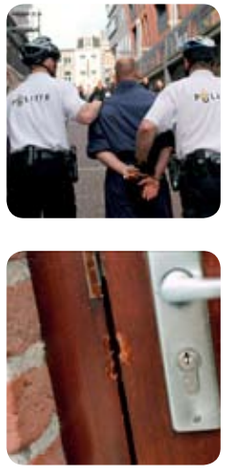
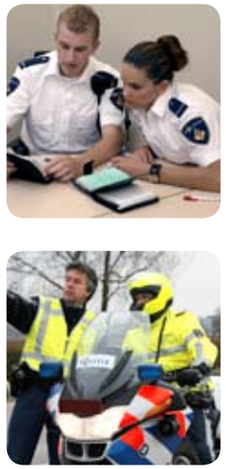
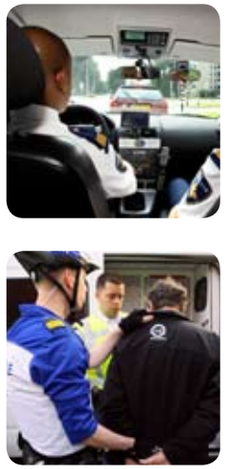
Doctrine
Politieacademie

Intelligencegestuurd politiewerk

Operatie Opsporing

Programma Intelligence Politie Nederland

POLITIE
• Raad van Hoofdcommissarissen
• Operatie Opsporing

«waakzaam en dienstbaar»

POLITIE
• Politieacademie
Police Academy of the Netherlands

Doctrine Politieacademie

Intelligencegestuurd politiewerk

Intelligencegestuurd politiewerk

Doctrine Politieacademie

POLITIE
• Raad van Hoofdcommissarissen
• Operatie Opsporing

«waakzaam en dienstbaar»

POLITIE
• Politieacademie
Police Academy of the Netherlands

Doctrine intelligencegestuurd politiewerk

versie 1.0

Politieacademie
Lectoraat Recherchekunde

Nicolien Kop
Peter Klerks

Inhoud

Voorwoord 4

1 Intelligencegestuurd politiewerk 6
Het belang van IGP 6
Definities 7

2 IGP bij de Nederlandse Politie: uitgangspunten 12
Ontwikkelingen in het politiewerk 12
Geschiedenis van IGP 15
Programma intelligence en het NIM 18
Programma intelligence politie Nederland 18
NIM: waakzaam tussen wijk en wereld 20
Bekendheid IGP binnen de korpsen 24
Vier IGP voorbeelden uit de regiokorpsen 25
Regio Utrecht: sturingsmodel 25
Regio Hollands-Midden: informatiebenutting en sturing 27
Regio Rotterdam-Rijnmond: analyse en producten 28
Bovenregionale recherche: gezamenlijke sturing 29

3 Hoe IGP vorm te geven? Sturing 32
Kernbegrippen IGP 32
Sturing 33
Sturen op informatie en met intelligence 33
Leiderschap en politiecultuur 34
Verticale coördinatie 36

4 Hoe IGP vorm te geven? 38
Informatie verzamelen
Informatie verzamelen: briefing en debriefing 38
Briefing 38
Debriefing 39
Informatie: kwaliteit en de gouden W's 42
Kwaliteit van informatie 42
De zeven gouden W's 42

5 Hoe IGP vorm te geven? 44
Informatie analyseren en delen
Informatie analyseren 44
Analyseproducten 45
Competenties van analisten 46
ICT en BlueView 47
Informatie delen en uitwisselen 48
Binnen de politie 48
Buiten de politie 49
Internationaal 51

6 Hoe IGP vorm te geven? 54
Resultaatgerichte actie
Resultaatgerichte actie 54
IGP: hoe nu verder? 55

7 Good practices 58
Valkuilen 58
Good practices 61

8 Casussen 64
IGP in het dagelijks politiewerk 64
IGP allround 75
De toekomst: all-out IGP 85

Dankwoord 93

Afkortingen 95

Referenties 96

Bijlage 1 100
Beslismodel/checklist/briefingsformulier (BVT OTVEM)

Colofon

Uitgave
Politieacademie
Lectoraat Recherchekunde
Postbus 834
7301 BB Apeldoorn
Tel. 055 539 2000
www.politieacademie.nl

De Politieacademie is gevestigd in Apeldoorn.

Redactie
Nicolien Kop
Peter Klerks

Vormgeving
Graphic Invention, De Meern

Druk
OBT, Den Haag

ISBN 978-90-79149-14-8

Voorwoord

Dit boek beschrijft de doctrine van *intelligence-gestuurd politiewerk* (IGP). Een uitdagende taak voor de auteurs, want het is nogal wat om – zoals het woordenboek Van Dale zegt – de 'grondbeginselen van een leer' op te schrijven. Vooral als het gaat om een concept dat nog volop in ontwikkeling is. De meningen over IGP zijn uiteenlopend van 'het is iets nieuws voor de politie' tot 'eigenlijk werkt de politie al min of meer op deze wijze'. Dat deze meningen elkaar niet uitsluiten zal in dit boek blijken.

Het doel van dit boek is in eerste instantie het beschrijven van een doctrine IGP voor docenten van de Politieacademie. Het inspireren, inzicht geven en het aanbieden van handvatten staan hierbij centraal. De doelgroep betreft docenten van het initiële én het postinitiële politieonderwijs vanuit de verschillende politiedomeinen, die als taak hebben om IGP over te brengen aan hun studenten. Maar ook voor collega's van de informatieorganisatie en iedereen die stuurt met en op informatie, kunnen de inzichten uit de doctrine waardevol zijn. Wat het onderwijs betreft moet dit boek voor een brede groep docenten, van niveau 2 tot en met niveau 6, bruikbaar zijn. De auteurs hebben er naar gestreefd het zo toegankelijk mogelijk te maken, elke docent zal echter zelf moeten bepalen welke onderdelen geschikt zijn voor een specifieke categorie studenten. Het is voorstelbaar dat op leidinggevend niveau het IGP-gedachtegoed meer aandacht zal krijgen, terwijl op het basisniveau vooral de vertaling naar de praktijk centraal staat. Van de docenten wordt dan ook verwacht dat zij zelf de vertaalslag naar het niveau van de studenten maken. Uitgangspunt van het boek is dat het voor een brede groep toegankelijk en begrijpelijk moet zijn. Daarom is ingezet op een goed leesbaar stuk zonder wetenschappelijke verwijzingen in de tekst. Voor de geïnteresseerde lezer zijn er voetnoten opgenomen met literatuursuggesties en referenties. De tekst wordt afgewisseld met kaders en figuren om de teksten te illustreren of visualiseren. Verder zijn Engelse begrippen en citaten waar mogelijk vertaald naar het Nederlands.

Deze doctrine is geschreven door Nicolien Kop en Peter Klerks, respectievelijk senior onderzoeker en lector van het lectoraat Recherchekunde. Nadat zij de werkopdracht kregen een doctrine te schrijven hebben ze informatie verzameld en die geanalyseerd, om de opgedane kennis vervolgens te delen met de lezers van het boek. De lezers die vervolgens aan de slag gaan met de inhoud van de doctrine. De IGP-cyclus die in dit boek is beschreven – van sturing, informatie, analyse, delen en actie – is dus ook op dit schrijfproces toepasbaar.
Het verzamelen van informatie is gedaan vanuit verschillende 'bronnen'. Literatuuronderzoek, documentenanalyse en het voeren van gesprekken met politiecollega's uit diverse korpsen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Daarnaast zijn er congressen bezocht, is aangesloten bij het regionaal veiligheidsoverleg van politieregio Hollands-Midden en is daadwerkelijk de IGP-training gevolgd bij de politie Fryslân.
Ook werden de zogenaamde Focus-bijeenkomsten op de Politieacademie bezocht. Dit waren maandelijkse bijeenkomsten van docenten afkomstig van alle niveaus van het politieonderwijs.
In deze bijeenkomsten stond de gezamenlijke zoek- en ontdekkingstocht naar het concept IGP centraal. Wat is het nou eigenlijk? Hoe ziet het eruit? Wat betekent IGP in de praktijk? Is het iets nieuws of juist niet? Deze doctrine is gebaseerd op een combinatie van al de verkregen informatie uit diverse bronnen.

IGP is een manier van denken, van werken en van doen. Het is belangrijk te beseffen dat IGP één van de grote ontwikkelingen is die binnen politieland gaande zijn. Een ontwikkeling met veel impact op de organisatie en sturing van én door de politie. Verdere ontwikkeling van het concept zal de komende jaren dan ook zeker plaats vinden. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er een doctrine IGP voor de hele Nederlandse politie komt. Hiervoor zal ook deze doctrine versie 1.0 input zijn.

Opbouw
De opbouw van dit boek is als volgt. In *intelligencegestuurd politiewerk* (hoofdstuk 1) worden het belang en de gehanteerde definities van IGP beschreven.
Voor de onderbouwing van het verhaal is onder andere het recent uitgekomen boek van Jerry Ratcliffe gebruikt, een voormalig politieman en inmiddels hoogleraar aan de Temple University in Philadelphia. Daarnaast zijn eerder geschreven artikelen van experts uit het politieveld als achtergrondinformatie benut.
IGP bij de Nederlandse politie (hoofdstuk 2) geeft een kort overzicht van de ontwikkelingen op het gebied van IGP. Het concept is namelijk niet nieuw. Na een kort stukje historie komt vervolgens het Nationaal Intelligence Model aan bod. Dit is het geldende model voor IGP. Verder worden ter illustratie vier IGP voorbeelden uit de korpsen beschreven.
In de hoofdstukken *hoe IGP vorm te geven* (hoofdstuk 3 tot en met 6), is een vertaling naar concrete thema's gemaakt die van belang zijn bij de daadwerkelijke invulling van het concept IGP. Hier worden uitgangspunten van de doctrine beschreven en onderbouwd.

