de versterking van opsporing en op HRM gebied zijn er extra activiteiten opgestart. In dit kader is het project 'Intelligent Opsporen en Netwerkend Werken' te plaatsen. In dit project is de koppeling gemaakt tussen nieuwe opsporings- en interventiemethoden enerzijds en de inbedding van onderzoekers in teams die veel diverser zijn samengesteld anderzijds. Via action research is in vier teams in evenzoveel korpsen onderzocht of een op netwerken gebaseerde werkwijze toegepast kon worden op uiteenlopende criminaliteitsvraagstukken. De focus is op inhoud geweest en vooral om het begrip 'investigation' inhoud te geven. Door anders te werken is tegelijkertijd onderzocht of de ontvankelijkheid van zittende politiemensen voor hoger opgeleiden, zoals onderzoekers, groter wordt en de risico's van vroegtijdig vertrek verminderd kunnen worden.

Het project moet gezien worden in de bredere context van versterking van opsporing (PVO) en de professionalisering van de politie (Landelijk programma HRM). Het vormt een bijdrage aan de transitiefase naar een andere inrichting en aansturing. In het traject is ruimte ingebouwd om na te denken over de grote thema's voor de toekomst van de politie. Dit is gebeurd in de zogenaamde Brains. Dit is gedaan met hogere leidinggevenden uit korpsen, stafmedewerkers, strategen en externe deskundigen en niet in de laatste plaats boven het maaiveld uitkomende jonge professionals. Uitwisselingen tussen de teams en de Brains hebben plaatsgevonden om te toetsen en te reflecteren.

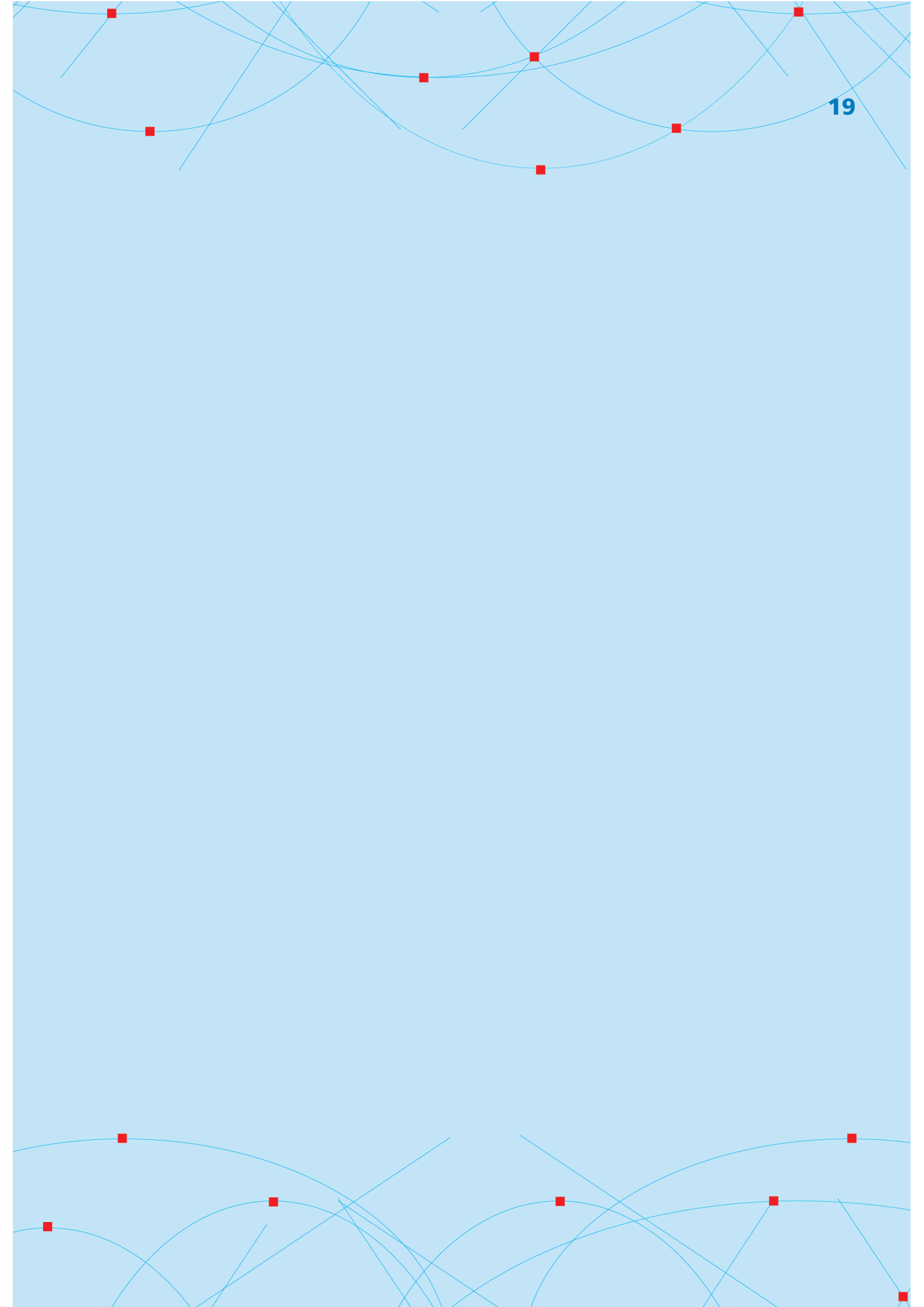
Sommige ontvangers van dit boekje zullen het netwerkend werken en het intelligent opsporen zien als de zoveelste modegril. Die laten ze dus ook maar aan zich voorbijgaan. Anderen zullen zeggen dat ze het al jaren zo doen, dus dat het niets nieuws is. Ze zijn er al. Die hoeven dus niets meer te leren en kunnen gewoon doorgaan met hun werk. We hebben echter voldoende gezien van de dagelijkse politiepraktijk om te weten dat er nog veel werk aan de winkel is. Struisvogel-politiek is een bekende reactie, maar het zet de politie op afstand van de dynamiek in de maatschappij.

Het verbeteren van de werkwijzen, en ultiem het slimmer en intelligenter maken van de korpsen is nog geen gewonnen race. Er is sprake van vrees en terughoudendheid tegenover de komst van hoger opgeleiden. Niet alleen op de werkvloer, maar ook onder leidinggevenden en in de top. De bezuinigingsronde die afgekondigd is voor de komende jaren zal het ook niet eenvoudiger maken om de ontvankelijkheid te vergroten. Er zijn genoeg valkuilen die pas aangetreden,

Vastgoedfraude: beperkte deskundigheid, moeizame informatie-uitwisseling en gebrek aan regie op de keten

gepassioneerde professionals kunnen laten struikelen. Deze rapportage is bedoeld als hart onder de riem voor diegenen die weten dat het in een complexe maatschappij echt ánders moet. Binnen de politie zijn overal kernen van vooruitstrevende vernieuwers die ondanks de tegenwerking hun hoofd en hart blijven volgen. Het is een morele steun in de rug voor diegenen die hun kracht en kennis geven om de politie op een hoger plan te brengen. Het is een praktische en pragmatische handreiking om vanuit nieuw leiderschap het initiatief te nemen om het zelf in het eigen korps anders te gaan doen. Het is aansporing om jonge mensen enthousiast te maken om met hun HBO of academische bagage zich te gaan interesseren voor het fascinerende werk dat bij de politie gedaan kan worden. Het is een uitdagend perspectief voor ervaren professionals die hun kennis uit andere sectoren maatschappelijk willen inzetten.

In deze rapportage wordt ingegaan op de achterliggende concepten van netwerken en de toepassing ervan op intelligent opsporen en de voorgestelde werkwijze van netwerkend werken. Aan de hand van voorbeelden uit het onderdeel action research worden illustraties gegeven. De 4 korpsen met de netwerkteams worden niet separaat behandeld, omdat het krachtiger is om de leerervaringen en voorbeelden uit deze korpsen te integreren in de voorgestelde aanpak van netwerkend werken en intelligent opsporen in hoofdstuk 5. Dit is de kern van het boek. Tot slot wordt een aantal ontwikkelingslijnen aangegeven voor de toekomst van de Nederlandse politie en sluiten we af met de lessons learned en aanbevelingen. De materie vraagt voortvarendheid en positiebepaling met de blik vooruit.





Hoofdstuk 2. De meervoudige uitdaging

De Nederlandse Politie staat voor een meervoudige uitdaging. De inhoud van delen van het werk wordt anders, het werk moet anders aangevlogen worden, er zal meer met ketenpartijen samengewerkt moeten worden en het leiderschap in de organisatie zal op allerlei niveaus betekenis moeten krijgen. Wat zijn die uitdagingen? Laten we er een aantal bij de kop nemen.

De georganiseerde criminaliteit is niet meer louter een fenomeen uit de onderwereld. Er is sprake van vermenging met bedrijven en organisaties uit de bovenwereld. De internationale dimensie van de georganiseerde criminaliteit maakt het nog complexer. Wat er lokaal gebeurt aan vastgoedfraude, drugshandel, mensenhandel, afvalcriminaliteit, liquidaties, cybercrime en inbraken, kan onderdeel uitmaken van internationale misdaad. Het maakt het niet eenvoudiger om in deze complexe verbanden de sleutelspelers te onderkennen. De effectiviteit in het bestrijden van georganiseerde misdaad is laag. Niet alleen in Nederland, maar internationaal wordt door de politie getracht andere methoden en aanpakken te verzinnen om effectiever te worden. De politieke en maatschappelijke druk op de politie is de afgelopen jaren verhoogd om meer resultaten te laten zien en minder fouten te maken.

Behalve de toegenomen complexiteit van de georganiseerde misdaad, is ook het opsporingsproces rond individuele strafzaken ingewikkelder geworden. De Deventer moordzaak, de zaak rondom Marianne Vaatstra, de Puttense moordzaak en de slepende rechtzaak rondom de verpleegkundige Lucia de B., laten zien dat ook bij

Informatie in de CSV's is vaak onvolledig en zou door FinEC snel verrijkt kunnen worden met gegevens van de Belastingdienst, Kadaster, hypotheekaktes en Kamer van Koophandel.

moordzaken veel meer komt kijken dan het spoor van de vermeende dader volgen. Forensische opsporingskennis, DNA-expertise, en simulaties zijn vaker nodig om verder te kijken dan het haakje dat de dienstdoende rechercheur gevonden denkt te hebben. In dit verband is ook de werkwijze van de TGO (team grootschalig optreden) tegen een kritisch licht te houden. In deze aanpak komt door de grote druk die erop gezet wordt vanwege een crisissituatie al snel een tunnelvisie om de hoek kijken. TGO's zouden meer gebaat zijn bij een grondige kennis van een vraagstuk, waarbij voorwerk door recherchekundigen gedaan kan worden.

Met name in smaakmakende moordzaken die door de media breed uitgemeten worden, zien we dat door burgers websites gemaakt worden en netwerken van experts geformeerd worden. Deze groepen vrijwilligers zijn in staat om soms op zeer professionele wijze onderzoeken uit te voeren die de politie heeft laten zitten. De politie wordt geconfronteerd met onderbouwde argumenten of tegenbewijzen waar niet direct antwoorden op gegeven worden. De manier waarop het researchewerk gedaan wordt is aan kritiek blootgesteld. De politie staat daarbij in de spotlights van de media. Het niet bevredigende resultaat van onder andere deze zaken leidt er ook toe om andere instrumenten en andere kennis in te gaan zetten, die vooral te vinden is bij hoger opgeleiden. Het programma Intelligence en Forensische opsporing is daarvan een voorbeeld, maar ook de Web 2.0 initiatieven horen hiertoe.

Onveiligheid wordt ook gevoed door dagelijkse vormen van criminaliteit, zoals auto-inbraken, tasjesdieven, fietsen- en scooterdiefstal, woninginbraken, overvallen op winkeliers, rel schoppen en het bewust vernielen van objecten in de openbare

ruimte. Het voorkomen van deze overlast vereist nu al veel aandacht van de politie. Dat laat onverlet dat het afhandelen van de aangiften voor enorm veel handwerk zorgt. Het anders organiseren van dit werk is ook een uitdaging op zich, nog afgezien van de opsporingstaken die hiermee gemoeid zijn. Het uitvoeren van verhoren van verdachten kost veel menskracht. Door eerder vast te stellen of een verhoor zinvol is, kan het aantal beperkt blijven. Hetzelfde geldt voor de analyse ervan. Patronen herkennen en combinaties leggen is niet alleen mensenwerk, maar kan ook ondersteund worden door digitale tekstanalyse.

Er wordt ingezet op moderne opsporingstechnieken, DNA bewijsvoering, digitale recherche en Web 2.0 interactieve zoekmethoden. Hiermee wordt professionalisering van de politie gestimuleerd, maar ook geprobeerd de politie in het internettijdperk een rol te laten spelen. Een internetstrategie is noodzakelijk om de procesgang van criminele ontwikkelingen en de spelers beter te kunnen volgen. Via speciale websites kan Internet stimuleren de betrokkenheid van burgers bij opsporingszaken te vergroten en hun kennis te benutten. Ook om informatie binnen en tussen de politie-eenheden beter en sneller op de juiste plekken te laten komen en om beter onderling te kunnen samenwerken is een internetstrategie gewenst. Het vergt echter ook voldoende politiemensen die met deze nieuwe technieken en methoden kunnen werken.

Financieel gewin is vrijwel altijd het motief voor de georganiseerde misdaad, maar ook voor de kleinere vormen van criminaliteit. Daarom is het noodzakelijk om beter zicht te krijgen op de financieel-economische dimensie van misdaad. Expertise op het gebied van financieel-economische opsporing is de afgelopen

Er is geen grip op criminele activiteiten van jeugdgroepen. Acties van politie zijn reactief en dadergericht en het onderliggende probleem wordt niet onderzocht.

jaren gegroeid. In steeds meer korpsen treffen we FinEC-rechercheurs aan en sommige korpsen doen speciale FinEC-pilots. Samenwerking met organisaties zoals de FIOD, de Belastingdienst, het Kadaster en ook forensische accounting afdelingen van accountantbureaus zijn daarbij aan de orde. Behalve samenwerking in Nederland, werkt de Nederlandse politie internationaal samen met instanties zoals Europol en Interpol en heeft een actief beleid om liaison officers in het buitenland te plaatsen. Meer ketensamenwerking is nodig om internationale criminaliteit te volgen en in de greep te krijgen. Daarbij dient onderstreept te worden dat wat in de wereld aan criminele processen plaatsvindt zijn neerslag op wijk-niveau kan hebben. Ook hier geldt dat er nieuwe kwaliteiten en competenties bij handhaving gevraagd worden, die slechts ten dele in de huidige personele bezetting aangeboord kunnen worden. Het functionele, afgebakende denken en inzetten van politiemensen belemmert hen om in integrale stromen of ketens te opereren.

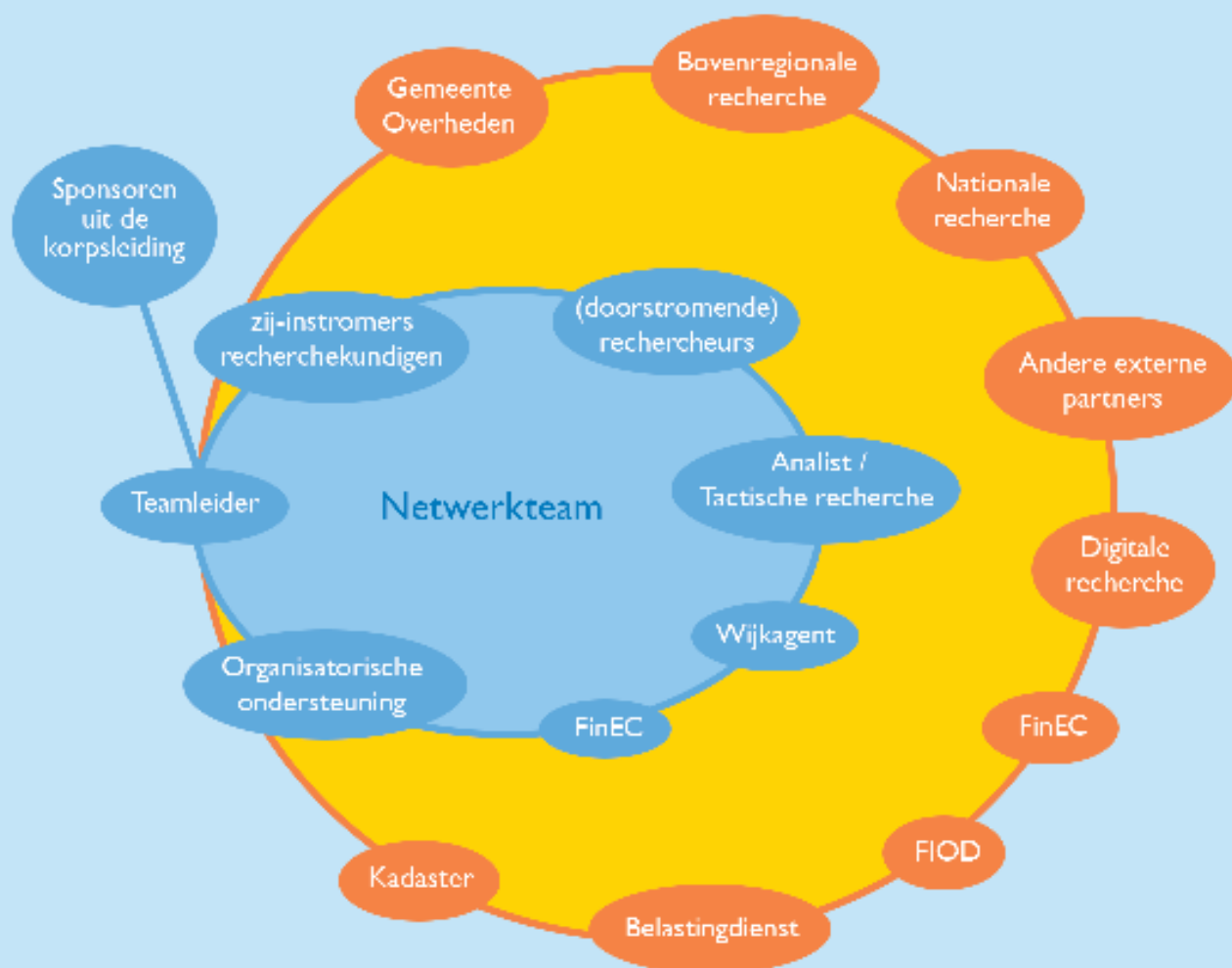
Op het gebied van human resource beleid (HRM) en leiderschap is de Nederlandse politie inspanningen gaan verrichten om van traditioneel management naar inspirerend leiderschap te komen. Via de Werkgeversvisie, de Politieacademie, rapporten, seminars en boekpublicaties is het wensbeeld naar voren gekomen van leiderschap dat getuigt van initiatief, creativiteit en flexibiliteit. Voorbij de verstarring, de regeltjes en de procedures wanneer het de inhoud van het politiewerk ten goede komt, alsmede de kwaliteit en de effectiviteit.

Met de huidige samenstelling van de Nederlandse politie is het niet eenvoudig om al deze uitdagingen het hoofd te bieden. Daar waar bedrijven en semi-publieke organisaties zich de afgelopen decennia toegelegd hebben op het verhogen van de

kwaliteit van de instroom en hoger opgeleide mensen aangezocht hebben, is de politie nog bezig een inhaalslag te maken. In 1999 was slechts 4% van de politiemensen hoger opgeleid, hetgeen in politietermen HBO of hoger is. De doelstelling om rond 2012 naar 20% hoger opgeleiden te komen, is niet te halen wanneer het uit de korpsen zelf moet komen. Doorstromers uit de eigen geledingen zijn ontegenzeggelijk van groot belang, maar zij-instromers die al HBO- of academische opleidingen gevolgd hebben en vooral zij die al werkervaring elders hebben, zijn onmisbaar om nieuwe werkwijzen en organiseerpraktijken in te voeren. Dat geldt niet alleen voor opsporing, maar ook voor andere onderdelen van het politiewerk. De toegenomen complexiteit van het politiewerk en het organiseren van die werkzaamheden vraagt om aanvullende capaciteit en kwaliteit op een hoger niveau dan nu voor handen is.

