

Samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk

Samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk

dr. Ivo van Duijneveldt
Laurine Segers LLM

/Andersson Elffers Felix



Lefebvre Sdu
© 2026

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Lefebvre Sdu Klantenservice
telefoon: 070 - 378 98 80
website: www.sdu.nl/service

Omslagontwerp: Imago Mediabuilders
Afbeelding omslag*: Ivo van Duijneveldt

* Aanschouwelijk onderwijs in de 21^e eeuw: een digitaal specialist van de recherche bij de eenheid Noord-Holland heeft een telefoon ontleed, de onderdelen opgeplakt en ingelijst en het resultaat in de gang van de rechercheafdeling opgehangen. Zo kan iedereen zien wat er onder de motorkap van een iPhone schuil gaat. De telefoon heeft deze specialist uit een bak met in beslaggenomen en afgeschreven telefoons gehaald.

ISBN: 9789012411578
NUR: 600, 680, 125

© 2026 Lefebvre Sdu, Den Haag; Politie & Wetenschap, Apeldoorn; Andersson Elffers Felix (AEF) Utrecht

Alle rechten voorbehouden. Behalve de door de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De bij toepassing van art. 16h tot en met 16m Auteurswet wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens kopiëren dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet dient men zich te wenden tot de Stichting UvO (www.stichting-uvo.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Lefebvre Sdu neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoudsopgave

Voorwoord / 7

Samenvatting / 9

1 Inleiding / 13

1.1 Inleiding / 13

1.2 Vraagstelling / 18

1.3 Onderzoekopzet en methode / 20

1.4 Digitaal en datagedreven politiewerk / 23

1.5 Communities of practice / 25

1.6 Leeswijzer / 27

2 Veranderend politiewerk / 29

2.1 Inleiding / 29

2.2 Veranderend opsporingswerk / 29

2.3 Blauwe praktijken / 30

2.4 Conclusie / 32

3 Specialisten en generalisten / 33

3.1 Inleiding / 33

3.2 Specialisatie van het politiewerk / 34

3.3 Wat iedere onderzoeker moet weten / 37

3.4 Tactiek als specialisme / 40

3.5 Domein- en datakennis / 44

3.6 Conclusie / 46

4 Samenspel / 49

4.1 Inleiding / 49

4.2 Vormen van samenspel / 49

4.3 Sociale vaardigheden / 53

4.4 Bruggenbouwers / 56

4.5 Frictie en weerstand / 63

4.6 Conclusie / 71

5	Methodische en ethische aspecten / 73
5.1	Inleiding / 73
5.2	Methodische aspecten / 73
5.3	Ethische aspecten / 79
5.4	Conclusie / 87
6	Leren, ontwikkelen en veranderen / 89
6.1	Inleiding / 89
6.2	Een integrale basisvaardigheid / 89
6.3	Leerpraktijken / 93
6.4	Vakontwikkeling / 98
6.5	Leiderschap / 101
6.6	Organisatieontwikkeling / 105
6.7	Conclusie / 113
7	Conclusie / 117
7.1	Inleiding / 117
7.2	Beantwoording onderzoeksvragen / 117
7.3	Samenspel versterken / 125

Referenties / 129

BIJLAGEN

Bijlage 1 Afkortingen / 137

Bijlage 2 Topiclijst / 139

Bijlage 3 Verantwoording veldwerk / 141
--

Uitgaven in de reeks Politiekunde / 143
--

Voorwoord

Ondanks snelle technologische veranderingen, is en blijft politiewerk mensenwerk. Maar als we spreken over digitaal en datagedreven politiewerk, gaat het veelal om de technologie, over wat in de buitenwereld gebeurt en hoe de politie daarop in moet spelen, over wat kan en mag en over de noodzaak van een 'digitale transformatie'. Soms lijkt het alsof de mensen daarbij uit beeld zijn verdwenen. Alsof de introductie van nieuwe technologische mogelijkheden als vanzelf tot nieuwe praktijken zal leiden. Maar technologische innovatie kan niet zonder sociale innovatie (SER, 2023). Daarom kijken we in deze studie naar de menselijke kant van het digitaal en datagedreven politiewerk. Hoe verandert het werk? Weten de verschillende disciplines elkaar te vinden? Hoe ziet dat samenspel eruit en hoe kan dat verder worden ontwikkeld?

Het veldwerk voor dit onderzoek werd in de periode van maart 2024 tot en met april 2025 uitgevoerd bij de politie in de eenheden Midden-Nederland, Noord-Holland en bij de Landelijke Eenheid (LX en LO). Wij spraken in deze periode ruim zestig medewerkers uit verschillende disciplines en vakgebieden: tactisch rechercheurs, digitaal specialisten, data-analisten, datawetenschappers, financieel rechercheurs, osint-specialisten en digitaal wijkagenten. Daarnaast spraken we met leidinggevenden uit de domeinen opsporing en intelligence, en bij de Landelijke Eenheid ook met leidinggevenden van enkele blauwe teams.

Wij willen al onze gesprekspartners bedanken voor hun openheid en gastvrijheid. Zij hebben ons een kijkje gegund in hun (digitale) keukens en ons meegenomen in hun ideeën over het politiewerk en hoe je dat ontwikkelt. We troffen zonder uitzondering betrokken, zo niet bevlogen professionals, die ondanks de soms weerbarstige praktijk hun enthousiasme weten te behouden voor hun werk én om dat te ontwikkelen en te verbeteren.

Wilfred van Mulligen, Everard van Zuthem, Nick Schellings, Frido Koolstra en Remco van den Hoven namen deel in de begeleidingscommissie voor dit onderzoek. Zij hebben ook bijgedragen aan de introductie van de onderzoekers in hun respectievelijke eenheden. Vanuit het programma Politie & Wetenschap traden Adriaan Rottenberg en Annemieke Venderbosch op als contactpersonen en sparringpartners voor de onderzoekers. Wouter Landman las mee op de conceptrapportage. Veel dank aan allen voor het meedenken en het opbouwende en kritische commentaar. De uiteindelijke tekst blijft uiteraard voor rekening van de onderzoekers.

Ivo van Duijneveldt en Laurine Segers
Mei 2026

Samenvatting

De digitalisering van de samenleving is op meerdere manieren van invloed op de politie. Terwijl nieuwe veiligheidsvraagstukken ontstaan, zoals cybercrime en gedigitaliseerde criminaliteit, verandert ook de manier waarop politiemensen hun werk kunnen doen. Nieuwe specialismen ontstaan en nieuwe manieren van werken dienen zich aan. Datagedreven werken, waarbij beslissingen in en over het werk op basis van analyse van (zeer grote) datasets worden genomen, is hiervan een sprekend voorbeeld.

Dit onderzoek gaat over het samenspel tussen politiemensen uit verschillende disciplines bij digitaal en datagedreven politiewerk. De doelstelling van het onderzoek is inzicht te krijgen in wat nodig is om het samenspel tussen generalisten en specialisten uit de domeinen opsporing en intelligence goed te laten verlopen. We richten ons op de sociale praktijk van het politiewerk. De snelle technologische ontwikkelingen laten namelijk onverlet dat het uiteindelijk *mensen* zijn die het politiewerk in een gedigitaliseerde samenleving vormgeven en uitvoeren. Om technologische innovaties effectief aan te wenden, is het van belang ook oog te hebben voor sociale innovatie: voor de ontwikkeling van mensen, hun werk en de sociale praktijken die daarmee samenhangen.

Het onderzoek werd tussen maart 2024 en april 2025 uitgevoerd bij de politie in de eenheden Midden-Nederland, Noord-Holland en bij de Landelijke Eenheid (LX en LO). Bij elk van deze eenheden werd onderzocht hoe het samenspel tussen specialisten en generalisten bij digitaal en datagedreven politiewerk in de praktijk invulling krijgt. Er is gesproken met respondenten uit de opsporing en de intelorganisatie. In totaal zijn 62 uitgebreide interviews afgenomen met medewerkers en hun leidinggevendenden. Daarnaast vonden bij elke eenheid meerdere observaties plaats. De belangrijkste bevindingen van het onderzoek luiden als volgt:

- De gebruikelijke termen van generalist en specialist blijken niet goed te passen bij de snel veranderende praktijk in het opsporen. Het onderscheid tussen een specialist en een generalist is niet altijd scherp te trekken. Digitaal specialisten hebben soms een breed profiel vergeleken met dieptespecialisten, terwijl generalisten in de tactische opsporing soms ook over heel specialistische technologische kennis beschikken. Iedere medewerker brengt eigen kennis en kunde in en heeft zo gezien een eigen professioneel profiel.
- Deze variatie in professionele profielen laat onverlet dat van iedere politiemedewerker basale kennis van digitaal politiewerk verwacht mag worden. Het gaat om

het bewustzijn van digitale sporen, hoe die veiliggesteld en benut kunnen worden en wanneer het betrekken van een (diepte)specialist gewenst is. Verder mag verwacht worden dat ‘reguliere’ tactische vaardigheden, zoals het formuleren van een onderzoeksvraag, of het analyseren van zaakinformatie, ook ingezet worden als het bronmateriaal digitaal van aard is.

- Effectief datagedreven politiewerk vergt daarnaast een combinatie van datakennis en domeinkennis. Het is van belang te begrijpen hoe een crimineel ‘bedrijfsmodel’ werkt om gericht data te kunnen verzamelen en analyseren. Dataspecialisten hebben bovendien ook kennis nodig van het werk van hun collega’s binnen de politieorganisatie om de mogelijkheden van datagedreven werken daarop te laten aansluiten.
- Samenspel tussen politiemensen uit verschillende disciplines en domeinen veronderstelt in de eerste plaats nabijheid en relationele vermogens. Daar hoort ook het vermogen bij om je in het werk en de positie van een ander te verplaatsen. Het inzetten van verbindende professionals blijkt essentieel om een brug te slaan tussen de verschillende disciplines en domeinen. Deze ‘bruggenbouwers’ slagen erin om door kennis van digitaal en datagedreven politiewerk én van de klassieke opsporing de beide werelden te verbinden. Deze medewerkers hebben veelal een meer generalistisch profiel binnen specialistische onderdelen en weten door goed ontwikkelde sociale vaardigheden de mogelijkheden uit de specialismen te vertalen naar en relevant te maken voor een brede groep politiemensen.
- De interactie tussen generalisten en specialisten heeft veelal een praktisch karakter. Medewerkers willen op weg worden geholpen bij een concrete vraag, zoeken een oplossing voor een concreet probleem. Het is waardevol die momenten zoveel mogelijk te benutten om ook een groter bewustzijn van digitaal en datagedreven politiewerk te ontwikkelen. De veranderaanpak bij de eenheden in het kader van de digitale transformatie sluit hier ook op aan: deze is gericht op het bevorderen van een lerende werkpraktijk waarin medewerkers uit verschillende disciplines elkaar ontmoeten.
- Het werken met digitale sporen en met (big) data brengt methodische en ethische vraagstukken met zich mee. Het vergroten van het digitaal bewustzijn van medewerkers is van belang. Het gaat hierbij niet alleen om alertheid op digitale sporen, maar ook om een zorgvuldige en transparante verwerking daarvan. Het kunnen formuleren van een gerichte onderzoeksvraag, het juist interpreteren van data, het correct bevragen van informatiesystemen en het trekken van de juiste conclusies op grond van data zijn aandachtspunten voor met name generalisten die minder zijn opgeleid en gevormd in de praktijk van digitaal en datagedreven politiewerk. Dit vergt naast digitaal bewustzijn ook het vergroten van het *data*bewustzijn van medewerkers.

- Met betrekking tot de ethische aspecten van het werken met (big) data blijkt dat er een besef is van de risico's op bias in datasets en van de inbreuk die dataverzameling doet op de privacy van burgers. Het debat over deze vraagstukken wordt echter niet breed binnen de politieorganisatie gevoerd en lijkt voorbehouden aan (beleids)ontwikkelaars en aan de laag van strategisch leidinggevend. Een belangrijk aandachtspunt is de vraag hoe breed de politie data moet (willen) verzamelen. De dominante opvatting is dat de politie baat heeft bij brede dataverzameling mits de toegang daartoe afgeschermd is en pas mogelijk is na toestemming van het gezag. Slechts enkele respondenten pleiten voor meer terughoudendheid bij dataverzameling, dit vanuit de overweging dat ook een bevoegd gezag in theorie opdrachten kan geven die op gespannen voet staan met rechtstatelijke waarden.
- Aan de kennis en het begrip van de digitale transformatie blijkt het in de praktijk nog vaak te schorten. Het 'digitale' en het werken met data worden nog vaak als aparte takken van sport beschouwd, terwijl deze al het werk raken – en daarmee een opgave zijn voor alle medewerkers en leidinggevenden. Van leidinggevenden wordt daarom in de eerste plaats kennis en begrip van de digitale transformatie gevraagd. Verder is een faciliterende leiderschapsstijl gewenst, die medewerkers in staat stelt hun expertise in te brengen en verder te ontwikkelen. Voor leidinggevenden kan dit spannend zijn, omdat zij leiding moeten geven aan werk dat zij zelf maar beperkt doorgronden. Het selecteren van de juiste leidinggevenden voor digitaal (diepte)specialisten blijkt geen sinecure.

Om het samenspel tussen politiemensen uit verschillende disciplines en domeinen bij digitaal en datagedreven politiewerk te versterken, is het in de eerste plaats van belang om het creëren van gezamenlijke werkpraktijken door te zetten. We spraken in dit onderzoek in dit verband over 'communities of practise'. De casuïstiek die in dit onderzoek is behandeld, biedt hiervan verschillende (succesvolle!) voorbeelden. Daarnaast is het van belang te investeren in de vaardigheden van medewerkers. Het gaat daarbij niet alleen om digitale vaardigheden, maar vooral ook om methodische vaardigheden, om zorgvuldig, navolgbaar en transparant bij te kunnen dragen aan digitaal en datagedreven politiewerk. Daarbij is het ook van belang de verandertheorie rond digitaal en datagedreven politiewerk veel meer vanuit medewerkersperspectief uit te werken. Waarom zouden mensen meegaan in deze ontwikkeling? Wat staat er voor hen op het spel en wat hebben zij ermee te winnen? Door deze vragen in samenhang met de vraag naar de toekomst van het politiewerk te beantwoorden, kan een dieper begrip ontstaan van wat het vergt om de sociale praktijk van het politiewerk te ontwikkelen op alle werkterreinen en van alle disciplines.

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Sinds 2016 is de Nederlandse politie erin geslaagd om diverse berichtendiensten waarmee criminelen versleuteld met elkaar communiceren bloot te leggen. Een eerste succes was de kraak van het van oorsprong Nederlandse Ennetcom. Later volgden hacks van de berichtendiensten PGP Sage en Iron Chat. Ook wist de politie live mee te lezen in versleutelde communicatie via cryptocommunicatiedienst EncroChat. Daarop stapten criminelen over naar Sky ECC, een platform dat onkraakbaar zou zijn. Toch slaagde de politie samen met de Franse opsporingsdiensten erin om ook dit platform bloot te leggen. Met deze onderzoeken kreeg de politie toegang tot miljoenen berichten van criminelen.

De hacks van deze versleutelde berichtenservers hebben in de eerste plaats veel impact voor de criminelen, die zich onbespied waanden. De politie kreeg gedetailleerd inzicht in hun handel en wandel en de samenstelling van criminele netwerken. De onderschepte berichten zijn als (steun)bewijs gebruikt bij de opsporing en vervolging van criminelen. Alleen al op basis van de hack van EncroChat zijn wereldwijd ruim 6.500 verdachten opgepakt (NOS, 2023). De successievelijke hacks hebben ook impact op de politieorganisatie zelf. De politie staat voor de opgave om een immense hoeveelheid berichten effectief te benutten. De hoeveelheid in beslag genomen berichten is zo omvangrijk, evenals het aantal subjecten dat daarin voorkomt, dat het onmogelijk is om dit met klassieke methoden te analyseren. Het is niet overdreven te stellen dat de hacks de toepassing van 'big data' bij de politie in een stroomversnelling hebben gebracht. Zogenoemde Crypto Analyse Teams (CAT's) houden zich primair daarmee bezig: de analyse van grote hoeveelheden data, in dit geval vooral afkomstig uit cryptocommunicatie.

In een onderzoek naar leerprocessen in de opsporingspraktijk (Van Duijneveldt, 2022) vertelt een coördinator van zo'n CAT-team dat het opsporingswerk fundamenteel verandert door het werken met 'big data'. De politie hoeft zich namelijk niet langer te richten op het inwinnen van informatie. Het bewijs is immers al binnen. De politie hoeft het alleen nog maar op te halen uit de data. Rechercheurs kunnen gaan werken aan de subjecten die vanuit de data aan hen worden aangeleverd in plaats van taps te plaatsen en observaties te doen.

De coördinator vertelt over nog een andere belangrijke ontwikkeling. De analyse van miljoenen berichten stelt de politie in staat verbanden zichtbaar te maken die voor-

heen onopgemerkt bleven. Er komen subjecten in beeld die tot dan toe onbekend waren. Terwijl rechercheurs bewust of onbewust hun aandacht veelal richten op de personen die zij kennen uit ‘het milieu’, maakt big data-analyse het mogelijk om op heel andere manieren te kijken naar criminele netwerken. Datagedreven werken heeft volgens de coördinator een heel andere logica: ‘Wij kijken naar de data en we kijken naar wie dan oppopt.’

Datagedreven werken heeft volgens de coördinator grote potentie. Maar dat wil niet zeggen dat de mogelijkheden ervan als vanzelf breed binnen de politieorganisatie worden benut. Daarom investeert de coördinator veel in contacten met andere afdelingen. Het kost tijd om uit te leggen hoe de data kunnen worden benut en wat de waarde ervan kan zijn voor andere afdelingen, van een districtsrecherche tot forensische disciplines. Om de potentie van digitaal en datagedreven politiewerk ten volle te benutten, moet de politie het dus niet alleen hebben van technologische innovatie. Sociale innovatie, dat wil zeggen de ontwikkeling en vernieuwing van de arbeidsorganisatie en van de samenwerking tussen mensen, lijkt minstens zo belangrijk. Deze bevinding vormde de aanleiding voor het onderhavige onderzoek naar het samenspel tussen politiemensen uit verschillende disciplines bij digitaal en datagedreven politiewerk.

Digitalisering van de samenleving en de implicaties voor het politiewerk

De digitalisering van de samenleving heeft zich in de afgelopen twee decennia in een hoog tempo voltrokken. En het einde is nog lang niet in zicht. Verdere groei en ontwikkeling van bijvoorbeeld het Internet of Things (IoT) ligt in het verschiet. De snelle en voortschrijdende digitalisering maakt dat steeds meer aspecten van het leven in data uitgedrukt kunnen worden. Dankzij de overvloedige beschikbaarheid van data verandert de manier waarop mensen en organisaties de wereld begrijpen. Analyse van grote datasets maakt het mogelijk patronen te ontdekken die voorheen verborgen bleven, zoals in het voorbeeld van de CAT-coördinator al bleek. Ook de stormachtige ontwikkeling van kunstmatige intelligentie die zich momenteel voltrekt, zou niet mogelijk zijn zonder de toegang tot grote hoeveelheden data.

De digitalisering van de samenleving heeft grote implicaties voor het politiewerk. Er is sprake van een dubbele beïnvloeding, omdat zowel de aard van veiligheidsvraagstukken verandert, als de wijze waarop de politie haar werk kan doen (Landman, 2023). Hoe de aard van veiligheidsvraagstukken verandert, kan aan de hand van enkele voorbeelden worden geïllustreerd. Terwijl traditionele vormen van (vermogens)criminaliteit, zoals overvallen en woninginbraken, een dalende lijn laten zien, is sprake van een toename van gedigitaliseerde criminaliteit. Bijvoorbeeld in de vorm van online oplichting, zoals bij bankhelpdeskfraude of vriend-in-nood-fraude. Daarnaast is er sprake van een groei in cybercriminaliteit, waarbij de computer doel en middel is. Voorbeelden zijn ddos-aanvallen en ransomware-aanvallen. Ook orde­vraagstukken kennen steeds vaker een digitale component. Via sociale media is het mobiliseren van groepen mensen veel eenvoudiger dan vroeger. Conflicten op sociale media verplaatsen zich naar de fysieke wereld – en andersom. Van weer een heel andere aard zijn online pesten en sexting, voorbeelden van problematiek die vaak grote impact op de slachtoffers

hebben. De diversiteit van deze voorbeelden laat zien dat de digitalisering van de samenleving van invloed is op de volle breedte van het politiewerk en op het werk van alle politiemensen.

De digitalisering raakt ook de werkwijze van de politie. Nieuwe manieren van werken en nieuwe vakgebieden doen hun intrede. In de inleiding is het werken met big data al beschreven. Een ander voorbeeld is de functie van osint-specialist, om informatie uit sociale media voor het politiewerk te kunnen benutten. Het werken met data en met digitale sporen is allang niet meer voorbehouden aan digitaal specialisten. Van een grote groep politiemensen wordt verwacht dat zij basale digitale vaardigheden hebben. Tegelijkertijd ontstaan er ook nieuwe (diepte)specialismen. Nieuwe functies, zoals die van data-engineer, datascientist of developer doen hun intrede. Dit roept de vraag op welke kennis over digitaal en datagedreven politiewerk van alle politiemedewerkers mag worden verwacht. En andersom wat kennis en expertise is die tot het domein van specialisten gerekend moet worden.

Het antwoord op deze vraag is vermoedelijk niet statisch, maar dynamisch. De technologie ontwikkelt zich immers in snel tempo. Dit impliceert dat wat nu als specialistische kennis beschouwd wordt, over een aantal jaren mogelijk onderdeel is van het werk van een grotere groep politiemensen, doordat een grotere groep politiemedewerkers vertrouwd raakt met eenvoudig digitaal politiewerk. Maar ook doordat een nieuwe generatie van *digital natives* in de politieorganisatie instroomt. Werken in een digitale wereld is voor hen vanzelfsprekend, dit in tegenstelling tot de generaties politiemensen die voor hen in dienst zijn getreden. Daarnaast wordt het door de ontwikkeling van uiteenlopende vormen van *tooling* voor een groeiende groep politiemensen mogelijk gemaakt om eenvoudig grote en diverse datasets te bevragen (zie bijvoorbeeld Van der Roest (2021) over de TROI-tools). En ook de politieorganisatie zelf is in ontwikkeling. Het aantal functies in digitaal en datagedreven politiewerk neemt toe, zowel in aantal als in variëteit. Zo bezien beweegt de politie mee met de zich digitaliserende maatschappij, al klinkt er wel kritiek op het tempo waarmee de politie zich aan weet te passen. De politie lijkt moeite te hebben de digitalisering van de samenleving bij te benen (Van den Broek, 2023).

Sociale innovatie als opgave

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat juist de *sociale innovatie* bij de politie weerbarstig verloopt. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen. Ten eerste wordt de komst van nieuwe specialismen en functies in verband gebracht met een verdere fragmentatie van de politieorganisatie (Schaap e.a., 2023). Het organiseren van samenwerking tussen verschillende disciplines is daarbij een belangrijke opgave. Dit wordt in het beleid van de politie ook onderkend. Zo is het organiseren van een gelijkwaardige samenwerking tussen de tactische opsporing, de specialistische opsporing en de intelligenceorganisatie één van de pijlers van de 'houtschoolschets' voor de toekomstige organisatie van het opsporen (Politie, 2020). De snelle opkomst en het groeiend belang van nieuwe specialismen, zoals die rond digitaal en datagedreven politiewerk, maakt het vraagstuk om effectieve samenwerkingsverbanden te organiseren tussen de ver-

schillende disciplines extra actueel. De notie van fragmentatie als gevolg van verdergaande specialisatie laat zien dat dit geen sinecure is.

Ten tweede lijkt het belang van het traditionele politiewerk, met een nadruk op persoons- en contextgebonden kennis, aan belang in te boeten ten gunste van meer abstract politiewerk gebaseerd op systeeminformatie (Terpstra e.a., 2019). Denkbaar is dat hierbij sprake is van botsende professionele logica's. Dit roept de vraag op of en hoe die productief bij elkaar kunnen worden gebracht, zodat het digitaal en datagedreven politiewerk zich niet als een aparte tak van sport ontwikkelt, maar ingebed raakt in de brede praktijk van het politiewerk.

Ten derde speelt ook de instroom van jonge, hoger opgeleide medewerkers mogelijk een rol. Hierbij is volgens Terpstra (2024) niet zozeer sprake van een generatiekloof, maar eerder van een culturele breuklijn in de politieorganisatie. De relatief grote culturele homogeniteit die de politieorganisatie van oudsher kende, met een dominante rol voor de oude middenklasse en geschoolde arbeidersklasse, verliest aan belang, resulterend in een culturele breuk tussen verschillende groepen medewerkers.

Deze drie ontwikkelingen laten zien dat gelijktijdig sprake is van veranderingen in de organisatie, in het werk en in de sociale structuur van de politie. Juist omdat sprake is van een fundamentele verandering in de aard van het werk, is het denkbaar dat voor generalisten die geschoold zijn in 'klassiek' rechercheren de ontwikkeling richting datagedreven politiewerk op gespannen voet kan staan met hun beroepsidentiteit en identiteit als professional, als basis voor zelfsturing en ontwikkeling. Ruijters (2015) merkt in dit verband op dat iemands professionele identiteit, samenwerken 'niet per definitie' gemakkelijker maakt, maar dat de kans op evenwichtige samenwerking aanzienlijk groter is 'naarmate de professionele identiteit van de mensen aan tafel herkenbaarder is en zich laat duiden'. Dit pleit voor een nieuwsgierige houding ten opzichte van de ander en diens professie en perspectieven op het werk.

We begonnen deze inleiding met het verhaal van de CAT-coördinator. De ontwikkeling van digitaal en datagedreven politiewerk voltrekt zich in een organisatie waar nog een grote groep rechercheurs werkt die geschoold is in klassiek opsporen. Wat zouden zij vinden van de analyse van de CAT-coördinator dat het inwinnen van informatie aan belang inboet omdat het bewijs al binnen is via de hack van versleutelde berichten? Begrijpen zij überhaupt waar de coördinator het over heeft? Zien zij de noodzaak van een digitale transformatie, ook als dat betekent dat hun eigen werk verandert? En wat doet het met hun motivatie en beroepstrots als zij te horen krijgen dat het werk dat zij decennia hebben gedaan aan relevantie lijkt in te boeten? Is denkbaar dat zij verlies ervaren van iets dat ook van waarde is voor het politiewerk? Deze vragen kwamen bij ons op naar aanleiding van het verhaal van de CAT-coördinator. Het was een extra reden om onderzoek te doen naar de sociale praktijk van het digitaal en datagedreven politiewerk.

Politiewerk als sociale praktijk

Dat technologische ontwikkelingen het politiewerk beïnvloeden is geen nieuw gegeven. Denk bijvoorbeeld aan de opmars van de auto die het systeem van voetsurveillan-

ce verving door gemotoriseerde surveillance.¹ Ook de observatie dat het risico bestaat dat nieuwe technologische mogelijkheden de aandacht afleiden van het ontwikkelen van samenwerking tussen politiemensen, of van het ontwikkelen van passend leiderschap, is niet nieuw. In 1997 sprak politiewetenschapper Wouter Stol tijdens een conferentie over de blijvende betekenis van Politie in Verandering over veranderend politiewerk en ontwikkelingen in techniek (Stol, 1998). Politiewerk kan volgens hem beschouwd worden als een sociale techniek die bestaat door het samenspel van menselijke organisatie en technische hulpmiddelen:

‘De politie heeft diverse keren ervaren dat organiseren van samenwerkingsverbanden belangrijker is dan computersystemen, zowel op het vlak van efficiency als sturing. Deze ervaringen dreigt zij nu, door de recente ontwikkelingen, weer uit het oog te verliezen met als risico dat de nadruk op machinale dimensies afbreuk doet aan de effectiviteit van menselijke samenwerkingsverbanden.’

De politie staat volgens Stol voor de opgave ‘de oude verleiding [te] weerstaan bij sturen van politiewerk te leunen op computers in plaats van op menselijke organisatie en leiderschap’.

Het pleidooi van Stol heeft weinig aan actualiteitswaarde ingeboet. Bijna dertig jaar later gaat (nog steeds) veel aandacht uit naar nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals het werken met big data en de opkomst van artificial intelligence (zie bijvoorbeeld Brayne, 2017; Schuilenburg & Soudijn, 2021; 2023), maar ook de voortschrijdende digitalisering van de samenleving. In de haast bij te blijven bij alle technologische ontwikkelingen, om nieuwe veiligheidsdreigingen tijdig te onderkennen en om de mogelijkheden die technologie biedt vooral ook in het werk te betrekken, lijkt de menselijke factor van ondergeschikt belang. Ten onrechte, want het grootste obstakel bij innovatie voor de politie is niet de technologie, maar een combinatie van niet-technische factoren: juridisch en organisatorisch, maar vooral ook sociaal (Ernst e.a., 2019). Dat geldt ook voor nieuwe ontwikkelingen zoals big data policing. Terpstra en Salet (2020) benadrukken dat big data policing, net als ander politiewerk, vooral mensenwerk is:

‘Analyses, uitkomsten en toepassingen zijn immers altijd (mede) afhankelijk van menselijke overwegingen, beslissingen en handelingen. De vraag hoe technologische vernieuwingen doorwerken in het politiewerk, is grotendeels afhankelijk van sociale processen en verhoudingen.’

Terpstra en Salet pleiten daarom voor meer empirisch onderzoek naar big data als sociale praktijk, wat zij een ‘miskend, maar urgent onderzoeksterrein’ noemen.

1 Een ontwikkeling die overigens al vanaf de jaren zeventig gemengde reacties oproept, omdat het de aanspreekbaarheid en benaderbaarheid van de politie negatief zou beïnvloeden. Zo spraken critici in de jaren zeventig over ‘kip in blik’, daarbij wijzend op agenten die in een auto hun ronde deden. Een kritische ontvangst van nieuwe techniek kent dus ook een lange traditie.

In een bijdrage over kunstmatige intelligentie (AI) bij de politie komt Landman (2024) tot een soortgelijke conclusie: AI zal het politiewerk veranderen, maar de komst van ‘politiemachines’ laat onverlet dat het vakmanschap van politiemensen onverminderd van belang is. Aspecten als ervaringskennis en relationele vermogens zijn namelijk nog steeds voorbehouden aan mensen. Ook Landman constateert dat er in onderzoek naar nieuwe technologieën in het politiewerk, zoals AI, maar beperkt aandacht is voor de mens. Terwijl de vernieuwing die technologie kan brengen juist staat of valt met de mate waarin mensen die omarmen: ‘Die vernieuwing komt al dan niet tot leven in sociale praktijken’ (Landman, 2023). Daarbij speelt de vrijheid die politiemensen hebben in de wijze waarop zij omgaan met technologie in hun werk een belangrijke rol. Processen van technologie-adoptie zijn daardoor in bepaalde mate onvoorspelbaar (Landman, 2022).

De politieorganisatie is eens omschreven als ‘informatierijk en toch kennisarm’ (Duijn, 2012). De verklaring hiervoor moet – opnieuw – worden gezocht in menselijke samenwerking:

‘In de kern is de oorzaak hiervoor gelegen in het feit dat intelligence gestuurd politiewerk afhankelijk is van de inzet van individuen en hun onderlinge samenwerking. IGP is mensenwerk. [...] Aan vertrouwen moet worden gebouwd door intensieve samenwerking. Het intelligenceproces dient daarom dicht tegen de uitvoerende processen te worden georganiseerd.’

Ook dit pleidooi van alweer vijftien jaar geleden is nog steeds actueel. Zoals in de inleiding al is beschreven, zijn de concepten van datagedreven politiewerk en intelligence-gestuurde politie nauw verwant. De stelling is daarom verdedigbaar dat de analyse van Duijn nu ook nog relevant is als lens om de ontwikkeling van datagedreven werken te beschouwen. Dat is ook het doel van deze studie: inzicht krijgen in menselijke samenwerking en hoe dat samenspel kan worden versterkt.

1.2 Vraagstelling

Dit onderzoek gaat over het samenspel tussen politiemensen uit verschillende disciplines bij digitaal en datagedreven politiewerk. De doelstelling van het onderzoek is inzicht te krijgen in wat nodig is om het samenspel tussen generalisten en specialisten uit de domeinen opsporing en intelligence goed te laten verlopen. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar de leerprocessen die in het samenspel aan de orde zijn en naar de factoren die het leren van en met elkaar bevorderen of juist belemmeren. Op basis van de bevindingen uit het onderzoek kunnen aanbevelingen worden geformuleerd om een complementair en effectief samenspel te versterken. Hierin ligt de praktijkrelevantie van het onderzoek besloten.

We richten ons op de sociale praktijk van het politiewerk. De snelle technologische ontwikkelingen laten namelijk onverlet dat het uiteindelijk *mensen* zijn die het politiewerk in een gedigitaliseerde samenleving vormgeven en uitvoeren. We zijn benieuwd

naar drie perspectieven: hoe mensen van en met elkaar leren, hoe ze met elkaar samenwerken en hoe ze zichzelf en de organisatie ontwikkelen. Elk van deze perspectieven lichten wij hieronder nader toe.

- *Leren.* Vertrekpunt voor deze studie is de notie dat leren binnen organisaties in belangrijke mate in het werk gebeurt, in concrete praktijken, door de ervaring die mensen in hun samenwerking opdoen (Billet, 2001; Wenger, 1998; Kessels, 1996). Het gaat ons hierbij om de leerprocessen die plaatsvinden rond het digitaal en datagedreven politiewerk. We zijn benieuwd hoe de kennis die aan de *frontier* van de organisatie wordt ontwikkeld een weg vindt naar de basis, naar de breedte van de organisatie. Hoe delen specialisten kennis over digitaal en datagedreven politiewerk met collega's in andere disciplines? En hoe begrijpen 'generalisten' op hun beurt die kennis? Wanneer is die voor hen relevant en hoe weten zij het een plek te geven in hun werk? Ook zijn we benieuwd of er sprake is van wederkerigheid in het leerproces. Hebben generalisten ook kennis te bieden aan digitaal specialisten, zodat zij met en van elkaar leren?
- *Samenwerken.* Nauw verbonden met het perspectief van leren, is dat van samenwerken. In de samenwerking ontstaat immers de interactie waarbij kennis overgedragen wordt en geleerd kan worden – of niet. We onderzoeken hoe de samenwerking tussen politiemensen uit verschillende disciplines bij digitaal en datagedreven politiewerk in de praktijk verloopt. Wanneer verloopt dit positief en wanneer juist niet, en waarom? In deze studie spreken we over *samenspel*. Dit woord hebben we bewust gekozen om de relationele component in de samenwerking tot uitdrukking te brengen. Samenwerken is niet alleen maar taakgericht, het is ook een sociale activiteit. We zijn benieuwd hoe politiemensen denken over de samenwerking met andere disciplines en onderdelen. Hoe bouwen zij relaties op? Gaat dat intuïtief of juist via een bewuste aanpak, zoals die van de CAT-coördinator uit de inleiding?
- *Ontwikkelen.* Het derde perspectief stelt de ontwikkeling van mensen en van de organisatie centraal. Hoe ontwikkelen professionals hun eigen kennis en vakmanschap? Deze vraag raakt aan de professionele identiteit van politiemensen, een begrip dat we ontleen aan Ruijters (2015). En hoe draagt de organisatie bij aan het vormgeven aan een werkpraktijk waarin digitaal en datagedreven politiewerk tot wasdom kan komen? We staan hiervoor stil bij de aanpak van veranderprocessen en van organisatieontwikkeling.

Tegen deze achtergrond luidt de centrale onderzoeksvraag als volgt:

Hoe verloopt het samenspel tussen specialisten en generalisten bij digitaal en datagedreven politiewerk en hoe kan dit samenspel worden versterkt?

Deze vraagstelling werken we uit in de volgende deelvragen:

- a. Op welke wijze krijgt het samenspel tussen politieprofessionals uit verschillende disciplines bij digitaal en datagedreven politiewerk in de praktijk invulling?
- b. In hoeverre is sprake van wederkerigheid in het samenspel tussen (digitale en data) specialisten en generalisten uit de domeinen opsporing en intelligence? Welke kennis en kunde bieden generalisten aan specialisten en hoe werkt dit door in het werk van de specialisten?
- c. Welke factoren dragen bij aan een succesvol samenspel? En welke factoren werken juist belemmerend?
- d. Welke strategieën gebruiken (digitale en data)specialisten om hun kennis en ervaring te delen met generalisten?
- e. Welke professionele opvattingen en visie op het vak spelen (impliciet) een rol in het samenspel tussen (digitale en data)specialisten en generalisten? In hoeverre is daarbij sprake van spanning tussen verschillende professionele logica's en identiteiten?
- f. In hoeverre is sprake van medewerkers die 'niet meekunnen' in het datagedreven werken en het digitaal opsporen? Hoe wordt daarmee omgegaan?
- g. Welke rol spelen (operationeel) leidinggevenden in het samenspel tussen specialisten en generalisten in de domeinen opsporing en intelligence?

1.3 Onderzoeksopzet en methode

Onderzoeksopzet

Voor de uitvoering van het onderzoek is samenwerking gezocht met drie eenheden van de politie. Het betreft de eenheid Midden-Nederland, de eenheid Noord-Holland en de Landelijke Eenheid (LX en LO). Bij elk van deze eenheden is het versterken van datagedreven werken en het samenspel tussen (digitale) specialisten en generalisten een belangrijk ontwikkelthema:

- Bij de eenheid Midden-Nederland is sinds 2020 een 'Digitaal District' ingericht. Dit Digitaal District omvat twee cyberteams, die zich richten op de bestrijding van cybercriminaliteit (o.a. ddos-aanvallen en hacking). Binnen deze teams wordt multidisciplinair samengewerkt door specialisten op het gebied van financieel recherchen, open source intelligence, dossiervorming etc. Daarnaast is er een team ingericht dat zich bezighoudt met de bestrijding van digitale criminaliteit (o.a. phishing). Een deel van de medewerkers van dit team werkt nauw samen met de districtsrecherches van de eenheid Midden-Nederland. Gekozen is voor een vorm waarbij aan elk van de vijf districtsrecherches twee medewerkers van het Digitaal District zijn gekoppeld. De achterliggende gedachte is dat dit de ontwikkeling van digitale vaardigheden stimuleert.
- Bij de eenheid Noord-Holland wordt langs twee lijnen gewerkt aan het versterken van digitale vaardigheden en het digitaal opsporen. De eerste lijn betreft, net als in

- Midden-Nederland, het verbinden van digitaal specialisten met de reguliere opsporing. Het betreft de totale opsporing, dus zowel de regionale recherche (DRR), de districtelijke recherche (DR) als de basisteamrecherches. Het idee is dat digitaal specialisten werkenderwijs hun kennis kunnen overdragen aan rechercheurs uit de reguliere opsporing. De tweede ontwikkellijn bij de eenheid Noord-Holland is gericht op het meer verbinden van de verschillende digitale experts in de eenheid: binnen de opsporing werken digitaal rechercheurs, terwijl er bij de informatieorganisatie datascientists werken en er bij diverse basisteams digitale wijkagenten zijn aangesteld. Door deze onderdeel te maken van een gezamenlijke functionele gemeenschap wordt beoogd het collectief leren en ontwikkelen te stimuleren en de slagkracht te vergroten.
- De Landelijke Eenheid (inmiddels gesplitst in een eenheid Landelijke Opsporing en Interventies (LO) en een eenheid Landelijke Expertise en Operaties (LX)) maakt, naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie Schneiders, een intensief veranderings- en ontwikkelingsproces door. Een belangrijk thema daarbij betreft het verder ontwikkelen van datagedreven werken. Aanleiding is de analyse dat informatie nog te vaak traditioneel verzameld, opgeslagen en geanalyseerd wordt in afzonderlijke systemen. De ambitie is om integrale toegang tot informatie én gezamenlijke beeld- en oordeelsvorming door medewerkers uit verschillende disciplines te realiseren. Daarbij werkt de Landelijke Eenheid (LE) aan de hand van het CSAE-model voor datagedreven werken. De LE beschouwt datagedreven werken als meer dan het werken met data alleen: het gaat om een voortdurende wisselwerking tussen een actueel zicht op de veiligheidsproblematiek, mogelijke interventies en het te bereiken maatschappelijk effect. De ambitie is het datagedreven werken verder te versterken, op basis van het CSAE-model. In hoofdstuk 6 volgt een nadere toelichting op het CSAE-model.

Methode

Uit het voorgaande volgt dat voor de opzet van het onderzoek gekozen is voor een meervoudige gevalstudie (multiple case study). Bij elk van de drie eenheden wordt immers in beeld gebracht op welke wijze het samenspel tussen specialisten en generalisten verloopt en wordt ontwikkeld. Als onderzoeksmethode is vervolgens gekozen voor semigestructureerde interviews, die vervolgens thematisch zijn geanalyseerd. Bij de drie eenheden is gesproken met in totaal 62 respondenten. De gesprekken vonden plaats aan de hand van een topiclijst, waarbij afhankelijk van de respondent accenten op bepaalde topics werden gelegd. Er is zowel gesproken met digitaal specialisten, data-specialisten, tactisch rechercheurs als met analisten van de informatieorganisatie. Ook is gesproken met leidinggevendenden in verschillende domeinen. Bij de Landelijke Eenheid zijn niet alleen bij opsporingsteams interviews afgenomen, maar ook bij enkele blauwe teams, waar data bij de voorbereiding en uitvoering van het werk een belangrijke rol zijn gaan spelen. Als bijlage bij deze studie is een uitgebreider overzicht opgenomen van de respondenten met wie in het kader van dit onderzoek is gesproken. De

gemiddelde duur van de interviews was ruim een uur. De interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Vanwege het vertrouwelijke karakter zijn de interviewteksten op enkele punten gepseudonimiseerd, zodat de informatie niet naar concrete zaken of personen herleidbaar is. Aanvullend aan de interviews met respondenten bij de drie eenheden, zijn verschillende achtergrondgesprekken gevoerd met deskundigen op het gebied van digitaal en datagedreven politiewerk en leerprocessen in organisaties.

Naast interviews zijn enkele observaties uitgevoerd. Bij de eenheid Midden-Nederland vonden observaties plaats bij de digitale platforms op twee districtsrecherches. Bij de eenheid Noord-Holland is geobserveerd op een locatie waar naast de districtsrecherche ook digitaal specialisten en een afdeling van het Team Digitale Opsporing hun werkplek hebben. Ten slotte is bij de Landelijke Eenheid geobserveerd bij een opleiding voor gebruikers van analysetools. Tijdens deze observatiedagen zijn diverse korte interviews afgenomen met medewerkers op de respectievelijke locaties.

Ten behoeve van dit onderzoek hebben twee digitaal specialisten, één van de eenheid Midden-Nederland en één van de eenheid Noord-Holland, gedurende enkele dagen een logboek bijgehouden waarin zij noteerden over welke onderwerpen zij werden bevraagd en door wie. Het betrof medewerkers die beiden een verbindende rol vervullen tussen de wereld van de digitale en die van de tactische opsporing. Hun bevindingen zijn verwerkt in hoofdstuk 4 van deze studie.

Beperkingen

Het onderzoek behandelt een brede thematiek. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling geweest om onderzoek te doen naar de werking van technologie, naar nieuwe ontwikkelingen daarin of toepassingen daarvan of naar de effecten van digitaal en datagedreven politiewerk. Dat laat onverlet dat in deze studie wel degelijk aandacht wordt besteed aan technologie en data. Onderzoek naar de sociale praktijken van digitaal en datagedreven politiewerk kan niet los worden gezien van de (technische) inhoud van die praktijken. Het is ons daarbij niet zozeer te doen om de technologie op zich, maar om de betekenis daarvan voor het werk en voor de mensen die het werk uitvoeren. Ons doel is te laten zien hoe politiemensen uit verschillende disciplines zich verhouden tot de technologische ontwikkelingen die hun werk raken.

Beschrijving van vormen van digitaal en datagedreven politiewerk hebben een algemeen karakter: ze zijn niet bedoeld voor specialisten, maar juist voor een algemeen publiek. Ze zijn vooral bedoeld als illustratie van veranderende beroepspraktijken. We hopen met onze uitwerking in die doelstelling te zijn geslaagd.

Het onderzoek is zoals hiervoor werd toegelicht uitgevoerd in drie eenheden van de politie. En daarbinnen bij enkele onderdelen. Het onderzoek pretendeert dan ook geen beeld te geven van de praktijk van digitaal en datagedreven politiewerk in de hele politieorganisatie. Evenmin is deze studie een evaluatie van het beleid van de politie of van het verloop van de digitale transformatie die het korps ambieert. Deze beleidsmatige context vormt slechts de achtergrond voor deze studie. Volledigheidshalve wordt ook opgemerkt dat dit onderzoek zich ook uitsluitend richt op de politieorganisatie

zelf en niet op andere partijen (privaat of publiek) die een rol spelen bij het opsporen in het digitale domein of bij big data policing. Deze notie is van belang omdat de ontwikkeling van big data policing juist nadrukkelijk in verband wordt gebracht met een verbreding van de politiefunctie (Khalfa e.a., 2024; Stol e.a. 2024).

In de oorspronkelijke opzet van het onderzoek was voorzien in observaties van samenspel tussen politiemensen uit verschillende disciplines. Bij de uitvoering van het onderzoek bleek deze opzet lastig te realiseren. Digitaal en datagedreven politiewerk vindt voor een belangrijk deel plaats vanachter computerschermen. Vanwege de vertrouwelijkheid was het niet mogelijk aan te sluiten bij overlegmoment in concrete opsporingsonderzoeken, zoals overleggen van een vaste kern leidinggevend en bij een TGO, of overleggen binnen opsporingsteams. Daardoor hebben de observaties meer het karakter gekregen van uitgebreide werkbezoeken aan de respectievelijke werkvloeren bij de eenheden waar het digitaal en datagedreven politiewerk plaatsvindt. Dit laat onverlet dat deze bezoeken nuttig waren om ons een beeld te vormen van de setting waarin het werk plaatsvindt. Ook de gesprekken die wij tijdens deze bezoeken hebben gevoerd waren een waardevolle aanvulling op de uitgebreide interviews.

Een laatste punt betreft de selectie van respondenten. Deze is in samenspraak met onze contactpersonen bij de drie eenheden tot stand gekomen. Bij de selectie van respondenten hebben we gestreefd naar een diverse samenstelling van het respondentenbestand, zodat verschillende perspectieven, functies en rollen vertegenwoordigd zouden zijn: die van verschillende disciplines (tactiek, specialistische opsporing en intel), die van zowel medewerkers als leidinggevend en (op operationeel, tactisch en strategisch niveau) en die van medewerkers met verschillen in achtergrond: van medewerkers met een lange staat van dienst tot zij-instromers. Het is gelukt tot een divers samengesteld respondentenbestand te komen. Dit neemt niet weg dat veel respondenten dicht op de praktijk van het digitale en datagedreven politiewerk actief zijn. Het perspectief van politiemensen die minder betrokken zijn bij deze ontwikkeling, of deze zelfs afwijzen, is niet in ons onderzoek betrokken. Dit betekent dat er mogelijk sprake is van bias. We hebben dit getracht op te lossen door respondenten expliciet te vragen naar hun ervaringen met weerstanden in de organisatie. Ook hebben we aan het oorspronkelijke respondentenbestand in overleg met leidinggevend en van tactische teams nog enkele respondenten toegevoegd die in hun dagelijks werk minder nadrukkelijk met digitaal en datagedreven politiewerk bezig zijn om hun 'generieke' perspectief expliciet in het onderzoek te betrekken.

1.4 Digitaal en datagedreven politiewerk

Hieronder volgt een nadere toelichting op twee centrale begrippen in deze studie: digitaal en datagedreven politiewerk.

Digitaal politiewerk

De term digitaal politiewerk verwijst naar politiewerk waarbij sprake is van criminaliteit of veiligheidsproblemen met een digitale component. Bij digitale criminaliteit kan

onderscheid gemaakt worden tussen cybercrime en gedigitaliseerde criminaliteit. Bij cybercrime is sprake van criminaliteit waarbij computers doel én middel zijn. Voorbeelden zijn het hacken van computers, ddos-aanvallen, waardoor een website lam wordt gelegd, of het plaatsen van ransomware, waardoor computersystemen gekaapt worden en pas na betaling van losgeld weer worden vrijgegeven. Ook diefstal van cryptovaluta wordt beschouwd als een vorm van cybercriminaliteit. Bij gedigitaliseerde criminaliteit is sprake van ‘traditionele’ criminele praktijken die alleen niet in de fysieke wereld, maar langs digitale weg plaatsvinden. Voorbeelden zijn oplichtingspraktijken als bankhelpdeskfraude of vriend-in-nood-fraude, waarbij criminelen zich als een ander voordoen (de bank of een vriend) en het slachtoffer geld afhandig proberen te maken. Digitaal politiewerk gaat overigens niet alleen over (nieuwe) vormen van criminaliteit, maar raakt alle aspecten van het politiewerk. Ook ordeverraagstukken en conflicten, waarbij de politie een rol als handhaver of bemiddelaar speelt, kennen in toenemende mate een digitale component. Digitaal politiewerk bestrijkt een groot aantal activiteiten, van het monitoren van sociale media en het verzamelen van informatie op internet (osint: open source intelligence) tot het veilig stellen en analyseren van sporen uit digitale gegevensdragers, zoals telefoons, computers en camerabeelden, maar ook allerlei andere apparaten die in verbinding staan met het internet en een spoor van data achterlaten, van deurbellen tot auto's. De digitalisering van de samenleving zorgt dus voor nieuwe veiligheidsvraagstukken en nieuwe vormen van politiewerk. Tegelijkertijd biedt diezelfde digitalisering de grondstof voor dit werk in de vorm van data. Dat is waar datagedreven werken om de hoek komt kijken.

Datagedreven werken

Datagedreven politiewerk is een relatief nieuw begrip in de politiewetenschap. Een centraal element is dat het gaat om politiewerk dat is gebaseerd op complexe analyses van grote hoeveelheden data uit verschillende bronnen (Terpstra & Salet, 2020). De term datagedreven werken kan in de meest letterlijke zin worden begrepen als een werkwijze waarbij het werk gedreven wordt door data. Hierin ligt het verschil besloten tussen de concepten van datagedreven politiewerk en intelligence-gestuurde politie (Barros, 2022). Terwijl bij intelligence-gestuurde politie een gerichte vraag het startpunt vormt, heeft datagedreven politiewerk de data als startpunt. Datagedreven politiewerk wordt beschouwd als een ontwikkeling die voortbouwt op de praktijk van intelligence-gestuurd politiewerk, waarbij de technologische component dominant is geworden (Den Hengst & Wijsman, 2023). Barros (2022) benadrukt het blijvende belang van intelligence als politiestrategie: *big data* kunnen weliswaar nieuwe patronen en trends genereren, maar bieden daarmee nog geen inzicht in de onderliggende patronen. Daarvoor blijft betekenisgeving nodig, intelligence dus, of zoals het in het Nationaal Intelligence Model (2008) wordt omschreven: geanalyseerde informatie en kennis op grond waarvan beslissingen over de uitvoering van de politietaak kunnen worden genomen. Net als bij het concept van intelligence-gestuurde politie, is er bij datagedreven politiewerk sprake van een element van sturing. Op basis van analyse van (big) data worden keuzes gemaakt in en over het politiewerk.