De hoofdthema's die wat de auteurs betreft, onmiskenbaar verbonden zijn met IGP.
Het cyclische proces van:
- de sturing (hoofdstuk 3),
- het verzamelen van informatie (hoofdstuk 4),
- het analyseren en delen van informatie (hoofdstuk 5), en
- vervolgens de resultaatgerichte actie (hoofdstuk 6), wordt doorlopen.

Ook is er aandacht voor hoe het nu verder zal gaan met IGP.

Dan volgt een overzicht van *good practices* (hoofdstuk 7), die als handvatten kunnen dienen voor de invulling van IGP. Tevens is er aandacht voor onderwerpen die in het onderwijs aandacht (zouden) moeten krijgen.
Tot slot worden ter illustratie en verduidelijking vanuit de praktijk, diverse *casussen* (hoofdstuk 8) gepresenteerd. Uiteenlopende voorbeelden van korte casussen, meer uitgebreide voorbeelden als het Laakkwartier, de gebiedsscan en een toekomstgerichte casus komen aan bod. Deze succesvolle casussen illustreren hoe IGP in de praktijk kan werken.

De auteurs hopen dat zij door middel van deze doctrine een bijdrage kunnen leveren aan de inzichten in en discussie rondom Intelligencegestuurd politiewerk.

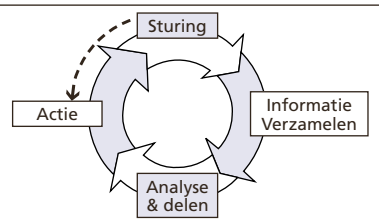
Dr. Nicolien Kop
Dr. Peter Klerks

Hoofdstuk 1:
Intelligencegestuurd politiewerk

Dit boek beschrijft de doctrine *intelligencegestuurd politiewerk* (IGP) van de Politieacademie. Zoals in het voorwoord reeds gezegd, gelden de uitgangspunten van IGP in dit boek als dé uitgangspunten voor zowel het initiële als het postinitiële onderwijs. Vanzelfsprekend is zo goed als mogelijk aangesloten bij de ontwikkelingen die gaande zijn in het land en binnen de regiokorpsen, zodat de uitgangspunten uiteindelijk politiebreed kunnen worden onderschreven. Voordat op het belang van IGP wordt ingegaan, biedt onderstaand kader alvast een eerste indruk en kennismaking met IGP.

Het belang van IGP

Wil de politie adequaat kunnen optreden om een veiligere samenleving te realiseren, dan moet zij weten welke problemen er binnen die samenleving zijn. Bepaalde vragen moeten hiervoor kunnen worden beantwoord, zoals: wat gebeurt er in de samenleving? Wat gebeurt waar? Door wie? Waarom daar? Welke trends en ontwikkelingen zijn er? Het idee achter IGP is het bereiken van betere resultaten door voortdurend en systematisch gebruik te maken van informatie. Informatie die op een professionele manier is verzameld en veredeld. Door dit te doen krijgt de politie een goed beeld van de onveiligheid, de oorzaken daarvan, daders en interventiemogelijkheden. Op basis van deze informatie dient het politiewerk aangestuurd te worden. Dit geldt voor de hele politie, dus de opsporing, toezicht en handhaving, preventie, noodhulp en overige processen. Het is bijvoorbeeld niet alleen van belang om informatie over dreigingen om ons heen te hebben, maar ook hoe (met welke interventie) hier weerstand tegen te bieden. Kortom, IGP betekent proces-gericht denken, waarbij informatie verbindend is voor de processen in de politieorganisatie. Hierdoor kan de politie efficiënter werken en de samenleving veiliger maken. De basiscyclus van IGP ziet er als volgt uit:



IGP maakt een einde aan de 'vrijblijvende manier' van werken. Het uitgangspunt is dat er geen eenheid meer de straat op gaat zonder een duidelijke werkopdracht. Gerichte surveillance op *hotspots*, op knooppunten of op plaatsen waar mensen zich onveilig voelen.

Bijvoorbeeld: een stad wordt geplaagd door straatroven. De dadergerichte aanpak levert veel aangehouden verdachten op, maar de cijfers dalen niet. Uit analyse blijkt dat straatroof meer en meer een gelegenheidsdelict geworden is, dat gepleegd wordt op een verbindingsroute naar het centrum van de stad door jeugd op scooters. Besloten wordt een motorrijder de werkopdracht te geven gedurende zijn hele dienst op deze ene straat te surveilleren en alle scooterrijders te controleren. Bij deze controle wordt het signalement van de scooterrijder vastgelegd (kenmerken scooter, jas en helm) om bij aangiftes een match te kunnen maken met de signalementen opgegeven door de slachtoffers en getuigen.
Door de combinatie van dader- en locatiegerichte aanpak wordt sneller het gewenste resultaat (verminderen straatroof en aanhouden verdachten) bereikt.

Na het signaleren van een probleem, vindt door sturing gerichte informatieverzameling plaats. Daarna het analyseren (en delen) van de informatie. Dit levert vervolgens de input op die leidt tot verdere handeling en gerichte aanpak. Om aan te geven dat naast sturing op de informatie verzameling, ook sturing op de actie plaatsvindt, is hier een dubbele pijl geplaatst. Grofweg kan het proces van IGP als volgt worden beschreven:[1]

- Iedere politieambtenaar (met 'klant-contacten') is een bron van informatie. Een wijkagent, een surveillant, iemand van de meldkamer, een technisch rechercheur, etc. Een ieder verricht waarnemingen van de 'wereld'.
- Al deze waarnemingen en brokken informatie komen als kleine stukjes de organisatie binnen. Ze zijn daarmee te vergelijken met puzzelstukjes van talloze verschillende puzzels.
- Binnen de organisatie worden van deze puzzelstukjes puzzels ('beelden') gemaakt. Er worden informatie- en analyseproducten opgesteld die tot doel hebben overzicht en inzicht te verkrijgen over hetgeen er buiten (in de wereld) aan de hand is.
- Deze producten worden vervolgens gebruikt om politie-inzet te gaan sturen. Er wordt getracht te komen tot een effectieve politie-inzet in de 'wereld'.
- En zo is de cirkel weer rond

Het lijkt vanzelfsprekend dat er bij de politie op deze manier gewerkt wordt. Toch gebeurt dat (nog) te weinig. De praktijk leert dat er (nog steeds) vaak incidentgericht keuzes worden gemaakt ('de waan van de dag'). Door gerichte keuzes en prioritering wordt de veiligheid vergroot. Daar waar de politie lange tijd geleden nog vrijwel al het werkaanbod onder controle had, is de situatie inmiddels sterk veranderd. Het aantal aangiften en meldingen is de laatste decennia sterk gestegen. Tevens is de verscheidenheid van het werkaanbod flink uitgebreid en zijn er nieuwe vormen van criminaliteit ontstaan: denk bijvoorbeeld aan de hogere prioritering van terrorisme en fraude via internet. De toegenomen werkdruk op de politie maakt weloverwogen keuzes steeds belangrijker; beschikbare capaciteit dient zo optimaal mogelijk voor het politiewerk te worden ingezet.

De ontplooiing en invoering van IGP is één van de spannendste ontwikkelingen die momenteel binnen de politie gaande is. In plaats van de klassieke manier van werken, wordt proactief handelen de spil van het werk. Dit geldt voor alle processen. Dit kan niet van de ene op de andere dag worden bereikt, want het vereist een andere manier van werken dan de politie tot nu toe gewend is.

Definities

IGP of ILP?
Een belangrijk vraagstuk bij het schrijven van dit boek was welke terminologie te gebruiken: de internationaal gebruikte term *Intelligence Led Policing* (ILP) of de Nederlandse afkorting IGP, die staat voor informatiegestuurde politie. De term ILP heeft (tot nu toe) weinig draagvlak

[1] Uit: Maas (2008).

binnen de politiekorpsen. Sterker nog: het roept weerstand op. Het begrip IGP is nu net (in enige mate) doorgedrongen in de korpsen. Om nu (weer) een nieuwe afkorting te introduceren roept alleen maar verwarring op, is een veelgehoorde reactie. De auteurs hebben daarom de keuze gemaakt om de Nederlandse afkorting te gebruiken. De term IGP sluit aan bij de terminologie die inmiddels bij de regiokorpsen bekend is, die daar beelden oproept en steeds meer gebruikt wordt. Uit gevoerde gesprekken op verschillende niveaus binnen de politieorganisatie, blijkt er een sterke voorkeur te zijn om de Nederlandse afkorting IGP te handhaven. De Politieacademie hecht grote waarde aan draagvlak en aansluiting bij de korpsen, zodat de Nederlandse afkorting IGP wordt aangehouden. Discussie voeren over de letters van een afkorting leidt af. In dit stadium gaat het om het zoeken met elkaar naar de concrete invulling van het concept IGP. Daar wil dit boek aan bij dragen.

Intelligence

In de literatuur[2] wordt intelligence vaak verduidelijkt in relatie tot de termen data, informatie en kennis. Samen geven zij een piramidestructuur met een cyclisch proces weer. Zie figuur 1.

Data vormen de brede basis van de piramide en bestaan uit feiten en gegevens die door mensen zijn vastgelegd. Data zijn nodig, maar op zichzelf onvoldoende. Niet-geïnterpreteerde data zijn dode materie en hebben verder geen enkele waarde. Pas wanneer data in een context worden geplaatst en geïnterpreteerd, is er sprake van *informatie*. Wanneer er inzichten en verbanden ontstaan op basis van deze informatie, dit wordt gecombineerd met andere

Figuur 1: Het cyclische proces van signaal tot intelligence[3]

[2] Zie ook: van Beek (2006), Harfield e.a. (2008), de Hert e.a. (2005), Meesters & Niemeijer (2000), Minnebo (2007), Rattcliffe (2008).