De meervoudige uitdaging moge uit bovenstaande duidelijk zijn. Het komt er uiteindelijk op neer om de uitdagingen te vertalen naar nieuwe werkpraktijken. Die omzetting naar de praktijk is een subtiel samenspel van nieuwe, vaak jonge mensen met de gevestigde orde binnen de korpsen. Als de feiten laten zien dat de bestaande praktijk behoefte heeft aan andere inzichten en kennis, maar als het gedrag van de zittende medewerkers laat zien dat het er nog niet voldoende klaar voor is, dan moet er een positieve manier gevonden worden om het samenspel kans te geven.

'Het is achterhaald om te denken: We halen de angel eruit door de leider van de jeugbende op te pakken. Er staat een rij nieuwe leiders klaar.'



Hoofdstuk 3. Ontvankelijk worden voor hoger opgeleiden in de politiekorpsen

Met de aflevering van de eerste lichten recherchekundigen aan de korpsen komen er meer hoger geschoolden in de beroepspraktijk van de opsporing. Zij hebben zich bekwaamd in nieuwe opsporingspraktijken, methoden en technieken. Expliciet wordt van hen verwacht dat zij out of the box kunnen denken en kunnen helikopteren boven een vraagstuk. Zij moeten kritiek en tegenspraak kunnen leveren om tunnelvisie in vaste researcheteams te voorkomen. Zij kunnen projectmatig werken en vaak hebben ze dat al uitgebreid gepraktiseerd in hun vorige werkkringen. Zij zijn of worden opgeleid in diverse nieuwe velden, van financieel-economische recherche tot digitale recherche en internationale criminele verbanden. Behalve op de Politieacademie hebben zij praktisch meegedraaid in de uiteenlopende politieonderdelen om daarmee een gevoel voor 'blauw' te krijgen. Ze kunnen verkeersboetes uitschrijven, in wijken handhaven en noodhulp bieden. Maar vooreerst zijn de doorstromers en met name de hoger opgeleide zij-instromers de 2 jarige opleiding recherchekundige (Master of Criminal Investigation MCI) gaan volgen, omdat ze een passie hebben voor de uitdagingen in de opsporingspraktijk. Met hun bredere en diepere blik kunnen ze een wezenlijke bijdrage leveren om de opsporingspraktijk te vernieuwen, te versterken en organisatorisch te verbeteren. Daar was het uiteindelijk ook om begonnen.

De praktijk is echter weerbarstiger gebleken. Recherchekundigen kunnen in de korpsen niet zondermeer op ontvankelijkheid voor hun kwaliteiten rekenen. Al

tijdens de studie blijkt het lastig om afstudeeronderwerpen van voldoende niveau te vinden binnen de korpsen. Vaak wordt er gezegd dat er geen behoefte aan is. Door de verantwoordelijken binnen de korpsen worden maar mondjesmaat thema's voor onderzoek en casuïstieken voor nadere reflectie aangedragen. Het gevolg is dat onderzoekers nogal eens met de ziel onder de arm rondlopen en weinig van hun nieuwe kennis kwijt kunnen. Het lijkt vaak ongewenst en volgens de zittende collega's niet nodig. Het gevaar van teleurstelling over de grote tijdsinvestering die zij zich getroost hebben om de opleiding te volgen, en de banen die zij in sommige gevallen hebben opgegeven, komt dan om de hoek kijken. De onbedoelde uitstroom van net afgestudeerde onderzoekers als gevolg van het ontbreken van een goede inbedding van hun werkzaamheden in de opsporingspraktijk, is een pijnlijk gegeven. In het bedrijfsleven worden ze wel met open armen ontvangen. Hiermee gaat niet alleen de noodzakelijke nieuwe kennis weg bij de politie voordat er gebruik van gemaakt wordt, maar wordt ook kostbaar kapitaal weggegooid. De reputatie van de politie wordt er zo ook niet beter op. Immers, iemand die met passie praat waar hij of zij mee bezig is, spreekt meer aan dan tegen je vrienden te moeten zeggen dat je als hoger opgeleide bij de politie weggegaan bent, omdat de meerwaarde door je collega's niet werd ingezien.

Dit probleem van onvoldoende ontvankelijkheid in de dagelijkse politiepraktijk van onderzoekers, en van hoger opgeleiden in bredere zin, is door de politietop geadresseerd. Dat heeft tot de volgende vraagstelling geleid:

Wat zou er in de werkomgeving en aan de werkinhoud aangepast moeten worden om een betere inbedding te garanderen van onderzoekers en

hoger opgeleiden in het algemeen, zodat het opsporingswerk en de politie-activiteiten blijvend kunnen profiteren van de nieuwe kennis en inzichten voor het complexer geworden werk?

Het traject Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen is in november 2008 opgestart en heeft geduurd tot oktober 2009. Het traject is een action research & action learning traject, waarbij onderzoekers, rechercheurs, politie-medewerkers uit verschillende onderdelen van een korps en leidinggevend in een netwerkteam zijn gebracht. Bij de teamsamenstelling is tevens gelet op de verhouding man-vrouw en op een grote variëteit in leeftijd. Er is intergenerationeel gewerkt. Door de diversiteit zien de netwerkteams er al direct anders uit. Maar waar het vooral om ging is om uit te zoeken (action research) of een andere inbedding in de vorm van divers samengestelde teams in combinatie met uitdagende opsporingsopdrachten (action learning) zou leiden tot een grotere ontvankelijkheid van onderzoekers en hoger opgeleiden in het algemeen in de politiepraktijk. Door het traject in 4 korpsen tegelijkertijd uit te voeren rond verschillende criminaliteitsvraagstukken was ook de variëteit in het onderzoek gegarandeerd. Elk korps heeft zelf het criminaliteitsvraagstuk aangegeven, omdat het paste in hun strategische focus en prioriteitstelling.

- Politiekorps Haaglanden heeft het thema Vastgoedfraude en witwassen
- Politiekorps IJsselland heeft het thema afvalcriminaliteit
- Politiekorps Brabant-Noord heeft het thema Nieuwe interventiemethoden rondom druggerelateerde misdaadstromen
- Politiekorps Utrecht heeft het thema Jeugdgroepen en criminaliteit

De recherche is van oudsher een wat oude, wat saaie mannenclub waar ervaring telt.

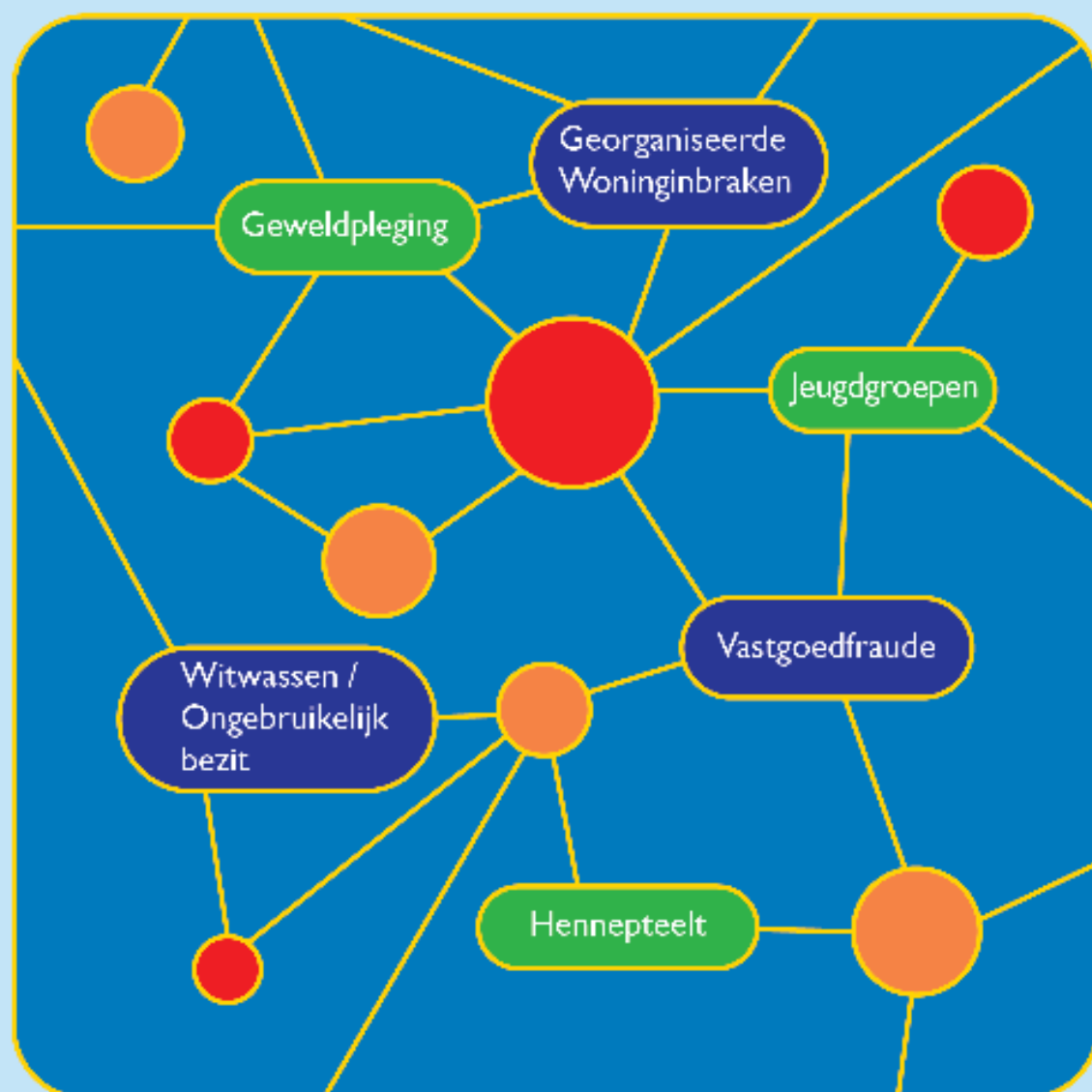
Het KLPD heeft vanuit de Nationale Recherche het Team van de Toekomst opgezet om innovatieve wegen te vinden voor opsporing rondom het thema Mensenhandel. Dit team is pas geformeerd in de zomer van 2009, nadat de andere teams hun hoofdwerkzaamheden reeds afgerond hadden.

Door in dit project Intelligent Opsporen en Netwerkend Werken met meer korpsen tegelijkertijd te werken aan diverse onderwerpen is in korte tijd inzicht gekregen in de bestaande stijl van werken en de cultuur in de korpsen. De keuze voor meerdere criminaliteitsvraagstukken is ingegeven om te onderzoeken of de netwerkende stijl van werken en de aanpassing van het opsporingsmodel mogelijk is in algemene zin of dat bepaalde thema's zich hier niet voor lenen. De teams hebben primair in hun eigen korps gewerkt, al hebben alle teams ook connecties gemaakt naar collega's in andere korpsen. Dit waren korpsen die deelnamen aan het project, maar ook is gebruik gemaakt van kennis en ervaringen uit het korps Amsterdam-Amstelland, Hollands-Midden en Rotterdam-Rijnmond. In het traject is er tweemaal een uitwisseling tussen de netwerkteams geweest. Dit heeft veel herkenning opgeleverd en kritische reflectie op elkaar. Het heeft de netwerk-aanpak voor intelligent opsporen inhoudelijk versterkt en tegelijkertijd praktisch gemaakt. Voor de deelnemers was het eenvoudig om zich in te leven in de andere netwerkteams, omdat de netwerkaanpak consistent geweest is en alle teams intern en extern genetwerkt hebben om relevante informatie te verkrijgen en (keten)partijen te identificeren.

De sessies met de opdrachtgever en in de Brains met externe deskundigen over strategische onderwerpen aangaande de toekomst van de Nederlandse politie,

hebben bijgedragen tot visievorming. Thema's die aan de orde gekomen zijn, zijn Web 2.0, de trends op de arbeidsmarkt, leiding geven aan professionals, Generatie Y, de grote invloed van de politiek op de politie en scenario's over mogelijke toekomst-richtingen voor de Nederlandse politie. In een internationale workshop op Business Universiteit Nyenrode is ingegaan op ervaringen in de VS en Groot-Brittannië met nieuwe opsporingsmethodieken en intelligente netwerkconcepten. Tevens is hier ingegaan op de toepassingsmogelijkheden van het voorgestelde netwerkmodel op het onderwerp mensenhandel en de bijdrage die de liaison officers in de diverse betrokken landen hierbij kunnen spelen.

Struisvogelpolitiek bij de politie: immuniseren, ofwel doen alsof je het doet, maar het van je af laten glijden alsof je een Teflonlaag hebt.



Hoofdstuk 4. Investigation is de kern van opsporing

Boeven vangen is de imperatief voor de opsporing. Boeven vangen is misschien wel dé activiteit waar een groot deel van de politieagenten zich het meest mee identificeert. “Er is een incident, we gaan de daders opsporen, rekenen hen in en we handelen de zaak af”, zo luidt de procesgang in het kort. Bij intelligent opsporen zetten we vraagtekens bij deze wijze van opsporen.

In het licht van de meervoudige uitdagingen en de complexere aard van criminele activiteiten, schiet het boeven vangen zijn doel voorbij. Het gevaar is groot dat er veel energie gestopt wordt in het zoekproces naar de dader, maar dat uiteindelijk slechts de simpele zielen gepakt worden of de hulpjes, terwijl de grote jongens buiten schot blijven. De extreme focus op de dader vertroebelt het zicht op het onderliggende vraagstuk. Waarom gebeurt een delict? Wat zijn de vraagstukken die aan een criminele activiteit gekoppeld zijn? Zinnige informatie wordt bijzij geschoven, omdat analyse meer tijd zou kosten en de tijd liever gebruikt wordt om de vermeende dader op de hielen te zitten. Het gevaar van tunnelvisie in het zoekproces naar de dader kan gemakkelijk optreden, wanneer zaken volgens dezelfde aanpak worden gedaan. De vermeende dader blijkt niet de dader te zijn, belangrijke sporen zijn niet onderkend, de aannames kloppen niet en procedurefouten worden gemaakt. Alle inspanning blijkt dan voor niets te zijn geweest. Teleurstelling intern en hoon door de media zijn dan het gevolg.

In een misdaadserie wordt een aflevering zo geprogrammeerd dat de dader na 40 minuten spanning en sensatie ingerekend wordt. Boef achter de tralies, de rust is

‘We hebben geen capaciteit! Met 150 man bij de recherche in een regionaal korps kom je niet ver.’

wedergekeerd, iedereen kan veilig gaan slapen. Het beeld wordt hierdoor versterkt dat de boef de dader is, terwijl je daar bij georganiseerde misdaad en de witteboordencriminaliteit vraagtekens bij kunt zetten. Immers, bij vastgoed-fraude, witwassen, drugsgelateerde criminaliteit of mensenhandel zijn veel meer personen betrokken. Die personen zijn deels actief in de onderwereld, maar er zijn ook personen actief in de 'gewone' bovenwereld in keurig nette kantoren. De activiteiten doen zich voor als normale business en de schakels in de criminele keten zien zichzelf als ondernemer of zakenman. Onderling is een grote verwevenheid van criminele activiteiten, waarbij de betrokken personen in de keten lang niet altijd van elkaar weten hoe ze met elkaar verbonden zijn. Een onderdeel van de keten kan met het ronselen van wiettelers bezig zijn, terwijl een ander deel met vastgoed bezig is en weer een ander deel met prostitutie. Wanneer niet eerst het overzicht op het geheel verkregen wordt door het vraagstuk grondig onder de loep te nemen en alleen de blik op de poppetjes te richten, is de recherche met losse eindjes bezig en niet met het integrale vraagstuk. Zo kan op regionaal niveau een verdachte een crimineel zijn, maar in relatie tot het nationale of internationale netwerk waarin hij met zijn drugs of wapenhandel opereert en orders ontvangt, is het een kleine jongen. Is het dan zinvol om jarenlang een regionale crimineel met runners en tappers te blijven volgen zonder dat in datzelfde proces de link naar het grotere verband van criminele relaties gelegd wordt?

Onder druk van de prestatieafspraken met de politiek worden grote, ingewikkelde zaken vaker naar de achtergrond geschoven ten gunste van het vangen van kleine vissen in de bekende vijver. De paradox doet zich voor dat de criminaliteit complexer geworden is, maar dat de recherche zich vooral met simpelere zaken

behoudt. De scoringskans ligt hoger, de 'afspraken met Den Haag' worden gehaald, maar de relevantie van de vangst is minder. Cynisch gesteld wordt hiermee het hart uit de opsporingsprofessie gesneden. Daarmee dus ook de passie. Van investigation is weinig sprake, omdat hele lijstjes met criminelen die al jaren gevolgd worden door vaak dezelfde rechercheurs bijna op bestelling en routine gescoord kunnen worden.

Laten we daarom het woord 'investigation' beter bekijken. De recherchekundigen zijn immers Masters of Criminal Investigation. Het ligt voor de hand dat we deze Engelse term vanuit de Engelse taal verder ontleden. Hiervoor zijn enkele digitaal beschikbare Engelse woordenboeken gebruikt.

Investigation is de omschrijving van:

'a detailed inquiry; a careful search for knowledge; the work of inquiring something thoroughly and systematically; a systematic examination in order to discover facts and information.'

Tijdens het proces van investigation wordt gevonden informatie op waarde geschat en worden onderdelen met elkaar in verband gebracht. Dit is het onderdeel analyse in het investigation proces:

'Analysis is an investigation of the component parts of a whole and their relations in making up the whole of e.g. criminal activities.'

Hoe binden en boeien we jonge recherchekundigen die de wereld vanuit een breder perspectief zien?

Op basis van de analyse van gevonden materiaal en het systematisch nagaan of onderdelen met elkaar in verband staan, kunnen sporen gevonden die naar een verdachte leiden. We hebben het dan over het onderdeel 'detection' in het zoekproces:

'To detect (the activity of a detective) is finding the trail, or to discover or ascertain the existence, presence, or fact of the perpetrator.'

Investigation is dus een omvattender proces dan achter de dader aangaan, nadat een melding op het bureau is binnengekomen. Het houdt ook meer in dan de gangen bijhouden van criminelen in de buurt of regio. Om het in een zin te zeggen:

Investigation is op een grondige, systematische wijze kennis verkrijgen van het gehele vraagstuk dat ten grondslag ligt aan de ontdekte (strafbare) feiten en het spoor naar de verdachte(n).

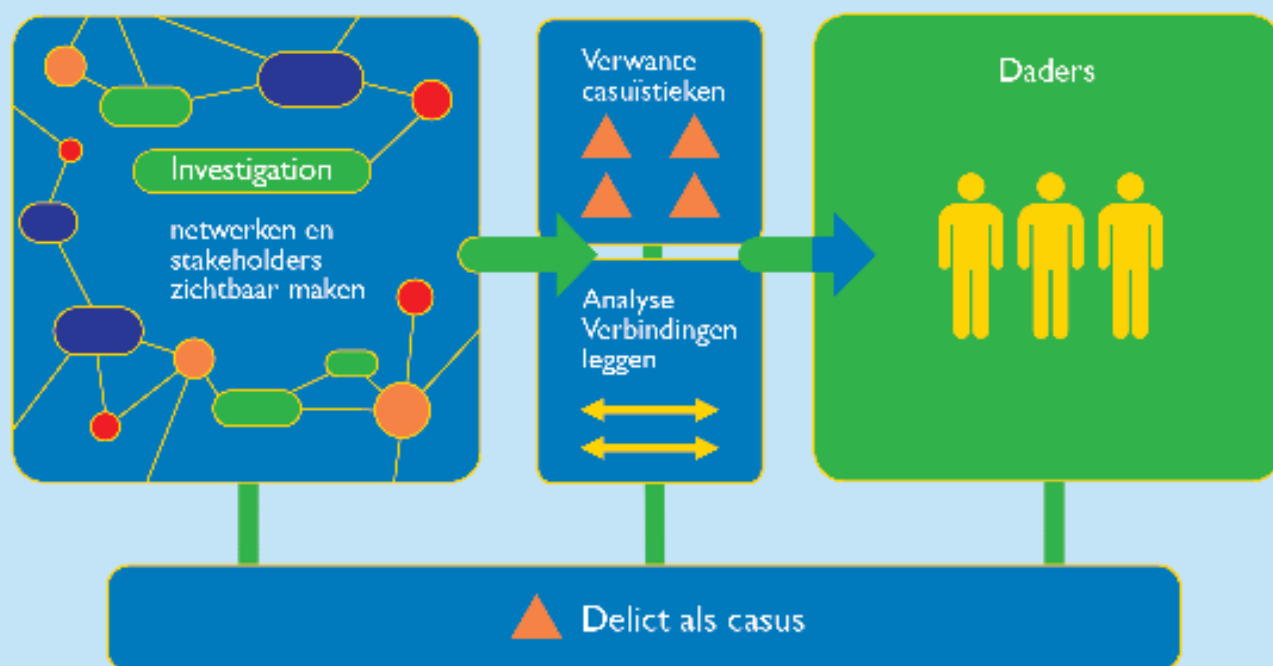
Vanuit deze notie zijn we naar de huidige opsporingspraktijk gaan kijken, zoals die doorgaans gehanteerd wordt in de regionale korpsen. We hebben samen met de deelnemers aan de netwerkteams in de vier korpsen de tekortkomingen van de bestaande opsporingspraktijk geïnventariseerd. Maar belangrijker is dat er met de netwerkteams en in nauwe samenspraak met de korpsleiding gewerkt is aan een aanpak die wel recht doet aan investigation en begripvorming over waarom iets (strafbaars) gebeurt en in welk groter verband dit onderzocht moet worden, alvorens de verdachten aan te wijzen.

