

PATRICK VAN CALSTER\*  
THIJS VIS\*\*

# Veranderingsprocessen bij politie: Intelligence-Led Policing

## ABSTRACT

Informatiegestuurde politie (IGP) is niet zozeer een hulpmiddel bij het politiewerk, maar veeleer een zeer specifieke aanpak van het politiewerk. De centrale idee achter IGP is dat criminaliteitsanalyses en haar afgeleide producten aan de basis moeten liggen van te nemen beslissingen. Hierdoor hoopt de politie een betere efficiëntie en effectiviteit te bereiken. Echter, om IGP te realiseren is een verandering nodig van de manier van werken en denken van mensen in de politieorganisatie. Het vereist onder meer een acceptatie van de analist en diens product (die tot op zekere hoogte nieuw zijn, zeker qua omvang) door de andere medewerkers. In deze bijdrage onderzoeken wij de veranderingen die het werken volgens de principes van informatiegestuurde politie (IGP) in een Nederlands korps tweebrengen.

**Kernwoorden:** Politie – veranderingsprocessen – informatiegestuurde politie – management – Nederland

## 1. INLEIDING

Intelligence-led policing (ILP) is als term afkomstig uit Groot-Brittannië, meer specifiek Kent. Daar wilde men begin jaren '90 op een andere manier het politiewerk uitvoeren. Immers, de criminaliteitscijfers stegen en de politie kreeg steeds meer kritiek op het kennelijke onvermogen om iets aan het criminaliteitsprobleem te doen (Gill 2000; Ratcliffe 2008). Bovendien ging de stijging in criminaliteitscijfers gepaard met een toenemende vraag om effectiever en efficiënter te werk te gaan<sup>1</sup>. Eén van de belangrijkste conclusies uit het rapport '*Helping with Enquiries: Tackling Crime Effectively*' van 'the Audit Commission' uit 1993 was dat het traditionele reactieve opsporingsmodel niet aan deze vraag naar effectiviteit en efficiëntie kon voldoen (in Gill 2000). Deze commissie deed bijgevolg de aanbeveling om de politie meer proactief te laten werken. Ze moest zich richten op veelplegers ('*known criminals*') en meer gebruik maken van informanten en intelligence-technieken, zoals criminaliteitsanalyses (Gill 2000: 79; zie ook Ratcliffe 2008: 36-37).

\* Dr. Patrick Van Calster is universitair hoofddocent aan de afdeling strafrecht en criminologie van de universiteit Leiden.

\*\* Thijs Vis is onderzoeker aan de universiteit van Tilburg.

<sup>1</sup> Ongeveer vijf jaar na de geboorte van ILP kwam men in Groot-Brittannië tot de conclusie dat er een daling van geregistreerde criminaliteit plaatsvond, maar de onveiligheidsgevoelens van de burger bleken hardnekkig persistent. Dit leidde rond 2000 tot een nieuwe benadering van het politiewerk: 'reassurance policing'. Bij dit concept staat het beïnvloeden van de (on)veiligheidsgevoelens van de burger centraal. Dit is een vrij nieuw concept en het wordt (nog) niet breed geaccepteerd door de politieorganisaties, wat met ILP wel het geval is. Zie voor meer informatie over reassurance policing Millie & Herrington (2005).

Het traditionele, reactieve model richt zich specifiek op misdrijven en niet op de vermoedelijke criminelen. Een belangrijk element van dit model in Groot-Brittannië was de nadruk op het verkrijgen van bekentenissen tijdens een verhoor. Verhoren en de eventuele bekentenissen die eruit voortvloeien, zijn per definitie reactief, dat wil zeggen nadat het misdrijf heeft plaatsgevonden. Het traditionele, reactieve model kan daardoor niet of moeilijk omgaan met snelle veranderingen, processen van globalisatie, waardoor het ook weinig antwoord heeft op transnationale criminele fenomenen, zoals georganiseerde criminaliteit (Gill, 2000; Sheptycki, 2004; Ratcliffe, 2008)<sup>2</sup>. Daarnaast zorgt het voor een degeneratie van de psychische en technologische barrières van het politiedomein. Ook een aantal zaken over IRA-terrorisme leidde tot schandalen waarbij duidelijk werd dat de politie haar bevoegdheden misbruikte<sup>3</sup>. De Britse politie reageerde op deze perioden van kritiek en tumult met het ontwikkelen van een nieuwe manier van werken: ILP<sup>4</sup>.

De centrale idee achter ILP is dat criminaliteitsanalyse en de producten hiervan aan de basis moeten liggen van te nemen beslissingen. Door de beslissingen te stelen op actuele geanalyseerde informatie hoopt de politie een betere efficiëntie en effectiviteit te bereiken (Gill, 2000; Ratcliffe, 2008; De Hert et al, 2005). Criminaliteitsanalyse wordt gedefinieerd als "het in opdracht van politie en/of OM, door functionarissen van deze organisaties, zoeken naar en inzichtelijk maken van verbanden tussen criminaliteitsgegevens onderling en/of tussen criminaliteitsgegevens en andere mogelijke gegevens, ten behoeve van een product dat de besluitvorming door politie en OM aangaande de praktische criminaliteitsbeheersing ondersteunt" (Van der Bel et al, 2007: 88). De analyseproducten zijn zogenaemde 'intelligenceproducten'; intelligence is in deze benadering een modaliteit van data. Het is informatie in een context geplaatst en actiegericht gemaakt (De Hert et al, 2005)<sup>5</sup>. Criminaliteitsanalyse speelt dus een centrale rol bij ILP. Immers, zoals eerder aangegeven dienen de producten van de analyse aan de basis te liggen van de te nemen beslissingen. ILP is het overkoepelende concept en omvat, naast criminaliteitsanalyse, ook andere processen, zoals briefen en debriefen<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> ILP richt zich vaak op georganiseerde criminaliteit. Zie hiervoor Gill (2000) en Sheptycki (2004). In veel landen waar volgens ILP wordt gewerkt, strekt het concept zich ook uit over andere facetten van het politiewerk. Zo spreekt men in Nederland inmiddels over informatiegestuurde veiligheidszorg in plaats van over informatiegestuurde opsporing (IGO), de Nederlandse vertaling van ILP (Versteegh 2005).

<sup>3</sup> De beroemde 'Birmingham Six' en de 'Guildford Four', waarbij verklaringen van verdachten op oneigenlijke methoden zijn afgedwongen en onschuldigen jarenlang gedetineerd hebben gezeten.

<sup>4</sup> Zie voor een schets van de historische context van het Britse ILP model Gill (2000) en Ratcliffe (2008).

<sup>5</sup> De auteurs verkiezen een andere definitie van intelligence, afkomstig van Gill & Phythian (2005: 7): (intelligence is) "(...) *the umbrella term referring to the range of activities- from planning and information collection to analysis and dissemination- conducted in secret, and aimed at maintaining or enhancing relative security by providing forewarning of threats or potential threats in a manner that allows for the timely implementation of a preventive policy or strategy, including, where deemed desirable, covert activities*". Deze definitie ziet intelligence meer als een proces dan als een product, en beslaat meer relevante facetten van intelligence. Echter, omdat we in deze bijdrage ingaan op veranderingsmanagement, en de focus bijgevolg dient te liggen op de veranderingen die door organisaties worden nagestreefd, sluiten wij voor deze bijdrage aan bij de benadering van intelligence als product.

<sup>6</sup> Briefen en debriefen is een soort opdracht-structuur, waarbij agenten gerichte opdrachten krijgen voordat ze aan de werkzaamheden beginnen (het briefen). Dit kan een gerichte surveillance betreffen, of een informatiebehoefte van een analist. Na een bepaalde periode (of dienst) worden ze door een leidinggevende en mogelijk een analist bevraagd over hoe ze de opdracht hebben uitgevoerd en met welk resultaat (het debriefen). Er wordt op deze manier gestuurd op informatie.

Om ILP te realiseren is een verandering nodig van de manier van werken en denken van mensen in de politieorganisatie. Het vereist onder meer een acceptatie van de analist en diens product (die tot op zekere hoogte nieuw zijn, zeker qua omvang) door de andere medewerkers. In deze bijdrage staat met name de criminaliteitsanalyse centraal en diens rol in de besluitvorming. Dit is immers waar ILP in de kern om draait.

## 2. MATE VAN INGRIJPENDEHEID: OUDE WIJN IN NIEUWE ZAKKEN?

Criminaliteitsanalyse en het werken met intelligence werd ook voor de implementatie van de principes van ILP al degelijk toegepast door politieorganisaties (Sheptycki, 2004: 310; Fijnaut & Moerland, 2000: 23-26). De vraag is dan ook gerechtvaardigd of ILP wel nieuw is of dat het eerder "oude wijn in nieuwe zakken" betreft<sup>7</sup>. Is dit laatste het geval, dan kan men vraagtekens zetten bij de mate van ingrijpendheid van de benodigde 'veranderingen'. Uit de gesprekken met politiemensen op de werkvloer blijkt dat zij de term 'ILP' in ieder geval een modewoord vinden. Volgens hen vinden processen van ILP al veel langer plaats.

Misschien is ILP qua vorm niet zo nieuw, de omvang en inhoud van het concept is dat wel (zie ook Ratcliffe 2008; De Hert et al, 2005). Het gaat hier niet zozeer om een hulpmiddel bij het politiewerk, maar veeleer om een hele andere manier van aanpak van het politiewerk. De schaal van de verandering is dan ook van ongekende grootte<sup>8</sup>. Dit maakt dat de implementatie van ILP te karakteriseren valt als een 'transformationele' en dus ingrijpende verandering.