[3] In de literatuur zijn verschillende meningen over de volgordelijkheid van het cyclische proces. Soms wordt 'kennis' als hoogste niveau gedefinieerd. In deze doctrine is daar echter niet voor gekozen en wordt intelligence als sluitstuk beschouwd.

informatie en is 'eigengemaakt', is er sprake van *kennis*. Kennis genereert begrip, iets dat men weet en kan toepassen (bijvoorbeeld een systeem kan gebruiken), het is waardevol maar lastig 'vast te leggen'. Kennis is namelijk meer dan informatie; want het is informatie die is gewogen en gewaardeerd, gecombineerd met meer subjectieve elementen zoals attitude en ervaring van een politiemedewerker. Echte kennis laat zich moeilijk in systemen vatten. Tot slot is *intelligence* dan het sluitstuk van deze hiërarchie. Informatie wordt, door de kennis die al beschikbaar is, 'actiegericht' gemaakt.

In dit boek wordt van de volgende definitie van intelligence uitgegaan.[4]

> Intelligence is: geanalyseerde informatie en kennis op grond waarvan beslissingen over de uitvoering van de politietaak worden genomen.

Nog een drietal opmerkingen met betrekking tot het begrip intelligence.

- Het is van belang te beseffen dat met intelligence niet 'het inlichtingenwerk' in strikte zin wordt bedoeld. Dat is een taak die voor het civiele domein is voorbehouden aan de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) en voor het militaire domein aan de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (MIVD). Binnen de politieorganisatie wordt inlichtingenwerk uitgevoerd door de Criminele Inlichtingen Eenheid (CIE) en de Regionale Inlichtingen Dienst (RID).
- In juridische zin kan door politie en OM vergaarde informatie worden gebruikt als 'intelligence'[5] [6] of als bewijs.[7] Dat is niet de insteek van deze doctrine; het gaat hier met name om sturingsinformatie en het actiegerichte proces van het ontwikkelen van intelligence.
- Intelligence wil niet zeggen dat er alleen wordt gewerkt op basis van 'zachte' informatie, integendeel. Het gaat om het benutten van alle mogelijke gegevens, met de nadruk op veiligheidsanalyses. De sturing óp en mét intelligence staat centraal binnen het politiewerk.

[4] Dit is ook de definitie die door de SBGi (2008) wordt gehanteerd.

[5] Oorspronkelijk werd het begrip 'intelligence' slechts gebruikt voor informatie afkomstig van inlichtingen- en veiligheidsdiensten. Inmiddels is deze term echter zowel in de nationale als internationale opsporingspraktijk volledig ingeburgerd als het gaat om informatie verkregen door politie en justitie.

[6] In het Angelsaksische rechtssysteem bestaat van oudsher een strikte scheiding tussen 'intelligence' en 'evidence' verkregen door opsporingsonderzoek. Echter, in het kader van terrorismebestrijding lijken ook daar de grenzen te vervagen. Het benoemen van informatie als intelligence dan wel bewijs heeft namelijk grote gevolgen voor de wijze waarop deze informatie in het opsporingsonderzoek kan worden gebruikt (zie ook van der Bel e.a. 2007). Tegenwoordig wordt het begrip intelligence in toenemende mate gebruikt in de bedrijfsmatige omgeving ('business intelligence').

[7] Hetgeen onverlet laat dat intelligence soms kan worden 'omgebouwd' tot bewijs. Intelligence kan zijn vervat in CIE-informatie, bijvoorbeeld wanneer een informant die eerder informatie heeft verschaft, wordt gevraagd om deze informatie als getuige te geven (van der Bel e.a. 2007).

Intelligencegestuurd politiewerk

Intelligencegestuurd politiewerk
Figuur 1 illustreert dat informatie en intelligence geen identieke begrippen zijn, maar dat zij in een rangordelijke verhouding tot elkaar staan. Zoals een chef van de Metropolitan Police zei "*Intelligence is information designed for action*".[8] Dit betekent dan ook dat er een essentieel verschil zit tussen het Nederlandse begrip 'informatiegestuurde politie' en de internationale term 'Intelligence Led Policing'. Wat de auteurs betreft is een aanpassing en aanscherping van de betekenis van de afkorting IGP dan ook nodig. Het gaat niet om informatiegestuurde politie maar om intelligencegestuurd politiewerk.
Vanaf nu wordt met IGP dus intelligence-gestuurd politiewerk bedoeld. Iedere keer wanneer in deze doctrine de afkorting IGP wordt gebruikt, gaat het over intelligence-gestuurd politiewerk.

VAN: informatiegestuurde politie (IGP)

↓ + kennis, intuïtie en wijsheid

NAAR: intelligencegestuurd politiewerk (IGP)

Intelligencegestuurd politiewerk omdat:
a) intelligence een meeromvattend begrip is dan informatie, en
b) politiewerk activiteit impliceert. Het gaat immers om de daadwerkelijke bijdrage van de politie om de samenleving veiliger te maken. IGP is een manier van denken, werken en doen.

De afkorting IGP blijft behouden, maar de betekenis van het begrip is aangescherpt waardoor de invulling de lading c.q. het proces beter dekt.

De komende jaren heeft de Nederlandse politie de uitdaging om het concept Intelligence-gestuurd politiewerk verdere invulling te geven. Het door de Strategische Beleidsgroep Intelligence (SBGi, 2008) opgestelde Nationaal Intelligence Model (NIM) is hier richtinggevend voor. Het NIM wordt gebruikt en geïmplementeerd in alle politiekorpsen van Nederland. Het gaat voor een groot deel over sturing: sturing op veiligheidsinformatie en op de uitvoering van het politiewerk. In het volgende hoofdstuk worden de uitgangspunten van IGP en het NIM besproken.

[8] Ratcliffe (2004, 2008).

Hoofdstuk 2

IGP bij de Nederlandse politie: uitgangspunten

In dit hoofdstuk wordt allereerst aandacht besteed aan de ontwikkeling die het politiewerk in brede zin heeft doorgemaakt. Vervolgens wordt specifiek ingegaan op een stuk(je) historie van IGP, de naamswijzigingen en verschuiving wat invulling betreft.

Daarna staat het Programma intelligence politie Nederland en het Nationaal Intelligence Model (NIM) centraal. Het NIM geldt sinds 2008 als *richtinggevend uitgangspunt* voor de Nederlandse politie. De hoofdpunten van het model worden besproken. Het Programma intelligence ondersteunt de komende jaren de implementatie van het NIM. Het NIM is echter, net als IGP, nog volop in ontwikkeling. In een zoektocht wordt aan beide concepten verdere invulling gegeven. Dit zal dan ook niet in één keer lukken.[9] Een deel van de korpsen werkt momenteel in meerdere of mindere mate via IGP. Soms in de vorm van projecten, soms als (deel van het) proces en soms nog maar nauwelijks. Het is duidelijk dat ieder korps op haar eigen manier invulling probeert te geven aan het concept IGP. Verder wordt op de bekendheid van IGP ingegaan, waarna dit hoofdstuk wordt afgesloten met een viertal voorbeelden vanuit de politieregio's.

Ontwikkelingen in het politiewerk

Traditioneel politiewerk zoals Nederland dat tot drie generaties geleden kende, was vooral reactief van aard. Enigszins gesimplificeerd gezegd lijkt het op het 'brandweermodel': de politie houdt zich beschikbaar in de surveillancedienst en de recherchediensten en wacht op meldingen van het publiek. Zodra criminaliteit en onveiligheid zich aandienen wordt ingegrepen door het daadwerkelijk verlenen van hulp aan hen die deze behoeven. Door handhavend op te treden, of door het reconstrueren van delicten in de vorm van bijvoorbeeld onderzoek op een plaats delict. Aldus worden de openbare en rechtsorde gehandhaafd, waarna iedereen weer over kan gaan tot de orde van de dag.

Dit beeld van traditioneel politiewerk doet overigens geen recht aan de kwaliteit die er onder eerdere generaties politiemensen wel degelijk aanwezig was. Politiewerk in de traditie van landen als Nederland en Groot-Brittannië was als het ware een burgerlijk instituut, gericht op conflictbemiddeling en het tijdig signaleren van problemen. De wijkagent van weleer, werkend bijvoorbeeld temidden van sociaal zwakkere bevolkingsgroepen, had veel mensenkennis en ook persoonlijke moed nodig om dagelijks de klus te klaren. Die politiebeambte baseerde zijn handelen op grondige kennis van families en maatschappelijke omstandigheden. Dergelijke praktijkkennis werd vooral overgedragen van ervaren mentor op jonge agent en door het vertellen van anekdotes onderling. Intuïtie, gebaseerd op inzicht en opgedane ervaring speelde daarbij een belangrijke rol. Volgens sommigen ontbreekt het in de huidige dynamische politieorganisatie wellicht aan voldoende tijd en aandacht om die kostbare intuïtie voldoende tot ontwikkeling te laten komen. Een probleem met dat 'politie-instinct' is echter dat het een weinig objectief instrument is: niet iedere politiefunctionaris heeft dezelfde intuïtie, waardoor beslissingen nogal verschillend kunnen uitvallen. Maar het belang van intuïtie is iets van alle tijden. Ook nu nog is het een belangrijk 'instrument'.

Van reactief naar proactief

Sinds ten minste de jaren zeventig is duidelijk dat het reactieve politiemodel niet meer de beste manier is om criminaliteit en onveiligheid in een toenemend complexe samenleving in te perken. Wanneer er zich incidenten of delicten voordoen, zijn die vaak het gevolg van onderliggende problemen, zoals broeiende conflicten tussen mensen of groepen, onveilige verkeerssituaties of een gebrek aan toezicht. Beter inzicht in die onderliggende problemen stelt de politie en haar partners in staat tot vroegtijdige interventies. Daardoor kunnen criminaliteit en handhavingsproblemen deels in de kiem worden gesmoord. Gericht toezicht op risicoplekken (*hotspots*) en extra aandacht voor veelplegers (*hotshots*) bijvoorbeeld blijken effectief. Om op die manier preventiever te kunnen werken, moet de politie midden in de samenleving staan en vooral in de wijken zichtbaar aanwezig en aanspreekbaar zijn. Dit inzicht leidde in de jaren tachtig tot de invoering van buurtgericht werken. De invoering van wijkteams en wijkagenten was er op gericht de politiezorg dicht bij de burger te brengen en zo ook de informatiepositie te versterken. Kennis van de buurt en haar problemen stond voorop. In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten ontwikkelde zich naast *community policing* zo ook het probleemgerichte politiewerk (*problem-oriented policing* of POP).[10] POP benadrukt bijvoorbeeld dat reeksen van terugkerende incidenten moeten worden beschouwd als indicatoren, en dat door analyse onderliggende problemen kunnen worden blootgelegd. POP geldt dan ook als een voorloper van *Intelligence Led Policing*.