De implicaties voor het werk zijn groot. Waar voorheen gewerkt werd vanuit een schaarsteparadigma, waarbij aan het inwinnen van informatie veel waarde werd toegekend, verschuift dit bij datagedreven werken naar het exploiteren van een overvloed aan data. De ontwikkeling van datagedreven werken biedt de politie de mogelijkheid om sneller en efficiënter analyses te maken, waarvan de diepte bovendien toeneemt als data uit verschillende onderzoeken in samenhang worden geanalyseerd. Daarnaast biedt de mogelijkheid om grote hoeveelheden data te analyseren een basis voor geheel nieuwe politiestrategieën, zoals *predictive policing*, een ontwikkeling die overigens niet onomstreden is vanwege het risico op discriminatie en overpolicing van specifieke bevolkingsgroepen (Schuilenburg, 2016; Ferguson, 2017; Das & Schuilenburg, 2020). Het versterken van het vermogen om datagedreven te werken, wordt evenwel als een onmisbaar vereiste beschouwd voor een toekomstbestendige politieorganisatie (Schneiders e.a., 2022).

Landman (2023) wijst er overigens op dat een eenduidige definitie van datagedreven politiewerk ontbreekt. Hij werpt de vraag op in hoeverre sprake is van een nieuw politiemodel. Deze vraag beantwoordt hij met een voorzichtig 'ja'. Alhoewel datagedreven werken veel raakvlakken heeft met *intelligence led policing*, waarbij beslissingen over de aanpak en uitvoering van het werk worden genomen op basis van geanalyseerde informatie en kennis, is ook sprake van manieren van werken die wezenlijk nieuw zijn. Met name in de opsporing signaleert Landman een verschuiving van traditionele opsporingsmethoden naar het met hulp van technologie verwerken van grote hoeveelheden data. De toepassing van datagedreven technologie (in het bijzonder AI), in zowel de sturing als de uitvoering van het werk, is een ontwikkeling die op termijn tot een nieuw politiemodel kan leiden.

Afbakening

In deze studie gebruiken wij de term 'digitaal politiewerk' in brede zin, zoals het zich ook voordoet in het werk: het werken aan criminaliteit en veiligheidsvraagstukken met een digitale component en het verzamelen, verwerken, interpreteren en benutten van digitale informatie en sporen. Datagedreven werken vatten wij op als een manier van werken waarbij analyse van grote hoeveelheden data de basis vormt voor beslissingen over de sturing en uitvoering van het werk. Voor zowel het digitale als het datagedreven politiewerk geldt dat de praktijk zich snel ontwikkelt. Het doel van onze studie is niet om een actueel overzicht te bieden van deze ontwikkeling (voor zover dat al mogelijk zou zijn), maar om inzichtelijk te maken hoe nieuwe manieren van werken 'klassieke' werkwijzen en beroepsidentiteiten beïnvloeden.

1.5 Communities of practice

Voor ons onderzoek naar de sociale praktijk van digitaal en datagedreven politiewerk en het samenspel van politieprofessionals uit verschillende disciplines nemen we als uitgangspunt dat de werkplek niet alleen een werkomgeving is, maar ook een leeromgeving. Hierbij bouwen we voort op het concept van de *community of practice*. Dit

concept is ontwikkeld door Etienne Wenger. Hij noemt het een sociale theorie van het leren, omdat leren niet los gezien kan worden van de sociale context waarin het plaatsvindt. Mensen zijn sociale wezens en leren is volgens Wenger een sociaal proces. Kennis heeft volgens Wenger een theoretische kant, namelijk het vermogen om een activiteit uit te kunnen voeren. Maar kennis heeft ook een praktische kant, namelijk de daadwerkelijke uitvoering ervan. Hij gebruikt hiervoor het woord 'participatie', het deelnemen in de uitvoering van een activiteit. Daarin komt actieve betrokkenheid bij de wereld tot uitdrukking. Uiteindelijk gaat leren over zingeving: 'our ability to experience the world and our engagement with it as meaningful' (Wenger, 1998).

Een mens leert dus door te participeren in een (werk)praktijk. Dit leren heeft een wederkerig karakter: de mens beweegt in de praktijk, maar de praktijk beïnvloedt ook het individu. Deze gedachte ontwikkelde Wenger met Jean Lave, met wie hij eerder publiceerde over 'gesitueerd leren' (Lave & Wenger, 1991), waarmee bedoeld wordt dat leren altijd ergens plaatsvindt. Het mogen participeren in een praktijk is daarvoor randvoorwaardelijk. Onderdeel worden van een gemeenschap is een integraal onderdeel van het leren. In de samenwerkingspraktijk ontstaat een gedeelde identiteit. Als mensen hun handelen, perspectieven en waarden delen en hun gedeelde praktijk ook samen verder ontwikkelen, is volgens Wenger sprake van een community of practice.

Een community of practice heeft geen formele status, anders dan bijvoorbeeld de vakgroepen die er binnen de politieorganisatie bestaan. Wenger gebruikt het concept om het samenspel van mensen in alledaagse werkpraktijken te begrijpen vanuit de perspectieven leren, (gezamenlijke) betekenisgeving en ontwikkeling van een (gedeelde) identiteit. In zijn boek over communities of practice geeft hij een uitgebreide beschrijving van de praktijk van een Amerikaanse zorgverzekeraar waar hij veldwerk verrichtte. Hij beschrijft de bureaucratische en technocratische richtlijnen en procedures waar 'claims processors', de medewerkers die declaraties van verzekerden afhandelen, aan moeten voldoen. Die leren van elkaar hoe ze hun werk moeten doen om het binnen de gestelde tijd af hebben. De werkdruk is hoog, waardoor het soms nodig is om bochten af te snijden. Dat staat in geen formele instructie. Het is iets wat de medewerkers elkaar leren. Dit is een voorbeeld van hoe een community of practice in de praktijk functioneert. De medewerkers leren ook van elkaar 'hoe het hoort' op het werk, hoe je je handhaaft en hoe je verder komt. Een community of practice is dus ook een gemeenschap waarin de sociale praktijk van het werk doorwerkt.

Binnen de politieorganisatie wordt onderscheid gemaakt naar formeel, non-formeel en informeel leren (Van Duijneveldt, 2022). Formeel leren verwijst naar het formele onderwijs, zoals dat bijvoorbeeld aan de Politieacademie wordt verzorgd. Non-formeel leren is een term die gebruikt wordt om leerinterventies die in het werk worden aangeboden mee aan te duiden. Voorbeelden zijn de Opsporingsacademie en de Intelacademie binnen respectievelijk het opsporings- en het inteldomein. Deze 'veldacademies' voorzien in een aanbod van trainingen en opleidingen gericht op de werkpraktijk. Het gaat dus om een aanbod, om een curriculum, dat vooraf is samengesteld. Bij informeel leren is dit heel anders. De term informeel leren wordt gebruikt om uitdrukking te geven aan het leren tijdens het werk, van en met collega's, vaak zonder dat het leerpro-

ces als zodanig als ‘leren’ aangeduid wordt. Kenmerkend voor informele leerprocessen is dat deze zich niet laten afdwingen, plannen of ontwerpen. Wel kan een organisatie de condities creëren waarin leren in de praktijk en van en met elkaar mogelijk wordt, en waarin communities of practice kunnen ontstaan. Wenger laat zien dat hierbij zowel aandacht moet zijn voor de praktijk van het werk, voor het domein van het werk en voor de gemeenschap. Ruimte voor reflectie op de praktijk is hiervoor essentieel. Het concept van communities of practice biedt een lens om leerprocessen binnen een organisatie of een werkgemeenschap te bestuderen vanuit de perspectieven van de praktijk, de gemeenschap, de identiteit en de zingeving. Om die reden hebben we dit gedachtegoed als referentiekader voor ons onderzoek gekozen. In deze studie hebben we ervoor gekozen de Engelse term communities of practice niet te vertalen. Het Engelse woord *practice* kan namelijk niet alleen als zelfstandig naamwoord worden opgevat, maar ook als werkwoord. Meer dan het statisch Nederlandse equivalent ‘praktijk-gemeenschap’ brengt de oorspronkelijke Engelse term tot uitdrukking dat een community of practice een plaats van actie is, een plek waar werken en leren in en van de praktijk hand in hand gaan.

1.6 Leeswijzer

De opbouw van deze studie is als volgt. Na dit inleidende hoofdstuk komen in de hoofdstukken 2 tot en met 6 de bevindingen uit het veldwerk aan de orde. Hoofdstuk 2 beschrijft hoe het politiewerk verandert als gevolg van digitalisering en datagedreven werken. Het is niet onze bedoeling om een uitputtende beschrijving van al het politiewerk binnen de hele politieorganisatie te bieden. Wel willen we, aan de hand van de verhalen en ervaringen die respondenten met ons hebben gedeeld, inzichtelijk maken hoe ingrijpend de veranderingen in het werk zijn. De digitalisering raakt vele aspecten van het politiewerk. Het leidt tot het ontstaan van nieuwe functies, maar blijkt ook van grote invloed op bestaande functies en werksoorten. Hoe het werk verandert verschilt per functie en per vakgebied. Toch is er niet alleen sprake van een veranderende beroepspraktijk. ‘Klassieke’ tactische kennis blijft in het opsporen van belang. Een professionele kern in het werk – die van waarheidsvinding en methodisch onderzoek – blijft onveranderd. Dat leidt tot de vraag hoe de impact van digitalisering en datagedreven werken begrepen moet worden: als toevoeging en verrijking van bestaande praktijken, of als een disruptieve ontwikkeling die het werk fundamenteel verandert.

Na stil te hebben gestaan bij de veranderingen in het werk, richten we ons op de mensen die het werk doen. We hebben onze respondenten gevraagd wat iedere politiemedewerker zou moeten weten als het om digitaal en datagedreven politiewerk gaat. De komst van nieuwe specialismen laat onverlet dat de digitalisering het politiewerk in de volle breedte raakt. Moet niet iedere medewerker daarom over een bepaalde basiskennis beschikken? En zo ja, om welke kennis gaat het dan? Welke kennis is voorbehouden aan specialisten? En beschouwen respondenten zichzelf eigenlijk als specialist, of juist als generalist? Deze vragen komen in hoofdstuk 3 aan bod. Daarbij blijkt een

specifieke groep medewerkers een sleutelrol te vervullen doordat zij als verbinders bruggen weten te slaan tussen de wereld van specialisten en generalisten.

Deze bevinding vormt een opmaat voor hoofdstuk 4, waarin het samenspel tussen politiemensen uit verschillende disciplines centraal staat. Aan de hand van enkele voorbeelden beschrijven we hoe dit samenspel in de praktijk verloopt. Soms blijkt het samenspel tussen de disciplines als vanzelf tot stand te komen. Maar soms loopt het ook stroef of is sprake van weerstand. We onderzoeken verschillende mogelijke verklaringen, van samenwerkingsvaardigheden tot de rol van leidinggevend en de wijze waarop het werk georganiseerd is.

In hoofdstuk 5 staan we stil bij enkele methodische aspecten die samenhangen met digitaal en datagedreven politiewerk. Een juiste interpretatie van digitale sporen luidt nauw, net als een zorgvuldig gebruik van (big) data. De noodzaak om precieze onderzoeksvragen te formuleren neemt toe – of was die er altijd al? Naast deze methodische aspecten komt ook de vraag naar een ethische omgang met het verzamelen en verwerken van digitale sporen en data aan bod. Moet de politie, binnen de wettelijke kaders, onbeperkt data kunnen verzamelen? Of past hier een zekere terughoudendheid?

De ontwikkeling van digitaal en datagedreven politiewerk heeft zich in de afgelopen jaren snel voltrokken. Tegelijkertijd is het einde nog lang niet in zicht – voor zover dat al mogelijk is. In hoofdstuk 6 komt het ontwikkelings- en veranderingsproces aan bod. We laten zien dat de ontwikkeling van digitaal en datagedreven politiewerk in belangrijke mate vanuit het werk en de medewerkers is ontstaan. Tegelijkertijd is er ook sprake geweest van bewuste interventies van politieleiders die de weg wilden bereiden voor digitaal vakmanschap en voor het datagedreven politiewerk. We zetten de aanpakken die zij hanteren naast elkaar, waarbij opvalt dat er sprake is van zowel overeenkomsten als duidelijke verschillen. In dit hoofdstuk gaan we ook in op de vraag hoe medewerkers zich het digitaal en datagedreven politiewerk eigen maken. Het leren van en met elkaar speelt daarbij een belangrijke rol, een bevinding die we verder uitdiepen aan de hand van het concept van de communities of practice.

In het hoofdstuk 7 brengen we de belangrijkste bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken samen. Op basis daarvan beantwoorden we de overkoepelende onderzoeksvraag hoe het samenspel tussen politiemensen uit verschillende disciplines kan worden versterkt.

Omwille van de leesbaarheid, en omdat de bevindingen waarvan we in deze studie verslag doen betrekking hebben op beide Landelijke Eenheden, is ervoor gekozen om in plaats van de formele namen Landelijke Eenheid Expertise en Operaties en Landelijke Eenheid Opsporing en Interventies te volstaan met de term Landelijke Eenheid.

2 Veranderend politiewerk

2.1 Inleiding

In de gesprekken die we voor dit onderzoek hebben gevoerd, kwamen veel voorbeelden naar voren van veranderend politiewerk door de digitalisering van de samenleving en de mogelijkheden van datagedreven werken. Alhoewel ons onderzoek niet gaat over technologie, maar over mensen, is het niet mogelijk de technologische component geheel buiten beschouwing te laten. De technologie beïnvloedt immers de sociale praktijk van het politiewerk. Daarom gaan we in dit hoofdstuk kort in op enkele voorbeelden van veranderend politiewerk binnen zowel de opsporing als binnen ‘blauwe werkerterreinen’.

2.2 Veranderend opsporingswerk

Hoe digitalisering en datagedreven werken het opsporingswerk beïnvloedt, illustreren we aan de hand van een voorbeeld van de observatieteams bij de Landelijke Eenheid. Een respondent vertelt over de veranderingen in het werk. Observatieteams worden dankzij data-analyse veel gericht ingezet. Uren posten voor een adres in de hoop dat er iets gebeurt, is niet meer aan de orde:

‘Een verdachte die onder controle gebracht en gehouden moet worden, die is 90% van de tijd helemaal niet interessant. Maar dan staan we wel met vierkante wielen voor een deur. Of we rijden van sociale ontmoeting naar sociale ontmoeting. Nou ja, als je dat een tijdje in de gaten houdt en je bouwt een baken in en je tapt hem en je houdt zijn communicatie in de gaten, dan krijg je op een gegeven moment een beeld wanneer de criminele ontmoetingen zijn. En wanneer dat ontmoetingen zijn om wel of niet op in te zetten. Dan ga je niet meer achter hem aanrijden. Maar dan zoek je hem gewoon op als het ertoe doet.’

We vragen of de medewerkers van het observatieteam deze ontwikkeling geen uitholling van hun werk vinden. Ze worden immers gericht ingezet, een deel van hun vrijheid en professionele ruimte lijkt verloren te gaan. De respondent beaamt dit en legt uit hoe het veranderingsproces is verlopen:

‘De grootste innovatie die heeft plaatsgevonden was sociale innovatie. We hebben uitgelegd: dit is wat er kan en dit is wat het mogelijk oplevert. Een collega vindt het heerlijk om even achterover te hangen en om af en toe een bakkie te kunnen doen, maar een collega vindt het nog veel belangrijker om met veel resultaat thuis te komen. Dus die rijdt nu eigenlijk van resultaat naar resultaat. Maar hij moet dat wel eerst ervaren. Hij moet er vertrouwen in krijgen. De mensen op straat waren gewend om verregaande, zo niet absolute controle te hebben over wat ze deden. Dat hebben we nu gecentraliseerd. We hebben vanaf het begin heel erg te maken gehad met weerstand. Die vrije jongen op straat, die heeft zich met hand en tand verzet. Niet allemaal hoor. Maar er is veel verzet geweest om deze verandering door te voeren. Waar we vroeger een klassiek OT hadden, hebben we tegenwoordig buiten een klassiek OT ook een OVC-team dat gespecialiseerd is in het opnemen van vertrouwelijke communicatie in de publieke ruimte. We hebben ook een telecomteam dat gespecialiseerd is in het intercepteren van telecomdevices. We hebben ook een droneteam dat bezig is met het heimelijk inzetten van drones. Het is een enorme versterking van je slagkracht. En daar hebben we de ruimte voor gecreëerd. We hebben mensen de ruimte geboden daarin te groeien en verantwoordelijkheid te nemen. En dan ontstaat er een hele interessante dynamiek in je afdeling die gericht is op verbeteren en ontwikkelen.’

2.3 Blauwe praktijken

Bij de Landelijke Eenheid hebben we ook gesproken met enkele respondenten van blauwe teams. In die gesprekken kwam naar voren hoe datagedreven werken de blauwe operatie verandert. Datagedreven werken blijkt het werk enerzijds te verrijken, maar anderzijds ook ten koste te gaan van de ruimte van medewerkers om zelf hun werk in te richten en te sturen, omdat dit meer en meer op basis van data gebeurt. Enkele voorbeelden kunnen dit illustreren.

Bij de Dienst Infra horen we hoe data-analyse een verrijking is voor het werk van agenten die politiewerk op snelwegen verrichten. Data kunnen namelijk zicht geven op verdacht gedrag dat vanuit een surveillancewagen niet op zou vallen. Bijvoorbeeld als een bestelbus gevolgd wordt door een auto die met precies dezelfde snelheid dezelfde route aflegt. Dat zal een agent niet waarnemen, maar kan wel zichtbaar worden door gebruik van (ANPR)-data. Waarom zou een auto een bestelbus volgen? Bijvoorbeeld omdat het om een transport van verdovende middelen gaat dat gevolgd wordt door de opdrachtgever, of juist door rivaliserende criminelen. Naast deze toevoeging aan het werk is ook denkbaar dat agenten juist een inperking van hun professionele ruimte ervaren doordat de technologie (en de analyse van datasets) hun werk steeds meer aanstuurt. Een voorbeeld zijn de ANPR-hits die agenten tijdens hun surveillance door krijgen. Een respondent vertelt zich bewust te zijn van de sturende werking van deze technologie en benadrukt dat voorkomen moet worden dat mensen ‘als robots achter hits aangaan’.

Binnen het domein bewaken en beveiligen wordt de inzet van persoonsbeveiligers meer en meer op basis van data-analyse bepaald. Dagelijks wordt voor elk van de te

beveiligen personen gekeken naar hun geplande activiteiten, de locaties die ze zullen bezoeken en de mensen die ze daar zullen treffen, maar ook naar de dreiging die voor hen bestaat. De persoonsbeveiligers benutten deze informatie ook in de voorbereiding op hun dienst. Voor hen is het een verrijking omdat zij over zoveel mogelijk actuele informatie willen beschikken. Agenda's van te beveiligen personen werden eerst op allerlei wijze aangeleverd: telefonisch en per e-mail, in Word of pdf, of als foto. Die informatie werd overgetikt in lijsten. Inmiddels is dit proces gedigitaliseerd. Daardoor is er tijd beschikbaar om meer diepgaande analyses te doen van de dreiging. De ontwikkeling richting meer datagedreven werken ontmoette echter niet alleen maar bijval. De persoonsbeveiligers waren gewend om zelf de agenda's van de te beveiligen personen in te kunnen zien bij wie zij betrokken waren, ook als ze die dienst niet voor die persoon op pad gingen. Toen deze inzagemogelijkheid werd aangepast, leidde dat tot weerstand. Uiteindelijk is een middenweg gekozen: afgesproken is dat de persoonsbeveiligers op verzoek alsnog de agenda's in kunnen zien. Een respondent licht dit als volgt toe:

'Het is een groep die elke dag weer beter wil worden. Het zijn professionals die heel goed weten wat ze doen en die daar een zware opleiding voor hebben gedaan. Ze doen het omdat ze het mooi vinden en dat willen ze goed doen. Je wilt geen fouten maken want dat straalt op heel Nederland af. Je wilt leren en elke dag datgene wat je doet gewoon beter maken. Dus dat is een groot voordeel van die professionaliteit van deze groep. Tegelijkertijd hebben ze ook zoiets, en dat klinkt tegenstrijdig ... dat beter worden, dat willen ze zelf doen. Ik ben de professional. En de techniek is dat niet. Daar zit nog wel een beetje een spanningsveld. Beter worden doordat je lessen leert van collega's. Of van andere diensten en dat toepast op je eigen werk. Als een deel van je werk gedigitaliseerd wordt, zodat je tijd hebt voor andere dingen, dan voelt dat soms tegenstrijdig. Iedereen wil elke dag nog wat beter in de operatie staan. En aan de andere kant houden ze ook vast aan wat ze al doen. Daar mag iets bij, maar eraf is lastig.'

Een derde voorbeeld betreft de Dienst Speciale Interventies (DSI). Bij de DSI moeten de medewerkers onder hoge tijdsdruk verstrekken keuzes maken over hun optreden. Keuzes die letterlijk over leven en dood gaan. Voor hen is het cruciaal om in hele korte tijd een zo adequaat mogelijke inschatting van een dreigingssituatie te kunnen maken. Kunstmatige intelligentie kan dan helpen om grote hoeveelheden (persoons) informatie binnen een tijdsbestek van minuten door te nemen, om te weten of bijvoorbeeld sprake is van een persoon die vuurwapengevaarlijk is, of dat bijvoorbeeld sprake is van een persoon met onbegrepen gedrag. De toepassing van data-analyse voegt snelheid en precisie toe aan werk dat voorheen door mensen werd gedaan. Uiteindelijk blijven het de DSI'ers die de keuzes over hun werk maken, maar zij kunnen dat dankzij de datatoepassing beter geïnformeerd doen. Een respondent vertelt hierover het volgende:

‘Aan een persoon hangen in de politiesystemen soms wel vierhonderd mutaties van de afgelopen acht jaar met contactmomenten. Dan moeten wij in twee minuten van vierhonderd mutaties platte tekst een gewogen beeld geven. Daar zijn we nu mee bezig om daar een AI-model overheen te laten zoeken, om afhankelijk van de casus een beeld te geven van die persoon. Er komt geen duiding uit of een score, we proberen alleen boven water te halen wat relevant is. We zijn gericht op het de-escaleren. Het gaat om het vreedzaam beëindigen van de situatie. Eerst moeten we uitzoeken wie het is, dan taxeren wat hij zegt. Zitten er aspecten aan van verward gedrag, dan is het minder aannemelijk dat hij explosieven heeft. Nu moet ik daar een mens naar laten zoeken. Die moet schuin door alle mutaties lezen. Daar zit een foutmarge in. Bij AI ook. Maar dan is de vraag wat vind je acceptabeler?’

2.4 Conclusie

De voorbeelden illustreren hoe het politiewerk verandert door de digitalisering van de samenleving en door datagedreven werken. Uit de voorbeelden blijkt dat datagedreven werken toegevoegde waarde biedt aan bestaande praktijken, maar ook de speelruimte van politiemensen inperkt. Deze bevindingen sluiten aan bij onderzoek van Landman (2022), die hierover schrijft:

‘Op basis van bestaand empirisch onderzoek kan worden verondersteld dat datagedreven politiewerk leidt tot een afname van de discretionaire ruimte van uitvoerende politiefunctionarissen. De relatie tussen technologie en politiewerk is geleidelijk aan het veranderen: van ondersteunend naar meer beslissend en disciplinerend. Menselijke processen van betekenisgeving worden steeds meer beïnvloed door de uitkomsten van algoritmen. Vooralsnog versterkt technologie vooral de vaardigheden van uitvoerende politieagenten. Op langere termijn is het aannemelijk dat automatisering van vaardigheden dominant wordt, al zal het politiewerk ook in het tijdperk van artificiële intelligentie zijn menselijkheid behouden.’

Na deze verkenning van de impact van technologische innovatie voor het werk, richten we ons in de volgende hoofdstukken op digitaal en datagedreven politiewerk als sociale praktijk.

3 Specialisten en generalisten

3.1 Inleiding

In een beschouwing over het belang van digitale vaardigheden voor de politie, beschrijft Stol (2018) hoe ‘digitaal’ lange tijd niet als specialisme is beschouwd. Daar kwam verandering in met de oprichting van cyberteamen die zich gingen richten op de bestrijding van cybercrime. Maar daarmee is het ‘leren werken in een digitale omgeving’ nog niet breed in de organisatie geland. De politie maakt zich de digitale vaardigheden niet vanzelf eigen, terwijl dat wel nodig is, aldus Stol: ‘Digitaal is overal en om alle collega’s dat duidelijk te maken kan de politie beter inzetten op het benutten van digitaal bij elk delict en elke taak. Dan kan (en moet) elke collega bijdragen aan het realiseren van het beleid.’ Specialistische teams kunnen dan volgens Stol nog steeds een ‘aanjaagfunctie’ hebben.

Dit pleidooi raakt de kern van deze studie naar het samenspel van digitaal specialisten en medewerkers in meer generalistische functies, zoals die van tactisch rechercheur. Alhoewel hier niet specifiek over datagedreven werken wordt gesproken, kan de ontwikkeling die Stol beschrijft zonder veel moeite ook betrokken worden op datagedreven werken. Ook hier is sprake van een relatief nieuw specialisme, dat bovendien nog volop in ontwikkeling is. En ook bij datagedreven werken geldt dat het enerzijds een vakgebied is voor (diepte)specialisten in uiteenlopende nieuwe functies, maar dat het (kunnen) werken met data op een elementair niveau ook relevant is voor generalisten. Generalisten en specialisten zijn dus gebaat bij een wederkerige relatie. Zij hebben elkaar over en weer kennis te bieden. De generalist brengt een brede blik mee en heeft basiskennis over veel zaken. Van een generalist mag ook worden verwacht dat deze tijdig een beroep doet op een specialist als de eigen kennis tekortschiet. Maar in de praktijk weten specialisten en generalisten elkaar niet altijd goed te vinden. Huisman e.a. (2016) beschrijven hoe het researchewerk op een districtsresearche erbij gebaat zou zijn als specialisten eerder betrokken werden, maar dat de afstand soms groot is. Ook is er ruimte voor verbetering in de samenwerking tussen de domeinen van opsporing en intelligence (Inspectie JenV, 2018).

In het volgende hoofdstuk komt het samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk tussen medewerkers uit verschillende disciplines aan bod. In dit hoofdstuk volgt nu eerst een nadere verkenning van de praktijk van generalisten en specialisten. Daarbij staan we allereerst stil bij de vraag of respondenten zichzelf als specialist en generalist beschouwen. We zullen zien dat de formele functiebenaming vaak geen recht doet aan

de rol die medewerkers vervullen: zo spraken we meerdere digitaal specialisten die zich eerder als generalist beschouwen dan als specialist. Ook blijkt dat respondenten de termen specialist en generalist wat ongelukkig gekozen vinden. Is niet iedere medewerker specialist op zijn of haar eigen gebied? Na deze beschouwing over de begrippen specialist en generalist volgt een verkenning van welke kennis van iedere medewerker zou mogen worden verwacht met betrekking tot digitaal en datagedreven politiewerk. En andersom: welke kennis voorbehouden dient te blijven aan specialisten. Vervolgens gaan we in op de betekenis die het werk van tactisch rechercheurs heeft voor digitaal specialisten. Hun bijdrage blijkt onmisbaar in een opsporingsonderzoek. Digitaal specialisten leren van tactisch rechercheurs wat het vergt om een onderzoek te draaien. Zo blijken de analoge en de digitale wereld, de werelden van tactische en digitale politiemensen, elkaar aan te vullen. Dat geldt ook voor dataspecialisten als hun datakennis gecombineerd wordt met de kennis van politiemensen uit uiteenlopende domeinen.

3.2 Specialisatie van het politiewerk

Beschouw je jezelf als een specialist of als een generalist? Die vraag hebben we onze respondenten gesteld. De antwoorden op deze vraag geven ons een beter beeld van hoe respondenten oordelen over hun werk in relatie tot dat van anderen.

Sommige respondenten vatten de vraag in eerste instantie op als een vraag naar hun formele functie in termen van het functiehuis van de politie, het LFNP. Dat kent de functie van generalist, in schaal 7, in verschillende domeinen: intelligence, de gebiedsgebonden politie, de tactische en forensische opsporing, de meldkamer, intake en service en bewaking. Daarnaast kent het functiehuis operationeel specialisten in verschillende functieschalen, van de Operationeel Specialist-A in schaal 9 tot en met de Operationeel Specialist-F in schaal 14. Verschillende respondenten verwijzen naar deze formele functienamen als wij hen vragen of ze zichzelf als een generalist of een specialist beschouwen. Een respondent van een cyberteam uit de eenheid Midden-Nederland vertelt:

‘Een generalist tactisch opsporing, dat zijn gewoon tactisch collega’s. Eigenlijk de basis van een researchteam. Dat zijn degenen die het onderzoek doen. De specialisten, meestal zijn dat degenen die eigenlijk een soort taak krijgen: we hebben hier een telefoon aangetroffen, kun je die veiligstellen. Dat is dan de taak van de digitaal specialist. In mijn ogen is een specialist een operationeel specialist. Ik vind mezelf geen specialist. Ik ben bij de recherche gegaan als hoofdagent, gewoon tactisch. En ik heb me niet echt gespecialiseerd in iets.’

Deze medewerker heeft echter veel kennis van cryptovaluta en van de wijze waarop crypto worden verhandeld. Die kennis heeft hij eerst uit eigen belangstelling opgedaan, later heeft hij een opleiding gevolgd om cryptosporen te kunnen analyseren. Maakt deze specifieke kennis hem dan toch niet tot een specialist op de inhoud? In formele zin niet, maar op de inhoud wel, beaamt hij. Hij vertelt over een recent onderzoek dat

hij gedraaid heeft, waarbij bitcoins gestolen waren met een waarde van honderdduizenden euro's:

'Het slachtoffer was een ondernemer die bitcoins gekocht had, maar niet meer bij zijn wallet kon. Dus had hij zijn ICT-mannetje gevraagd of die mee kon kijken. Hij had hem ook al zijn wachtwoorden gegeven. En een paar dagen later waren al zijn bitcoins weg. Het ICT-mannetje zegt: ik heb het niet gedaan. We moesten het zien te bewijzen, anders wordt het een één-tegen-één-verhaal. Ik heb zijn bankrekeningen opgevraagd. Dan zag je dat hij een bedrag had laten uitkeren via Lightbit, zo'n cryptobroker. Ik heb daar de bitcoin-wallets van opgevraagd. Die bitcoins waren door allemaal bitcoin-mixers gegaan. Maar met een analysetool kon ik precies herleiden hoe. Zo kon ik laten zien dat het geld uit de wallet van de ondernemer via Lightbit is gegaan en is gecash't door de verdachte. Er bleek ook een Anydesk-verbinding op zijn computer te staan. Die hebben we onderzocht op sporen. Midden in de nacht, precies op het moment dat die bitcoins werden ontvreemd, had hij met die Anydesk verbinding gemaakt met de computer van die ondernemer. Dat was steunbewijs om aan te tonen dat de cryptosporen op zijn rekening werden uitbetaald.'

Dit voorbeeld laat zien dat een rechercheur die formeel is aangesteld als generalist tactische opsporing in de praktijk werk verricht dat de nodige specialistische kennis vergt. Het is een bevinding die aansluit op enkele kritische reacties die we kregen op onze vraag naar specialisten en generalisten. Sommige respondenten vonden die vraag namelijk te schematisch en niet goed aansluiten bij de praktijk in hun eenheid. Dat was bijvoorbeeld het geval bij de eenheid Midden-Nederland. Daar wordt bij het Digitaal District het concept van een T-shaped professional als referentie gebruikt. Daarmee wordt bedoeld dat iedere professional een eigen profiel heeft. De poot van de letter T verwijst naar de specialistische kennis, terwijl de balk van de T naar de breedte van iemands algemene kennis en vaardigheden over het vak verwijst. Bij het Digitaal District betekent dit concreet dat van een digitaal specialist verwacht wordt dat die ook algemene kennis heeft van de uitvoering van een opsporingsonderzoek, terwijl andersom van tactisch rechercheurs ook een zeker kennisniveau van digitaal politiewerk wordt verondersteld. Sommige respondenten gaven aan onze vraag naar specialisten en generalisten niet echt passend te vinden voor hun specifieke context: iedere medewerker brengt immers zijn of haar eigen unieke combinatie van kennis en vaardigheden mee. Iedereen is zo gezien specialist. Het is van belang de juiste combinatie van kennis, ervaring en vaardigheden bij elkaar te brengen die voor de aanpak van een zaak of fenomeen van belang is. Vanuit deze gedachte zijn de cyberteams bij het Digitaal District multidisciplinair ingericht, waarbij vijf verschillende specialisten in één team samenwerken.

Alhoewel het onderscheid tussen specialisten en generalisten dus wat schematisch is, kwamen in veel interviews toch – of misschien wel juist daardoor – waardevolle reflecties op de aard van het werk naar voren. Zo vertelt een coördinator van het Team Be-

strijding Kinderporno en Kindersekstoerisme (TBKK) bij de Landelijke Eenheid over zijn team:

'Bij ons is het tactisch rechercheur of digitaal rechercheur. En verder hebben we nog allerlei specialisten die we specialist noemen omdat ze niet direct in het opsporingsonderzoek werken. Ik denk dat daar bij ons qua taalgebruik de grens ligt. Bij ons zijn de specialisten degenen die ontwikkelen of analyses doen. Die weten niet precies hoe die chain of custody en chain of evidence werkt. Ze weten hoe ze dingen toepasbaar moeten maken voor de mensen die de uitvoering gaan doen. Bij ons zijn de digitaal rechercheurs gewoon meewerkend rechercheur, en die moeten ook het hele proces kennen. Maar, die zullen minder snel iemand gaan verhoren, ze zullen minder vorderingen maken, ze zullen minder van de hoed en de rand weten van hoe je fysiek met iemand omgaat tijdens een doorzoeking. Dus minder klassiek politiewerk, en meer opsporingsonderzoek. Daar zit bij ons het grootste verschil in.'

Bij de eenheid Noord-Holland spreken we een digitaal specialist die werkzaam is bij de tactische opsporing en die ook als digitaal coördinator deelneemt in TGO's. Als we opmerken dat dit een vrij specialistische rol is, legt de respondent uit dat hij dit anders ziet. De specialisten zitten bij het Team Digitale Opsporing, het TDO. Zelf heeft hij een algemene rol: 'Ik hoor namelijk overal verstand van te hebben.' Terwijl de specialisten bij TDO maar van één ding diepgaande kennis moeten hebben. Van mobiele devices. Of van de data die uit auto's gehaald kunnen worden. Of van hardware. Bij TDO kunnen ze solderen aan computerchips en bij een verbrand apparaat door *reversed engineering* achterhalen wat voor soort apparaat het was. Zijn eigen rol is echt anders, namelijk om heel breed vanuit een digitaal perspectief bij te dragen aan een tactisch team:

'Als wij bij een lijk staan, ergens op straat, dan hoor ik bijvoorbeeld te kijken naar de omgeving en te denken: hé, daar zie ik een camera, daar zie ik een pompstation, misschien dat de vluchtauto daar langsgereden is. We hebben ook zoiets als kentekenregistraties, misschien kunnen we daar wat mee. Daar zie ik een zendmast, misschien kunnen we de zendmast bevriezen.'

Enkele respondenten vertellen hoe zij het politiewerk hebben zien veranderen. Een teamchef uit de eenheid Noord-Holland constateert dat het werk steeds verder specialiseert. Ook het 'algemene werk', zoals hij het noemt. Er zijn aparte mensen gekomen die dossiers maken, mensen die gespecialiseerd zijn in verhoor. De internetopsporing begint een eigen tak te worden. Waar een rechercheur vroeger nog met een kwast in zijn achterzak stond om sporen op te nemen, werd dat eerst de technische opsporings- en herkenningdienst, en weer later de forensische opsporing. Wat is nog generalistenwerk, vraagt deze respondent zich af. Hij denkt dat er in de toekomst wellicht geen generieke opsporing meer is, of bijvoorbeeld een team mensenhandel, maar dat er afdelingen komen die zich op specifieke taken richten: telecom, verhoor, dossiervor-

ming. Naar gelang de opdracht kunnen dan mensen van verschillende specialismen bij elkaar worden gebracht: ‘Dat is dan je team.’

Een andere respondent, ook uit de eenheid Noord-Holland, vertelt over de ontwikkeling van het datagedreven politiewerk waar hij bij betrokken is. Twee decennia terug was er bij wijze van spreken één digitaal onderzoeker voor al het werk. Inmiddels zijn dat wel veertig functies geworden:

‘Het is een divers landschap geworden van dev-ops naar bizz-ops naar datascientists en front-end- en data-engineers en noem al die profielen maar op. Allemaal verschillende technische functies. Er worden heel veel afkortingen gebruikt en iedereen heeft daar weer een andere vertaling bij. Het helpt om naar buiten te kijken, om naar het bedrijfsleven te kijken, hoe die het doen. Dat helpt als je wilt gaan werven, dat je functiebenamingen gebruikt die in het bedrijfsleven ook heel normaal zijn. Als we dezelfde taal spreken.’

Digitaal werk dat tactisch onderzoekers met affiniteit voor computers er eerst bij deden, is inmiddels uitgegroeid tot een volwaardig specialisme met tal van subspecialismen. Met het groeien van het aantal specialismen neemt ook de behoefte aan een vorm van verbinding en coördinatie toe. Een coördinator van de Landelijke Recherche wijst op de behoefte aan medewerkers die in staat zijn om verschillende werkgebieden te verbinden, om als het ware een brug te slaan tussen domeinen en disciplines. Tijdens ons veldwerk hebben wij verschillende van deze ‘bruggenbouwers’ gesproken. Een van hen, een operationeel specialist digitale expertise van de eenheid Noord-Holland, vat haar positie kernachtig samen: ‘Ik ben vaak de minste IT’er binnen een IT-achtige omgeving.’ Medewerkers met een dergelijk profiel blijken een sleutelrol te vervullen in het samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk. In het volgende hoofdstuk gaan we hier uitgebreid op in.

3.3 Wat iedere onderzoeker moet weten

Digitaal en datagedreven politiewerk vergt specialistische kennis. Tegelijkertijd werkt de politie aan een ‘digitale transformatie’ (Politie, 2023). Het vergroten van het digitaal bewustzijn en de digitale vaardigheden van medewerkers over de volle breedte van de organisatie is daarbij een belangrijke doelstelling. Dit roept de vraag op wat iedere politiemedewerker zou moeten weten over digitaal politiewerk en over het werken met data. Bij elk van de drie eenheden waar we onderzoek hebben verricht, zijn digitaal specialisten werkzaam die de wereld van specialisten en die van generalisten verbinden. We hebben ze deze vraag voorgelegd.

Een digitaal specialist van de eenheid Noord-Holland meent dat iedere medewerker zich bewust moet zijn waar informatie te vinden is:

‘Wat ze nu vooral zouden moeten weten, is welke info waar opgeslagen wordt. Dat is misschien wat je kan bevatten qua info. Dat bijvoorbeeld een auto kan opslaan waar

'ie geweest is, of dat een telefoon alle handelingen kan opslaan die er verricht worden op het toestel. Dat een camera bijvoorbeeld beelden kan opslaan. Dat een kassasysteem alle betalingen kan opslaan. Hoe de verbinding bijvoorbeeld is. Dat het allemaal gaat via het internet, ik noem maar wat. Dat ze op een plaats delict roepen: hij heeft met pin betaald, misschien kunnen we bij de bank wat vorderen. Of ik zie op de camerabeelden dat hij zijn horloge tegen de terminal houdt, zou hij dan Apple Pay hebben? Dat soort basisingen.'

Een andere digitaal specialist, werkzaam voor de eenheid Midden-Nederland, legt uit dat het ook voor specialisten van belang is dat hun tactische collega's basiskennis hebben van digitaal politiewerk. Ze geeft als voorbeeld een auto-ongeluk waarbij het vermoeden bestaat dat de bestuurder tijdens het rijden bezig was op een telefoon. Het is dan van het grootste belang dat de telefoon niet afgesloten wordt, omdat anders informatie verloren kan gaan over welke apps gebruikt zijn. Ze vertelt over een zaak waarbij de bestuurder twaalf seconden voor een ongeluk een nummer toevoegde aan diens playlist op Spotify. Dat is een handeling die veel verder gaat dan eenvoudig op play drukken: 'Dat konden we toen heel mooi terugzien. Maar als iemand dan aan die telefoon heeft gezeten, dan zie je dit niet meer.'

Een operationeel expert tactische opsporing uit Noord-Holland is zich ervan bewust dat de digitale wereld voor hem nog veel onbekende kanten heeft. Daarom is het goed bij twijfel altijd advies te vragen bij een digitaal specialist. Als er een computer staat en je wilt de stekker eruit trekken, doe dat dan niet zonder overleg met een specialist, is zijn ervaring:

'Ik vraag heel veel, ik bel heel veel. Ik ga er niet meer van uit dat wat ik zie waar is. De digitale wereld is zo'n rare wereld, ook voor mij, omdat het voor mij onbekend is. De digitaal specialist zegt: het is een mooie wereld, dat is mijn wereld. Die snapt het wel.'

De 'digitaal specialisten' voorzien in een duidelijke behoefte. Tactisch rechercheurs en andere medewerkers weten hen te vinden met een breed scala aan vragen op digitaal vlak. Soms lijken ze daarbij liever lui dan moe. Een digitaal specialist uit Midden-Nederland legt uit hoe dit in de praktijk gaat:

'Mensen komen heel snel bij mij met vragen. Soms eerder dan ze in mijn ogen zouden moeten. Dan zeg ik weleens: heb je het zelf al geprobeerd? Maar aan de andere kant help ik ze wel altijd. Ik ben vrij toegeeflijk. Ik vraag ook wel wat ze thuis doen als ze een probleem hebben. Dan ga je het googelen bij wijze van spreken. Maar hier lopen ze eerst naar mij toe om te vragen. Dus dat is soms even een mindset. Als je dit thuis kunt, dan kun je het hier ook. Dan komen ze met technische problemen, of met de vraag welke analyse ze kunnen uitvoeren. Soms kun je ook gewoon je eigen netwerk gebruiken in plaats van alleen maar naar mij toe te komen.'

Een digitaal specialist, ook van de eenheid Midden-Nederland, benadrukt dat van tactisch rechercheurs ook verwacht wordt dat zij informatie uit digitale gegevensdragers, zoals telefoons, zelf analyseren. Dat doen digitaal specialisten niet, maar zijn ervaring is dat de gemiddelde tactisch rechercheur er niet op zit te wachten:

‘Je hebt er wel een paar tussen zitten die wel willen. Meestal relatief jonge mensen die zeggen: ik vind het wel interessant, ik pak het op. Wat ik een heel mooi voorbeeld vind, is het uitlezen van een telefoon. Op het moment dat je een telefoon uitleest, komt daar een rapportage uit. Dus je krijgt een bestand, dat kan je openen en daar staan gewoon letterlijk de chats, de telefoonnummers en allerlei verschillende eigenschappen in die in een telefoon staan. Maar ik moet me nog heel vaak verdedigen dat het niet onze taak is. Het kijken wat er in de telefoon staat, is niet de taak van de digitale opsporing. Een tactisch rechercheur moet die rapportage openen. Dan kan ‘ie zien: Pietje heeft contact met Jantje, dat allemaal doorlezen en kijken of er iets in staat dat interessant is voor de zaak. Dat is geen taak voor ons. Daar hebben we de tijd niet voor. Daar hebben we de mensen niet voor. Maar dat vind ik altijd wel een voorbeeld waar die wrijving ontstaat.’

Naast kennis waarover elke rechercheur zou moeten beschikken, is er ook kennis waarvan respondenten vinden dat die echt voorbehouden is aan specialisten. Een teamchef van de Landelijke Eenheid meent dat het interpreteren van histo’s voorbehouden moet blijven aan specialisten. Histo’s zijn bestanden met historische gegevens over het gebruik van telefoons die telecombedrijven aan de politie aanleveren. Je moet weten waar je naar moet zoeken. En je moet weten wat de data betekenen, wil je ze juist kunnen interpreteren. De histobestanden zijn heel complex. Eén regel bevat wel 180 kolommen met parameters, die elkaar soms ook tegen lijken te spreken. Die moet je in samenhang bekijken om tot een goede interpretatie te komen, legt de teamchef uit. En dan is één regel nog maar één *event*: een telefoongesprek, een sms’je of de start of het einde van een datapakket. Daar komt ook nog eens bij dat de opzet van de histo’s per provider verschilt. Wie zich hier niet van bewust is, verliest zich al snel in de brij met data, of erger: trekt mogelijk verkeerde conclusies.

Toch is niet ondenkbaar dat kennis die nu nog voorbehouden lijkt aan specialisten, gaandeweg een weg vindt naar een brede groep medewerkers in de politieorganisatie. Een operationeel specialist van de eenheid Midden-Nederland trekt een parallel met de kennis van financieel rechercheurs. Dat is ook een specialisme. Maar er zijn ook tactisch rechercheurs die zelf bankgegevens opvragen en overboekingen bekijken. Deze respondent denkt dat het mogelijk bij digitaal politiewerk ook zo zal gaan: kijken wie een e-mail heeft gestuurd of wie er achter een bepaald IP-adres zit. Er zou dan wel een vierogenprincipe moeten zijn, zodat er altijd iemand meekijkt of wat opgeschreven wordt ook echt klopt en juist is verwoord. En als er handelingen moeten worden verricht aan een apparaat, dan zal dat volgens hem altijd door een specialist moeten gebeuren. Net zoals alleen een arts mag opereren.

Een onderzoeker uit Midden-Nederland, die eerder bij TDO werkte, vertelt over zijn ervaring op dit punt. Specialisten trekken nieuwe ontwikkelingen en nieuwe manieren van werken naar zich toe. Ze ontdekken hoe het werkt en eigenen zich de kennis en kunde toe:

‘En dan zie je dat er op een gegeven moment vraag komt vanuit het veld. En die vraag wordt groter en groter. En op een gegeven moment overspoelt dat die kleine pool met specialisten. En dan zie je altijd dezelfde beweging, dan schuif je dat naar beneden. En dan zeg je: de eerstelijnsopvang moet dat ook kunnen. Vroeger kwamen mensen met een usb-stick om data veilig te laten stellen. Dat kunnen ze nu zelf. Dus zo zie je die kennis en kunde wel naar beneden druppelen.’

Dit ‘naar beneden druppelen’ van specialistische kennis is van groot belang om als politie ‘voor op de golf’ te kunnen blijven werken, meent een operationeel specialist van een cyberteam van het Digitaal District in Midden-Nederland:

‘Onze mensen moeten niet zozeer gespecialiseerd zijn in wat er nu speelt, maar moeten vooral een mindset hebben dat ze willen onderzoeken wat er in de komende vijf jaar op ons afkomt. Dat is wat we proberen aan te jagen. Dat lukt natuurlijk niet altijd, maar dat is wel de basis. Ik vind de metafoer van de kopgroep en het peloton wel een mooie. Op het moment dat de kopgroep altijd 30 kilometer per uur moet fietsen in plaats van 50, dan gaan ze zich stierlijk vervelen en dan gaan ze weg, dan gaan ze iets anders doen. Terwijl je van de achterblijvers niet altijd kan verwachten dat ze 50 fietsen. Maar dan moeten ze ook weg. Ik heb liever dat de achterblijvers weggaan dan dat de koplopers weggaan. Zeker op een team als dit.’

3.4 Tactiek als specialisme

Terwijl digitaal specialisten met hun specifieke kennis en ervaring veel waarde kunnen toevoegen in een opsporingsteam, hebben zij op hun beurt ook de kennis nodig van hun collega's in andere disciplines, bijvoorbeeld van tactisch onderzoekers. Het gaat om verschillende soorten kennis. Ten eerste is juridische kennis van belang. Zij-instromers die de ESI-opleiding volgen, worden in twaalf weken klaargestoomd voor het onderzoek, waarvan twee weken ingeruimd zijn voor de juridische basiskennis. Een operationeel specialist uit Midden-Nederland legt uit dat dat genoeg is om te leren hoe je een proces-verbaal moet typen. Maar niet om een bewijsmatrix te vormen, waarbij je het strafbare feit uitschrijft en daarbij aangeeft welke bewijsmiddelen je daarvoor hebt: ‘Dat kun je beter met z'n tweeën doen,’ weet deze respondent. ‘Als ik kijk naar het Digitale District, dat zijn het allemaal ESI's en Centurion² OS-A's die bij elkaar gezet zijn,

2 Operatie Centurion is een landelijke aanpak om de opvolging van aangiftes van digitale criminaliteit te verbeteren.

maar er zitten wel een paar tactische rechercheurs bij, waardoor je dat niveau omhoog kan halen.’

Bij de eenheid Noord-Holland vertelt een operationeel specialist over haar ervaringen als zij-instromer. Het heeft haar vooral tijd gekost om te doorgronden hoe je een opsporingsonderzoek doet:

‘Wat is genoeg om een onderzoek te starten? Wij zijn nu vaak met een klein signaal aan de slag gegaan en kwamen er dan na verloop van tijd achter dat we vastliepen. Als je dat een paar keer hebt gedaan, dan ga je daar wel lessen uit trekken. Blijkbaar hebben we meer nodig dan wat we nu hebben gehad. En als je een dossier moet opbouwen, hoe doe je dat? Doe je dat chronologisch of doe je dat op thema? Je komt van buiten. Ik had geen idee. Waarom mag ik wel of niet een tap aansluiten of een auto volgen? Of ik wil een tap aansluiten, maar hoe dan? En wie kan me daarbij helpen? Dat is wel een zoektocht geweest in het begin.’

Ook een andere operationeel specialist uit Noord-Holland, werkzaam voor de tactische opsporing, vertelt over het belang dat zij-instromers wegwijs worden gemaakt in de beginselen van het tactisch politiewerk. Anders bestaat het risico dat ze niet goed landen in de organisatie, of dat ze werk doen dat uiteindelijk weinig nut heeft voor andere disciplines, terwijl ze daar lang aan hebben gewerkt en trots zijn op het resultaat. Of dat ze onvoldoende bekend zijn met de juridische of technische consequenties van hun aanpak. Bijvoorbeeld bij een opname van vertrouwelijke communicatie (OVC): ‘Ik begrijp dat het handiger is om het op je eigen computer te doen, maar ja, een OVC mag je niet uit de beveiligde OVC-omgeving halen. Dat soort dingetjes.’