In deze bijdrage onderzoeken we dit veranderingsproces. We maken daarvoor gebruik van het conceptuele analysekader van Pettigrew, Ferlie en McKee (1992), dat gebouwd is rond drie dimensies, namelijk de inhoud van verandering, de veranderingscontext en het -proces. We hebben dit onderzocht door middel van interviews met sleutelfiguren (11 in totaal) en participerende observatie gedurende één jaar bij verschillende onderdelen (onder meer een criminele inlichtingeneenheid (CIE) en tactische opsporingsteams) van een Nederlands politiekorps. De hogere besluitvorming is voor de onderzoekers onbereikbaar gebleken voor participerende observatie. Informatie over het proces van besluitvorming op dit niveau komt van de interviews en documentanalyse. De interviews zijn gehouden met een chef CIE, zes analisten, twee informatierechercheurs en twee leidinggevendenden. Deze interviews kaderen in een groter onderzoek, dat verscheidene jaren loopt en nog gaande is. De interviews hadden niet als specifiek doel inzicht te verschaffen in de facetten van het veranderingsmanagement, maar vonden plaats in het kader van een bredere studie naar intelligence led policing. Veranderingsprocessen op verschillende niveaus zijn echter voor dit onderwerp van groot belang; het is voor de Nederlandse politie een nieuw concept en vereist vele aanpassingen van de organisatie. De 11 interviews zijn geselecteerd uit een groter bestand van ongeveer 20 interviews op de inhoudelijke relevantie voor het onderwerp. Alle interviews waren semigestructureerd en namen meer dan twee uur in beslag. Naast de interviews en participerende observatie maken wij ook gebruik van honderden notities van gesprekken met medewerkers van het korps. De observaties beperken zich tot

<sup>7</sup> Eén van de voorgangers van ILP is Problem Oriented Policing (POP). Dit politieconcept stelt probleemanalyses centraal bij de uitvoering van het politiewerk en lijkt hiermee een voorloper van ILP. Zie voor een vergelijking van ILP en POP, Tilley (2003). Dit concept is nooit zo invloedrijk geweest als ILP lijkt te zijn, zeker niet voor de Nederlandse politie.

<sup>8</sup> De Nederlandse overheid bijvoorbeeld wil dat al haar politiediensten volgens de principes van ILP werken.

de werkzaamheden van de analisten en de rechercheurs en de besluitvorming op het team-niveau, maar bestrijken vrijwel alle relevante activiteiten van deze groep; zowel de inhoudelijke werkzaamheden tijdens een grootschalig opsporingsonderzoek als de gesprekken aan de koffietafel zijn geobserveerd en genoteerd. Het gaat hier dus om een etnografisch onderzoek waarin de dataverzamelingmethoden van participerende observatie, interviews en documentanalyse zijn gecombineerd. Voor de validatie van de gegevens wordt gebruik gemaakt van data-triangulatie: alleen die informatie waarvoor bevestiging in twee of meer andere bronnen kon worden gevonden, werd meegenomen in de analyse<sup>9</sup>.

Omwille van gemaakte afspraken met het door ons bestudeerde politiekorps, willen wij een fictieve naam hanteren: korps Juinen. Echter, eerst willen we kort ingaan op het definitieprobleem van ILP.

### 3. CONTEXTAFHANKELIJKHEID VAN ILP

Het probleem met ILP (en andere politieconcepten) is dat het zich moeilijk laat definiëren. Het gevolg van het ontbreken van een definitie is dat ILP veel verschillende betekenissen heeft. Afhankelijk van het land en zelfs het korps waar men onderzoek doet, treft een onderzoeker verschillende definities aan. Dit is niet vreemd omdat ieder korps vanuit zijn eigen bepaalde context ILP moet implementeren. Zo legde de Britse politie begin jaren '90 een grote nadruk op efficiëntie. De Amerikaanse korpsen pasten ILP pas na de aanslagen van 11 september 2001 toe, vanuit een noodzaak tot betere (effectievere) terreurbestrijding. Vanuit deze specifieke contexten worden bepaalde elementen van ILP naar de voorgrond gehaald danwel naar de achtergrond gedrukt. In de VS bijvoorbeeld ligt de nadruk op het delen van informatie ('need to share') omdat het *9-11 Research Committee* het gebrek aan het delen van informatie als belangrijke oorzaak voor de aanslagen op de Twin Towers heeft aangemerkt<sup>10</sup>.

Naast deze grote contextafhankelijkheid is het ook van belang te realiseren dat ILP voortdurend in ontwikkeling is. De definitie van vandaag is morgen mogelijk verouderd (Ratcliffe, 2008). Toch is het voor het analyseren van veranderingsprocessen belangrijk om een heldere definitie te hanteren. Maar laat hier nu al een probleem liggen. Er is immers binnen de Nederlandse politie helemaal geen algemeen geaccepteerde definitie van ILP. Er zijn wel visiedocumenten en procesbeschrijvingen die aan definities raken en soms zelfs een poging ondernemen om een definitie op te stellen, maar een document waarin de projectgroep Aanpak Bedrijfsvoering Informatiehuishouding en Opleiding (ABRIO) precies aangeeft wat ILP is, bestaat niet<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Daarnaast heeft één van ons een één jaar durend empirisch onderzoek gedaan naar ILP in België. Hij deed onderzoek naar de effectiviteit, efficiëntie en sociale praktijken betreffende informatiegestuurde politie. Daarbij werden thema's behandeld zoals integriteit, organisatie, transparantie en management van informatie en risico's. Van deze notities is dankbaar gebruik gemaakt voor de analyse- en observatiecriteria bij het Nederlandse korps.

<sup>10</sup> Dit betekent natuurlijk niet dat terrorisme voor de Britse politie niet belangrijk is; zij heeft immers al veel langer te maken met Iers terrorisme. En ook het recente Islamitische terrorisme drukt een stempel op het politiewerk. Vanwege de specifieke context tijdens het ontstaan van ILP is echter de nadruk bij de Britten veel meer komen te liggen op *efficiency* en bedrijfsvoering. De politie in de VS ziet in ILP een antwoord op de vraag welke rol de 'law enforcement community' bij de strijd tegen terrorisme kan spelen; dit als een directe reactie op 9-11. Zie voor deze materie ook Peterson (2003) en McGarell (et al, 2007).

<sup>11</sup> Er is wel een ABRIO document genaamd 'Rapportage Sturingsmodel: Een beschrijving van het sturingsmodel IGO voor strategische, tactische en operationele sturing op lokaal, regionaal en nationaal organisatieniveau' uit 2003. In dit document wordt wel een beschrijving gegeven, maar er wordt geen heldere definitie gehanteerd.

Voor de analyse van veranderingsprocessen rondom ILP is dit al een belangrijke vaststelling. Immers, als men niet weet waar men het over heeft en wat men beoogt, is het lastig om in die richting te veranderen.

#### 4. KORPS JUINEN: SCHETS VAN EEN POLITIEKORPS IN EEN VERANDERENDE CONTEXT

Het korps Juinen is een doorsnee Nederlands politiekorps<sup>12</sup>. Er werken 100 mensen, waarvan de meeste executief zijn; politieagenten dus. Van deze 100 zijn er ongeveer 30 werkzaam in de opsporingskant van het politiewerk (de recherche) en werken er 10 bij de CIE. Bij de recherche zijn nog eens 6 analisten en 2 diepte-experts (een jurist en een antropoloog) werkzaam; de CIE beschikt ook nog eens over 2 analisten. Het leidinggevend kader bestaat uit een recherche-chef, een plaatsvervangend recherche-chef, een chef CIE en twee teamleiders. Deze twee eenheden zijn het voorwerp van ons onderzoek.

Net als de andere Nederlandse politiekorpsen moet ook het Juinense korps sinds 2000 intelligence-led te werk gaan. Sinds de jaren '80 werden zij geconfronteerd met een toename van de complexiteit van het recherchewerk. De uitdijende ICT binnen de samenleving zorgde immers voor grotere informatiestromen en nieuwe uitdagingen voor de politie, zoals het tappen van internetgesprekken en e-mail verkeer<sup>13</sup>. Bovendien moest het korps aantoonbaar beter presteren. Immers, de in 2003 afgesloten prestatieconvenanten<sup>14</sup> legden ook op dit korps een zware verplichting om meer verdachten bij het OM aan te brengen (de Kleuver, 2007: 213-234)<sup>15</sup>. De opkomst van de zware en georganiseerde criminaliteit aan het eind van de jaren '80 werd ook in Juinen waargenomen en veel van de opsporingsonderzoeken richtten zich op dit type van politieonderzoek<sup>16</sup>. Deze ontwikkelingen troffen niet alleen het Juinense korps. Om aan de nieuwe problemen tegemoet te komen besloot de Raad van Hoofdcommissarissen in 2000 dat de gehele Nederlandse politie langzaamaan over moest gaan op ILP. De projectgroep

<sup>12</sup> Nederland kent 26 politiekorpsen: 25 regionale korpsen en één landelijk korps (het Korps Landelijke Politiediensten). Er bestaat een onderscheid tussen het beheer van en het gezag over de Nederlandse politie. Het korpsbeheer en het gezag over openbare orde zaken liggen bij een burgemeester (vaak de burgemeester van de grootste gemeente van de betreffende regio). Het gezag over de handhaving van de strafrechtelijke rechtsorde ligt bij de officier van justitie (dit is de Nederlandse term voor Procureur des Konings). Zie voor een uitgebreide behandeling van het Nederlandse politiebestedel, IJzinga (2007). Op dit moment is er een discussie gaande over nut en noodzaak van een nationale politie, zie hiervoor Fijnaut (2007).

<sup>13</sup> Zo genereert vooral de nieuwe digitale opsporing (internet-tap, uitlezen van inbeslaggenomen harde schijven van computers) steeds meer informatie. In één zaak werden er duizenden e-mails onderschept, volgens rechercheurs zeker geen uitzondering. Natuurlijk leiden nieuwe ICT ontwikkelingen ook tot veranderingen bij de politie zelf, zie Zuurmond en Meesters (2007).

<sup>14</sup> Deze convenanten werden in Nederland met de korpsen afgesloten. Ze werden ingevoerd om het presterend vermogen van de politiekorpsen te vergroten. Zo werden er afspraken gemaakt die gericht waren op het versterken van toezicht in het publieke domein, het versterken van de opsporing en het verbeteren van de doelmatigheid.