In 2008 kwamen via de Financiële Intelligence Unit Nederland (FIU) bij de Politie Haaglanden (bij de afdeling FRU) meer dan 4.000 meldingen van verdachte transacties binnen. Door capaciteitsproblemen en prioriteitstellingen is op nog geen 15 van de verdachte transacties een opsporingsonderzoek gestart. Ondersteuning vanuit de (lokale) wijkbureaus heeft nog nauwelijks plaatsgevonden. Gebrek aan kennis bij lokale bureaus speelt hierbij ook een grote rol.

NU



STRAKS



Hoofdstuk 5. De intelligente netwerkaanpak toegepast op opsporing

Wanneer we het erover eens zijn dat investigation het gehele onderzoeksproces omvat, beginnend bij de waarom vraag tot en met het geanalyseerde spoor naar de verdachte(n), dan kan elke toonaangevende rechercheur zeggen dat hij of zij dat inderdaad zo doet. Er wordt dan namelijk gewerkt zoals het geleerd is of in de boeken zou moeten staan. Eerst grondig nadenken over het vraagstuk en de waarom vraag, dan gegevens combineren en associatief puzzelen, scenario's maken met de sporen en uiteindelijk, als je er vrijwel zeker van bent, in actie komen op zoek naar de vermeende dader(s). Uit de ervaringen die we hebben opgedaan en de gesprekken die gevoerd zijn met rechercheurs is toch de 'boeven vangen reactie' leidend en niet het proces hieraan voorafgaand. Het echte onderzoek doen is ondergeschikt aan de dader te pakken krijgen. Aan het proces van investigation kan nog het nodige verbeterd worden.

Vanuit de expertise met netwerken hebben we een netwerkaanpak toegevoegd aan het proces van investigation. Het is goed om hier even bij stil te staan. De netwerkaanpak gaat uit van de verwachting dat er waardevolle informatie niet alleen binnen, maar ook buiten de recherche beschikbaar is. Binnen betekent vanuit het gehele politieapparaat en buiten betekent informatie en kennis van organisaties daarbuiten, van universiteiten, makelaarsverenigingen tot Greenpeace. Een heel breed scala van kennisdragende organisaties en personen.

Laten we eerst binnen de politie beginnen. Vanuit andere afdelingen van het korps kunnen collega's met zaken geconfronteerd zijn of kennis hebben, die in verband

gebracht kunnen worden met het vraagstuk en sporen opleveren. Netwerkend werken binnen de eigen geledingen is voor de opsporingspraktijk heel nuttig. Dat geldt zeker voor het betrekken van experts op het gebied van digitale recherche, financieel-economische analyse en forensische kennis, informatiediensten, product- en procesdeskundigen en intelligence. Hierbij gaat het er uitdrukkelijk niet om dat iedereen altijd in hetzelfde, vaste team aanwezig moet zijn en 'op de zaak zit'. Integendeel, investigation processen kunnen met relatief kleine teams beginnen, zolang ze de mogelijkheid krijgen om expertise uit het eigen korps en daarbuiten naar boven te halen. Bovendien hoeft er niet volgtijdelijk gewerkt te worden, maar kunnen meerdere netwerken tegelijkertijd bewerkt worden door leden van het team. Door parallel maar met veel interactie met elkaar al netwerkend te werken groeit het inzicht over het vraagstuk (de waarom vraag) en krijgt men grip op de criminele stromen rondom het vraagstuk.

Naast netwerken in het eigen korps, is informatie te halen uit de bovenregionale inlichtingen en expertise organisaties (BRIE), de RIEC's voor regionale bestuurlijke informatie en de nationale recherche van het KLPD. Vanuit een netwerkperspectief ligt het voor de hand dat de lijnen binnen het politieapparaat eenvoudig uitgezet kunnen worden, maar geconstateerd is dat er veel barrières door de traditionele werkwijze opgeworpen worden. Plus dat er onbewust toch vaak gedacht wordt dat de andere politie informatiediensten niet bereid zijn om mee te werken. Het vragen van informatie vergt nu vaak een papierwinkel en goedkeuringen. Ook wordt pro-actief werken belet, omdat er voor het opvragen van informatie of het contacteren van een liaison officer eerst een strafrechtelijk delict moet zijn. Ook gezien de tijdsdruk en beperkte bezetting wordt vaak gekozen voor 'niet

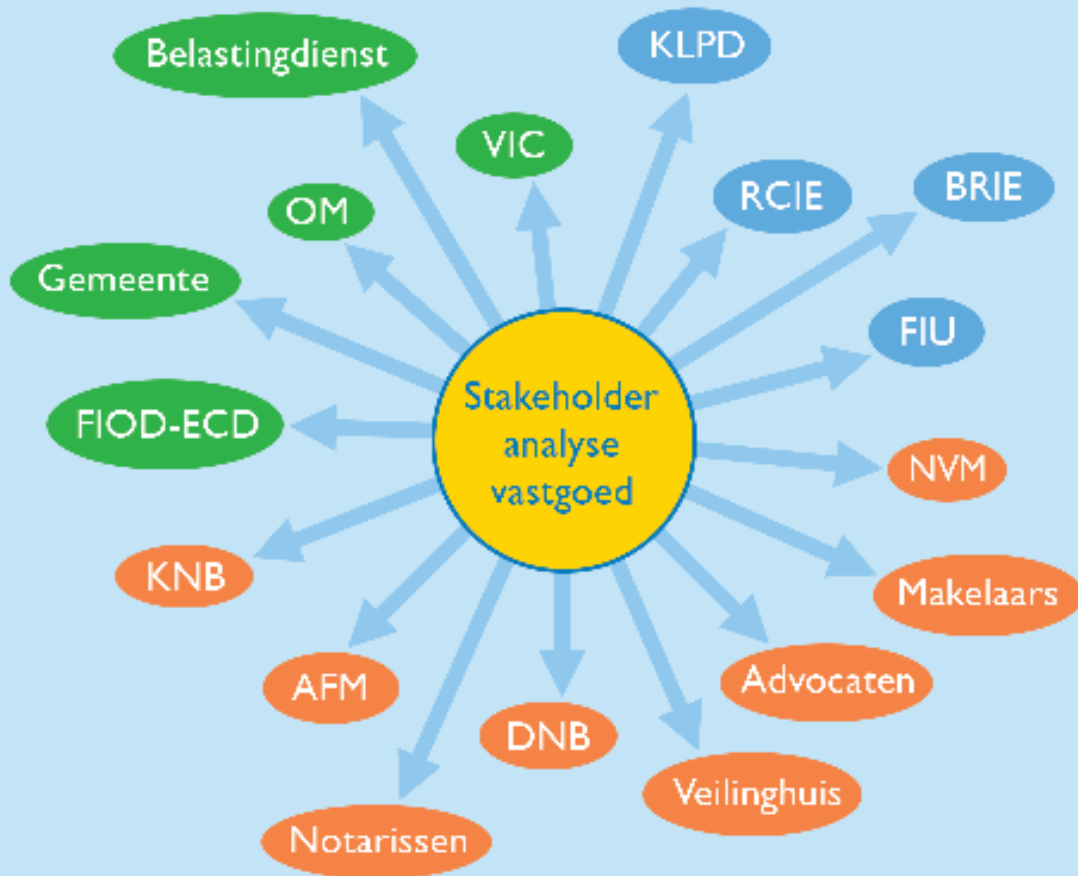
nadenken, maar gaan en doen met het eigen team' in plaats van zicht te krijgen op het vraagstuk.

Met de vier netwerkteams uit de politiekorpsen Utrecht, Haaglanden, IJsselland en Brabant-Noord hebben we laten zien en laten ervaren dat door netwerkend werken in korte tijd zeer bruikbare informatie uit de wereld buiten de recherche naar boven gehaald kan worden. We hebben diverse instrumenten ontwikkeld en toegepast om het netwerken te ondersteunen en systematisch relevante informatie te verwerken. In dit hoofdstuk gaan we in op de aanpak van intelligent opsporen. Dit is investigation plus netwerkend werken. Aan de hand van de instrumenten worden de beste voorbeeldpraktijken uit de netwerkteams besproken. Niet alle teams hebben alle instrumenten ingezet, maar voor het overzicht is het van belang dat gezien wordt dat intelligent opsporen op zeer uiteenlopende criminaliteitsgebieden mogelijk is. Het brengt versnelling en diepgang plus dat het leidt tot het medeverantwoordelijk maken van andere partijen dan de politie voor de preventie van criminele activiteiten.

5.1 Stakeholderanalyse

De netwerkaanpak, zoals we die in andere bedrijven en organisaties toegepast hebben, gaat uit van een kennisstroom die ten nutte van het proces en het resultaat vrijgemaakt wordt en door diverse mensen met elkaar verrijkt wordt. Bij de politie is dit niet vanzelfsprekend. Vanuit de netwerkgedachte is het niet alleen logisch en gewenst om intern kennis en informatie te koppelen, maar vooral ook om extern op zoek te gaan naar partijen, organisaties, personen die

'We kijken met monodisciplinaire brillen naar opsporingsvraagstukken en worden ingehaald door de interdisciplinaire Web 2.0 collectieve kennis in de samenleving' (Frank Smilda)



relevant kunnen zijn voor deelinformatie. Natuurlijk schiet je dan niet met een schot hagel. Je begint de externe netwerkanalyse eerst met het in kaart brengen van stakeholders die met het vraagstuk te maken (kunnen) hebben. Voor een deel kunnen dit ketenpartijen zijn, zoals dit rondom het vraagstuk van vastgoedfraude o.a. de belastingdienst, FIOD-ECD, Vastgoed Intelligence Centre (VIC), de Gemeente en OM (witwas Officier van Justitie) zijn. Uit de interviews die het netwerkteam Vastgoedfraude heeft gehouden met deze ketenpartners bleek dat er weliswaar overall informatie voorhanden is, maar dat de informatie zeer versnipperd is en lang niet altijd schriftelijk beschikbaar te zijn. Ook bleek dat er wel gestreefd wordt naar integrale aanpakken, maar dat instanties onderling niet goed weten wie wat precies doet. Feitelijk werd geconstateerd dat het criminaliteitsgebied vastgoedfraude zelfs voor speciaal hiervoor opgezette instanties nog een redelijk onbekend fenomeen was.

Om niet meteen te vervallen in de traditionele oplossing om 'de grote jongens' verder na te trekken aan de hand van restinformatie (90.000 tabs) of bekende CIE en FRU informatie is het netwerkteam Vastgoedfraude aangeraden om juist verder naar buiten te gaan, voorbij de ketenpartners. In plaats van zachte informatie over 'daders' in tijdrovende routinewerkzaamheden iets harder te krijgen, leek ons de bypass van andere partijen in de bovenwereld bevragen zinvoller. Een orde van advocaten en de beroepsvereniging van notarissen bevragen of de voorzitter van de vereniging van makelaars, zou volgens de netwerkaanpak meer actuele informatie opleveren en nieuwe informatie over vastgoedfraude, dan blijven zoeken waar de lamp toevallig schijnt. Hoewel dit naar buiten gaan eerst op enige weerstand en schroom stuitte, bleek hier de stem van een

Onderschat niet het eigenbelang van (keten)partners, vooral wanneer ze output gefinancierd worden.

doortastende leidinggevende hoofd opsporing doorslaggevend om het netwerkteam over de streep te trekken. 'De beste informatie krijg je langs onconventionele wegen', bleek geen loze uitspraak.

De gesprekken met de externe stakeholders hebben het netwerkteam vastgoedfraude in korte tijd zeer veel nuttige informatie over witwasactiviteiten in de vastgoedsector opgeleverd. Er is een onderscheid gemaakt tussen toezichthouders en actoren uit de 'bovenwereld'. Tot de eerste groep behoorden de gesprekken met de Autoriteit Financiële Markten, met Bureau Financieel Toezicht, De Nederlandsche Bank, de Koninklijke Nederlandse Broederschap, de NVM, de organisatie voor Nederlandse Hypotheekgarantie en de organisatie voor Vastgoedcertificering. In de interviews met de 'actoren bovenwereld' is gesproken met diverse makelaars taxateurs die in de particuliere markt actief zijn, met makelaars die gespecialiseerd zijn in bedrijfsonroerend goed, notarissen, een hypotheekbemiddelaar, het Venduehuis (veiling) en een vastgoedbelegger/handelaar.

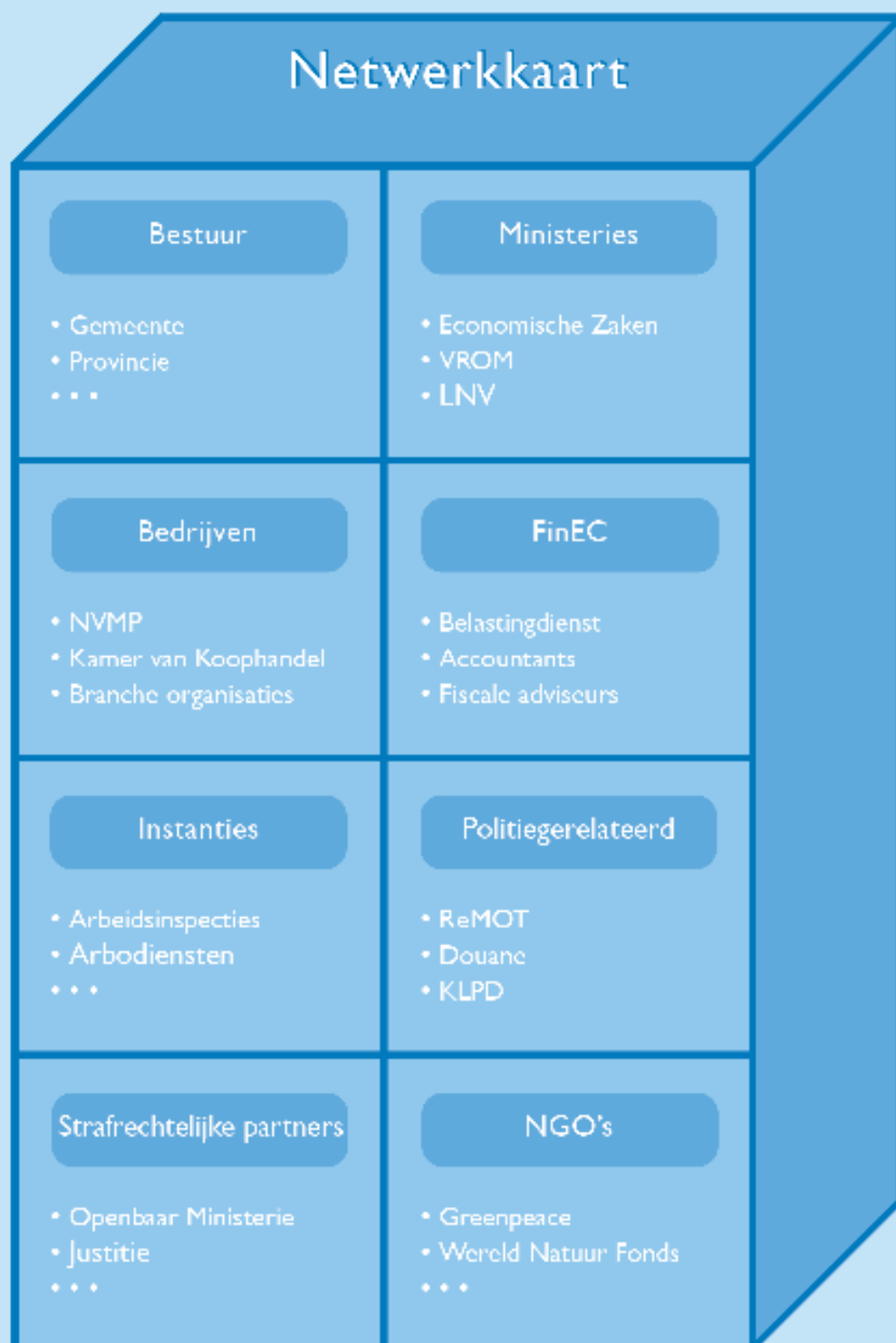
Ook heeft het inzicht gegeven in de dynamiek van de vastgoedwereld en hoe de eerder genoemde ordes en beroepsverenigingen zelf het nodige speurwerk doen om de kwade broeders uit hun geledingen te houden, dan wel eruit te verwijderen. Notarissen en de NVM (Nederlandse Vereniging van Makelaars) kunnen tuchtrecht toepassen. Imagoschade is een krachtig instrument om de 'rotte appels' aan te pakken. Met name de notarissen beschikken over gedetailleerde informatie over verdachte vastgoedzaken die dynamisch bijgehouden wordt. Ook de NVM bleek zelf een aantal criminele groeperingen in kaart gebracht te hebben. Ondanks de

geheimhoudingsplicht die makelaars en notarissen hebben, is de politie gebaat bij een goede relatie met deze organisaties. De verkregen informatie kon met behulp van het barrièremodel verder in het grotere plaatje van vastgoedfraude geplaatst worden.

5.2 Netwerkkarten

Niet elk probleem is van de politie, maar veel problemen komen er wel terecht. Om inzichtelijk te maken dat rond een vraagstuk een groot aantal partijen zijn die zelf een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van dat onderwerp, hebben wij netwerkkarten gemaakt. Het is een hulpmiddel tijdens het investigation proces en tegelijkertijd functioneert het als een checklijst bij het preventieproces. In het team Milieucriminaliteit is voor een succesvol verlopen casus rondom afvalcriminaliteit met witgoed (wasmachines, drogers, fornuizen, elektrische apparaten) een netwerkkart gemaakt. Hierop staan alle partijen buiten de politie die op een of andere manier een grote of een indirecte verantwoordelijkheid dragen om te voorkomen dat afvalcriminaliteit plaats vindt. Diverse overheidsinstanties staan erop vermeld, waaronder het Ministerie van VROM en de NVMP (Stichting Nederlandse Verwijdering Metalektro Producten). De NVMP houdt toezicht op de inzameling en zij zijn de beheerder van de financiële middelen die binnenkomen via de verwijderingsbijdrage die consumenten betalen bij aanschaf van elektrische apparaten. Maar ook partijen uit de bedrijfsector staan op de kaart en de Kamer van Koophandel. De non-gouvernementele partijen (NGO's), zoals WereldNatuurFonds (WNF) en Greenpeace staan er ook op.