De ervaring van deze operationeel specialisten laat zien dat de kennis van tactische rechercheurs niet alleen van belang is om een goed zaakdossier op te bouwen. Het gaat ook om de praktische kennis over hoe je handelingen in een opsporingsonderzoek organiseert, zoals een doorzoeking. Je moet weten welke aanvragen je moet doen, dat je de rechter-commissaris moet bellen, je moet nadenken wie de aanhouding doet en vooruitdenken over de vraag waar de arrestant vervolgens heen moet. Allemaal tactisch werk waar specialisten niet als vanzelf bekend mee zijn. Tactische kennis is ook van belang om keuzes te maken in de aanpak van een onderzoek. Een rechercheur van een cybercrimeteam bij de eenheid Midden-Nederland legt uit dat digitaal specialisten weliswaar goed kunnen analyseren, maar dat je daar nog geen boef mee vangt:

‘Het gaat bij ons om cybercrime, dus je moet vaak digitaal dingen doen: vorderingen naar partijen in het buitenland, weten hoe een DNS-server werkt, wat je met een data vanuit een VPN kan, hoe je dat moet interpreteren. Dan heb je die data. En dan zeg ik heel vaak: hoe gaan we de boef daar dan mee vangen? Dat is dan vaak wat bij de digitale mensen ontbreekt. Die kunnen dan wel analyseren, maar als ik dan vraag hoe we bij de boef komen, dan zitten ze even te denken. Kijk, als je regulier tactisch bent, dan is het vanuit vroeger ... gewoon dat je een gewapend overvalletje pakte, dan wil

je ook uiteindelijk bij de boef komen. Daar heb je heel veel verschillende methodes bij. Dus ja, dan heb je die ervaring nodig.'

Onderdeel van die tactische kennis is volgens deze respondent ook kunnen inschatten hoe je een zaak aan moet pakken, of moet concluderen dat een zaak weinig kans maakt. Bijvoorbeeld als er aangifte wordt gedaan van een bankhelpdeskfraude, waarbij iemand gebeld is door een 06-nummer. Ga je dan meteen dat nummer vorderen? Of kijk je eerst in het systeem? Dan ontdek je misschien dat er al vele aangiftes zijn waarin dat nummer voorkomt, dat dat nummer al meerdere malen gevorderd is en dat het om een prepaidtelefoon blijkt te gaan ...

Een financieel rechercheur bij de eenheid Midden-Nederland vindt het 'toch wel heel fijn' dat er in haar team ook mensen werken met een blauwe achtergrond. Haar ervaring is dat die verdachten beter in kunnen schatten, beter aanvoelen hoe iemand zich in een verhoor zal opstellen: 'De mensenkennis is gewoon best wel groot bij mensen die op straat hebben gewerkt.' Een operationeel specialist, ook uit de eenheid Midden-Nederland, ziet ook de meerwaarde van blauwe kennis binnen een (digitaal) opsporingsteam:

'Wat je vaak ziet, is dat jonge mensen op een gegeven moment het idee hebben: de noodhulp is voor mij wel genoeg geweest. En ik heb de hele tijd al met computers gewerkt, dat is mijn hobby, ik weet gewoon hoe het werkt. En dan groeien ze door naar een positie bij het digitaal platform. Bij TDO zie je eigenlijk alleen maar hbo- of wo-geschoolde zij-instromers, een enkeling daargelaten. Maar bij de eerstelijnsopsporing zie je ook vaker mensen die vanuit het blauw komen. Wat heel waardevol is. Dat betekent dat je aan de ene kant bij TDO echt die diehard, wetenschappelijke kennis hebt, en mensen die heel veel van de dingen afweten. Terwijl je aan de andere kant ook mensen hebt die afweten van de praktijk. Die combinatie is goud waard. Daarom trekken we ook samen met elkaar op, want je kunt niet zonder elkaar. Je kan heel veel kennis hebben over hoe je iets moet toepassen, maar als je niet weet hoe iets werkt op straat, dan loop je tegen een muur aan.'

Deze respondent vertelt dat hij juist ook waardevolle inzichten krijgt als agenten hun straatkennis met hem delen. Zo was er een digitaal wijkagent die hem vertelde over smartvapes. Zelf had hij daar nog nooit van gehoord, maar toen hij navraag deed bij zijn neefjes in de puberleeftijd, wisten die precies waar hij het over had. Met een smart-vape kun je net als met een gewone vape roken, maar er zit ook een touchscreen op. Daarmee kun je appen en bellen. Makkelijk voor als je nicotinepatroon op is, dan kun je meteen de dealer appen dat je een nieuwe nodig hebt. De operationeel specialist vindt het van belang dat de politie zicht heeft op deze nieuwe mogelijkheden:

'Als er berichten op kunnen worden verstuurd, zou het een meerwaarde kunnen hebben in een opsporingsonderzoek. Stel dat er een bedreiging plaatsvindt met een niet zo leuke afloop, dan is daar misschien wel over gecommuniceerd. Dat moet je natuurlijk

wel weten als politieagent of als een digitaal rechercheur dat als zo'n ding ergens ligt, op een tafel bij een huiszoeking, daar misschien informatie op kan staan. Het blijkt dus toch wel heel erg waardevol om de verbinding te houden met de fysieke wereld. Ik volg allerlei netwerken, internationaal, en allerlei gebeurtenissen, en toch komt er dan weer een digitaal wijkagent bij me en die zegt: heb je dit al gezien? En dan denk ik: nee, dat heb ik echt nog helemaal niet gezien in de praktijk!

Uit voorgaande blijkt dat het werk van generalisten, of het nu gaat om medewerkers uit de opsporing of uit blauw, zeer relevant is voor medewerkers in meer specialistische functies. De kennis en ervaring van generalisten is complementair aan die van specialisten. Overigens is het geen vanzelfsprekendheid dat deze straatkennis het domein van de specialisten ook daadwerkelijk bereikt. Een respondent uit Noord-Holland legt uit hoe het in de praktijk nog vaak gaat:

'Ik heb niet het idee dat nu al mensen in de operatie die met die domeinkennis zitten, lees gewoon de wijkagent in de buurt, dat die denkt: mmm, misschien moet ik nu even internet erbij vragen. Nee, zij lopen vast, zij komen niet verder. Zij zeggen: iemand is aan het opruien, roept op het stadhuis te bekogelen, of de burgemeester te bedreigen. En die komen niet verder, want het is een anoniem account: xyz op Telegram. Het is nog niet zo dat er ook een vraag komt vanuit de operatie naar de datamensen toe van help ons, want jullie kunnen dat goed en wij missen dat nu. Nee het is nog vaak wel eenzijdig aanbieden.'

Precies om deze reden is in Noord-Holland de Internet Ondersteuningsgroep (IOG) ingesteld, zodat politiemensen uit alle onderdelen van de organisatie eenvoudig hun internetgerelateerde vragen kunnen stellen. In het volgende hoofdstuk gaan we uitgebreider in op de doelstelling en werkwijze van deze IOG.

Een dataspecialist van de Landelijke Eenheid legt uit weliswaar boeven te willen vangen met data, maar merkt op dat data de *tacit knowledge* van tactisch rechercheurs niet kunnen vervangen. Hun kennis van het criminele milieu en hun inzicht in criminele samenwerkingsverbanden blijft even waardevol als noodzakelijk voor een succesvol opsporingsonderzoek:

'Al hun operationele kennis als het gaat om criminele samenwerkingsverbanden, ook modus operandi, ja, dat zijn dingen die echt lastig zijn om je zelf eigen te maken. Ik heb zelf op onderzoeken gezeten en dan duurde het wel twee jaar voor je een beetje het netwerk in kaart had. Omdat het zo ingewikkeld was. Je hebt natuurlijk een zaakdossier waarin het een en ander wordt opgeschreven, maar dat is nooit wat er allemaal aan kennis in zo'n onderzoek wordt opgedaan. En die kennis, die blijft bij de persoon, maar dat wordt verder nergens opgeslagen. Teams zoals het Team High Tech Crime zijn heel slim, maar kunnen data heel slecht interpreteren. Want ze hebben geen kennis van de criminele samenwerkingsverbanden. Zij kunnen niet uit die data halen wat nu de csv's zijn die nu druk zijn met excessief geweld. Dat weten ze gewoon niet.'

Een teamchef spreekt over het bij elkaar brengen van de analoge en de digitale wereld, van tactiek en digitaal. Digitaal rechercheurs moeten snappen waar hun tactische collega's naar op zoek zijn en andersom. Zodat in een verhoor aan de verdachte de juiste vragen gesteld worden om op digitaal vlak bewijs te vergaren, om 'een verdachte te omsingelen met de sporen die hij heeft achtergelaten in het digitale domein'. Deze respondent hoopt dat de beide werelden naar elkaar toe zullen groeien:

'Als je die werelden steeds dichterbij elkaar brengt, zal je merken dat we straks alleen maar rechercheurs hebben waarbij de ene een digitaal accent heeft en de ander een tactisch accent, maar beide zijn specialisten. We moeten niet uit het oog verliezen dat niet alleen een digitaal rechercheur de specialist is. Nee, aan de tactische zijde hebben we ook specialisten.'

3.5 Domein- en datakennis

Net zoals de kennis van digitaal specialisten complementair is aan die van tactisch rechercheurs, geldt dat ook voor dataspecialisten. In de interviews, met name met respondenten die betrokken zijn bij de ontwikkeling en toepassing van het CSAE-model voor datagedreven politiewerk, vallen in dit verband de termen domein- en datakennis. Datakennis alleen blijkt niet zoveel waard te zijn. Datakennis krijgt pas waarde als je het kunt relateren aan domeinkennis. De term 'domeinkennis' heeft meerdere dimensies. Het gaat ten eerste om kennis van de manier waarop criminelen werken, van het criminele 'bedrijfsmodel'. Een respondent, werkzaam als dataspecialist voor de Landelijke Eenheid, legt uit:

'Domeinkennis is voor mij kennis over hoe de crimineel werkt. Kennis van het bedrijfsproces van de crimineel hebben. Weten hoe een liquidatie tot stand komt. Weten hoe de handel in verdovende middelen werkt, weten hoe terrorismefinanciering werkt. En datakennis gaat over wat die data betekenen, waar ik data terugvind en hoe ik die data kan binnenhalen. Dus je moet bijvoorbeeld weten dat je data over gestolen voertuigen kunt krijgen bij het RDW. Dat is al een stukje datakennis. Het gaat niet specifiek over het domein en hoe de criminaliteit werkt. Het gaat echt om waar haal ik die data vandaan die je kan gebruiken om het domein te verkennen. Wat je nodig hebt, is dat die domein- en datakennis samenvallen.'

Naast kennis van het criminele bedrijfsmodel is ook kennis van maatschappelijke sectoren van belang. Een respondent van de dienst Infra van de Landelijke Eenheid legt uit dat domeinkennis in zijn tak van sport gaat over domeinkennis van de wereld van het goederenvervoer:

'Weten hoe het vervoer werkt van, ik noem maar wat, bloemen. Dan blijkt dat iemand een zaak in bloemenvervoer heeft, maar geen gekoelde auto heeft. Of dat iemand bananen aflevert op een plek waar je helemaal geen bananen kunt bewaren.'

Het vergt sectorkennis om deze afwijkingen van het normale te zien en te begrijpen dat er mogelijk iets niet klopt.

Data kunnen ook gebruikt worden om criminaliteit te voorkomen. Een digitaal rechner van de Landelijke Eenheid vertelt over de beveiliging van havens. Uit data-analyses bleek dat de beveiliging van zeecontainers een kwetsbaar punt was. Daar zaten pincodes op waar makkelijk mee gefraudeerd kon worden. Dat is vervolgens aangepast, na analyse van verschillende fraudegevallen. Maar ook hier is data-analyse alleen niet genoeg en is ook sectorkennis nodig. Je moet ook begrijpen hoe de containeroverslag werkt om effectief met een haven een barrièremodel te ontwikkelen.

Deze voorbeelden illustreren het belang van sectorkennis. Respondenten vinden dat de politie zichzelf moet uitnodigen bij bedrijven, om te leren hoe hun bedrijf werkt en om daarmee domeinkennis op te doen:

‘Je moet begrijpen wat er gebeurt. Ik heb een keer onderzocht of zout vermengd was met cocaïne. Je komt enkel achter de businesscase door te weten hoe de business werkt. Dan bel je een bedrijf op voor uitleg hoe het proces eruitziet en wie betrokken is. Dit doe ik dan samen met een tactisch en financieel rechner, gewoon die kant opgaan.’

Een derde dimensie van domeinkennis gaat over kennis van het politiewerk zelf. Dataspecialisten moeten snappen waar hun collega's in de opsporing of in blauw behoefte aan hebben. Anders ligt het risico op de loer dat zij met oplossingen komen voor vragen die niet gesteld zijn, of die net niet aansluiten bij de praktijk. In de opsporing moet een dataspecialist dus begrijpen wat de doelstelling van een onderzoek is, of welk veiligheidsvraagstuk of fenomeen het team aan wil pakken. Ook kunnen data helpen om heel gericht een observatieteam in te zetten, zoals in hoofdstuk 2 al beschreven werd. Daar zagen we ook dat data van waarde kunnen zijn op blauwe werkerterreinen, zoals bij de Dienst Infra of de Dienst Specialistische Interventies (DSI) van de Landelijke Eenheid. Telkens is een goed begrip van de aard van het werk en van de context waarin het werk plaatsvindt nodig om als dataspecialist effectief aan te kunnen sluiten. In het volgende hoofdstuk beschrijven we een voorbeeld van een dataspecialist die in een opsporingsonderzoek naar plofkraken een extra dimensie aanbracht, waardoor de zaak in een stroomversnelling kwam en uiteindelijk tot een reeks aanhoudingen leidde. Ook in die casus zal blijken dat het vermogen van de dataspecialist om aan te sluiten bij de behoeften van het opsporingsteam het verschil maakte.

Een respondent plaatst de ontwikkeling van datagedreven werken in de opsporing in een historische context:

‘Vroeger draaide de opsporing geheel om domeinkennis. Mensen hadden kennis over de fysieke wereld, van bloedsporen en tactische opsporingsmethoden zoals observaties. Dat waren vooral kwalitatieve methoden en technieken vanuit de sociale wetenschappen. En ze waren ook veel meer gedragskundig bezig. Eind jaren tachtig kwamen daar vervolgens mensen met een technische achtergrond bij. Digitaal rechters en software developers die gegevensdragers gingen uitlezen en tools gingen bouwen. Weer

later, rond 2000, kwamen er mensen met cijfermatige kennis. Toen kwam intelligence led policing op. Die mensen maakten van die regressieanalyses, gingen analyseren wanneer de kans op bijvoorbeeld inbraken het grootst was. En de volgende stap is het werken met algoritmes, die geautomatiseerd beslissingen nemen, bijvoorbeeld bij een undercover chatbot op een kinderpornografieforum. Dat zou de toekomst kunnen zijn. Maar domeinkennis blijft altijd van belang, dat is de basis van datagedreven werken. Wat je met die domeinkennis doet, kun je wel automatiseren, bijvoorbeeld met een chatbot. AI zou vooral kunnen helpen om tijd vrij te maken om de domeinkennis te vergroten.'

Deze respondent legt uit dat met deze ontwikkeling nieuwe functies hun intrede hebben gedaan, telkens op een hoger opleidingsniveau, van data-analisten op mbo-niveau, naar digitaal engineers op hbo-niveau, tot datawetenschappers op wo-niveau. De opgave is volgens deze respondent om deze verschillende disciplines met elkaar te verbinden, een thema dat in het volgende hoofdstuk nog uitgebreid aan bod komt.

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk stonden we stil bij de toegenomen en nog steeds voortgaande specialisatie van het politiewerk. Er zijn tal van nieuwe specialistische functies ontstaan in de digitale opsporing en bij de analyse van (big) data. Tegelijkertijd is de kennis van digitaal en datagedreven politiewerk niet voorbehouden aan specialisten. Het raakt het werk in de breedte. En digitaal en dataspecialisten hebben op hun beurt ook belang aan een zekere basiskennis te hebben van de breedte van de opsporing. Op grond van deze bevindingen kunnen we een aantal conclusies formuleren.

Ten eerste dat de traditionele termen van generalist en specialist steeds minder goed passen op de praktijk van het politiewerk. Generalisten blijken over soms heel specialistische kennis te beschikken, terwijl sommige medewerkers in specialistische functies zich eerder een generalist vinden ten opzichte van dieptespecialisten. Zo gezien brengt iedere medewerker zijn of haar eigen specialistische kennis in. Het concept van de T-shaped-professional, dat het Digitaal District in Midden-Nederland hanteert, is om die reden een zinvolle referentie. Het brengt tot uitdrukking dat iedere medewerker een eigen professioneel profiel heeft. Ook impliceert het dat van iedere medewerker naast kennis van het eigen specialisme, ook een zekere mate van kennis van het politiewerk in de breedte mag worden verondersteld. En ook omdat het aansluit bij een ontwikkeling die verschillende respondenten noemen, namelijk dat per zaak, vraagstuk of situatie een team moet worden samengesteld met die kennis en vaardigheden die op dat moment nodig zijn. In de visie op de toekomst van de opsporing ('de houtskool-schets') werd dit omschreven als een 'flexibel werksysteem'. De realiteit die we in het veldwerk hebben aangetroffen, is hier overigens nog ver van verwijderd. In de praktijk zijn de klassieke structuren, afdelingen en functienamen nog dominant.

Ten tweede concluderen we dat iedere politiemedewerker over basale digitale vaardigheden en basale kennis van digitaal politiewerk moet beschikken. Het gaat om het

bewustzijn van digitale sporen, hoe die veiliggesteld en benut kunnen worden en wanneer het betrekken van een (diepte)specialist gewenst is. Verder mag verwacht worden dat ‘reguliere’ tactische vaardigheden, zoals het formuleren van een onderzoeksvraag, of het analyseren van zaakinformatie, ook ingezet worden als het bronmateriaal digitaal van aard is. Specialisten kunnen helpen om data uit een smartphone te halen, maar het onderzoeken van die data doet een beroep op de generieke onderzoeksvaardigheden van tactisch rechercheurs. Uit het veldwerk blijkt echter dat zij nog regelmatig een drempel ervaren om met digitale sporen aan de slag te gaan, ook als dit geen specialistische kennis vergt. Hierbij speelt onbekendheid een rol, maar soms ook gemakzucht als digitale sporen per definitie tot het werk van digitaal specialisten worden bestempeld. Met de toenemende digitalisering van de samenleving is een dergelijke opstelling moeilijk houdbaar en zal het werken met digitale sporen onderdeel van de brede beroepspraktijk worden.

Een derde conclusie is dat datagedreven werken pas tot wasdom komt als datakennis wordt gecombineerd met domeinkennis. We hebben laten zien dat dit begrip meerdere dimensies kent: kennis van het criminele ‘bedrijfsmodel’, kennis van sectoren en branches, en kennis van het werk van andere politieonderdelen om te snappen welke vragen zich in hun werk voordoen. Datagedreven werken moet dan ook niet zozeer als een vervanging van het klassieke politiewerk worden beschouwd, maar als een aanvulling hierop. Het vergt kennis van en inbedding in de fysieke wereld om zinvol datagedreven te kunnen werken en het risico van een abstracte politie (Terpstra e.a., 2019) af te wenden. De implicatie hiervan is dat de digitale transformatie niet als een eenzijdige veranderopgave voor traditionele politiemensen moet worden benaderd, maar als een gezamenlijke opgave van de verschillende disciplines en domeinen.

Een vierde conclusie vloeit hier logisch uit voort, namelijk dat er behoefte bestaat aan manieren om de verschillende disciplines en domeinen te verbinden. Door de wijze waarop het werk wordt georganiseerd. Maar ook door de rol van een specifieke groep medewerkers die verschillende vakgebieden, domeinen en professionals weten te verbinden. Het belang hiervan wordt in elk van de drie eenheden waar we onderzoek hebben gedaan onderkend. In het volgende hoofdstuk gaan we uitgebreid in op de vraag hoe het samenspel tussen de disciplines verloopt en op de rol van verbindende professionals daarbij.

4 Samenspel

4.1 Inleiding

Samenspel tussen politieprofessionals kent vele verschijningsvormen en invullingen. In dit hoofdstuk beschrijven we hiervan verschillende voorbeelden. Effectief samenspel vergt niet alleen domeinkennis, maar ook sociale vaardigheden. Bij alle drie de eenheden waar veldwerk is verricht, blijkt de politie op zoek te zijn naar medewerkers die precies dat kunnen: kennis van digitaal en datagedreven politiewerk combineren met het vermogen deze kennis voor anderen relevant te maken en over te dragen. Het gaat om medewerkers die een brug weten te slaan tussen de disciplines. We staan uitgebreid stil bij de strategieën die deze bruggenbouwers hanteren om hun specialistische kennis over te brengen aan niet-specialistische collega's. Hun inzet is evenwel geen garantie voor succes. In de interviews, juist ook met digitaal specialisten die een verbindende rol tussen de disciplines vervullen, kwamen vele voorbeelden naar voren van samenspel dat niet of slechts moeizaam tot stand komt. Daarvoor zijn uiteenlopende verklaringen aan te wijzen, van angst voor het onbekende tot strijdige belangen of botsende karakters. We beschrijven de uiteenlopende vormen van frictie en weerstand waarover respondenten hebben verteld, waarbij we ook ingaan op de vraag hoe zij daarmee omgaan. We besluiten het hoofdstuk met een terugblik op de bevindingen, aan de hand waarvan we conclusies formuleren over helpende en belemmerende factoren voor het samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk.

4.2 Vormen van samenspel

We starten met een overzicht van verschillende vormen van samenspel. Het is niet ons doel om een uitputtend overzicht te bieden, maar vooral om enkele verschijningsvormen die naar hun aard van elkaar verschillen naast elkaar te presenteren. Ten eerste komen twee vormen van multidisciplinaire samenwerking aan bod: multidisciplinair samengestelde teams, zoals de cyberteam van het Digitaal District in Midden-Nederland, en multidisciplinaire samenwerking waarbij geen sprake is van een vast team, maar van een tijdelijke samenwerking, zoals bij een team grootschalige opsporing (TGO). Daarna bespreken we twee voorbeelden van digitale eerstelijns ondersteuning en samenwerking. Vanuit het Digitaal District zijn hiervoor bij de districtsrecherches in Midden-Nederland digitale platforms ingericht. In Noord-Holland is een internet ondersteuningsgroep ingericht. Ten slotte staan we stil bij samenspel met een meer

abstracte vorm, als data het werk richten en sturen. Dit illustreren we aan de hand van enkele voorbeelden uit blauwe werkpraktijken.

Multidisciplinaire samenwerking bij de cyberteams van het Digitaal District

Bij het Digitaal District in Midden-Nederland zijn twee cyberteams ingericht. In deze teams nemen vijf disciplines deel: tactiek, digitaal specialisten, open source intelligentie, financiële opsporing en analisten. Elk van de beide teams telt twaalf medewerkers. Om de verschillende rollen aan te duiden, wordt gebruikgemaakt van terminologie die is ontleend aan de wereld van scrum en agile management. Zo heeft elk team een zogenoemde *tribe lead*, een informele voorman. De specialisten van elk van de disciplines maken niet alleen deel uit van hun tribe, maar ook van een inhoudelijk *chapter*. Zo zijn er chapters voor de digitaal specialisten, voor de financieel specialisten, enzovoort. Elk chapter staat onder leiding van een *chapterlead*. Die voert jaarlijks gesprekken met de specialisten over hun professionele ontwikkeling. Terwijl de chapterlead gaat over de vakontwikkeling, is een *productowner* belast met de kwaliteit van het werk. De productowner stelt *refinements* op waarmee het werk wordt ingekaderd. Enkele respondenten vertellen dat het best complex is, deze veelheid aan rollen. Voor medewerkers is het in de praktijk soms lastig tot wie ze zich moeten richten, omdat aspecten van leiding, sturing en personeelszorg over verschillende rollen en functies verdeeld zijn. ‘Voor je het weet moet je drie keer met je plasje naar de dokter,’ vat een respondent samen, die vertelt dat er een *agile coach* is aangesteld om de teams te ondersteunen. De cyberteams kennen verder een vorm van zelforganisatie. Er is geen hiërarchische leidinggevende die bepaalt wie wat gaat doen. Dat bepalen de medewerkers onderling. Overigens werken er binnen de teams wel medewerkers met verschillende rangen, waardoor er in de praktijk toch een zekere informele hiërarchie is.

Het idee achter de multidisciplinaire samenstelling van de teams is dat iedere medewerker een eigen specialisme inbrengt, maar daarnaast ook een zekere kennis heeft van andere disciplines, zodat de medewerkers veelvoorkomende taken onderling kunnen verdelen. In de praktijk blijkt dit echter niet altijd zo te lopen. De teams werken met een kanbanbord, een aan scrum ontleend hulpmiddel, dat zich nog het best laat vergelijken met een kruising tussen een actielijst en een planbord. De ervaring van de digitaal specialisten is dat taken met een digitale component vaak toch lang op het bord blijven plakken, omdat andere teamleden die minder graag oppakken, of denken dat het om zeer specialistisch werk gaat dat hun kennisniveau te boven gaat. Daarvan is volgens de digitaal specialisten echter vaak geen sprake. Verderop in dit hoofdstuk komt dit aspect nog verder aan bod. Deze perikelen laten onverlet dat respondenten overwegend positief zijn over de samenwerking. Beslissingen worden in overleg genomen, waarbij de perspectieven uit de verschillende disciplines bij elkaar worden gebracht. En een multidisciplinair team is gewoon heel handig, merkt een van de respondenten op:

‘Omdat wij niet moeten lopen leuren om ergens expertise of kennis te gaan halen, want we hebben alles aan boord. Misschien op een héél exotisch uitzonderingetje na.

Echt, je kunt het zo gek niet bedenken of we kunnen het doen. En het zijn ook nog eens een keer collega's die heel goed bij elkaar passen.'

Multidisciplinaire samenwerking in TGO-verband

Multidisciplinaire samenwerking krijgt ook vorm in tijdelijke werkverbanden, zoals de samenwerking tussen verschillende disciplines bij een team grootschalige opsporing. Een operationeel specialist uit Midden-Nederland vertelt in dit verband over de 'delta', waarbij het idee van gelijkwaardige samenwerking tussen disciplines centraal staat. Deze respondent vertelt over de meerwaarde van deze samenwerking:

'Vroeger was tactiek altijd de dominante factor. Nu brengen we de tactiek, het specialisme en de intelligence bij elkaar in de eerste 24 uur. We hebben een dataspecialist, een digitaal specialist die de spullen goed kan veiligstellen en bijvoorbeeld een internetspecialist die met z'n drieën het gesprek gaan voeren. Ik ben dan vaak wel de voorste vanuit tactiek, maar dan laat ik ze gewoon eens het gesprek voeren en dan zie je dat het gesprek naar een heel andere dynamiek gaat. Het gaat gewoon veel sneller. Ik kan het gewoon niet bijbenen. Zij voeden elkaar. Vroeger vertelde die digitaal specialist mij als tactiek zijn verhaal en ging ik vervolgens naar de internetspecialist of de dataspecialist. Maar daarmee ging veel informatie verloren. Ik voed hen niet met de juiste informatie. Terwijl als zij samen gaan praten, dan zie je dat het kennisniveau stijgt. Eén plus één is drie, dat motto gebruiken we ook wel. En dan zie je dat je veel meer vanuit het specialisme gaat werken.'

De observatie van deze respondent wordt in andere interviews bevestigd. De meerwaarde van multidisciplinair samenwerken is dat je sneller kansen signaleert, meent een digitaal specialist uit dezelfde eenheid. Dat komt doordat zo'n specialist op andere ideeën komt dan waar een tactisch team zelf mee zou komen. Het team zou een telefoon naar TDO sturen om deze uit te laten lezen. TDO wordt gebeld als er een specifieke vraag is, of als er specifieke kennis nodig is. Maar een digitaal specialist denkt breder mee vanuit de inhoud van het onderzoek. Misschien kan er een server in beslag worden genomen. Of kunnen de aankoopgegevens van een toestel worden achterhaald. Of kan de politie IP-gegevens bij een bank opvragen. Dat is het verschil met een digitaal specialist die in een TGO aanschuift.

Toch komt multidisciplinaire samenwerking in een TGO niet als vanzelf tot stand. Een medewerker uit de intelorganisatie in Noord-Holland vertelt over zijn ervaringen in de samenwerking met de tactische opsporing en het Openbaar Ministerie. Die relaties zijn prima, maar het lukte deze respondent niet om bij de start van een nieuwe TGO meteen aan tafel te komen:

'Ik stuurde erop aan dat als er een nieuw TGO zou vallen, wij om 09:00 uur 's ochtends bij elkaar zouden komen, zodat niemand meteen de leiding zou pakken. Om de dilemma's van elkaar te schetsen en om af te stemmen wat onze doelstellingen zouden moeten zijn. Zodat we dat vanuit gezamenlijkheid zouden beslissen. Maar die af-

spraak is een aantal keren niet nagekomen. Omdat we dat niet gewend zijn, denk ik. Dus toen weer een nieuw TGO viel, vroeg ik: kan ik ervan op aan dat we om 09:00 uur met elkaar samenkomen? Uiteindelijk kreeg ik bericht dat het overleg niet door zou gaan ... Het zou als een grapje bedoeld kunnen zijn. Maar het kan ook zo zijn dat iemand het echt zo voelt, dat het niet iets gezamenlijks is. Dat iemand de urgentie misschien minder voelt.'

Digitale eerstelijns ondersteuning

Om digitale kennis beschikbaar te maken voor rechercheurs bij districtsrecherches, maar ook bij basisteams, kent de eenheid Midden-Nederland digitale platforms. Die zijn ingericht bij de districtsrecherches op elk van de vijf districten. Vanuit het Digitaal District zijn aan elk platform twee digitaal specialisten gekoppeld. Ook bij de eenheid Noord-Holland ontmoeten we digitaal specialisten die hun kennis delen met generalisten. Daarmee vervullen zij als het ware een brugfunctie tussen de disciplines. Later in dit hoofdstuk gaan we uitgebreid in op de rol van deze medewerkers.

De eenheid Noord-Holland kent daarnaast nog een andere vorm van samenwerking waarbij digitale kennis gedeeld wordt. Het betreft de Internet Ondersteuningsgroep, kortweg IOG. De naam is een knipoog naar de ondersteuningsgroepen die de politie kent voor bijvoorbeeld de aanhouding van risicovolle verdachten. Het idee is dat als er vanuit de operatie behoefte is aan ondersteuning op het gebied van internet en sociale media een beroep op de IOG kan worden gedaan, vertelt de initiatiefnemer:

'Wij dachten: je moet het dicht bij de operatie brengen. De IOG, dat zijn mensen die gewoon in de operatie werken. Als er een lastige internetvraag is, dan komen die naar je toe om je te helpen om jouw internetvraag op te lossen. Dus ze halen het niet bij je weg. Je moet ook je eigen aanhouding kunnen doen. Net zoals een basisteam ook haar aanhouding doet, maar er de ondersteuningsgroep bij kan roepen als het ingewikkeld wordt. Dat was een beetje het idee erachter.'

De letters IOG verwijzen overigens ook naar drie domeinen: intelligence, opsporing en ggp. Vanuit elk van die domeinen nemen medewerkers die veel kennis hebben van internet deel in de IOG. Er is een appgroep waarin vragen gesteld kunnen worden. De IOG kan nog het best vergeleken worden met een intern netwerk. Kennis van internet is hier niet als specialisme georganiseerd, maar de mensen uit verschillende onderdelen die veel kennis op dat gebied hebben (en daarmee de facto een soort specialist zijn) zijn bij elkaar gebracht in een informeel netwerk dat geen formele plaats in de 'hark' van de organisatiestructuur heeft, maar wel gevonden wordt door politiemensen die bij de uitvoering van hun werk tegen lastige internetvragen aanlopen.

Abstract samenspel

Van een geheel andere orde dan de vormen van samenspel die we hiervoor bespraken, zijn de voorbeelden waarbij geen sprake is van persoonlijke interactie tussen specialisten en generalisten, maar waarbij data het werk van politiemensen inkaderen en stu-

ren. In hoofdstuk 2 zijn enkele voorbeelden beschreven van hoe onder meer enkele blauwe werkterreinen beïnvloed worden door de opkomst van datagedreven politiewerk. Een observatieteam dat gericht wordt ingezet op die momenten waarvan bekend is dat het subject gaat bewegen. Persoonsbeveiligers die pushinformatie krijgen met relevante informatie over hun te beveiligen persoon. Agenten van de Dienst Speciale Interventies die onder hoge tijdsdruk risico's moeten inschatten, waarbij de big data-toepassingen uitkomst bieden omdat die veel sneller uitsluitsel kunnen bieden. Het zijn voorbeelden waarbij agenten samenwerken met een andere discipline zonder dat ze daarbij een collega ontmoeten. In deze voorbeelden vindt sturing plaats tijdens de uitvoering van het werk. De discretionaire ruimte van medewerkers wordt daardoor ingeperkt, een ontwikkeling die ook in de literatuur over datagedreven politiewerk wordt onderkend (Brayne, 2021; Khalfa e.a., 2024). Uit gesprekken met respondenten van de Landelijke Eenheid komt naar voren dat agenten open zouden staan voor deze vorm van sturing als zij daardoor beter werk kunnen leveren en veiliger kunnen werken. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat alleen gesproken is met (operationeel) leidinggevend en niet met agenten zelf.

Hiervoor spraken we over blauwe werkterreinen. Maar ook in de opsporing is een soortgelijke beweging waar te nemen waarbij het werk meer op basis van data wordt gestuurd (en daarmee de discretionaire ruimte van andere medewerkers inperkt). De rol van functies zoals die van datascientists wint aan belang. Hun analyses hebben directe invloed op de uitvoering van tactisch politiewerk (Den Hengst & Wijsman, 2023). Toch lijkt hier minder sprake van abstract samenspel, omdat de specialisten hun bevindingen nog steeds in persoon delen met hun tactische collega's.

4.3 Sociale vaardigheden

In het vorige hoofdstuk kwam een rechercheur ter sprake die zelf nog met een kwast in de achterzak op een plaats delict had gestaan om sporen te verzamelen. Inmiddels is dat het werk van specialisten bij de forensische opsporing. Zo zijn veel aspecten van het werk in de opsporing in toenemende mate het werk van specialisten geworden. Effectieve opsporing vergt het bij elkaar brengen van de juiste kennis, ervaring en vaardigheden die nodig zijn voor het oplossen van de zaak die voorligt. Het gaat hierbij niet alleen om vakinhoudelijke kennis en technische vaardigheden, maar ook om sociale vaardigheden. Juist hiernaar blijkt de politie op zoek: naar medewerkers die een brug weten te slaan tussen de disciplines door vanuit een goed begrip van het digitale domein of van datagedreven werken de vertaling te maken naar de praktijk van andere disciplines. En die over de sociale vaardigheden beschikken om deze kennis relevant te maken en over te dragen. In alle drie de eenheden spreken we respondenten die het belang van deze bruggenbouwers benadrukken.

Een respondent van de Landelijke Eenheid, zelf werkzaam als digitaal rechercheur, plaatst de ontwikkeling van het digitaal specialisme in een historisch perspectief. Daarbij blijkt dat met de toegenomen specialisatie de vakinhoudelijke, technische kant weliswaar versterkt is, maar dat de sociale vaardigheden juist aandacht behoeven:

'In het verleden kregen de mensen die het handigst waren met computers steeds meer digitale taken. Die werden opeens digitaal rechercheurs. Die generatie stroomt uit. Op digitaal vlak hadden ze hun cognitieve of technische maximum bereikt. Maar ze waren wel enorm nuttig omdat ze veel kennis van de organisatie en de werkprocessen hadden. Toen zag je dat we allemaal mensen aan gingen nemen die soms van buitenaf kwamen of heel goed digitaal waren, maar die geen politiediploma hadden. Toen kwamen de digitaal specialisten met de zij-instroom. Die konden we binnenhalen en die waren technisch heel sterk. Maar sociaal gezien kwamen ze uit een heel ander gebied dan de tactisch rechercheurs. Dit levelde niet altijd. Wat ik tegenwoordig een heel prettig profiel vind om aan te nemen, is iemand die net van het hbo afkomt, veel sociale vaardigheden heeft en cognitief niet te ver van de werkvloer afzit, wat vaak wel gebeurt in mbo-organisaties.'

Ook een respondent uit Midden-Nederland, betrokken bij de digitale platforms bij de districtsrecherches, zoekt naar een combinatie van vakinhoudelijke kennis en sociale vaardigheden:

'Wij zijn niet op zoek naar de dieptespecialist. Want, en dat is heel generaliserend wat ik ga zeggen, op het moment dat er veel dieptespecialisten zijn in de technische wereld, met name in digi, dan zijn ze vaak qua communicatieve vaardigheden wat minder. En wij zijn juist op zoek naar die communicatieve vaardigheden. Liever wat minder dieptespecialisme en dat ze dan weten waar ze dat moeten halen. Want we hebben natuurlijk wel afdelingen als TDO en Team High Tech Crime en het cybercrimeteam waar we de échte dieptespecialisten hebben zitten. Terwijl op onze afdeling, binnen een district, zoeken we juist die communicatieve vaardigheden. Dat zorgt ervoor dat je goed in gesprek kan zijn met de mensen die er niet zoveel verstand van hebben. Dat je echt in Jip en Janneketaal dingen uit kan leggen. Dat is veel krachtiger dan een dieptespecialist, want dan krijg je nooit die verbinding. Want je wilt niet de kennis van een dieptespecialisme overdragen, je wilt de basisdingen overdragen die helemaal niet zo ingewikkeld zijn.'

Ook in Noord-Holland vertellen respondenten over het belang van 'digi's' die over sociale vaardigheden beschikken. Een respondent uit de intelorganisatie legt uit dat informatieanalisten moeten snappen waar mensen uit andere disciplines behoefte aan hebben, om vervolgens die vraag te vertalen naar wat de intelorganisatie kan bieden. Toch benadrukt deze respondent dat er ook ruimte moet zijn voor mensen met een ander profiel:

'Ik ben nu met een project bezig waarbij iemand vanuit de techniek die iets minder softskills heeft en gewoon standaard 'nee' zegt. Dat schiet natuurlijk niet op. Maar hoe ga je daar dan mee om? En dat is vooral kijken van wat kan er wel? En hoe zou je het dan wel voor elkaar kunnen krijgen? Daar beleef ik wel plezier aan in mijn werk als je dan samen gaat werken om tot een goede oplossing te komen. Iedereen is anders, en

dat is goed. Want niet iedereen kan een kloon van een ander zijn. Je moet gewoon accepteren dat iedereen anders is en dat dat goed is. Wat ik daar eigenlijk mee wil zeggen, is dat de een bijvoorbeeld heel creatief is en helemaal los kan gaan en wat chaotischer is. Binnen ons domein werken van oorsprong over het algemeen vrij gestructureerde mensen, dus die kunnen wat minder omgaan met mensen die zo creatief zijn en chaotisch over kunnen komen. En dan is het gaaf, juist dat je dat van elkaar accepteert.'

Enkele respondenten wijzen erop dat medewerkers in het digitale domein mogelijk wat introverter zijn dan bijvoorbeeld hun tactische collega's. Dat leidt er in de praktijk toe dat de ideeën van de digitaal specialisten niet altijd tot hun recht komen. Een respondent vertelt over 'databrainstorms' die in het kader van een opsporingsonderzoek plaatsvinden. Deze brainstorms zijn bedoeld om na te denken over welke data in het onderzoek betrokken kunnen worden. De ideeën die dit oplevert, ziet de respondent maar zelden terug in de uiteindelijke aanpak van het onderzoek, ook niet als de TGO-teamleider er enthousiast over was. Het blijft vaak bij ideeën, maar in het onderzoek wordt vervolgens gekozen voor 'ouderwetse' rechermethoden als tappen. Volgens deze respondent is het van belang hoe teamleiders hun rol invullen, om de bijdrage van specialisten tot hun recht te laten komen:

'De digitaal coördinatoren zijn vaak collega's die heel kundig zijn op hun specifieke stukje. Net zoals intelmensen. En het zijn vaak meer introverte mensen. Terwijl coördinatoren tactiek vaak meer extraverte mensen zijn die vaker met de vuist op tafel slaan. Intelcoördinatoren en digitaal coördinatoren en forensisch coördinatoren zullen dat minder snel doen. Die laten zich misschien eerder overstemmen door zo'n dominante teamleider. Ik denk dat daarin nog ruimte zit. Dat met name een TGO-teamleider meer ruimte geeft aan collega's die zichzelf wat minder opdringen om die ruimte in te nemen. Dus dat de leiding daar ruimte voor geeft: joh, hoe denk jij erover. Of: neem ons eens mee waar jij de kansen ziet?'

Een soortgelijke analyse horen we bij andere respondenten terug. Zo vertelt een leidinggevende van 'digi's' over de introverte kant van deze medewerkers. De ervaring van deze respondent is dat zij zich minder makkelijk uitspreken. Daarom heeft deze leidinggevende de medewerkers coaching aangeboden. Een andere leidinggevende, ook van een team met 'digi's', drukt zich wat explicieter uit:

'Het zijn allemaal bètamensen, hè. In de basis hebben die minder aandacht voor die social skills, dat vinden ze minder belangrijk. Autisme komt daar zeker in voor, zeg maar. Ik ben geen dokter dus ik ga geen diagnose geven, maar je ziet dat in zo'n team, dat je daar meer op moet organiseren. Je moet daar meer in investeren wil dat goed lopen. Daarmee bedoel ik de uitjes. Je moet sociale dingen organiseren. Teamoverleggen moet je echt organiseren, daar moet je tijd voor nemen. Want tussendoor doen ze dat heel weinig. Dan is het allemaal heel veel over het werk, maar niet over wat drijft

iemand nu. Als je iets meer van de ander weet, dan wordt de binding beter, dan ben je wat meer bereid wat voor anderen te doen. Ze hebben heel snel de neiging om te zeggen: ik vind dit niks, en dan gaan ze weer hun eigen hokje in. Nee jongens, stop, we zijn een team, aandacht daarvoor! Daar moet je op letten.'

Een andere respondent, die een team van digitaal rechercheurs leidt, vertelt over een verhoorcursus, die door collega's werd verzorgd. Daar werd ook wat verteld over kwetsbare verdachten, en werden redenen genoemd waarom iemand kwetsbaar zou kunnen zijn. Er werden mentale aandoeningen genoemd, maar ook autisme:

'Toen zag je een aantal mensen in de groep in de weerstand draaien, je zag het gebeuren dat een paar mensen dit lastig vonden. Omdat een heel spectrum werd weggezet als een binair iets. Autismestoornis. Zelf noem ik het trouwens liever een neurodivergentie. In dat soort dingen zie je dat het denken wat anders werkt, dat vraagt dan ook dat het door de groep herkend wordt. Als je de feiten uitlegt, dan gaat het weer goed met deze mensen. Je hebt een soort van lijn nodig tussen deze werelden, en wat erg goed uitpakt is dat je die groep die zowel technisch als sociaal goed is in contact brengt met de mensen op het spectrum.'

Het verhaal van deze respondent leert dat de verbindende rol van de bruggenbouwers niet alleen werkt om het digitale naar de wereld van de tactische opsporing te vertalen, maar ook andersom. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op deze groep verbindende medewerkers.

4.4 **Bruggenbouwers**

Wie zijn de bruggenbouwers? Hoe zien zij hun eigen rol en wat doen ze precies? Wat is hun aanpak, wat zijn hun strategieën om digitaal en datagedreven politiewerk voor een brede groep medewerkers te ontsluiten?

We beginnen met de vraag wie de bruggenbouwers zijn. Het gaat om medewerkers die werkzaam zijn als digitaal specialist of dataspecialist. Het zijn geen dieptespecialisten. Ze omschrijven zichzelf eerder als generalist dan als specialist. Ze hebben brede kennis van hun werkveld en weten waar zij dieptespecialisten kunnen vinden. Hun toegevoegde waarde is dat zij ook kennis hebben van het werkveld van andere disciplines. Daarbij komt opnieuw het begrip domeinkennis, dat we in hoofdstuk 3 introduceerden, om de hoek kijken. De bruggenbouwers combineren kennis van het digitale domein en van datagedreven politiewerk met een goed begrip van het tactische werkveld. Zij snappen hoe de tactische opsporing werkt, zowel waar het de interne organisatie en verhoudingen betreft, als de inhoud van het tactische werk. Belangrijk is dat zij ook zicht hebben op de vragen die in opsporingsonderzoeken spelen. Daar sluiten bruggenbouwers bij aan, door suggesties te doen hoe digitale sporen of data benut kunnen worden in een onderzoek.

Om beter te begrijpen hoe bruggenbouwers in de praktijk van een opsporingsonderzoek waarde kunnen toevoegen, beschrijven we een concrete casus die een datascientist met ons deelde:

Hoe data-analyse helpt een serie plofkraak op te lossen

De datascientist vertelt over haar bijdrage aan een onderzoek naar plofkraak. Vanuit de intelorganisatie en vanuit de forensische opsporing waren er signalen dat twee personen in een bepaalde wijk zich bezighielden met ram- en plofkraak en met andere vormen van excessief geweld. Wat zorgen baarde was dat er ook jongeren uit de buurt bij betrokken werden en in een negatieve spiraal werden meegezogen. Na een eenvoudige winkeldiefstal 'schoten die jongeren omhoog op de criminele ladder', doordat zij gelijk bij zware geweldsdelicten betrokken raakten. Het doel van het onderzoek was om twee mannen die een centrale rol speelden te stoppen. De datascientist stelde voor alle data uit onderzoeken waar de mannen in voorkwamen bijeen te brengen. De verdachten kwamen al voor in andere onderzoeken. Er was in de achterliggende periode een grote hoeveelheid data verzameld, uit heel verschillende bronnen: van telefoongegevens tot data van voertuigen die van een baken waren voorzien, van financiële data die via banken waren verkregen tot forensische sporen die bij plofkraak waren opgenomen. Er werd besloten een klein team in te stellen waar de datascientist samen met twee andere rechercheurs deel van uitmaakte. Er werden een tactisch coördinator en een TGO-teamleider aan toegevoegd. 'Het begon heel klein, om te kijken of we er iets van konden maken,' herinnert de datascientist zich. Toen de TGO-teamleider en de tactisch coördinator op vakantie gingen, vroeg ze of ze in hun afwezigheid een beetje met de data kon 'stoeien'. Dat was goed, maar ze moest er vooral niet te veel tijd aan besteden, want ze wisten nog niet of het echt een zaak zou worden. Haar spitwerk en analyses leverden echter al snel concrete sporen op: 'Ze waren onder de indruk. Het OM werd erbij gehaald, en iedereen stond te springen, want het was gewoon best wel mooi bewijs.' Toen werd groen licht gegeven om met een groter team aan de slag te gaan. 'Doordat ik het gevisualiseerd had. Want eigenlijk alles wat ik aan analyses doe, probeer ik te visualiseren. Waardoor het meer gaat leven, ook voor de gemiddelde tactisch rechercheur.' Ze had bijvoorbeeld geografische data op een kaart geplot, zodat te zien was hoe de verdachten zich door het land verplaatsten. Bij haar vorige werkgever was de datascientist al bezig met het visualiseren van data: 'Toen ben ik gaan kijken welke software we binnen de politie hebben, waarmee ik vergelijkbare dingen kon doen. En toen heb ik met trial and error verschillende softwarepakketten geprobeerd. Uiteindelijk ben ik bij een softwarepakket beland waarin ik mijn eigen database kon maken, waar ik alle bewijsstukken in kon gooien. En zo kon ik eigenlijk mijn eigen zaak bouwen met alle data die bij erbij hoorden.' Het belang hiervan moet niet worden onderschat als alle data en bewijsstukken 'in losse flarden overal en nergens staan'. Normaal is het de taak van een zaakanalist om een tijdlijn te maken. Maar in dit onderzoek was geen zaakanalist betrokken. Bovendien denkt de datascientist dat ze een groter aantal bronnen heeft betrokken dan een zaakanalist zou doen. En ze heeft een animatie gemaakt waardoor de tijdlijn ging leven. Dit bleek van grote waarde om de zaak

uiteindelijk op te lossen. De datascientist had veel bronnen verzameld die zicht gaven op de vervoersbewegingen van verdachten. Ook waren er data die zicht gaven op het gedrag van de verdachten, waaruit kon worden afgeleid dat een plofkraak werd voorbereid. Het bleek dat de criminelen in de directe aanloop naar een plofkraak bepaalde websites en apps bezochten om te zien of er politie in de buurt was. Dat was voor het opsporingsteam een signaal dat een kraak op handen was. Zo heeft het team de verdachten uiteindelijk op heterdaad kunnen arresteren. Daarmee wist de politie meer dan twintig plofkraaken op te lossen.

In deze casus komen de verschillende kenmerken van bruggenbouwers naar voren: kennis van het eigen vakgebied, in dit geval van datascience, begrip van het tactische veld en van de vragen die voorliggen in een concreet onderzoek, ideeën om daar een extra invalshoek aan toe te voegen en het vermogen om de data zo te presenteren dat tactisch rechercheurs verbanden gingen zien en er in hun eigen werk mee aan de slag konden. De datascientist was erin geslaagd de data op zo'n manier te vertalen dat deze voor een brede groep collega's bruikbaar en relevant werden. In de Angelsaksische literatuur wordt deze rol ook wel omschreven als 'analytics translator', een rol die minstens zo belangrijk is als die van gespecialiseerde analisten (Henke e.a., 2018). Of zoals een van de respondenten het verwoordt:

'Dieptespecialisten zijn heel goed in wat ze doen. Maar eigenlijk mis je iemand die een beetje de verbindende schakel is, die als een soort van brugfunctie fungeert tussen al die dieptespecialisten en het vervolgens ook weer kan vertalen naar de tactische keuzes. Die het goed in het pv kan verantwoorden, waardoor het een soort lopend verhaal wordt. En het ook begrijpelijk wordt voor iedereen. Dat zit hem nog niet eens zozeer in dat iemand een bepaalde IT-achtergrond heeft of zo. Het is meer dat iemand herkent van wanneer moeten we naar zo iemand toestappen? We hebben bijvoorbeeld een onderzoek gehad en hier in onze eenheid hebben wij een specialist big data gehad. Ja, die kan heel veel, maar die was extern geworven. Dus die weet misschien weer minder van het tactisch proces om daar meerwaarde te kunnen bieden. En als je een tactisch coördinator hebt die niet weet welke vragen die kan stellen, dan komen die twee niet tot elkaar. Dus als daar iemand tussen zit die een eerste basisanalyse kan doen, maar ook weet wanneer die aan de bel moet trekken bij die dieptespecialisten, dan ga je wel echt stappen maken met je afdeling.'