<sup>15</sup> In 2002 publiceert het kabinet Balkenende-I de nota 'Naar een veiliger samenleving', waarin ze onder meer als doelstelling stelt dat er een criminaliteitsreductie van 20-25% moet plaatsvinden. In deze nota wordt ook de aanzet gegeven tot het met de korpsbeheerders afspreken van concrete doelen voor de politie: de inmiddels bekende 'prestatieconvenanten'. In 2003 worden de convenanten met de Nederlandse politie gesloten. Hierin staan kwantitatieve eisen aan het politiewerk, zoals de verplichting om in 2006 het aantal verdachten waarvan een proces-verbaal door de politie aan het Openbaar Ministerie wordt aangeleverd te doen stijgen met 40.000 ten opzichte van 2002, zie de Kleuver (2007).

<sup>16</sup> Veel van deze ontwikkelingen vinden wereldwijd plaats en liggen ten grondslag aan het concept van ILP zelf, zie onder meer Ractliffe (2008), Gill (2000) en Sheptycky (2004).

ABRIO kreeg de opdracht om gestandaardiseerde ILP werkprocessen te ontwikkelen<sup>17</sup>. Ook het korps Juinen kreeg de betreffende documenten in bezit en moest (van de Raad van Hoofdcommissarissen) deze werkprocessen implementeren. In de volgende paragrafen zetten wij uiteen welke veranderingen op de drie onderscheiden niveaus (individueel, structureel en organisationeel klimaat) doorgevoerd moesten worden en wat daar concreet van terecht is gekomen.

#### 4.1. Individueel niveau

ILP vereist een andere manier van denken van de politiemensen. Het gaat niet meer alleen om het verzamelen van bewijs voor het oplossen van een specifiek misdrijf, maar wel om het verkrijgen van inzicht in de diverse criminaliteitsfenomenen met behulp van diverse modaliteiten van informatie (en dus niet alleen bewijs). Eén van de manieren om dit te bereiken, is het aannemen van nieuw hoger opgeleid personeel. Deze "zij-instromers" kunnen voor verschillende functies worden opgeleid, zoals analist en rechercheur (dus zowel burgerpersoneel als opsporingsambtenaar). Hier ligt een belangrijk verschil met de traditionele politie. Traditioneel kregen mensen met een Hoge School opleiding (in Nederland heet dit Hoger Beroeps Onderwijs ofwel HBO) of universitair diploma een beleidsfunctie. Deze functies zijn ver verwijderd van het 'straatwerk'. Korps Juinen erkent dat mensen met een dergelijke achtergrond juist ook in het dagelijkse politiewerk werkzaam moeten zijn, wil dit dagelijkse politiewerk naar een hoger niveau worden getild (lees: intelligence-gestuurd worden). Het lijkt erop dat Juinen en breder, de Nederlandse politie, hier de laatste jaren succesvolle veranderingen heeft doorgevoerd. Er is nu een opleiding tot 'master of criminal investigation', waar mensen met een HBO- of universitaire achtergrond verschillende opleidingen kunnen volgen. Dat deze opleiding succesvol is, blijkt uit de eerste cijfers: sinds de start van de opleiding in 2006 volgen 431 mensen een opleiding op hoger- of wetenschappelijk niveau. Nog eens 250 mensen volgen een tweejarige opleiding tot rechercheur<sup>18</sup>. Interessant is dat ruim een kwart van de kandidaten bereid lijkt te zijn een huidige baan op te zeggen en genoegen te nemen met een baan bij de politie tegen veel minder salaris. Dit zien we ook in het korps Juinen. Steeds meer hoger opgeleiden worden direct aangetrokken vanwege meer diepte-expertise. Zo kent het korps een afdeling waarbij diverse vormen van diepte-expertise bij elkaar is gebracht, zoals gedragswetenschappers, juristen, sociaal-wetenschappers etc. Juinen lijkt dus succesvol in het aantrekken van hoger opgeleid personeel, een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van ILP. Maar er is meer voor nodig.

Iedereen die bekend is met het politiewerk is ook bekend met de afkeer van politiemensen voor 'papierwerk'. Traditioneel is een goede politieman in de ogen van collega's niet iemand die veel leest, inschattingen maakt en gewogen rapporten schrijft, maar veeleer iemand die pragmatisch en oplossingsgericht is (Waddington, 2005; van der

<sup>17</sup> ABRIO is al in 1996 van start gegaan. Het doel van het project is de verbetering van de werkprocessen bij politie en openbaar ministerie. Eerdere initiatieven op dit vlak van de politie (ACCACIA) en het openbaar ministerie (Kwaliteit recherche) zijn in ABRIO opgegaan. In 2000 kreeg ABRIO de specifieke opdracht om de Informatiegestuurde Opsporing in Nederland te implementeren. ABRIO is voortvarend te werk gegaan en heeft in de periode 2002-2005 verschillende ILP-gerelateerde procesbeschrijvingen gepubliceerd. Zie hiervoor Rapport Kalsbeek, par. 3.2.3. Het rapport is online bereikbaar: <http://www.burojansen.nl/traa/h32.htm> (geraadpleegd op 30 maart 2008). Inmiddels is ABRIO overgegaan in Project Verbetering Opsporing. Inhoudelijk is de taakstelling ongewijzigd gebleven.

<sup>18</sup> Algemeen Dagblad, 15 maart 2008.



Torre, 2007). Deze laatste zijn kwaliteiten die direct te verbinden zijn met het door een straatagent tijdens zijn dienst uitstralen van autoriteit. Men moet ook in het achterhoofd houden dat veel leidinggevend op dit moment nog van de 'traditionele stempel' zijn. Zo heeft de voltallige Juinense dienstleiding een achtergrond in het traditionele politiewerk. Een mogelijk probleem met de nieuwe medewerkers is dan ook dat ze niet worden geaccepteerd door het huidige politiekader. "Wat kan zo'n snotneus van de universiteit mij nou leren van opsporing en boevenvangen?", hoor je de door de wol geverfde onderzoeker bijna hardop denken als er weer een groep zij-instromers een paar maanden komt meelopen. En als de hoger opgeleide zij-instromer, zoals de analist, niet wordt geaccepteerd, dan is het zeer waarschijnlijk dat hetzelfde geldt voor diens producten. Vanwege diens centrale rol voor ILP als de producent van een essentieel intelligence-product (de analyserapporten), zou het voor een succesvolle ontwikkeling en implementatie van ILP funest zijn als de analisten niet worden geaccepteerd.

De acceptatie van de nieuwe medewerker en de nieuwe werkmethode is niet vanzelfsprekend. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat de zij-instromer terecht komt in een vijandige omgeving, en geen aansluiting vindt bij de directe collega's omdat deze laatste criminaliteitsanalyse niet als 'echt politiewerk' zien. De (academische) kwaliteiten worden niet geaccepteerd en dus niet benut. Uit een omvangrijke Britse studie waarbij ook data werd verzameld in Canada, Zweden en Nederland, blijkt inderdaad dat de groeiende instroom van burgerpersoneel (er werd met name gedoeld op analisten) conflicten tussen de nieuwe groep en de oudere subculturen veroorzaakte (Sheptycki, 2004). De (vrouwelijke) analisten werden niet geaccepteerd en kregen werk waarvoor zij niet waren opgeleid, zoals het typen van memo's. Daarnaast stond het traditionele politiewerk ('boevenvangen', ofwel opsporing) hoger in aanzien dan criminaliteitsanalyse, wat toch proactieve en in bepaalde gevallen preventieve doelstellingen heeft. Deze bevindingen worden gestaafd door het onderzoek van Cope (2004). Dit onderzoek laat ook zien dat er problemen bestaan tussen de nieuwe politiemedewerkers (voornamelijk analisten) en de oudere, al gevestigde subculturen (voornamelijk onderzoekers)<sup>19</sup>. De niet-executieve status van de analisten, die immers burgers zijn, lijkt acceptatie van deze groep door de executieve politiemensen te bemoeilijken (Cope, 2004: 198). Uit dit onderzoek volgt ook dat veel nieuwe analisten vrouwen zijn, en dat er sprake is van een conflict tussen de onderzoekers, die 'mannenwerk' verrichten, en analisten die toch meer met 'vrouwenwerk' bezig zijn. Ook hebben beide groepen een andere benadering van criminaliteit: executieve politiemensen werken vaak binnen de context van een specifieke zaak, terwijl analisten een dergelijke context overschrijden en meer met abstracte informatie werken (Cope, 2004: 199). Kort gezegd laten beide studies onder meer zien dat er een nieuwe subcultuur lijkt te ontstaan in de politieorganisaties, een subcultuur van zij-instromende analisten die lijkt te botsen met de andere subculturen.

In het geval van Juinen lijkt hier vooralsnog geen sprake van te zijn. De Nederlandse politie heeft in haar opleidingstraject voor zij-instromers een periode ingeruimd voor het opdoen van praktijkervaring. Met andere woorden, de nieuwe medewerker wordt direct 'blauw geverfd'<sup>20</sup>. Dit geldt voor zij-instromers die worden opgeleid tot onderzoeker en die het traditionelere politiewerk (opsporingsonderzoeken) moeten gaan doen. Maar ook de analisten die zij-instromen moeten straatervaring krijgen, wat niet

<sup>19</sup> Een belangrijke kanttekening bij het onderzoek van Cope: slechts een klein deel van de geïnterviewde analisten was hoger opgeleid. Dit maakt de situatie wel wat anders van de Nederlandse, waar veel zij-instromers een hogere opleiding hebben genoten.