[9] Om geïnformeerd te blijven over de laatste ontwikkelingen en stand van zaken op dit gebied, kunt u terecht op het virtueel kantoor (eerst aanmelden om login te krijgen) http://achternaam.politieacademie.politie.nl/vk/rhcboards/os/opops/opopsintel/default.aspx of PolitieKennisNet (PKN) http://pkn.politieacademie.politie.nl/intranet/IGP van de Politieacademie.

[10] Tilley (2003); www.popcenter.org.

Verwante strategieën
Verwante strategieën zijn: 'tegenhouden', 'nodale oriëntatie', 'programmasturing' en 'capaciteitsmanagement en prestatiesturing'.

'Tegenhouden' – een proactief en preventief interventieconcept – afkomstig van het Amsterdamse politiekorps, dat in eerste instantie niet gericht is op het oppakken en bestraffen van daders, maar op het voortijdig stoppen, 'stukmaken', ontmoedigen en verstoren van criminele activiteiten op basis van informatie. Het 'tegenhouden' kan versterkt worden, als andere partijen bij de uitvoering van veiligheidszorg betrokken worden (bestuur, justitie, hulpverlening, bedrijfsleven, de burger), waarbij de initiërende, regisserende rol van de politie evenwel kan botsen met de bevoegdheid die de 'beslissers' hebben of met de klassieke oriëntatie in de strafrechtshandhaving.

'Nodale oriëntatie' moet worden gezien als een aanvulling op de 'lokale oriëntatie', waarbij de knooppunten van een infrastructuur – de ruimte buiten de woongebieden – de aanknopingspunten vormen voor het politiewerk. Op deze 'nodes' kan de politie (digitale) controles uitoefenen op stromen van mensen, goederen, geld en informatie, gericht op het identificeren van potentiële en acute bedreigingen van de sociale veiligheid.

Programmasturing verwijst naar een integrale taakuitvoering, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid, ofwel naar een door de lokale en landelijke overheid geregisseerde, brede programmatische aanpak van problemen van onveiligheid. Uitgangspunten zijn daarbij bestuurlijke verantwoordelijkheid, tot uitdrukking komend in een veiligheidsactieprogramma waarin alle relevante partijen worden betrokken met resultaatafspraken en optimale informatie-uitwisseling.

'Capaciteitsmanagement en prestatiesturing' zijn in de IGP-context onverbrekelijk met elkaar verbonden. Capaciteitsmanagement ondersteunt van strategisch tot operationeel niveau de inzet van personeel en is door de IGP-aanvulling gericht op het maken van bewuste keuzes. Prestatiesturing is evenals IGP gericht op effectiviteit en efficiency. In beide gevallen is *'Intelligence subsidiary; it serves the command, it does not direct'*.[11]

Probleem- en buurtgericht werken
Probleemgericht werken sluit goed aan bij de buurtgerichte aanpak en biedt een strategie die veel politiemensen aanspreekt. Het heeft allerlei methoden voortgebracht die we nog altijd gebruiken, zoals het SARA-model. SARA staat voor *Scan, Analyse, Respond & Assess* en is wereldwijd een van de bekendste afkortingen in het politievak geworden. Het is duidelijk dat naast kennis van de samenleving, afkomstig uit vakgebieden als de sociologie, criminologie en psychologie, ook adequate en actuele feitelijke informatie van groot belang is om probleemgericht te kunnen werken. Een goed aangestuurde politie combineert feitelijk zicht op de meest actieve wetsovertreders en probleemveroorzakers met strategisch inzicht in criminaliteitspatronen en gelegenheidsstructuren. Het maakt een groot verschil of een recherchedienst voornamelijk reageert op schietincidenten met dodelijke afloop, of dat men gericht onderzoek kan doen naar de achterliggende machtsstrijd tussen bedrijfsmatige henneptelers, hun financiële belangen, bovenwereldcontacten en dergelijke. Een betere voorbereiding stelt de politie in staat tot weloverwogen keuzes en interventies te komen. Het biedt daarmee betere kansen op duurzaam positieve effecten.[12]

De complexiteit van problemen is groter dan de wijkagent of het team. Samenwerking en het uitwisselen van informatie is essentieel. Buurtgericht werken krijgt een bredere context en een verbinding met andere probleemvelden, die door de globalisering noodzakelijk is geworden. Criminelen wonen weliswaar nog altijd in de wijk, maar zij ontplooien door internet en moderne transportmogelijkheden hun activiteiten in de hele wereld. Delicten als drugshandel, vrouwenhandel en digitale fraude zijn haast per definitie grensoverschrijdend, wat een uitsluitend lokale aanpak weinig zinvol maakt. Intelligence legt de relaties tussen de lokale en wereldwijde criminaliteit en maakt zo de *'glocal crime'*[13] (zie kader) zichtbaar. Globalisering geldt ook voor de openbare orde. Denk bijvoorbeeld aan de film Fitna van Geert Wilders, demonstraties bij wereldconferenties of aan rellen rondom cartoons.

Oorsprong IGP
De oorsprong van Intelligencegestuurd politiewerk wordt doorgaans gelegd bij het pionierswerk van Sir Martin Phillips en diens collega's bij de *Kent Police* in het Verenigd Koninkrijk. In dat korps introduceerde men begin jaren negentig een nieuwe manier van werken, waarbij de politie-inzet veel meer dan voorheen werd gebaseerd op analyses van hardnekkige criminaliteitsproblemen.[14] Dit gebeurde in reactie op een verontrustende stijging van criminaliteitscijfers, gekoppeld aan verwijten van het publiek dat de politie kennelijk niet in staat was om hier werkelijk iets aan te doen[15]. In plaats van op traditionele wijze voornamelijk reactief te werken zou de politie zich sterker op veelplegers moeten richten, daarbij intensiever gebruik makend van informanten en veiligheidsanalyses.

Geschiedenis van IGP

In Nederland was het vooral het korps Rotterdam-Rijnmond dat op basis van samenwerkingsafspraken met *Kent Police* midden jaren negentig pionierswerk verrichte met informatiegestuurde opsporing.[16] Vervolgens is door middel van het programma Accacia, later gevolgd door Aanpak Bedrijfsvoering Recherche, Informatiehuishouding en Opleiding (ABRIO)[17], een reeks procesbeschrijvingen en productformats ontwikkeld die het informatiegestuurd werken moeten faciliteren.

ILP wordt IGO
Binnen Nederland werd het concept ILP als informatiegestuurde opsporing (IGO) overgenomen en vanuit het toenmalige project ABRIO uitgewerkt. Het doel was te beschrijven op welke wijze de opsporing meer op basis

Glocal = Global + Local.
Criminaliteit manifesteert zich vrijwel altijd lokaal in onder andere de wijk, maar kent tegenwoordig ook vrijwel altijd een meer globale component. Bijvoorbeeld in de zin van aansluiting bij een regionale, landelijke of zelfs internationale markt.

[11] Phillips e.a. (2007).

[12] Ook binnen de Politieacademie zijn soortgelijke methoden ontwikkeld. Denk bijvoorbeeld aan de doel, aanpak, analyse in het initiële onderwijs; het informatie, risico, scenario model bij leiderschap; de blauwe kern bij gevaarherkenning; sociale netwerk analyse in Zutphen. Deze methoden staan los van elkaar, maar leunen wel op veel van de uitgangspunten van IGP.

[13] Hobbs (2002).

[14] Gill (2000), Ratcliffe (2008).

[15] Van Calster & Vis (2008), p.68.

[16] Jansen (2005).

[17] Het landelijk project Aanpak ABRIO was bedoeld om de kwaliteit van het recherchewerk te bevorderen. Sinds 30 oktober 2006 is dit overgegaan naar het Programma Versterking Opsporing (PVO). De afdeling heet nu Voorziening voor Product- en Procesontwikkeling (VPP) en is een onderdeel van de voorziening tot samenwerking Politie Nederland (vtsPN).

van gewogen keuzes, gestoeld op 'intelligence'[18] procesmatig kon worden aangestuurd door leidinggevenden. Dit om betere resultaten te bereiken. Het reguliere politiewerk, waaronder ook de opsporing, reageerde met name op incidenten ('de waan van de dag'). Door in toenemende mate proces- en projectmatig te gaan werken, werden hectiek en incidentgericht werken 'omgevormd' naar een meer beheerst proces. Door de ontwikkeling naar het procesgerichte kreeg het begrip IGO gestalte.[19]

ILP ----------→ IGO

Focus: veel voorkomende criminaliteit
De focus werd daarbij aanvankelijk gericht op een merkbare daling van de Veel Voorkomende Criminaliteit (VVC) door het meer en beter vangen van boeven. Daarmee kwam het procesgerichte werken ook in beeld voor zaken als inbraken, winkeldiefstal, autokraken, veelplegers en *hotspots*. Het achterliggende idee was dat VVC door IGO beter kon worden aangepakt wanneer men niet incidentgericht kijkt, maar naar criminaliteitsclusters (zoals seriedelicten, dadergroepen en voor criminaliteit kwetsbare omgevingen als parkeergarages en uitgaansgebieden). Hiervoor moest gericht actuele en betrouwbare informatie worden ingewonnen, die na analyse kon worden gebruikt om de sturing door leidinggevenden te ondersteunen. Verder stonden binnen het IGO-concept projectmatige opsporing en een naar buiten gerichte proactieve (in plaats van reactieve) houding centraal. Het management stuurt hierbij de operationele diensten aan, te beginnen op het verzamelen van informatie op prioritaire aandachtsgebieden. Dus een omslag van actief afwachtend, naar actief aansturend van het informatiegestuurde werken.