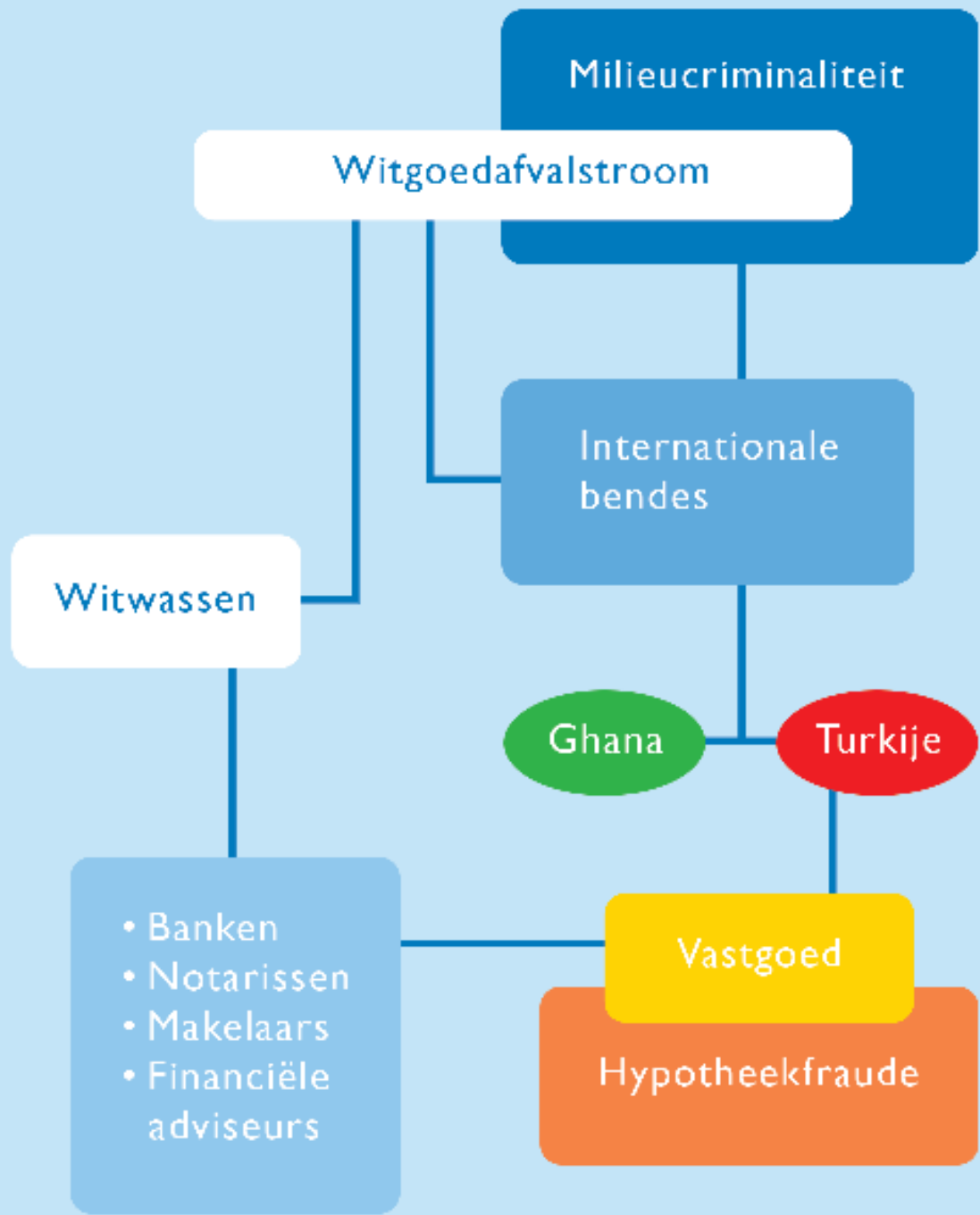
Netwerkkaart



De kaart is een handig middel om te zien welke partijen bij het grote onderwerp milieucriminaliteit betrokken zijn, maar heeft tegelijkertijd gefunctioneerd om voor specifieke onderwerpen, zoals asbestcriminaliteit en straalgrid netwerkkaarten hiervan af te leiden en aan te vullen met partijen.

Om de netwerkkaart te maken, wordt eerst in het team doorgevraagd wat het proces is dat tot bijvoorbeeld asbestcriminaliteit kan leiden. Door vanuit de stroom van asbest te redeneren, is het eenvoudig om daaromheen de partijen te plaatsen die ermee te maken hebben. Van woningcorporaties tot verwijdering-bedrijven, van gemeentendiensten die vergunningen verstrekken tot bouwbedrijven en van VROM voorschriften tot naleving door de bedrijfsvereniging. Hierbij wordt eerst op volstrekt neutrale wijze naar de partijen gekeken. Dus zeker niet met een daderperspectief, maar vanuit de betrokkenheid bij het vraagstuk. De partijen worden dan gerangschikt naar categorieën, die de partijen in een logische kolom plaatsen.

De netwerkkaarten zijn te gebruiken om aan de hand van het stroomproces rondom bijvoorbeeld asbest te zien welke partijen een belangrijke rol zouden moeten spelen vanuit de aard van hun werkzaamheden. Een NGO, zoals Greenpeace, heeft een signalerende en alarmerende functie in de casus afvalcriminaliteit gehad, maar een NVMP zou door haar werkzaamheden moeten voorkomen dat er afvalcriminaliteit kan plaatsvinden. Wanneer blijkt dat het toch plaatsvindt, zoals de witgoedfraude casus in IJsselland heeft aangetoond, dan kan de politie de NVMP hierop aanspreken. Immers, waarom is het ophalen van witgoed niet optimaal geregeld voor de winkeliers die met magazijnen oud-witgoed



zitten? Wanneer er betere logistieke afspraken door NVMP met de winkeliers gemaakt waren, had de witgoedfraude niet hoeven gebeuren en waren er geen gevaarlijke milieusituaties ontstaan in landen zoals Ghana.

5.3 Analyse van het criminaliteitsgebied en de financiële stromen

Tijdens het investigation proces kan er parallel met instrumenten gewerkt worden. Daarbij is een hoge mate van systematisch werken en goed overleg van groot belang. De principes van projectmatig werken gelden ook hier. De eerste stap is het vraagstuk naar boven halen en in kaart brengen met welke criminaliteitsgebieden we te maken hebben en welke partijen daarbij betrokken kunnen zijn. Daarna kan gekozen worden voor geschikte interventies. Dit is dus anders dan de gebruikelijke TGO werkwijze, die vrij impulsief en hectisch is en vaak geen voorbereiding heeft. Het overzien van het gebied en het begrijpen van het vraagstuk is echter cruciaal om fouten te vermijden, maar ook om onverwachte verbanden niet over het hoofd te zien. Een delict op het gebied van vastgoedfraude kan met witwassen maar ook met prostitutie en mensenhandel in verband staan. Uit het onderzoek bij het netwerkteam Brabant-Noord bleek dat drugshandelaren ook in wapenhandel kunnen opereren en opdrachtgever zijn voor valsheid in geschrifte bij douanepapieren. Lijnen tussen boven- en onderwereld gaan daarbij vloeiend in elkaar over. Milieucriminaliteit kan zelfs tegelijkertijd verbonden zijn met uitkeringsfraude in Nederland en dubieuze internationale vastgoedactiviteiten, zoals de casus van IJsselland heeft laten zien. Uit het netwerkteam Utrecht dat zich over jeugdgroepen heeft gebogen, kwam na het combineren van informatie met de Belastingdienst naar voren dat een aantal jongeren die in het oog werden

De Politieacademie: 'Als wij geen vraag uit de korpsen krijgen, weten wij niet wat we moeten werven.'

gehouden al lange tijd uitkeringen ontvingen voor hun 'mantelzorg' van familieleden.

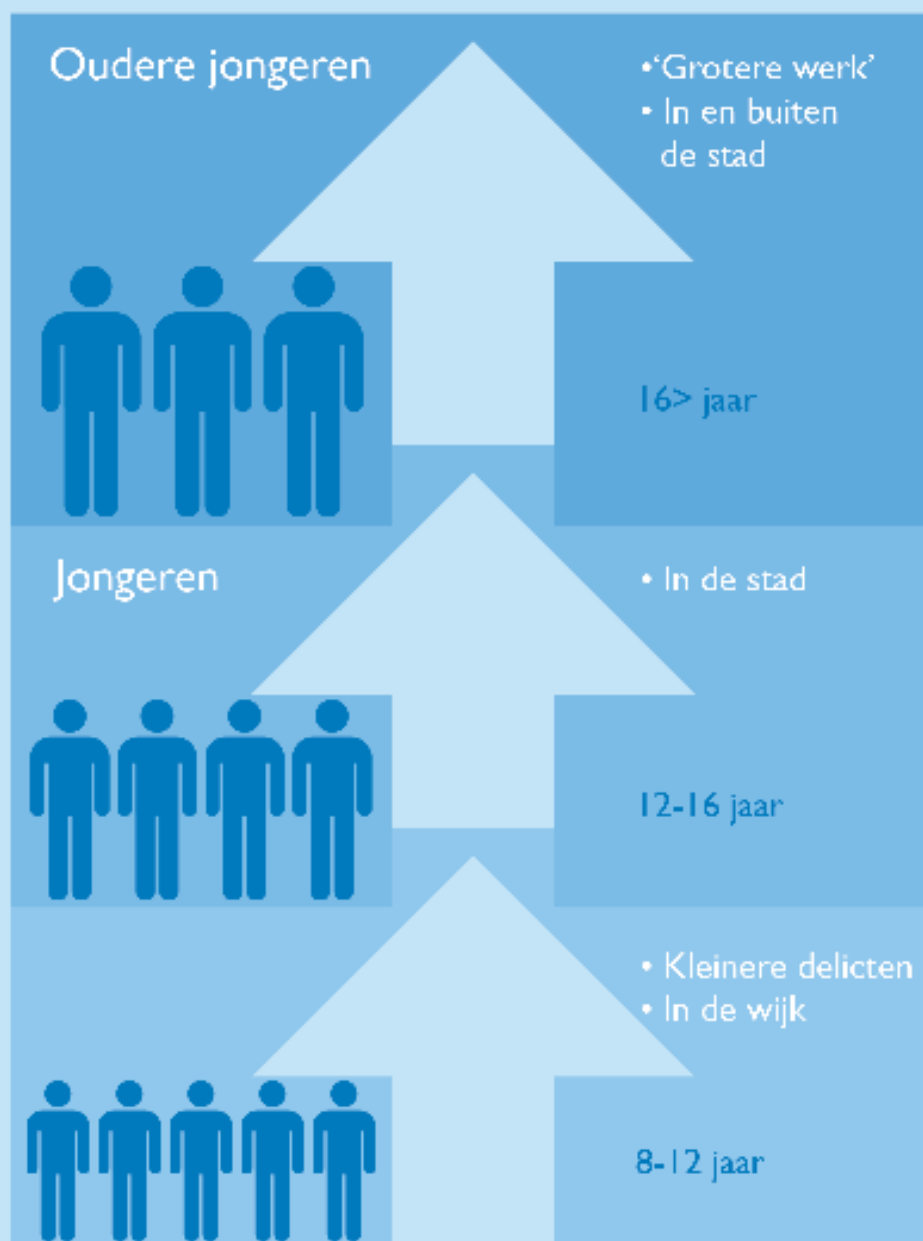
De financiële stromen die met de criminele activiteiten verbonden zijn, krijgen sinds de komst van de FinEC-rechercheurs meer aandacht. Toch is het opmerkelijk dat in opsporingsprocessen meer aandacht naar het delict en de dader gaat en er weinig aandacht besteed wordt waar het geld vandaan komt, waar het verblijft en wat er precies mee gedaan wordt. Iets anders ligt het met verdacht bezit dat vrijwel altijd onderdeel van het zoekplaatje is. Verdacht bezit springt al snel in het oog, want dure auto's en sieraden vallen op. De patseraanpak is succesvol, maar het scoren is dan ook eenvoudiger dan de analyse van de (inter)nationale geldstromen die achter delicten schuil gaan. Verdacht bezit hoeft niet alleen bij de dader aanwezig te zijn, maar kan ook ondergebracht zijn bij familie of 'vrienden'. Via het Kadaster kan erachter gekomen worden dat onroerend goed van crimineel X op naam van zijn schoonzus staat. Maar zolang het onbekend is waar een bekende cokedealer de cash laat die hij maandelijks binnenkrijgt, zal er nog veel meer analyse naar geldstromen gedaan moeten worden. Immers, een crimineel mag zich graag zakenman voelen, maar voor zijn grote verdiensten zoekt hij minder in het oog vallende 'parkeerplaatsen'. Zo blijkt dat sommige criminelen, die bij één van de korpsen al jaren bekend zijn, bewust kantoor houden in zeer eenvoudige panden of blijven wonen in sociale huurwoningen. Maar waar het geld dan wel naartoe gaat, blijft in veel gevallen nog een vraagteken. Het wordt niet ingevuld op de CSV-plaatjes. In dit opzicht is de samenwerking van FinEC-medewerkers met de Belastingdienst, het Kadaster en de Kamer van Koophandel succesvol gebleken. In elk van de netwerkteams waar deze netwerkaanpak op financiële toegepast is, zoals in Brabant-Noord, Utrecht,

IJsselland en Haaglanden, kwam er onverwachte en direct te gebruiken informatie uit voort.

5.4 Doelgroep verkenning

Een zinvolle vraag in het kader van investigation luidt of degenen die opsporen wel een juist en geactualiseerd beeld van de dader(s) hebben. Vooral bij verdachten die al jaren via vaak dezelfde runners in de gaten gehouden worden, kan er gemakkelijk een vaststaand beeld van die bewuste persoon ontstaan bij rechercheurs. Dat beeld van jaren geleden hoeft niet meer te passen bij de werkelijke situatie. Uit de netwerkteams van Utrecht en Brabant-Noord is naar voren gekomen dat het buitengewoon verfrissend kan werken wanneer het profiel van verdachten bekeken wordt vanuit de ogen en kennis van een wijkagent of buurtregisseur. Deze agent ziet de omgeving waarin de verdachte verkeert en het dagelijkse reilen en zeilen. Nuttige informatie kan hiermee verkregen worden die het profiel dat de recherche bijhoudt kan verrijken. De interactie tussen handhaving en recherche is een aandachtspunt dat in alle netwerkteams door ons benadrukt is. De nogal voorspelbare CSV plaatjes hebben weinig diepgang en zeggen niet veel over de persoon en zijn persoonlijkheid, hooguit over zijn vermeende (criminele) daden. Juist wanneer de politie criminelen wil raken, zal er een beter psychologisch profiel van verdachten gemaakt moeten worden. De kennis, van bijvoorbeeld wijkagenten, is daarvoor aan te boren. Dit geldt voor drugscriminaliteit, maar ook voor vastgoedfraude en jeugdgroepen. In opsporingsprocessen die in netwerkstijl worden uitgevoerd is onderlinge samenwerking binnen de politieafdelingen niet alleen 'gewoon', maar een vereiste om de kennis-

Zijn de zij-instromers de eerste jaren slechts handjes aan het bed?

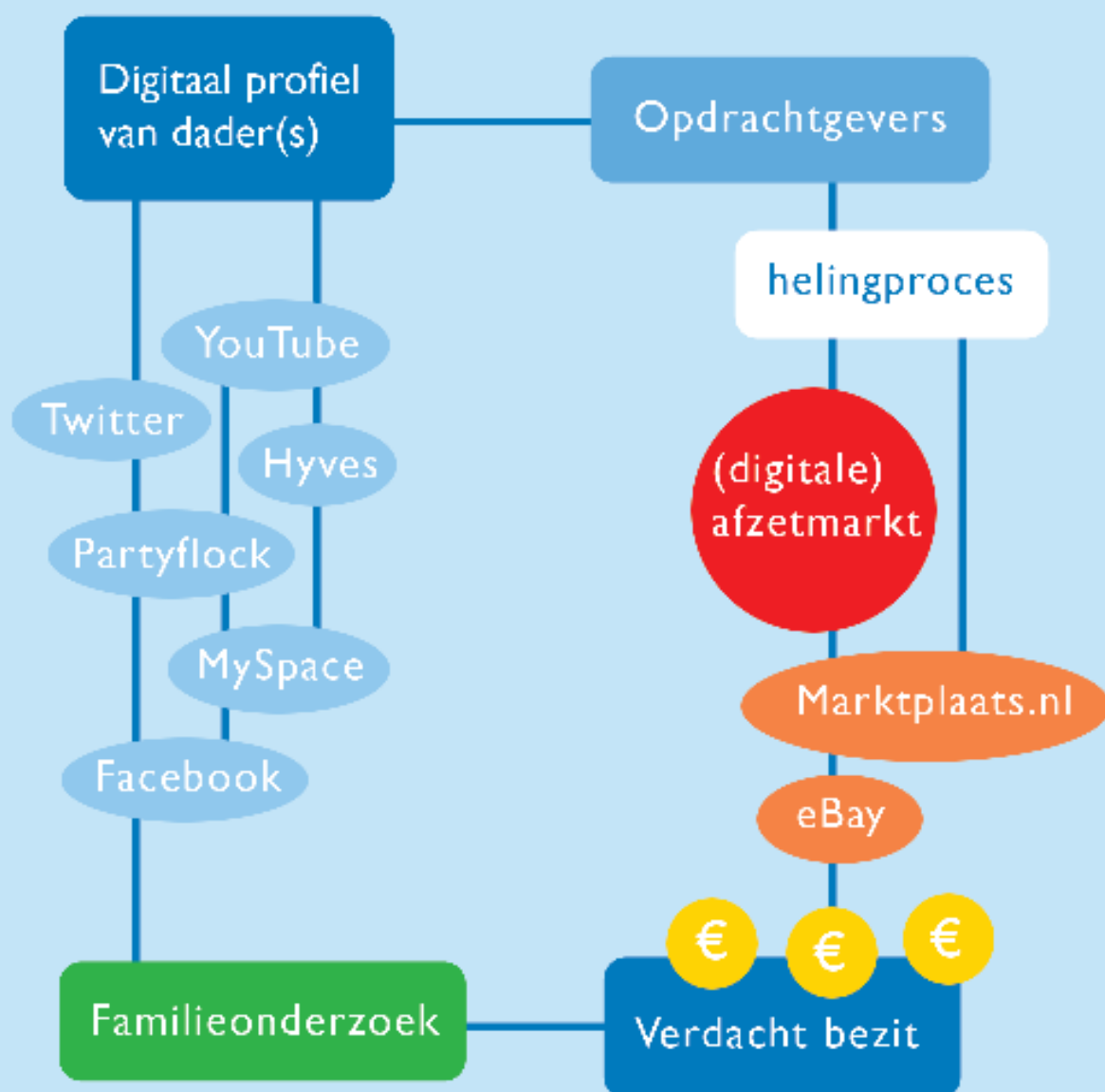


stroom intern te optimaliseren. In netwerkend werken gaat het om schottenvrij denken en handelen, zonder hiërarchie en formele procedures. Toegepast op de politie is er dus geen strikte scheiding tussen blauw (handhaving) en recherche in opsporingsteams. Beide zijn idealiter onderdeel van één netwerkteam en anders wordt de wijkagent er tenminste actief bij betrokken. Alleen zo kun je het credo 'van wijk tot wereld' in opsporingszaken waar maken.

Een ander aspect van 'weten waar je het over hebt' is dat er in het proces van investigation een gedeelde definitie ontstaat van het onderwerp. In het netwerkteam Utrecht is het thema jeugdbendes gekozen, maar bij nader door exerceren op wat voor bendes dat dan waren, bleek dat het geen bendes zijn, maar jeugdgroepen met zeer wisselende samenstelling. Niet iedere deelnemer aan de groep is een crimineel. Het is een veel gedifferentieerder samenstel van jonge mensen dan het woord 'bende' suggereert. Ook blijken leiders niet altijd onvervangbaar te zijn, dus het pakken van de leiders is niet meer het einde van de 'bendes'. De nieuwe leiders staan in de rij klaar en het criminele gebeuren of de overlast gaan door. Door met het team in Utrecht nader in te gaan op de leeftijdsopbouw van de doelgroep ontstond een beeld van grofweg drie leeftijdsgroepen. Dit biedt aanknopingspunten voor een gedifferentieerde interventie. Immer, bij drop-outs van 17 jaar zal de school een minder voor de hand liggende stakeholder zijn dan bij jonge kinderen tussen de 8 en 12 jaar. Zo kan de leeftijdsopbouw ook van invloed zijn op de interventie naar het gezin of de familie. Bij een jong kind is de aanpak anders dan bij een puber of een jong volwassene. De samenwerkingpartners uit de keten zijn ook anders. Een jong volwassene met flink wat delicten op zijn kerfstok, zal door samenwerkende partijen in het veiligheidshuis liever

De politie kent een lage uitstroom, maar de jongste generatie hoger opgeleiden is juist wel snel weg, terwijl zij kunnen bijdragen aan een proactieve, preventieve organisatie.

Digitale Recherche



overgedragen worden aan de politie, maar voor een 14 jarige die pas op het verkeerde pad getreden is, kan interventie via jeugdzorg, school en een gezinsaanpak meer voor de hand liggen.