De casus over de plofkraaken had betrekking op het werk van een dataspecialist. Maar de principes die we beschreven, gelden ook voor het werk van digitaal specialisten die kennis over het digitale domein toevoegen aan het werk van de tactiek. Ook daar zien we hoe medewerkers als vooruitgeschoven post vanuit een specialisme de verbinding leggen met medewerkers uit andere disciplines met een meer generalistisch profiel.

Strategieën van bruggenbouwers

Bruggenbouwers weten hun specialistische kennis te ‘vertalen’ zodat deze voor een bredere groep medewerkers begrijpelijk, relevant en toepasbaar wordt. Dit vertalen heeft niet alleen een technisch-inhoudelijke kant, maar vooral ook een sociale. In diverse interviews benadrukken bruggenbouwers het belang van het investeren in de relatie met andere disciplines om inzichten uit het digitale domein en uit data te laten landen. Daarvoor is nabijheid een vereiste. Je moet als specialist fysiek aanwezig zijn om het verschil te kunnen maken. Een respondent vertelt dat het TDO toch voor veel tactische mensen ver weg is. Ze moeten moeite doen om een vraag aan het TDO te stellen, denken dat er dan vast niet meteen tijd is voor hun vraag, en laten het vervolgens vaak zitten. Digitaal specialisten die hun werk doen op de werkvloer van de opsporing slagen er makkelijker in hun kennis toe te voegen in het operationele werk. Op de werkvloer moet je vervolgens niet in een hoekje gaan zitten en je verstoppen in je beeldscherm, maar actief contact zoeken. Een digitaal specialist vertelt hierover het volgende:

‘Ik probeer wel altijd de drempel laag te houden. Als ik in de ochtend begin, is het eerste wat ik doe even een rondje lopen op de afdeling. Ik laat mijn gezicht zien. Ik zeg even gedag. Zodat, ook al is het maar in het onderbewustzijn, de collega weet: hé, ik heb hem net gezien, die loopt hier ook rond. Oh ja, wacht even, ik zit met een digitale vraag, ik loop even naar hem toe. Dus dat is ook de reden waarom ik even op die afdeling ga lopen. En ik merk daar wel dat die drempel gewoon laag is en dat de collega’s gewoon naar me toe komen van joh, ik zit hier even mee te rotzooien, wat moet ik doen?’

Het belang van fysieke nabijheid kan moeilijk worden overschat, meent een andere respondent:

‘We hadden hier een kantoor, vlakbij, daar zat een onderzoeksteam. En de digitaal rechercheurs die verbonden waren aan dat onderzoeksteam, die zaten op een andere locatie, honderd meter verderop. Maar die twee groepen spraken elkaar echt heel erg weinig. Ze gingen niet naar briefings, ze werden amper betrokken in onderzoeken. Het was alleen zo als er een telefoon in beslag genomen werd van een verdachte, dan was het: lees het maar eventjes uit, en dan zien we wel. Maar vervolgens werd er helemaal niet naar de data gekeken vanuit de telefoons en was het rendement dus ook superlaag. Ik heb geprobeerd daar verandering in te brengen door wel naar de briefings te gaan en betrokken te raken in de onderzoeken. En ook door te zorgen dat wanneer wij een telefoon uitlazen, dat er dan iemand vanuit het onderzoeksteam was die dan naar de data ging kijken.’

Het relationele aspect van het werk van bruggenbouwers heeft een parallel met hoe de politie in de samenleving investeert in contacten met bondgenoten. Ook intern binnen de politieorganisatie geldt dat je je netwerk en contacten in rustige tijden opbouwt,

zodat je als het erop aankomt erop terug kunt vallen ‘als het complex wordt en er tijdsdruk op komt te staan,’ zoals een respondent het verwoordt. Zo’n netwerk opbouwen, dat doe je er niet even bij, weet deze respondent:

‘Je hebt maar zoveel uren in een week, dat gaat niet. Je kunt niet in een onderzoek zitten, je netwerk bijhouden, goede relaties met tactische en technische mensen onderhouden, dat werkt niet. Dus wij dachten: daar zal iets voor gevonden moeten worden. En daarin dachten we dat we eigenlijk iemand moeten hebben om een soort brugfunctie te vervullen.’

Naast fysieke nabijheid en investeren in relaties weten respondenten ook dat het helpt om successen te delen. Laten zien wat de bijdrage van digitaal en datagedreven politiewerk in de praktijk kan betekenen, helpt mensen enthousiast te krijgen. Dat is althans de ervaring van een teamleider van een districtsrecherche. Ze vertelt dat de technologie zich zo snel ontwikkelt dat het lastig is de laatste ontwikkelingen bij te houden. Daarom is ze blij dat er mensen zijn die contact hebben met de districten en basisteams om hen te voeden:

‘En je gaat zien dat als ze successen hebben, dan vinden mensen het ook mooier om te doen. Uiteindelijk willen alle politiemensen boeven vangen. Die drive is er gewoon. En als ze meer ervaring hebben en meer dingen doen, dan gaat het als een soort van olievlek.’

Ook een andere respondent, die leidinggeeft aan digitaal specialisten, vertelt over de beoogde olievlekwerking van de bruggenbouwers:

‘Dus één van de dingen die we meegegeven is: jij bent een specialist, maar jij moet zorgen dat anderen jouw taken gaan doen. Dat je het in het begin zelf doet, dat snap ik heel goed. Goed voorbeeld doet volgen. Dus dat je het voordoet, dat snap ik, maar de bedoeling is dat je een soort olievlek bent, dus als jij over twee jaar weggaat, dat de BTR dan zelfstandig die basishandelingen kan doen, dat jij steeds meer de specialist wordt en dat de basishandelingen door anderen gedaan worden. Want als jij jezelf kan vermenigvuldigen, dan heb je pas effect. Dus je draait je zaak, geeft vervolgens een presentatie waarom het eigenlijk niet zo moeilijk is. Je deelt je successen en neemt mensen mee. Dat het eigenlijk helemaal niet zo heel anders is dan normaal politiewerk. Dat bij een bankhelpdeskfraude daadwerkelijk slachtoffers gemaakt worden. En dat we daar gewoon ook een deur inklappen en verdachten aanhouden. En dan krijg je ze wel weer aan, laat ik het zo maar zeggen.’

Vragen aan bruggenbouwers

In Midden-Nederland en Noord-Holland hebben we digitaal specialisten bereid gevonden om gedurende enkele dagen bij te houden welke vragen hun tactische collega's aan hen stelden. Hun logboekjes geven een indruk van de breedte en aard van de vra-

gen waarvoor zij benaderd worden. Onderstaande tabel toont de vragen die gesteld zijn en de wijze waarop de digitaal specialisten die hebben opgelost.

Tabel 1: Hulpvragen aan ‘eerstelijns’ digitaal specialisten

<i>Vraag</i>	<i>Gesteld door</i>	<i>Antwoord</i>
Kun je nog een kopie maken van alle videobestanden voor het onderzoek voor het dossier bij het OM?	Recherche-assistent	Aangegeven dat ik dit zal doen zodra ik er tijd voor heb.
Kun je mij helpen met hoe ik bepaalde zaken moet doen in [naam systeem]?	Medewerker districtsrecherche	Afspraak gemaakt om samen te zitten en de problemen door te nemen.
Kan ik de opname krijgen waarover gesproken wordt?	Medewerker tactiek	Aangegeven waar de opname staat en hoe hij hem kan afspelen.
Kunnen we een afbeelding van de trui van de verdachte krijgen voor een ruisstrategie.	OM en tactiek	Gezocht naar overeenkomstige truien op internet en een edit gemaakt uit de beelden. Aangeleverd voor keuze tactiek.
Is er meer te halen uit de router-logging die we hebben van een toestel van de PD?	OS-A tactiek	Onderzoek gedaan naar de logging en type logging en vergeleken met toestellen uit het onderzoek. Conclusie gedeeld met het team.
Kunnen we achterhalen welke sites als laatste bezocht zijn door het subject voordat het toestel uit de lucht ging (om een richting te vinden waarom het toestel uit de lucht is gegaan)?	Tactico	Ga ik uitzoeken, via de datatools. Na onderzoek bericht weer gedeeld en mutatie gemaakt.
Kun je meedenken of de invoering van i360 mogelijk de aanleiding is geweest voor wat we zien op de tap?	Analist	Gespaard en tot de conclusie gekomen dat, gezien de data, dat waarschijnlijk niet het geval is.
Of er een USB klaargemaakt kan worden voor verstrekking aan de verdediging met tapgesprekken en verhoren etc. E.e.a. heeft spoed.	Medewerker OM	Nagebeld voor het ophalen van de gesprekken. Afspraak gemaakt voor het realiseren.
Staan de gegevens op [naam systeem]?	Medewerker tactiek	Uitgelegd dat hij dat zelf kon zien en hoe hij dat moest doen.
Of ik kan helpen met veiligstellen van het toestel.	Tactiek districtsrecherche	Gedaan. Toestel aangekoppeld.
Hoe krijg ik bepaalde bestanden uit een reader?	Tactisch medewerker	Meegelopen en laten zien hoe het moet.
Is het mogelijk om de locaties te verkrijgen van waar het STUN-verkeer plaatsvindt?	Tactiek onderzoeksteam	Aangeven dat we dat niet eerder gedaan hebben, maar er nu tijd voor hebben en e.e.a. gaan proberen.
Ik heb 24 uur aan camerabeelden en ben op zoek naar twee personen, hoe kan ik dat het beste aanpakken?	Recherche-assistent districtsrecherche	We hebben een programma dat camerabeelden kan filteren op basis van beweging, maar aangezien het om een winkelcentrum met bijna constant beweging in beeld ging, was dat geen optie. Daarnaast waren er weinig aanknopingspunten met betrekking tot tijdstip of signalement. Uiteindelijk uitgelegd hoe de versneld-afspelen-functie van het programma werkt. Alsnog vrij veel werk voor de collega helaas, en van mening dat de gevonden oplossing ook bedacht had kunnen worden door de collega zelf, maar het was wel goed om er even samen over te sparren.

Vraag	Gesteld door	Antwoord
Kan ik de foto's uit deze telefoon laten classificeren op naaktfoto's?	Rechercheur basisteamrecherche	Nieuwe rapportage van de inhoud van de telefoon gemaakt waarin mediaclassificatie toegepast is met de categorie 'nudity'.
Bij hoeveel van de aangiftes gedigitaliseerde criminaliteit wordt gebruik-gemaakt van het hulpmiddel aangifte opnemen?	Eigen initiatief, geïnteresseerde partijen zijn teamchef, OE's en OSA's basisteams	Een maand lang alle aangiftes met een digitale component gescreend (met collega's van het digitaal platform) zodat we over de aangiftes extra informatie konden vastleggen, waaronder of er gebruik wordt gemaakt van het hulpmiddel aangifte opnemen. Er bleek bij weinig aangiftes gebruik te zijn gemaakt van het hulpmiddel. Dit wordt opnieuw onder de aandacht gebracht bij medewerkers van Intake & Service om de kwaliteit van de aangiftes te verbeteren.
Wat betekent het als ik iemand bel en ik krijg de ingesprektoon te horen? Kan het ook iets anders betekenen dan in gesprek?	Officier van Dienst-Recherche	Ik wist het antwoord niet, dus ik heb het aan Google gevraagd. De ingesprektoon kan ook betekenen dat de telefoon die je wilt bereiken slecht bereik heeft, of dat deze in de niet-storen-stand staat. Vraag kwam n.a.v. een vermissing waarbij de telefoon van de vermiste telkens in gesprek was.
Uit deze aangifte van bankhelpdeskfraude blijkt dat er gebruik is gemaakt van het programma AnyDesk. Kunnen jullie daar wat mee?	Rechercheur basisteamrecherche	De laptop van de aangever onderzocht om de logging van het programma AnyDesk veilig te stellen. Hierin staat het IP-adres waarvandaan de verdachte contact heeft gemaakt met de laptop van het slachtoffer. AnyDesk is een Remote Access Tool waarmee je van de ene computer mee kan kijken en handelingen kan uitvoeren op een andere computer.
We hebben een baken onder de auto van de verdachte zitten. Kun jij de stopplekken in kaart brengen zodat we hopelijk achter de stashplaats van deze drugsdealer kunnen komen?	Onderzoeksteam districtsrecherche	Aan de hand van bestaande tools de gegevens uit het baken inzichtelijk gemaakt en berekend waar het voertuig stil heeft gestaan.
Wij hebben een telefoon in beslag genomen, kun jij deze uitlezen?	Collega's van basisteam, basisteamrecherche en districtsrecherche	Bij desbetreffende collega uitgevraagd wat de casus was, om zo advies te kunnen geven over de beste aanpak. In geval van een simpele zoekvraag en toegang tot de telefoon is het niet altijd nodig deze volledig uit te lezen. Indien dit wel nodig is, ondersteunen we bij het opmaken van de aanvraag bij de rechter-commissaris voor toestemming tot het inzien van de gegevens.
Tijdens de aanhouding van verdachte X stond verdachte Y onder de tap. Kunnen we de reisbewegingen van verdachte Y van die dag in kaart brengen?	Rechercheur cybercrimeteam	Met behulp van bestaande programma's de masten die gebruikt werden door de verdachte in kaart gebracht.
Ik heb de historische verkeersgegevens telefonie opgevraagd, en er zijn alleen x,y-coördinaten bekend van de masten, maar ik heb de latitude en longitudecoördinaten nodig om het bestand te gebruiken met een specifiek programma. Kun jij het omrekenen en de lat en long toevoegen aan het bestand?	Analist districtsrecherche	Met behulp van de politietlas de coördinaten omgezet naar het juiste systeem en vervolgens met formules in Excel de gegevens met elkaar gecombineerd.

Uit de logboeken van de digitaal specialisten valt op dat de vragen heel divers zijn. Ten eerste wat de inhoud betreft. Naast een flink aantal eenvoudige hulpvragen over het gebruik van systemen, het bewerken en ontsluiten van materiaal en het veiligstellen van data, worden er ook complexere vragen gesteld. Dat zijn deels ook technische hulpvragen, maar dan met een meer specialistisch karakter. Maar er is ook een vraag gesteld van interpretatieve aard, namelijk wat een ingesprektoon betekent. Wat verder opvalt is dat digitaal specialisten vanuit verschillende kanten worden bevraagd: vanuit districtsrecherches en basisteams, maar ook een enkele keer door een medewerker van het Openbaar Ministerie. Door tactisch rechercheurs, door recherche-assistenten, door operationeel specialisten en door analisten. Het laat de breedte van hun contacten en bijdragen zien. Een van de digitaal specialisten heeft op eigen initiatief een maand lang de aangiftes met een digitale component gescreend om te adviseren over het aanscherpen van het aangifteproces vanuit digitaal perspectief. Het grootste deel van het werk besteden de digitaal specialisten echter aan het beantwoorden van de uiteenlopende vragen die hun worden gesteld. In hun antwoorden kiezen de specialisten er altijd voor om de vragensteller te helpen een antwoord te vinden. Ook als een medewerker vraagt naar de bekende weg. Dan wordt wel benadrukt hoe die persoon een volgende keer zelf het antwoord kan vinden. Wat misschien nog het meest opvalt in de lijst met vragen en antwoorden is dat er vanuit de generalistische praktijk best veel vragen worden gesteld waarin een bewustzijn over de mogelijkheden van digitaal en datagedreven politiewerk doorklinkt. Tegelijkertijd klinkt er ook een gebrek aan kennis en ook wel handelingsverlegenheid in door. Vragenstellers weten niet goed hoe ze het aan moeten pakken, zijn mogelijk bang om fouten te maken en vragen daarom om hulp. Ten slotte kunnen we ons niet aan de indruk onttrekken dat een deel van de vragen ook een pragmatische inslag kent: fijn als een digitaal specialist bij kan dragen en extra handen aan de kar van een onderzoek biedt.

4.5 Frictie en weerstand

Soms komt het samenspel tussen politieprofessionals niet of slechts zeer moeizaam tot stand. Uit de interviews komt een breed scala aan verklaringen naar voren, variërend van angst voor verandering tot strijdige belangen of uiteenlopende rolopvattingen. Ook frictie op interpersoonlijk vlak wordt genoemd, want soms klikt het gewoon niet tussen mensen. In het volgende lichten we elk van deze aspecten uitgebreider toe.

Angst voor het onbekende

Het eerste aspect betreft angst voor het onbekende. Onbekendheid met de digitale wereld en een gebrek aan digitale vaardigheden is volgens verschillende respondenten een belangrijke verklaring voor het niet tot stand komen van samenwerking. Of preciezer: voor het blijven bestaan van gescheiden domeinen, waarbij het digitale van de digitaal specialist is en overige werkzaamheden voor tactisch rechercheurs. Respondenten vinden dit onterecht omdat er veel digitale werkzaamheden zijn die vrijwel geen specialistische kennis vergen. Bankhelpdeskfraude en marktplaatsfraude hebben een

digitale component, maar het zijn eerst en vooral nieuwe verschijningsvormen van aloude oplichterspraktijken, zoals ‘vroeger de scharensleep langskwam’. ‘Alleen omdat er een digitaal deel is, doen we onrustig,’ meent een respondent. ‘Ga gewoon beginnen en dan valt het reuze mee.’ Een andere respondent, werkzaam als digitaal specialist in Midden-Nederland, spreekt over het gemak waarmee tactisch rechercheurs ‘een n-a’tje doen’, verwijzend naar artikel 126-na uit het Wetboek van Strafvordering dat de bevoegdheid regelt om gegevens op te vragen over een verdachte. Als het om een huisadres gaat, is zo’n n-a’tje geen enkel probleem, maar als het om een server gaat, blijkt het lastig:

‘Daar denken ze dan niet aan. Dat vinden ze dan moeilijk zeg maar. Omdat het dan om een IP-adres gaat, dat is dan de boef zeg maar, daar gebeurt het, terwijl er geen persoon aan gekoppeld is. Daar merk ik wel dat het hier al lastig is om daar collega’s in mee te krijgen. Dan denken ze: die zal toch wel in Rusland zitten of zoiets. En mevrouw die hier om de hoek opgelicht is door een boef uit Amsterdam, dat spreekt veel meer. Terwijl ze dezelfde handeling doen, een n-a’tje, als die ze voor dat technisch onderzoek zouden moeten doen. Maar dat vinden ze dan moeilijk en anders. Daar is wel een dissonantie zeg maar.’

Een respondent van de Landelijke Eenheid, werkzaam in het domein bewaken en beveiligen, ziet een tweedeling onder de medewerkers. Er is een – klein – deel van de medewerkers die de digitalisering omarmt omdat ze denken dat het hun werk makkelijker kan maken. Die werken graag mee. Een grotere groep kijkt echter de kat uit de boom en wil eerst weten wat het voor hun werk betekent. Maar de ervaring van deze respondent is wel dat die angst voor het onbekende uiteindelijk wegebt: ‘Er zijn weinig collega’s die na goede uitleg en meegenomen te worden nog weerstand voelen.’

Ook een tactisch rechercheur uit Midden-Nederland spreekt over twee groepen medewerkers. Een groep die nieuwsgierig en onderzoekend is en een groep die juist afhaakt, die denkt: ‘Ho, ik weet het niet, laat maar.’ Een osint-specialist uit Midden-Nederland verzucht dat mensen thuis allemaal een vakantie kunnen boeken, ook nog de goedkoopste vinden, maar op het werk maar moeilijk te bewegen zijn om op internet te zoeken. Mogelijk speelt daarbij mee dat mensen terughoudend zijn om vanuit een politiecomputer te zoeken op internet, bang om fouten te maken.

Respondenten zien ook een verschil tussen generaties medewerkers. Een financieel rechercheur uit Midden-Nederland vertelt:

‘Ik denk ook dat dat een beetje aan de persoon zelf ligt. Hoe digitaal onderlegd zijn ze zelf. Want er werken heel veel collega’s op de DR, die zijn senior, al meer dan dertig jaar, die weten helemaal niets van computers, helemaal niets. En dan komt er een jongetje van de hogeschool af, zo’n zij-instromer, en die is dan superhandig met de ICT, die weet alles. Die weet precies hoe je IP-adressen moet uitlopen en die weet alles van crypto, omdat die zelf ook handelt. Maar die weet verder dan weer eigenlijk niets

van politiewerk, van traditionele opsporing. Ik denk dat het voor de oudere collega's die geen kennis hebben van ICT heel lastig is om dat nu nog aan te leren.'

Toch is leeftijd niet altijd de verklaring voor een afwachtende houding ten aanzien van digitaal politiewerk. Een respondent van de Landelijke Eenheid, werkzaam voor het team dat zich bezighoudt met de bestrijding van kinderporno, vertelt over een medewerker uit zijn team, een dertiger, die zich toch aan het oriënteren is op een functie bij de 'klassieke researchteams', 'omdat hij het gevoel heeft dat hij de digitale component niet kan bijbenen, hij vindt het te uitdagend'.

In Midden-Nederland zijn we te gast bij een overleg van een internet-expertgroep waar digitaal specialisten elkaar treffen om over het werk en hun vak te praten. Als we informeren naar hun ervaringen met weerstand bij digitaal politiewerk, vertelt een van de deelnemers dat mensen 'om wat voor reden dan ook drempels voor zichzelf opwerpen waardoor ze het óf niet doen óf spannend vinden óf voor zich uitschuiven'. Deze respondent beschouwt het als zijn taak om deze drempels zoveel mogelijk 'plat te slaan'. Daarnaast probeert hij mensen mondig te maken als ze onrealistische opdrachten krijgen. Als een zaakcoördinator vraagt 'even' een telefoon te onderzoeken, dan moet je dat niet accepteren: 'dat is net zoiets als een index maken van het internet, daar kun je je leven aan spenderen'. Medewerkers moeten dus leren om weerwoord te bieden en om om een gerichte opdracht te vragen.

Bij de Landelijke Eenheid horen we dat de komst van datagedreven werken onvermijdelijk is. Een respondent, werkzaam voor de DSI, vertelt:

'Er niet mee willen werken, dat is begrijpelijk en te vergeven als je het in eerste instantie niet doet. Maar er is geen casus voor te maken. Er zijn twee ontwikkelijnen voor de DSI: data en techniek. Dus je zal mee moeten. Het probleem [met data] is, dingen weten maakt het leven moeilijker, omdat je keuzes moet maken en voor dilemma's komt te staan. En misschien moet je werken op momenten dat het je niet uitkomt. Moet je afwijken van procedures. Het is een verandering en dat vinden mensen niet altijd leuk. Mensen worden meer op flexibiliteit van denken geselecteerd. Dat is meer aanwezig.'

Een respondent uit Noord-Holland heeft echter niet de ervaring dat het werken met data zaken lastiger maakt. Eerder is sprake van het omgekeerde. Hij traint medewerkers uit de opsporing en de intelorganisatie in het gebruik van tools die in het kader van het TROI ontwikkeld zijn. Hij ziet dat bij sommige medewerkers de schellen van de ogen vallen. Werk waar ze eerst twee dagen over deden, kunnen ze nu in een paar minuten! Dat geldt niet voor al het werk, maar dat er een grote tijdsinstaat te behalen is, is duidelijk. Ook is zijn ervaring dat medewerkers ontdekken dat zij veel sneller effect kunnen sorteren in een zaak, of als zij op een dood spoor zijn beland hun aanpak makkelijk over een andere boeg kunnen gooien. 'Hoe gaaf is dat?'

Geen interesse

Naast angst voor het onbekende, komt het ook voor dat politiemensen geen belangstelling hebben voor de digitale wereld en daardoor geen affiniteit hebben met digitaal politiewerk. Een van de respondenten vertelt dat deze mensen al afhaken als je begint over een IP-adres en over de opbouw daarvan. Dat vinden ze niet interessant: 'Terwijl ik het dus wel interessant vindt, omdat het bij wijze van spreken kan zeggen uit welk land je komt. Dan denk ik: je wilt het toch onderzoeken, dan wil je dat toch weten?' Deze respondent vertelt dat het van belang is de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering bij te houden. Maar ook daar merkt deze respondent dat mensen afhaken door een gebrek aan belangstelling voor het onderwerp.

Geen zin (om te veranderen)

Een volgende reden voor weerstand tegen digitaal en datagedreven politiewerk is dat medewerkers er geen zin in hebben. Of beter gezegd: sterk gehecht zijn aan hun bestaande werkrouines en die liever niet zien veranderen. Uit meerdere gesprekken blijkt dat een deel van de medewerkers sterk hecht aan voorspelbaarheid. Verandering is dan een bedreiging. Dat speelt óók binnen het digitale domein, leren we in een gesprek met een respondent van een Team Digitale Opsporing (TDO) in Noord-Holland. Sommige medewerkers doen al jaren uitleeswerk van mobiele telefoons en harde schijven en vinden dat prima. Die willen geen andere software en nieuwe ideeën. Die leveren de data op en daarmee is hun werk klaar. Die opstelling is moeilijk houdbaar, vindt deze respondent, die spreekt over 'robots'. Het werk van een digitaal onderzoeker zou veel verder moeten gaan:

'Digitaal onderzoeken is in mijn ogen het uitlezen van een gegevensdrager en dan op zoek gaan naar sporen binnen de data. Maar ik merk dat sommige collega's dat niet eens doen. Die lezen alleen een telefoon uit, en het onderzoeken laten ze eigenlijk achterwege. Dat laten ze over aan de tactiek. En dan verwachten ze dat de tactiek met software in de telefoon gaat kijken. Maar de tactiek heeft daar veel te weinig tijd voor en heeft eigenlijk ook veel te weinig kennis om dat goed te kunnen. Als je het hebt over digitaal opsporen, dan moet je als digitaal onderzoeker van a tot z betrokken zijn. Dat je naar de briefings gaat, dat je weet welke nieuwe onderzoeken binnen zijn gekomen, dat je aan de voorkant al adviseert. Bijvoorbeeld dat je zegt dat je bepaalde data zou willen vorderen. En bij een doorzoeking welke data je wel of niet in beslag wil nemen. En aan de achterkant, als je de doorzoeking gehad hebt en de telefoons binnen hebt gekregen en uitgelezen, dat je dan bedenkt welke onderzoeksvragen er zijn, en hoe we denken die data uit de telefoons te halen. Dat je zelf ook in de data gaat zitten kijken. Dat je een bepaalde participatie met tactiek aangaat om het digitaal onderzoek te voltooien. Dat is wat ik, zeker bij de basisteamrecherche en de districtsrecherche, heel erg mis.'

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat medewerkers niet altijd zin hebben in eenvoudig digitaal politiewerk, horen we bij de eenheid Midden-Nederland. Een digitaal spe-

cialist van een cybercrimeteam vertelt dat eenvoudige taken, zoals een bevraging doen op een IP-adres, blijven staan op de actielijst van het team:

‘Op het bord staan wat bankhelpdeskfraudezaken, want die doen we ook af en toe, maar ook wat technische enge cybercrimezaken. En dan zijn de taakjes op van de bankhelpdeskfraudezaken. En dan zeggen de collega’s: we hebben niets te doen, want het bord is leeg. Terwijl er voor het technische onderzoek ook gewoon taken op staan die zij best wel kunnen oppakken vanuit de T-shape.’

Als deze respondent de collega’s in het team hierop aanspreekt, klappen sommigen dicht, maar anderen geven dan toch aan het te willen oppakken: ‘En de volgende dag zeggen ze dat het af is en dan denk ik: top!’

Bij de Landelijke Eenheid vertelt een respondent over een teamleider van een opsporingsteam die weigerde om met cryptodata te werken. De respondent vermoedt dat het voor deze teamleider te lastig was. Maar mogelijk speelt ook een rol dat dit team het traditionele werk te leuk vindt om los te laten:

‘Ze willen zelf naar buiten, buitenspelen zal ik maar zeggen. En die spraaktaps erin. We hebben nu te maken met een generatie die tegen hun pensioen aanzit. Die gewoon een beetje de boot mist. Die kunnen niet mee met die digitalisering van de opsporing. En een hele groep jonge mensen die eager is om dat wel te doen. En soms zijn ze wat teleurgesteld in zo’n opsporingsteam en dan gaan ze weer weg. Of ze zitten in een goede omgeving en boeken mooie resultaten. Ik zie nu een cultuuromslag die gaande is. Ik zie dat oude teamleiders, met een oude manier van leidinggeven en opsporingsonderzoeken uitvoeren, worden vervangen door een nieuwe generatie. Die op een andere manier met de opsporing omgaat, en op een andere manier met de opsporingdata. Dus er is een verjongingsslag gaande. Dat gaat het verschil maken.’

Schuren en botsen

Een volgende reden voor gebrekkig samenspel die respondenten noemen is frictie op persoonlijk vlak. Dat kan in alle werksituaties gebeuren, maar een digitaal specialist vertelt dat zij er in haar rol ook mee te maken krijgt omdat collega’s soms moeite lijken te hebben met haar rol en positie als specialist. Ze vertelt:

‘Ik denk dat het ook wel vaak op persoonlijkheden aankomt. Inclusief mijn eigen persoonlijkheid, hè. En dat dat gewoon botst. Ik ben in die zin wel heel zakelijk. Het maakt me niet zoveel uit of ik je mag of niet mag, als je hulp nodig hebt voor het werk, dan zal ik je helpen. Maar ik zal je niet vragen hoe het gaat en hoe je vakantie was, want dat boeit me niet. Dus dat laat ik dan. Persoonlijk kan ik heel slecht tegen autoritaire ... er zijn toch, helaas, redelijk wat mannen die niet respect voor je hebben als specialist in het digitale. Dat voel ik en dat weet ik. En dat trek ik heel slecht. Alleen ik weet ook wel dat ik hun mening toch niet kan veranderen. Maar het is ook wel irritant dat ze het niet voor waar aannemen en dan op de achtergrond allemaal checks gaan

doen. En weet je, ik heb het niet meer nodig om mezelf te bewijzen. Dus op een gegeven moment denk ik: zoek het lekker uit. Maar daar schuurt het natuurlijk wel. Want ik ga dan ook mijn eigen ding doen.'

Het is dus niet vanzelfsprekend dat je als specialist een positie hebt. Een specialist herinnert zich een casus waarbij ze een voorgenomen aanhouding van een verdachte tegenhield. Dat was maar goed ook, want anders was iemand ten onrechte aangehouden. Ze liep er echter tegenaan dat de teamleider van het onderzoeksteam haar bevindingen niet goed begreep. En die bovendien als kritiek opvatte. 'Maar er was niemand anders in staat om er opnieuw in te duiken, behalve ik en de digitaal specialist.' Wat de situatie extra pijnlijk maakte was dat de teamleider net de dag ervoor trots aan de officier van justitie had gemeld dat er een verdachte aangehouden zou worden. De specialist heeft lang nagedacht hoe ze het een volgende keer zou doen. Ze kwam tot de slotsom dat de digitaal specialist eigenlijk altijd uitgenodigd moet worden voor het overleg van de vaste kern van leidinggevenden van een TGO als er een digitale component speelt.

Zij-instromers

Verschillende respondenten vertellen over de positie van hoger opgeleide zij-instromers bij de politie, die het soms best zwaar kunnen hebben. Een respondent, zelf zij-instromer, vertelt dat zij er al in haar opleiding voor gewaarschuwd werd dat niet alle politiemedewerkers zouden staan te juichen om haar komst. Ze heeft zelf inderdaad ervaren dat een collega haar als concurrent zag, in plaats van als samenwerkingspartner, en haar positie trachtte te ondermijnen: 'Omdat ik zijn werk, dat heel traditioneel was, beter deed op mijn manier, waardoor zijn relevantie verdween.' Ze haast zich om eraan toe te voegen dat dit wel een uitzondering was en dat er ook veel collega's zijn waarmee de samenwerking juist goed verloopt. Een tactisch rechercheur vertelt over soortgelijke frictie, maar dan vanuit het andere perspectief:

'In het begin kregen zij-instromers als ze binnenkwamen gelijk een rang opgeplakt. En sommigen dachten dat ze zelf de wereld hadden uitgevonden. En die gingen een rechercheur met 25 jaar ervaring vertellen hoe het in elkaar zat. Terwijl die rechercheur het al tientallen keren gedaan had en zei: ik snap dat het zo in het boekje staat, maar misschien moeten we het zo doen want zo doen we het hier al jaren. Dat soort situaties, dat kreeg je natuurlijk wel.'

De beide voorbeelden illustreren hoe de onbekendheid met (het werk van) de ander een effectief samenspel in de weg kan staan.

Een andere respondent wijst in dit verband op het onderscheid dat binnen de politieorganisatie wordt gemaakt tussen executieve en niet-executieve medewerkers. Zij-instromers zijn veelal niet-executief (en dus niet wapendragend), wat soms een drempel vormt om voor 'vol' te worden aangezien. Deze respondent werpt de vraag op in hoeverre dit onderscheid houdbaar en wenselijk is, nu er steeds meer digitaal specialisten van buiten de organisatie instromen. Dit thema speelt ook nog op een andere manier,

namelijk in het onderscheid dat binnen de politie wordt gemaakt tussen operationele en niet-operationele sterkte. Bij de vorming van de Nationale Politie zijn expliciete afspraken gemaakt over de verhouding tussen 'os' en 'nos', om de operationele sterkte te waarborgen. Deze respondent wijst er echter op dat met de groei van het aantal digitale specialismen dit onderscheid aan betekenis verliest: 'er zijn wel veertig verschillende functies ontstaan, waarbij je je af kunt vragen of die nu 'os' of 'nos' zijn, dat is lastig.'

Concurrentie

Spanningen spelen niet alleen tussen disciplines, maar kunnen ook binnen een en dezelfde discipline aan de orde zijn. Een leidinggevende uit het inteldomein herinnert zich een onderzoek waar twee analisten aan werden toegevoegd. De ene was een senior analist met een lange staat van dienst bij de politie. De ander was een Operationeel Specialist-A, vers van de universiteit. Beide analisten verrichtten waardevol werk, maar elk op een volstrekt andere manier. Het boterde echter niet tussen de twee, onder meer omdat de senior analist niet kon verkroppen dat de jonge collega een hogere rang had dan hijzelf. Ze deden toch beiden analistenwerk? Op zijn beurt vond de jonge analist dat het werk van zijn oude collega aan relevantie had ingeboet, terwijl zijn eigen werk het verschil maakte. De leidinggevende vertelt gesprekken met beide analisten te hebben gevoerd om ze te laten stoppen met ruziemaken. Daarbij benadrukte hij de waarde van het werk van de senior en dat het lezen van verklaringen en het meedenken met tactiek voor een gedeelte wel zou blijven, maar dat de stap naar big data ook nodig was en dat de OS-A daar dan juist weer goed in was: 'Jullie kwaliteiten hebben we allebei nodig in het onderzoek, dus versterk elkaar nu in vredesnaam en ga elkaar niet de tent uitvechten.'

De komst van nieuwe, hoogopgeleide medewerkers kan dus tot spanningen leiden. Een respondent vertelt over een groep analisten:

'Over de data-analisten die we hebben aangenomen is veel gedoe geweest binnen de traditionele club van analisten. Want in principe heb je dezelfde functie en krijg je evenveel betaald, maar ze voelden zich heel erg in het nauw gedreven door deze data-analisten alsof zij hun werk gingen overnemen. Alsof zij de leuke klussen gingen doen en de traditionele analisten op een district kwamen te zitten met simpelere zaken. Je moet heel erg oppassen hoe je het doet. Puntje bij paaltje zijn het wel mensen met een specialisme die niet afgeschrikt worden door hele grote datasets, die weten hoe ze daarmee moeten omgaan, en zelfs een stukje kunnen coderen bijvoorbeeld. Ook al heeft het dezelfde functie op papier, het is wel een specialistisch stukje binnen het analysewerk. We moeten het op de juiste manier verkopen, dan is er niks aan de hand. Maar dat kan wel heisa opleveren.'

Weer een andere respondent herinnert zich dat het gevoel van concurrentie ook speelde bij het TDO. Deze respondent legt uit dat het TDO zo'n vijftien, twintig jaar geleden is ontstaan vanuit een groep politiemensen die handig waren met computers. Die kregen een eigen afdeling om iets met computers te doen. Later kwam daar het uitlezen

van telefoons bij. Volgens deze respondent werden de TDO's echter nooit echt gewaardeerd door de leiding en was het een beetje een vergeten groep. Toen cyber opkwam en er vanaf 2018 allemaal cyberteams kwamen, gaf dat een gevoel van afgunst bij de TDO's:

'Er zit natuurlijk heel snel jaloezie in dat werk. Vaak omdat het specialisten zijn die het gevoel hebben van: hé, er komt een andere specialist, die zit op een aanpalend vakgebied, wat doet die eigenlijk op mijn vakgebied, hier ben ik heer en meester. Het is dus ook protectionistisch, absoluut. Dat is dan het TDO, daar kwam het cyberteam bij. Je voelt de spanning al. Tot op de dag van vandaag zit daar spanning op.'

Strijdige belangen

Ook strijdige belangen en andere professionele opvattingen kunnen een wissel trekken op de samenwerking tussen politiemensen uit verschillende disciplines. Een operationeel specialist van een TDO vertelt wel eens strijd te hebben geleverd met collega's uit de tactische opsporing, omdat die behoefte hadden aan 'handjes aan het bed' en niet aan digitale rechercheurs die alleen maar bij de briefing aansloten en gesprekken voerden. De tactisch rechercheurs zochten mensen die telefoons uit konden lezen. Daarop heeft de operationeel specialist gevraagd of er dan ook iemand was die naar die data zou kijken, want wat had het anders voor zin? Zo heeft hij zijn tactische collega's geprobeerd een beter begrip te geven van wat een digitaal rechercheur in een onderzoek kan betekenen. Inmiddels is de situatie volgens hem verbeterd.

Gevraagd of hun specifieke specialistische kennis voldoende benut wordt door de organisatie, antwoorden twee digitaal specialisten dat dit overwegend het geval is, maar dat zij soms ook worden ingezet als extra handen aan de kar. De ene respondent vertelt in het weekend 'gewoon dooie lijken op te rapen', terwijl de ander vertelt soms taken te moeten doen die onder haar niveau zijn, zoals het kopiëren van een vordering of een dossier. Ze voelt zich niet te goed om het te doen, maar vindt zich eigenlijk wel overgekwalificeerd.

Bij de eenheid Midden-Nederland is ervoor gekozen om aan elk van de vijf districtsrecherches twee digitaal specialisten vanuit het Digitaal District toe te voegen. Zo brengen zij de digitale blik in het werk van de districtsrecherches in, is het idee. In de praktijk staat hier soms spanning op omdat de districtsrecherches de specialisten voor andere taken inzetten. We vragen hoe de leiding van het Digitaal District daar dan mee omgaat. Het gesprek met de leiding van de districtsrecherches wordt hierover wel gevoerd, maar het Digitaal District kiest vooral een pragmatische aanpak: ze stellen zelf een zaak voor waarin nadrukkelijk een digitale component zit. Kan een districtsrecherche daar niet aan gaan werken? Dan kunnen de digitaal specialisten daaraan worden toegevoegd. 'We proberen ze wat zaken aan te reiken,' vertelt een respondent van het Digitaal District, 'want er ligt zoveel, het is niet moeilijk iets te kiezen.' Een andere respondent snapt dat het lastig is voor tactische teams om de keuze te maken voor gedigitaliseerde criminaliteit:

‘We zullen echt voor die nieuwe criminaliteit moeten kiezen, we kunnen het niet meer nog een klein beetje erbij doen, het gaat andere dingen wegdrukken, dat kan niet anders. Kijk, er wordt altijd gekozen door de politie. Alleen dat gebeurt onder tafel. Er wordt onder tafel gekozen. Als je fiets is gestolen en zo’n zaak wordt niet opgepakt, dan krijg je gewoon een brief van helaas hebben we geen aanknopingspunten kunnen vinden, dus uw zaak is hiermee afgedaan. En dan denk je: ja, dat snap ik wel dat de politie dat niet doet. Alleen nu zullen we echt een duidelijke keuze moeten maken voor de gedigitaliseerde criminaliteit, ook voor onze legitimiteit. Want de daling van de traditionele criminaliteit levert niet meteen capaciteit op om iets anders aan te pakken. Het zijn geen communicerende vaten, het is veel complexer.’

4.6 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we op basis van ons veldwerk bij de drie eenheden beschreven hoe het samenspel van professionals uit verschillende disciplines bij digitaal en datage-dreven politiewerk concreet vorm krijgt. Er zijn tal van verschijningsvormen, maar er tekenen zich duidelijk enkele algemene principes af. Samenspel tussen mensen veronderstelt in de eerste plaats nabijheid en relationele vermogens. Daar hoort ook het vermogen bij om je in het werk en de positie van een ander te verplaatsen. We zijn ook ingegaan op frictie en weerstand, op verklaringen voor de vraag waarom samenspel soms ook *niet* tot stand komt. Deze verklaringen varieerden van angst voor het onbekende en om fouten te maken tot een sterke voorkeur voor de eigen vertrouwde werkwijze. De komst van digitale en dataspecialisten wordt soms ook als een bedreiging gezien. Zij-instromers bij de politie hebben het om die reden niet altijd makkelijk. Hierbij speelt een rol dat klassieke werkerterreinen als het werk in blauw of het tactische opsporingswerk andere omgangsvormen kennen dan die in de wereld van digitale en dataspecialisten. In ons veldwerk vertelden respondenten hierover in termen van extrovert versus introvert. Ook wordt vaak gesproken in termen van een meer actiegericht versus een meer analytisch georiënteerde houding. De vraag is welk ontwikkel-perspectief deze – generaliserende en ook wel stereotyperende – beelden bieden. Vanuit het veldwerk dienen zich twee antwoorden aan.

Een eerste is die van het omarmen van verschil. Enkele respondenten hebben hier expliciet aandacht voor gevraagd omdat diversiteit de kwaliteit van het werk ten goede komt. De realiteit is echter dat het in een organisatie die veelal nog in functionele afdelingen is georganiseerd met vaak sterke collectieve identiteiten nog niet zo makkelijk is deze ruimte voor verschil te organiseren. De vormen van multidisciplinair samenspel bieden een geschikte basis, maar het veldwerk laat zien dat ook daarbij vaak oude patronen opspelen. Bijvoorbeeld dat een tactische coördinator het voortouw neemt in een onderzoek en de specialisten zich voegen in hun traditionele volgersrol. Dat neemt niet weg dat het pleidooi voor het omarmen van verschil wel een wenkend perspectief is voor de politie, waar naar verwachting alleen maar meer mensen van buiten zullen instromen met ook heel verschillende profielen. Bewustere aandacht voor het bouwen

aan, waarderen van en behouden van pluriformiteit is dan ook een belangrijke leiderschapsopgave.

Een tweede antwoord is het inzetten van verbindende professionals die als bruggenbouwers niet alleen disciplines, maar vooral ook mensen met elkaar verbinden. Waar de organisatie en het traditionele leiderschap soms maar moeizaam over de grenzen van de spreekwoordelijke silo's weten te stappen, slagen de bruggenbouwers daar wel in door een combinatie van sociale vaardigheden en kennis van hun eigen domein en dat van de ander. Via hen komt de sociale innovatie die het digitale en datagedreven politiewerk vergt in belangrijke mate tot stand.

5 Methodische en ethische aspecten

5.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk hebben we beschreven hoe politiemensen uit verschillende disciplines samenwerken bij digitaal en datagedreven politiewerk. Daar komt soms heel specialistische kennis bij kijken. Tegelijkertijd bleek digitaal en datagedreven politiewerk van invloed op de volle breedte van het politiewerk. Ook niet-specialisten krijgen te maken met digitaal en datagedreven politiewerk. Dit roept verschillende vragen op van methodische en ethische aard. Hoe borg je bijvoorbeeld de kwaliteit van digitaal en datagedreven politiewerk als niet iedere medewerker over specialistische kennis beschikt? Welke risico's bestaan er op methodische fouten, bijvoorbeeld omdat data verkeerd worden geïnterpreteerd? En zijn medewerkers zich bewust van de ethische aspecten die samenhangen met het werken met data? Bijvoorbeeld de bescherming van de privacy van burgers of de mogelijkheid van bias in datasets, met het risico op discriminatie? Deze en andere vragen komen in dit hoofdstuk aan de orde, waarbij we eerst stilstaan bij de methodische aspecten van digitaal en datagedreven politiewerk en vervolgens bij de ethische aspecten.

5.2 Methodische aspecten

In de politieke opsporing staat waarheidsvinding centraal. Dit stelt methodische eisen aan het opsporingswerk: de politie dient methodisch, onbevooroordeeld en onafhankelijk, transparant en navolgbaar haar onderzoek doen. De opmars van digitaal en datagedreven politiewerk verandert hier niets aan, maar de specifieke kenmerken ervan brengen wel nieuwe vragen met zich mee. Want er kan veel misgaan bij het werken met digitale sporen (Van Beek, 2025). Dit lichten we hierna nader toe aan de hand van de volgende aspecten die in ons veldwerk naar voren kwamen: het formuleren van onderzoeksvragen, de kennis van systemen, het interpreteren van data en onderzoeksvaardigheden.

Onderzoeksvragen formuleren

Het eerste methodische aspect betreft het formuleren van een scherpe, werkbaar onderzoeksvraag. Dat is voor opsporingsonderzoek in het algemeen wenselijk, maar zeker ook van belang voor digitaal en datagedreven politiewerk. Anders raak je al snel

het spoor bijster in de data. In de praktijk vinden veel recherechters dit echter nog niet zo makkelijk. Twee voorbeelden kunnen dit illustreren.

Het eerste voorbeeld speelt bij de eenheid Midden-Nederland, waar een digitaal specialist bij een digitaal platform op een districtsrecherche de vraag krijgt een telefoon uit te lezen. De digitaal specialisten krijgen regelmatig dergelijke vragen van collega's uit andere disciplines. In de praktijk blijkt degene die hulp vraagt vaak geen goed idee te hebben waarnaar hij of zij op zoek is. Het leidt tot ongerichte vragen als 'Wil je deze telefoon uitlezen?' of 'We willen graag de communicatie hebben'. Het blijkt kennelijk heel lastig om een gerichte onderzoeksvraag te formuleren waar een digitaal specialist mee aan de slag kan. Een mogelijke verklaring is dat niet iedere rechercheur zich bewust is van de enorme hoeveelheid data die een smartphone bevat. Dat gaat met gemak om vele gigabytes aan data. Het is zeer tijdrovend om daar zonder gerichte vraag in te gaan zoeken. In een onderzoek waarbij sprake is van een groot aantal in beslag genomen telefoons is dit helemaal onbegonnen werk. Een digitaal specialist van de eenheid Midden-Nederland legt uit hoe zij haar collega's helpt om tot een werkbare onderzoeksvraag te komen. Als mensen een telefoon komen brengen, vraagt ze wat de casus is. Naar welke informatie een rechercheur op zoek is. Misschien blijkt het dan niet eens nodig om de telefoon uit te lezen. Bijvoorbeeld als iemand alleen maar wil weten wie de eigenaar van de telefoon is. Deze digitaal specialist vindt het om meerdere redenen van belang om geen genoegen te nemen met een algemene, ongerichte opdracht. Enerzijds omdat het heel veel tijd scheelt als er gericht gezocht kan worden. Maar anderzijds ook om te voorkomen dat degene die de vraag stelt alle data krijgt die op de telefoon staan – en daar vervolgens niets mee weet te beginnen: 'Hier heb je je data terug, zie maar wat je ermee doet. Dat willen we eigenlijk het liefst niet.'

Het tweede voorbeeld komt van de Landelijke Eenheid, waar een operationeel specialist van het Team Digitale Opsporing vertelt over zijn ervaringen in onderzoeken en bij het vorderen van data. Ook deze respondent heeft de ervaring dat er soms te makkelijk gedacht wordt over het opvragen en analyseren van data. Zo kreeg een analist laatst de vraag in het systeem na te gaan wie er allemaal op een bepaalde locatie in een stad aanwezig waren toen daar rellen uitbraken. De operationeel specialist vermoedt dat degene die de vraag stelde zich niet goed bewust was van de strekking: 'Daar komen 7.000 telefoonnummers uit. Wat wil je dan verder met die data?' Hij vervolgt dat het ook van belang is op voorhand na te denken hoe je verdergaat als je een vordering voor bijvoorbeeld telefoon- of internetgegevens hebt gedaan. Hoe ga je die data verder analyseren? Welke stappen moet je zetten om die set behapbaar te maken? De operationeel specialist vindt dat je daar al over na moet hebben gedacht voor je de vordering uitstuurt, al is dat meer iets voor een analist dan voor een tactisch rechercheur:

'Als je netjes uitlegt van we gaan deze set bevragen en daarna willen we dit en dit met de data gaan doen, want dan verwachten we dit scenario te toetsen, dan is een officier van justitie veel eerder geneigd toestemming te geven. Die denkslag is bij een traditionele rechercheur iets minder aanwezig dan bij de groep nieuwe data-analisten die het beter kunnen inschatten. In een opsporingsonderzoek moeten ook gewoon simpelweg

camerabeelden worden opgevraagd. Iemand moet fysiek willen helpen bij het in beslag nemen daarvan. Er moeten ook tapgesprekken worden uitgeluisterd. Dat zijn allemaal taken die heel klassiek zijn. Zo'n onderzoeker is meer bezig met het verzamelen van specifieke informatie, het ophalen en uitwerken ervan. Dan heeft hij minder tijd om overkoepelend naar alle data te kijken. Daar komt de analist dan weer naar voren. Hij hoeft geen camerabeelden op te vragen en hoeft geen gesprekken uit te werken. Hij neemt alleen de informatie tot zich die door de onderzoekers is verzameld. Die heeft de tijd om te puzzelen.'

Kennis van systemen

Een tweede methodisch aspect dat van belang is bij digitaal en datagedreven politiewerk gaat over het vermogen om bij het bevragen van informatiesystemen goed te begrijpen wat de output wil zeggen – en wat niet. Dat is van belang om verkeerde conclusies te voorkomen. Een digitaal specialist van de eenheid Midden-Nederland vertelt dat er regelmatig ten onrechte de conclusie wordt getrokken dat er geen informatie is als een systeem geen 'hit' geeft bij een zoekvraag. Dat speelt bijvoorbeeld als er een CIOT-bevraging wordt gedaan om te weten op wiens naam een telefoon of IP-adres staat. Als er dan geen 'hit' komt, wordt al snel geconcludeerd dat een nummer of adres niet in gebruik is. Maar dat hoeft helemaal niet het geval te zijn, want niet alle providers zijn aangesloten bij het CIOT. Maar dat is weer niet bij alle politiemedewerkers bekend. Een ander voorbeeld is een tool waarmee onderzoekers in fotobestanden naar een tekst kunnen zoeken. Een prachtig hulpmiddel om het werk te vergemakkelijken, maar ook hier ligt het risico op de loer dat er bij een 'no hit' ten onrechte wordt geconcludeerd dat de zoekterm niet voorkomt. Juist nu binnen de politie het gebruik van tooling toeneemt, is het van belang dat gebruikers van deze tools zich bewust zijn van de beperkingen ervan. Overigens is het gebruik van de zogenoemde TROI-tools voorbehouden aan gebruikers die hier eerst een korte training voor hebben gevolgd.