IGO wordt IGP
Om te voorkomen dat de IGO-ontwikkelingen zich zouden beperken tot de operationele sturing, zijn korpsen door ABRIO benaderd om op strategisch niveau met de implementatie van IGO te starten. In de daaruit voortvloeiende discussies bleek dat het strategisch management geen beperking wenste tot het opsporingsproces, maar het IGO-concept ook wilde gaan gebruiken voor andere bedrijfsprocessen zoals de noodhulp, het wijkgerichte werken en intake en service. Onder die druk is de naam informatieGestuurde Opsporing toen veranderd in InformatieGestuurde Politie (IGP).

IGO ----------→ IGP

De ontwikkeling van het IGP-concept was lastig. Het was een voortdurende worsteling om onder druk van de eigen organisatie, maar ook de signalen uit de maatschappij, te komen tot een merkbare verbetering van de aansturing. De aansturing van de opsporing en later ook die van de handhaving en de noodhulp. De kern van het gedachtegoed is de sturing door leidinggevenden. Beginnend met de sturing op de gewenste informatie gebaseerd op eerder gestelde prioriteiten. Daarnaast leidt IGP tot verbetering van de kwaliteit van het politiewerk en van de samenwerking door investeringen in kennis, kunde en materie. Dat vereist een verandering in de bedrijfscultuur omdat er veel meer aandacht moet ontstaan voor de operationele processen, ook bij het management. Minder ad hoc en minder incidentoriëntatie maar proactief en resultaatgericht sturen. IGP is een manier van werken. Om de implementatie van dit gedachtegoed te bereiken, is bewustwording en adoptie van het gedachtegoed nodig. Ook substantiële investeringen op de lange termijn dienen te worden ondersteund. Hierbij valt te denken aan:

- gestandaardiseerde hulpmiddelen[20] en producten,
- geharmoniseerde kennis en kunde,
- aantrekken van nieuwe, hoogopgeleide mensen voor veiligheidsanalyses,
- samenwerken met partners als het Openbaar Ministerie (OM), bestuur en bijzondere opsporingsdiensten (BOD-en) binnen dit proces,
- cultuurverandering.

In het door ABRIO uitgebrachte boekje over 'Informatiegestuurde politie: sturen op resultaat' (2005) worden de grondbeginselen van IGP duidelijk gemaakt. Aan de hand van 'puzzelstukjes' van informatie wordt het proces van IGP beschreven en geïllustreerd. De belangrijkste uitgangspunten voor het concept IGP zijn in dit boekje neergezet en uitgewerkt, zodat het nog steeds geldt als basis waarin de opgedane ervaringen tot dan toe zijn samengebracht. In de korpsen die actief met IGP bezig zijn, zijn de uitgangspunten van ABRIO nog steeds herkenbaar en richtinggevend voor de invulling.

Ook werd in 2005 de strategische betekenis van informatiesturing onderstreept in het visiedocument Politie in Ontwikkeling (PIO). Hierin valt te lezen dat analyse van gegevens en informatie, het hart vormt van het strategische en tactische besluitvormingsproces. Voor een politie die zich ontwikkelt tot kennisintensieve uitvoeringsorganisatie, is informatiegestuurd werken op basis van veredelde en geanalyseerde informatie een belangrijke randvoorwaarde om verantwoorde keuzes te kunnen maken.[21] Dat geldt voor de opsporing, maar in toenemende mate ook voor politiezorg in de volle breedte. Afstemming en samenwerking zijn daarbij van belang: "informatiegestuurde politiezorg brengt relaties aan tussen voorheen gescheiden informatiebronnen en besluitvormingslijnen. (…) Informatie moet binnen de eigen organisatie zoveel mogelijk een neutraal productiegoed worden ten gunste van de effectiviteit van het gehele primaire proces." Met andere partners binnen het veiligheidsdomein wordt naar behoefte horizontaal informatie uitgewisseld onder het motto "van *need to know* naar *need to share and need to show*".[22] Een integrale aanpak van criminaliteits- en veiligheidsproblemen is alleen mogelijk wanneer de politiële informatiefunctie op orde is. Om die cruciale rol te kunnen waarmaken committeert de politieorganisatie zich aan een nationale informatiearchitectuur met 'regionale vestigingen'.[23] [24]

[18] Onder het begrip intelligence werd verstaan: informatie die niet als bewijs gebruikt kan worden maar bijvoorbeeld wel sturing geeft aan een onderzoek (ook wel sturingsinformatie genoemd).

[19] Tekst van deze paragraaf is gebaseerd op: Kop e.a. (2007) en Jansen (2007).

[20] Alle ABRIO producten die nog relevant zijn, zijn opgenomen op PKN. Dit is de plaats voor brondocumenten en formulieren van de nog geldende processen.

[21] RHC (2005): PiO, p.91-93.

[22] RHC (2005): PiO, p.94.

[23] RHC (2005): PiO, p.95.

[24] De ontwikkelingen binnen de politieorganisatie sluiten aan bij het concept Business Intelligence (BI), een concept waar (ook) in andere sectoren aandacht voor is. BI is gericht op het verzamelen en analyseren van informatie over klanten (noden), beslissingsprocessen, concurrentie, markttoestand en algemene economische, technologische en culturele trends, teneinde beslissingsondersteunende informatie (intelligence) te verkrijgen. Voor meerinformatie zie onder andere van Beek (2006), den Hamer e.a. (2005), Turban e.a. (2007).

IGP naar IGV?
De ontwikkelingen gaan door. Het verbinden van de verschillende werkprocessen binnen de politie is op vele plaatsen uitgebreid met het structureel verbinden van die werkprocessen met die van partners, zowel binnen als buiten de overheid. Dit gebeurt veelal op basis van uitgewerkte integrale veiligheidsplannen op regionaal en lokaal niveau. Dat daarbij gebruik gemaakt kan worden van informatie afkomstig van nieuwe partners is evident: dat is nu juist de toegevoegde waarde van die structurele samenwerking. Op basis van die ontwikkelingen kan worden verondersteld dat het IGP-concept steeds meer zal leiden tot een IGV-concept, waarbij intelligencegestuurde veiligheidszorg garant staat voor een steeds effectievere aanpak van de veiligheidsproblematiek.[25] Multidisciplinaire samenwerking met verschillende partners staat hierbij centraal.

IGP ----------→ IGV

Om er voor te zorgen dat het politiewerk meer intelligencegestuurd gaat verlopen, ontwikkelde de Strategische BeleidsGroep Intelligence (SBGi) onder verantwoordelijkheid van de Raad van Hoofdcommissarissen (RHC) het Nationaal Intelligence Model (NIM).[26] De vrijblijvendheid verdwijnt daarmee: politieregio's moeten nu serieus aan de slag met de invulling en concretisering van het concept IGP. Regionaal, maar ook in samenwerking met andere korpsen.

Programma intelligence en het NIM

Het nationaal intelligence model (NIM) geldt sinds 2008 als een richtinggevende concernbrede visie op de informatiehuishouding van de Nederlandse politie. Het geeft:

1) aan op welke wijze informatie de politie stuurt, en
2) de wijze waarop de politie op de informatieprocessen stuurt.

De implementatie van het NIM is nu dan ook een strategisch speerpunt van de politie. Met de concernbrede implementatie van het NIM, moet het intelligencegestuurd werken bij de politie op landelijk niveau verder in praktijk worden gebracht. Het uitgangspunt is dat door intelligencegestuurd te werken, de politie de effectiviteit in de uitvoering van de operationele taken verbetert.

Nu intelligencegestuurd werken een voorwaarde en must is voor de politie, zullen korpsen die tot nu toe slechts aan '*window-dressing*' hebben gedaan een krachtige inhaalslag moeten maken. Een afwachtende houding als 'het waait wel weer over' wordt niet geaccepteerd nu de RHC het NIM model heeft geadopteerd. De vrijblijvendheid om intelligencegestuurd te gaan werken is er af; al op redelijk korte termijn dient daadwerkelijke invulling te worden geven aan het concept IGP. Het op orde brengen van randvoorwaardelijke zaken vergt veel tijd en energie. Het *Programma intelligence politie Nederland* ondersteunt de komende jaren de implementatie van het NIM in de politieregio's.

Programma intelligence politie Nederland

Het doel van het Programma *intelligence* is dat:

De politie leert in de sturing en in de uitvoering van het politiewerk concernbreed veel beter met intelligence te werken en daarmee effectiever te worden. Door de informatieorganisatie van de politie moeten verbanden tussen delicten en dadergroepen, op (inter)lokaal, (boven)regionaal en (inter)nationaal niveau, sneller en beter gelegd worden.

Het Programma[27] richt zich primair op verbetering van de samenhang en afstemming tussen de informatieorganisaties op regionaal en landelijk niveau.[28] Recentelijk is door het programma de architectuur van de informatieorganisatie in 2010 beschreven.[29] Deze architectuur biedt richtlijnen voor de implementatie van het NIM in de korpsen.[30]

Om het NIM te concretiseren is er een architectuur ontwikkeld die korpsen behulpzaam is bij de implementatie van het NIM. De architectuur beschrijft de richting en inrichting van de informatieorganisatie. Verder wordt ingezet op het hanteren van eenduidige terminologie, zodat dezelfde ontwikkelingen voor zover nodig overal dezelfde naam, vorm en inhoud krijgen. De hoofddoelstelling is het ontwikkelen van de Nederlandse politie naar één intelligencegestuurde organisatie. De doelen die het Programma intelligence in 2010 wil behalen zijn dat:

1. Beslissers meer met en op intelligence sturen
2. Er sneller en beter verbanden worden gelegd tussen delicten, dadergroepen, incidenten en problemen
3. Er betere kennis en informatie-uitwisseling plaatsvindt binnen de politie en met partners.