5.5 Digitaal rechercheren

Vertel een basisschoolleerling dat de gemiddelde politieagent weinig of niets met internet doet en zij of hij begrijpt er niets van. Alles is daar toch op te vinden? Uit de sessies met de netwerkteams blijkt het digitaal rechercheren inderdaad nog in de kinderschoenen te staan. Er zijn nog maar heel weinig digitale rechercheurs en er zijn bij de politiekorpsen weinig softwareapplicaties beschikbaar die het surfen over bijvoorbeeld sociale netwerksites faciliteren. Bovendien zijn de computers van de politie zodanig beveiligd dat er buiten het eigen netwerk weinig mee kan. Probeer maar eens een presentatie vanaf een memory stick op een beveiligde laptop van de politie te draaien. In de praktijk die wij zagen waren er niet veel losse laptops zonder beveiliging voor handen, terwijl die het al een stuk eenvoudiger zouden kunnen maken. Bijvoorbeeld om een applicatie die in een ander korps wel beschikbaar is, over te nemen, of om met bestanden naar de Belastingdienst te gaan om analyses te maken. Terwijl hele generaties digitaal opgroeien, is de politie nog bijna volledig in het analoge tijdperk, tot grote ergernis van die professionals die zien dat ze in hun opsporingswerk hierdoor gehinderd worden. Behalve dat er daardoor minder goed ondersteuning geboden kan worden bij opsporingszaken, is er ook gebrek aan kennis over computercriminaliteit (cybercrime), terwijl het aantal klachten toeneemt van bedrijven en verontruste burgers die gehackt worden en hun rekeningen leeggehaald zien worden. Bedrijven en burgers zijn steeds

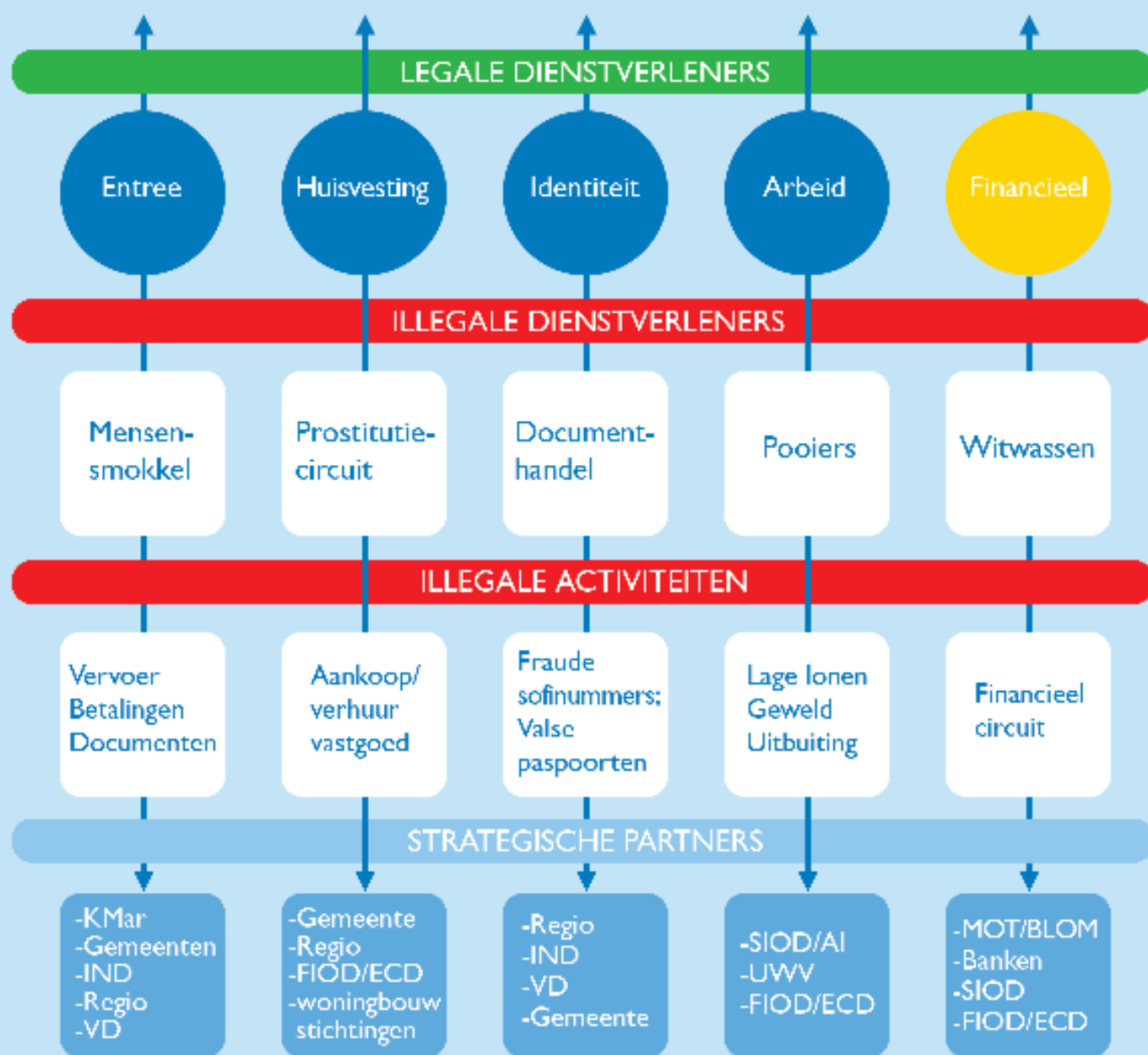
meer afhankelijk geworden van ICT-voorzieningen. Uit onderzoek van Ernst & Young uit 2009 blijkt dat er weinig aangifte gedaan wordt van ICT-gerelateerde criminaliteit (10%) en dat 83% van de respondenten weinig vertrouwen heeft in politie en justitie in de bestrijding van cybercrime. Een gemiddelde politieman kan daar ook weinig tegen doen. Ook hier is nieuwe kennis nodig. Met het Programma Aanpak Cybercrime (PAC) worden korpsen gestimuleerd innovatieve initiatieven te nemen om bottom up met nieuwe opsporingstechnieken te komen. Gezien de snelheid van de kennisontwikkeling op dit gebied lijkt samenwerking met externe partijen voor de hand te liggen.

Aan de hand van de ervaringen in het netwerkteam Jeugdgroepen in Utrecht kan geleerd worden hoe belangrijk het is om digitaal te Rechercheren. Juist jongeren en dus ook jongeren op het criminele pad, maken grootschalig gebruik van internet en digitale communicatiemiddelen. Jonge crimineeltjes die zichzelf willen aanprijzen bij de oudere jongeren zetten met mobieltjes gemaakte filmpjes op YouTube waarin ze laten zien hoe je auto's kraakt en tasjes rooft. Via de sociale netwerksites kunnen vrienden en familieleden gespot worden en onderlinge verbanden gelegd worden. Maar ook de criminele handel en wandel is vaak een digitaal gebeuren. Wat zij buit maken in inbraken of straatroof, moeten ze ook weer kwijt, omdat ze liever geld willen. Heling en verkoop zijn digitaal te traceren wanneer bijvoorbeeld marktplaatsen op Internet nagespeurd worden. Het vergt anders Rechercheren, maar de jeugdgroepen opereren tegenwoordig dan ook anders dan twintig jaar geleden. De politie zal zich hieraan moeten aanpassen, want met een Bromsnor in de wijk of een tappende rechercheur op het bureau kom je niet ver in het digitale tijdperk.

5.6 Barrièremodel

Eén van de instrumenten die door meerdere netwerkteams gebruikt is, is het barrièremodel. Dit model is oorspronkelijk ontwikkeld door de SIOD. Het barrièremodel brengt op een systematische wijze focus in het opsporingsproces, maar nog belangrijker: het geeft een handig handvat om ook zonder een justitiële oriëntatie naar vraagstukken te kijken vanuit verschillende invalshoeken. Je krijgt gemakkelijker grip op het gehele vraagstuk door de logische opbouw van het model. Er wordt inzichtelijk gemaakt waar boven- en onderwereld zich mee bezighouden en welke illegale activiteiten aan de orde zijn. Deze informatie is nuttig om de wie en wat vragen te beantwoorden. Je kunt aan de hand van het barrièremodel van belangrijke criminele fenomenen (mensenhandel, vastgoedfraude, witwassen, drugscriminaliteit, etc.) een soort ‘basisplaat’ ontwerpen via ‘reversed engineering’. Er ontstaat dan een beschrijving van een (bedrijfs)proces met activiteiten en actoren. De eerder beschreven stakeholderanalyse en de netwerkkaarten kunnen daarbij als input dienen. Op deze manier kun je pro-actief in korte tijd overzicht krijgen op vraagstukken, zodat je niet meteen in de stress hoeft te schieten als er delict zich voordoet. Je kunt het plaatsen. Of zoals de uitdrukking luidt: “if you can’t write the book of crime, you’re not in business”. Je moet vooraf weten waar je het over hebt, anders is de kans op fouten tijdens het opsporingsproces groot. Hoe eerder je een multi agency benadering kunt realiseren, hoe effectiever je daarmee in het feitelijke proces kunt zijn. De tijd die je vooraf besteed aan het begrijpen van de vraagstukken, betaalt zich in efficiency tijdens het opsporingsproces terug. Op pad zonder routekaart en schieten met een schot hagel is vragen om problemen die uiteindelijk veel meer kosten om ze te

Barrièremodel Mensenhandel



herstellen. Deze pro-actieve kant van opsporing kan enorm veel leed voorkomen. Ook zonder justitiële aanleiding kunnen door gerichte interventies met bijvoorbeeld NGO's kinderen uit de handen van kindermisbruikers gehouden worden en mensen uit de handen van mensenhandelaren.

Vanuit een netwerkperspectief is vooral het onderdeel strategische partners interessant, omdat op de diverse onderdelen van de businessketen de verschillende partners geïdentificeerd kunnen worden. Het maakt meteen duidelijk dat je niet alle partijen tegelijkertijd voor het hele vraagstuk nodig hebt, maar dat je heel gefocust partijen kunt vragen voor samenwerking rondom het oplossen of voorkomen van specifieke criminele activiteiten. Voor het oplossen van het probleem van het regelen van vervalste papieren heb je andere partijen nodig dan voor het oplossen van het probleem van ronselen van vrouwen voor prostitutie of voor het probleem van witwassen en vuurwapensmokkel. Door het criminaliteitsvraagstuk op te splitsen in een bedrijfsketen, kun je zien wie (welke partijen) rondom welke activiteit (legaal/illegaal) een rol spelen en met welke partijen je interventies kunt plegen.

In IJsselland is het barrièremodel gebruikt om zicht te krijgen op de milieu-criminaliteit, in Haaglanden is het toegepast om vastgoedfraude en witwassen in kaart te brengen. In Brabant-Noord is het gebruikt om verdachte activiteiten rondom bekende drugsbaronnen verder te analyseren. Daarbij heeft het team van Brabant-Noord vooral ingezet op FinEC aspecten om de geldstromen te onderzoeken. Goede samenwerking met strategische partners zoals het Kadaster en de Belastingdienst, heeft veel opgeleverd. Door CSV's te koppelen en het

25% van de executieven is in 2019 ouder dan 55 jaar en zoekt een 9-5 daginvulling, liefst recherche met bureauwerk.

vraagstuk centraal te stellen, is het team in staat geweest om te helikopteren boven de verschillende, met elkaar verbonden criminaliteitsgebieden. Door tijdens het proces een koppeling te maken met de Nationale Recherche van het KLPD kon gezien worden hoe verdachten gerelateerd waren aan grote internationale drugsnetwerken (Waddenzee). Voor de teamleden was het van belang om het grotere plaatje te kunnen zien in plaats van het blindstaren op een uitgekauwd CSV met een al jarenlange bekende van de politie. Wanneer je de relatie kunt zien met de internationale criminele netwerken, is het veel begrijpelijker waarom een kleine vis niet gevangen wordt, maar als lokaas kan dienen voor een grotere slag die later plaatsvindt.

Door Ab Spaan, Programmadirecteur bij VtS van de Voorziening voor Product- en Procesontwikkeling (VPP), is in opdracht van het KLPD het barrièremodel toegepast op internationale mensenhandel. Het model laat zien hoe er patronen te herkennen zijn die duiden op een groter crimineel vraagstuk, dan de ogenschijnlijk losse activiteiten doen voorkomen. Zoals Ab Spaan, schrijft in zijn rapportage voor het KLPD 'Naar een versterking van de intelligencefunctie van de KLPD liaison officers' (september 2009, p. 4.) is het "(...)met het barrièremodel in de hand eenvoudiger barrières op te werpen, de criminele stroom te ontregelen en effectieve interventies met verschillende partijen van buiten de politie te ontwikkelen. Zo kunnen criminele fenomenen beheerst worden en teruggedrongen worden. Justitiële interventies maken dan deel uit van een groter geheel en ontlene daaraan een grotere mate van effectiviteit."

Tijdens de Operatie Koolvis (slachtoffers mensenhandel) is het barrièremodel niet pro-actief, maar gaandeweg ingevuld met informatie die men tijdens het proces verzamelde. Het is een succesvolle operatie geweest met veel leer-momenten, maar er had nog meer versnelling in kunnen zitten wanneer vooraf de basisplaat gemaakt zou zijn. Er zijn koppelingen gelegd tussen de verschillende niveaus (van lokale vluchtelingenopvangcentra in Nederland) tot internationale ronselaaractiviteiten in West-Afrika. Dat er met open mind gewerkt is, blijkt ook uit het feit dat op de vraag waarom de slachtoffers van mensenhandel niet wilden meewerken een opmerkelijke interventie kwam. Via stakeholders die de cultuur van de landen kenden waar de vrouwen vandaan kwamen, bleek dat de vrouwen met Voodoo rituelen geïsoleerd zijn van hun familie. Omdat de vrouwen in de Voodoo geloven en niet bekend zijn met de justitiële apparaten hier, kwam er geen medewerking van hun kant. Door uiteindelijk een ‘dominee’ te introduceren, kwam het vertrouwen bij de slachtoffers en kon de zaak versneld worden. De doorbraak kwam dus uit een hoek die niet justitieel was op met opsporingstechnieken te maken had. Ab Spaan geeft in zijn rapportage aan het KLPD over mensenhandel aan dat juist op dit punt een liaison officer (LO) ter plaatse op deze cultureel-spirituele dimensie had kunnen wijzen. Het laat ook zien dat LO niet alleen een opsporingstaak heeft, maar vooral een netwerktaak om in de landen waar ze actief zijn het vraagstuk met andere dan de justitiële, minder traditionele samenwerkingspartijen (waaronder NGO's, bedrijfsleven, overheden, kennisinstellingen) te onderzoeken.

De verwachte uitstroom van de hoger opgeleiden is 30-40%. Een dramatische ontwikkeling.

5.7 Briefings: Communicatie inzetten om netwerkpartners te activeren

Op papier kunnen partijen of potentiële netwerkpartners opgeschreven worden. Maar voor het opsporingsproces of om barrières op te werpen voor verdere criminele activiteiten is het van belang om de partijen in levende lijve te ontmoeten. Dit kan via de stakeholderaanpak, waarbij interviews afgenomen worden door duo's van politiemensen bij partijen die een betrokkenheid of een verantwoordelijkheid bij het vraagstuk hebben. Om op een snelle, effectieve manier veel partijen samen te brengen is in IJsselland het instrument 'Briefing' ingezet. Na het succesvol afsluiten van de witgoedafvalcasus is een open communicatiestrategie uitgezet. Via de netwerkkaart zijn al die partijen die erbij betrokken waren of hadden moeten zijn uitgenodigd om op het Hoofdbureau van Politie door de Korpsleiding en het netwerkteam uitleg te krijgen over wat er precies gedaan is. Tegelijkertijd was dit een mooie gelegenheid om aan de meer dan 15 partijen die op de uitnodiging afgekomen waren uit de doeken te doen hoe crimineel afvalcriminaliteit is. Vaak wordt gedacht dat het allemaal wel meevalt en dat een storting hier of daar niet zo dramatisch is. Door de verbanden bloot te leggen tussen witgoedafval in IJsselland en milieu- en gezondheidsproblemen Ghana wordt het hele plaatje duidelijk en krijgt de problematiek de aandacht die hij verdient. De NVMP, vereniging voor inzameling en verwerking van elektrische apparaten ziet door deze casus dat zij een belangrijke rol moet spelen in de preventie. Een maand later staat de casus (Emma) prominent in het blad van de NVMP.

Een belangrijk effect van de briefing is dat partijen zich gaan committeren en dat

de politie op een eenvoudige manier de directe toegang tot de personen in organisaties krijgt die op onderdelen in het vraagstuk kunnen meewerken. Voor de vervolgcases Asbest is ook het instrument briefing ingezet. Deels is dit met dezelfde partijen, maar gedeeltelijk zijn het ook andere partijen die via de briefing onderdeel worden van de opsporingsactiviteiten en preventiemaatregelen rondom asbest.

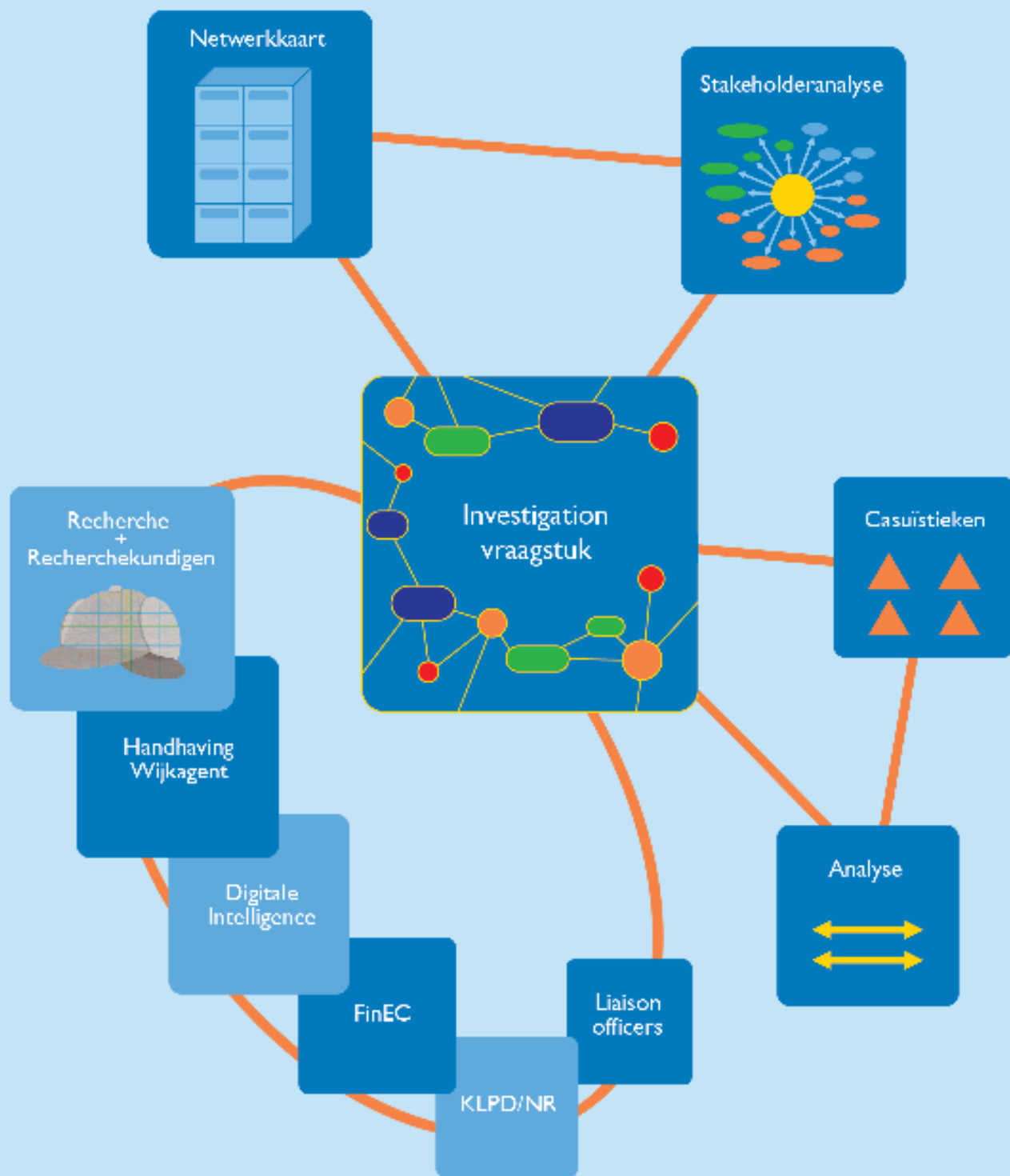
IJsselland is ook een goed voorbeeld van hoe via communicatie in landelijke dagbladen, gespecialiseerde tijdschriften, regionale bladen, televisie en andere media aandacht gegeven kan worden aan de problematiek van afvalcriminaliteit. Ook in de eigen politiebladen, zoals Blauw, kan gepubliceerd worden. Dit netwerkteam heeft dit criminaliteitsgebied weer op de agenda gezet. Ook andere korpsen zijn er alerter op geworden. Publiceren is heel goed voor de trots van het korps en de voldoening van de inspanning van de netwerkteamleden. Het is een prima manier van positief marketen van de resultaten en kennis doorgeven aan anderen.