Data interpreteren

Een derde aspect betreft het interpreteren van data. Verschillende respondenten vertellen over fouten die kunnen ontstaan bij een verkeerde interpretatie van telefoongegevens. De 'histo's', de historische gegevens die de politie kan vorderen bij telecombedrijven, bevatten weliswaar waardevolle data, maar zijn ook heel specifiek. De data worden primair door de telecombedrijven opgeslagen voor hun eigen bedrijfsvoering. Als een gebruiker mobiele data verbruikt, wordt de start van zo'n sessie geregistreerd met de bijbehorende gsm-mast. Uit dat gegeven kun je dan niet afleiden of de gebruiker op die plaats is gebleven, of misschien wel op pad is gegaan. Je kunt dus niet concluderen dat iemand geen andere masten heeft aangestraald. Een juiste interpretatie van historische telefoongegevens luistert dus nauw en vergt kennis van de wijze waarop telecombedrijven werken én kennis van de werking van mobiele telefoons en gsm-masten.

Een digitaal onderzoeker, werkzaam voor het Team Bestrijding Kinderporno en Kindersekstoerisme van de Landelijke Eenheid, geeft nog enkele andere voorbeelden van fouten die kunnen ontstaan door een verkeerde interpretatie van data:

'Er zijn collega's die bijvoorbeeld als zij een datum en tijd van een bestand tegenkomen het gelijk voor waarheid aannemen. En we hebben ook collega's die weten dat ze daar niet gelijk conclusies aan moeten verbinden omdat het ook een tijd kan zijn van het systeem zelf. Die gaan dan met de digitaal rechercheur op onderzoek. Kan ik deze tijd wel vertrouwen? Beide collega's kunnen zien wat er staat, maar de ene weet of je het kan vertrouwen en de ander denkt het zal wel goed zijn want het staat in de computer. GPS-locaties is een ander voorbeeld. Soms staat daar een getalletje achter de coördinaten. Dat zegt hoe betrouwbaar de coördinaten zijn. Dus dan is het een cirkel om de coördinaten heen. Dus als de coördinaten op een specifiek woonhuis uitkomen moet je niet met veel bombarie daar de voordeur intrappen. Dan moet je kijken hoe betrouwbaar de coördinaten zijn. Je moet erom lachen, maar acht jaar geleden was dit risico er echt nog bij ons team. En nu weet iedereen hoe je hiermee moet omgaan. Dat is een verhoging van het niveau. Je merkt gewoon dat mensen het nu beter kunnen oppakken omdat ze meer met IT te maken hebben gehad.'

Een verkeerde interpretatie van data kan verstrekkende gevolgen hebben. Een respondent van de eenheid Noord-Holland herinnert zich een casus waarbij een persoon ten onrechte was aangehouden en in verzekering gesteld. Deze persoon werd in verband gebracht met een bedreiging, maar bleek er niets mee te maken te hebben. De vergissing was ontstaan doordat rechercheurs verkeerde aannames hadden gedaan bij het identificeren van de eigenaar van een anoniem socialmedia-account. Een internetspecialist van de politie ontdekte de fout, waarna de aangehouden persoon op vrije voeten werd gesteld. De respondent legt uit hoe de vergissing kon ontstaan:

'Je moet wel de werking van verschillende platformen kennen om te kunnen zeggen: we hebben dit anonieme account op platform X en hé, we kennen ook iemand op platform Y, is dat wellicht dezelfde? Bij sommige platforms moet je je registreren met een e-mailadres en bij andere niet. En soms zijn er dan mensen die hun eigen e-mailadres opgeven. Dan hebben we een Gmail-adres. Dan gaan we bij Gmail de gegevens opvragen van het e-mailadres en dan komen we bij een echte identificatie uit. Nou, zo heb je zeg maar hinkstapsprongen van het ene platform naar het andere. En dan moet je precies weten hoe zo'n platform werkt, welke gegevens je daar moet opgeven, enzovoorts, enzovoorts. Alleen maar zeggen: die naam komt ook voor op TikTok of op Instagram, dat is dezelfde persoon, dat kan niet, daar moet je natuurlijk meer onderzoek naar doen.'

Juist omdat dit best ingewikkeld werk is, is in Noord-Holland de Internet Ondersteuningsgroep ingericht, vertelt de respondent. Niet alleen om veilig en secuur te werken en de juiste conclusies te trekken, maar ook om het bewijs zorgvuldig vast te leggen, zodat ook te reproduceren is hoe de politie tot haar bevindingen is gekomen. Over dat laatste aspect moet niet te licht worden gedacht, want een speurtocht op internet is vluchtig. Een dag later is het al lastig te reconstrueren hoe je precies tot bepaalde uit-

komsten bent gekomen. Deze respondent benadrukt daarom het belang om het zoekpad vast te leggen en om de pagina's die zijn bezocht veilig te stellen.

In Midden-Nederland vertelt een digitaal wijkagent dat een vergissing soms in een klein hoekje zit. Het betrof een geval van spoofing, waarbij een ander telefoonnummer bij een oproep wordt meegestuurd dan het nummer waarvandaan gebeld wordt. In dit geval betrof het een nummer van een nietsvermoedende burger. De digitale wijkagent deed onderzoek naar het nummer in de veronderstelling dat het om een crimineel ging:

'Wij hebben die gegevens dus ook verkeerd geïnterpreteerd, dus wij hebben dat nummer gelijk onder de tap gegooid en we kregen dus echt privégesprekken mee dat we dachten: dit is niet de verdachte, dit is spoofing geweest, gelijk afsluiten die onzin. Dat zijn zeker fouten die kunnen gebeuren, maar die moeten ook gebeuren om te kunnen begrijpen wat er speelt. En maak alsjeblieft fouten. Ik zeg ook tegen de studenten: ga alsjeblieft geen gedrag vertonen waarvan jij denkt dat ik het wil zien. Ik red je er wel weer uit. Maar als jij gewenst gedrag laat zien, dan ga je het niet leren hoor. Als jij altijd stopt voor rood dan weet je niet wat er gebeurt als je er doorheen rijdt. Probeer het gewoon.'

Dit pleidooi voor een werkcultuur waarin medewerkers fouten moeten kunnen maken, doet niet af aan het bewaken van de kwaliteit van onderzoek. Verschillende respondenten vertellen over een vierogenprincipe waarbij processen-verbaal gecontroleerd worden door een tweede persoon, bijvoorbeeld een dossiervormer. Maar het komt ook voor dat digitaal specialisten elkaars werk nalezen om te zien of alles 'technisch goed op papier staat', zoals een digitaal specialist het verwoordt. Toch is het uiteraard beter fouten te voorkomen dan deze te moeten herstellen. Verschillende respondenten spreken de hoop uit dat medewerkers elkaar opzoeken als zij niet helemaal zeker van hun zaak zijn. De praktijk wijst uit dat dit niet altijd gebeurt; niet uit onwil, maar omdat medewerkers zich niet altijd bewust zijn van wat zij niet weten. Een operationeel specialist Digitaal uit de eenheid Midden-Nederland vertelt hierover het volgende:

'Ik denk dat er in de basis eigenlijk geen verschil in zit. Bij de tactisch rechercheur is er ook altijd ingestampt: alleen opschrijven wat 100% waar is. Maar als zij hun expertise gaan toepassen op het digitale werkveld, dan wordt het lastig. Want als jij als tactisch rechercheur in een Telegramgroep zit en je ziet een Telegramgebruiker die zegt: ik ga de boel in de fik steken in West en die gebruiker die heet Pietje en je zegt als tactisch rechercheur: dat is Pietje, die zie ik in het systeem staan, dat is persoon X ... Ja, die Pietje kan ook de naam van iemand anders daar neerzetten om iemand te framen of iemand te doxen. Daar moet je wel bij stilstaan. Als digitaal rechercheur snap je dat elke idioot bij wijze van spreken een identiteit kan aannemen op het internet. Maar als je als tactisch rechercheur daar niet bij stilstaat en jij gaat er gewoon van uit dat wat op internet staat waar is, dan wordt het gevaarlijk. Dus ik denk dat

de mindset van iets 100% correct hebben wel bij de tactisch rechercheurs aanwezig is, maar dat je als tactisch rechercheur dat niet moet toepassen op een andere expertise. Dat moet je overlaten aan de digitaal rechercheurs.'

Onderzoeksvaardigheden

Een vierde aspect gaat over het belang van een onderzoekende houding en over kennis van methoden en technieken van onderzoek. Data zijn slechts een representatie van de werkelijkheid. Verschillende respondenten wijzen erop dat de politie zich niet blind moet staren op de data, maar vooral ook zelf moet blijven nadenken. Zo vertelt een respondent van de Landelijke Eenheid over een vakdag waarbij zijn teamleden een fictief onderzoek moesten doen. Het onderzoek ging om een vliegtuig dat zwaargehavig was teruggekeerd van een missie. De opdracht luidde te bepalen waar het vliegtuig verstevigd moest worden. Intuïtief dachten de meeste teamleden aan de vleugels, want daar waren de meeste kogelgaten te zien. Toch was het correcte antwoord precies andersom. Het vliegtuig met de kogelgaten in de vleugels was behouden teruggekeerd. Kennelijk konden de vleugels het nodige verduren. Maar juist op de plekken waar geen kogelgaten te zien waren, moest het vliegtuig worden versterkt. Want die toestellen waren nooit teruggekomen. De respondent vindt het een mooie analogie voor het werken met data: 'We hebben heel veel data en dan zie je iets. Maar wat zie je wel en wat zie je niet? We denken dat we weten wie onze grootste boef is, maar is dat ook echt onze grootste boef? Of komt het omdat we alleen maar naar de data kijken van die grote boef? Deze respondent wijst erop dat er bij het werken met grote hoeveelheden data altijd verbanden zichtbaar zullen worden. Maar niet al die verbanden hebben ook betekenis:

'Hoe meer data, des te lastiger het wordt, omdat er eigenlijk altijd een verband is. Er zijn leuke onderzoeken gedaan waaruit bijvoorbeeld een verband bleek tussen de verkoop van pizza's in New York en het aantal sterfgevallen in Los Angeles. Dat is gewoon omdat er veel data zijn, en dan vind je altijd wel iets gek. [...] Als ik digitale data van iemand in beslag neem, kan ik van daaruit bij een volgende boef uitkomen. En dan neem ik diens data in beslag en dan pak ik nog een boef. En uiteindelijk heb ik drie boeven. En tussen die drie boeven blijkt een gemene deler te bestaan. Dat blijkt dan boef nummer vier te zijn. Dat is mooi, dat is interessant. Tegelijkertijd is het zo natuurlijk ook andersom. Als ik van jou je telefoon in beslag neem, is het ook hinkstap-sprong mogelijk een link tussen jou te leggen en een willekeurige crimineel in Nederland. Omdat jij misschien weer iemand kent of ergens in zit. Dus iets werkt twee kanten op. Daar moet je scherp op zijn. Maar dat heeft niet iedereen altijd even goed door.'

Meerdere respondenten menen dat datagedreven werken onderzoeksvaardigheden op wetenschappelijk niveau veronderstelt. Een operationeel specialist uit Midden-Nederland vertelt enthousiast over zij-instromers die gewend zijn wetenschappelijk onderzoek te doen: 'met brondocumentatie, uitleggen waarom iets is, valideren van gegevens

en de betrouwbaarheid benoemen.' Dat zijn methodes die volgens deze respondent 'eigenlijk best wel dicht bij het researchvak liggen'. Wat hem betreft is die wetenschappelijke benadering best breder toe te passen: 'Als je dat doorvertaalt, dan snappen die jongens echt wel wat ze moeten doen.'

5.3 Ethische aspecten

De toepassing van big data in het politiewerk geeft aanleiding tot het overdenken van verschillende ethische vraagstukken. Het waarborgen van de privacy van burgers is hiervan een voorbeeld. De zorg om schending van de privacy van burgers kent een lange geschiedenis. Al in 1890 maakten Warren en Brandeis zich in een artikel in de *Harvard Law Review* sterk voor het recht op privacy, op het recht van burgers 'to be let alone'. In onze huidige tijd heeft dit uitgangspunt onder meer een plaats gekregen in het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens. Artikel 8 van het EVRM waarborgt het recht op respect van het privé- en gezinsleven, van de woning en van correspondentie. Het op grote schaal inwinnen, opslaan en verwerken van data en persoonsgegevens staat hiermee op gespannen voet. De vraag is daarom gerechtvaardigd in hoeverre de politie terughoudendheid moet betrachten bij het inwinnen van data.

Een ander ethisch aspect betreft het risico op (onbedoelde) discriminatie van specifieke groepen door bias in datasets (Khalfa e.a., 2024; Schuilenburg, 2023; Ferguson, 2017). Rond dit aspect bestaan vooral zorgen bij de toepassing van kunstmatige intelligentie, waar sprake kan zijn van discriminerende algoritmes als deze getraind worden op data die een bias bevatten (Steen, 2024).

Een derde aspect betreft het delen van data en het benutten van data van derden. In hoeverre zou de politie data mogen delen met derde partijen als de aanpak van een concreet veiligheidsprobleem dit vergt? En in hoeverre mag de politie data van derde partijen benutten? En maakt het dan uit hoe die data verkregen zijn? Deze vragen zijn actueel omdat 'big data policing' een ontwikkeling is die niet alleen aan de politie voorbehouden is, maar waar ook partijen 'boven, naast en onder' de politie een rol bij spelen (Schuilenburg, 2023).

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van ethische aspecten die samenhangen met data-gedreven politiewerk. In het kader van dit onderzoek waren we benieuwd in hoeverre politiemensen zich bewust zijn van deze en andere ethische aspecten. Spelen overwegingen van ethische aard een rol in hun werk? En beïnvloeden die het samenspel tussen professionals uit verschillende disciplines? En ervaren zij wel eens ethische dilemma's in hun werk?

Verschillende respondenten met wie in het kader van dit onderzoek is gesproken, tonen zich bewust van de inbreuk die de politie doet op de privacy van burgers. Een respondent van de eenheid Midden-Nederland legt uit zich wat ongemakkelijk te voelen bij het gemak waarmee de politie inzicht kan krijgen in iemands hele leven alleen door een laptop in beslag te nemen:

‘Als we een woning binnengaan heb je toegang tot iemands hele leven. Het binnengaan van een woning mag eigenlijk niet zomaar. Dat is apart geregeld bij wet, daar moet je een machtiging voor hebben. Terwijl een laptop, daar kun je zo in. Ik vind daar wat van. Ik vind eigenlijk dat we dat te gemakkelijk kunnen als opsporingsdiensten. Je bent verdachte en dan nemen wij gewoon je laptop in beslag en dan kunnen we hem ook nog doorzoeken. Een collega vertelde dit te ondervangen door in het proces-verbaal onze zoektermen te benoemen. Dus wij doorzoeken niet de hele harde schijf. Dat kan ook niet, dat duurt veel te lang. Maar wij zoeken heel gericht op termen. Eigenlijk is dit hetzelfde als dat we een woning ingaan en alleen kijken in die kast waar mogelijk het eten staat, of iets dergelijks. Dat vond ik wel mooi om te horen dat men dat zo ondervangt. Want onze wetgeving loopt op dit vlak altijd achter.’

In de gesprekken komt telkens het spanningsveld naar voren tussen enerzijds de behoefte om zoveel mogelijk data te verzamelen en anderzijds de noodzaak om de privacy van burgers niet te schenden. Een respondent van de Landelijke Eenheid, betrokken bij de verdere ontwikkeling van het datedreven werken, meent dat de politie op dit vlak nog het nodige te doen heeft. Iedere politieambtenaar heeft de plicht om de inbreuk op de privacy van mensen te minimaliseren. Als je daar kansen voor ziet, moet je die ook benutten, meent deze respondent. Maar de praktijk is naar zijn mening weerbarstig: de politie maakt een veel grotere inbreuk op de privacy van mensen dan nodig is voor het doel dat ze wil bereiken. De respondent vertelt over een ervaring van enkele jaren terug die hij zelf had toen hij voor de vreemdelingenpolitie, de AVIM, in het aanmeldcentrum voor asielzoekers in Ter Apel werkte:

‘De rol van de politie daar is de identificatie van de vluchteling. En als het om een minderjarige vluchteling gaat, de vaststelling van de leeftijd. Vluchtelingen hebben bijna niets. Maar vaak wel een telefoon. Wat ze daar deden was een quickscan om één van die twee vast te stellen, of allebei. En dan pak je die telefoon en dan ga je er zo doorheen bladeren. Dat vond ik een mega-inbreuk op privacy. Want het zijn geen verdachten, het zijn vluchtelingen. Even ervan uitgaande dat ze te goeder trouw zijn. Want secundair zitten er soms strafbaarheidsdingen in. Maar in de basis zijn het gewoon vluchtelingen. Daar heb ik een heel ander proces voorgesteld: je moet de hele telefoon geautomatiseerd uitlezen, die twee dingen eruit halen en dan de rest weggooiën. Het lijkt in eerste instantie dan een grotere inbreuk, maar als je het zo hebt geautomatiseerd dat je alleen die dingen kan zien, dan vind ik dat qua privacyschending veel beter dan dat iemand door alle gekke foto's zit te kijken wat ons niets aangaat. Dit voorbeeld is al acht jaar oud of zo, maar dit soort gesprekken hebben we nog wel heel veel met elkaar te voeren.’

Dataverzameling hoeft volgens deze respondent op zich dus niet problematisch te zijn. De vraag is hoe de politie daar vervolgens mee omgaat. Het voorbeeld laat zien dat een technologische oplossing – het geautomatiseerd onderzoeken van een telefoon en alleen de relevante informatie teruggeven – een antwoord biedt op een van de dilem-

ma's rond datagedreven werken. Dit dilemma gaat over de gelijktijdige behoefte aan data-minimalisatie, waartoe de wetgeving ook verplicht, terwijl er tegelijkertijd behoefte is aan data-maximalisatie, om bijvoorbeeld voor AI-toepassingen modellen zo breed mogelijk te trainen met zo min mogelijk bias in de data. Technologische oplossingen zoals in het voorbeeld uit Ter Apel kunnen hier volgens deze respondent uitkomst bieden. Het sluit ook aan bij een groeiend bewustzijn over de wijze waarop de politie met privacygevoelige informatie omgaat. De politieterm 'binnen is binnen' is volgens deze respondent niet meer van deze tijd. Langzaamaan ziet hij een kentering: steeds vaker wordt de vraag gesteld: waarom doe ik dit en kan dit niet anders? Dat is mede het gevolg van de instroom van hoger opgeleide medewerkers, denkt deze respondent. Deze observatie horen we ook in een gesprek met een operationeel specialist van de eenheid Midden-Nederland die vertelt dat het vooral de datascientists zijn die kritische vragen stellen over het al dan niet koppelen van verschillende datasets. Terwijl 'technuten' vooral kansen zien en het maximale uit de techniek willen halen, zijn het volgens deze respondent vooral de datascientists die er scherp op zijn of wat de politie doet ook ethisch te verantwoorden is.

De gedachte dat het op zich niet problematisch is als de politie grote hoeveelheden data verzamelt, mits daar voldoende waarborgen voor worden ingebouwd, keert in verschillende gesprekken terug. Een teamchef van de Landelijke Eenheid legt bijvoorbeeld uit dat het verzamelen van ANPR-gegevens van alle passerende automobilisten niet problematisch is, omdat de politie alleen gericht zal zoeken binnen deze data. De brave burger heeft niets te vrezen, de politie is alleen op zoek naar criminelen. Deze chef zou het toejuichen als de functionaliteiten van ANPR-camera's worden uitgebreid, bijvoorbeeld door er andere sensoren aan toe te voegen. Zoals een sensor die kan detecteren of een auto beschikt over een jammer, een apparaat dat de radiosignalen van bakens verstoort. Handig als je vermoedt dat je auto door de politie of door criminelen van een baken is voorzien. De chef vertelt hoe de politie te werk zou kunnen gaan als ANPR-camera's gecombineerd zouden worden met een 'jammersniffer':

'Uiteindelijk zeg je niet: alle kentekens die voorbijrijden zijn voor mij interessant. Maar alleen die kentekens die gecombineerd worden met een jammer. Ergens moet je het kleiner maken. Want er zijn te veel data. We hebben gewoon te veel informatie. En voor die ANPR is het op zich goed geregeld. Als je daar een goed algoritme overheen laat draaien, dan haal je alleen de boeven eruit en niet de brave burger. En die anonimisering moet je gewoon blijven houden.'

We informeren of dit toch niet een vorm van een sleepnet is. Komt dit er niet op neer dat de politie zonder verdenking bijvoorbeeld alle rode Opels aan de kant zet? De teamchef ziet dat anders:

'Nee, want dat is een uiterlijke vormverschijning. Maar als je dan zegt: alle overvallen worden gedaan met een rode Opel Kadett, en die worden gedaan in de nachtelijke uren, in de buurt van grote wegen en daarbij heeft hij altijd zijn lichten uit bijvoor-

beeld. Criminelen maken gebruik van de snelweg, ze willen niet gezien worden dus ze proberen met een jammer zichzelf niet zichtbaar te maken en de transporten vinden plaats over de grens van Duitsland met Nederland. Als je die drie componenten erbij houdt, dan houd je maar een handje vol kentekens over die je eruit kan halen. En dan heb je vier kentekens die staan op naam van een burger die in de transportwereld werkt, die zou je kunnen laten afvallen. Maar er zijn vier voertuigen die in private lease kortstondig worden geleased bij een louche bedrijf. Nou, dan zou dat voor mij een mooi aanknopingspunt zijn om ons eens op te gaan focussen.'

Een volgende respondent, ook werkzaam bij de Landelijke Eenheid, is er eveneens van overtuigd dat de politie gebaat is bij grootschalige dataverzameling. Essentieel is dan wel dat er de nodige waarborgen zijn voor de toegang tot die data. Een onderzoek moet een duidelijke doelstelling hebben en de zoekvraag moet afgebakend zijn. Er moet toestemming zijn van een officier van justitie, of zo nodig van een rechter-commissaris. Helemaal gerust is deze respondent er overigens niet op, want elk systeem kan misbruikt worden:

'Elke keer als jij langs een ANPR-camera rijdt, zou ik de kentekengegevens van jouw auto willen vastleggen. En ik zou jouw telecomgegevens wel voor vijftig jaar willen vastleggen. Want dat maakt hele effectieve opsporing mogelijk. In het GBA liggen ook heel veel bevolkingsgegevens vast. Ik zeg niet dat dit niet misbruikt kan worden, want dat kan zeker. Als je de verkeerde kant op gaat als samenleving kun je dit soort systemen op die manier gebruiken. Misbruiken is altijd mogelijk. Dus moet je een systeem ontwikkelen waarbij je heel scherp toetst welke vraag je wilt stellen. En je moet er rechterlijke toetsing aan verbinden. Ik vind het prima er een ondergrens aan te stellen. Om te zeggen: dat doe je alleen voor misdrijven van vier jaar of meer. Intern hebben we hier best wel discussies over. Er zijn collega's die uitspreken dat ze zorgen hebben over wat we inmiddels kunnen en hoe effectief we kunnen zijn. Die zorgen zijn er wel ja. Ook over hoe we dit soort systemen inrichten. Er zijn collega's die vinden dat het bijeenbrengen van al die data niet zo ethisch is en daar niet aan willen bijdragen. En er zijn graag collega's die nog een tandje verder willen gaan.'

Een dilemma dat verschillende respondenten noemen, gaat over de vraag hoe de politie het best kan handelen bij het in beslag nemen van een computer van een verdachte. Een digitaal specialist uit Midden-Nederland legt uit dat het voor de politie essentieel is om een 'open' computer in beslag te kunnen nemen. Zodra een computer vergrendeld is, is het voor de politie heel lastig, zo niet onmogelijk om deze te ontgrendelen. En een verdachte is niet verplicht het wachtwoord af te staan:

'Als we geen wachtwoord hebben, dan komen we nergens bij. En als al je bewijs vermoedelijk op die computer staat, dan kun je opdoeken, want dan heb je je bewijs niet rond. Dus het grootste professionele dilemma is altijd: in hoeverre ga je voor een open computer en wat zet je daarvoor in? We hebben vorig jaar iemand op best wel zware

wijze aangehouden omdat we vermoedens hadden dat zijn computer heel erg zwaar versleuteld zou zijn. Dat moet heel intens geweest zijn voor die verdachte, hoe die aangehouden is, om maar te zorgen dat de computer open was. Het AT is heel stil naar binnen gegaan en trekt dan iemand van achter zijn computer weg om maar te voorkomen dat iemand die dan kan vergrendelen. Moet je wel zo ver gaan voor een zaak als dit? Ik heb intern wel vaker de discussie gevoerd, want de hackbevoegdheid is bijvoorbeeld heel zwaar en daar zit dan nog een extra toetsingscommissie op. Maar dat was waarschijnlijk op persoonlijk vlak minder ingrijpend geweest voor hem.'

Ook voor het Team Bestrijding Kinderporno en Kindersekstoerisme van de Landelijke Eenheid is het van belang om computers in beslag te nemen voor deze vergrendeld worden. Dit team heeft altijd al te maken gehad met verdachten die hun computers uitgebreid met encryptie versleutelden. Het professionele dilemma dat de digitaal specialist in Midden-Nederland ervaart, is bij het team TBKK minder aan de orde, omdat er steeds minder vaak een fysieke instap plaatsvindt bij een verdachte. De coördinator van dit team legt uit dat er een verschuiving plaatsvindt naar digitale interventies:

'We gebruiken vaak de DSI om de instap op een juiste manier te kunnen doen, zodat mensen hun dingen niet op slot gooien. Maar je ziet dat dat heel erg veranderd is. Onze dadergroep is beter geworden in het afschermen waardoor we veel diepgaandere technieken moeten inzetten om tot hetzelfde resultaat te komen. Dus je moet meer tijd investeren. Het enige voordeel hiervan is dat je minder fysiek hoeft te doen. Want die extra tijd die we investeren gebeurt veelal digitaal. Er is een verschuiving gaande. Men wordt slimmer in het afschermen. Het communiceren wordt ook beter beveiligd, waardoor we dus meer de diepte in moeten gaan. Dat is de grootste verschuiving die er is geweest, op ons thema in ieder geval.'

Bij een eenheid Noord-Holland vat een teamchef de kern van de ethische vraagstukken rond datagedreven werken als volgt samen:

'We zijn ons strikt bewust van de Wet Politiegegevens en van de AVG. We kijken naar de juridische aspecten en we kijken naar ethische aspecten. Want je hebt ook nog het ethische. Soms heb je iets dat je wilt, maar dat je het niet kunt of niet mag. Maar soms heb je iets dat je mag en kunt, maar wil je het eigenlijk wel? En wat als ik het niet doe? Kan ik het dan ook later uitleggen? Dat zijn serieuze vraagstukken die bij elke complexe vraag wel voorbijkomen.'

Een voorbeeld dat naar voren komt in een gesprek met een teamleider van de Landelijke Eenheid kan hiervoor als illustratie dienen. Stel nou dat iemand aangifte komt doen van internetoplichting. Mag je als politie dan iemands telefoon ook even checken op kinderporno? Dat kan geautomatiseerd: de politie beschikt over technieken om snel de hashcodes van afbeeldingen naast een lijst met geclassificeerde kinderpornoafbeeldingen te leggen. De teamleider legt uit dat de meningen op dit punt sterk uiteenlopen.

Er zijn agenten die er geen bezwaar in zien. Maar er zijn er ook die er fel tegen gekant zijn, om het vertrouwen van burgers in de politie niet te verliezen. De teamleider zelf noemt het een 'legitiem debat'. Zelf weet hij nog niet wat nu het beste antwoord is op deze fictieve casus. Overigens wijzen andere respondenten op het Landeck-arrest, dat betrekking heeft op het uitlezen van smartphones door politiediensten. De mogelijkheid daarvoor wordt sinds dit arrest met meer waarborgen omgeven, waaronder een evenredigheidstoets en bij vergaande inbreuk op de persoonlijke levenssfeer ook altijd voorafgaande toestemming van de rechter-commissaris. Enkele respondenten vertellen dat sinds dit arrest de bewuste omgang met privacygevoelige data is toegenomen. Een teamleider uit Noord-Holland vertelt over een soortgelijke discussie over het nutten van de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie:

'We hadden laatst nog een discussie, gaan we AI wel of niet inzetten in een zaak? In de BOB-wetgeving ga je dat niet vinden. Ik heb gezegd: misschien moet je wel naar de CTC toe om een soort collegiale toetsing te doen en advies te vragen: zitten we qua ethiek juist? Qua integriteit juist? Qua proportionaliteit en subsidiariteit? Kijk naar de deepfakes, weet je, het wordt steeds beter. Dat soort inzetten kun je allemaal plegen. De vraag is: vind je het ethisch juist? En vind je het juridisch juist? Hoe ga je daarmee om als digitaal specialist? Ik houd er wel van om dat soort randjes op te zoeken. En is het eigenlijk een randje? Zeg het maar.'

In de uitvoering van het werk spelen dergelijke ethische vraagstukken overigens niet altijd een expliciete rol. Een datascientist legt uit zich bewust te zijn van bias in datasets. Een onderwerp dat volgens haar hoog op de agenda staat. Maar op het niveau van een onderzoek speelt het niet: 'Dan werk je alleen met de data binnen je onderzoek en dat is al afgekaderd.' De ethische en juridische kaders worden volgens deze respondent vooraf bepaald, bij de opzet van een onderzoek en bij het inrichten van het werk. Een DRIO-analist vertelt een soortgelijk verhaal: 'De VKL neemt daar een beslissing over. En ik weet dat er beslissingen zijn genomen, waarvan ik denk dat het niet kan. Maar dat is vanuit mijn gevoel.'

Een digitaal specialist denkt na over de vraag of je als politie wel alles moet willen toepassen wat kan en mag: 'Hoe ver moet je dan gaan ... Ik hoop dat we met elkaar daar scherp op zijn.' Maar dat is niet met een schaarstje te knippen: volgens de digitaal specialist is het 'persoonsafhankelijk' hoe collega's mogelijkheden beschouwen, al is voor de inzet van zwaardere bevoegdheden de toestemming van een officier van justitie of van de rechter-commissaris vereist. Het helpt als een onderzoek een duidelijke doelstelling en een helder kader heeft. Dat stelt de betrokken medewerkers in staat na te denken of het middel in verhouding staat tot het doel:

'We hebben vaak als doel om een verdachte te vinden, maar daar zitten gelukkig wel nog een paar toetsen in over hoe ver je daarin gaat en hoe je dat afkadert. Onderling hebben we absoluut discussies met het team. En ook met de OvJ ga je die discussie wel aan. We hebben ook wel eens voor de afweging gestaan om informatie bij een medi-

sche instantie op te vragen. En toen werd er al heel snel een stop op gezet. Dit gaan we niet doen, dit is echt een no-go. De optie wordt op tafel gelegd en dan wordt wel besproken of het kan en of het binnen de kaders past. De meest kritische collega is onze dossiervormer, die is echt een aanjager van die discussies en of het past. Dus in die zin is het wel persoonsafhankelijk.'

Een operationeel specialist van de eenheid Noord-Holland vertelt hoe het werk verandert:

'De aard van het werk verandert wel. Het is een soort paradigmashift. Voorheen werkte je vanuit een zorgvuldig opgebouwde verdenking naar een subject toe. En nu heb je de bak met datapunten met allemaal mensen erin, met recht op eigen privacy, of waarvan iets in beslag is genomen in de context van een bepaald onderzoek. Ik denk dat wij over het algemeen heel terughoudend zijn om bronnen voor een ander doel te gebruiken dan waarvoor ze in eerste instantie in beslag zijn genomen.'

Toch is het volgens deze respondent nog een zoektocht wat datagedreven werken precies vermag en wat de grenzen zijn:

'Met veel bombarie en presentaties en congressen is aangekondigd dat we datagedreven gaan samenwerken. Het zijn heel veel woorden. Maar aan de invulling daarvan ontbreekt het voor mij nog weleens. En dan merk je dat als je dingen gaat proberen of in gesprek gaat over de mogelijkheden, dat mensen het lastig en moeilijk vinden. Mensen willen niet achteraf horen dat iets niet mocht.'

In de inleiding van deze paragraaf werden drie ethische aspecten benoemd die samenhangen met datagedreven werken. In de interviews hebben respondenten vooral verteld over het privacyaspect. Maar ook de twee andere aspecten – het risico van bias in een dataset en de vraag of de politie met externe data moet werken – zijn in interviews naar voren gekomen. Een respondent van de Landelijke Eenheid vertelt uitgebreid over het risico op bias bij het gebruik van big data en bij het werken met algoritmes. Als de politie bijvoorbeeld actief allerlei Russische fora gaat onderzoeken en in beslag gaat nemen, voedt dat de systemen. En voor je het weet zoek je alleen nog maar naar Russische hackers:

'Vind je het gek! Bij wat je oorspronkelijk in beslag hebt genomen, was je al gefocust op een bepaalde hoek. Je moet dus wel je kop uit de grond trekken, boven het maaiveld uitsteken, om even anders te kijken en scherp te blijven.'

Algoritmes worden ook maar door mensen gemaakt, benadrukt deze respondent. En mensen doen aannames en maken fouten. Het is van groot belang dat politiemensen zich daarvan bewust zijn. Juist op dit punt toont deze respondent zich bezorgd:

'Niet ieder brein kan dat aan. Snappen hoe een algoritme werkt. Transparant zijn in hoe het in elkaar steekt. Transparant zijn in hoe je data eruitzien. En over wat je überhaupt uit je data kunt halen. De mensheid is niet in staat om te overzien hoe het in elkaar steekt, hoe AI werkt. Laat staan onze organisatie, die van oorsprong helemaal niks heeft met technologie. Waar heel veel mensen zitten die niets hebben met technologie. Waar veel leidinggevendenden zitten die het niet snappen en die zeggen: we moeten datagedreven werken. Die daarbij over elkaar heen rollen, maar eigenlijk niet weten dat ze, met alle respect, niet altijd oog hebben voor de specialisten op dat vlak. En de schaarsheid van specialisten. En het kunnen vasthouden en koesteren van die specialisten. Een redmiddel is toegang geven aan een juiste externe. Zorgen dat een advocaat goed kan meekijken of dat Bits of Freedom bij ons de kritische blik kan werpen. Dat is dus cruciaal. Dat zijn redmiddelen. Het werken met data zit niet in ons onderwijs. Het zit niet in ons leiderschap. De meeste leiders hebben helemaal niks met datagedreven werken. Die snappen niet waar het over gaat.'

Een andere respondent, die betrokken is bij de ontwikkeling van datagedreven werken bij de eenheid Noord-Holland, vertelt over de dilemma's rond het werken met data uit een externe bron:

'Het is een beetje een technisch verhaal, maar we maken voor internet steeds meer gebruik van geautomatiseerde tooling, omdat je niet alles meer kunt vinden. Dan stop je er informatie in en dan wordt er vergeleken met informatie die ooit op internet heeft bestaan en dan kun je hits krijgen. Die tooling worden gewoon aangeboden, het zijn internationale bedrijven die dat doen. Maar ze stoppen aan de achterkant in die tooling ook wel datasets, bijvoorbeeld uit datalekken. Dus we hebben eerder een keer een vraag aan de orde gehad wat we daarvan vinden. Kunnen wij voor ons werk op het internet, voor ons zoekwerk op internet en voor het identificeren van mensen op internet, die tooling gebruiken? In de wetenschap dat die tools, die geautomatiseerde zoekprogramma's, ook gebruikmaken van data die niet rechtmatig verkregen zijn? Vinden we dat oké?'

Een definitief antwoord op deze vraag is er nog niet, maar het voorbeeld laat zien dat het onderwerp van discussie is binnen de politie. Een respondent van de Landelijke Eenheid merkt op dat het voor de politie geen optie is om niet mee te doen met de ontwikkelingen rond datagedreven werken. Maar dat brengt wel de verantwoordelijkheid met zich mee om transparant te zijn in de keuzes die worden gemaakt. Kan de politie aan een rechter uitleggen waarom ervoor gekozen is om een bepaald algoritme te maken? Volgens deze respondent is het van groot belang om de developers, de mensen die algoritmes en systemen ontwikkelen, in deze afweging mee te nemen. Ook is het van belang voortdurend na te denken over de proportionaliteit van de toepassing van datagedreven werken en van algoritmes. Het CSAE-model voor datagedreven werken zou volgens deze respondent alleen ingezet moeten worden voor de bestrijding van zware criminaliteit: 'Henk en Ingrid zitten er helemaal niet in.' Toch is hij er niet

gerust op dat de politie als vanzelf voldoende zelfkritisch vermogen weet te organiseren:

‘Er worden te veel algoritmes gemaakt die gaan over het vinden van verdachten. En er worden te weinig algoritmes gemaakt die gaan over het volgen van de politie.’

5.4 Conclusie

De snelle opmars van digitaal en datagedreven politiewerk raakt de volle breedte van het politievak. Het werken met digitale sporen en met (big) data brengt methodische en ethische vraagstukken met zich mee. In dit hoofdstuk hebben we beschreven dat hiervoor aandacht is, maar dat er ook nog veel werk te doen is waar het gaat om digitaal bewustzijn en methodische vaardigheden. Hoe kunnen politiemedewerkers bewust worden gemaakt van methodische risico's, zoals dat van een verkeerde interpretatie van data, als zij zich daarvan in het geheel niet bewust zijn? Hoe weet je wat je niet weet? Het gaat daarbij om aspecten als het kunnen formuleren van een gerichte onderzoeksvraag, het juist interpreteren van data (zoals telefoongegevens en gps-coördinaten), begrijpen hoe informatiesystemen werken en hoe je die correct kunt bevragen, en onderzoeksvaardigheden om de juiste conclusies te trekken op grond van data. Voor elk van deze aspecten geldt dat met name bij generalisten, die minder zijn opgeleid en gevormd in de praktijk van digitaal en datagedreven politiewerk, nog veel te leren en ontwikkelen is. Juist omdat digitaal en datagedreven politiewerk in essentie draait om dezelfde professionele kern, namelijk die van methodisch en transparant werken aan waarheidsvinding, is het van belang in de ontwikkeling van deze kennis en vaardigheden te investeren.

Fest e.a. (2023) stellen dat de traditionele politiewaarden bij dataprofessionals bij de politie weinig leven. Onze bevindingen nuanceren deze stelling. Respondenten tonen zich bewust van het belang van waarheidsvinding, proportionaliteit, methodisch bewustzijn en ethische overwegingen. De dagelijkse werkpraktijk is er echter niet een waarin het debat daarover expliciet wordt gevoerd, een enkele uitzondering daargelaten. De kaders en structuren die de organisatie stelt worden als vertrekpunt genomen voor het werk. Daarmee ligt een belangrijke verantwoordelijkheid voor een ethisch en rechtstatelijk gebruik van data in het politiewerk in handen van de mensen die beslissen over het beleid en de vertaling daarvan naar het werk. In dit verband is het positief dat het CSAE-model voor datagedreven werken niet alleen een bedrijfsprocesmodel is, maar een breder raamwerk biedt, onder meer voor juridische en ethische aspecten. Transparantie over het werken met data en de werking van algoritmes is daarvan een onderdeel, maar de toekomst moet nog leren in hoeverre hiervan ook een normerende en disciplinerende werking uitgaat.

Een vraagstuk dat zich zonder meer leent voor verder debat is dat over de breedte waarmee de politie data verzamelt. Hierover blijkt geen consensus te bestaan onder de respondenten. Alhoewel de dominante stroming lijkt om vooral zoveel mogelijk data te verzamelen om die vervolgens af te schermen en pas te ontsluiten bij een gerichte

zoekvraag met toestemming van het bevoegd gezag, blijken ook enkele respondenten niet helemaal gerust op deze ontwikkeling. Wat nu als het bevoegd gezag opdrachten geeft die op gespannen voet staan met rechtstatelijke waarden, zoals het beschermen van de persoonlijke levenssfeer, de vrijheid van meningsuiting en geloof, en het discriminatieverbod? Hoe solide zijn de sloten die de politiedata afschermen dan? De recente ontwikkelingen in de Verenigde Staten, maar ook de opkomst van autoritaire krachten binnen Europa, laten zien dat dit geen theoretische zorg is.

Uit ons onderzoek blijkt dat veel van de interactie tussen generalisten en specialisten een praktisch karakter heeft. Medewerkers willen op weg worden geholpen bij een concrete vraag, zoeken een oplossing voor een concreet probleem. Het is waardevol die momenten zoveel mogelijk te benutten om ook een groter methodisch bewustzijn te ontwikkelen. Steeds bredere toepassing van datagedreven werken lijkt onvermijdelijk. Sterker, het is de weg die de politie heeft te gaan, vertellen verschillende respondenten. Een reëel risico daarbij is dat groepen medewerkers de mogelijkheden van datagedreven politiewerk omarmen zonder kennis van wat er onder de motorkap van de tools die hun worden aangereikt gebeurt, en belangrijker, zonder een a priori kritische houding ten aanzien van het werken met (big) data. Het is daarom van belang niet alleen te werken aan digitaal bewustzijn, maar ook aan databewustzijn, om de spreekwoordelijke bijsluiter van het werken met data te leren kennen. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe dit leer- en ontwikkelproces in de praktijk vorm krijgt.

6 Leren, ontwikkelen en veranderen

6.1 Inleiding

Specialisten kunnen hun kennis overdragen door samen met generalisten aan zaken te werken. Dit wordt beschouwd als een ‘interessante en effectieve leermethode’ (Jansen e.a., 2020) omdat kennis direct toe te passen is in de praktijk. Politie mensen kunnen dan op basis van echte zaken in aanraking komen met digitaal politiewerk en daaraan werken met ervaren collega’s. Bovendien sluit het aan bij hoe politiemensen vaak al leren: in en van het werk. We zijn dan ook benieuwd hoe dit leren van en met elkaar concreet vorm krijgt. In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij het belang om kennis op het gebied van digitaal en datagedreven politiewerk niet tot het domein van specialisten te beperken, maar een bredere basis te geven in de politieorganisatie. Vervolgens beschrijven we verschillende leerpraktijken waarin kennis op het gebied van digitaal en datagedreven politiewerk gedeeld wordt. Daarna gaan we in op de vraag hoe specialisten zelf leren, hun kennis op peil houden en hun vak ontwikkelen. Dan verschuiven we het perspectief van de professional naar dat van het de leiding. We staan stil bij de vraag wat de bijdrage van leidinggevend is bij digitaal en datagedreven politiewerk en bij een op leren en ontwikkelen gerichte werkpraktijk. We besluiten het hoofdstuk met een analyse van de keuzes die de drie eenheden hebben gemaakt om het digitaal en datagedreven politiewerk te ontwikkelen.

6.2 Een integrale basisvaardigheid

In hoofdstuk 4 is beschreven hoe digitaal specialisten hun kennis en kunde delen met andere disciplines. Digitaal specialisten noemen verschillende redenen om dit te doen: het vergroten van het digitaal bewustzijn, het ontwikkelen van digitale vaardigheden en het vergroten van de datageletterdheid. Elk van deze doelstellingen lichten we hierna nader toe, waarbij geldt dat de verschillende doelen in de praktijk vaak gelijktijdig aan de orde zijn.

Digitaal bewustzijn

Bij het vergroten van het digitaal bewustzijn gaat het in de eerste plaats om het vergroten van de kennis van digitale gegevensdragers die kunnen worden benut in opsporingsonderzoek.

Dat zijn onder meer computers, telefoons, auto's en (bewakings)camera's. Met de opkomst van het Internet of Things zijn er steeds meer apparaten die data vastleggen en daarmee een mogelijke bron van informatie zijn, van koelkasten tot slimme deurbellen. Het aantal toepassingsgebieden blijft groeien. Eerder noemden we al het voorbeeld van een 'smartvape' waarmee niet alleen gerookt kan worden, maar ook gechat. Het is dus niet alleen van belang het bewustzijn over digitale sporen te vergroten, maar deze kennis ook te onderhouden. Een respondent uit Noord-Holland vindt dat het best aardig lukt om het digitaal bewustzijn van zijn collega's te voeden. In gesprekken met agenten uit de uniformdienst tast hij af wat ze al weten. Hij vraagt hun wat ze doen als ze een melding krijgen. Kijken ze dan bijvoorbeeld ook of er camera's zijn waarvan de beelden veiliggesteld kunnen worden? Lang niet iedere agent blijkt een basaal bewustzijn te hebben van digitale sporen. Al naar gelang hun kennisniveau spijkt hij ze gericht bij. Dat lukt overigens niet altijd. Hij herinnert zich een onderzoek van alweer vele jaren terug, toen de iPad net nieuw was. In het onderzoek werd zo'n iPad gezocht:

'Ik heb tijdens de briefing op de beamer de iPad afgebeeld. Kijk, zo ziet die eruit. Het is een hele grote telefoon. Daar zijn we naar op zoek. En ik ben tijdens de zoeking de vertrekken gaan fotograferen. Aan het einde van de dag hadden we de iPad niet gevonden. Tot ik die foto's terugkeek. Toen zag ik gewoon in een boekenkast de doos van een iPad. Wat bleek nu? De iPad zat gewoon in de doos, want dat hoorden we later op de tap: de iPad hebben ze niet gevonden, ik pak nu de hamer en die ga ik er even tegenaan rossen. Ik heb die collega gevraagd waarom hij de iPad overgeslagen had. Die zei dat 'ie geen iPad had gezien. Dan heb je dus niet in die boekenkast gekeken. Jawel, zegt 'ie. En ik zeg: ik heb het hier op de foto kerel. Dan stuur je die foto op en dan is het: oh, ja heb ik het toch gemist. Dus ook al visualiseer je het, je krijg het gewoon niet in hun oren.'

Bij het ontwikkelen van digitaal bewustzijn gaat het niet alleen om kennis van digitale sporen, maar ook over basale kennis hoe deze veiliggesteld moeten worden. Een respondent uit Midden-Nederland herinnert zich een onderzoek waarbij een telefoon in een Faradayzak werd gestopt, om te voorkomen dat de telefoon verbinding zou kunnen maken met het netwerk. Die gaat dan in die zak aan een oplader omdat de telefoon verbinding blijft zoeken, waardoor de batterij snel leeg raakt. De agenten in kwestie hadden de kabels van de powerbank echter uit de Faradayzak laten hangen, zonder zich te realiseren dat ze daarmee juist een hele grote antenne hadden gemaakt. Al doende leert men, concludeert deze respondent, die vervolgt dat er in Midden-Nederland een maandelijks digitaal veiligheidsoverleg is waarbij digitaal specialisten hun kennis delen met de basisteams. Er is een opleidingsplan gemaakt voor medewerkers uit de basisteams. Naast een algemene basis ('niet zelf op phishinglinks klikken') zijn er gerichte instructies voor bijvoorbeeld Intake & Service (om aangiftes van digitale criminaliteit goed op te kunnen nemen) of voor de ggp:

‘Als ze een controle doen van een auto, dan letten ze nu voornamelijk op drugs- en alcoholgebruik. Maar als je daar tien simkaarten en vijf telefoons aantreft en een PostNL-jas in de achterbak, dan mag je diegene ook wel aanhouden! Daar wordt nu eigenlijk helemaal niet op gelet.’

Digitale vaardigheden

Naast het ontwikkelen van digitaal bewustzijn, vertellen respondenten ook over het belang van het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Verschillende respondenten tonen zich bezorgd over het in hun ogen lage niveau van sommige van hun collega's. Een digitaal specialist uit Midden-Nederland vertelt:

‘Ik vind het basisniveau van de politie écht heel laag als het om digitaal gaat. Waarvoor wij als specialismes heel bijzonder gevonden worden. Terwijl ik bij mezelf denk: doe ik nu echt zoveel digitale dingen? Ik ga niet in een Excellijstje één voor één kijken of er een telefoonnummer meerdere keren voorkomt. Die kun je ook gewoon allemaal selecteren en de dubbele verwijderen. Maar dat niveau is er al niet bij de politie. Ze lopen gewoon heel erg achter bij de politie. Ik denk dat ze toch nog heel erg zijn van het op straat werken en buurtonderzoek doen en camerabeelden ophalen. Maar zodra er dan informatie is, dan moet het worden geanalyseerd. Dan moet er een analist worden bijgehaald. En dan denk ik: kom op mensen, je hebt gewoon twee Excelletjes, je kan toch gewoon nummers met elkaar vergelijken. Maar dat is dan alweer specialistisch. Terwijl het gewoon basiskennis is.’

Deze respondent vermoedt dat de politie om die reden de functie van ‘digitaal professional’ heeft ingevoerd: medewerkers die hulp bieden bij basale digitale vragen, van het aanmaken van een afwezigheidsassistent in Outlook tot het filteren van telefoonnummers in Excel. Vooral bij afdelingen met een ‘vergrijsd’ personeelsbestand wordt deze ‘digi-hulp’ gewaardeerd. In Noord-Holland legt een digitaal specialist uit dat hij zelf ook deze basale ondersteuning biedt. Gevraagd wat voor vragen mensen hem stellen, antwoordt hij:

‘Dat varieert echt. Dat kan echt zo iets zijn van ik krijg mijn Word niet opgeslagen, of hoe kom ik het Transferium op, tot waar is de inhoud van deze telefoon te zien. Dan loop ik even mee. Ik laat het ze zelf doen. Ik laat ze zelf tikken en dan geef ik ook tips en tricks hoe ze bepaalde dingen kunnen opslaan en makkelijker kunnen onthouden de volgende keer. Bijvoorbeeld bij een webpagina, die kun je opslaan in je bookmark of je toolbar. Als je erop klikt, dan kom je er gelijk.’

Overigens zijn er ook respondenten die menen dat er wel vooruitgang wordt geboekt waar het de digitale vaardigheden van de gemiddelde medewerker betreft. Dat komt volgens een respondent van de Landelijke Eenheid niet door opleidingen, maar simpelweg doordat medewerkers meer ervaring hebben, doordat ze op het werk, maar ook

thuis met de digitale samenleving te maken krijgen: 'Je hoeft bij wijze van spreken niet meer uit te leggen wat een snelkoppeling is.'