<sup>20</sup> 'Blauw' is de Nederlandse term voor politiemedewerkers actief in het dagelijkse politiewerk.

rijmt met de aard van de werkzaamheden. De analist komt immers nooit op straat. De achterliggende gedachte van dit traject lijkt het bevorderen van acceptatie door de traditionele medewerkers te zijn. In Juinen gebeurt dit ook: hoger opgeleide zij-instromers vertelden ons dat ze (met tegenzin weliswaar) ongeveer een jaar 'het blauw in moeten'. Ze worden geacht de geweldscompetenties te halen en worden ingezet voor surveillancediensten. Uit informele gesprekken met analisten in opleiding blijkt dat zij niet zo goed begrijpen waarom ze eerst de straat op moeten. Vooral de termijn (een half jaar tot een jaar) vinden ze te lang. Helaas verschaften onze gesprekken geen inzicht in de invloeden van de praktijkstages op de academische kwaliteiten die noodzakelijk zijn voor goede analyses<sup>21</sup>. Het is namelijk denkbaar dat de kwaliteiten die van oudsher de politiemedewerker karakteriseren (positief aan te duiden als 'pragmatisch', negatiever geformuleerd 'eerst doen, dan denken'), de overhand krijgen en de academische kwaliteiten (objectiviteit, distantie) als het ware verdrukken. Wij zijn verder echter niet bekend met studies naar de Nederlandse situatie met betrekking tot hoger opgeleide zij-instromers bij de politie. Het onderzoek naar onder meer de effecten van de praktijkstages op de academische kwaliteiten van hoger opgeleide zij-instromers lijkt ons in elk geval nog interessant braakliggend terrein voor de Nederlandse politiewetenschap.

De nieuwe medewerkers worden door de meeste politiemensen gewoon geaccepteerd. Wij konden in ieder geval geen conflicten constateren tussen de zij-instromers en de traditionele politiemensen. Sterker nog, veel agenten zijn van mening dat Juinen meer hoger opgeleiden nodig heeft. Er lijkt dus wel wat te zeggen voor de Nederlandse benadering waarbij de zij-instromer een tijd praktijkervaring opdoet.

Hierbij moet een kanttekening worden gemaakt: veel van de Juinense agenten hebben veel aan omscholing en bijscholing gedaan. Dit geldt trouwens ook voor de analisten. Ze hebben dus zelf ook een hogere opleiding op zak, wat mogelijk verklaart waarom ze niet snel geïntimideerd zijn door een diploma<sup>22</sup>. Misschien dat andere korpsen waar minder agenten met een hogere opleiding werkzaam zijn wel acceptatieproblemen kennen. Een enkele analist vertelde dat het vroeger ook in Juinen anders was: rechercheurs werden analist als ze niet meer in staat waren om het politiewerk op straat te doen ("als ze een been hadden gebroken ofzo"). Volgens dezelfde analist is die tijd inmiddels voorbij en worden analisten, althans in Juinen, geaccepteerd.

De door Cope en Sheptycki geschetste situatie lijkt met andere woorden niet voor Juinen op te gaan. Toch is enig voorbehoud gewenst. Een aantal van de Juinense analisten klaagt over het gebrek aan inhoud van de werkzaamheden. Ze zouden teveel worden ingezet als presentatiemakers. Ook gaven ze aan dat ze niet de idee hebben dat hun analyseproducten ook daadwerkelijk worden gelezen. Dit lijkt evenwel een deel van de bevindingen van Sheptycki en Cope te bevestigen, maar we kunnen bij het korps Juinen niet spreken van een echt conflict. Zo blijkt uit interviews met andere analisten en uit onze observaties dat de analyserapporten niet direct de prullenbak in verdwijnen, zoals sommige analisten suggereren, maar dat bepaalde onderdelen, zoals de managementsamenvattingen gretig door leidinggevenden worden gelezen. Ook geven veel

<sup>21</sup> Hiermee suggereren we niet dat alle analisten hoger opgeleid zijn. Er zijn er ook bij die vanuit de politieorganisatie interne opleidingen tot analist volgen maar die geen universitaire achtergrond hebben. Het is echter wel het streven van de Nederlandse politie om steeds meer hoger opgeleiden aan te trekken voor dergelijke functies.

<sup>22</sup> Het onderzochte korpsonderdeel van Juinen richt zich vooral op het recherchewerk; opsporingsonderzoeken. De agenten zijn veelal rechercheurs, en binnen de Nederlandse politie wordt aan de om- en bijscholing van rechercheurs veel aandacht besteed.



analisten presentaties aan het leidinggevende kader dat uiteindelijk besluiten moet nemen<sup>23</sup>.

Het is nog veel te vroeg om te beoordelen welk scenario definitief voor korps Juinen opgaat. De nieuwe rekruten zijn nog niet of nauwelijks van de opleiding af. Maar onze waarnemingen suggereren dat in ieder geval bij korps Juinen sprake lijkt te zijn van een acceptatie van hoger opgeleide medewerkers. Ze worden opgenomen in de teams en conflicten vinden niet plaats. Wellicht dat in Juinen het onwaarschijnlijke scenario toch de werkelijkheid het beste benadert.

#### 4.2. Structureel niveau

Criminaliteitsanalyse en intelligence zijn relatief nieuwe fenomenen voor Juinen. Het eenvoudigweg claimen dat intelligence-gestuurd moet worden gewerkt, is niet voldoende. Nieuwe werkprocessen moeten worden ontwikkeld en geïmplementeerd en bestaande werkprocessen moeten worden aangepast. Voor ILP betekent dit onder meer dat het proces van analyse moet worden ontwikkeld, beschreven en geïmplementeerd. Van groot belang is ook dat de informatiehuishouding wordt verbeterd; ILP draait zoals gezegd om informatieanalyse<sup>24</sup>.

De beschrijving van de werkprocessen was voor het korps geen probleem. ABRIO publiceerde in de periode 2002-2005 verschillende ILP-gerelateerde procesbeschrijvingen. Zo is er een document getiteld "Zonder Vraag geen Antwoord", waarin de werkprocessen en producten van criminaliteitsanalyse worden beschreven (ABRIO 2004)<sup>25</sup>. Dit 171 pagina's tellende document inventariseert welke soorten analyse bestaan, op welke niveaus deze plaatsvinden, welke producten analisten vervaardigen en hoe deze eruit zien. Omdat het proces van analyse reeds is beschreven, is het aan Juinen om het te implementeren. Hier ligt de echte uitdaging.

Uit onze observaties bij een langlopend grootschalig opsporingsonderzoek, de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden<sup>26</sup> en interviews met diverse betrokken analisten en leidinggevendenden blijkt dat vooral criminaliteitsanalyse voor Juinen inmiddels een geaccepteerd fenomeen is. Toch moeten wij constateren dat de implementatie van de ABRIO-werkprocessen in het algemeen op bepaalde punten stroef verloopt. Een eerste punt van kritiek vanuit de werkvloer op de producten van ABRIO zelf, is dat ze te theoretisch en te abstract zijn voor de normale politieman. Er zou een vertaling van de processen voor de werkvloer moeten komen, waarin (mogelijk met schema's) de uitgangspunten uiteen worden gezet. Tot op heden is dit niet gebeurd, of is het in ieder geval niet op de werkvloer terecht gekomen. Mensen zijn wel bekend met het bestaan van ABRIO, maar als je ze inhoudelijke vragen stelt over de producten (zoals "welk proces heeft betrekking op jouw werk?"), dan blijven veel medewerkers het antwoord schuldig. Het is dus nog maar de vraag in hoeverre ze ook daadwerkelijk volgens de door ABRIO beschreven werkprocessen werken. Dit lijkt in ieder geval niet echt waarschijn-

<sup>23</sup> Zie voor een nadere beschouwing van de werkzaamheden van analisten en de rol van de analyseproducten bij de besluitvorming ook paragraaf 4.2 van deze bijdrage.

<sup>24</sup> Dat dit niet louter een technische aangelegenheid is, volgt uit onze bevindingen in paragraaf 4.3: ook culturele aspecten zijn immers van groot belang.

<sup>25</sup> ABRIO heeft meerdere werkprocessen beschreven die relevant zijn voor ILP. Criminaliteitsanalyse raakt echter aan de kern van ILP, vandaar dat onze focus op dit specifieke proces ligt. Andere processen zoals 'briefing en debriefing' blijven buiten beschouwing.

<sup>26</sup> Veel analisten werken niet op een specifiek opsporingsonderzoek (als operationeel analist), maar zijn werkzaam als tactisch of strategisch analist op een bepaald fenomeen (zoals grootschalige ladingdiefstal) of een bepaalde criminele groepering (Oost-Europese bendes).

lijk als de medewerkers de relevante processen niet kennen. Hier hebben wij nog geen onderzoek naar gedaan. Opvallend is dat een niveau hoger (het middenmanagement van korps Juinen) de producten van ABRIO wel beter bekend zijn. Daar wordt echter door enkelen geklaagd over het gebrek aan speelruimte dat de beschreven processen laat. "ABRIO-proof"<sup>27</sup> is volgens sommigen verworpen tot een scheldwoord<sup>28</sup>. Waar ze feitelijk over klagen, is het gemis aan mogelijkheden om zelf beleid op de werkprocessen te ontwikkelen. Zo is er het voorbeeld van een eigen initiatief binnen de CIE. Medewerkers van de Juinense CIE hebben zelf een procesbeschrijving van de CIE-werkprocessen gemaakt. De vormgeving en gekozen (schrijf)stijl was dusdanig dat het voor de 'gewone medewerkers' goed te begrijpen was. Volgens de betrokkenen moest het vervolgens 'ABRIO-proof' worden gemaakt, met als gevolg dat er nu een document van ongeveer 70 pagina's ligt met ambtelijke formuleringen waar de gewone straatagent zich niet meer aan waagt. Het resultaat is tweeledig: het managementkader krijgt het gevoel dat er geen ruimte voor eigen initiatief is overgelaten, en de medewerkers herkennen in het complexe document de eigen werkzaamheden niet meer<sup>29</sup>. Het algehele resultaat is dat er van de invoering van de betreffende processen weinig terecht komt. Dit betekent echter niet dat het korps Juinen de criminaliteitsanalyse niet zelf doet. Wat we hieruit echter kunnen concluderen is dat criminaliteitsanalyse niet volgens de door ABRIO omschreven werkprocessen plaatsvindt. De vraag is dan hoe criminaliteitsanalyse wel wordt uitgevoerd.