5.8 Netwerkend werken en Intelligent Opsporen: een in de praktijk bewezen concept

In het bovenstaande hebben we de bouwstenen voor intelligent opsporen op een netwerkende wijze uit de doeken gedaan. Elk van de netwerkteams heeft in de praktijk meerdere bouwstenen met succes uitgetest. In die zin is het een 'proven concept', een werkwijze die bewezen heeft te werken.

De instroom van jongeren wordt gekort, doordat de politiek de geldkraan dichtdraait.

Intelligent opsporen



De belangrijkste bouwstenen op een rijtje:

- Investigation is de kern en boeven vangen is daarvan een afgeleide
- De waarom vraag stellen aan het begin van het investigation proces zorgt dat het vraagstuk en de casus in een context geplaatst wordt
- Grip krijgen op het onderwerp door het vraagstuk op te splitsen als in een bedrijfsketen
- Het barrièremodel maken om rond een onderwerp systematisch naar legale en illegale activiteiten te kijken en partijen daaromheen te benoemen
- Het barrièremodel vooral ook gebruiken om preventief, pro-actief een beeld te vormen van belangrijke criminele fenomenen. Hiervoor is niet persé een justitiële aanleiding nodig.
- Netwerkkarten maken om (lokale, regionale, nationale) instanties, bedrijven, overheden en personen in kaart te brengen rondom een onderwerp of specifieke casus
- Stakeholderanalyse uitvoeren om via interviews uit te vinden wie rond welk onderdeel van het onderwerp relevante kennis heeft, betrokken is of verantwoordelijkheid draagt. Belangrijke stakeholders kunnen netwerkpartners in het opsporingsproces worden.
- Analyse maken van de samenhang tussen criminaliteitsgebieden rondom het onderwerp en de financiële stromen die daar tussen lopen.
- Zoveel mogelijk 'schottenvrij' werken binnen de politie en kennis intern optimaliseren. Dat geldt voor de gehele keten van recherche tot wijk agent en van recherche tot de liaison officers in het buitenland.

Niet alle problemen zijn van de politie, al komen ze daar wel vaak terecht.

- Doelgroepverkenning om het beeld van de doelgroep scherp te krijgen en te actualiseren, zodat een specifiekere interventies uitgevoerd kunnen worden. Niet alleen door de politie, maar ook door de ketenpartijen en netwerkpartners.
- Digitaal researcheren om de handel en wandel van groepen of individuele verdachten op internet sites naar boven te halen.
- Communiceren via briefings, interviews, artikelen, televisieprogramma's en webpagina's van de politie. Web 2.0 mogelijkheden actief gebruiken of laten ontstaan om burgers te involveren en kennis en informatie aan te dragen.
- Intergenerationeel werken in divers samengestelde netwerkteams die in omvang kunnen variëren. Geef recherchekundigen, FinEC experts, forensische intelligence, familierechercheurs en andere hoger opgeleiden de ruimte hun kennis en nieuwe inzichten kwijt te kunnen.
- Ga er niet vanuit dat alle kennis in het eigen team zit. Gebruik netwerken en zoek kennisdragers op. Alleen zo leer je méér en weet je zaken beter. Bij twijfel: benut het netwerk.
- Ga bewust van bestaande paden af en stel kritische vraagtekens bij bekende dossiers met informatie die al jaren oud is.
- Investigation vereist een open mind, van jong en oud(er), van hoger opgeleiden en ervaringsdeskundigen. Het vereist open samenwerking naar binnen en naar buiten.
- Het vraagstuk met de casus is leidend in de investigation. De gevangen boef is de resultante, maar niet het enige doel.

- Een effectief investigation proces wordt gevolgd door intelligente interventies van de politie en haar samenwerkingspartners om criminele activiteiten in de hele bedrijfsketen te frustreren en te voorkomen. Zo worden criminelen in boven- en onderwereld direct geraakt.
- Netwerkend werken en intelligent opsporen leidt tot $1+1=3$.

Hoofdstuk 6. Denklijnen naar de toekomst

Een nieuwe politieorganisatie bedenk je niet op een achternamiddag. Bezuinigingen kun je verwerken in maatregelen, maar nadenken over welke richting de politie uit zou kunnen gaan is een interactief, creatief proces. De grootste hindernis daarbij is dat er snel gedacht wordt vanuit de beperkingen van de huidige situatie. De input van externe deskundigen (niet-politiemensen) is van belang, omdat er vanuit vrije kaders gedacht kan worden en er andere onderwerpen ingebracht kunnen worden of andere invalshoeken om naar de problematiek te kijken. De blik moet eerst verruimd worden en het gebruikelijke 'ja, maar' is dodelijk in een constructieve dialoog over de toekomst van de politieorganisatie. In dit hoofdstuk komen een aantal onderwerpen aan de orde die als 'seed for thought' gezien moeten worden. Het zijn smaakmakers om de komende tijd verder over te spreken.

6.1 De Brains

Tijdens het traject hebben er vier maal intensieve Brains bijeenkomsten plaatsgevonden, waarop telkens een ander toekomstgericht thema centraal stond. De onderwerpen die aan de orde gekomen zijn, waren:

- Web 2.0 en hoe de politie een duidelijkere rol hierin kan spelen.
- Hoger opgeleiden bij de politie: hoe boei je professionals? Hoe voorkom je ongewenste uitstroom van onderzoekkundigen en andere hoger opgeleiden? Wat voor leiderschap is nodig voor de nieuwste generaties?

Waarin verschilt generatie Y van de voorgaande generaties?

- Toekomstscenario's voor de politie
- Netwerkend werken en intelligent opsporen in internationaal perspectief: wat kan geleerd worden van vergelijkbare initiatieven in Groot-Brittannië en de VS? Wat leert het model bij toepassing op internationale mensen handel? Hoe pakt het KLPD dit op in haar eigen onderzoek?

6.2 Web 2.0

In de vier Brains sessies zijn naast vooruitdenkende politiemensen op leidinggevende posities in Korpsen, het KLPD en de Nationale Recherche, de Politie-academie, de programmamanagers en onderzoekers van de landelijke programma's HRM en Versterking Opsporing, alsmede als gast de directie HRM van de Marechaussee, ook diverse externe deskundigen gevraagd. Zo is Edward Clarenbach van Ordina gevraagd de groep uit te dagen met de stelling "de politie heeft geen internetstrategie". Frank Smilda, bekend om zijn Web 2.0 kennis en zijn streven dit bij de politie te laten landen, was de interne (politie) deskundige. Een politie-organisatie heeft behoefte aan meer deskundigheid op dit vlak, omdat het internet het belangrijkste communicatiemiddel is geworden. Burgers zetten allerlei interactieve opsporingssites op en als politie heb je vaak het toekijken, omdat je nog gebonden bent aan juridische beperkingen. Het betrekken van burgers bij veiligheidsvraagstukken zal serieus genomen moeten worden. Bart Driessen, commissaris van Politie te Amsterdam en bezig met Web 2.0 toepassingen in wijken, gaf verschillende voorbeelden hoe burgers op wijkniveau betrokken kunnen worden bij het veilig maken van de wijk.

De blauwe groep ervaart hoger opgeleide nieuwkomers als bedreigend.

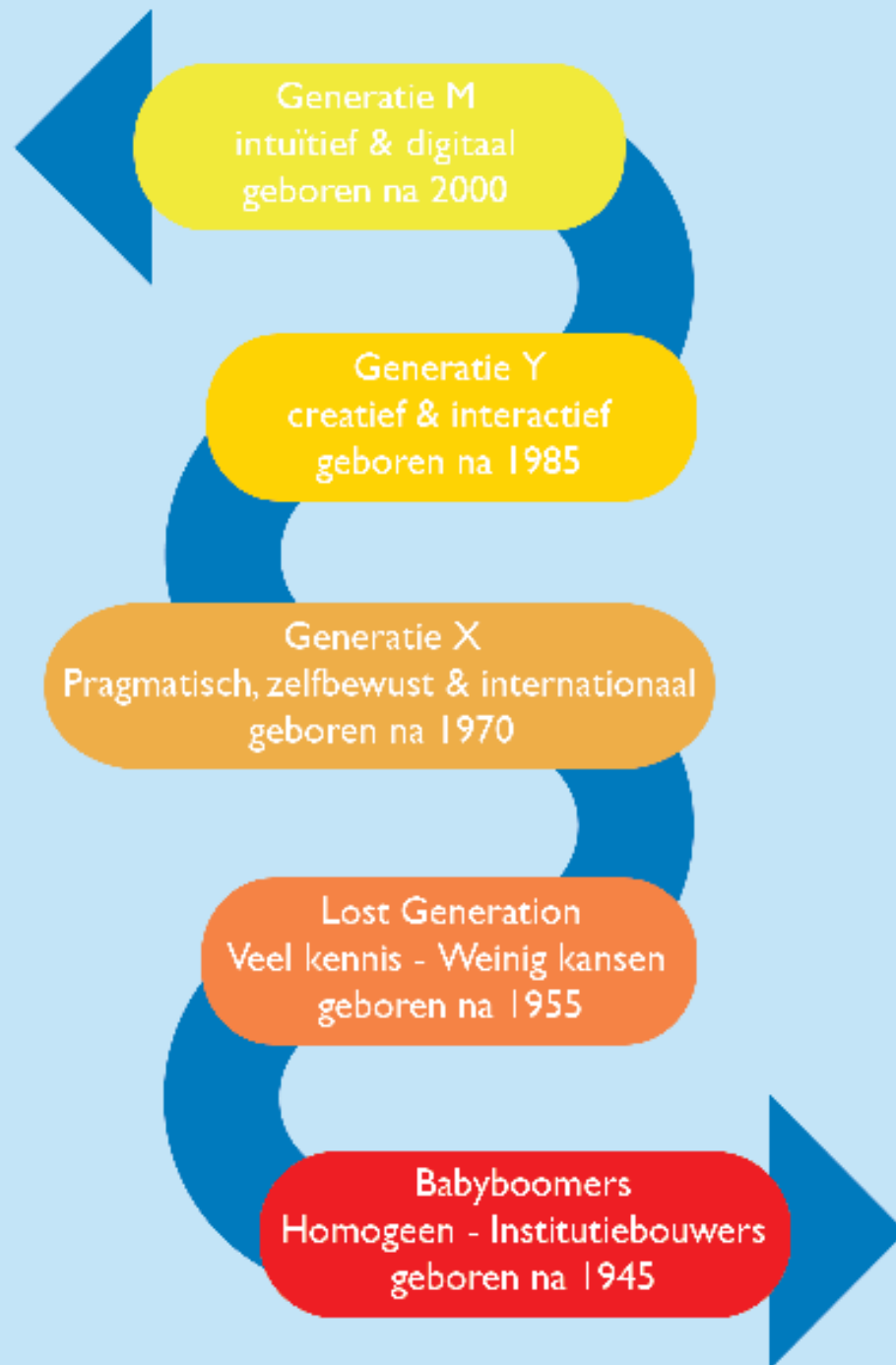
6.3 Nieuwe generaties netwerkende professionals op de arbeidsmarkt

Renate Deken van Randstad heeft in de tweede bijeenkomst de deelnemers het verschil tussen “binden en boeien van professionals” uitgelegd en is ingegaan op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de komende jaren. Onderstreept werd dat professionals (hoger opgeleiden) vooral door de inhoud geboeid willen blijven worden en op dat punt ook uitgerekt en uitgedaagd (gestretcht) willen worden. Als leidinggevende moet je er wel voor waken dat je hierbij na een aantal jaren rekening moet houden met limieten aan stretchen. Het feit dat professionals liever een carrièreopbouw bij meerdere werkgevers hebben, hoeft geen probleem te zijn, wanneer er goede netwerkrelaties blijven bestaan. Relatieopbouw betaalt zich terug. Wat wel heel kostbaar is, is wanneer hoger opgeleiden eerst een betaalde opleiding van de politie krijgen, maar snel na afstuderen de korpsen verlaten. De kosten worden minimaal op Euro 150.000 per vertrekkende afgestudeerde geschat. Tenminste zal via exit interviews goed geanalyseerd moeten worden waarom een relatief groot aantal hoger opgeleiden en net afgestudeerden het voor gezien houden in de politiekorpsen. Nog belangrijker is om de werkomgeving waar deze nieuwe zij-instromers, maar ook de doorstromers komen, goed voor te bereiden op de nieuwe competenties die binnengehaald worden. Het aanbod van werk, de stijl van leidinggeven en de omgangscultuur moeten daarbij onder de loep genomen worden. Het is een grote verspilling om hoger opgeleiden in te zetten om nog ‘even de bulk weg te werken’. Anders is het om hen te vragen of er een structurele oplossing voor de aanvoer van bulk gevonden kan worden. Dan gebruik je de kennis en capaciteit wel goed, maar simpelweg gepassioneerde afgestudeerden neerzetten op MBO werk, jaagt deze mensen de

tent uit. Tot nu toe blijkt uit artikelen over het werken met onderzoekkundigen en uit interviews dat het treffen van goede voorbereidingen om groepen hoger opgeleiden in het korps geëigende werkzaamheden te laten doen nog steeds een worstelproces voor de korpsleiding is. Er zijn zeker uitzonderingen, zoals het Korps Haaglanden, waar een aparte functionaris is gezet op het begeleiden van onderzoekkundigen. Het is nog niet helder hoe korpsen hoger opgeleiden, en met name de onderzoekkundigen, een betere inbedding in hun korpsen kunnen geven. Het is vooral de vraag 'Hoe moeten we dat doen?' die hen bezig houdt. Vaak weten leidinggevenden het zelf niet in te vullen, omdat ze nog niet vertrouwd zijn met de bagage van de nieuwe lichten. Het gevaar van onderbenutting is dan echter groot.

Het generatieaspect heeft aandacht gekregen in een bijdrage van MeetingMoreMinds. Op basis van onderzoek is benadrukt dat werkgevers er goed aan doen rekening te houden met behoorlijke verschillen hoe verschillende generaties tegen werk, privé en maatschappij aankijken. Vanuit de invalshoek dat de komende jaren relatief veel jongere medewerkers met HBO en academische achtergrond, maar ook al werkervaring elders, binnen komen, is besproken waar aanpassingen nodig zouden zijn. Dat heeft te maken met inhoud van het werk, indeling van het werk, leiderschap en geen bazen, minder hiërarchie en meer horizontaal samenwerken, ontschotting, open staan voor kritische geluiden en ruimte geven om het met moderne ICT-middelen het werk en de communicatie daarover anders invulling te geven. Willen de politiekorpsen niet aan de schrikbarende hoge verwachting van 30 tot 40% uitstroom van hoger opgeleiden voldoen, dan zal er vanuit de korpsleiding stevige dekking moeten komen voor 'het nieuwe werken', zoals dat buiten de

De blauwe groep ervaart hoger opgeleide nieuwkomers als bedreigend.



politie al heel populair is bij bedrijven zoals Microsoft, Rabobank en TNT.

Hoewel veel babyboomers (1945-1955) de komende jaren de korpsen zullen verlaten, zijn zij het die nog in hoge mate die de koers van de organisatie bepalen. Deze generatie kenmerkt zich door sterk institutioneel denken en in functioneel handelen vanuit duidelijke structuren en een zekere mate van hiërarchie. De lost generation (na 1955 geboren) heeft weliswaar meer doorgeleerd dan de babyboomers, maar heeft bij het aantreden op de arbeidsmarkt te maken gehad met snel op elkaar volgende economische crises. Er was sprake van zeer hoge werkloosheid en het was moeilijk om überhaupt een baan in lijn van de studie te vinden. Hierdoor is deze generatie aan het begin van de carrière nogal wat kansen door de neus geboord. Dit heeft deze generatie voorzichtig, inschikkelijk en geduldig gemaakt. Door de massaliteit van de babyboomergeneratie was er ook heel lang geen zicht op doorgroeien naar hogere functies en kent de carrièregang een hoog 'stapjes' gehalte. De pragmatische kennisgeneratie (geboren rond 1970) heeft de generatie boven haar al snel de loef afgestoken door als 'no problem' generatie overal fluitend doorheen te komen. Studiefinanciering was beter geregeld, gezinnen hadden in die tijd meer te besteden dan in de generaties ervoor. Deze generatie is zelfbewust, professioneel ingesteld, internationaal georiënteerd en moet niet veel ideologie en religies hebben. Zij zijn op de arbeidsmarkt gekomen op een moment van krapte en zij hebben vooral gekozen om in bedrijven te werken, liever niet bij de overheid. In die bedrijven hebben zij direct hun employee benefits opgeëist: laptop, lease auto, mobiele telefoon, internetvoorziening thuis om werk-privé beter in balans te hebben, kinderopvang, ouderschapsverlof, etc. Het is een hard werkende generatie, maar met weinig diepgang. Deze dertigers en veertigers

Capaciteiten kun je stretchen, maar ga geen mensen overstressen!

hebben een behoorlijke vaardigheid in communiceren, presenteren en de mond opendoen. Een deel van de zij-instromers is uit deze generatie en het is duidelijk dat de kenmerken van hen nogal anders zijn dan de zittende diender. De generatie X wordt gevolgd door generatie Y (geboren rond 1985) en deze generatie komt nu en in de komende jaren massaal de arbeidsmarkt op. Dit is ook de generatie die na hun HBO of universitaire studie een MCI kan gaan volgen. Het is een generatie die gekenmerkt wordt door sociale netwerken, non stop interactief en multimediaal bezig zijn en snel verschillende dingen tegelijkertijd kunnen doen (multitasking). Het is een generatie die socialer en invoelender is dan de generatie X en vaak ouders heeft die uit de lost generation komen, die nu hun kinderen ruimte en kansen willen geven (die zij niet gehad hebben). Het is een heel leergierige generatie, al vertaalt zich dat niet in boekenwurmen, maar in informatie van het net afhaken.

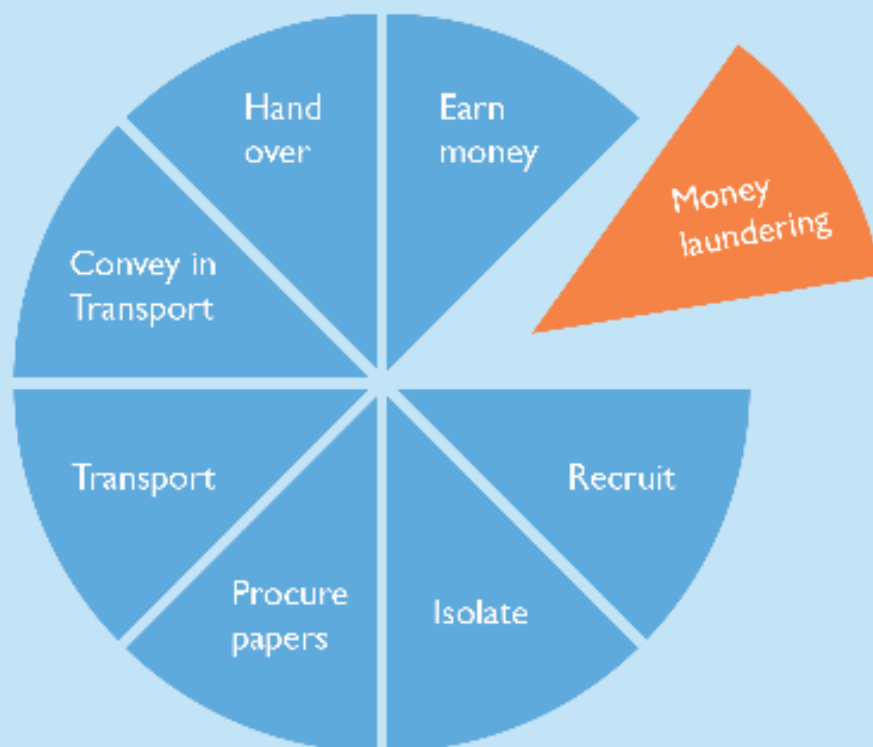
Het is duidelijk dat de politieorganisatie nog een hele kluit krijgt om aansprekende leidinggevendenden te genereren uit de eigen geledingen die in staat zijn om vanuit authentiek leiderschap inspirerend te zijn voor de zelfbewuste generatie X zij-instromers en de hyper interactieve generatie Y jonge mensen. Hier zal de politieorganisatie zich opener moeten opstellen en kan zij veel leren van bedrijven die deze stap naar 'het nieuwe leiderschap' zonder hiërarchie maar met inspiratie al gemaakt hebben.