Bij digitale vaardigheden gaat het ook om kennis van sociale media, vertelt een osint-specialist uit Midden-Nederland. Deze specialist heeft bijgedragen aan een meerdaags cursusprogramma waarin politiemedewerkers hun digitale vaardigheden konden vergroten. Deze respondent vertelde dat er agenten waren die wel van Snapchat hadden gehoord, maar het nog nooit hadden gezien of gebruikt. Niet wenselijk, want 'stel je voor, je komt bij iemand thuis en die heeft een bedreiging via WhatsApp of via Snapchat of wat dan ook. Waar moet je op letten, hoe ziet zo'n telefoon eruit, hoe ziet zo'n berichtje eruit? Er waren gewoon mensen die kenden dat helemaal niet.' Deze respondent heeft ze in een presentatie bekendgemaakt met apps als Snapchat, om ze vervolgens aan de hand van een casus zelf te laten oefenen met het speuren op internet en in open bronnen:

'We gaan mensen die in de noodhulp zitten geen basiscursus osint geven, want die gaan dat niet gebruiken. Die gaan niet terwijl zij een nachtdienst draaien even een onderzoekstelefoon of een onderzoekslaptop starten om even online onderzoek te doen. Maar het is wel van belang te weten wat je kunt tegenkomen en wat je daarmee kunt. Om ze meer digibewust te maken. Echt bewustzijn geven dat er sporen op een telefoon en op het internet zitten.'

Datageletterdheid

Een derde doelstelling van digitale en dataspecialisten is om het bewustzijn van de mogelijkheden van het werken met data te vergroten. En ook van de voorwaarden om dat op een zorgvuldige wijze te doen. Een respondent uit Noord-Holland vat samen waar het bij datageletterdheid voor hem om draait: 'Dat je het meer begrijpt. En dat je beter weet: welke hypothese kan ik stellen en hoe kan ik dit bevestigen of ontkrachten? En wat heb ik daarvoor nodig?' In overleggen met de vaste kern van leidinggevenden in TGO's werpt deze respondent regelmatig de vraag op wat men nu graag wil weten. Om dat vervolgens te vertalen naar een vraag die hij aan de data kan stellen. Hij noemt het bevragen van data 'een soort verlengstuk van je eigen denken'. Deze respondent is zelf werkzaam als generalist tactische opsporing, maar heeft een sterke affiniteit met datagedreven werken:

'Ik voel me er gewoon heel prettig bij, ik ben ook gewoon een millennial die wel wat weet van tooltjes en computerachtige dingen. Dat ligt mij wat gemakkelijker denk ik dan de gemiddelde leeftijd die hier toch wel werkt. [...] Ik probeer mensen heel erg mee te nemen in mijn bevindingen. Ik probeer zo begrijpelijk mogelijk over te komen, omdat ik weet dat als mensen de essentie begrijpen van wat ze zien, dat ze dan misschien op andere dingen weer aanslaan, zoals tappen of camerabeelden. Dat je het hele ongrijpbare cijfertjesachtige, echt die databakken, gewoon vertaalt naar Jip en Janneketaal.'

Een respondent van de Landelijke Eenheid vertelt dat het binnenhalen van de juiste gegevens en het goed interpreteren daarvan al een hele klus is, maar dat de grootste uitdaging is om anderen te overtuigen dat op basis van data actie moet worden ondernomen. Bijvoorbeeld om een onderzoek te starten, of om binnen een onderzoek tot actie over te gaan. Volgens deze respondent is er daarom een sleutelrol weggelegd voor het leiderschap in de politieorganisatie. Anders bestaat het risico dat er een schat aan data beschikbaar is, maar dat deze niet of onzorgvuldig wordt gebruikt:

‘Naast dat we de datascientists en de engineers goed moeten begeleiden, moeten we ook echt iets met het leiderschap. Zorg ervoor dat je in ieder geval begrijpt wat eruit komt. Je hoeft het niet zelf te kunnen. Je hoeft niet zelf een datascience-model te kunnen maken. Maar zorg er wel voor dat je het vertrouwen hebt, dat je begrijpt wat er gebeurt en dat je ook de ethische en juridische aspecten erin meeneemt. Hoe kunnen we het gebruiken en mogen we dit gebruiken? Ik denk dat we daar nog een hele grote slag te slaan hebben. Dat we meer moeten investeren in de teamleiders, in het Openbaar Ministerie en de rechtbanken. En misschien ook wel in de advocatuur. Dat we hen erin mee gaan nemen. Hoe werkt dit nou eigenlijk? Hoe ontstaat dit? Wat is gebruikt? Mag dat? Hoe doen we dat? Ik vind het bijvoorbeeld heel opvallend hoe weinig vragen de advocatuur stelt over bevindingen die worden gedaan. Waarbij ik het geloof heb dat de bevindingen die worden gedaan goed zijn hoor. Maar dat het voor hen ook gewoon een ingewikkeld iets is. Om te begrijpen welke gegevens wij gebruiken. En wat het betekent.’

In een recent advies over digitalisering en AI in het politiewerk pleit de Wetenschappelijke Adviesraad voor de Politie ervoor om data- en AI-geletterdheid als ‘integrale basisvaardigheid’ te beschouwen voor de hele politieorganisatie (WARP, 2025). De Adviesraad meent dat het werken met data- en AI-toepassingen niet voorbehouden moet zijn aan experts, maar breed door moet werken in de politieorganisatie. Anders dreigt een tweedeling tussen de experts en de niet-experts. Net zoals politiemensen getraind worden in een zorgvuldig gebruik van geweldsmiddelen, zouden zij ook geschoold moeten worden in een verantwoord gebruik van data- en AI-toepassingen. Dat kan door in het politieonderwijs structureel aandacht te geven aan het werken met data en AI. Maar de Adviesraad noemt ook expliciet *learning communities*, waarbij medewerkers aan de hand van praktijkproblemen van en met elkaar leren. De bevindingen die hiervoor zijn beschreven, laten zien hoe digitale en dataspecialisten de noodzaak van deze oproep van de Adviesraad onderkennen. In de volgende paragraaf gaan we verder in op de concrete vorm die zij hier aan geven, door verschillende leerpraktijken te beschrijven.

6.3 Leerpraktijken

Naast het formele onderwijs aan de Politieacademie en andere opleidingsinstituten, kent de politie uiteenlopende vormen van non-formeel onderwijs. Hierbij gaat het om

een georganiseerd leeraanbod, bedoeld voor de werkpraktijk. Voorbeelden zijn de Intelacademie en de Opsporingsacademie. Kenmerkend voor deze zogenoemde veldacademies is dat het veelal om kennis gaat die direct praktisch toepasbaar is voor het werk ('how to') en dat het vaak om korte trainingen of cursussen gaat. Naast de veldacademies is er ook een aanbod om nieuwe medewerkers te laten landen in het werk. Zo kent de intelorganisatie de DRIO Startbaan, waar nieuwe medewerkers kennismaken met de organisatie en het werk, waarbij ook juridische en ethische aspecten aan bod komen. Daarnaast is het gebruik van tools die de mogelijkheid bieden grote en diverse datasets eenvoudig te bevragen voorbehouden aan medewerkers die daar een opleiding voor hebben gevolgd. Ook die opleidingen kunnen als een vorm van non-formeel leren worden beschouwd. Respondenten vertellen echter het meest enthousiast over nog een andere vorm van non-formeel leren, namelijk het leren van simulaties. Om het digitaal bewustzijn en de digitale vaardigheden van (tactisch) rechercheurs te vergroten, zijn verschillende trainingen ontwikkeld. Zo moeten rechercheurs werken aan een fictieve zaak waar allerlei digitale aspecten in verwerkt zijn:

'Eerst kregen ze online een casus. In dit geval was het een bedrijf dat werd afgeperst, dat bitcoin moest betalen want anders zouden er klantgegevens gelekt worden. Ze moesten online, via osint en Google, dingen gaan opzoeken. En uiteindelijk kwamen ze dan bij een verdachte en bij een adres uit. En dan gingen ze een doorzoeking doen en die doorzoeking was een escaperoom. Dus daar lagen allemaal digitale componenten, daar lagen vragen, en spelenderwijs probeerden we die mensen op cybercrimegebied op vlieghoogte te brengen. En daar merkte je dat het heel goed werd opgepakt, maar dat er ook nog heel veel te halen is voor sommige mensen.'

Een andere training speelt op een geprepareerde plaats delict, waar digitale sporen en ook sporen uit andere specialismen zijn verstopt. Begeleiders stellen medewerkers telkens de vraag wat ze zien en wat ze denken daarmee te kunnen in een onderzoek. Een respondent uit Midden-Nederland vertelt dat de training in de smaak viel en dat medewerkers er ook iets van opstaken, maar dat het wel de vraag is in hoeverre die kennis beklijft:

'Ik merkte dat dingen als een bitcoinadres, dat is toch wel lastig voor collega's om te onthouden. Ik heb daar mijn hoofd over gebroken. Ik snap het ergens ook wel. Want als jij als noodhulp bezig bent, reageert op 112-meldingen, als je er bent voor hulp, voor de reanimaties, voor dingen oplossen, ga je dan nog nadenken over digitale sporen op momenten dat je adrenaline hier zit? Ik denk het niet. Wat we vaak terugkregen van de trainingen is: we snappen het en wat jullie vertellen is heel erg mooi, maar ik denk toch dat ik het vergeet binnen twee weken, want het komt niet terug.'

Naast de verschillende vormen van non-formeel leren speelt informeel leren minstens zo'n belangrijke rol in het overdragen van kennis en vaardigheden op het gebied van digitaal en datagedreven politiewerk. Respondenten spreken hier overigens niet zozeer

over in termen van leren, maar meer over het samenwerken aan zaken. Een respondent uit Midden-Nederland legt uit hoe hij een minder ervaren collega helpt die niet zo bekwaam is in het doorzoeken van datadragers als een telefoon:

'Je hebt collega's die daar niet zo handig in zijn. En dan heb je wel eens een zaak waarbij ik denk: daar zou toch meer uit kunnen komen. Ik zeg altijd: 80% van wat jij vindt, vind ik ook en andersom. Maar als het er echt toe doet, dan vind ik dat wel lastig. Je wilt het werk niet overdoen, dan voelt iemand zich ... Ik probeer het een beetje op een menselijke manier te verkopen. Dat je zegt tegen die collega: het is echt belangrijk, dat ene ding, want van deze boef hebben we niet meer dan dit, dus daar moeten we écht alles uit zien te persen. In dit geval ging ik het alsnog overdoen, met een kleine voor-aankondiging dat ik dat ging doen. En als ik dan meer vind, dan vraag ik op een tactische manier: kijk met me mee, dan zal ik je laten zien waar ik het heb gevonden, waarom ik het op die manier heb gezocht. Ook om die persoon zijn niveau omhoog te halen; maar dat is altijd lastig, dat soort dingen.'

Soms is er niet zozeer sprake van een overdracht van kennis, maar van het faciliteren van het werk van anderen zodat zij sneller en makkelijker hun werk kunnen doen. Met als gevolg dat er na een aanvankelijk sceptische houding belangstelling ontstaat voor wat digitalisering nog meer te bieden heeft. Een respondent van de Landelijke Eenheid, die zelf als zij-instromer bij de politie is gekomen, vertelt over zijn eigen ervaringen:

'Als je de kans hebt om te tonen dat je bepaald werk kunt versnellen of makkelijker kunt maken, dan zijn ze snel om. Mensen veranderen dan snel van mening, en dan word je wel met open armen ontvangen. Bijvoorbeeld als iemand iets handmatig aan het doen is, wat zeg maar een dag per week kost. Bijvoorbeeld iets downloaden van een website. Om bij te houden of die site verandert. En dan zie je dit als zij-instromer. En dan vraag je: waarom ben je dit aan het doen. Ja, er is geen andere manier. Dit is hoe ik het doe. En dan zeg je: zal ik iets voor je maken waardoor dit automatisch gaat en je een hele dag van je week zeg maar terug hebt. Een dag is misschien een beetje overdreven, maar een halve dag is wel realistisch. En dan zeggen ze: je kijkt maar wat je doet. Want ze geloven niet wat jij kunt doen. En dan maak je dat dus en dan laat je zien dat het betrouwbaar is en werkt. En dan kost het ze nog maar twintig minuten om de resultaten door te kijken. Ik had op een gegeven moment een groen en een rood scherm gemaakt. Als ie groen is, is de site niet veranderd. En als 'ie rood wordt, is de site veranderd en moet je even gaan kijken wat er aan de hand is. Je hoeft maar één keer zo'n voorbeeld te hebben. En dan zijn ze helemaal om. En dat hoeft helemaal niet ingewikkeld te zijn vanuit een IT-oogpunt. En de week daarna komen ze naar je toe, hé, ik ben dit aan het doen, kun je dat misschien ook automatiseren. Het is echt bizar. En het voelt heel goed als IT'er om het verschil te kunnen maken. Terwijl je niet vertelt dat het eigenlijk voor jou helemaal niet zo ingewikkeld is om te maken.'

In Midden-Nederland vertellen leden van een expertgroep voor digitaal politiewerk hoe zij hun kennis delen met collega's uit andere disciplines. Soms nodigen ze medewerkers actief uit om aan te sluiten en hun vragen te stellen. Andersom gaan de specialisten ook zelf actief 'de boer op' om medewerkers uitleg te geven, bijvoorbeeld hoe ze om moeten gaan met data, hoe een reader werkt of hoe ze snel kunnen vinden wat voor hun onderzoek van belang is. Op basis van de behoefte die digitaal specialisten ophalen bij basisteams bedenken ze opdrachten en trainingen, die ze dan aan de teams aanbieden: 'Soms in een halfuurtje tijdens de lunch. Soms in twee uur. Net wat de behoefte en de noodzaak zijn.'

Alhoewel de bereidheid om kennis over te dragen er is en de relevantie ervan wordt onderkend, blijkt dit in de praktijk niet altijd makkelijk te realiseren. Een digitaal specialist die vanuit het digitaal district nauw samenwerkt met de districtsrecherches en de basisteams, vertelt hierover het volgende:

'We hebben ook onze onderzoeken te draaien, dus we kunnen niet overal alles bijlopen en les gaan geven en dat soort dingen. Soms komen ze bij ons op de lijn vanuit de districtsrecherche: we hebben deze casus en we zoeken wat expertise. Dan wordt een van onze collega's uitgeleend bijvoorbeeld. Of het nu een digitaal specialist of een tactisch specialist is, hangt een beetje af van wat ze nodig hebben. Dus op die manier ondersteunen we wel af en toe en proberen we een beetje een olievlek te krijgen. Maar het is niet een actieve houding die we daarin opzoeken, zeg maar.'

Uit de verhalen van deze respondenten blijkt dat het voor het vormen van een lerende werkpraktijk van belang is dat medewerkers uit verschillende disciplines elkaar ontmoeten. Bij de cyberteams is die ontmoeting georganiseerd binnen die teams, die bewust multidisciplinair zijn samengesteld, terwijl voor de specialisten die op de digitale platforms bij de districtsrecherches werken juist geldt dat zij bewust tegen de 'reguliere' operatie aan zijn georganiseerd. Een respondent die als onderzoeker bij een van de cyberteams in Midden-Nederland werkt, vertelt hoe dat in de praktijk verloopt:

'De specialisten zijn heel welwillend om je het digitale bij te brengen. En andersom ook. Dus je leert van elkaar en dat is wel het mooie van het multidisciplinaire, dat je elkaar dan nieuwe dingen leert. Het gebeurt vaak als je ergens tegenaan loopt of als je een vraag stelt. Ook uit interesse: mag ik eens meekijken, hoe zit dat precies? Het moet wel echt van de collega zelf komen, want als je het niet wilt dan hoeft het ook echt niet. Die mensen zijn er ook. Geen slecht woord over die mensen hoor, als je er niets mee hebt en je werkt hier en je vindt je werk leuk, dan zou je in jouw bubbel wel gewoon je werk kunnen doen. Maar ik vind het juist mooi om af en toe wat bij te leren.'

Het verhaal van een andere respondent uit Midden-Nederland, ook werkzaam voor een van de cyberteams, bevestigt dit beeld. Deze respondent vertelt het 'digitale' in het werk toch vaak links te laten liggen en de voorkeur te geven aan het 'regelen, bellen en organiseren' dat bij het tactische werk komt kijken. Dat werk ligt meer in de comfort-

zone van deze respondent, als is dat niet geheel in lijn met de gedachte van de ‘T-shape’-professional binnen de cyberteams. Deze voorbeelden illustreren dat het leren van en met elkaar in de praktijk van het dagelijkse werk niet alleen afhankelijk is van organisatorische factoren, maar ook van de motivatie van de betrokken medewerker zelf. Uit het voorgaande blijkt dat leren, in navolging van het concept van de communities of practice van Wenger, in belangrijke mate een sociale activiteit is. Respondenten benadrukken het belang van persoonlijk contact om te leren en kennis over te dragen. Een tactisch onderzoeker legt uit hoe het niet moet:

‘Wat je niet moet doen? Op een onpersoonlijke manier iets overbrengen. We hebben zo’n politiesite, daar staan allemaal van die weetjes op. Die leest niemand. Ten minste, ik lees dat nooit. Dus dat zou ik een beetje mijden. En hele lange mails, dat werkt ook niet, denk ik.’

Toch krijgt het werkplekleren niet alleen maar invulling in de vorm van ontmoetingen en in het samenwerken aan zaken. Waar het gaat om het datagedreven politiewerk is de ontwikkeling van uiteenlopende vormen van ‘tooling’ een niet te onderschatten factor. Specialistische kennis van datawetenschappers wordt hiermee ontsloten voor een bredere groep medewerkers. Er zijn vele verschillende tools beschikbaar. Wat ze gemeen hebben, is dat het politiemedewerkers in staat stelt om op een laagdrempelige wijze complexe datasets te bevragen, ook als het gaat om data van uiteenlopende aard en uit verschillende bronnen. Je hoeft geen datawetenschapper te zijn en je hoeft niet te kunnen programmeren. Maar je kunt wel complexe bewerkingen op de beschikbare data uitvoeren. Daarmee valt veel tijdswinst te behalen. Er kan efficiënter en effectiever gewerkt worden, vertellen respondenten. Een kritische houding jegens de data blijft echter van belang, legt een respondent van de Landelijke Eenheid uit:

‘Niet iedereen hoeft overal specialist in te zijn, het moet hanteerbaar zijn, je moet het kunnen toepassen. En je moet het wel kunnen begrijpen. En ik denk dat daar mijn grootste angst zit. Begrijpen wij wel voldoende wat we zien? We kunnen tools maken, dat kunnen we heel goed. Eén slim iemand kan een tool maken die door duizenden mensen wordt gebruikt. Maar snappen anderen ook daadwerkelijk wat ze zien als ze zien wat eruit komt? Daar moeten we superscherp op blijven.’

Hieruit volgt dat de ontwikkeling van tools twee kanten kent: enerzijds is het een oplossing om de specialistische kennis van datawetenschappers breed beschikbaar te maken, zonder dat iedereen zelf die kennis hoeft op te doen, maar anderzijds komt er wel een nieuwe leeropgave bij kijken, namelijk die van een algemeen methodisch begrip van het werken met data.

6.4 Vakontwikkeling

Hoe hebben digitaal specialisten hun vakkennis ontwikkeld? En hoe houden ze die bij? Digitaal specialisten die al lang bij de politie werken, vertellen dat zij zich hun kennis van digitaal politiewerk en digitaal opsporen zelf eigen hebben gemaakt, soms ook in privé-tijd, vanwege een belangstelling in technologie. Gaandeweg hebben zij hun kennis steeds verder verbreed. In Noord-Holland vertelt een respondent hoe hij zijn expertise op het gebied van telecommunicatie heeft ontwikkeld:

‘Het is zo’n complex werkveld en het is heel veranderlijk. Er is geen studie voor of geen opleiding of cursus. Je moet echt het jezelf aanleren en dan op een gegeven moment zelf maar iets gaan vinden over de betrouwbaarheid, die dusdanig moet zijn dat je bij de rechtbank zou kunnen staan en het onder ambtseed zou kunnen zeggen.’

Zij-instromers daarentegen hebben hun kennis vaak juist buiten de politie opgedaan, in een studie en soms ook in eerdere werkverbanden. Enkele respondenten vertellen vanuit de politie een master gevolgd te hebben, bijvoorbeeld op het gebied van cybercrime. De opleidingsachtergrond van specialisten is dus heel divers. Wat in de verschillende gesprekken als gemeenschappelijk element naar voren komt, is het belang van collegiale kennisuitwisseling. Respondenten noemen het belang hiervan voor hun eigen ontwikkeling, maar ook voor de ontwikkeling van het vak. Er is daarmee sprake van leergemeenschappen op twee niveaus: tussen specialisten en generalisten, zoals in de vorige paragraaf aan bod kwam, maar ook tussen specialisten onderling. Voor deze laatste vorm van uitwisseling en collectief leren gebruiken respondenten uiteenlopende termen: er wordt gesproken over communities, over expertgroepen en over vakgroepen. De essentie is echter telkens hetzelfde: specialisten nemen deel in een professionele gemeenschap waar zij zowel aan bijdragen als zelf waarde aan ontleen. Om een beter beeld te krijgen van de verschillende verschijningsvormen zullen we enkele voorbeelden uit het veldwerk bespreken.

Peer programming

In Noord-Holland trekken datascientists soms samen op bij programmeerwerk. Een respondent vertelt dat het grote voordelen biedt voor zowel de betrokken medewerkers als voor het werk. De leercurve van medewerkers ‘gaat steil omhoog’ omdat ze van elkaars kennis profiteren. Samen programmeren kost in eerste instantie tijd, omdat twee mensen tegelijk aan de slag gaan. Maar dat verdient zich terug als het product af is. Normaal vindt dan een review plaats waarbij een andere programmeur het werk van de eerste controleert. Die moet zich dan helemaal inwerken in de keuzes die gemaakt zijn. Door samen op te trekken, gebeurt dit al tijdens de uitvoering van het werk, doordat de programmeurs hun ideeën met elkaar delen en samen tot de beste keuze komen.

Afstemming BI-developers

In Noord-Holland horen we ook hoe specialisten op het gebied van 'business intelligence' uit de intelorganisatie elkaar landelijk treffen om over het werk te praten. Portefeuilles en producten zijn over de eenheden verdeeld zodat er geen dubbel werk wordt gedaan. Nieuwe producten worden tijdens landelijke ontmoetingen gedeeld en gepresenteerd. De ontwikkelaars bevragen elkaar dan over de keuzes die zijn gemaakt. Critiek wordt daarbij niet geschuwd, wat lastig kan zijn, maar ook inspirerend en stimulerend:

'Wat ik gaaf vind is juist als er kritische geluiden zijn, dat straalt sowieso betrokkenheid uit, maar wat ik nog veel belangrijker vind, je wordt aan het denken gezet. Want als je in een bepaalde denkrichting zit, dan ga je het ontwikkelen, maar als je alleen maar meepraters hebt, dan schiet het niet op, je moet mensen hebben die heel kritisch kijken naar waar je mee bezig bent, dat zorgt ervoor dat je ook zelf na gaat denken naar de vertaling en de toepassing daarvan in je product. En dat maakt uiteindelijk je product weer beter.'

Regionale en landelijke netwerken

De landelijke afstemming van de BI-developers hangt samen met de verdeling van portefeuilles en opdrachten over het land. Het afstemmingsoverleg heeft daarmee ook een functie als formeel coördinatiemechanisme. Daarvan is niet voor alle vakgebieden sprake. Zo vertelt een digitaal specialist uit Midden-Nederland over regionale en landelijke appgroepen. Op regionaal niveau is er een appgroep waar alle 'digi's', ongeacht hun plek in de organisatie, elkaar kunnen opzoeken om kennis te delen en vragen te stellen. Zowel regionaal als landelijk zijn er ook appgroepen voor subspecialismen, bijvoorbeeld op het gebied van cybercrime. De digitaal specialist schat dat er in de landelijke appgroep van 'cyberdigi's' ruim zestig mensen deelnemen, nog zonder de specialisten van de Landelijke Eenheid. Naast het virtuele contact in de appgroep, zijn er jaarlijkse congressen, waar de digitaal specialisten elkaar treffen. Een osint-specialist vertelt hoe hij in zijn werk gebruikmaakt van de professionele gemeenschap waar hij deel van uitmaakt:

'Technologie verandert, wetgeving verandert, websites veranderen, je bronnen veranderen, locaties van bronnen, de werking, et cetera. Dat verandert constant. Dus als specialist ben ik vooral veel zelf aan het doen, zelf aan het ontdekken, zelf aan het leren. Natuurlijk vraag ik het in een kenniskring als ik met een probleem zit. Of vraag ik in de app-groep: weet iemand een tooltje of een website voor deze probleemstelling. Dan krijg ik antwoord en dan favoriet ik hem. Sommige collega's hebben websites waar je naartoe kunt, met allemaal verschillende tooling. Ik niet. Ik ga altijd op zoek naar tooling, want er kan misschien een betere of nieuwe zijn.'

Chapters Digitaal District

Bij het Digitaal District in Midden-Nederland functioneren de 'chapters' als een soort vakgroep voor medewerkers met dezelfde discipline. Een financieel onderzoeker legt uit wat de betekenis ervan is voor zijn werk en waarover in zijn chapter gesproken wordt:

'In eerste instantie gaat het over welke zaken we draaien. Of we nog ergens tegenaan lopen. Misschien dat een andere collega weet hoe dat moet. Want we zitten niet continu bij elkaar, we werken niet samen aan onderzoeken. Dus het kan best zijn dat wanneer jij ergens tegenaan loopt, dat een ander dan weet hoe je dat moet oplossen. Dus ook iets vertellen over je onderzoek, waar je mee bezig bent. Opleidingen worden er besproken. Er komt dan bijvoorbeeld een aanbod van een opleiding. Je kunt dan nadenken of het wat voor je is. En het uitleren van je kennis aan elkaar. Dat wordt dan besproken.'

De financieel onderzoekers maken niet alleen deel uit van een chapter, maar ook van een multidisciplinair team waarin ze aan concrete zaken werken. Zo bezien is er dus gelijktijdig sprake van verschillende communities of practice: die waarin de financieel onderzoekers elkaar treffen, en daarnaast de gemeenschap van het multidisciplinaire team. Ook daar vindt 'reflection on action' (Schön, 1983) plaats doordat de teamleden in zogenoemde 'retro's' terugblikken op het werk.

Uit de voorgaande voorbeelden blijkt dat telkens sprake is van netwerken van professionals, in meer of minder formeel verband, die een belangrijke rol spelen bij zowel de ontwikkeling van het vak als van de professionals. Dit betekent echter niet dat specialisten hun kennis alleen vanuit de politieorganisatie halen. Eerder lijkt sprake te zijn van het omgekeerde: om als specialist binnen de politie goed te kunnen functioneren, moet je goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de buitenwereld. Een respondent vindt het een eigenschap die bij digitaal specialisten hoort:

'Dat je altijd nieuwsgierig bent naar nieuwe ontwikkelingen en digitale dingen. Die je ook gewoon privé, zelf gebruikt. En dat je jezelf daarin ontwikkelt. Thuis doe ik dat met IoT, dus slimme dingen in je huis implementeren. Dat komen we nu steeds vaker tegen in huizen natuurlijk. Dat mensen een slimme koelkast hebben of een slimme deurbel. En die kennis heb ik dan niet omdat ik een cursus volg naar een digitale deurbel binnen de politie of zo, maar die kennis heb ik omdat ik zelf die apparaten ook thuis heb en dat ik zelf ook benieuwd ben waar die data heengaan en waar ze worden opgeslagen en op welke manier ik ze kan veiligstellen bijvoorbeeld.'

Een andere respondent legt uit op een nog heel andere wijze zijn vak bij te houden. Deze respondent leest nieuwsartikelen en relevante rechterlijke uitspraken en jurisprudentie, 'want dan zie je toch hoe het OM ernaar kijkt, hoe de rechter ernaar kijkt en hoe de advocatuur ernaar kijkt.' Deze respondent bezoekt ook wel eens een zitting, om te

zien hoe de behandeling op zitting verloopt en waar de politie mogelijk iets laat liggen: ‘Waar kunnen wij nog wat winnen? Ik denk dat dat ook heel belangrijk is: om te leren van andere zaken.’ Deze respondent is werkzaam als tactisch rechercheur binnen een multidisciplinair team. Zijn antwoord laat zien dat ook hij, net als de digitaal specialist die thuis een smart home bouwt, bezig is zijn eigen *tactisch* specialisme bij de tijd te houden.

De betrokkenheid en bevologenheid van de specialisten die hiervoor aan het woord kwamen, biedt misschien een wat rooskleurig beeld over de professionele praktijk. Zo spraken we in ons veldwerk ook respondenten die graag hun vakkennis op peil houden, maar dat niet in privétijd voortzetten. Ook blijkt dat de ruimte die de politie specialisten biedt om hun vak bij te houden niet altijd wordt benut. Een respondent legt uit dat de ruimte om jezelf te ontwikkelen er is, maar dat je die wel zelf moet nemen. En dat doet hij maar beperkt. Een andere respondent denkt dat dit door de druk ‘uit de operatie’ komt:

‘Van de vier dagen hebben ze er een om een nieuw script te schrijven of iets nieuws op te zoeken op internet. Maar dat vinden ze dan heel lastig, dus dan gaan ze toch maar in het opsporingsonderzoek verder. Dus daar die ruimte voor voelen, is wat anders dan hem nemen. En dat vind ik wel jammer.’

6.5 Leiderschap

Eerder in dit hoofdstuk kwam het belang van leiderschap voor de ontwikkeling van digitaal en datagedreven politiewerk al kort ter sprake. In het volgende gaan we uitgebreider op dit thema in. Daarbij komen de volgende aspecten aan bod: kennis en begrip van de digitale transformatie, een faciliterende leiderschapsstijl en het leidinggeven aan pluriformiteit en aan IT'ers.

Kennis en begrip van de digitale transformatie

Leidinggevendens hoeven zelf geen dieptespecialist te zijn, maar moeten wel begrijpen wat digitaal en datagedreven politiewerk behelst en wat een in ethisch en juridisch opzicht zorgvuldige manier van werken vergt. In deze paragraaf gaan we uitgebreider in op de rol van leiderschap voor het samenspel tussen professionals uit verschillende disciplines. Meerdere respondenten zijn kritisch over de kennis van (strategisch) leidinggevendens over digitaal en datagedreven politiewerk en over wat het van hen vergt om leiding te geven aan wat binnen de politie de ‘digitale transformatie’ wordt genoemd. Zo vertelt een respondent:

‘Ik heb ook wel veel over digitaal leiderschap nagedacht. De leiding moet een beeld hebben wat digitaal fit zijn betekent voor hun eigen rol. Dat is voor een korpschef heel anders dan voor een OE op een basisteam. Maar er is gewoon geen idee over. Tot op de dag van vandaag. De meerderheid heeft er geen goed besef van: wat betekent het nu dat ik op deze positie leiding moet geven aan een veiligheidsissue in een samenle-

ving die in toenemende mate digitaliseert? Ik durf te zeggen dat er nu mensen zijn die evident hun baan gaan verliezen. Die geen enkele impact meer hebben als leidinggevende.'

Deze respondent constateert dat bij een substantieel deel van de leidinggevenden niet alleen een besef van de eigen rol ontbreekt, maar dat zij zich soms ook nadrukkelijk afzijdig houden en daarmee de digitale transformatie als het ware de rug toekeren. Zoals de TGO-teamleider die zich omdraaide, de kamer uitliep en zei: het zal me allemaal wat. Zo'n opstelling is volgens deze respondent niet houdbaar. Digitaal en datagedreven politiewerk is niet meer voorbehouden aan specialistische afdelingen, zoals TDO. Het is overal en het is daarmee een brede leiderschapsopgave voor de politieorganisatie. Wat het voor leidinggevenden lastig maakt, is dat zij in toenemende mate leiding moeten geven aan werk waar zij zelf maar beperkt verstand van hebben. Kun je leidinggeven aan iets wat je niet snapt? Deze respondent denkt dat dat kan, hoe ingewikkeld ook. Een respondent, zelf werkzaam als operationeel expert in de tactische opsporing, vertelt dat de snelle veranderingen in het werk hem op de proef stelden, maar dat hij daar zijn weg in heeft gevonden:

'Ik word regelmatig uit mijn comfortzone gehaald. Nu ben ik al iets ouder, ik maak me dus ook ietsje minder druk merk ik. Je hebt heel veel meegemaakt, dat geeft me wel veel rust. Maar uit mijn comfortzone was ik wel toen ik besepte dat ik niet meer overal alles van wist en er wel leiding aan moest geven. Dat heb ik heel erg eng gevonden. Ik heb me ook weleens afgevraagd: kan ik het nog wel? Ben ik wel goed genoeg om leiding te geven? Dat komt ook door de diversiteit aan mensen die binnenkwamen, de kennis die binnenkwam. Ik werd in ieder geval heel erg uit mijn comfortzone gehaald door sommige anderen. Ik ben wel een mavo-mens. En er kwamen collega's binnen dat ik dacht jeetje. Je gaat ook anders leidinggeven. Voor mij is er wel een positieve verandering gebeurd. Maar er zijn momenten dat je je niet meer senang voelt. Ik in ieder geval niet.'

De ervaring van deze respondent is echter niet maatgevend. In veel interviews horen we over 'oud gedrag' dat de digitale transformatie belemmert. Een respondent van de Landelijke Eenheid vertelt vooral moeite te hebben om leidinggevenden op een hoger niveau te krijgen op het gebied van datagedreven politiewerk:

'Daar ligt het grootste probleem. Ik denk dat de generalisten, zeker de jonkies, die komen van straat, die hebben hun telefoon en die weten echt wel hoe het werkt. Die worden ook niet meer zo snel verrast, dat regelt zich wel. Het probleem ligt echt bij de teamleiders, de teamchefs, de sectorhoofden en alles daarboven. Daar ligt het probleem. Die snappen het niet. Met als gevolg dat ze vragen gaan stellen aan iemand die onder hen zit. En dat niet begrijpen. En dan gaan ze weer teruggrijpen naar het oude. Terwijl ze juist nieuwsgierig moeten zijn en zich kwetsbaar moeten opstellen. Want zo moet je het elke keer zien: op een klein gebiedje, op een specifiek stukje, is de ander

hyperintelligent, slimmer dan jij bent. En dat moet je accepteren, dat dat zo is. En dat vinden ze lastig, maar die cultuuromslag is denk ik cruciaal om de stap te gaan maken naar datagedreven werken.'

Deze respondent vertelt over een 'echt heel goede teamleider die grote zaken heeft gedraaid'. Die vertelde in een interview dat de recherche veel telefoons uitluistert en daar nog steeds veel informatie uit haalt. Dat klopt, maar het is wel zeer arbeidsintensief, als iemand de gesprekken live meeluistert, gaat verbaliseren en weer terugluistert. Terwijl je door in de metadata te zoeken alleen de gesprekken eruit kunt filteren die echt relevant zijn. Dit oude denken van deze 'mastodont' is een belemmering voor de digitale transformatie, meent de respondent:

'Hij is een grote leider. Hij heeft grote boeven gevangen. Dus iedereen kijkt naar hem op het moment dat er nagedacht moet worden. Maar die kijkt niet naar die digitale nerd die aan het eind van de tafel zit en denkt: eigenlijk verdoen we onze tijd, want ik weet allang welk telefoongesprek nu het belangrijkste gesprek is.'

Weer een andere respondent, werkzaam in Noord-Holland, vertelt over frictie tussen een tactisch coördinator en een rechercheur. De coördinator kan het datagedreven politiewerk niet goed bijbenen, terwijl de rechercheur er juist heel bedreven in is en telkens met nieuwe ideeën en bevindingen komt, met combinaties van data uit telefoons, uit de ANPR en uit nog andere bronnen. Dat leidde tot irritatie bij de tactisch coördinator, die het maar een betweter vond die eerst maar eens iets op papier moest zetten:

'Terwijl wat die collega vond keer op keer de sleutel bleek te zijn om weer een stap verder te komen. Dus dan moet je als leidinggevende ook kunnen zeggen: joh, volgens mij heb je iets prachtigs in handen, maar ik begrijp het even niet, dus leg het me alsjeblieft nog even uit en iets rustiger, alsjeblieft. Maar dan stel je je kwetsbaar op, hè, dat je iets niet bijbeent. Dus dat moet denk ik ook onderdeel zijn, denk ik, van een leidinggevende. Dat ze ook zelfreflectief zijn en dat ze dieptespecialisten de ruimte geven, ook als ze het zelf niet begrijpen.'

Een volgende respondent wenst de politie een hoger verloop in het leiderschap toe. Dat is volgens deze respondent nodig om het 'ouderwetse' denken te doorbreken:

'Er zit te weinig veerkracht of interesse om te experimenteren of nieuwe dingen te doen. Dat is een nadeel in onze organisatie. Veel mensen blijven zitten als ze een plek hebben gekregen.'

Sommige respondenten storen zich er ook aan dat leidinggevendenden zeggen de digitale transformatie belangrijk te vinden, maar daar in de praktijk niet naar lijken te handelen. We spreken een digitale wijkagent die zich beklagt dat hij op zijn basisteam in zijn eentje verantwoordelijk is voor het 'strategische' thema digitale veiligheid. Terwijl an-

dere thema's als ondermijning of zorg en veiligheid allemaal door een operationeel specialist worden aangestuurd, staat de digitaal wijkagent er alleen voor:

'Ik ben hier de enige. Ik ben een senior, een schaal acht hier op het bureau. En alles wordt aan mij gevraagd. Alles moet ik uitdenken. Ik moet het netwerk onderhouden. Ik moet bepalen wat we gaan doen. Dat is belachelijk.'

Een andere respondent wijst op het klassieke beeld van een hiërarchische organisatie waar elk onderdeel een plaats heeft in de spreekwoordelijke 'hark' van het organogram. Die hark staat op gespannen voet met de opkomst van digitaal en datagedreven politiewerk dat zich weinig tot niets aantrekt van de schotten tussen afdelingen, maar dwars door het werk heen loopt. Deze respondent ervaart dat de strategische leiding de digitale transformatie nog te veel benadert als een losstaand in plaats van doorsnijdend thema. Zo kreeg hij bijvoorbeeld de vraag of er niet één afdeling voor gemaakt kan worden. Ook kreeg hij vanuit de eenheidsleiding eens de opmerking dat er 'meer in het leven is dan digitalisering'.

Een faciliterende leiderschapstijl

Respondenten wijzen niet alleen op het belang van voldoende aandacht voor en begrip van de digitale transformatie, maar ook voor het belang van een andere leiderschapstijl. Verschillende respondenten spreken in dit verband over 'faciliterend leiderschap', een term ontleend aan het werk van Greenleaf (1977). Daarmee bedoelen respondenten dat specialisten de ruimte moeten krijgen voor hun vak. Leidinggevendenden moeten niet gaan 'micro managen', maar hun medewerkers het vertrouwen geven. Een respondent merkt op dat dat bij de politie nog best lastig blijkt. Wat daarbij meespeelt, is dat het (tactisch) leiderschap van oudsher gewend is om 'de route uit te stippelen', zoals een respondent het verwoordt. Die stijl past niet meer. Een andere respondent merkt op dat het steeds belangrijker wordt dat leidinggevendenden leiding kunnen geven aan 'verschil', doelend op multidisciplinaire samenwerking tussen verschillende disciplines. Ook is het van belang 'ontwikkeldruk' te organiseren op teams. Taakgerichte sturing moet in de ogen van deze respondent plaatsmaken voor een vorm van sturing die professionals uitdaagt vanuit hun kennis en expertise bij te dragen aan de uitvoering én de ontwikkeling van het werk. Een respondent van de Landelijke Eenheid vertelt dat deze omslag in de stijl van leidinggeven al volop gaande is:

'Toen ik kwam werken bij het opsporingsteam, deelde de leiding werkopdrachten uit. Je werd geacht die te doen. Je kwam bij elkaar om te bespreken hoe je werkopdracht gegaan was. Sinds een jaar of zes is het veel moderner. Het is veel meer op individuele basis. Er is veel meer vertrouwen en veel minder controle. Jij bent verantwoordelijk hiervoor, ga dit regelen. Er wordt veel meer van je kennis en kunde uitgegaan. Dat heeft heel veel veranderd. Want daarvoor voelde iedereen zich toch wat beperkt. Want je doet wat je moet uitvoeren en daar blijft het bij. Nu heb je allerlei initiatieven om nieuwe dingen te gaan doen, om te innoveren. We doen altijd dit, maar is dat wel

verstandig dat we het altijd op deze manier doen? Er zijn heel wat teams die die verandering al hebben doorgemaakt, maar ook veel teams die nog in die oude politiecultuur zitten, "dit is hoe we het doen". Dat is niet een manier om originaliteit te krijgen. Je wordt niet getriggerd om nieuwe dingen te doen, wat je bij IT wel nodig hebt.'

Leidinggeven aan pluriformiteit

In hoofdstuk 4 concludeerden we al dat het leidinggeven aan een in toenemende mate pluriform medewerkersbestand een belangrijke leiderschapsopgave is. Hierbij gaat het niet alleen om het bij elkaar brengen van mensen vanuit verschillende inhoudelijke disciplines, maar ook om een grotere variëteit in achtergronden en profielen dan de politie traditioneel gewend is. De instroom van gemiddeld hoger opgeleide zij-instromers is hiervan een duidelijk voorbeeld. Maar het gaat om meer dan een verschil tussen praktisch en theoretisch opgeleiden. Het gaat ook om persoonlijke profielen, voorkeuren en karakters. Van extraverte politiemensen met tientallen jaren straatervaring tot introverte specialisten die zich vooral in het digitale domein thuis voelen. Een van de respondenten wees in dit verband op de noodzaak oog te hebben voor neurodivergentie, dat wil zeggen voor het feit dat niet iedereen informatie op eenzelfde manier verwerkt.

Leidinggeven aan IT'ers

Het leidinggeven aan IT'ers wordt door enkele respondenten als een specifiek aandachtspunt benoemd. Een respondent vertelt dat er maar één ding moeilijker is dan het vinden van goede IT'ers voor de politie, en dat is het vinden van goede leidinggevers voor IT'ers. Die moeten namelijk het ontwikkelingsproces rond digitaal en datagedreven politiewerk weten te begeleiden door dit te vertalen naar concrete opdrachten voor medewerkers; opdrachten die voor hen betekenis hebben en waar ze mee aan de slag kunnen. En ze moeten ook de goede mensen weten te werven en te binden. Een operationeel specialist die zelf hoger opgeleid is, vertelt zich beperkt te hebben gevoeld in zijn denkkraft toen hij bij de politie kwam werken. Vanuit zijn huidige functie probeert hij te voorkomen dat anderen hetzelfde overkomt:

'Ik heb liever dat je fouten maakt, dat je ervan leert en het de volgende keer anders doet, dan dat je heel bekrompen je werk gaat lopen doen en geen kansen ziet. Denk groot en verras ons, kijk gewoon wat je kan. We hebben een dataspecialist binnengehaald, die zit op een thema, ik heb geen idee wat die allemaal zou kunnen. Die jongen schrijft scripts over dingen heen en die komt met resultaten dat iedereen denkt: hoe dan? Ik kan niet bedenken dat die technische mogelijkheid überhaupt bestaat. En dat is heel fijn. Dus heel groot durven denken en mensen ook de ruimte durven geven.'

6.6 Organisatieontwikkeling

Nadat we in de vorige paragraaf stil hebben gestaan bij de vraag hoe specialisten zelf hun vak onderhouden en ontwikkelen en daarmee bijdragen aan de ontwikkeling van

digitaal en datagedreven politiewerk, richten we ons nu op de organisatie. Welke keuzes maken de eenheden waar we veldwerk hebben verricht ten aanzien van deze ontwikkeling? In alle drie de eenheden is sprake van een bewust ontwikkelingsproces. Aan de hand van gesprekken met direct betrokkenen bij de 'digitale transformatie' laten we zien welke overwegingen aan hun aanpak ten grondslag lagen en hoe ze het ontwikkelings- en veranderingsproces ervaren. Achtereenvolgens gaan we in op het ontwikkelingsproces in Midden-Nederland, in Noord-Holland en bij de Landelijke Eenheid. We besluiten de paragraaf met een overkoepelende reflectie over de veranderaanpakken, waarbij we ingaan op de vraag in hoeverre deze gericht zijn op het ontwikkelen van digitaal en datagedreven politiewerk als sociale praktijk.

Het Digitaal District in Midden-Nederland

Het Digitaal District in Midden-Nederland is bedoeld als 'buitenboordmotor' om de digitale transformatie binnen de eenheid aan te jagen. Het Digitaal District is in 2020 gestart. Het jaar ervoor was de aanpak van cybercrime tot strategische prioriteit benoemd. In de praktijk was er echter nog weinig effect merkbaar, met name bij de basisteams. Dit besef vormde de directe aanleiding voor de start van het Digitaal District. Het regionale cybercrimeteam werd binnen het Digitaal District geplaatst. Daarnaast is er een team gedigitaliseerde criminaliteit van twintig medewerkers ingericht. De helft van deze digitaal specialisten werkt centraal aan zaken op het gebied van gedigitaliseerde criminaliteit. De andere helft is in koppels toebedeeld aan elk van de vijf districtsrecherches. Het idee was dat deze koppels het digitaal bewustzijn bij de districtsrecherches en bij de basisteams zouden vergroten. Het Digitaal District kent overigens nog andere doelstellingen, zoals het verstoren van daders en het voorkomen van slachtofferschap (Broekhuizen e.a., 2022).

Met betrekking tot de veranderkundige aanpak vallen de volgende aspecten op waar het gaat om het samenspel tussen disciplines:

1. Er is gekozen om de digitale transformatie aan te jagen door een Digitaal District in te richten, dat ook een plaats kreeg in de formele organisatiestructuur. Het Digitaal District kreeg een sectorhoofd die deel uitmaakt van het managementteam van de eenheid, het EMT.
2. Een volgende keuze is geweest om 'handen aan de kar' te bieden. De analyse was dat specialisten volop advies gaven aan districten en basisteams, maar dat dat geen uitkomst biedt als een zaak te groot wordt of als kennis toch tekortschiet. Aan een 'crimeconsult' heeft een district of basisteam dan niet zo veel. De ambitie van het Digitaal District was om niet alleen advies te geven op het gebied van digitaal politiewerk, maar om ook 'handjes' te bieden. Concreet krijgt dit het meest tastbaar vorm in de rol die de vijf koppels van digitaal specialisten op de digitale platforms vervullen. Met de districten is de afspraak gemaakt dat zij twee digitaal specialisten zouden krijgen, mits ze daar zelf ook tactische capaciteit aan koppelden, om samen aan digitale zaken te werken. In

de praktijk blijkt dit verschillend uit te pakken: met name in Utrecht en Almere leidt de werkdruk ertoe dat de digitaal specialisten ook op geweldsincidenten werden ingezet. Uit het veldwerk blijkt dat de digitaal specialisten op de platforms er echter toch in slagen om de rol van bruggenbouwer tot stand te brengen – ook in grootstedelijk gebied.

3. Er is verder bewust gekozen om het cybercrimeteam multidisciplinair in te richten. Van oudsher kende de politie in Utrecht veel specialistische teams in de opsporing. Door digitaal, tactisch en financieel rechers bij elkaar te plaatsen, werd dit patroon doorbroken. Achterliggende gedachte was dat dit de samenwerking aan een onderzoek zou bevorderen, doordat de disciplines samen verantwoordelijk zijn. Ook zou de multidisciplinaire samenwerking eraan bijdragen dat medewerkers elkaars vak leerden kennen, zodat medewerkers een ‘T-shaped’-profiel zouden ontwikkelen. Uit ons veldwerk ontstaat een gemengd beeld. Enerzijds zijn er respondenten die vertellen dat zij leren van hun collega’s en dat zij ook werk uit andere disciplines dan de eigen doen. Anderzijds zijn er respondenten die beschrijven hoe er binnen het multidisciplinaire team ook sprake is van een klassieke rolverdeling en dat medewerkers er ook wel voor kiezen om in de comfortzone van hun eigen specialisme te blijven.
4. Bij de cybercrimeteams is er daarnaast gekozen voor een vorm van zelforganisatie, vanuit de gedachte dat de teamleden samen verantwoordelijkheid dragen voor het werk. Maar ook omdat het zou passen bij modern werkgeverschap, waarbij professionals de ruimte krijgen en er sprake is van faciliterend leiderschap. Het werken in een zelforganiserend team blijkt niet altijd makkelijk. Sommige taken blijven lang liggen terwijl het soms ook lang duurt om tot een besluit te komen. Mogelijk speelt hierbij een rol dat medewerkers elkaar bewust de ruimte willen laten, juist om de klassieke verhoudingen tussen disciplines te doorbreken.

Samengevat kenmerkt de veranderaanpak bij het Digitaal District zich door het fysiek bij elkaar brengen van politiemensen uit verschillende onderdelen en disciplines. Dat geldt zowel voor de cyberteam als voor de digitaal specialisten bij de platforms. Hiermee is gepoogd de klassieke ‘silo’s’ in de politieorganisatie te doorbreken en een ‘startmotor’ te bouwen om de digitale transformatie aan te jagen. De ervaringen bij het Digitaal District wijzen uit dat deze principes helpen om samenspel tussen disciplines tot stand te brengen, maar dat ‘klassieke’ rollen en verhoudingen daarmee niet als vanzelf verdwijnen. Het Digitaal District biedt een organisatorische structuur, een context en condities waarin vernieuwing van werkpraktijken mogelijk wordt. De mensen zijn echter bepalend voor de mate waarin er ook feitelijke sprake is van sociale innovatie, van vernieuwing van het werk en de samenwerkingsrelaties. Hierbij komt het vooral aan op de vaardigheden van individuele medewerkers om anderen mee te nemen in het digitaal politiewerk.

Het Digitaal District is ingericht om het patroon te doorbreken om bij grote problemen een specialistisch team in te richten. Toch is de vraag of deze analyse juist is. Is het Digitaal District zelf immers niet een (heel groot) specialistisch team en daarmee juist een nieuwe verschijningsvorm van dat patroon? Er is immers een aparte structuur gekozen, waarbij vooral *specialisten* bij elkaar zijn gebracht en waarbij het perspectief van de digitale transformatie een stem heeft aan de tafel van het EMT. De beschrijving van de aanpak die in Noord-Holland is gevolgd kan ons helpen deze vraag nader te onderzoeken.

De digitale transformatie in Noord-Holland

Ook in Noord-Holland is de aanpak gericht op het verbinden van mensen en disciplines. De uitwerking verschilt echter van die bij het Digitaal District. Er is geen aparte organisatorische structuur ingericht. Aanleiding om de digitale transformatie op te pakken, was het besef dat er op allerlei plaatsen in de organisatie nieuwe werkgebieden groeiden als vertakkingen van oude vakgebieden. Het overzicht ontbrak en verbindingen tussen vakgebieden en tussen mensen werden niet gemaakt. Met als gevolg dat de eenheidsleiding niet eenduidig werd geadviseerd. Het leidde zelfs tot de verzuchting van een enkele strategisch leidinggevende of niet al het digitale politiewerk overzichtelijk in één afdeling kon worden georganiseerd. Centraal bij de aanpak heeft echter altijd gestaan dat digitaal en datagedreven politiewerk geen afdeling is en niet begrepen moet worden als een los te organiseren discipline, maar dat het een ontwikkeling is die de organisatie en het werk in de breedte raakt.