Hiertoe is een doelen-inspanningennetwerk (DIN) gemaakt waarbij de drie bovengenoemde doelen, in zeven SMARTdoelen[31] zijn vertaald, die vervolgens verplichten tot allerlei inspanningen van de regiokorpsen, KLPD, OM, openbaar bestuur, BOD-en, et cetera. De SMARTdoelen zijn als volgt geformuleerd:

- Een samenhangend stelsel van stuurploegen
- Veiligheidsproducten verschijnen volgens intelligence-agenda
- Een samenwerkend stelsel van informatieknooppunten
- IGP is de manier van werken voor alle politiemensen
- De politie innoveert en verbetert voortdurend de intelligencegestuurde organisatie

[25] Versteegh (2005).

[26] SBGI (2008).

[27] Het programma is onderdeel van het Programma Versterking Aanpak Georganiseerde Misdaad (PVAGM).

[28] Voor meer informatie zie het Programmaplan Intelligence 2008: sturing, informatieorganisatie, verbetering & innovatie van ter Mors & ten Brink.

[29] De architectuur beschrijft de richting en inrichting van de informatieorganisatie en zorgt er voor dat dezelfde ontwikkelingen voor zover nodig overal dezelfde naam, vorm en inhoud krijgen.

[30] Programma Intelligence (2008). Architectuur en informatieorganisatie in 2010: waterlijn. De Bilt: vtsPN.

[31] Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven moet je zoveel mogelijk SMARTdoelen stellen. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Een SMART-doelstelling is richtinggevend: het geeft aan wat men wil bereiken, het stuurt het gedrag van medewerkers en de leidinggevende. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat het in de praktijk daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

- De politie wisselt informatie en kennis uit binnen de overheid
- De politie wisselt informatie en kennis uit buiten de overheid.[32]

Om vast te stellen waar de korpsen momenteel staan is door alle regiokorpsen de Politie-monitor intelligence ingevuld.[33] Verder zijn er doelen gesteld die in 2010 behaald moeten zijn.[34]

NIM: waakzaam tussen wijk en wereld[35]

In deze paragraaf worden de uitgangspunten van het NIM, zoals geadopteerd door de RHC, besproken.

Niveaus van criminaliteit en openbare orde verstoring

Het NIM geeft aan op welke wijze de politie zou moeten sturen met informatie. Het belangrijkste aspect van het model is daarmee het sturingsaspect; in essentie gaat het om het tactisch sturen van de politie *met* en *op* informatie. Binnen het NIM worden drie sturingsniveaus onderscheiden:

Niveau 1:
Lokale criminaliteit en ordeverstoring op wijk-, dan wel districtsniveau

Niveau 2:
Criminaliteit of verstoring van de openbare orde over de grenzen van het district heen, waarbij soms de inzet van bijzondere teams of eenheden nodig is

Niveau 3:
Zware georganiseerde criminaliteit of openbare ordeproblematiek op nationaal en internationaal niveau waarbij de inzet van speciale diensten of eenheden nodig is

Op alle sturingsniveaus kan in beginsel strategisch (over beleidsvorming), tactisch (over capaciteit en aanpak) en operationeel (de daadwerkelijke uitvoering) worden gestuurd.

Stuur- en weegploegen

Stuurploegen vervullen een kernrol in het NIM. Deze ploegen stellen prioriteiten in zowel de aanpak als de inzet van de politie. De stuurploegen functioneren onder het gezag van de bekende driehoek (volgens de wet: de burgemeester en officier van justitie[36]. In de praktijk: de korpschef, korpsbeheerder en hoofdofficier van justitie). Naast deze stuurploegen zijn er ook weegploegen. Deze weegploegen hebben als taak de zaken voor de stuurploegen voor te bereiden. Deze stuur- en weegploegen zijn gekoppeld aan de verschillende besturingsniveaus. Dit betekent grofweg dat: de driehoek werkt op strategisch niveau; de stuurploegen werken op tactisch niveau; weegploegen werken op tactisch (tactiek van zaken) en operationeel niveau.

De wijze van inrichting van stuurploegen kan per regio verschillen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de driehoek *tevens* de rol van stuurploeg vervult en daarmee zowel strategisch als tactisch stuurt. De essentie is dat gestuurd wordt óp en mét informatie. De stuurploeg bepaalt de intelligence-agenda en stuurt daarmee het informatieknooppunt aan.

Het NIM is een samenhangend stelsel van informatieknooppunten, stuurploegen en uitvoerende eenheden, functionerend binnen de kaders van het bevoegd gezag. Het informatiehuis bestaat uit een:

DIK: districtelijk informatieknooppunt
→ dat opereert op niveau 1 (lokaal)

RIK: regionaal informatieknooppunt
→ dat opereert op niveau 2 (regionaal)[37]

NIK: nationaal informatieknooppunt
→ dat opereert op niveau 3 (nationaal)[38]

Via de lijnen tussen de informatieknooppunten (DIK – RIK –NIK) vindt sturing op uitvoering van de intelligence-agenda en informatiecoördinatie plaats, zie figuur 2. De informatieknooppunten zijn verantwoordelijk voor de totstandkoming van veiligheidsproducten en werken met gestandaardiseerde producten en processen. Hiervoor hebben zij dan ook bevoegdheden. Als het de verantwoordelijkheid van een regionaal informatieknooppunt is om een regionale criminaliteitsbeeldanalyse te maken, dan heeft het ook de bevoegdheid om een inwinplan te maken op basis waarvan anderen verplicht zijn informatie te leveren. Dit geldt voor alle drie de niveaus. Op landelijk niveau is het Nationaal DreigingsBeeld (NDB) hier een goed voorbeeld van.

[32] Zie voor de laatste stand van zaken betreffende het DIN, het virtueel kantoor http://achternaam.politieacademie.politie.nl/vk/rhcboards/os/opops/opopsintel/default.aspx.

[33] Hiervoor zijn de korpsen op de volgende onderwerpen bevraagd: veiligheids-informatieproducten; sturing: gebruik van veiligheidsinformatieproducten; processen: productie van veiligheids-informatieproducten; structuur van de informatieorganisatie; cultuur van de informatieorganisatie; informatiecultuur in het korps/district/team; leiderschap; mensen; middelen; resultaat.

[34] Voor meer informatie en een overzicht van de gestelde doelen, zie de eerder genoemde notitie ‘architectuur van de informatieorganisatie in 2010’.

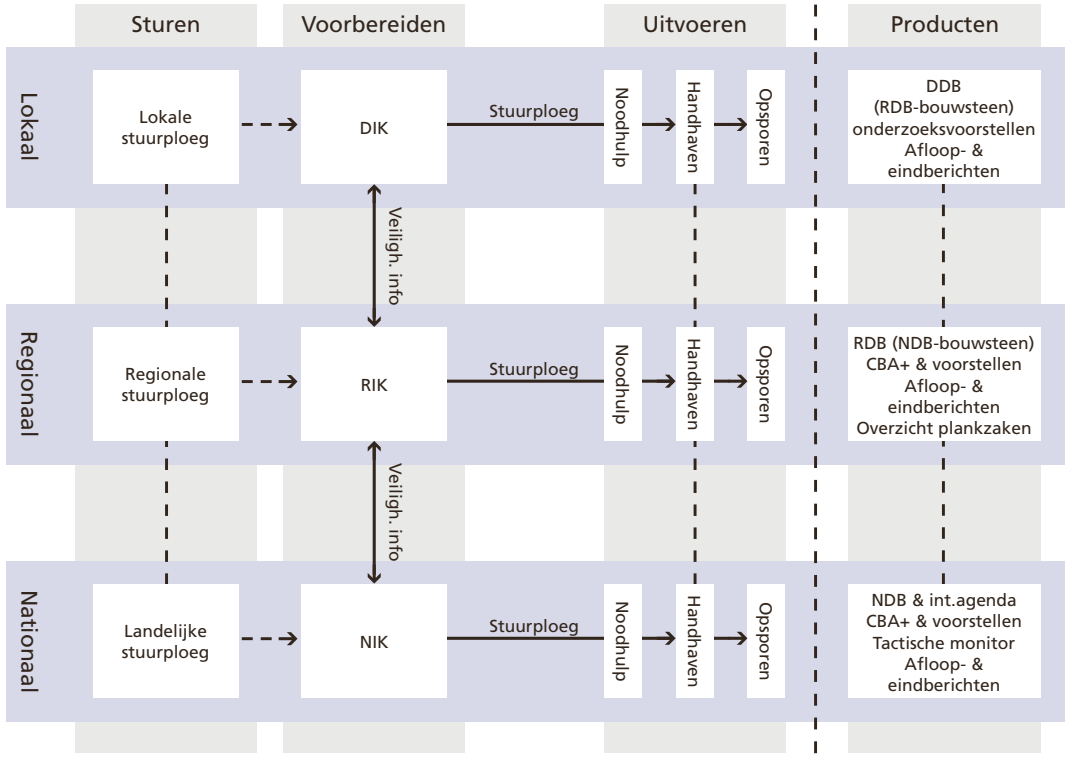
[35] Voor meer informatie zie de notitie de Strategische Beleidsgroep Intelligence (2008). Waakzaam tussen wijk en wereld: Nationaal Intelligence Model. De inhoud van deze paragraaf is gebaseerd op deze notitie.

[36] Artikel 12 en 13 Politiewet.

[37] KorpsInformatieKnooppunt (KIK) voor het KLPD.

[38] Het NIK is ondergebracht bij de dienst IPOL van het KLPD.

Figuur 2: Nationaal Intelligence Model



De horizontale lijn in het NIM (sturen, voorbereiden, uitvoeren) is IGP. De verticale lijn is de coördinatie. Langs de NIK-RIK-DIK-lijn lopen vanuit de bevoegde autoriteit de gerichte informatievragen en de opdrachten die om inzet van de politie vragen. Deze lijn dient *alle inzet van de politie*, niet alleen de informatiecoördinatie bij bijzondere incidenten.