Het korps Juinen kent een vrij grote groep analisten. Dit zijn allemaal analisten die op tactisch of strategisch niveau werken. Er worden drie niveaus onderscheiden: het uitvoeren van een opsporingsonderzoek (operationeel niveau), het voorbereiden van de opsporing (het tactische niveau) en het maken van beleid (strategisch) (Ratcliffe, 2008; ABRIO, 2004). Uit onze observaties tijdens een grootschalig opsporingsonderzoek bleek dat het werk van de analisten zelf nog niet gestroomlijnd loopt. Een grote bron van frustratie van de analisten zelf is dat ze niet of nauwelijks aan de echte analyse toekomen. Veel werk gaat zitten in het verzamelen van de informatie, een taak die normaliter door een informatierechercheur wordt uitgevoerd. De laatsten worden echter vanwege de toenemende informatiestromen overbelast<sup>30</sup>. Vaak moet die informatie ook nog door de analist worden gestructureerd. En als ze dan eindelijk aan analyse toekomen, dan betreft het veelal operationele analyse<sup>31</sup>. Deze vorm van analyse is noodzake-

<sup>27</sup> ABRIO-proof is een term die medewerkers van het korps gebruiken om aan te geven dat een document voldoet aan de eisen van ABRIO zoals neergelegd in de procesbeschrijvingen.

<sup>28</sup> Volledigheidshalve dient te worden opgemerkt dat ABRIO inmiddels een begrip is geworden binnen de politie. Andere ontwikkelingen en initiatieven met een gelijke strekking (zoals de Basis Voorziening Opsporing, ofwel BVO) krijgen snel het predicaat 'ABRIO'. Formeel is dit niet juist en gaat het om verschillende ontwikkelingen en verschillende betrokkenen, maar omdat men al gauw de hoeveelheid initiatieven niet kan overzien, blijft ABRIO de gemeenschappelijke noemer. Wij conformeren ons hier ook aan, omwille van de overzichtelijkheid.

<sup>29</sup> Een vaak gehoord verweer vanuit de ABRIO-hoek is dat de procesbeschrijvingen van hun hand voor het management zijn en daarom abstract van karakter. De uitvoering danwel invoering is volgens deze ABRIO-medewerkers de taak van het management. De laatsten zouden dus verantwoordelijk zijn voor het produceren van begrijpelijke documenten voor de werkvloer. De managers stellen zich echter op het standpunt dat zo'n eenvoudig document een onderdeel is van de taak van ABRIO. Het resultaat is dat er niets gebeurt. Een klassiek voorbeeld van miscommunicatie.

<sup>30</sup> Zie ook voetnoot 13. Ook Sheptycki signaleert in zijn onderzoek het probleem van steeds groeiende informatiestromen en de hieropvolgende data-overload: "(It's) like drinking from a fire-hose" (Sheptycki, 2004: 317).

<sup>31</sup> Het is op zich logisch als strategische en tactische analisten worden ingezet in specifieke opsporingsonderzoeken.

lijk voor onderzoekspecifieke besluitvorming (zoals op welke telefoonnummers een tap moet worden gezet), maar ILP vereist nu juist besluitvorming op een hoger tactisch en/of strategisch niveau en dus ook analyse op dat niveau (Ratcliffe, 2008; ABRIO, 2004). Aan deze vorm van analyse wordt veel te weinig aandacht besteed. Het is dus niet verwonderlijk dat besluitvorming te weinig op strategische analyse wordt gebaseerd: die analyse is er te weinig<sup>32</sup>.

Dit betekent echter niet dat de analisten nooit aan tactische of strategische analyse doen. De analisten van korps Juinen hebben immers allemaal een specifieke criminaliteitsvorm of criminele groepering toegewezen gekregen, waarop ze tactische en strategische analyses uitvoeren. Ook hier loopt het echter niet allemaal even soepel.

Allereerst geldt ook voor deze analyses dat de analisten primair bezig zijn met het verzamelen van informatie. Hier gaat verhoudingsgewijs erg veel tijd in zitten. Het leidinggevend kader heeft daarnaast als kritiekpunt op de analyses dat ze vaak nog steeds te veel operationele kenmerken hebben. Vaak hebben de analyses de vorm van relatie-schema's (de visuele weergave van een crimineel samenwerkingsverband), wat toch meer het kenmerk is van operationele analyse. Het is juist de bedoeling dat deze analisten ook het specifieke criminaliteitsprobleem proberen te begrijpen.

Wij kunnen niet beoordelen of, en zo ja, in hoeverre de korpsleiding van Juinen ook daadwerkelijk de analyseproducten gebruikt bij de besluitvorming. Wel hebben wij kunnen vaststellen dat analisten periodiek materiaal aanleveren voor presentaties aan de leiding, en aangenomen kan worden dat de presentaties een bepaalde invloed op het besluitvormingsproces hebben. In een aantal gevallen constateerden wij ook dat de door de analisten gemaakte presentaties door de leidinggevendenden werden gegeven. De analist moest de USB-stick aan de deur inleveren. Dit vonden wij, en met ons de betreffende analist ietwat vreemd. De powerpoint-presentatie is immers een afgeleide van het denkproces van de analist. Hij is dan ook degene die eventuele vragen het beste kan beantwoorden. Tijdens gesprekken en interviews met analisten uit andere onderdelen van het Juinense korps bleek dat dit wel vaker voorkomt, maar het is zeker niet de norm. Wel merken de analisten op dat zij de indruk hebben dat de jaarlijkse criminaliteitsbeeldenanalyses (CBA's)<sup>33</sup> door de leidinggevendenden niet worden gelezen. Zij verkiezen eerder een verkorte weergave in een powerpoint-presentatie. Nochtans zijn deze CBA's precies het type product dat binnen ILP een belangrijke rol speelt. Ze geven immers aan hoe de criminele wereld er volgens de politie uitziet en ze kunnen waardevolle input voor besluitvorming op tactisch en strategisch niveau leveren. Hierdoor hebben de analisten de idee dat de CBA's nauwelijks worden gebruikt bij besluitvorming. Zoals we reeds eerder hebben vermeld, is dit niet helemaal juist. Veel leidinggevendenden scannen deze documenten en lezen de managementsamenvatting. Ook presentaties van analisten tijdens managementoverleg waar bepaalde problematiek wordt uitgelegd, spelen een rol bij de besluitvorming. Omdat wij niet bij dergelijke bijeenkomsten aanwezig zijn geweest, kunnen we niet zeggen in welke mate de besluitvorming wordt gebaseerd op het werk van de analisten. Feit is wel dat andere factoren,

<sup>32</sup> In een vrij recent rapport van de Algemene Rekenkamer uit 2003 wordt geconcludeerd: "in het algemeen wordt het regionaal beleid nog onvoldoende gebaseerd op de uitkomsten van criminaliteitsanalyses" (Algemene Rekenkamer 2003, zie ook Minnebo 2004). Deze conclusie snijdt anno 2008 nog steeds hout.

<sup>33</sup> Deze worden ieder jaar gemaakt op een aantal specifieke deelonderwerpen. Zo zijn er CBA's betreffende Mensenhandel, autodiefstal etc. Verschillende korpsonderdelen maken dergelijke CBA's. De analisten van Juinen hebben vanuit hun expertise ook bijgedragen aan de CBA's.

zoals overwegingen omtrent media-aandacht en beschikbare capaciteit natuurlijk ook een belangrijke rol (kunnen) spelen bij het nemen van beslissingen.

Een belangrijke taak van ABRIO was het verbeteren van de informatiehuishouding van de Nederlandse politie. Een goede informatiehuishouding is een randvoorwaarde voor ILP. ILP draait immers om criminaliteitsanalyse en dit heeft kwalitatief goede informatie als input nodig. Uit een vrij recent rapport van de Algemene Rekenkamer volgt dat er op het terrein van ICT-ontwikkelingen en standaardisatie binnen de Nederlandse korpsen nog veel gedaan moet worden. De Rekenkamer concludeert dat "kostenbeheersing voorop is komen te staan, ten koste van het tijdig realiseren van één informatiehuishouding voor de Nederlandse Politie" (Algemene Rekenkamer 2005). Het gevolg van ICT-voorzieningen die niet goed op elkaar zijn afgestemd is dat de gewenste koppeling van informatiedatabanken niet mogelijk is. Als ieder korps een eigen databank heeft, blijven er 25 informatie-eilandjes bestaan. Informatie van korps Haaglanden is dan bijvoorbeeld niet beschikbaar voor Amsterdam-Amstelland, hetgeen indruist tegen het principe van 'need to share'. Kortgezegd komt 'need to share' erop neer dat informatie meer gedeeld moet worden tussen politiemensen onderling<sup>34</sup>.

'Need to share' wordt top-down dwingend opgelegd. Concreet betekent dit dat ieder korps geacht wordt de eigen systemen 'open te zetten' voor andere korpsen<sup>35</sup>. Er moet zoveel mogelijk vrije doorstroom van informatie plaatsvinden. Nieuwe wetgeving maakt het delen van informatie tussen de verschillende korpsen ook eenvoudiger<sup>36</sup>. Omdat een gebrekkige informatievoorziening voor een gebrekkig analyseproduct zorgt, zal er sprake moeten zijn van uniforme ICT-voorzieningen. Aan deze randvoorwaarde is anno 2008 kennelijk nog niet voldaan. Maar als we naar het korps Juinen kijken, dan blijkt dat de politie steeds meer de goede richting opgaat als het gaat om uniformering van de ICT. Juinen heeft zich geconformeerd aan de landelijke ontwikkeling en gebruikt al enkele jaren het systeem dat voor de rechediensten tot standaard is verheven. Dit informatiesysteem heeft echter een paar nadelen: het is sterk verouderd ten opzichte van andere systemen en is zeer gebruiksonvriendelijk. Het gevolg is dat niet iedereen even trouw en nauwkeurig informatie invoert, met als gevolg dat er weliswaar één systeem wordt gebruikt, maar dat nog steeds de informatie binnen dit systeem onvolledig en versplinterd is. Opvallend is dat bijna alle rechercheurs en andere politiemedewerkers die wij hebben gesproken, aangeven dat een accurate invoer van uiterst belang is: de term 'rubbish in, rubbish out' komt in bijna elk interview voor als stelregel<sup>37</sup>.

Dit blijkt ook uit onze observaties tijdens een grootschalig opsporingsonderzoek. Zo werd de naam van een verdachte op vier verschillende manieren gespeld en werden de gegevens niet aan elkaar gekoppeld, hetgeen het voor anderen moeilijk maakte de rele-

<sup>34</sup> 'Need to share' is een alternatief voor 'need to know'. Zie ook paragraaf 4.3. van deze bijdrage.