Met betrekking tot de veranderkundige aanpak vallen de volgende aspecten op waar het gaat om het samenspel tussen disciplines:

1. Een eerste keuze is geweest om, anders dan in Midden-Nederland, de inspanningen rond de digitale transformatie niet in de formele 'hark' te verankeren. Terwijl het Digitaal District een eigen sectorhoofd heeft die deelneemt in het EMT, heeft Noord-Holland daar bewust niet voor gekozen. En consequentie van die keuze is dat het perspectief van de digitale transformatie niet als vanzelf op tafel komt bij het EMT, tenzij het daar expliciet werd geagendeerd. En dat gebeurde hooguit enkele malen per jaar. Toch lag er een bewuste overweging aan ten grondslag, namelijk om te voorkomen dat mensen zouden kunnen wijzen naar een apart organisatieonderdeel voor digitaal politiewerk, om er daarmee zelf vanaf te zijn.
2. Een volgende keuze is geweest om aan te sluiten bij mensen die aan de slag wilden met de digitale transformatie, maar niet precies wisten hoe. Aan deze 'starters' werd een digitaal specialist gekoppeld. Dat gebeurde bijvoorbeeld bij basisteams die aan de slag wilden met digitaal politiewerk. Die kregen de toezegging dat zij op een digitaal specialist terug konden vallen, als ze zelf zouden investeren voor een digitaal wijkagent. De gedachte was dat hiermee een 'vuurtje' werd aangestoken dat zich door de eenheid zou verspreiden. Andere teams zouden horen van de digitaal wijkagent en zich realiseren dat ze zelf misschien ook aan de slag moesten met de

digitale transformatie. Op een later moment is vanuit dezelfde gedachte om mensen die daarom vragen hulp te bieden de internet ondersteuningsgroep ontstaan. Geen formele afdeling, maar een netwerk van digitaal specialisten die met elkaar vragen uit de hele eenheid op het gebied van digitaal politiewerk oppakken.

3. Een derde keuze is geweest om de samenwerking tussen de verschillende digitale werkgebieden te versterken. Niet in de zin van formele structuren, maar als netwerk van professionals waar de klassieke hark niet in voorziet. Net zomin als de klassieke hark voorziet in integrale advisering van de eenheidsleiding. Teamchefs zitten niet in het netwerk van specialisten, terwijl de specialisten niet bij de leiding aan tafel zitten. Er ontstond het idee dat er behoefte was aan een 'man or woman in the middle' die verbindingen zou maken tussen disciplines, maar ook naar de leiding.
4. Een vierde keuze is geweest om de gevolgen van digitalisering voor het politiewerk op een toegankelijke manier te ontsluiten voor een brede doelgroep. Door de boer op te gaan, door podcasts te maken en door ultrakorte nieuwsberichten ('screenshots') over digitale onderwerpen en ontwikkelingen te versturen, werd getracht de belangstelling voor het onderwerp te vergroten.

De aanpak die in Noord-Holland gevolgd is, vertoont zowel overeenkomsten als enkele belangrijke verschillen met die in Midden-Nederland. Net als in Midden-Nederland is het verbinden van afzonderlijke werkgebieden en specialismen een doel geweest. En net als in Midden-Nederland was het koppelen van digitaal specialisten aan minder ervaren collega's onderdeel van de aanpak. Een belangrijk verschil is de keuze om geen afzonderlijke structuur in te richten, maar te kiezen voor het versterken van een netwerk van specialisten én geïnteresseerden in digitaal politiewerk. Uit het veldwerk blijkt dat digitaal specialisten in Noord-Holland, net als in Midden-Nederland, een rol spelen als bruggenbouwers naar het brede generieke werkveld. En dat zij, net als in Midden-Nederland, soms aanlopen tegen oud gedrag en klassieke verhoudingen en structuren. Terwijl in Midden-Nederland primair gestart is vanuit een interventie in de organisatiestructuur, is in Noord-Holland gekozen voor het identificeren van gelijkgestemden en het bouwen van een groeiend netwerk van specialisten en generalisten die het verhaal van de digitale transformatie mee konden helpen vertellen en ontwikkelen. Net als in Midden-Nederland is de invulling van het feitelijke samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk vooral een zaak van de individuele medewerkers. Het veldwerk wijst uit dat ook in Noord-Holland digitaal specialisten de rol van bruggenbouwer tussen (digitaal) specialismen en andere disciplines weten in te vullen. Daarmee zijn de verschillen tussen beide eenheden ook weer niet zo enorm groot, temeer daar er ook in Noord-Holland voor gekozen is om capaciteit van digitaal specialisten te koppelen aan basisteams en districten als zij daar zelf ook iets tegenover zetten.

Datagedreven werken bij de Landelijke Eenheid

Naar aanleiding van het advies van de commissie Schneiders is de Landelijke Eenheid per 1 januari 2024 opgesplitst in twee afzonderlijke eenheden: een Landelijke Eenheid Expertise en Operaties (LX) en een Landelijke Eenheid Opsporing en Interventies (LO). Deze ‘transitie’ is ingezet om de medewerkers en het werk in deze eenheid, die qua omvang groot en naar de aard van het werk heel divers en complex was, meer recht te doen. In de transitie was veel aandacht voor ‘werkcultuur en leiderschap’, waarbij het er niet alleen om ging om leidinggevend in staat te stellen meer tijd te besteden aan de zorg voor hun medewerkers (‘een kleinere *span of care*’), maar ook door een andere invulling van het leiderschap: meer faciliterend, minder hiërarchisch en met meer professionele ruimte voor medewerkers.

Een andere belangrijke pijler van de transitie was datagedreven werken. Daarbij werd voortgebouwd op een ontwikkeling die al eerder in gang was gezet naar ‘datascientific investigation’. Het zogenoemde CSAE-model, dat uitgesproken wordt als ‘see-say’, vormde hiervoor de theoretische en conceptuele onderlegger (Van de Sandt, 2021; Van de Sandt e.a., 2021). De afkorting CSAE verwijst naar verschillende fasen in het werken met data: het verzamelen (collect), opslaan (store), analyseren (analyze) en toepassen (engage) van data. CSAE is meer dan een procesmodel, omdat er ook veel aandacht is voor de noodzakelijke harmonisatie op organisatorisch, juridisch en technisch vlak. CSAE omvat verder een ‘publieke waarden-filosofie’, waarin onder meer aandacht is voor ethische aspecten als transparantie over dataverzameling en -gebruik en waarborgen voor privacy. In het kader van de transitie van de Landelijke Eenheid is verder de ontwikkeling van ‘één datawarehouse’ voorzien, zodat de opslag van data (de ‘s’ uit het CSAE-model) niet langer versnipperd plaatsvindt over afzonderlijke systemen, maar in één voorziening, die bovendien integraal bevraagd moet kunnen worden.

Met betrekking tot de veranderkundige aanpak vallen de volgende aspecten op waar het gaat om het samenspel tussen disciplines:

1. Gekozen is voor een benadering waarbij datakennis en domeinkennis worden gecombineerd. Kennis van datawetenschap alleen is niet voldoende om tot een gerichte aanpak van een opsporingszaak of veiligheidsthema te komen, de kunst is om het werk en de vraagstukken uit de opsporing (en ook blauwe werkerterreinen) te begrijpen, om vervolgens te bedenken wat datagedreven werken voor toegevoegde waarde kan bieden. Meer dan in de twee andere eenheden wordt bij de Landelijke Eenheid in conceptuele zin gesproken over het bij elkaar brengen van domein- en datakennis, maar concreet komt de aanpak, net als in Midden-Nederland en Noord-Holland, neer op het bij elkaar brengen van disciplines in een gezamenlijke werkpraktijk, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor professionals die de verbinding leggen tussen de wereld van datagedreven werken en de inhoudelijke domeinen van de politie, van opsporing tot contraterrorisme of de bestrijding van kinderporno.

2. Anders dan in Midden-Nederland en Noord-Holland is bij de Landelijke Eenheid een tijdelijke hulpstructuur ingericht in de vorm van een bouwplaats. Daar gaan dataspecialisten in gesprek met medewerkers uit verschillende domeinen om te onderzoeken wat datagedreven werken voor hen kan betekenen. Het CSAE-model wordt hierbij benut, waarbij het niet alleen gaat om de laatste stap (het gebruiken van data om concrete acties te ondernemen om criminaliteit te bestrijden), maar ook om de voorliggende stappen. Als men in het domein van bepaalde data gebruik wil maken, hoe kunnen die dan verzameld worden (*'strategische collect'*)? Wat vergt het van het opslaan en analyseren om die data goed toepasbaar te maken? Zo worden medewerkers uit de domeinen vertrouwd gemaakt met 'CSAE praten'.
3. Terwijl het 'CSAE praten' doet vermoeden dat andere disciplines zich in de datawereld moeten verplaatsen, is het omgekeerde ook het geval. De dataspecialisten gaan zich namelijk, samen met de domeinexperts, verdiepen in concrete 'use cases', veiligheidsvraagstukken waar de toepassing van data van betekenis kan zijn. Het werken met use cases is een centraal onderdeel van de veranderaanpak, omdat het draagvlak in 'de lijn' van groot belang wordt geacht voor de verdere ontwikkeling van datagedreven werken. Dat bereik je door aan te sluiten bij urgente vragen en thema's die spelen in de domeinen, aldus de aanname. Om dezelfde reden is het de bedoeling dat niet de bouwplaats, maar de lijn succesvolle use cases claimt.
4. Vanuit de 'bouwplaats' wordt ook capaciteit beschikbaar gesteld aan de domeinen om de ontwikkeling van datagedreven werken te ondersteunen. Net als in Midden-Nederland en Noord-Holland was daarmee ook bij de Landelijke Eenheid het bieden van 'handen aan de kar' onderdeel van de aanpak, ook hier op de voorwaarde dat de domeinen zelf ook capaciteit ter beschikking stellen.

Uit het voorgaande volgt dat de Landelijke Eenheid, net als de twee andere eenheden, een veranderstrategie hanteert die erop is gericht om medewerkers uit verschillende disciplines bij elkaar te brengen. Net als bij de andere twee eenheden is hier ook een belangrijke rol weggelegd voor medewerkers die de vertaalslag kunnen maken vanuit de wereld van digitale en dataspecialisten naar de werkpraktijk in de domeinen. En net als bij de andere twee voegt de Landelijke Eenheid ook capaciteit toe aan andere praktijken om het datagedreven politiewerk aan te jagen. De aanpak verschilt in zoverre wel dat er een aparte structuur is om toepassingsmogelijkheden van datagedreven werken te onderzoeken. Deze bouwplaats kan worden beschouwd als een tijdelijke community of practice. Verder is de aanpak van de Landelijke Eenheid specifiek gericht op datagedreven politiewerk, terwijl bij de twee andere eenheden sprake is van een brede aandacht voor zowel digitaal als datagedreven politiewerk.

Reflectie

In het inleidende hoofdstuk hebben we beschreven dat het uiteindelijke resultaat van technologische vernieuwingen in het werk staat of valt met de wijze waarop de mensen

ermee omgaan. Hoe begrijpen en gebruiken zij nieuwe technologieën? Weten ze die in hun werk een plaats te geven? Leidt dat tot de beoogde of tot juist onbedoelde uitkomsten? We hebben beschreven dat er naast technologische innovatie ook behoefte is aan sociale innovatie: aan het ontwikkelen van mensen, samenwerkingsverbanden en werkpraktijken.

In de voorgaande hoofdstukken hebben we beschreven dat het ontwikkelen van digitaal en datagedreven politiewerk weerbarstig verloopt, soms leidend tot aansprekende successen, maar soms ook moeizaam, zowel waar het de motivatie van medewerkers betreft als hun begrip van de mogelijkheden van digitaal en datagedreven politiewerk en van een zorgvuldige en juiste toepassing daarvan.

Als we de veranderaanpakken van de drie eenheden in samenhang bezien, kan worden geconcludeerd dat deze alle gericht zijn op vernieuwing van het werk, van de werkp praktijk en van de samenwerkingsrelaties. We hebben de rol van verbindende professionals, die we bruggenbouwers hebben genoemd, benadrukt als centrale spelers in de sociale innovatie. Bij elk van de drie eenheden blijkt bovendien ruimte te worden geboden om van en met elkaar te leren in het werk. Tegelijkertijd blijkt de veranderaanpak bij alle drie de eenheden nog primair aan te grijpen op de inhoud van het werk – en minder op de mensen die dat werk doen. De impliciete aanname bij elk van de drie eenheden lijkt te zijn dat medewerkers het digitaal en datagedreven politiewerk zullen omarmen als zij er kennis mee maken en er ervaring mee opdoen en vooral als zij zien dat het hun meerwaarde kan bieden. De vraag is of deze aanname juist is en of er niet meer nodig is om het leer- en ontwikkelproces rond digitaal en datagedreven politiewerk te voeden en te begeleiden.

Een van de respondenten met wie we in het kader van dit onderzoek spraken, vertelde over het belang van een heldere ‘theory of change’. Daarmee bedoelde deze respondent een diep begrip van wat de verandering behelst en ook van wat die verandering makkelijker maakt. Onderdeel daarvan is ook de vraag wat medewerkers ermee te winnen of te verliezen hebben. Zijn er incentives? Waarom zouden mensen überhaupt willen veranderen? De theory of change zou voor iedereen duidelijk moeten maken wat de verandering inhoudt, hoe mensen worden begeleid, hoe ze worden beloond als ze erin meegaan. Deze respondent kwam tot de slotsom dat het de politie nog ontbreekt aan zo’n theory of change, en dat het goed zou zijn daarover na te denken. Andere respondenten wijzen er echter op dat er een expliciete veranderstrategie is geformuleerd voor de digitale transformatie, waarin de vraag hoe mensen meekunnen in de transformatie nadrukkelijk wordt benoemd. De verschillen in opvatting tussen deze respondenten kunnen vermoedelijk worden verklaard door een verschil in perspectief. Terwijl de eerste respondent aandacht vraagt voor het perspectief van de medewerker (waarom zou die *willen* veranderen), vertrekt het perspectief van de andere respondenten juist van dat van de organisatie die de noodzaak onderkent om medewerkers te begeleiden in de digitale transformatie. Terwijl de eerste respondent de fundamentele vraag opwerpt waarom medewerkers überhaupt mee zouden gaan in de verandering, is die vraag voor de andere respondenten een gegeven: de digitale transformatie is de weg om

te gaan, aan de organisatie de taak de medewerkers daarin te begeleiden en te faciliteren.

6.7 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn verschillende thema's aan de orde gekomen: leerprocessen, professionele ontwikkeling, vakontwikkeling, leiderschap en organisatieontwikkeling. Het zijn thema's die een inhoudelijke samenhang kennen, namelijk de vraag hoe professionals zelf en samen leren en hun werkpraktijk en hun vak ontwikkelen. En vervolgens hoe leidinggevendenden eraan bijdragen dat dit leren plaats kan vinden, en hoe de organisatie de condities daarvoor creëert. We zijn het hoofdstuk gestart met een verkenning van de noodzaak van de ontwikkeling van professionals en hun praktijk. Het bleek dat er nog veel ruimte is om het digitaal bewustzijn, de digitale vaardigheden en de data-getletterdheid van medewerkers verder te ontwikkelen. Voor digitaal specialisten daarentegen geldt dat zij hun kennis en expertise vaak zelf actief onderhouden. Tegelijkertijd bestaat er een behoefte aan collegiale kennisdeling die verklaard kan worden uit de intrinsieke behoefte het vak en de eigen kennis verder te ontwikkelen.

We hebben vervolgens beschreven hoe leidinggevendenden het ontwikkelingsproces rond digitaal en datagedreven werken bij de politie benaderen. Dit ontwikkelingsproces wordt ook wel als digitale transformatie aangeduid. Van leidinggevendenden wordt allereerst kennis en begrip van de digitale transformatie gevraagd, zonder daarbij zelf dieptespecialist te worden. Gewenst is een faciliterende leiderschapsstijl die medewerkers in staat stelt hun expertise in te brengen en verder te ontwikkelen. Voor leidinggevendenden kan dit spannend zijn. Hoe leiding te geven aan werk dat je zelf maar beperkt doorgrondt? Het veldwerk wijst uit dat het selecteren van de juiste leidinggevendenden voor digitaal (diepte)specialisten geen sinecure is.

Aan de kennis en het begrip van de digitale transformatie blijkt het in de praktijk nog vaak te schorten. Het 'digitale' en het werken met data wordt nog vaak als een aparte tak van sport beschouwd, terwijl het volgens ontwikkelaars en leidinggevendenden die een voortrekkersrol vervullen juist als een doorsnijdend aspect moet worden beschouwd. Als een dimensie die al het werk raakt – en daarmee een opgave is voor alle medewerkers en leidinggevendenden. De kern van de veranderstrategie van deze 'voortrekkers' is dan ook vooral het vergroten van het bewustzijn en het wegnemen van onbekendheid. Want onbekend maakt onbemind. Praktisch vertaalt zich dit in het organiseren en faciliteren van samenwerking tussen disciplines. Voor een lerende werkpraktijk is het van belang dat medewerkers uit verschillende disciplines elkaar ontmoeten. Leren vindt niet alleen plaats in de vorm van formeel onderwijs, zoals dat bijvoorbeeld aan de Politieacademie wordt verzorgd, maar vaak ook in de werkpraktijk zelf. De veldacademies in het intel- en opsporingsdomein, waar medewerkers in hun werkpraktijk een leeraanbod geboden wordt, zijn hiervan een voorbeeld. Maar nog belangrijker blijkt het informeel leren, waarbij geen sprake is van een georganiseerd leeraanbod, maar van het leren van en met elkaar dat in het samenwerken ontstaat.

Het concept van de communities of practice kan ons helpen om deze bevindingen verder te duiden. Dit concept, dat we in de inleiding introduceerden, beschouwt leren als een sociale praktijk. De werkomgeving is bij uitstek een plaats waar mensen van en met elkaar kunnen leren. Soms in georganiseerde vorm, maar vaker ongepland, onbedoeld en ook onbewust. Leren is niet iets wat je niet kunt doen. Je leert door ervaring op te doen. Je staat in de praktijk en je beïnvloedt deze. En andersom beïnvloedt de praktijk jou. Centrale begrippen in het concept van de communities of practice zijn gemeenschap, betekenis en identiteit. Betrokkenen moeten toegang verwerven tot de community of practice. Eenmaal onderdeel van de gemeenschap, stelt ze dat in staat hun werk en bijdrage in dat verband betekenis te geven. De deelnemers in een community of practice ontleen niet zelden een gedeelde identiteit aan hun samenwerking. Het samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk kan begrepen worden als (pogingen) tot het vormen van communities of practice. De bouwplaats bij de Landelijke Eenheid is een duidelijk voorbeeld van een bewust gekozen en voorgestructureerde werkvorm waarin professionals uit verschillende disciplines en domeinen samen aan een vraagstuk kunnen werken. Zij vormen op dat moment een gemeenschap rond de opgave waar ze aan werken. In ons veldwerk kwamen we nog vele andere voorbeelden van communities of practice tegen: de cybercrimeteams in Midden-Nederland, de Internet Ondersteuningsgroep in Noord-Holland, de expertgroepen waarin specialisten participeren, het overleg van de BI-analisten, enzovoort. Ook het samenspel tussen digitaal specialisten en rechercheurs op de basisteams en bij de districten kan begrepen worden als een community of practice, net als de samenwerking van leidinggevenden in een TGO.

Toch is niet iedere interactie tussen een digitaal specialist en een tactisch rechercheur een community of practice, net zomin als ieder VKL-overleg dat is. Samenwerking betekent immers niet dat er per definitie sprake is van een gedeelde praktijk, van gezamenlijke betekenisgeving en van een gedeelde identiteit. In een 'klassiek' TGO, waar een tactisch coördinator de taken verdeelt, zal eerder sprake zijn van een optelsom van afzonderlijke bijdragen, dan van een collectieve praktijk. Dit raakt de kern van het veranderingsproces dat we in de drie eenheden hebben waargenomen: pogingen om zowel in de organisatie als de uitvoering van het werk los te komen van vaste patronen en 'silo's' en daar nieuwe, gedeelde praktijken tegenover te zetten.

Tegelijkertijd zagen we dat de mensen die betrokken waren in die ontwikkeling, zowel professionals als leidinggevenden en veranderaars, zelf ook onderdeel zijn van het systeem dat ze willen veranderen. Zij willen beweging organiseren in bestaande praktijken die over decennia zijn gegroeid. De vraag is daarom gerechtvaardigd in hoeverre er sprake is van een gelijkwaardig en ontkleurd ontwikkelingsproces. We zien hierbij twee visies op de toekomst van de politieorganisatie naast elkaar bestaan. Eén waarbij het digitale en datagedreven politiewerk een toevoeging vormt op bestaande praktijken. En één waarbij het digitale en met name datagedreven politiewerk de weg bereidt voor een politieorganisatie van de toekomst. De sturende kracht van datagedreven werken, die op verschillende werkterreinen al zichtbaar is, doet de vraag rijzen in hoeverre er sprake is van een nieuwe dominantie in het samenspel, ditmaal niet vanuit

tactiek, maar vanuit het domein van de data. Gecombineerd met de bevinding dat het aan een ‘theory of change’ vanuit *medewerkersperspectief* ontbreekt, zou het de moeite waard zijn om zowel de toekomstvisies als de ideeën over het veranderingsproces om daar te komen, breed te delen, ook buiten het eigen domein.

7 Conclusie

7.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk geven we een antwoord op de onderzoeksvragen die we in het inleidende hoofdstuk hebben geformuleerd. Voor de deelvragen geldt dat deze gedeeltelijk al in de voorgaande hoofdstukken zijn beantwoord. We hebben er echter toch voor gekozen om alle deelvragen hier nog eens te behandelen, ook om de lezer een overkoepelend beeld van de empirische bevindingen te bieden. We beperken ons daarbij echter tot de hoofdlijnen en merken op dat een zekere herhaling niet is te voorkomen. Op basis van de antwoorden op de verschillende deelvragen formuleren we ten slotte een antwoord op onze centrale onderzoeksvraag: hoe kan het samenspel tussen specialisten en generalisten bij digitaal en datagedreven politiewerk worden versterkt?

7.2 Beantwoording onderzoeksvragen

Verloop samenspel

De eerste deelvraag voor het onderzoek luidt: op welke wijze krijgt het samenspel tussen politieprofessionals uit verschillende disciplines bij digitaal en datagedreven politiewerk in de praktijk invulling? De bevindingen met betrekking tot deze deelvraag zijn beschreven in de paragrafen 4.2 en 4.4, over vormen van samenspel en over de rol van verbindende professionals, die we bruggenbouwers hebben genoemd.

Bij het samenspel van digitaal en datagedreven politiewerk werken politiemensen uit verschillende disciplines samen aan een zaak of vraagstuk. Dat kan zijn in de vorm van een multidisciplinair team, zoals de cybercrimeteams bij het Digitaal District in Midden-Nederland. Maar ook een TGO kan beschouwd worden als een multidisciplinair samenwerkingsverband. Een andere vorm waarin samenspel invulling krijgt, zijn de vormen van eerstelijns ondersteuning die digitaal specialisten bieden aan hun collega's in andere disciplines. Hiervan hebben we in alle drie de eenheden voorbeelden gezien. Bij deze vorm van eerstelijns ondersteuning spelen 'bruggenbouwers' een belangrijke rol. Hiermee bedoelen we digitaal specialisten die in staat zijn door een combinatie van sociale vaardigheden en kennis van zowel het digitale domein als de tactiek of andere werkerterreinen, om een brug te slaan tussen deze werelden.

Het is goed te benadrukken dat niet elke vorm van samenwerking ook leidt tot daadwerkelijk samenspel. Een TGO waarbij een databrainstorm wordt georganiseerd om de mogelijkheden van datagedreven werken voor een onderzoek te verkennen, maar waar

vervolgens niets met die ideeën wordt gedaan, is geen samenspel te noemen. Net zomin als wanneer een tactisch team een digitaal specialist vraagt een telefoon uit te lezen, maar er vervolgens geen gesprek plaatsvindt over de inhoud en hoe die gebruikt kan worden – als ze al worden gebruikt. Bij deze voorbeelden is geen sprake van samenspel. Het zijn voorbeelden waarbij vanuit verschillende disciplines aan eenzelfde zaak wordt gewerkt, maar zonder dat er sprake is van een gedeelde praktijk waarbij de disciplines elkaar versterken en op elkaar voortbouwen. De voorbeelden laten eerder een praktijk zien waarbij iedere discipline zijn eigen ding doet. Het zijn afzonderlijke communities of practice, van de telefoonuitlezers en van de tactiek, die in en met hun eigen gemeenschap werken, maar elkaar niet vinden in een gedeelde praktijk.

Of samenspel tot stand komt is daarmee afhankelijk van de belangstelling voor het werk van de ander en van het vermogen om de eigen bijdrage in die context te plaatsen. Dit is wat we de bruggenbouwers (zowel digitaal als dataspecialisten) bij uitstek zien doen. Maar ook wat politiemensen uit andere disciplines doen, als zij zich geïnteresseerd tonen voor de mogelijkheid om hun werk te versterken door de mogelijkheden van digitaal en datagedreven politiewerk te benutten, ook al weten ze niet precies hoe. Van de kant van deze 'generalisten' komt het er vooral op aan dat zij hulp moeten willen vragen en hun eigen praktijk openstellen voor een ander.

Naast het samenspel in multidisciplinaire teams en bij de eerstelijns digitale ondersteuning hebben we nog een derde vorm van samenspel onderscheiden die we abstract samenspel hebben genoemd. We doelen hiermee op praktijken waarbij datagedreven politiewerk ingrijpt op bestaande werkterreinen, door keuzes te maken in de sturing, voorbereiding en uitvoering van het werk. Een voorbeeld is een observatieteam dat alleen nog maar wordt ingezet op moment waarop dit, op grond van data-analyse, het meest kansrijk wordt geacht. In dit voorbeeld is niet of nauwelijks sprake van interactie tussen de disciplines. Maar het werk van de rechercheurs in een observatieteam wordt wel in belangrijke mate bepaald door de keuzes die andere disciplines, in dit geval die van data-analisten, maken. Hun discretionaire ruimte neemt hierdoor af. Een relevante vraag is in hoeverre de inzichten van tactisch rechercheurs ook doorwerken in de keuzes die de dataspecialisten maken. Wordt hun kennis van bijvoorbeeld het criminele milieu benut? Als dat het geval is, zou deze abstracte praktijk met wat goede wil nog als samenspel opgevat kunnen worden. Als dat echter ontbreekt, is sprake van eenrichtingsverkeer, van een ongelijkwaardige relatie en van een verdere scheiding tussen het denken en doen in het politiewerk. Dit brengt ons bij de tweede deelvraag.

Wederkerigheid in samenspel

Deze tweede deelvraag luidt: in hoeverre is sprake van wederkerigheid in het samenspel tussen (digitale en data)specialisten en generalisten? Welke kennis en kunde bieden generalisten aan specialisten en hoe werkt dit door in het werk van de specialisten? Bevindingen met betrekking tot deze deelvraag zijn met name terug te vinden in paragraaf 3.4 over tactiek als specialisme.

Uit ons veldwerk zijn verschillende voorbeelden naar voren gekomen waaruit het belang van wederkerigheid in het samenspel tussen disciplines blijkt. Terwijl digitaal en

vooral dataspecialisten de wereld veelal vanachter een computerscherm beleven, is er ook nog een fysieke wereld. Voor de nieuwe digitale disciplines is de verbinding met deze fysieke wereld van belang. Ook voor digitaal en datagedreven politiewerk is het van belang te weten wat er op straat gebeurt. De straatkennis van tactisch rechercheurs en van blauw blijft onverminderd relevant. Maar we hebben ook gezien dat deze straatkennis niet vanzelf de weg vindt naar het domein van digitaal en dataspecialisten.

Wederkerigheid is ook van belang omdat niet alle kennis in data te vangen is. Respondenten vertellen over de 'tacit knowledge' van ervaren rechercheurs, die veel rijker is dan wat in een zaakdossier staat verwoord. Of over de vaardigheden om in een verhoor informatie op tafel te krijgen. Zij noemen deze voorbeelden om uit te leggen dat data alleen het verschil niet maken, maar pas waarde krijgen in de context van andere blauwe en grijze praktijken.

In dit verband zijn de begrippen datakennis en domeinkennis van belang. Met datakennis wordt de kennis bedoeld over wat data in een onderzoek kunnen betekenen, hoe je die kunt bevragen, maar ook waar je data kunt halen en welke partijen je kunt bevragen. De term domeinkennis verwijst allereerst naar kennis van criminaliteit: hoe verdienen criminelen aan hun praktijken? Wat is hun modus operandi? Dat moet je snappen om zinvol datakennis toe te kunnen voegen. Daarbij beperkt de domeinkennis zich niet tot het werk van criminelen, maar raakt ook aan kennis van bonafide sectoren. Hoe werkt een sector of branche? Wat is normaal en wat is afwijkend gedrag? Hoe zouden criminelen die structuren in de samenleving kunnen misbruiken? Om vervolgens weer de vraag te stellen hoe datakennis aan die domeinkennis toegevoegd kan worden om verbanden en patronen zichtbaar te maken. Domeinkennis verwijst ten slotte ook naar kennis van de domeinen, werkterreinen en disciplines binnen de politieorganisatie. Wil je datakennis effectief toepassen in de politiepraktijk, dan is kennis van die andere domeinen noodzakelijk. Om te snappen hoe andere politiemensen hun werk doen, met welke vragen zij bezig zijn en waar zij bij geholpen zijn. Anders bestaat het risico dat datakennis niet aansluit, niet relevant is en niet wordt gebruikt. De rol van bruggenbouwers, in dit geval van dataspecialisten, is hiervoor onmisbaar, een rol die in de literatuur ook wel bekend staat als 'analytics translator', voor een professional die de werelden van tactiek, digitaal en datascience bij elkaar weet te brengen.

De conclusie is gerechtvaardigd dat effectief samenspel wederkerigheid tussen disciplines veronderstelt. Om de analoge en de digitale wereld te verbinden, omdat niet alle kennis in data of in digitale sporen te vatten is. Maar ook omdat het samenwerken aan een collectieve praktijk eenvoudigweg wederkerigheid veronderstelt. Bij het abstracte samenspel waar we bij de eerste deelvraag over spraken, is het daarom zaak scherp oog te houden voor een dynamische uitwisseling tussen datakennis en domeinkennis, juist om eenrichtingsverkeer te voorkomen. Dat zou namelijk afbreuk doen aan zowel de kwaliteit van het datawerk als aan de professionaliteit van de politiemensen in andere disciplines.

Helpende en belemmerende factoren

De derde deelvraag luidt: welke factoren dragen bij aan een succesvol samenspel en welke factoren juist werken belemmerend? De bevindingen met betrekking tot deze deelvraag zijn beschreven in de paragrafen 4.3 en 4.5 waarin wordt ingegaan op respectievelijk het belang van sociale vaardigheden en de rol van weerstand en frictie.

Sociale vaardigheden en relationele vermogens zijn de belangrijkste helpende factoren om samenspel tot stand te brengen. Het gaat er hierbij ten eerste om je te kunnen verplaatsen in de praktijk van een ander. Dat is niet alleen een kwestie van domeinkennis, maar ook van empathie, van snappen waar bij een ander de schoen wringt en waarmee iemand geholpen is. Ook gaat het om de kunst een ander te verleiden om de bekende routines en praktijken kritisch te bezien en open te staan voor nieuwe aanpakken. Bij de volgende deelvraag beschrijven we uitgebreid hoe bruggenbouwers dit doen. Op deze plaats beperken we ons tot de conclusie dat de belangrijkste helpende factor om samenspel tot stand te brengen niet zozeer het ontsluiten van kennis blijkt te zijn, maar vooral de vermogens om mensen te verleiden om (voor hen) nieuwe kennis tot zich te nemen. Het werken in een gemeenschappelijke praktijk biedt hiervoor de basis. Het faciliteren van gezamenlijke werkpraktijken is daarmee een kansrijke strategie om de digitale transformatie bij de politie verder te brengen. Niet door politiemensen e-learning te bieden, wel door ze in het werk kennis te laten maken met de mogelijkheden van digitaal en datagedreven politiewerk.

Er zijn echter vele factoren die het samenspel belemmeren. De belangrijkste hiervan is misschien wel de angst voor het onbekende. De digitale wereld schrikt veel politiemensen nog af, iets wat overigens vooral geldt voor de oudere generaties en in mindere mate voor de 'digital natives'. Maar ook onder jonge medewerkers bestaat angst voor het onbekende, soms ook angst om fouten te maken door een gebrek aan kennis. Verschillende respondenten benadrukken daarom het belang van experimenteren, om te leren door te doen. Daarbij zullen onvermijdelijk fouten worden gemaakt. Een virogeenprincipe, waarbij een meer ervaren collega meekijkt op het werk, is daarom wenselijk.

Naast angst voor het onbekende speelt ook een rol dat sommige politiemensen geen zin hebben om zich te verdiepen in de mogelijkheden van digitaal en datagedreven politiewerk. Zij hebben er soms gewoon geen belangstelling voor. Of ze vinden hun eigen manier van werken gewoon het best en het leukst. Het leidt soms tot expliciete weerstand, zoals de teamleider die verkondigde 'nooit meer met cryptodata te zullen werken'.

Ook strijdige belangen en botsende karakters kunnen een belemmering vormen voor effectief samenspel. Hoger opgeleide zij-instromers, met een meer onderzoekende houding, hebben daarbij soms moeite hun weg te vinden in de van oudsher actiegericht politiecultuur. Het doet een beroep op hun sociale vaardigheden om een brug te slaan naar die wereld. Andersom mag ook van de 'klassieke' politiewereld worden gevraagd om zich nieuwgierig op te stellen. In ons onderzoek hebben we voorbeelden gezien van tactisch rechercheurs die dat vanzelfsprekend vinden, zelfs een verrijking van hun werk, maar ook van medewerkers die het als een bedreiging voor hun werk

ervaren, die bang, boos of verdrietig zijn over de in hun ogen afnemende relevantie van hun bijdrage, of die moeilijk kunnen verkroppen dat een nieuwkomer zonder veel kennis van het politiewerk wel hoger wordt ingeschaald. Deze bevindingen zijn niet nieuw. In verschillende onderzoeken is gewezen op de soms lastige positie van zij-instromers en op het weerbarstige verloop van het ontwikkelingsproces naar een kennisintensieve politieorganisatie (zie bijvoorbeeld Meurs, 2023; Van Duijneveldt, 2022). De bevindingen zijn daarmee niet minder relevant, omdat ze van grote invloed zijn op het tot stand komen van effectief samenspel. Ons onderzoek wijst uit dat er nog steeds een grote opgave ligt om de verbinding tussen het klassieke politiewerk en de nieuwe disciplines te smeden, ondanks de vele goede voorbeelden die er ook zijn. Het belang hiervan mag niet worden onderschat, om het risico te voorkomen dat er in de organisatie een tweedeling ontstaat waar de Wetenschappelijke Adviesraad voor de Politie in een recent advies voor waarschuwt (WARP, 2025).

Strategieën om kennis uit te leren

De vierde deelvraag betreft de strategieën die (digitale en data)specialisten inzetten om hun kennis en ervaring te delen met generalisten. De bevindingen met betrekking tot deze deelvraag zijn beschreven in paragraaf 4.4 die de rol van bruggenbouwers behandelt.

Hiervoor noemden we al het belang van sociale vaardigheden voor het tot stand brengen van effectief samenspel. In interviews met professionals die een verbindende rol vervullen tussen disciplines, de bruggenbouwers, kwam met name ook het relationele aspect van de samenwerking naar voren. Samenspel ontstaat pas als je elkaar leert kennen. Nabijheid en elkaar fysiek ontmoeten dragen daar in niet onbelangrijke mate aan bij. De digitale platforms, zoals die bij de districtsrecherches in Midden-Nederland zijn ingericht, laten zien hoe dat concreet kan: digitaal specialisten die fysiek plaatsnemen op de werkvloer van een DR. Maar ook dan komt het op sociale vaardigheden en relationele vermogens aan. Veelzeggend is in dit verband de strategie van een digitaal specialist uit Noord-Holland die bewust de dag start met een rondje over de afdeling om iedereen te laten zien dat hij er is. Digitaal specialisten moeten zich dus niet afzonderen, maar juist naar voren stappen, van achter het computerscherm vandaan. Dit is voor veel bruggenbouwers de kern van hun strategie om het samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk van de grond te krijgen.

Een andere strategie die frequent wordt genoemd is het delen van successen, om daarmee zichtbaar en tastbaar te maken wat de betekenis kan zijn van digitaal en datagedreven politiewerk. We zien hierbij twee varianten. Een eerste waarbij digitaal specialisten de boer op gaan om over succesvolle zaken te vertellen en om hun publiek te laten zien welke aanpak is gevolgd (en dat dat helemaal niet zo ingewikkeld hoeft te zijn). En een tweede vorm die meer participatief is, door concrete oplossingen aan te reiken die in het werk toepasbaar zijn. Een voorbeeld is een digitaal specialist die voor een rechteam een simpele toepassing bouwt waarbij snel te zien is of er op internetpagina's veranderingen zijn doorgevoerd. Handig als je onderzoek doet naar bijvoorbeeld kinderporno. Het is werk dat zich makkelijk laat automatiseren. De toepas-

sing van deze specialist deed de betrokken rechercheurs inzien dat hun werk sneller en makkelijker kon. De aanvankelijke scepsis sloeg hierdoor om in een gretigheid of de specialist niet nog meer trucs wist. Het is een voorbeeld van een microsucces, dat wel heel effectief is in zowel het bouwen van vertrouwen als het overwinnen van angst voor het onbekende.

Professionele opvattingen, logica's en identiteiten

De vijfde deelvraag luidt: welke professionele opvattingen en visies op het vak spelen (impliciet) een rol in het samenspel tussen (digitale en data)specialisten en generalisten. In hoeverre is daarbij sprake van spanning tussen verschillende professionele logica's en identiteiten? Bevindingen met betrekking tot deze deelvraag zijn met name terug te vinden in hoofdstuk 3, dat gewijd is aan generalisten en specialisten.

Digitaal en datagedreven politiewerk verschilt van het klassieke politiewerk. Voor digitaal politiewerk geldt dat het benutten van digitale sporen een nieuwe dimensie toevoegt aan het traditionele tactische recherchewerk. En voor datagedreven politiewerk geldt dat analyse van grote hoeveelheden data patronen en verbanden zichtbaar kan maken die anders onopgemerkt zouden blijven. Ook helpt het om schaarse capaciteit gericht in te zetten. Digitaal en datagedreven politiewerk is dus complementair aan het bestaande werk. Hiervoor hebben we al beschreven dat er soms sprake is van weerstand, doordat politiemensen de nieuwe disciplines niet goed kennen, begrijpen of als een bedreiging voor hun vertrouwde werk zien. Zo bezien is er soms sprake van botsende opvattingen en identiteiten.

In ons onderzoek zagen we echter vooral ook voorbeelden van werkpraktijken waarbij digitaal en datagedreven politiewerk complementair kan zijn aan de bestaande praktijken. Respondenten wijzen dan op een onderliggende kern van het werk die de verschillende disciplines verbindt: waarheidsvinding en de professionele *drive* om boeven te vangen en onrecht aan te pakken. Op dit abstractieniveau blijkt sprake van een collectieve praktijk en van een gedeelde identiteit.

Digitaal en datagedreven politiewerk brengt echter wel nieuwe vragen met zich mee, juist voor deze stabiele professionele kern van waarheidsvinding en het vangen van boeven. Data alleen vangen nog geen boef, verwoordde een van de respondenten het treffend. Digitale en dataspecialisten hebben niet als vanzelf kennis van wat er nodig is om een zaak tot een goed eind te brengen. Een dossier vormen is ook een specialisme, net als het optuigen van een 'chain of custody' of een 'chain of evidence'. Dat dit ook specialistische kennis is, bewijst het verhaal van een tactisch rechercheur die het als onderdeel van zijn professionaliteit beschouwt om af en toe in de zittingszaal plaats te nemen om te zien waar de politie het een volgende keer nog beter kan doen.

Andersom staan 'generalisten' ook gesteld voor nieuwe opgaven, met name om digitale sporen zorgvuldig te benutten en om bij het werken met data geen overhaaste of onjuiste conclusies te trekken. Het ontwikkelen van een onderzoekende houding blijkt in toenemende mate van belang om een kritische omgang met data te kunnen waarborgen. De ontwikkeling van uiteenlopende vormen van tooling, waarmee politiemensen grote, diverse en complexe datasets kunnen bevragen, is in dit verband zowel een

kans als een risico. Het is een kans omdat het de potentie van datagedreven werken voor een grotere groep medewerkers ontsluit. En het is mogelijk een risico als medewerkers niet precies weten wat er onder de motorkap van de tools gebeurt. Het is om die reden van belang te investeren in methodisch bewustzijn en ook in besef van risico's van bias en methodische fouten (zoals schijnverbanden of vals-positieven) in het werken met data.

We concluderen dat er soms sprake blijkt van botsende logica's en identiteiten, maar dat er vooral nog een opgave ligt om de potentie van digitaal en datagedreven politiewerk te integreren in een gezamenlijke praktijk waarin ook de methodische en ethische aspecten worden betrokken.

Medewerkers die niet meekunnen

De zesde deelvraag luidt: in hoeverre is sprake van medewerkers die 'niet meekunnen' in het datagedreven werken en het digitaal opsporen en hoe wordt daarmee omgegaan? Bevindingen met betrekking tot deze deelvraag zijn met name terug te vinden in hoofdstuk 6, dat gewijd is aan leren en ontwikkelen.

Uit ons veldwerk komt naar voren dat er nog veel te winnen is bij het vergroten van het digitaal bewustzijn, de digitale vaardigheden en de datageletterdheid van politiemedewerkers. Het voorbeeld van een onderzoeker die een Excelbestand handmatig doorneemt op zoek naar dubbele telefoonnummers spreekt boekdelen. Het gaat echter niet alleen om een gebrek aan soms heel elementaire kennis van het werken met computers, maar ook om onzekerheid hoe te handelen bij het werken met digitale sporen. Kan ik een computer veilig loskoppelen? Hoe zorg ik ervoor dat ik niet onbedoeld cruciale data wis op een mobiele telefoon? Het zijn vragen van generalisten die in hun werk aanlopen tegen situaties waarbij specialistische kennis vereist is. Het illustreert het belang van investeren in samenspel en het ontwikkelen van gemeenschappelijke werkpraktijken.

Enkele respondenten tonen zich bezorgd dat de politie de slag met de criminelen nooit zal winnen zolang er nog zoveel medewerkers zijn die elementaire digitale kennis ontberen. Waarom kan de politie die mensen niet ontslaan? Maar er waren ook respondenten die juist wezen op de snelle ontwikkeling die de politieorganisatie doormaakt. Oudere generaties stromen uit terwijl digital natives instromen. Misschien lost het probleem zich daarmee vanzelf op? En er zijn ook respondenten die de waarde van medewerkers met decennialange werkervaring benadrukken: zij kennen 'het milieu' als geen ander, zij hebben waardevolle kennis te bieden over de fijne kneepjes van het opsporingsvak om een zaak tot een goed eind te brengen. Voor de nabije toekomst lijkt het vooral van belang om deze kennis en ervaring over te dragen op nieuwe generaties. Je zou de vraag of er mensen zijn die niet meekunnen met de digitale transformatie kunnen omdraaien: wat kunnen zij nog bieden zodat de nieuwe instroom meekan in het politiewerk?

Tegelijkertijd moet ook worden onderkend dat de politieorganisatie zich soms geen raad weet met medewerkers die, enkele jaren voor hun pensioen, basale digitale vaardigheden missen. Uit ons veldwerk spreekt een soort berusting dat deze mensen het

niet meer bij zullen benen, en dat erin investeren niet de moeite waard is. De vraag is of hier niet te gemakkelijk geaccepteerd wordt dat medewerkers elementaire vaardigheden die nodig zijn in de digitale samenleving (en dus niet alleen op het werk!) aan zich voorbij laten gaan. Een kritischer houding lijkt hier op zijn plaats, vooral ook omdat respondenten weten dat medewerkers in hun thuissituatie soms over onvermoede digitale vaardigheden blijken te beschikken. Wat het betekent om 'digitaal fit' te zijn, verschilt per functie en taak in de organisatie, merkte een van de respondenten op. Maar dat in een gedigitaliseerde samenleving van iedere medewerker mag worden gevraagd na te denken over wat nodig is om het eigen werk goed te doen, is geen onredelijk verzoek. Aan leidinggevendenden de schone taak om hier meer dan nu nog soms het geval is op te sturen. Dit brengt ons bij de laatste deelvraag, over de rol van leidinggevendenden bij het realiseren van samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk.

De rol van leidinggevendenden

De zevende deelvraag betreft de rol van (operationeel) leidinggevendenden in het samenspel tussen specialisten en generalisten. De bevindingen over leiderschap en leidinggevendenden zijn terug te vinden in paragraaf 6.5.

Uit ons onderzoek blijkt dat veel respondenten uitgesproken kritisch zijn over de rol van leiderschap bij het realiseren van digitaal en datagedreven samenspel. Het betreft hier vooral een verondersteld gebrek aan kennis over en begrip van de digitale transformatie. Dat speelt zowel op operationeel niveau, bijvoorbeeld als teamleiders in een TGO niet goed weten hoe zij datagedreven werken kunnen benutten in een onderzoek en daarmee onnodig vasthouden aan de hun bekende, maar vaak bewerkelijke en soms ook minder effectieve praktijken. Het speelt ook op tactisch niveau, waar teamchefs te weinig diepgaande kennis hebben om opwaarts te kunnen sturen naar het strategisch niveau. En het speelt op strategisch niveau, waarover respondenten vertellen dat politieleiders weliswaar grote woorden in de mond nemen over de digitale transformatie, maar eigenlijk niet goed lijken te weten waar ze over spreken. Als bewijs voor die stelling wijzen respondenten op het feitelijk gedrag: ja zeggen, maar nee doen. Zeggen dat je de digitale transformatie van het grootste belang vindt, maar als puntje bij paaltje komt daar niet de keuzes bij durven te maken die in de ogen van respondenten nodig zijn, zoals het toewijzen van capaciteit of het faciliteren van hulpstructuren, zoals het instellen van een TROI-team voor de ontwikkeling van tools die datagedreven werken kunnen ondersteunen.

Uit een analyse van de veranderaanpak die in de drie eenheden is gevolgd om het samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk tot ontwikkeling te brengen, valt op dat in alle drie de eenheden de nadruk heeft gelegen op het organiseren van de ontmoeting tussen de disciplines en op het creëren van gedeelde werkpraktijken. Hieruit volgt dat er een duidelijk besef is dat digitaal en datagedreven politiewerk niet alleen een technologische, maar vooral ook een sociale praktijk is. Toch is opvallend dat de nadruk vooral ligt op technisch-instrumentele aspecten van de transformatie, op het laten zien wat digitaal en datagedreven politiewerk is, hoe het werkt en wat het kan betekenen. Respondenten blijken veel minder over een expliciet begrippen- en hande-

lingskader te beschikken als het gaat om de sociale aspecten van het samenspel. Het samenspel dat in de praktijk ontstaat, blijkt daarmee vooral het resultaat van het vernuft en de sociale intelligentie van individuele politiemensen. Organisatieontwikkeling in het licht van de digitale transformatie wordt in de praktijk vooral nog door *believers* uit de digitale en datagedreven gemeenschap opgepakt, terwijl de opgave op basis van dit onderzoek naar *samenspel* nu juist is om tot een wederkerige werk- en ontwikkelpraktijk te komen, die gedragen wordt door zowel de nieuwe als de klassieke disciplines. Deze leiderschapsopgave overstijgt de competentie van de trekkers van de digitale transformatie en is een verantwoordelijkheid voor de strategische leiding als *collectief*.

7.3 Samenspel versterken

De hoofdvraag van deze studie luidt: hoe verloopt het samenspel tussen specialisten en generalisten bij digitaal en datagedreven politiewerk en hoe kan dit samenspel worden versterkt. Het eerste deel van deze vraag hebben we in de vorige paragraaf afdoende beantwoord. Daarmee resteert het tweede deel van de vraag: wat kunnen we op basis van de bevindingen en antwoorden op de deelvragen concluderen over het verder ontwikkelen van digitaal en datagedreven politiewerk als sociale praktijk? We zien drie aangrijpingspunten: 1) doorgaan met het organiseren en ontwikkelen van gemeenschappelijke werkpraktijken, 2) het formuleren van een gedeelde en gedragen toekomstbeeld en verandertheorie rond digitaal en datagedreven politiewerk en 3) de ontwikkeling van mensen.

Gemeenschappelijke werkpraktijken

Het eerste aangrijpingspunt betreft het uitbouwen van de ervaringen die zijn opgedaan met de gemeenschappelijke werkpraktijken die we in deze studie hebben beschreven. Onze bevindingen wijzen uit dat de digitale transformatie die de politie beoogt er vooral bij gebaat is als kennis van digitaal en datagedreven politiewerk niet alleen een zaak is van experts, maar ook een weg vindt naar de rest van de organisatie. De ontmoeting tussen disciplines is daarvoor randvoorwaardelijk. We hebben beschreven dat dit het best ontstaat *in het werk*, door mensen samen aan de slag te laten gaan met concrete zaken, problemen of vragen. Het samenspel volgt dan vanzelf, mits er geen sprake is van een bovenliggende partij, van oud gedrag, van een gebrek aan interesse in elkaars perspectief of van onderlinge frictie. De taak van de leiding is er vooral op toe te zien dat deze belemmeringen zich niet voordoen, of, als dat wel het geval is, ze weg te nemen. De sociale praktijk die dan ontstaat, kan getypeerd worden als een *community of practice*, waarin mensen zich rond een gezamenlijke opgave organiseren, een gemeenschap met elkaar vormen, elkaar versterken en van elkaar leren, en er ook identiteit aan ontleen. Dat kan zowel in een formele structuur, zoals een vast multidisciplinair team, maar ook in lossere verbanden, zoals de voorbeelden van netwerken binnen de organisatie die we hebben beschreven. De relationele aspecten van de samenwerking zijn van niet te onderschatten belang. Organiseer op nabijheid en ont-

moeting, faciliteer netwerken en voorkom dat de formele structuren in de organisatie een belemmering vormen voor een dynamisch werksysteem.