Stuurploegen: beslissen over de prioritering in de inzet van de politie
De stuurploeg bestaat uit vertegenwoordigers van de politie, het OM en openbaar bestuur. Deze integrale samenstelling is nodig omdat stuurploegen in beginsel alle politieprocessen aansturen, te weten: toezicht & handhaving, opsporing, noodhulp en intake & service. Daarnaast is door deze samenstelling de stuurploeg in staat om voor de maatschappelijke problemen die het hoofd moeten worden geboden het strafrechtelijk en bestuurlijk instrumentarium complementair in te zetten. Beslissingen neemt de stuurploeg met gestandaardiseerde en stapelbare veiligheidsproducten, die worden gegenereerd door de informatieknooppunten. De sturing van het informatieproces én het tactische vervolg is daarmee in handen van de stuurploeg. Er is geen tactische eenheid zonder stuurploeg. Er is geen stuurploeg zonder informatieknooppunt.

Bij deze rolverdeling blijven de gezagsrollen zoals ze zijn. In onderstaande tabel staat de samenstelling van de stuurploeg op de drie niveaus. Omdat het gaat om beslissingen over de inzet van de politie in de eigen organisatie, is de politiechef voorzitter van de stuurploeg. De informatiecoördinator neemt als adviserend lid deel, die zorgt dat tijdig de juiste veiligheidsproducten beschikbaar zijn.
De stuurploegen zijn probleemgericht. Dit neemt echter niet weg dat zaken soms het onderwerp van gesprek zijn: de keuze om bepaalde problemen aan te pakken leidt soms onvermijdelijk tot zaken. De stuurploeg prioriteert.

Weegploegen
De daadwerkelijke voorbereiding en uitwerking van zaken is in handen van weegploegen. De weegploegen werken op zaaksniveau. Voor de opsporing zal een weegploeg bestaan uit politie en het OM.

Besluitvorming
Besluitvorming vindt éénmaal op één niveau plaats. Besluitvorming binnen een DIK wordt niet overgedaan door een RIK. Het hogere

Tabel 1: Samenstelling stuurploegen

Lid:	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Politie(chef)	Districts, -divisiechef, lokale leiding	Korpsleiding	Vertegenwoordiger RHC
Openbaar Ministerie	Gebiedsofficier	Parketleiding	Vertegenwoordiger college van PG's
Openbaar Bestuur	(Vertegenwoordigend) burgemeester	Korpsbeheerder of vertegenwoordigend burgemeester	Vertegenwoordiger korpsbeheerders-beraad
Informatiecoördinator	Lokaal of districts informatiecoördinator	Regionaal informatie-coördinator	Nationaal informatie-coördinator

Opmerking bij tabel 1: in de discussie tussen politie en OM over het NIM is de samenstelling van de stuurploegen een onderwerp waarvan het OM vooralsnog afstand neemt. De samenstelling van de stuurploegen in de tabel is dan ook de samenstelling zoals de politie deze het liefste zou zien. Of het ook echt zo gaat worden moet nog blijken.

besluitvormingsniveau kan wel invloed hebben op het lagere niveau. Voor de sturing op het informatieproces geldt hetzelfde.

Domein
Elke stuurploeg, elk informatieknooppunt heeft een nadrukkelijk afgebakend domein. Op dit domein wordt gestuurd met vastgestelde veiligheidsproducten. Het nationale informatieknooppunt heeft als geografisch domein de regio-overschrijdende problemen. De regionale informatieknooppunten hebben als geografisch domein de districtsoverschrijdende problemen. Het DIK de lokale problemen. Op het gebied van criminaliteitsbestrijding heeft het DIK van een divisie georganiseerde criminaliteit alsfunctioneel domein de regionaal georganiseerde criminaliteit. Er vallen geen zaken tussen wal en schip.

De landelijke stuurploeg stelt op basis van het NDB de intelligence-agenda vast. Het nationale informatieknooppunt stelt op basis hiervan informatiestrategieën en inwinplannen op. Deze worden verplicht uitgevoerd door alle korpsen. In ieder korps kan dit leiden tot regionale inwinplannen van het RIK. De DIK-en zijn dan weer verplicht dit uit te voeren.

De landelijke stuurploeg stuurt de bovenregionale rechercheteams aan. Dit gebeurt met de veiligheidsinformatie die beschikbaar is bij het nationale informatieknooppunt. Het nationale informatieknooppunt gaat daarmee voortdurend monitoren op bovenregionale problematiek én signaleert actief wat er aan de hand is. Dit gebeurt op de thema's uit de intelligence-agenda die door het bevoegde gezag zijn vastgesteld. Domeinafbakening: niet iedere rechercheur gaat na een woninginbraak uitzoeken of deze inbraak deel uitmaakt van een regionale of landelijke serie. Hij mag verwachten dat zijn regionale informatieknooppunt het regionale patroon herkent en meldt. Hij mag er op vertrouwen dat het nationale informatieknooppunt dit nationaal en internationaal doet.

Tot slot
Het is goed te beseffen dat het NIM, net als IGP, volop in ontwikkeling is. Op basis van de ervaring die de komende jaren met het NIM wordt opgedaan, wordt het model verder aangescherpt en ingevuld. Het eerder genoemde Programma intelligence is hiervoor verantwoordelijk. Voor dit boek wordt het NIM zoals het nu in gebruik is als uitgangspunt genomen en verder niet ter discussie gesteld. Het is niet de vraag of de politie met het model gaat werken, dat staat vast. Het gaat om de vraag hoe de Nederlandse politie invulling gaat geven aan het model.

Bekendheid IGP binnen de korpsen

Voor geen enkel politiekorps in Nederland is de term IGP nieuw. Zoals reeds genoemd aan het begin van dit hoofdstuk, is het begrip vanaf de jaren negentig 'in omloop' en houden de regiokorpsen zich in min of meerdere mate met IGP bezig. Ieder politiekorps kent hier overigens wel een duidelijke eigen ontwikkeling in. De verschillen tussen de regiokorpsen zijn groot. Daar waar het ene korps sinds jaren actief betrokken is en heeft deelgenomen aan pilots waarin hun korps diende als proeftuin (onder andere Haaglanden en Twente), heeft het andere korps tot nu toe alleen een beleidsnotitie voortgebracht. Op papier ziet het er dan goed uit, maar in de praktijk is het concept niet doorgedrongen en wordt er nauwelijks intelligencegestuurd gewerkt. Tot nu toe wisselde het geloof in en draagvlak voor de daadwerkelijke werking van het concept IGP per korps.

Is IGP bekend op alle niveaus?
In de gesprekken die zijn gevoerd in de korpsen, blijkt het concept IGP op strategisch en tactisch niveau wel bekend. Op operationeel niveau daarentegen blijkt dat minder het geval te zijn. Vaak blijkt dat IGP nog niet goed is doorgedrongen op de werkvloer en dat men in beperkte mate de meerwaarde van deze manier van werken ziet. Wanneer bijvoorbeeld aan wijkagenten wordt gevraagd voorbeelden te noemen van de manier waarop zij intelligencegestuurd werken, kunnen zij de vraag zelden beantwoorden. Terwijl als er vragen komen over hun werk, het delen van informatie met collega's of de samenwerking met andere afdelingen, er wel een antwoord is. Doordat het concept IGP nog onvoldoende leeft op de werkvloer is er onduidelijkheid over de invulling ervan. Het IGP besef is niet overal aanwezig. Hier ligt voor (korpsen en) de Politieacademie een taak.
Daarbij is het de vraag of 'de werkvloer' überhaupt op de hoogte moet zijn van alle ins en outs van IGP. Het is vooral belangrijk dat zij beseffen dat hun informatie een belangrijke bijdrage kan leveren aan de resultaten van het politiewerk en dat zij weten wat van hen verwacht wordt. Hierbij gaat het om gerichte (aan)sturing van mensen. Op dergelijke belangrijke IGP thema's wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan.

Nieuw en anders?
Is dit nu allemaal zo nieuw en anders? Enerzijds niet, maar anderzijds toch ook weer wel. Enerzijds geldt, dat bij eenvoudige problemen in overzichtelijke situaties dezelfde sturingsprincipes als vanzelfsprekend worden toegepast. Maar anderzijds geldt ook, dat zowel de externe omgeving als de interne politieorganisatie veel complexer en grootschaliger zijn geworden. Daarnaast is het zo, dat verschillende elementen van IGP op zichzelf niet nieuw zijn. Briefing, projectvoorbereiding en analyse gebeuren al in wisselende mate. Wat wél nieuw is, is het feit, dat deze elementen vernieuwd zijn of aangepast, op elkaar afgestemd moeten worden en in samenhang gebracht, om daarmee de gewenste actiegerichte sturing mogelijk te maken. In opleiding en training dient hier aandacht voor te zijn.
De start van IGP zal liggen bij de (verdere) ontwikkeling van de eerste drie IGP-producten: inrichting van de informatieorganisatie, het sturingsmodel en briefing – debriefing. De andere IGP-producten, zijnde de restinformatie, projectvoorbereiding en analyseproducten zullen daar waar mogelijk ingepast worden. Binnen alle korpsen vindt momenteel een landelijke toetsing plaats van deze producten.