<sup>35</sup> Voorbeelden van het open zetten van de systemen is het programma Landelijk Informatie Coördinatie (LIC). Het LIC heeft als doel het creëren van een permanente informatievoorziening voor de Nederlandse politie en dient de informatiestromen van de wijkagent tot de minister te regelen (Inspectie OOV, 2004). Juinen levert ook informatie aan het door het LIC ontwikkelde systeem.

<sup>36</sup> De Wet op de Politiegegevens, wet van 21 juli 2007, Staatsblad 300. Deze wet maakt het mogelijk voor politieagenten om bijvoorbeeld de gegevens uit de uitoefening van de dagelijkse politietaken gedurende een jaar zonder belemmeringen te verwerken. De mogelijkheden om opsporingsinformatie te koppelen en te verwerken zijn ook verruimd.

<sup>37</sup> Dit binnen ICT bekende gegeven houdt in dat foutief ingevoerde data tot slechte resultaten (analyses) zal leiden, zie ook Cope (2004: 193): '*nobody trusts the analysts' stuff because they get their information from the (computer systems) and officers know they put crap on the system*'.

vante gegevens snel op te zoeken<sup>38</sup>. Het opzoeken van de gegevens kostte veel meer tijd dan noodzakelijk was, wat leidde tot klachten van de betrokken medewerkers<sup>39</sup>. Het is bovendien opvallend dat het altijd 'anderen' zijn die fouten maken. Tijdens ons onderzoek zijn wij geen medewerker tegengekomen die toegaf zelf een fout in RBS te hebben gemaakt. Om dat probleem tegen te gaan wordt er in het merendeel van de Nederlandse korpsen tijdens de functioneringsgesprekken ingegaan op het invoeren van gegevens in de systemen. In Juinen is dat echter nog niet het geval. We moeten daarbij opmerken dat er een vernieuwde versie van het systeem -die gebruiksvriendelijker zou zijn- op komst is. Voor Juinen zijn landelijke ontwikkelingen inzake 'need to share' ook van belang. We gaan daar dadelijk verder op in.

Al met al kan worden geconcludeerd dat er veel is geïnvesteerd in het ontwikkelen van procesbeschrijvingen, uniforme informatiesystemen en het doorvoeren van 'need to share'. Toch blijft de politiepraktijk weerbarstig. Criminaliteitsanalyse wordt weliswaar toegepast, maar nog veel te weinig op een gestandaardiseerde manier en met teveel barrières. Er is een standaard informatiesysteem, maar dit is nog weinig gebruikersvriendelijk. De verandering lijkt dus tot op zekere hoogte succesvol, maar nog verre van volmaakt. Wellicht dat de oorzaken hiervoor niet moeten worden gezocht op het niveau van het individu of de structuren, maar veeleer in de weerbarstige en moeilijk te veranderen politiecultuur. Dit is het onderwerp van de volgende paragraaf.

#### 4.3. Politiecultuur

Een belangrijk cultuurelement dat vaak door de politieorganisatie zelf genoemd wordt als een barrière tegen ILP is wat wij gemakshalve 'need to know'-denken noemen. Het begrip 'need to know' is vooral in de wereld van de inlichtingen- en veiligheidsdiensten een bekend fenomeen. 'Need to know' slaat op de beperkingen in de verstrekkingmogelijkheden van een onderdeel van een inlichtingendienst (individu, team of gehele dienst als zodanig): slechts die gegevens die noodzakelijk zijn voor de goede taakuitvoering van de ander (individu, team of andere dienst) worden verstrekt (Van der Bel et al, 2007: 225; zie ook Gill & Phythian, 2005: 90-93).

Ook politiemensen zijn traditioneel niet gewend om informatie te delen; het 'need to know'-denken is echter van groot belang bij de politie. Dit heeft meerdere redenen. Allereerst bestaat er bij de opsporingstak van de politie het zogenoemde afbreukrisico. Als bepaalde informatie te breed bekend wordt, neemt het risico toe dat er gelekt wordt en de informatie in handen van de onderzoekssubjecten komt. Deze zijn dan in staat tegenmaatregelen te treffen en het opsporingsonderzoek te frustreren: de zaak is 'stuk'. Om dit soort 'lekken' te voorkomen ligt het voor de hand om de kring van personen die over opsporingsinformatie beschikt, te beperken tot slechts diegenen die het echt nodig hebben voor het uitvoeren van de werkzaamheden: 'need to know'.

De tweede reden voor 'need to know' heeft te maken met het gebruik van informanten. Politiepersonen zijn extra voorzichtig wanneer zij werken met informanten. Immers, als iemand in de onderwereld bekend staat als informant is hij zijn leven niet meer zeker.

<sup>38</sup> Het informatiesysteem dat voor de opsporing wordt gebruikt, biedt medewerkers de mogelijkheid om bepaalde documenten aan elkaar te koppelen. Indien een rechercheur zoekt op een bepaalde naam, dan krijgt hij alle gekoppelde documenten te zien. Niet gekoppelde documenten moeten gericht worden gezocht, wat betekent dat een rechercheur de databank moet doorspitten. Dit is een bijzonder tijdrovende aangelegenheid.

<sup>39</sup> Volgens een aantal medewerkers verschilt het per korps hoe er wordt ingevoerd. Sommige korpsen zijn beduidend beter in de invoer dan anderen. Ook in het buitenland worden problemen met data-invoer geconstateerd.

Alleen als de informatie op geen enkele wijze te herleiden is tot de bron, kan zij worden verstrekt. Dit maakt dat de 'need to know' cultuur het sterkst speelt bij de criminele inlichtingen eenheid (CIE), en minder sterk bij de tactische teams belast met de uitvoering van opsporingsonderzoeken<sup>40</sup>. Het speelt ook minder bij de uitvoering van het dagelijkse politiewerk.

Er is echter nog een derde reden voor het afschermen van de eigen informatie. Zo gebeurt het dat de bovenstaande legitieme redenen door enkelingen worden 'misbruikt' om informatie af te schermen en aldus een machtspositie binnen de organisatie te creëren. Kennis is immers macht. De mate van sturing door een leidinggevende is namelijk afhankelijk van diens toegang tot informatie. En het is de agent op straat die bepaalt hoeveel de leidinggevende weet en dus diens mate van sturing. Deze redenen leiden tot een verkokering van de informatie binnen een politieorganisatie<sup>41</sup>. Het korps zal moeten trachten de verkokering te doorbreken.

Binnen ILP wordt er gestreefd naar het ombuigen van 'need to know' naar 'need to share' (Ratcliffe 2008). Deze verandering wordt top-down doorgevoerd. Uiteraard wordt in veel publicaties op het intraweb of in de vakbladen het belang van delen van informatie gecommuniceerd en worden de genomen maatregelen omschreven en toegeleucht. En tot op zekere hoogte is dit succesvol. Met name de Juinense analisten en in mindere mate de rechercheurs van de tactische teams vinden het delen van informatie de normaalste zaak van de wereld. Volgens hen is de informatie niet het eigendom van individuen, maar van de politieorganisatie in haar totaliteit. Een aantal rechercheurs en vooral de medewerkers van de CIE zijn het hier weliswaar mee eens, maar vinden de verplichting tot delen te ver gaan. Met het doorvoeren en van bovenaf opleggen van het principe van 'need to share' zijn uiteraard de onderliggende oorzaken voor het bestaan van het 'need to know' principe nog niet weggenomen. Immers, omdat de informatiesystemen van verschillende korpsen aan elkaar worden gekoppeld en de informatie dus geautomatiseerd wordt gedeeld, verliezen de Juinense agenten de controle over de informatie. De reactie van een aantal agenten is dan ook om sommige informatie niet meer aan het systeem toe te vertrouwen<sup>42</sup>. Sommigen spreken zelfs al van een terugkeer naar de tijd van het notitieboekje<sup>43</sup>. Dit zou betekenen dat het streven naar en afdwingen van meer delen van informatie een averechtse werking heeft: minder informatie in de systemen betekent immers minder delen. Het is nog te vroeg om te bepalen hoe ver dit gaat; verder onderzoek is nodig.

Een belangrijk onderdeel van de politiecultuur is de wijze van kennisoverdracht. Veranderingen op het niveau van het organisationele klimaat betreffen vaak veranderingen in de manier waarop binnen de organisatie wordt gecommuniceerd. ILP drijft in belangrijke mate op ICT-voorzieningen. Het concept ILP en de uitwerking ervan binnen korps Juinen hebben als doel de informatiestromen van de politie te digitaliseren. Het

<sup>40</sup> In Nederland worden de CIE-activiteiten strikt gescheiden van de uitvoering van specifieke opsporingsonderzoeken, ook wel tactische opsporing genoemd. De eersten runnen de informaties op basis van art. 2 Politiewet, de algemene taakstelling van de politie. Zie voor meer informatie, van der Bel (et al, 2007).

<sup>41</sup> Zie ook Sheptycki (2004). Sheptycki geeft een uitgebreid overzicht van welke informatie-gerelateerde problemen inherent zijn aan de politieorganisatie. Deze verkokering is er één van.

<sup>42</sup> In bepaalde gevallen wordt informatie als gevoeliger aangemerkt dan ze werkelijk is. Zo kan informatie van de CIE standaard worden weggeschreven als zijnde informatie die mogelijk herleidbaar is tot een bron. De informatie krijgt dan de specifieke code 'oo'. Op deze vorm van informatie rusten zwaardere beperkingen dan op informatie die niet meer direct tot de bron te herleiden is (de 'oi' of '11' informatie). Zie voor een uiteenzetting van de regels betreffende CIE informatie, van der Bel (et al, 2007).