Een gedeeld en gedragen toekomstbeeld en verandertheorie

Het tweede aangrijpingspunt voor verdere ontwikkeling van het samenspel gaat over het ontwikkelen van een gedeeld en gedragen toekomstbeeld en het formuleren van een gedeelde visie op de veranderaanpak. Bij het toekomstbeeld gaat het om de vraag hoe digitaal en datagedreven politiewerk zich verhoudt tot de gehele politietaak. Is het een verrijking van bestaande praktijken, of is het de voorbode van een totale reorganisatie en een opmaat naar een geheel andere organisatie? Beide visies hebben we in de interviews die we voor dit onderzoek hebben gedaan gehoord. We constateren dat deze visies niet altijd hardop worden gedeeld en dat het debat over de plaats en betekenis van digitaal en datagedreven politiewerk zich toch vooral door de wegbereiders en 'believers' wordt gevoerd. Juist omdat het een ontwikkeling betreft die de volle breedte van het werk en de organisatie raakt, is het van belang ook dit gesprek breder te voeren. In het inleidende hoofdstuk verwezen wij naar de vraag die Landman (2023) opwierp of datagedreven werken (op termijn) zal leiden tot een ander politiemodel. Het antwoord op deze vraag is naar onze mening sterk afhankelijk van de wijze waarop datagedreven werken, en dan met name vormen van kunstmatige intelligentie, hun weg vinden naar het werk: ondersteunend, als extra gereedschap, of meer sturend, doordat zij het werk structureren en richten. Het veldwerk voor dit onderzoek laat zien dat een definitief antwoord op deze vraag nog niet te geven is, maar dat de stuwende kracht van de technologie (*technology push*) niet kan worden ontkend. Voor de toekomst is het daarom spannend te bezien in hoeverre de politie erin slaagt de nieuwe technologische mogelijkheden in te bedden in een breder professioneel en ethisch kader. Verder is het van belang stil te staan bij de bevinding dat het de politie lijkt te ontbreken aan een expliciete verandertheorie rond het digitaal en datagedreven politiewerk vanuit *medewerkersperspectief*. Waarom zouden mensen meegaan in deze ontwikkeling? Wat staat er voor hen op het spel en wat hebben zij ermee te winnen? Door deze vragen in samenhang met de vraag naar de toekomst van het politiewerk te beantwoorden, kan een dieper begrip ontstaan van wat het vergt om de sociale praktijk van het politiewerk te ontwikkelen, in alle werkteerrenen en van alle disciplines.

Ontwikkeling van mensen

Het derde aangrijpingspunt om het samenspel bij digitaal en datagedreven politiewerk te versterken, betreft de ontwikkeling van medewerkers. We hebben gezien dat het klassieke onderscheid tussen specialisten en generalisten aan belang inboet. Enerzijds omdat de specialisatie van het werk voortschrijdt en er steeds meer en verschillende specialismen komen. Anderzijds omdat de kennis en kunde uit traditionele disciplines ook beschouwd kan worden als specialisme. Het schematische beeld van een organisatie met generalisten en specialisten doet onvoldoende recht aan de vele verschillende professionele profielen van medewerkers. Het perspectief van de T-shaped-professional past beter bij de groeiende praktijk waarin iedere medewerker een eigen combina-

tie van kennis en vaardigheden inbrengt. De vraag die daaruit voortvloeit is welke kennisbasis van iedere medewerker mag worden verwacht. Of in T-shape-termen: wat is de breedte van de balk van de letter T waarover iedere medewerker moet beschikken? Twee bestanddelen lijken daarbij nodig waar het gaat om digitaal en datagedreven politiewerk.

De eerste betreft domein- en datakennis. Van iedere medewerker mag een basaal begrip van het opsporingswerk worden verwacht, alsmede een zekere mate van datageletterdheid: begrijpen hoe data van waarde kunnen zijn in een onderzoek en het besef dat data niet alleen uit politiesystemen komen, maar juist ook in de buitenwereld verzameld kunnen worden. Het gaat er bij deze domein- en datakennis vooral om dat iedere medewerker in staat is te bewegen in een gedigitaliseerde maatschappij, niet alleen met praktische vaardigheden, maar ook met een basaal begrip van hoe de digitalisering onze samenleving beïnvloedt en hoe steeds meer aspecten van het leven in data gevangen worden. Daarvoor hoeft je geen dieptespecialist te worden. Maar je moet wel weten wat globaal de bijdrage is van nieuwe specialismen om te snappen wanneer je een beroep op hen moet doen, maar ook om hen te voeden met de kennis van jouw werkpraktijk.

Het tweede aspect betreft methodisch en ethisch bewustzijn. De snelle opmars van datagedreven werken en de steeds bredere beschikbaarheid van allerlei tools maakt ook het belang groter dat medewerkers beschikken over een onderzoekende houding, methodische vaardigheden en een kritische attitude. Wie een vraag aan een systeem stelt, krijgt vast wel een antwoord. Maar is dat ook het antwoord waarnaar werd gezocht? En klopt het ook? Het vermogen om goede vragen te stellen en de antwoorden op waarde te schatten, neemt toe. Daarbij gaat het niet alleen om de toepassing in het werk, maar ook om de reflectie op de bijdrage aan het werk. Filosofe Miriam Rasch (2020) schreef kritisch over dataïsme: het geloof dat alles wat bestaat te vertalen is in digitale data en dat daarmee de wereld de goede kant op te duwen is. Is dat wel zo? Die vraag zouden politiemensen zichzelf ook kunnen stellen. Stelt de beschikbaarheid van een overvloed aan data politiemensen echt in staat beter werk te leveren? Zijn grondrechten als vrijheid en gelijkheid voldoende gewaarborgd? Zijn we ons bewust van de risico's van een surveillancesamenleving juist door de opmars van digitaal en datagedreven politiewerk? Of om met Nap (2014) te spreken: deugt het en doet het deugd? Het zijn vragen die iedere medewerker aangaan, omdat ze raken aan de kern van de politiefunctie in de democratische rechtstaat.

Referenties

Barros, I.A. (2022). *De kracht van intelligence: bezint eer ge moet bijsturen*. Lectorale rede. Politieacademie.

Billet, S. (2001). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*. Allen & Unwin.

Brayne, S. (2017). Big Data Surveillance. The case of policing. *Sociological Review*, 82(5), 977-1008.

Brayne, S. (2021). *Predict and Surveil. Data, discretion, and the future of policing*. Oxford University Press.

Broekhuizen, J., Mehlbaum, S. & Van den Akker, K. (2022). *Digitaal perspectief. Leren van acht digitale projecten binnen de ggp*. Politie.

Das, A. & Schuilenburg, M. (2020). 'Garbage in, garbage out'. Over predictive policing en vuile data. *Beleid en Maatschappij*, 47(3), 254-268.

Den Hengst, M. & Wijsman, O.L. (2023). Datagedreven politiewerk: een organisatorisch en juridisch perspectief. In T. Snaphaan, W. Hardyns, A.J. van Dijk, R. Spithoven & R. van Brakel (Eds.), *Big data policing*. Gompel & Svacina.

Duijn, P. (2012). Intelligencegestuurd politie(mensen)werk. *Proces*, 91(1), 5-18.

Ernst, S., Ter Veen, H., Lam, J. & Kop, N. (2019). *Leren van technologisch innoveren. De techniek is niet zo spannend*. Politieacademie.

Ferguson, A.G. (2017). *The Rise of Big Data Policing. Surveillance, Race, and the Future of Law Enforcement*. New York University Press.

Fest, I., Schäfer, M., Van Dijk, J., & Meijer, A. (2023). Understanding data professionals in the police: a qualitative study of system-level bureaucrats. *Public Management Review*, 25(9), 1664-1684.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Henke, N., Levine, J. & McInerney, P. (2018). You Don't Have to Be a Data Scientist to Fill This Must-Have Analytics Role. *Harvard Business Review*, online beschikbaar: <https://hbr.org/2018/02/you-dont-have-to-be-a-data-scientist-to-fill-this-must-have-analytics-role>.

Huisman, S., Princen, M., Klerks, P. & Kop, N. (2016). *Handelen naar waarheid. Sterkte- en zwakteanalyse van de opsporing*. Politie.

Inspectie Justitie & Veiligheid (2018). *Intelligence in de opsporing. Over de bijdrage van de informatieorganisatie van de politie aan de opsporing door de recherche*. Den Haag: Inspectie J&V.

Jansen, J., Van Valkengoed, T., Veenstra, S. & Stol, W. (2020). *Level-Up! Kennis voor politiewerk in een digitale samenleving*. Cybersafety Research Group/NHL Stenden.

Kessels, J. (1996). *Het corporate curriculum*. Inaugurale rede, Universiteit Leiden.

Khalifa, R., Snaphaan, T., Wijsman, O., Landman, W. & Hardyns, W. (2024). Big data policing: de implicaties van digitalisering en maatschappelijke dataficatie voor de politiefunctie en het politiewerk. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 23(1-2), 31-52.

Landman, W. (2022). Tussen politiemens en politiemachine. Discretionaire ruimte in het tijdperk van datagedreven politiewerk. *Cahiers Politie Studies*, 65, 81-100.

Landman, W. (2023). *Politiewerk aan de horizon. Technologie, criminaliteit en de toekomst van politiewerk*. Politie & Wetenschap/Sdu.

Landman, W. (2024). Samenwerken met politiemachines. Politievakmanschap in het tijdperk van artificiële intelligentie. *Justitiële Verkenningen*, 50(1), 30-46.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Meurs, T. (2023). *Tussen de linies. Werken aan kennisintensieve en verbindende (politie) professionaliteit*. Academisch proefschrift Universiteit Utrecht.

Nap, J. (2014). *Macht ten goede*. Lectorale rede, Politieacademie.

NOS (2023). *Ruim 6500 verdachten opgepakt na hack berichtendienst EncroChat*. Online beschikbaar: <https://nos.nl/artikel/2480473-ruim-6500-verdachten-opgepakt-na-hack-berichtendienst-encrochat>.

Politie (2020). *De Houtskoolschets. Ruimte om recht te doen*. Politie.

Politie (2023). *Intelligent verbonden in tijden van onzekerheid. Transformatie van de Nederlandse politie van 2028*. Politie.

Rasch, M. (2020). *Frictie. Ethiek in tijden van dataïsme*. De Bezige Bij.

Ruijters, M.C.P. (red). (2015). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Vakmedianet.

Schaap, D., Paanakker, H. & De Kruijf, J. (2023). *De verweven politietaak*. Radboud Universiteit.

Schneiders, B., Muller, E., Steensma, B. & Tümer, Y. (2022). *Ruimte voor slagvaardig politiewerk*. Eindadvies van de Adviescommissie voor de Landelijke Eenheid.

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner. Hoe Professionals Think in Action*. Basic Books.

Schuilenburg, M. (2016). Predictive policing: de opkomst van een gedachtenpolitie? *Ars Aequi*, 65(12), 931-936.

Schuilenburg, M. (2023). Big data policing. Schets van de belangrijkste vraagstukken, partijen en nieuwste trends in de praktijk. *Cahiers Politiestudies*, 66, 53-80.

Schuilenburg, M. & Soudijn, M. (2021). Big data in het veiligheidsdomein: onderzoek naar big-datatoepassingen bij de Nederlandse politie en de positieve effecten hiervan voor de politieorganisatie. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 20(4), 44-62.

Schuilenburg, M. & Soudijn, M. (2023). Big data policing: The use of big data and algorithms by the Netherlands Police. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17, 1-9.

Sociaal-Economische Raad (SER) (2023). *Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie*. SER.

Steen, M. (2024). Ethische aspecten bij het ontwikkelen en toepassen van AI. Een methode voor reflectie en deliberatie. *Justitiële Verkenningen*, 50(1), 109-126.

- Stol, W. (1998). Veranderend politiewerk en ontwikkelingen in techniek. In: A. Cachet, E.J. van der Torre & W. van Natijne. *De blijvende betekenis van Politie in Verandering*. Elsevier.
- Stol, W. (2018). Politiewerk is ... werken in een digitale samenleving. *Het Tijdschrift voor de Politie*, 80(5), 22-25.
- Stol, W., Jansen, J. & Landman, W. (2024). Digitalisering en de politiefunctie: hoe het speelveld verandert en wat dat van de politie vraagt. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 23(1-2), 53-70.
- Terpstra, J. (2024). Eenheid en breuklijnen: de opdracht van de politie tegen de achtergrond van interne ontwikkelingen. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 23(1-2), 71-85.
- Terpstra, J., Fyfe, N. & Salet, R. (2019). The abstract police: A conceptual exploration of unintended changes of police organisations. *The Police Journal*, 92(4), 339-359.
- Terpstra, J. & Salet, R. (2020). Big Data Policing als sociale praktijk. Schets van een miskend, maar urgent onderzoeksterrein. *Cahiers Politiestudies*, 54, 25-38.
- Van Beek, H.M.A. (2025). *Digitale sporen: duidelijk onduidelijk*. Oratie. Open Universiteit.
- Van de Sandt, E. (2021). *De noodzaak van omvattende raamwerken voor begrip van, én grip op, datagedreven werken*. Bijdrage aan deskundigenbijeenkomst werkgroep AI van de Eerste Kamer.
- Van de Sandt, E., Van Bunningen, A., Van Lenthe, J. & Fokker, J. (2021). *Towards Data Scientific Investigations: A Comprehensive Data Science Framework and Case Study for Investigating Organized Crime and Serving the Public Interest*. Rephrain.
- Van den Broek, J. (2023). Klaar voor de virtuele straat van 2023? *Het Tijdschrift voor de Politie*, 85(2), 15.
- Van der Roest, D. (2021). TROI: een denksprong naar radicale flexibiliteit. *Het Tijdschrift voor de Politie*, 83(3), 15-17.
- Van Duijneveldt, I. (2022). *Leren van en met elkaar in de opsporingspraktijk. Condities voor werkplekleren in vier researchteams*. Politie.
- Warren, S.D. & Brandeis, L.D. (1890). The Right to Privacy. *Harvard Law Review*, 4(5), 193-220.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wetenschappelijke Adviesraad Politie (2025). *Navigeren in niemandsland. Zeven urgente uitdagingen rondom digitalisering en AI in politiewerk*. WARP.

Bijlagen

Bijlage 1 **Afkortingen**

AI	Artificial Intelligence
ANPR	Automatic Number Plate Recognition
AT	arrestatieteam
AVIM	Afdeling Vreemdelingenpolitie, Identificatie en Mensenhandel
BOB	bijzondere opsporingsbevoegdheden
BTR	basisteam recherche
CAT	Cryptoanalyseteam
CSAE	collect, store, analyze, engage
CIOT	Centraal Informatiepunt voor Onderzoek aan Telecommunicatie
CSV	crimineel samenwerkingsverband
CTC	Centrale Toetsingscommissie
DNS	Domain Name Server
DR	districtsrecherche
DRIO	Dienst Regionale Intelligence Organisatie
DRR	Dienst Regionale Recherche
DSI	Dienst Speciale Interventies
EMT	eenheidsmanagementteam
ESI	executieve functie met specifieke inzet
GGP	Gebiedsgebonden politiewerk
HAAI	Hub for Analytics and AI
IOG	internet ondersteuningsgroep
IoT	Internet of Things
LE	Landelijke Eenheid
LFNP	Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie
NSOC	Nationale Samenwerking tegen Ondernijende Criminaliteit
OE	operationeel expert
OS-A/F	operationeel specialist (A t/m F)
OSINT	Open source intelligence
OT	observatieteam
OVC	opname vertrouwelijke communicatie
PD	plaats delict
PGP	Pretty Good Privacy
PV	proces-verbaal
RC	rechter-commissaris
TBKK	Team Bestrijding Kinderporno en Kindersekstoerisme

TDO	Team Digitale Opsporing
TGO	Team Grootschalige Opsporing
THTC	Team High Tech Crime
TROI	Team Rendement Operationele Informatie
VKL	vaste kern leidinggevenden
VPN	Virtual Private Network

Bijlage 2 **Topiclijst**

1. Introductie

- Introductie onderzoeker(s)
- Toelichting doelstelling en opzet onderzoek
- Toelichting anonimisering
- Akkoord vragen op geanonimiseerd verwerken interviews (*informed consent*)

2. Kennismaking respondent

- [Indien nodig: toelichting op het team waar respondent werkt]
- Functie, taak, vakgebied
- Specifieke expertise
- Achtergrond in vak
- Achtergrond bij politie
- Hoe ziet jouw ‘T’-shaped profiel eruit?
- Vind je jezelf een specialist of een generalist? Waarom?

3. Werk en (specialistische) kennis

- Wat is de essentie van jouw werk? Waar komt jouw werk in de kern op neer?
- Welke (specialistische) kennis heb je nodig om jouw werk te doen?
- Wat vind je dat andere mensen van jouw werk zouden moeten weten of begrijpen?
- Kan iemand die nieuw is jouw werk snel leren? Hoe zou dat dan gaan?
- Is denkbaar dat andere politiemensen in de toekomst ook delen van jouw werk doen?
- Vind je dat jouw specifieke kennis en expertise optimaal worden benut?
- Wat doe je als je zelf specialistische kennis van anderen nodig hebt?

4. Samenspel: verkenning

- Met wie werk je veel samen?
- In hoeverre werk je samen met collega's uit andere vakgebieden of disciplines?
- Kun je enkele voorbeelden noemen waarbij je met mensen uit andere disciplines samenwerkt?
 - Met wie? (Binnen eigen team, binnen opsporing, met intel, anders namelijk ...)
 - Waarover? (Wat is de inhoud van de samenwerking?)
 - Wanneer? (Wat is aanleiding samenwerking te zoeken?)
 - Hoe? (Ad hoc of gestructureerd, wisselende samenstelling of vaste partners etc.?)

5. Samenspel: verdieping

- Wat maakt dat het samenspel met anderen goed verloopt?
- Wanneer heeft de samenwerking met andere disciplines voor jou meerwaarde?
- Wat zijn belemmeringen voor effectief samenspel met anderen?
- Welke vaardigheden zijn van belang voor effectief samenspel?
- Hoe bewaak je de kwaliteit van het werk in een multidisciplinaire samenwerking?
- Merk je weleens dat het aan kennis schort bij anderen? Wat doe je dan?
- Schuurt het wel eens in het samenspel? Waarom? Waarover? Hoe pak je dat aan?

6. Leerprocessen

- Leer je wel eens iets van anderen? Hoe? Voorbeelden?
- Leren anderen wel eens iets van jou? Hoe? Voorbeelden?
 - Bijvoorbeeld: ontwikkelen digitaal bewustzijn?
 - Bijvoorbeeld: vergroten kennis over technologische mogelijkheden?
- Draag je je kennis (bewust) over? Hoe? Wat werkt wel/niet?
- Waar gaat het leren over: kennis, werkwijzen, methoden, vaardigheden, ...?

7. Conditie voor samenspel

- Wat is er nodig om effectief samen te werken met andere disciplines?
- Welke condities en randvoorwaarden moeten zijn ingevuld?
- Wat werkt faciliterend? Voorbeelden?
- Wat werkt belemmerend? Voorbeelden?
- In hoeverre heb je wel eens ervaren dat er sprake is van:
 - concurrentie tussen teams/onderdelen?
 - strijdige prioriteiten/belangen?
 - tegengestelde opvattingen over het werk?
- Hoe ga je daar mee om?

8. Sturing

Denk eens aan een samenwerking waar je zelf bij betrokken was:

- Hoe vond de sturing binnen die samenwerking plaats (vaste of wisselende rol)?
- In hoeverre neem jij zelf ruimte om te sturen op de samenwerking?
- Hoe zie jij de rol van de teamleiding bij multidisciplinaire samenwerking?

9. Vakontwikkeling

- In hoeverre zijn de werkwijzen en methoden in jouw werk aan verandering onderhevig?
- Hoe komen nieuwe werkwijzen en methoden tot stand?
- Wat is jouw aandeel daarin? Hoe draag je zelf bij aan de ontwikkeling van je vak?
- Wat heb je nodig om bij te blijven?
- Lukt het om gelijktijdig je werk te doen en je vak te ontwikkelen?
- Hoe ontwikkel en onderhoud je onderzoeksvaardigheden?
- Welke ethische aspecten spelen een rol in jouw vak? Hoe geef je die vorm?

Bijlage 3 Verantwoording veldwerk

In totaal zijn bij de drie eenheden 62 interviews afgenomen. Met oog op de herleidbaarheid naar individuele respondenten is ervoor gekozen een algemene beschrijving van de samenstelling van het respondentenbestand te geven. Gesproken is met medewerkers van researchteams (zowel tactische als specialistische teams) en medewerkers van de intelorganisatie met verschillende taakvelden en kennisgebieden: analisten, tactisch rechercheurs, osint-specialisten, datawetenschappers, financieel rechercheurs en telecomspecialisten. Naast medewerkers is gesproken met leidinggevendenden op zowel operationeel (teamleiders), tactisch (teamchefs) als strategisch (sectorleiding) niveau. Hierna volgt een nadere toelichting op het veldwerk bij elk van de drie eenheden.

Eenheid Midden-Nederland

Het veldwerk bij de eenheid Midden-Nederland is uitgevoerd in de periode van 5 maart 2024 t/m 25 november 2024. In deze periode zijn 26 interviews afgenomen met een gemiddelde duur van een uur, waarvan 21 met medewerkers en 5 met leidinggevendenden. Ook zijn op twee locaties observaties uitgevoerd en is een gesprek gevoerd met een expertgroep.

Eenheid Noord-Holland

Het veldwerk bij de eenheid Noord-Nederland is uitgevoerd in de periode van 12 juni 2024 t/m 16 april 2025. In deze periode zijn 22 interviews (waarvan één met twee respondenten tegelijk) afgenomen met een gemiddelde duur van een uur, waarvan 5 met leidinggevendenden en 17 met medewerkers.

Landelijke Eenheid (LO en LX)

Het veldwerk bij de Landelijke Eenheid (LO en LX) is uitgevoerd in de periode van 5 augustus 2024 t/m 15 april 2025. In deze periode zijn 14 interviews afgenomen met een gemiddelde duur van een uur, waarvan 4 met leidinggevendenden en 10 met medewerkers. Daarnaast is een opleidingsdag bijgewoond waarbij medewerkers getraind werden in het gebruik van analysetools.

Uitgaven in de reeks Politiekunde

1. Criminaliteit in de virtuele ruimte

P. van Amersfoort, L. Smit & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL, Den Haag, 2002

2. Cameratoezicht. Goed bekeken?

I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2002

3. De 10 stappen van Publiek-Private Samenwerking (PPS)

J.C. Wever, A.A. van Pel & L. Smit, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL, Den Haag, 2002

4. De opbrengst van projecten. Een verkennend onderzoek naar de bijdrage van projecten aan diefstalbestrijding

C.J.E. In 't Velt, e.a., NPA-Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2003

5. Cameratoezicht. De menselijke factor

A. Weitenberg, E. Jansen, I. van Leiden, J. Kerstholt & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/TNO, Soesterberg, 2003

6. Jeugdgroepen in beeld. Stappenplan en randvoorwaarden voor de shortlistmethodiek

H.B. Ferwerda & A. Kloosterman, Advies- en Onderzoeksgroep Beke & Politieregio Gelderland-Midden, Arnhem, 2004 (vierde druk 2006)

7. Hooligans in beeld. Van informatie naar aanpak

H.B. Ferwerda & O. Adang, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/ Onderzoeksgroep Politieacademie Apeldoorn, 2005

8. Richtlijnen auditieve confrontatie

J.H. Kerstholt, A.G. van Amelsvoort, E.J.M. Jansen & A.P.A. Broeders, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg/Politieacademie, Apeldoorn/NFI, Den Haag, 2005

9. Niet verschenen

10. De opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg

O. Zoomer, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2006

11. Inzoomen en uitzoomen op Zaandam

I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem 2006

12. Aansprakelijkheidsmanagement politie. Beschrijving, analyse en handreiking

E.R. Muller, J.E.M. Polak, C.J.J.M. Stoker m.m.v. M.L. Diepenhorst & S.H.E. Janssen, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Faculteit der Rechtsgeleerdheid Universiteit Leiden, 2006

13. Cold cases – een hot issue

I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006

14. Adrenaline en reflectie. Hoe leren politiemensen op de werkplek?

A. Beerepoot & G. Walraven e.a., DSP-groep BV, Amsterdam/Walraven onderzoek en advies, 2007

15. Tussen aangifte en zaak. Een referentiekader voor het aangifteproces

W. Landman, L.A.J. Schoenmakers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, adviseurs en managers, Amersfoort, 2007

16. Baat bij de politie. Een onderzoek naar de opbrengsten voor burgers van het optreden van de politie

M. Goderie & B. Tierolf, m.m.v. H. Boutellier & F. Dekker, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2008

17. Hoeveel wordt het vandaag? Een studie naar de kans op voetbalgeweld en het veiligheidsbeleid bij voetbalwedstrijden

E.J. van der Torre, R.F.J. Spaaij & E.D. Cachet, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2008

18. Overbelast? De administratieve belasting van politiemensen bij de afhandeling van jeugdzaken

G. Brummelkamp & M. Linssen, EIM, Zoetermeer, 2008

19. Geografische daderprofilering. Een inventarisatie van randvoorwaarden en succesfactoren

G. te Brake & A. Eikelboom, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg, 2008

20. Solosurveillance. Kosten en baten

S.H. Esselink, J. Broekhuizen & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, 2009

21. Onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van AWARE voor de politie. Ervaringen met een nieuwe aanpak van belaging door ex-partners

M.Y. Bruinsma, J. van Haaf, R. Römken & L. Balogh, IVA Beleidsonderzoek en Advies, i.s.m. INTERVICT/Universiteit van Tilburg, 2008

22. Gebiedsscan criminaliteit en overlast. Een methodiebeschrijving

B. Beke, E. Klein Hofmeijer & P. Versteegh, Bureau Beke, Arnhem, 2008

23. Informatiemanagement binnen de politie. Van praktijk tot normatief kader

V. Bekkers, M. Thaens, G. van Straten & P. Siep; m.m.v. A. Dijkshoorn, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009

24. Nodale praktijken. Empirisch onderzoek naar het nodale politieconcept

H.B. Ferwerda, E.J. van der Torre & V. van Bolhuis, Bureau Beke, Arnhem/ COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009

25. Rellen om te reellen. Een studie naar grootschalige openbare-ordeverstoringen en notoire ordeverstoorders

I. van Leiden, N. Arts & H.B. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2009

26a. Verbinden van politie- en veiligheidszorg. Politie en partners over signaleren & adviseren

W. Landman, P. van Beers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2009

26b. Politiepolitiek. Een empirisch onderzoek naar politieke signalering & advisering

E.J.A. Bervoets, E.J. van der Torre & J. Dobbelaar m.m.v. N. Koeman, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009

27. De politie aan zet: de aanpak van veelplegers in Deventer

I. Bakker & M. Krommendijk, IPIT, Enschede, 2009

28. Boven de pet? Een onderzoek naar grootschalige ordehandhaving in Nederland

O.M.J. Adang (redactie), S.E. Bierman, K. Jagernath-Vermeulen, A. Melsen, M.C.J. Nongarede & W.A.J. van Oorschot, Politieacademie, Apeldoorn, 2009

29. Rellen in Ondiep. Ontstaan en afhandeling van grootschalige ordeverstoring in een Utrechtse achterstandswijk

G.J.M. van den Brink, M.Y. Bruinsma (redactie), L.J. de Graaf, M.J. van Hulst, M.P.C.M. Jochoms, M. van de Klomp, S.R.F. Mali, H. Quint, M. Siesling, G.H. Vogel, Politieacademie, Apeldoorn, 2010

30. Burgerparticipatie in de opsporing. Een onderzoek naar aard, werkwijzen en opbrengsten

A. Cornelissens & H. Ferwerda (redactie), met medewerking van I. van Leiden, N. Arts & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2010

31. Poortwachters van de politie. Meldkamers in dagelijks perspectief

J. Kuppens, E.J.A. Bervoets & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem & COT, Den Haag, 2010

32. Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie: wat er is en wat ertoe doet

M.H.M. van Tankeren, Onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010

33. Civiele politie op vredesmissie. Uitzendervaringen van Nederlandse politie-functionarissen

H. Sollie, Universiteit Twente, Enschede, 2010

34. Ten strijde tegen overlast. Jongerenoverlast op straat: is de Engelse aanpak geschikt voor Nederland?

M.L. Koemans, Universiteit Leiden, 2010

35. Het districtelijk opsporingsproces; de black box geopend

R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2010

36. Balanceren tussen alert maken en onrust voorkomen. Publiekscommunicatie over seriële schokkende incidenten (casestudy Lelystad)

A.J.E. van Hoek, m.m.v. P.F. van Soomeren, M.D. Abraham & J. de Kleuver, DSP-groep, Amsterdam, 2011

37. Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg

W. Landman, m.m.v. M. Malipaard, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011

38. Onder het oppervlak. Een onderzoek naar ontwikkelingen en (a)select optreden rond preventief fouilleren

J. Kuppens, B. Bremmers, E. van den Brink, K. Ammerlaan & H.B. Ferwerda, m.m.v. E.J. van der Torre, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011

39. Naar eigen inzicht? Een onderzoek naar beoordelingsruimte van en grenzen aan de identiteitscontrole

J. Kuppens, B. Bremmers, K. Ammerlaan & E. van den Brink, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011

40. Toezicht op zedendelinquenten door de politie in samenwerking met de reclassering

H.G. van de Bunt, N.L. Holvast & J. Plaisier, Erasmus Universiteit, Rotterdam/Impact R&D, Amsterdam, 2012

41. Daders over cameratoezicht

H.G.A. van Schijndel, A. Schreijenberg, G.H.J. Homburg & S. Dekkers, Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam, 2012

42. Aanspreken op straat. Het werk van de straatcoach in al zijn verschijningsvormen

L. Loef, K. Schaafsma & N. Hilhorst, DSP-groep, Amsterdam, 2012

43. De organisatie van de opsporing van cybercrime door de Nederlandse politie

N. Struiksmā, C.N.J. de Vey Mestdagħ & H.B. Winter, Pro Facto, Groningen/ Kees de Vey Mestdagħ, Groningen, 2012

44. Politie in de netwerksamenleving. De opbrengst van de politiële netwerkfunctie voor de kerntaken opsporing en handhaving openbare orde en de sturing hierop in de gebiedsgebonden politiezorg

I. Helsloot, J. Groenendaal & E.C. Warners, Crisislab, Renswoude, 2012

45. Tegenspraak in de opsporing. Verslag van een onderzoek

R. Salet & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen, 2012

46. Tunnelvisie op tunnelvisie? Een verkennend en experimenteel onderzoek naar de besluitvorming door VKL-teams met betrekking tot het onderkennen van tunnelvisie en andere procesaspecten

I. Helsloot, J. Groenendaal & B. van 't Padje, Crisislab, Renswoude, 2012

47. M.-waarde. Een onderzoek naar de bijdrage van Meld Misdaad Anoniem aan de politionele opsporing

M.C. van Kuik, S. Boes, N. Kop, M. den Hengst-Bruggeling, T. van Ham & H. Ferwerda, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2012

48. Seriebrandstichters. Een verkennend onderzoek naar daderkenmerken en delictpatronen

Y. Schoenmakers, A. van Wijk & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2012

49. Van wie is de straat? Methodiek en lessen voor de politie om ongrijpbare veiligheidsfenomenen grijpbaar te maken – op basis van vijf praktijkcasus

H. Ferwerda, T. van Ham & B. Bremmers, Bureau Beke, Arnhem, 2013

50. Recherchesamenwerking in de Euregio Maas-Rijn. Knooppunten, knelpunten en kansen

H. Nelen, M. Peters & M. Vanderhallen, Politieacademie, Apeldoorn/ Universiteit Maastricht, 2013

51. De operationele politiebriefting onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebriefting

A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot, Crisislab, Renswoude 2013

51a. De operationele politiebriefting onderzocht (2). Een actie(vervolg)onderzoek om tot een effectievere politiebriefting te komen

A. Scholtens, Crisislab, Renswoude 2015

52. Sociale media: factor van invloed op onrustsituaties?

R.H. Johannink, I. Gorissen & N.K. van As, Politieacademie Apeldoorn/ VDMMP, Houten, 2013

53. De terugkeer van zedendelinquenten in de wijk

C.E. Huls & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen/ Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, Groningen, 2013

54. Van meld- naar aantoonplicht. Een onderzoek naar een systeem van digitale surveillance

C. Veen & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen, 2013

55. Heterdaadkracht in twee Haagse pilotgebieden

B. van Dijk, J.B. Terpstra & P. Hulshof, Politieacademie, Apeldoorn/DSPgroep, Amsterdam, 2013

56. Inzet op Maat. Onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers

H. de Blouw, I.R. Kolkhuis Tanke & C.C. Sprenger, Politieacademie, Apeldoorn, 2013

57. Interventies in de opsporing. Impulsen in kwaliteit en effectiviteit van het opsporingsproces

R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013

- 58. De plaats delict in beeld. Fotografie in de dagelijkse en gesimuleerde praktijk**
G. Vanderveen & J. Roosma, Instituut voor Strafrecht & Criminologie, Universiteit Leiden, 2013
- 59. Jeugdgroepen van toen. Een casusonderzoek naar de leden van drie criminele jeugdgroepen uit het einde van de vorige eeuw**
H. Ferwerda, B. Beke & E. Bervoets, Bureau Beke, Arnhem/Beke Advies, Arnhem/LokaleZaken, Rotterdam, 2013
- 60. Tussen hei en hoofdbureau. Leiderschapsonwikkeling bij de politie**
W. Landman, M. Brussen & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013
- 61. Gemeentelijk blauw. Het dagelijks werk van gemeentelijke handhavers in beeld**
E. Bervoets, J. Bik & M. de Groot, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
- 62. Excessief geweld op en om de voetbalvelden. Praktijkonderzoek naar omvang, ernst en aanpak van 'voetbalgeweld'**
P. Duijvestijn, B. van Dijk, P. van Egmond, M. de Groot, D. van Sommeren & A. Verwest, DSP-groep, Amsterdam, 2013
- 63. Beeld van gezag bij de politie. Maatschappelijke verbeelding en de impact van gezagsbeelden op burgers**
H. de Mare, B. Mali, M. Bleecke & G. van den Brink, m.m.v. Motivaction, Tilburg University, Stichting IVMV, Leiden, 2014
- 64. Informatiegestuurde dienders. Informatiesturing tussen theorie en praktijk**
A. van Sluis, P. Siep, V. Bekkers, m.m.v. M. Thaens & G. Straten, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2014
- 65. Hard op weg. Onderzoek aanpak verkeersveelplegers**
B. Bieleman, M. Boendermaker, R. Mennes & J. Snippe, Intraval, Groningen/Rotterdam, 2014
- 66. Tussen hulp en hype. De inzet van opsporingsberichtgeving in ontvoeringszaken**
Y.M.M. Schoenmakers, J.V.O.R. Doekhie & J.C. Knotter, Yvette Schoenmakers Onderzoek en advies, Weesp, 2014
- 67. Nachtdienst bij de politie en verkeersveiligheid. Onderzoek naar ervaringen van politieagenten met verkeersonveiligheid in woon-werkverkeer na de nachtdienst**
P. Boekhoorn, BBSO, Nijmegen, 2014

68. Buit van woninginbraak. Onderzoek onder inbrekers en helers

J. Snippe, M. Sijtsma, R. Mennes & B. Bieleman, Intraval, Groningen/ Rotterdam, 2014

69. Privaat blauw. Portiers, evenementbeveiligers en voetbalstewards op risicovolle locaties en tijdens risicovolle momenten

E. Bervoets & S. Eijgenraam, LokaleZaken, Rotterdam, 2014

70. Met grof geschut. Reconstructie van een moordonderzoek binnen de criminele woonwagenwereld

I. van Leiden, B. Bremmers & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2014

71. Met fluwelen handschoenen? Politie en de omgang met verwarde personen in Amsterdam

J. Kuppens, T. Appelman, T. van Ham & A. van Wijk, Bureau Beke, Arnhem, 2015

72a. Vermisten op de kaart. Aard en omvang van langdurige vermissingen

I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2015

73. Van intel tot operatie. De impact van veiligheidsanalisten bij de aanpak van misdaad

M. den Hengst, M. Bruinsma, Y. Schoenmakers, W. Niepce, Bureau Bruinsma, Tilburg, 2015

74. De bestuurlijke rapportage. Gezamenlijke inspanning in de aanpak van (georganiseerde) criminaliteit en overlast

I. Gorissen, m.m.v. R.H. Johannink, PBLQ, Den Haag, 2015

75. De aangifte van delicten bij de multichannelstrategie van de politie

P. Boekhoorn & J. Tolsma, Bureau Boekhoorn/Radboud Universiteit, Nijmegen, 2016

76. Die pakken we toch niet op? Afstemming tussen politie en Openbaar Ministerie in zaken van veelvoorkomende aangiftecriminaliteit

R. Kouwenhoven & L. Kleijer-Kool, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2016

77. Het real-time informeren van noodhulpeenheden. Een onderzoek naar de RTI-functie om frontlijnpolitiefunctionarissen snel te voorzien van relevante informatie

A. Scholtens, M. den Hengst & R. Waterreus, Crisislab, Renswoude/ Politieacademie, Apeldoorn, 2016

78. Hoe lang kun je 'schijt hebben'? Dertien desisters uit criminele jeugdgroepen aan het woord

C.E. Hoogeveen, A.E. van Burik & B.J. de Jong, m.m.v. E.M. Klooster, Bureau Alpha, 's-Hertogenbosch/VanMontfoort, Woerden, 2016

79. Onbenutte kansen. Een onderzoek naar het gebruik van restinformatie in de opsporing

A. van Wijk & L. Scholten, m.m.v. B. Bremmers, Bureau Beke, Arnhem, 2016

80. Verbale leugendetectie-wizards

G. Bogaard & E.H. Meijer, Maastricht University, Maastricht, 2016

81. Mensenhandel in de prostitutie opsporen zonder aangifte? Een vervolgonderzoek om de doorzettingsmacht van de politie te verduidelijken

M. Goderie, m.m.v. R. Kool, Goderie Onderzoek, Klarenbeek, 2016

82. De onvindbaren. Op zoek naar voortvluchtige veroordeelden in Nederland

Y. Schoenmakers, I. de Groot, J. van Zanten, A. van Rooyen & J. Baars, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2017

83. Elke dump is een plaats delict. Dumping en lozing van synthetisch drugsafval: verschijningsvormen en politieaanpak

Y. Schoenmakers, S. Mehlbaum, M. Everartz & C. Poelarends, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2016

83A. De Intelligence Paradox. Lessen uit de integrale pilot Analyse Synthetische Drugs in Oost-Nederland

Y. Schoenmakers, S. Mehlbaum, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2019

84. Naar handhaafbare noodbevelen en noodverordeningen. Een analyse van het gemeentelijke noodrecht

A.J. Wierenga, C. Post & J. Koornstra, Rijksuniversiteit Groningen, Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, 2016

85. Vermisten op het spoor. Rechercheren naar langdurige vermissingen

I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017

86. De aard van het beestje. Kenmerken en achtergronden van dierenmishandelaars

A. van Wijk & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017

87. Modus operandi van de recherche. De recherchepraktijk in moord- en verkrachtingszaken

A. van Wijk, I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017

88. Over grenzen in de sport. De rol van de politie in de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag in de sport in samenwerking met relevante partners

A. van Wijk, M. Hardeman, L. Scholten & M. Olfers, Vrije Universiteit Amsterdam, Bureau Beke, Arnhem, 2017

89. Defensiehulp. Legergroene bijstand aan de politie bij handhaving van de rechtsorde

E. Bervoets, m.m.v. S. Eijgenraam, T. Dijkhuizen & J. van de Werken, Bureau Bervoets, Amersfoort, 2017

90. Tussen onder en boven. Productie en distributie van softdrugs in Noord-Nederland

J. Snippe, R. Mennes, M. Sijtsma & B. Bieleman, Intraval, Groningen/Rotterdam, 2017

91. Vechten op afspraak. Inzicht in het fenomeen en input voor de ontwikkeling van een politiestrategie

T. van Ham, L. Scholten, A. Lenders & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2018

92. Notoire straten. Over de lokale inbedding van georganiseerde criminaliteit

S. Mehlbaum, Y. Schoenmakers & J. van Zanten, Mehlbaum Onderzoek, Amsterdam, 2018

92A. De wortel en de stok. Praktijklessen uit een gebiedsgerichte probleemaanpak van ondermijning

S. Mehlbaum, Y. Schoenmakers, Mehlbaum Onderzoek, Amsterdam, 2019

93. Ondermijning door criminele 'weldoeners'

M. Bruinsma, R. Ceulen & T. Spapens, m.m.v. C. Deij, Tilburg University, Tilburg/Bureau Bruinsma, Tilburg, 2018

94. Kiezen voor politie. Een onderzoek onder mbo-studenten met een migratie – achtergrond in het veiligheidsdomein

S. de Winter-Koçak, E. Klooster & M. Day, m.m.v. S. Mehlbaum, M. van Vugt & K. Leschonski, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2018

95. Doe-het-zelf-surveillance. Een onderzoek naar de werking en effecten van WhatsApp-buurtgroepen

S. Mehlbaum & R. van Steden, m.m.v. M. van Dijk, Vrije Universiteit Amsterdam, Mehlbaum Onderzoek, Amsterdam, 2018

96. Een klacht is een gratis advies

G. Jacobs, T. Hak, G. Vanderveen, M. Flory, T. Thuis, S. Valkeman & M. Franken, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2018

97. Voortgezet crimineel handelen tijdens detentie: je gaat het pas zien als je het doorhebt

A. Verwest, W. Buysse, P. van Egmond, D. Hofstra, DSP-groep, Amsterdam, 2019

98. Zorg voor kinderen bij aanhouding van ouders; Best practices uit binnen- en buitenland

J. Reef, N. Ormskerk, Universiteit Leiden, 2019

99. Aankoopfraude uit het buitenland

J. Jansen, S. Westers, S. Twickler, W. Stol, NHL Stenden Hogeschool / Politieacademie

100. Grijs vakmanschap? Taakgerelateerd ongeoorloofd handelen binnen de politie

R. Chr. van Halderen (diss. Avans Hogeschool), 2019

101.

Niet meer doen! Een onderzoek naar de INDIGO-afdoeining

A. van Wijk, S. Dickie, J. van Esseveldt, Bureau Beke, Arnhem, 2019

102. De aanpak van cybercrime door regionale eenheden van de politie. Van intake van cybercrime naar opsporing en vervolging

P. Boekhoorn, BBSO, Nijmegen, 2020

103. In- en doorstroom van nieuwkomers in beeld. Opgetekende lessen uit acht casussen rond de opvang van asielzoekers in Nederland.

J. Kuppens, Bureau Beke, Arnhem 2020

104. De lading van vuurwapens. Een onderzoek naar de impact van illegale vuurwapens in Nederland.

H. Ferwerda, J. Wolsink en I. van Leiden, Bureau Beke, Arnhem 2020

105. Q-teams. De politie onderweg naar toekomstbestendige opsporing en vervolging?

P. van Egmond, A. Swami-Persaud, A. Verwest, DSP-groep, Amsterdam 2020

106. Onderwereld boven water? Zoektocht naar georganiseerde criminaliteit in de Noordelijke zeehavens

N. Struiksmā, C. Boxum, S.J. Hollenberg, N.O.M. Woestenburg, Pro Facto, Groningen 2020

107. Benutten van digitale sporen

R. Zuurveen, W. Ph. Stol, Onderzoeksgroep Cybersafety. NHL Stenden en CyberScienceCenter 2020

108. Kansen en knelpunten binnen de financiële opsporing

L.N. de Swart, G.P.J.M. op 't Hoog, B.M.J. Slot, A. Winkel. Ecorys 2021

109. Black box van gemeentelijke online monitoring. Een wankel fundament onder een stevige praktijk

W. Bantema, S. Westers, M. Hoekstra, R. Herregodts, S. Munneke. NHL Stenden Hogeschool / Rijksuniversiteit Groningen, 2021

110. Ondermijning langs zijpaden. Een verkennend onderzoek naar de aard, omvang en aanpak van ondermijnende criminaliteit in relatie tot kleine havens en luchthavens, railtransport en binnenvaart in Noord-Brabant en Zeeland.

S. van Nimwegen, T. Spapens, R. Ceulen, Tilburg University/Nationale Politie, 2021

111. Meer dan een ruzie. Politie in de netwerkaanpak huiselijk geweld.

K.D. Lünemann, S. ter Woerds, Verwey-Jonker Instituut 2021

112. Van verhalen naar verbalen. Een verkennende studie naar de aanpak van ondermijnende drugscriminaliteit in het Noordzeekanaalgebied en de haven van Amsterdam

Y. Eski, M. Boelens, A. Mesic, H. Boutellier, Vrije Universiteit Amsterdam/Verwey-Jonker Instituut 2021

113. Weten, doen en leren. Een proeftuinonderzoek naar gebiedsgerichte opsporing

E. Bervoets, J. Broekhuizen, K. van den Akker, J. Landsman, Bureau Bervoets, Amersfoort 2021

114. Zuiver op de graat? Over de betrokkenheid van de visserij bij maritieme drugs-smokkel

S. Mehlbaum, K. van den Akker, A. Verweij, A. Wester m.m.v. R. van der Borden en M. Dekker, Mehlbaum Onderzoek, Halfweg 2021

115. Kinderen als slachtoffer, getuige of dader van huiselijk geweld. Aard en afhandeling van door de politie bij ZSM aangebrachte zaken van huiselijk geweld waarbij minderjarigen zijn betrokken.

V. van Koppen, M. Bruggeman, R. Houston, J. Harte, VU Amsterdam 2022

116. Wachters aan het woord. Dilemma's van accountants, advocaten, belastingadviseurs en notarissen in hun rol als poortwachter.

K. van Wingerde, C. Hofman, Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus school of law, 2022.

117. Ooggetuigenidentificaties: het verband tussen subjectieve zekerheid en accuraatheid. Een experimentele studie en her-analyse van bestaand onderzoek volgens Nederlandse confrontatieprotocollen

M. Sauerland, N. Tupper, A.G. van Amelsvoort, Maastricht University 2022

118. Het fenomeen vechtafspraken: vier jaar later. Onderzoek naar de profielen van de deelnemers, kenmerken van de vechtgroepen en – nieuwe ontwikkelingen ten aanzien van – het fenomeen vechtafspraken

J. Wolsink, H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem 2022

119. Strip- en omkatfabrieken. Een fenomeenstudie als basis voor inzicht, awareness en aanpak

H. Ferwerda, J. Wolsink, Bureau Beke, Arnhem 2022

120. Bestuurlijke rapportage bij sluitingen van drugspanden. Onderzoek naar het succesvol opstellen, aanbieden en opvolgen van bestuurlijke rapportages in artikel 13b Opiumwet-zaken

L.M. Bruijn, R. Mennes, J.A. de Muijnck, M. Vols voor Breuer&Intraval en Rijksuniversiteit Groningen 2022

121. Mismatch. Een verkennend fenomeenonderzoek naar het plegen van zedendelicten na contact via een datingsite of datingapp

J. Wolsink, J. Kuppens, N. Brouwer, H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem 2023

122. Over een andere boeg. Lessen en uitdagingen in de integrale samenwerking tegen maritieme smokkel

M. Boelens, D. de Rijk, Y. Eski, Boelens Onderzoek & Advies/Vrije Universiteit Amsterdam, 2023

123. Nieuwe tijden. Bijdrage van het bedrijfsleven aan de publieke opsporing

E. Bervoets, J. Broekhuizen, K. van den Akker, m.m.v. Storm van Merkesteyn, Bureau Bervoets, 2024

124. De politieaanpak van sociale conflicten

I. van Duijneveldt, S. Nafie, M. van Tooren, A. Visser, Andersson Elffers Felix, 2024

125. Bloemen op de begraafplaats. De aanpak van een complottheorie in Bodegraven. En wat we daarvan kunnen leren

M. Eysink Smeets, H. Moors, L. de Veen, M. Koelink. Onderzoeksbureau EMMA en Onderzoeksbureau LEV, m.m.v. Hogeschool Inholland, gefinancierd door Onderzoeksprogramma Politie & Wetenschap, Politieacademie, 2025

126. Geklapt, gefilmd en gedeeld. Onderzoek naar hybride straatgeweld onder jongeren

S. Mehlbaum, K. van den Akker, J. Broekhuizen, A. Verweij, m.m.v. Marloes van Lochem, 2025

127. Onderhandelen, betalen en melden na slachtofferschap van ransomware. Een mixed methods onderzoek naar de factoren die bijdragen aan beslissingsgedrag van burgers en ondernemers

S. Matthijsse, S. van 't Hoff-de Goede, R. Leukfeldt. Halfweg, 2025

128. Bewegende beelden. Een onderzoek naar de meerwaarde van live video voor politiewerk

S. Flight. Amsterdam, mei 2025

129. Conflictmanagement door collectieve inspanning. Een video-observatiestudie naar de samenwerking tussen stewards en politie tijdens het de-escaleren van conflicten op straat

M. van Dalen, P. Ejbye-Ernst J. Thomas, M. van Bruchem, L. Suonperä Liebst, M. Rosenkrantz Lindegaard. Politie en Wetenschap, Amsterdam, mei 2025

130. Online blauw. Een onderzoek naar de rol van basisteams in de aanpak van digitale criminaliteit en ervaringen van slachtoffers met de politie

R. van Steden, S. ter Woerds, A. Merk, K. Schuppers, M. Willekers, D. Valk-van Waarde, R. Jansen, S. Ruiter. Politie en Wetenschap, Amsterdam, juni 2025

131. Bruggenbouwers. Deel uitmaken en sturen van lokale samenwerkingsverbanden voor veiligheid en leefbaarheid

A. Walberg, N. van der Klok, R. Spithoven. M.m.v. S. Ebrahim MSc, B. Schuitema, E. Foppen, K. Wittebrood, J. Klopman BA. Politie en Wetenschap, Amsterdam; Saxion, juni 2025

132. Leren demonstreren. Een onderzoek naar nieuwe manieren van demonstreren en wat die betekenen voor de inzet en aanpak van de politie

H. Ferwerda, E. Berger, E. Derksen, J. van Esseveldt, J. Wolsink, J. Timmer. Bureau Beke Arnhem, Vrije Universiteit Amsterdam, maart 2026

133. De rol van social media in de betrokkenheid van jongeren bij zware en georganiseerde drugs- en geweldscriminaliteit

J. Bergers, S. van Deuren, R. Roks, S. Habets, R. Leukfeldt, V. Eichelsheim. Vrije Universiteit Amsterdam, Erasmus University Rotterdam, Netherlands Institute for the Study of Crime and Law Enforcement, april 2026

134. Cybercriminele jeugdgroepen. Een onderzoek naar het ontstaan, de groei en de aanpak van criminele jeugdgroepen in een gedigitaliseerde samenleving

J. Loggen MScMsc, S. Veenstra MSc, R. Leukfeldt. Vrije Universiteit Amsterdam, Erasmus University Rotterdam, Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (NSCR), juni 2026