6.4 Internationaal perspectief op netwerken in opsporing

Niet alleen in Nederland, maar ook andere landen wordt gewerkt aan andere werkwijzen bij opsporingsactiviteiten en aan herijking van de politieorganisatie. Tricia Howse, voormalig senior Attorney General (procureur-generaal) en verantwoordelijk voor het leiden van de National Fraud Strategy 2009-2011 in het Verenigd Koninkrijk, heeft aan de Brains uit de doeken gedaan hoe zij geprobeerd heeft de intra-organisatorische barrières binnen de Britse politie te doorbreken. Om een nationale strategie te kunnen voeren, moet je door de huidige scheidingswanden en schuttingen van de vrij onafhankelijk opererende 42 politiekorpsen en hun diensten heen kunnen gaan. Coördinatie is verre van optimaal en zij heeft ook het nodige moeten doen om samenwerking te bewerkstelligen.

Fraude leent zich uitstekend voor een intelligente opsporingsbenadering gebaseerd op netwerken met stakeholders. Fraude is een bewuste misdaad die weloverwogen gedaan wordt. De enorme hoeveelheden zwart geld die via allerlei constructies bovengronds komen bewijzen dat het een lucratieve business is waar veel partijen bij betrokken zijn. Fraude kan voorkomen worden wanneer de banken, verzekeringsmaatschappijen, financiële adviseurs en notarissen en politie samenwerken. Wat opmerkelijk is geweest in de benadering van Tricia Howse is dat zij direct ook oog heeft gehad voor samenwerking met partijen die je niet direct rondom fraude zou plaatsen. Zij heeft een pleidooi gehouden om intensief samen te werken met Britse diplomaten in het buitenland, NGO's, burgers, de private sector (banken, verzekeraars) en de pers. Het loont om te investeren in lange termijn relaties met deze partijen, omdat fraude niet een probleem is dat je van vandaag op morgen

oplost. Om die relatie inhoud te blijven geven heeft zij een Fraude Index opgezet, waaraan alle netwerkpartijen informatie leveren. Maar het gaat niet alleen om informatie krijgen, het is ook heel belangrijk dat je als politie of in haar geval als National Fraud Team informatie aan de netwerkpartijen geeft. Je moet ze up to date houden en daar moet je heel zorgvuldig in zijn. Door informatie te delen, wordt het vloeiend en wordt nieuwe kennis gecreëerd. Door Alexis Aronowitz, onderzoeker aan de Universiteit Utrecht en internationaal expert op het gebied van mensenhandel werd de kern van haar in 2009 verschenen boek gepresenteerd. Dit boek, 'Human Trafficking, Human Misery' laat zij zien dat achter deze mensenhandel goed georganiseerde misdaad schuil gaat. Net als Ab Spaan, die voor het KLPD onderzoek naar mensenhandel heeft gedaan, onderscheidt Alexis Aronowitz verschillende stappen in het proces van mensenhandel. In het onderstaande schema wordt de bedrijfsketen grafisch weergegeven.



Door in te zoomen op de verschillende onderdelen kunnen de betrokken organisaties en personen aangegeven worden. Hierop kunnen de interventies plaatsvinden. Dit is een veel doeltreffender wijze van raken van de misdaad dan te beginnen aan de achterkant bij de slachtoffers of bij het najagen van de 'daders', want juist mensehandel laat zien dat er heel veel daders zijn in de hele keten. Uit Aronowitz' onderzoek bleek dat slachtoffers veel meer vertrouwen hebben in NGO's dan in officiële instanties, dus het is belangrijk dat de politie contacten heeft met de betreffende NGO's en hen in alle rust en met kennis van de lokale gebruiken het interviewwerk laat doen in plaats dat de politie een inval bij prostituees doet. Je kunt het uitbesteden van werk noemen, maar het is feitelijk samenwerken met geschikte stakeholders voor dat deel van het proces. Om overzicht over het gehele vraagstuk van human trafficking te krijgen zijn de slachtoffers vaak niet de juiste bron. Of zoals Tricia Howse het krachtig samenvat: "If you see the human trafficking as a business, you do not go to the factory girls. You go to the lawyers and accountants of the firm. You follow the money."

Door de buitenlandse experts en uit de toepassing van het intelligent opsporen model door Ab Spaan in Thailand op kindermisbruik door pedofielen is bevestigd dat het model ook goed internationaal toegepast kan worden. Wel zal meer dan in nationale context rekening gehouden moeten worden met het feit dat andere culturen andere waarden en normen hebben. Wanneer sex met jonge kinderen in Thailand vanwege culturele en religieuze overwegingen niet hoog op de agenda staat, zul je met stakeholders in het reguliere circuit van de politie niet ver komen. Dan is het des te belangrijker om met NGO's en bijvoorbeeld 'dominees' contacten te leggen, zoals we ook al eerder in de Koolvis zaak zagen.

Wat doet de Politie nog zelf in 2020? Alles? Of is er sprake van een sourcingsstrategie?

6.5 Rode draden voor de toekomst: pro-actief, preventief, professioneel en inclusief

Tijdens de Brains heeft Dirk Hilarides in zijn rol als programmamanager Landelijk HRM en als voormalig plv Voorzitter van het College van Bestuur van de Politieacademie diverse keren prikkelende proposities voor de politieorganisatie geponeerd. Hij schetste daarbij de toekomstige richting van de politie langs de lijnen van preventie en pro-actief werken, waarbij professionals op meerdere terreinen gewenst zijn. Deze lijn is fundamenteel anders dan de lijn repressief en reactief, waarbij de stoottroepen in de frontlinie staan om een kortdurend antwoord te geven op zaken die al ten kwade zijn gekeerd. De pro-actieve, preventieve lijn vereist veel meer een politie die gekwalificeerde mensen heeft om noodzakelijke kennis binnen te halen over de voorkant van de complexe vraagstukken. Door Ab Spaan, Programmadirecteur bij VtS van de Voorziening voor Product- en Procesontwikkeling (VPP) is benadrukt hoe belangrijk is het om inclusief te denken in plaats van exclusief. Dit inclusief denken en doen houdt in dat je actief je inzet om met anderen van buiten de politie informatie te delen en dat er dan ook voor gezorgd wordt dat de eigen informatie helder aan te leveren is. Het zakboekjesdenken is niet bevorderlijk voor een systematische kennisdeling. Tijdens het werkproces zullen formats en protocollen meer gebruikt moeten worden (uit PVO bijvoorbeeld), zodat kennis overdraagbaar is en niet alleen in de hoofden van enkelen zit opgeslagen. Samenwerken betekent dus ook gedisciplineerd omgaan met kennisborging en kennisontsluiting.

De politie is doenerig in haar aard, maar het valt niet te ontkennen dat er al geruime tijd gewerkt wordt aan een visie over het verder professionaliseren van

de politie. Voor de denklijnen naar de toekomst kun je daarom heel goed extrapoleren vanuit de nieuwe programma's die opgezet zijn voor Versterking Opsporing, Nationaal Intelligence Model, FinEC, Landelijk Programma HRM, PAC (Cybercrime), de producten uit het Programma Product- en Procesverbetering (PVV), de eerder genoemde Werkgeversvisie uit 2008 en Politie in Ontwikkeling uit 2005. Al deze programma's zijn tegelijkertijd praktisch en leveren instrumenten, methoden en formats op die de inhoud van het werk verbeteren. De lijnen zijn uitgezet en de komende jaren zullen vanuit de Politieacademie honderden hoog opgeleiden met dieptekennis en praktische toepassingskennis in de korpsen stromen. De uitdaging daarbij is wel hoe je zorgt dat een veel groter deel van de zittende medewerkers ook inziet dat een opfriscursus op z'n tijd niet meer genoeg is. Dat het om een grondige verdieping van kennis gaat en het aanleren van nieuwe vaardigheden. Het werken aan ontwikkeling en ontplooiing zou een vanzelfsprekende verantwoordelijkheid van elke medewerker bij de politie moeten worden. Op dit onderdeel van de transitie is een actieve rol voor landelijk HRM weggelegd.

6.6 Mogelijke scenario's

Door alle onderwerpen die tijdens de Brains aan de orde kwamen speelde de vraag naar wat voor soort politieorganisatie we de komende jaren gaan. Wat is gewenst en waarom? Hoe kun je dat als politie sturen? In deze laatste vraag zit meteen ook de adder, want door prof. dr. Bob Hoogenboom werd tijdens de scenariobijeenkomst op Business Universiteit Nyenrode de stelling geponeerd dat de politiek bepaalt hoe de politieorganisatie eruit ziet en wat de inhoudelijke prioriteiten zijn. Wanneer de verkiezingen een overwinning voor een populistische

Een belemmerende factor om beter te zoeken naar talent is dat er geen schaarste is aan sollicitanten bij de Politie

partij laten zien, dan zal een repressieve politie met veel handhavingstaken in het verschiep liggen. Bij een overwinning door gevestigde midden partijen is te verwachten dat er meer steun is om de professionaliseringslijn verder te volgen. Hoger opgeleiden zullen dan meer aanwezig zijn in korpsen en betrokken worden bij complexere opsporings- en organisatiewerkzaamheden.

In dezelfde lijn ligt zijn eerste scenario. Dit is een keuze voor een snelle, flexibele en innovatieve politie, waarin veel wizz kids werken en er uitermate slim tussen systemen koppelingen gemaakt kunnen worden en analyses veel sneller gemaakt kunnen worden. Tegenover deze Technical Intelligence variant staat scenario 2 van een Innovation Slow Motion. Met de huidige leeftijdsamenstelling en het huidige kennisniveau binnen de politie lijkt deze laatste optie waarschijnlijker dan de eerste. De eerste variant is veel spannender en attractiever voor het binnenhalen van HBO-ers en academisch gevormden. Het biedt meer ontplooiingsmogelijkheden voor FinEC en digitale rechercheurs. Het tweede scenario Innovation Slow Motion is meer een status quo en een knieval aan de grote groep zittende politiemensen die niet mee kan of wil gaan. Maar met de aangekondigde bezuinigingen is het zeker niet ondenkbaar dat vooral in innovaties gesneden gaat worden en men defacto in dit tweede scenario terechtkomt.

Een derde scenario dat voorgesteld werd is de intensivering van de internationalisering. In het geval van internationaliseren zal dit zeker gevolgen hebben voor de werving en selectie. Tenminste zal een politiemans/vrouw dan behoorlijk Engels moeten kunnen spreken, lezen en schrijven. Ook het algemene opleidingsniveau zal dan beduidend verhoogd moeten worden.

Tot slot is het vierde scenario, de politie als gefragmenteerde organisatie besproken. De fragmentatie binnen de korpsen is de afgelopen jaren enorm toegenomen. Dit maakt het moeilijker om elkaar te vinden en natuurlijke vormen van samenwerking te organiseren. Afstemming is ook lastiger en vaak hebben wij geconstateerd dat de ene afdeling van een korps niet weet wat de ander weet of doet. Fragmentatie heeft ook te maken met het fenomeen dat veel taken die de politie tot haar kerntaken rekent ondertussen ook door partijen buiten de politie uitgevoerd worden. Zo zijn gemeenten steeds meer de opdrachtgever/werkgever van handhavingdiensten, maar zien we ook met de komst van de RIEC's dat de bestuurlijke verwevenheid met politieactiviteiten (waaronder opsporing) versterkt zal worden. Private diensten op het gebied van bewaking, beveiliging en opsporing (detectives) zijn van 1979 tot nu van 9000 personen toegegroeid naar 32.000 nu (conservatieve schatting). In dit scenario dringt zich de vraag wel heel duidelijk op waar de politie in al die fragmentatie intern en extern nog op kan sturen. Wie kan dan regie voeren op veiligheid en wie is het aanspreekpunt voor de burger? Wie controleert de externe handhavingdiensten en wie bepaalt de bandbreedte waarin zij (particulier) kunnen opereren? Tot waar is het particulier en waar wordt het publiek? Wie is aanspreekbaar en wordt verantwoordelijk gehouden?

6.7 Verder denken om het nu écht te gaan doen

Bovenstaande issues die in de Brains opgeworpen zijn, zijn denkvoedsel voor de korpsleiding en de Raad van Hoofdcommissarissen. Eenduidige antwoorden zijn er niet meteen te geven. Maar er zal wel meer duidelijkheid gegeven moeten worden aan de nieuwe instromers en aan de zittende politiemedewerkers. Ten

Politiek=Politie: wanneer de politiek verandert, veranderen de hoofdaandachtsgebieden van de politie

aanzien van deze laatste groep is uit de gedetailleerde facts en figures van Martin Staats (HRM, vtsPN) op te maken dat er in de huidige personeelsopbouw een disbalans zit tussen een zeer grote, groeiende groep oudere, laag opgeleide politiemensen en de jonge aanwas. De zittende groep ouderen (55+) kan in de huidige constellatie niet meer voldoende die werkzaamheden (zoals nachtdienst, nooddienst) doen vanwege regelingen die via de CAO's getroffen zijn. Deze groep zal door de verlenging van de pensioengerechtigde leeftijd sterker groeien. Maar hoewel dit nog overkomelijk is, is het een belangrijk punt van zorg dat veel nieuwe of complexere taken niet uitgevoerd kunnen worden door deze grote groep zittende medewerkers vanwege het gebrek aan nieuwe kennis en kunde. Dit is niet te wijten aan deze medewerkers, want zij zijn bewust aangenomen op hun lage initiële opleiding die in de jaren slechts beperkt aangevuld is. Zij-instromers met hogere vooropleidingen worden daarom steeds belangrijker, vooral in de leeftijdscategorie 25-35 jarigen. Maar voor hen geldt dat er juist andere werkomgevingen geschapen moeten worden en een andere leiderschapstijl nodig is om hen binnenboord te houden. Gedifferentieerd leidinggeven zal een belangrijke voorwaarde zijn om deze totaal verschillende groepen mensen met geheel andere achtergronden en ambities tegelijkertijd in de korpsen actief te hebben.

Als suggestie willen wij de Raad van Korpschefs (de voormalige Raad van Hoofdcommissarissen) meegeven om een Raad van Ambitie in het leven te roepen. Veel onderwerpen die met de transitie naar een anders georganiseerd politieapparaat te maken hebben, zijn ook onderwerpen die elders spelen. In bedrijven, NGO's, de SER, pensioenfondsen, HR-dienstverleners, uitzend- en

detachingsorganisaties, het onderwijs, etc. wordt ook nagedacht hoe met de nieuwe generaties professionals om te gaan en hoe de organisatie daarop aan te passen met nieuwe uitgangspunten. Een Raad van Ambitie zou de Raad van Korpschefs ook weer scherp op de inhoud van het politiewerk houden. Met de bezuinigingen in aantocht kan het gevaar om de hoek liggen dat de vernieuwende inzichten uit de afgelopen jaren weer blijven liggen op de plank. Innovatie, vernieuwing wordt dan weer als 'luxe' gezien, terwijl de noodzaak om tot die pilots, proefvelden, de produkten en procesverbeteringsvoorstellen te komen zeker niet uit de lucht is komen vallen. Het is noodzakelijk om de transitie in de Nederlandse politieorganisatie versneld door te zetten langs de lijnen pro-actief, preventie, professioneel en inclusief werken met stakeholders en netwerkpartners. De vernieuwingszin is er. Die komt van de betrokken politiemensen uit al die pilots, proefvelden en netwerkteams en wordt aangevuld met de passie voor het vak van de zij-instromers. Deze mensen willen aan de slag in een moderne politieorganisatie. Zij zijn de ultieme versnellers die de korpsleiding ter beschikking staan. Het feit dat het op kleine schaal telkens weer lukt om de vernieuwende stap te maken, moet de aansporing zijn om het nu op grote schaal door te zetten.

Zoals netwerkend werken verfrissend werkt voor de opsporing omdat je sneller nieuwe kennis en kennissen opdoet die van groot nut voor het begrijpen en oplossen van de casus kan zijn, zou het ook voor de Raad van Korpschefs verfrissend kunnen zijn op een interactieve manier met partijen van buiten de politie en geüniformeerde diensten te werken aan een aansprekend verhaal voor de politie van de toekomst.

'Exchanges' met korpsen in het buitenland moeten meer zijn dan bedrijfsuitjes.

Hoofdstuk 7. Lessons Learned en aanbevelingen

Uit het action research traject 'Netwerkend werkend en Intelligent Opsporen' is gebleken dat elk van de divers samengestelde netwerkteams een goede setting heeft weten te creëren voor een inhoudelijk samenspel tussen zittende politiemensen en doorstromende c.q. zij-instromende recherchekundigen en andere hoger opgeleiden.

Diversiteit betekent inzetten op variatie in werkomgevingen. In teams en op afdelingen komen nieuwe combinaties tussen kennis en vaardigheden gemakkelijker tot stand in een open werksfeer waar diversiteit de regel is en monocultuur verdwijnt. Dit betekent oog voor intergenerationeel samenwerken, een balans tussen man-vrouw, respect voor culturele achtergronden, benutten van (hogere) opleidingsniveaus en ruimte voor ervaringsdeskundigen uit handhaving en recherche.

Denken buiten de kaders is voor alle deelnemers én voor de korpsleiding verfrissend gebleken. Leidinggevend die ruimte geven aan tegendraads en kritisch denken tonen lef en krijgen krediet en waardering van de medewerkers, ongeacht of zij academisch of lager opgeleid zijn.

Leiden hoeft niet hiërarchisch te zijn. Leiderschap is nooit hiërarchisch. Leiderschap is er op elk niveau. Het gaat om initiatief nemen en mensen meekrijgen om zaken met hen uit te voeren.

Hoger opgeleiden inzetten op achterstallig bulkwerk van lager en middelbaar opgeleiden zonder daaraan een intelligente organisatieopdracht te koppelen, is niet bevorderlijk voor de zingeving. Ongewenste uitstroom is het gevolg.

Recherchekundigen hebben bewust gekozen voor opsporing als vakgebied om zich in te verdiepen. Werkzaamheden in het brede proces van investigation, waarin veel preventiemogelijkheden zitten, en het kritisch meedoen in opsporingszaken, is het primaire werkgebied. Daarnaast kunnen andere rollen vervuld worden. Daarbij komen projectmatige werkzaamheden, task forces, verbeteringstrajecten etc. in het vizier.

De sleutel tot het vasthouden en boeien van recherchekundigen, FinEC en andere hoger opgeleiden ligt in het bieden van inhoudsvolle werkzaamheden die aansluiten op het kennisniveau en de ambities van de (nieuwe) medewerkers.

Leidinggeven aan professionals is anders dan aan lager en middelbaar opgeleid personeel. Professionals worden aangetrokken om hun expertise en hun kritische kijk op zaken. Zij zijn inhoudsgedreven en vervullen hun taken in een bredere context waaraan zij willen bijdragen. Zij vragen om leiders die stimulerend zijn, support geven en reflectief mee kunnen denken en hen betrekken in complexe materie of ingewikkelde organisatorische kluiven.

Recherchekundigen en andere hoger opgeleiden hebben baat bij een aansprekende mentor. Die komt bij voorkeur uit het eigen korps. Daarnaast is intervisie een goed instrument om ervaringen te delen, met name zolang deze groep nieuwelingen nog een kleine minderheid binnen de korpsen is. HR zou hierin een organiserende en coördinerende rol kunnen spelen.