<sup>43</sup> Dit lijkt vooral het geval te zijn bij de CIE, waar de 'need to know' instelling het sterkst is.



rond-shoppen naar informatie en het gebruik van het 'old boys network' moeten verdwijnen, wil ILP zoals het tot nu toe werd geconceptualiseerd ook echt succesvol worden. Deze nadruk op digitale communicatie als enige communicatie van informatie en kennis is vatbaar voor kritiek. Processen van ILP houden dan geen of weinig rekening met de kennisoverdracht via verhalen of andere vormen van persoonlijke communicatie. Dit zien we ook in Juinen. Alle projecten waar kennisoverdracht belangrijk is, zijn ICT gerelateerd. Feitelijk gaat het hier om informatieoverdracht in plaats van kennisoverdracht<sup>44</sup>. Kennis is namelijk meer dan informatie; het is informatie die is gewogen en gewaardeerd, gecombineerd met meer subjectieve elementen zoals attitude en ervaring van de politiemans. Echte kennis laat zich dus moeilijk in systemen vatten (zie ook Van Calster, 2005; 2006). Concreet voor Juinen (en ILP in het algemeen) zou dit betekenen dat men het grootste deel van de kennis mist. Hierbij passen echter wel twee belangrijke aantekeningen: de kennis waar ILP op doelt, is voornamelijk gerelateerd aan de uitvoering van het politiewerk. Het gaat dan meer om informatie uit lopende onderzoeken. Dit is een eerste soort van informatie, welke prima te digitaliseren is. De verhalende kennis binnen de politie heeft volgens ons nu veel meer als doel het creëren van een gemeenschappelijk referentiekader. Het leert de nieuwe rekruten onder andere hoe ze zich als politiemans moeten gedragen. Maar ook een bepaalde manier van denken wordt op deze manier overgedragen<sup>45</sup>. Hier spelen verhalen dus wel degelijk een belangrijke rol. Echter, binnen de processen van ILP zoals ze nu worden geïmplementeerd, lijken verhalen helaas een tweederangs rol te spelen. De nadruk ligt op data die is ingevoerd in elektronische databanken. Een belangrijk deel van de kennis binnen de politieorganisatie krijgt op deze manier binnen ILP (te) weinig aandacht.

Een tweede aantekening is meer gerelateerd aan het doel van deze bijdrage: wij kijken naar de veranderingen zoals die worden beoogd binnen ILP. Het maakt dan weinig uit of de uitgangspunten juist of onjuist zijn; in het kader van deze bijdrage gaat het erom hoe het proces van veranderingen vorm krijgt. Wij zien echter dat binnen het Juinense korps veel van de informatieoverdracht nog steeds via de informele kanalen gaat. Rechercheurs die elkaar goed kennen, zoeken elkaar op en wisselen onderling informatie uit. Dit heeft deels te maken met het feit dat het al jaren zo gaat (gewenning), een cultuurelement dus. Maar ook op het niveau van de structuren liggen oorzaken voor het persisteren van dit cultuurelement. Zoals hierboven reeds gesteld, geven sommige rechercheurs (en analisten) aan dat informatie slecht in de systemen wordt weggezet. Het kost dan minder tijd om even met bevriende rechercheurs een praatje te maken die je vervolgens op het bestaan en de locatie van de informatie wijzen, dan dat je zelf gaat zoeken in de systemen. Hieruit blijkt dat veranderingen op het niveau van de structuren ook door kunnen werken op het niveau van het organisationele klimaat. Als immers de invoer van informatie wordt verbeterd, zullen de old-boys networks wellicht minder belangrijk worden in het proces van communicatie. Let wel, dat de old-boys networks wellicht minder belangrijk worden, betekent niet dat ze zullen verdwijnen. Deze netwerken zullen naar alle waarschijnlijkheid altijd een rol in de politiecommunicatie blijven spelen. Maar als de data correct wordt ingevoerd, en de politiefunctionaris hiermee minder tijd verliest met het zoeken van de informatie, dan zal hij in ieder geval een reden minder hebben om het via de informele kanalen te proberen. Voorals-

<sup>44</sup> Zie voor een uiteenzetting van de verschillen tussen data, informatie, intelligence en kennis, Stol (2007).

<sup>45</sup> Dit betekent niet dat de meer narratieve kennisoverdracht ophoudt te bestaan; ze wordt alleen geen onderdeel van de ontwikkeling van ILP en krijgt daarmee verhoudingsgewijs veel minder aandacht dan de ICT variant van kennisoverdracht.

nog is de Juinense politie niet in staat gebleken de informele informatie-uitwisseling ondergeschikt te maken aan de formele variant.

Wij zien in Juinen ook dat diverse projecten die ILP-gerelateerd zijn, zoals het ontwikkelen van intelligence-methodieken (scenarioplanning, risico-analyse), worden opgepakt maar niet worden afgemaakt of opgeleverd. Zo is er een project waaraan twee projectleden al twee jaar werken, zonder dat er bruikbare producten beschikbaar zijn. Dit project wordt om de zoveel tijd nieuw leven ingeblazen, om later weer in te zakken. En zo zijn er meerdere projecten die zich op deze manier voltrekken. Volgens Juinense politiemensen komt dit omdat de politie een waan-van-de-dag-organisatie is. Traditioneel is de politie immers een reactieve organisatie: zij komt in actie nadat een strafbaar feit is gepleegd. Zij baseert de eigen activiteiten op externe gebeurtenissen en loopt dus achter de feiten aan. Dit is al sinds haar ontstaan een kenmerk van de politie. Dit kenmerk speelt echter niet alleen bij het uitvoeren van het 'echte' politiewerk, ook de beheersmatige kant van het werk voltrekt zich nog volgens deze instelling. Projecten worden opgestart, maar de leden van die projectgroepen krijgen tijdens het traject andere opdrachten die op dat moment als dringender worden ervaren. Een ander voorbeeld is de verplichting voor het Juinense korps om jaarlijks CSV-beschrijvingen op te stellen<sup>46</sup>. Deze verplichting bestaat inmiddels al een jaar of drie, maar ieder jaar moet een paar weken voor de deadline alle zeilen worden bijgezet om de beschrijvingen af te werken. Dit is niet zozeer te wijten aan het falen van individuen (leidinggevend etc.), maar komt voort uit een organisatiecultuur en -structuur die traditioneel reactief is. Veel problemen zouden worden verholpen als de CSV-omschrijvingen standaard worden bijgehouden, maar dit gebeurt niet omdat er iedere week wel een 'spoed-klus' doorheen komt of andere taken belangrijker worden geacht.

#### *4.4. Verklaringen uit veranderingsmanagement*

De vraag is nu of de geconstateerde problemen bij de implementatie van ILP beter kunnen worden begrepen met inzichten uit het veranderingsmanagement. Aansluitend op het editoriaal van dit themanummer focussen we hier op twee thema's: de nood aan een duidelijke visie en het belang van korte termijnsuccessen.

Een duidelijke toekomstvisie zorgt er niet alleen voor dat alle neuzen in dezelfde richting wijzen, maar ook dat mensen weten waarom veranderingen worden doorgevoerd. De achterliggende gedachte lijkt te zijn dat mensen dan sneller de veranderingen zullen accepteren. Uiteraard is er nagedacht over de toekomst van de Nederlandse politie en ILP. Zo worden er door verschillende korpsen visiedocumenten gepubliceerd, waarvan het document 'Politie in Ontwikkeling' van de Raad van Hoofdcommissarissen uit 2005 misschien wel het meest treffende voorbeeld is. In dit document wordt een aantal 'punten op de horizon' geschetst voor de Nederlandse politie, en de wens intelligence-gestuurd te gaan werken is hier een onderdeel van (p. 92-93). Het moeilijke van toekomstvisies is echter dat ze al gauw te abstract worden voor de werkvloer. Ook 'Politie in Ontwikkeling' heeft dit probleem en zegt over ILP eigenlijk niets meer dan dat dit het uitgangspunt zal worden voor de Nederlandse politie en dat de korpsen over moeten gaan op een 'need to share' mentaliteit (RvHC, 2005: 94). Het lijkt ons dat de agenten van Juinen meer aan een wat concretere toekomstvisie hebben waarin ze de eigen

<sup>46</sup> 'CSV' staat voor 'Crimineel Samenwerkingsverband'. ABRIO heeft in het kader van het ILP-project standaardproducten ontwikkeld waarvan de CSV omschrijving er één is. Het CSV kan de zware georganiseerde criminaliteit betreffen, maar ook min of meer georganiseerde groeperingen die stelselmatig fietsendiefstallen plegen.

werkzaamheden herkennen. De leiding van het korps probeert hier min of meer op in te spelen door ook eigen visiedocumenten te schrijven en deze aan bepaalde delen van het korps voor te leggen. Echter, ook deze documenten zijn volgens veel medewerkers te abstract. De medewerkers lijken zich niet te identificeren met de geschetste toekomstvisie. Het abstracte gehalte van de toekomstvisie maakt de visie moeilijk te communiceren. Het is echter ook nog maar de vraag of een toekomstvisie daadwerkelijk zo belangrijk is voor veranderingen: veel van de geïnterviewden vinden dat er juist teveel naar de toekomst wordt gekeken, en te weinig naar de problemen waar ze nu mee zitten. Zo heeft het maanden geduurd voordat er een internetcomputer voor de analisten beschikbaar kwam en hebben veel medewerkers geen duidelijke werkopdrachten. Pas als die kleinere problemen, die in principe weinig met het streven naar ILP van doen hebben, worden opgelost, zijn de medewerkers bereid om verder vooruit te kijken en ILP te accepteren. Dit brengt ons op het belang van de korte termijn successen.

Het uitgangspunt is dat het hebben van successen aan de medewerkers laat zien dat de veranderingen ook daadwerkelijk iets opleveren. De moeilijkheid hier is wat precies als succes mag worden beschouwd. Met andere woorden, wat betekent succes wanneer men informatiegestuurd werkt en, belangrijker nog, wat betekent succes voor de medewerker? In dit opzicht is het wellicht zinvol om doel en middel van elkaar te scheiden. Het feit dat informatie digitaal wordt uitgewisseld, is misschien een succes volgens de 'need to share' gedachte. Maar zoals we eerder hebben vermeld wordt dit door de korpsleiding top-down opgedrongen, waardoor het een averechtse werking heeft gekregen. Het delen van informatie wordt dan immers verheven van middel tot doel. Het echte doel van het delen van informatie is, kort gezegd, een succesvolle politieactie (bijvoorbeeld een aanhouding, vervolging of in beslagname). Succes voor de medewerker is dan ook de realisatie dat 'zijn' informatie (d.w.z. de informatie die hij in het systeem heeft ingevoerd) heeft bijgedragen aan een succesvolle politieactie. In Juinen ligt de nadruk meer op het middel, dan op het doel. Agenten krijgen zelden tot nooit een terugkoppeling van wat hun informatie heeft betekend voor een onderzoek. Dit belemmert het accepteren van onderdelen van ILP (zoals 'need to share') door de betreffende agent.