De carrièregang van hoger opgeleiden (zij-instromers en doorstromers) is nog niet uitgekristalliseerd. Niet iedere hoog opgeleide wil een leidinggevende functie, dus het parkeren op de hiërarchische ladder is een optie die maar spaarzaam ingezet moet worden. De uitdaging voor HR is samen met de korpsleiding en leidinggevendenden te zorgen voor groei in de diepte van het vakgebied en de praktische vaardigheden die daarbij horen. Ook is het weglernen van kennis van hoger opgeleiden aan het zittende personeel een belangrijke rol, waarin HR begeleiding kan geven.

Opsporing begint aan de voorkant, niet bij de dader. Veel effectiever kan er bij de recherche gewerkt worden wanneer de kenniskracht aan de voorkant wordt ingezet in plaats van dramatiek aan de achterkant. Recherchekundigen en hoger opgeleiden vervullen bij uitstek een rol aan de voorkant en in de helikopterrol om het overzicht te houden in het proces van investigation.

Punt van zorg: borging van structurele leerprocessen. Anders is het erin en eruit.

De politie staat in de samenleving en werkt met partijen uit de samenleving. Netwerkrelaties zijn er niet zo maar, die moeten gecreëerd worden. Elk van de netwerkteams heeft laten zien dat onderzoekers uitstekende netwerkbouwers en netwerkonderhouders zijn.

Interveniëren in de bedrijfsketen rondom criminaliteitsgebieden is een werkwijze die vereist dat er verstand van zaken is van de 'business' en de materie, maar vooral ook van de partijen boven- en ondergronds die erbij betrokken zijn. Subtiel interveniëren op meerdere plaatsen in de keten is doeltreffender om het criminele circuit te verstoren dan groots in te zetten op de vermeende daders.

De politie kan van grote waarde zijn in zaken die nog niet of niet persé strafrechtelijke zaken zijn. Dat is vaak weer de achterkant. De netwerkaanpak heeft waarde omdat het proactief en preventief kan werken. Het spoort andere partijen aan samen te werken met de politie. De politie moet daarop ingesteld zijn. Kenniskracht is daarbij een krachtige motor.

Soms ziet de casus er anders uit dan je dacht. Het werken met scenario's verruimt je blik en stelt je minder voor verrassingen. Je kunt in een andere situatie sneller schakelen, omdat je de situatie al doordacht hebt. Het vereist wel goed nadenken voordat je in actie komt.

De politie is een prachtig bedrijf om voor en mee te werken. Een Raad van Ambitie zou een nieuwe impuls geven aan de transformatie naar een politieapparaat dat inclusief en open minded is.

Boeven vangen is een resultante van een gefundeerd investigation proces. Wie niet nadenkt vangt geen boef, maar veroorzaakt wel een hoop gedoe.



Bijlage: beroepsprofiel van de recherchekundige

Beroepsprofiel Recherchekundige (aansluitend op niveau 5)

Een recherchekundige wordt ingeschakeld, als de tactische of technische opsporings-competenties van de politiekundige bachelor verdiept of verbreed moeten worden. Deze aanvullende expertise gaat verder dan de alledaagse regie van veiligheids-arrangementen of bestuurlijke handavingsprocessen. Bij het managen van bijzondere rechercheprojecten moeten de hoofdprocessen van criminologisch en criminalistisch onderzoek op elkaar afgestemd en geëvalueerd worden. De coördinatie, communicatie en coöperatie met specialisten binnen en buiten de politie, met politiekundigen en het Openbaar Ministerie in het bijzonder dient soepel te verlopen. In de regel gaat het om een hoofdtak.

Recherchekundigen beschikken weliswaar over een gemeenschappelijke set van vakbekwaamheden, maar daarenboven ook over competenties die bij hun collegae niet voorhanden hoeven te zijn. In de praktijk uiten deze verschillen zich bijvoorbeeld in het voorkomen van een financieel naast een digitaal recherchekundige. De bijzonderheden worden beschreven in een differentiatieprofiel op niveau 5 en soms op niveau 6 (voor de financiële recherspecialist).

Vakmatige en methodische competenties

1. Kan in complexe of riskante opsporingssituaties (met een groot afbreukrisico) zelfstandig tactisch en/of technisch rechercheren of beleidsmatig handelen, bewijsvoering vergaren, vastleggen, interpreteren en veredelen, en als getuige-deskundige optreden.
2. Kan relevante rechetechnieken toepassen / aanpassen en/of technische hulpmiddelen inzetten / construeren.
3. Kan recherchekundige competenties afstemmen op politiekundige competenties en op andere specialismen bij politie, justitie en daarbuiten.
4. Kan recherchekunde begrijpelijk maken voor andere specialisten bij politie en justitie, voor politiekundigen en niet-ingewijden.
5. Kan criminologisch beleid afstemmen op criminalistisch beleid, alsmede inzicht in én vertrouwelijke omgang met informatiestromen koppelen aan de inzet van rechetcapaciteit.
6. Kan complexe delictsituaties juist inschatten en daarin proportioneel en rechtmatig handelen.

7. Kan beleidskaders, wettelijke voorschriften (zoals privacyregels), jurisprudentie en richtlijnen inzake strafrecht en strafvordering in een legitieme context plaatsen en, indien relevant, verwijzen naar een civiel rechtelijke of bestuursrechtelijke aanpak dan wel een hulpverleningstraject.
8. Kan criminaliteitsproblemen systematisch analyseren en passende opsporingsmethoden ontwerpen en zonodig gefaseerd inzetten.
9. Kan in opsporingszaken probleemoplossend, beheerst, discreet en zo nodig onopvallend optreden.
10. Kan helder en verantwoord rapporteren, adviseren over de resultaten van ondernomen activiteiten en deze evalueren.

Bestuurlijk-organisatorische en strategische competenties

11. Kan de uitoefening en regie van de eigen deskundigheid in Rechercheren en Criminaliteitbeheersing in balans brengen met de lijnverantwoordelijkheid van anderen.
12. Kan bij de uitvoering van een opsporingsproject in teamverband samen werken met executieven en niet-executieven of zo'n project operationeel coördineren.
13. Kan in relaties met uitvoerenden binnen en buiten de recherche een professioneel informatiekanaal onderhouden, opbouwen of coördineren (netwerken).
14. Kan voor recherche en criminaliteitsbeheersing relevante maatschappelijke ontwikkelingen in kaart brengen en analyseren.
15. Kan de resultaten daarvan vertalen naar (het organiseren van) professioneel rechercheoptreden en misdaadbestrijding.
16. Kan de posities in het justitieel en bestuurlijk krachtenveld inschatten.
17. Kan beleidskaders inzake opsporing en criminaliteitsbeheersing (mede) formuleren.
18. Kan beleidsinitiatieven ter opsporing en bestrijding van criminaliteit nemen en uitvoeren.
19. Kan actoren binnen en buiten de eigen dienst in de uitvoering van opsporing en criminaliteitsbeheersing coördineren en coachen.
20. Kan de politieke, justitiële en bestuurlijke rechercheomgeving stimuleren en binden.
21. Kan researchewerkprocessen goed in kaart brengen en beschrijven.

Sociaal-communicatieve en cultureel-normatieve competenties

22. Kan in opsporingsonderzoeken interdisciplinair samenwerken met andere recherchekundigen binnen en buiten de politie.
23. Kan op nationale en internationale schaal (voorzover juridisch mogelijk) onderzoeken.
24. Kan langdurig en intensief een opsporingsonderzoek leiden, begeleiden of uitvoeren.
25. Kan zich met tact en diplomatiek opstellen in (de regie van) opsporingsituaties.
26. Kan stressbestendig optreden, beslissingen nemen en beleid regisseren.
27. Kan zich inleven in de specifieke beroepsomstandigheden en motieven van partners binnen en buiten de recherche.
28. Kan beleidsmatig en zorgvuldig omgaan met ethische en multiculturele waarden en normen, in het bijzonder van verdachten, getuigen, benadeelden en slachtoffers.
29. Kan emotioneel gedrag van verdachten, getuigen, benadeelden en slachtoffers in de context plaatsen en van daaruit reageren.
30. Kan integer, servicegericht, geloofwaardig en hulpvaardig handelen in (het opzetten van) het opsporingswerk.
31. Kan een eigen standpunt innemen en onderbouwen ten aanzien van de waarde en betrouwbaarheid van getuigen, informanten, verdachten, opsporingsoperaties en –technieken.
32. Kan improviseren.
33. Kan zich inleven in de maatschappelijke problematiek op het gebied van criminaliteit en voor de beheersing daarvan nieuwe oplossingen vinden.

Leer- en vormgevingscompetenties

34. Kan de eigen kwaliteit en vakdeskundigheid als recherchekundige verbeteren.
35. Kan actie-intelligent optreden, d.w.z. onderzoeksprocedures, handelingsautomatismen en beleidsmaatregelen afstemmen op de aard van het criminaliteitsprobleem.
Kan als recherchekundige bijdragen aan de professionalisering van de organisatie en de beroepsgenoten.
36. Kan recherchegevoelige nieuwe informatie toepassen, erop anticiperen, ervan leren, inpassen in organisatiedoelstellingen en de relevantie ervan inschatten.
37. Kan recherche-ervaring omzetten in effectief en efficiënt handelen.

38. Kan zich vernieuwend en flexibel opstellen tegenover alternatieve ideeën over de strafrechtelijk aanpak van criminaliteit.
39. Kan in overleg over de aanpak van een criminele zaak kritiek geven en ontvangen.

Geraadpleegde literatuur, interviews en documentatie

Aronowitz, A.A. (2009). *Human Trafficking, Human Misery: The Global Trade in Human Beings*. Praeger Publishers, Westport

Berlo, van D. (2008). *Ambtenaar 2.0: Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0*. Bron: www.ambtenaar.nl

Brink, ten L.T. (2008). *Waakzaam tussen wijk en wereld, Nationaal Intelligence Model: Sturen op en met informatie*.

Elsink, N. (2009). 'Beëindig onderlinge competitieve handhavingsorganisaties'. Uit: *Handhaving*, nr. 1, jaargang 25, februari 2009, p. 26-28

Goldstein, H. (1990). *Problem-oriented Policing*. R. R. Donnelley & Sons Company, US.

Görtz, S., Schenkelaars, E. (2008). (red.) *Werkgeversvisie. Een inspirerend fundament*, Landelijk Programma HRM

Hengst, den M. & Commissaris, D. (2007). *Informatiegestuurde politie*. Uit: *Het Tijdschrift voor de Politie*, 7/8, juli/augustus 2007, p. 10-14

Hilarides, D. (2008). *Voorwoord Academie Special*. Uit: *Academiespecial, Versterking Opsporing en Vervolg*. Uitgave 2, januari 2008, p. 1

In gesprek met Frank Smilda, teamleider divisie recherche Utrecht. 'Haal de politieorganisatie uit de vertraging'. Over de kansen en bedreigingen van web 2.0.

Interview met Bert Wijbenga. 'Straffen voor milieudelicten te mild'. Uit: *Lim*, 28 januari, 2009

Interview met Gerard Snel, projectleider researchmanagement. 'Bouwen aan een betere praktijk'. Uit: *Academiespecial, Versterking Opsporing en Vervolg*. Uitgave 2, januari 2008, p. 9

Interview met Marcel Bruinsma, programmamanager VOV politieacademie. *Forse groei*. Uit: *Academiespecial, Versterking Opsporing en Vervolg*. Uitgave 2, januari 2008, p. 4

Interview met Martin van Bochove, landelijk programmamanager versterking opsporing en vervolging. De waarom-vraag voorbij. Uit: Academiespecial, Versterking Opsporing en Vervolging. Uitgave 2, januari 2008, p. 4

Interview met Pieter-Jaap Aalbersberg. 'Werk samen met samenleving'. Uit: Tijdschrift voor Politie, jaargang 71, 2009, nr. 5, p. 20-21

Interview met Pieter Jaap Aalbersberg, korpschef IJsselland en Wilbert Paulissen, plaatsvervangend korpschef Brabant-Noord. (2008). Informatie eenheid. Uit: Scope, oktober 2008, p. 16-17

Interview met Annemieke Roobeek over Netwerkorganisaties, in: Finext Wrap Up Special, september 2009 (www.finext.nl)

Kamerman, S. & Wittenberg, D. (2009). Operatie Koolvis. Reconstructie van uniek politieonderzoek naar internationale vrouwenhandel. Uit: NRC Handelsblad, Zaterdag & cetera, 14 en 15 maart 2009, p. 8-11

Kouwenhoven, R.M. & Bochove, M.G. (2008). Versterking van de Opsporing in Perspectief. Uit: Het Tijdschrift voor de Politie, maart 2008, nr. 3, p. 9-14

Maes, A. (2009). De recherchekundige, voor de kritische noot. Uit: Korpskrant Politie Haaglanden, mei 2009, nr. 10, p. 4.

Meij, van der B. (2008). Professional 2.0: Op weg naar zelfkennismanagement. Uit: IK, jaargang 7, 2008, nr. 3, p. 8-14

Mertens, F. (2006). (red.) Leiden is doen! Leiderschap in de politiepraktijk, Politieacademie, 2006

Nap, J. en Os van, P. (2005). Referentiekader Gebiedsgebonden politie. Raad van Hoofdcommissarissen 2005. Bron: www.politie.nl

Os, van P. (2008). De eerste oogst is binnen: Operationalisering referentiekader gebiedsgebonden politie. Politieacademie 2008

Ratcliffe, J. (2008). Intelligence-Led Policing. T.J. International Ltd, Padstow, Cornwall

Reijke, J. (2009). Emma legt illegale handel in witgoed bloot. Uit: Handhaving, jaargang 25, augustus 2009, nr. 4, p. 40-42

Ringelestijn, van T. (2008) Politie Haaglanden zet misdrijven op Google Maps. Bron: webwereld.nl/nieuws/53207, 20 oktober 2008

Roobeek, A. (2005 en 2006), Netwerklandschap. Een routeplanner voor transformaties naar netwerkorganisaties. Academic Service, SDU, Den Haag

Sahadat, I., De Sloover, S. (2009). Crimefighters in de polder. Uit: Volkskrant, 25 februari 2009

Schutten, H. (2009). Zwendelaar Stanford ook witwasser. Uit: Parool, 7 maart 2009

Spaan, A. (2009). Naar een versterking van de intelligencefunctie van de KLPD liaison officers. Columbus 2008-2009

Stikvoort, J. & Spaan, A. (2009). Verbindende Inrichtingsprincipes versie 1.0. Mailing aan de leden van de Board Ondersteuning en Raad van Hoofdcommissarissen, 4 mei, 2009

Trommelen, J. (2009). Grote gaten in systeem hergebruik. Uit: Volkskrant, 4 maart 2009

Verschuur, J. (2009). Resultaten ICT Barometer over ICT-beveiliging en cybercrime, Ernst & Young. Uit: Nieuwsbrief Operatie Opsporing, Jaargang 2, nummer 5, 2009

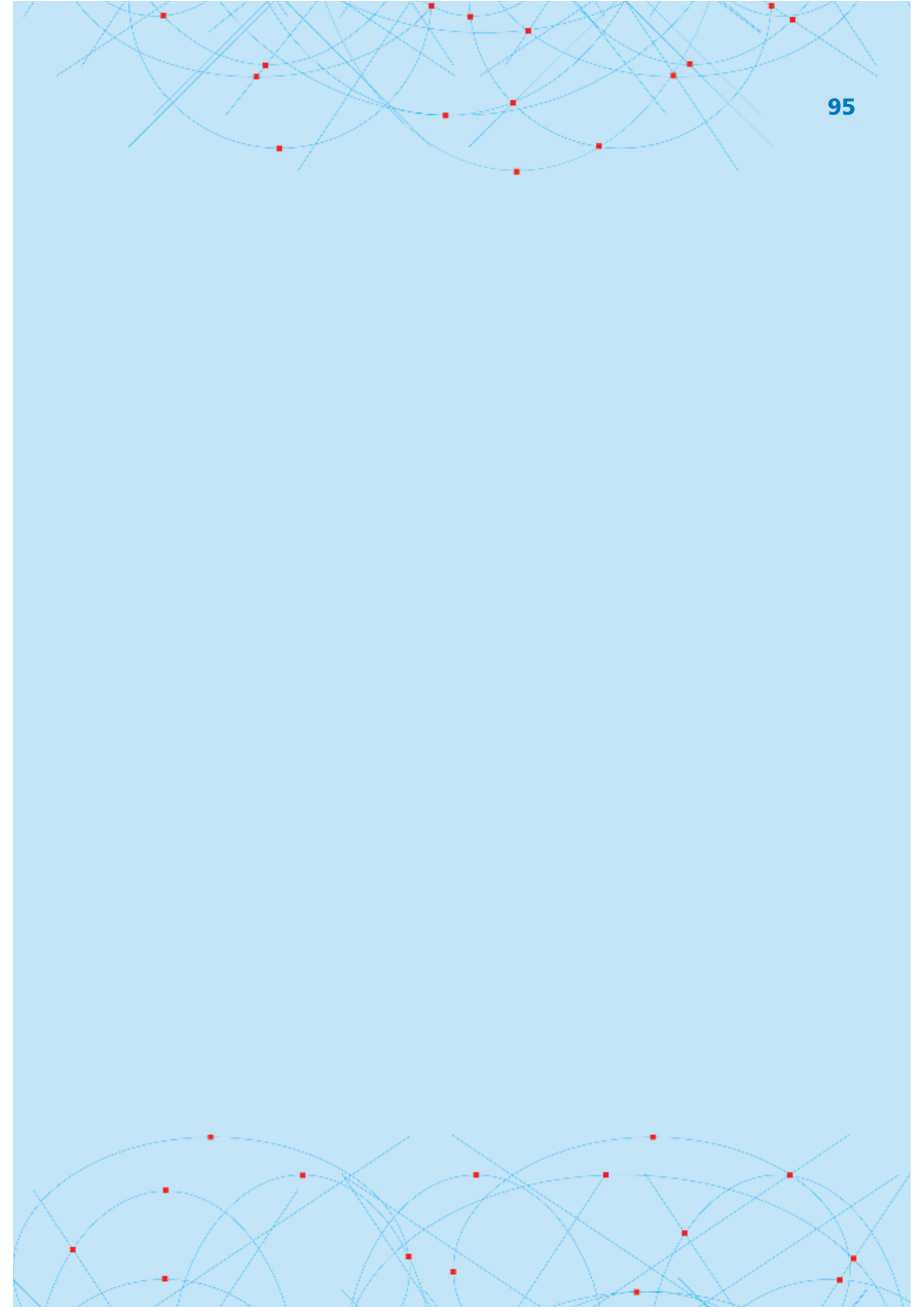
Vlak, J. (2009). 'Busje komt zo'. Politie IJsselland over lekstromen. Uit: Retour, magazine over recycling van elektrische apparaten, jaargang 4, juli 2009, p. 8-10

Weisburd, D. en Braga, A. A. (2006). Police Innovation: Contrasting Perspectives. University Press, Cambridge, UK

Welten, B. (2005). (red.) Politie in Ontwikkeling – Visie op de Politiefunctie, NPI Den Haag

Zuring, R. (2009). Kritische blikken in het korps. Uit: Blauw. Het politievakblad. Handhaving. Jaargang 5, maart 2009, nr. 6

Posthumus, F. (2005). Evaluatierapport in de Schiedammer Parkmoord. Rapportage in opdracht van het College van procureurs-generaal. Augustus 2005



Colofon

Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen
Een meervoudige uitdaging voor de politie

Eerste editie oktober 2009

Auteurs: Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek en Marjanne van der Helm Msc
Grafisch ontwerp en illustraties: Dario Bardic, Multimedia Designer MA
Inhoudelijke begeleiding: Henk Boekhout, Ab Spaan MBA, Martin van Bochove MPI
Organisatiesupport: het team van MeetingMoreMinds, Amsterdam, 11 december 2007

Uitgeverij: Free Musketeers, Zoetermeer

© Annemieke J.M. Roobeek, Amsterdam, oktober 2009

ISBN 978 90 484 0864 1

NUR 801

Contact:

annemieke.roobeek@meetingmoreminds.com

www.meetingmoreminds.com

T : 020-504 0000

of

Henk Boekhout van het Landelijk Programma HRM

Politie Nederland

Algemeen telefoonnummer: 030 6348444

Postbus 14

3730 AA De Bilt