## 5. CONCLUSIE

Net zoals elders in Nederland streeft de Juinense politie ernaar om volgens ILP te werk te gaan. Dit vereist echter bijzonder veel en verregaande veranderingen van de organisatie. ILP is een andere manier van werken voor de politie: in plaats van de klassieke methode van politiewerk (het verzamelen van bewijs voor een succesvolle vervolging), wordt proactieve opsporing op basis van criminaliteitsanalyse nu de spil van het werk. Hoewel criminaliteitsanalyses en analisten goed geïntegreerd zijn in de Juinense politie, is het nog steeds onvoldoende om de politie echt intelligence-led te noemen. De analisten zijn vaak bezig met werkzaamheden die te ver van ILP af staan, werkprocessen voor analyse zijn misschien wel beschreven maar met de implementatie van die processen loopt het stroef en vooral de politiecultuur vormt een grote barrière tegen essentiële onderdelen zoals het delen van informatie. Wellicht dat inzichten uit veranderingsmanagement, zoals het communiceren van korte termijn successen met de werkvloer, een aantal van deze barrières kan effenen.

Nu zal de lezer uit deze bijdrage misschien afleiden dat het slecht gesteld is met het streven van het Juinense korps om intelligence-led te werk te gaan, en dat de ambitie van het korps (en daarmee wellicht de Nederlandse politie) te hoog is. Het is echter te

vroeg om deze conclusie te trekken. Feit is dat ILP niet van de ene op de andere dag kan worden bereikt; het vereist zoals gezegd een verandering van elementen van de politie die al jaren tot de kern van die organisatie behoren. En een aantal ontwikkelingen, zoals de informatiehuishouding en de acceptatie van criminaliteitanalyse, lijken voorzichtiger positief. Of de Nederlandse politie daadwerkelijk intelligence gestuurd gaat werken, kan allicht pas over een flink aantal jaren worden beoordeeld.

## BIBLIOGRAFIE

- AANPAK BEDRIJFSVOERING INFORMATIEHUISHOUDING EN OPLEIDING (ABRIO) (2004). *Zonder vraag geen antwoord; ordeningskader analyse, beschrijvende analyseproducten en functie-raster analisten*, Woerden.
- AANPAK BEDRIJFSVOERING INFORMATIEHUISHOUDING EN OPLEIDING (ABRIO) (2003). *Rapportage Sturingsmodel: Een beschrijving van het sturingsmodel IGO voor strategische, tactische en operationele sturing op lokaal, regionaal en nationaal organisatieniveau*. Woerden.
- ALGEMEEN DAGBLAD, *Politie populair bij hogeropgeleiden*, 15 maart 2008, te zien op: [http://www.ad.nl/binnenland/2137691/Politie\\_populair\\_onder\\_hogeropgeleiden.html](http://www.ad.nl/binnenland/2137691/Politie_populair_onder_hogeropgeleiden.html), geraadpleegd op 5 april 2008.
- ALGEMENE REKENKAMER, *ICT bij de politie*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2003-2004, 29 350, nrs. 1-2.
- COMMISSIE KALSBEK (Tijdelijke Commissie Evaluatie Opsporingsmethoden), *Opsporing in Uitvoering*, 's-Gravenhage, Sdu, 1999. Het rapport is online bereikbaar: <http://www.burojansen.nl/traa/h32.htm>, geraadpleegd op 30 maart 2008.
- COPE, Nina (2004). Intelligence Led Policing or Policing Led Intelligence?; integrating volume crime analysis into policing. *The British Journal of Criminology*, 44, 188-203.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence (1998), *Working Knowledge; How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press.
- DE HERT, P., HUISMAN, W. & VIS, T. (2005). Intelligence Led Policing ontleed, *Tijdschrift voor Criminologie*, 47, 4, 365-375.
- DE KLEUVER, E.E. (2007), Prestatieafspraken met de politie: van kritiek naar waardering, in: C.J.C.F. FIJNAUT, E.R. MULLER & U.R. ROSENTHAL, *Politie: studies over haar werking en organisatie*, Deventer, Kluwer.
- FIJNAUT, C.J.C.F., & MOERLAND, P.W. (2000). Achtergronden, geschiedenis en praktijk van de criminaliteits-analyse. In: H. Moerland & B. Rovers (red.). *Criminaliteitsanalyse in Nederland*. Den Haag, Elsevier, p. 21-31.
- FIJNAUT, C.J.C.F. (2007), *De geschiedenis van de Nederlandse politie; een staatsinstelling in de maalstroom van de geschiedenis*, Amsterdam, Boom.
- GILL, P. (2000). *Rounding up the usual suspects*. Burlington VT: Ashgate Publishing Ltd.
- GILL, Peter & PHYTHIAN, Mark (2006), *Intelligence in an insecure world*, Cambridge, Polity Press.
- IJZINGA, D.J. (2007), Het Politiebestel. In: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller & U.R. Rosenthal, *Politie: studies over haar werking en organisatie*, Deventer, Kluwer, p. 87-105
- INSPECTIE OPENBARE ORDE EN VEILIGHEID (2004), *Landelijke Coördinatie en Uitwisseling van Politieinformatie; een evaluatie van het project landelijke informatie coördinatie DNP*, december. Te downloaden van: [http://www.minbzk.nl/contents/pages/42367/2005022502bzk\\_ioov\\_licdnpdf.pdf](http://www.minbzk.nl/contents/pages/42367/2005022502bzk_ioov_licdnpdf.pdf), geraadpleegd op 5 april 2008.

- MCGARRELL, Freilich and CHERMAK (2007), Intelligence-Led Policing As a Framework for Responding to Terrorism. *Journal of Contemporary Criminal Justice* 2007; 23: 142-158.
- MEESTERS, P., KORTEKAAS J. & TRACHTER M. (1999). Intelligence led policing: nieuw concept voor integratie van oude adagia. *Tijdschrift voor Criminologie*, 41(4), 419- 429
- MILLIE, A. & HERRINGTON, V. (2005), Bridging the Gap: Understanding Reassurance Policing. *The Howard Journal*, vol. 44, no. 1, pp. 41-56.
- MINNEBO, P. M (2004), *Criminaliteitsanalyse verklaard; aanzetten voor verdere ontwikkeling van criminaliteitsanalyse*, Den Haag: Elsevier Overheid.
- PETERSON, M (2003), *Intelligence-Led Policing, A New Intelligence Architecture*, Washington DC, U.S. Department Of Justice.
- POOT, C.J. DE, BOKHORST, R.J., KOPPEN, P.J. VAN, MULLER, E.R. (2004). *Rechercheportret: Over dilemma's in de opsporing*. Den Haag: Kluwer.
- RAAD VAN HOOFDCOMMISSARISSEN (2005), *Politie in Ontwikkeling*, Den Haag, NPI
- RATCLIFFE, JH (2008) *Intelligence-Led Policing*, Willan Publishing: Cullompton, Devon
- SHEPTYCKI, J. (2004). Organizational Pathologies in Police Intelligence Systems. *European Journal of Criminology*, 1(3), 308-333.
- STOL, W.Ph., Informatie voor politiewerk: basisprincipes, in: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller & U.R. Rosenthal, *Politie: studies over haar werking en organisatie*, Deventer, Kluwer, 2007, pp. 381-395.
- TILLEY, N. (2003), *Problem-oriented Policing, Intelligence Led Policing and the National Intelligence Model*, Te downloaden van:  
[http://www.ucl.ac.uk/jdi/downloads/publications/crime\\_science\\_short\\_reports/problem\\_oriented\\_policing.pdf](http://www.ucl.ac.uk/jdi/downloads/publications/crime_science_short_reports/problem_oriented_policing.pdf), geraadpleegd op 25 juni 2008.
- VAN CALSTER, P. (2005) Een pleidooi voor wetenschappelijk-criminologisch onderzoek naar micro-processen oftewel het vragen van aandacht voor het besef dat criminelen, chercheurs en wetenschappers ook maar mensen zijn, *Panopticon*, 26, 6, p. 1-8.
- VAN CALSTER, P. (2006) Naar een criminologie van het lichaam? Over angst, het nemen van risico's, belevingen en identiteit, *Justitiële Verkenningen*, 32, 5/06, p. 45-62.
- VAN DE SOMPEL, R. (2004). C(OP), POP & ILP: Chinees voor beginners in Babylon. *Handboek voor Politiediensten*, 73, 55-68 en 74, 40-52.
- VAN DER BEL, D., VAN HOORN, A.M. & PIETERS, J.J.T.M. (2007), *Informatie en Opsporing: Handboek informatieverwerking, -verwerking en -verstrekking ten behoeve van de opsporingspraktijk*, Zeist, Uitgeverij Kerckebosch.
- VAN DER TORRE, E.J. (2007), Politiecultuur, in: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller & U.R. Rosenthal, *Politie: studies over haar werking en organisatie*, Deventer, Kluwer, p. 495-522.
- VERSTEEGH, P. (2005), *Informatiegestuurde Veiligheidszorg*, Dordrecht, Stichting SMVP Producties.
- WADDINGTON, P.A.J., (2005), *Police(canteen) sub-culture: an appreciation*. In: Newburn, T (ed.), *Policing: Key Readings*, Uffculme/Devon, Willan Publishing, 2005.
- ZUURMOND, A., MEESTERS, M.J. (2007), ICT en de moderne politieorganisatie, in: C.J.C.F. FIJNAUT, E.R. MULLER & U.R. ROSENTHAL, *Politie: studies over haar werking en organisatie*, Deventer, Kluwer, p. 399-417.