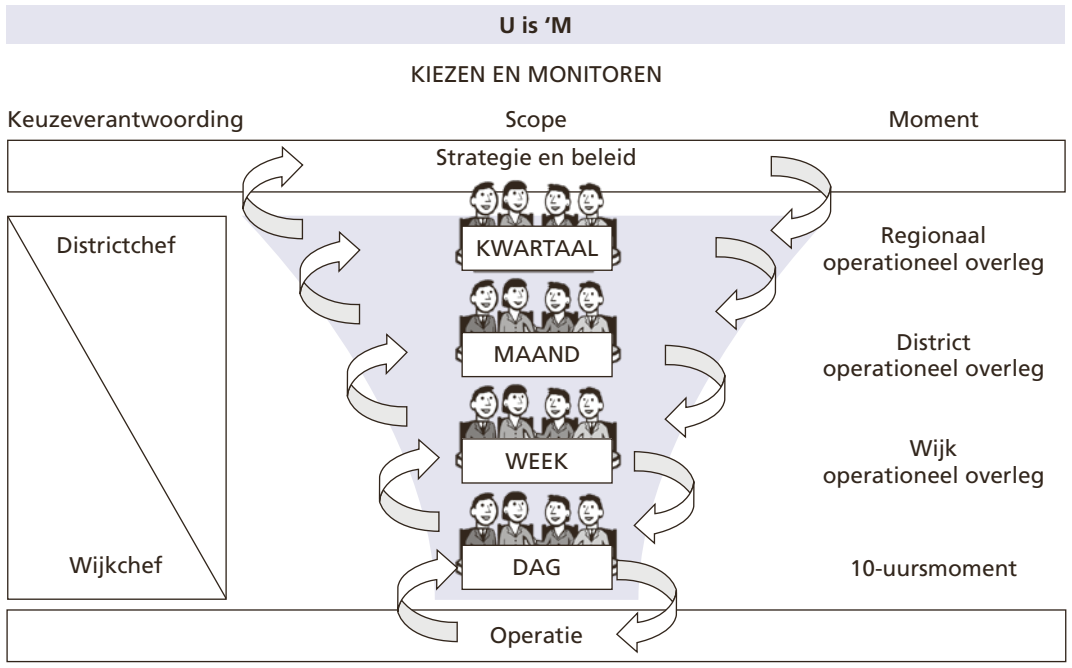
Vier IGP voorbeelden uit de regiokorpsen

Ter afsluiting van dit hoofdstuk worden vier voorbeelden genoemd van ontwikkelingen op het gebied van IGP vanuit de korpsen. Het laat zien hoe de korpsen op eigen wijze invulling geven aan het concept IGP.

Regio Utrecht: sturingsmodel
In Utrecht is het Utrechts Informatiegericht SturingsModel ontwikkeld.[39] Dit model geeft vorm aan het proces van kiezen en monitoren van het uitvoerend werk. Voor wijken en de districten wordt de trechter met keuzemomenten van het UISM gehanteerd.
Na de gemaakte keuzes voor het werk wordt vastgesteld of deze uitvoerbaar zijn binnen de middellange en korte termijn mogelijkheden in het rooster. Zie figuur 3 op pagina 26.

[39] Zie ook rapportage van Lassche & Bataille (2008), p.11.

Figuur 3: Het Utrechts Informatiegericht SturingsModel



De regio Utrecht kent de gebiedsniveaus wijk, district en regio. Het proces op deze niveaus is het wegen, kiezen en monitoren van het uitvoerend werk, en verloopt op hoofdlijnen identiek.

Om het proces op de verschillende gebiedsniveaus te structureren en een verbinding te maken tussen strategische keuzes en de uitvoering in de operatie is een trechtermodel voor keuzemomenten ontworpen. Het trechtermodel bevat de volgende momenten: het 10-uursmoment; het wijk operationeel overleg; het districtelijk operationeel overleg; en het regionaal overleg. Deze overleggen verschillen onder andere in scope van de keuze van de dag, week, maand, trimester. Verder wordt op wijkniveau gewogen tijdens de casescreening. Op districtsniveau wordt kiezen en wegen gecombineerd in het district operationeel overleg. Op regioniveau is naast de stuurploeg een aparte weegploeg actief.

Met de invoering is sturing meer tijdgebonden, het vergt een andere scope dan tot nu toe. Alles wat zich boven 'de operatie' bevindt, moet een directe meerwaarde hebben voor het resultaat. Het principe is dat er een dag (c.q. week of maand) wordt teruggekeken, en een dag (c.q. week, maand) vooruit wordt gekeken. Het gaat om (1) overzicht en inzicht maar ook de (2) aanzet tot actie / keuzes. Kiezen en monitoren vormen een cyclisch proces. Op dagniveau is het meeste resultaat merkbaar. Het week- en maandniveau zijn in die zin minder van direct belang voor de uitvoering, met name de sturing en richting moeten van deze niveaus komen.

Regio Hollands-Midden: informatie benutting en sturing

Politieregio Hollands-Midden zet in op het beter benutten van informatie. Van de 100% waarneming komt momenteel naar schatting slechts 30% in de politiesystemen terecht. Binnen de politieregio zijn vier 'pijlers' ontwikkeld om het probleem van informatieverlies aan te pakken.

1) Real-time waarneming. Dit levert meer en bredere informatie op. Politiemedewerkers kunnen een apart nummer bellen om informatie direct door te geven.
2) Omzeilen van databanken. De informatie die wordt verzameld zou ongestructureerd moeten worden vastgelegd in (bijvoorbeeld) het BRAINS systeem dat in Hollands Midden is ontwikkeld. Dit wordt niet door de politieagenten zelf gedaan, maar door andere medewerkers. Goed registreren vraagt namelijk om andere competenties dan die een diender nodig heeft. Daarom is er een zogenaamde *front*- en *back*-office in voorbereiding. De politiecollega op straat belt met het *back*-office als hij de 'neiging' heeft te gaan schrijven. Door 'live' in contact met deze dienst te staan, geeft hij zijn waarnemingen real-time door. Voordeel hiervan is dat de collega ook verder bevraagd kan worden op aanvullende informatie. Maar ook kan er nieuwe informatie gedeeld worden aan de hand van actuele of historische gebeurtenissen. Bijvoorbeeld als de *back*-office meldt dat er op de plaats waar de collega staat, diverse woninginbraken hebben plaatsgevonden. De betreffende collega kan met deze informatie als het ware zijn waarnemingen weer 'verscherpen'.
3) De derde pijler is het verbreden van de technische mogelijkheden om gegevens met elkaar te koppelen.
4) De laatste pijler heeft te maken met het integraal ontsluiten van de informatie. Denk bijvoorbeeld aan recherche op open bronnen. De regio Hollands-Midden heeft internetsurveillanten in dienst die zich richten op informatie uit open bronnen.[40]

In 2009 worden pilots gedraaid. Het streven is dat deze manier van werken medio 2010 korpsbreed wordt uitgerold.

Uit een interview:
"UISM werkt goed in de praktijk, het ene district is verder dan het andere. Het 10-uursmoment is inmiddels een bekend fenomeen bij een ieder in de regio Utrecht. Op dit 10-uursmoment is er tijd om even 'een foto te maken binnen de film'".

"De district informatie coördinator (DIC), een HBO-er, stuurt op informatie binnen het district. Door deze DIC worden sturing en uitvoering met elkaar verbonden. De infodesk is het informatieknooppunt geworden: zij zijn verantwoordelijk voor het gegevensbeheer op districtniveau, zij interpreteren de gegevens en verbinden er acties aan. Zij zijn degene die criminaliteitsinformatie koppelen aan persoonsgebonden informatie, bijvoorbeeld inbraken stijgen en meneer X is net vrij. Belangrijk is dan ook te sturen op de info-kant en zorgen dat er een werkopdracht mee gaat: 'zorg dat je meneer X in beeld krijgt, dat is een onderdeel van het schakeltje'. Als DIC moet je dergelijke inzichten in de briefings meegeven".

De leidinggevenden moeten dit oppakken en de operatie sturen door werkopdrachten uit te zetten. De DIC kan de leidinggevende niet 'verplichten' dit te doen, leidinggevenden doen dit naar eigen inzicht.

[40] Voor meer informatie, zie Maas (2008).

Regionaal VeiligheidsOverleg (RVO)
Wat sturing betreft het is het Regionaal Veiligheidsoverleg (RVO) van Hollands-Midden noemenswaardig. Monitoring staat in het RVO centraal. Het overleg vindt éénmaal per maand plaats.
Hierbij zijn 20 á 25 personen aanwezig, waaronder de (plv) korpschef als voorzitter, de vier districtchefs, teamchefs en externe personen. Het RVO wordt strak geleid, begint stipt om negen uur en duurt tot elf uur. Tijdens dit overleg presenteren alle vier de districtschefs de veiligheids-situatie van hun district aan de teamleden. Het verhaal wordt ondersteund met grafieken, kaarten of andere beelden.
De volgende onderwerpen worden in ieder geval betrokken bij de voorbereiding. Geweld, woninginbraken, bedrijfsinbraken, overvallen & straatroof, jeugdoverlast, veelplegers, radicalisering, bijzondere lokale thema's, spraakmakende gebeurtenissen en prestatieafspraken. De districtchefs en korpsleiding bereiden onafhankelijk van elkaar een presentatie c.q. de (kritische) vragen voor. De vragen die gesteld worden hebben betrekking op een aantal onder-werpen, die stelselmatig worden bekeken. Indien nodig wordt bij het RVO het 'name and shame' principe toegepast. Dit 'dwingt' districtschefs ertoe goed zicht te hebben op de incidenten in het district en de gekozen aanpak ervan, maar ook op de informatieorganisatie om de goede informatieproducten te leveren.

Regio Rotterdam-Rijnmond: analyse en producten

In Rotterdam-Rijnmond worden verschillende 'producten' gemaakt die helpen vooruit te kijken en preventief maatregelen te nemen. Zo worden er bijvoorbeeld een trendanalyse, een jaarkalender en een actualiteitsscan gemaakt.

Trendanalyse
Dit is een scan van opvallende ontwikkelingen in veiligheid en criminaliteit in de regio Rotterdam-Rijnmond. De Trendanalyse kijkt naar nieuwe of afwijkende trends en zoekt naar kansen voor het korps om de criminaliteit en onveiligheid op een nog effectievere wijze aan te pakken. Op een zestal thema's wordt gekeken wat de komende tijd verwacht kan worden, bijvoorbeeld op het gebied van jeugdproblematiek of drugsover-last.[41] Om deze analyse in kaart te brengen wordt er breed in (open) bronnen gezocht en worden er interviews gehouden. Uit al die informatie komen dan opvallende trends naar voren, bijvoorbeeld een toename wat betreft skimming door Midden- en Oost-Europeanen. Op basis hiervan wordt een inschatting gemaakt wat deze mensen gaan doen en daarop wordt geanticipeerd. Dit kan zijn door een agent in de wijk in te zetten waar problemen worden verwacht. Het ontwikkelen van de IGP producten is een zoektocht, maar er volgen wel veel positieve reacties. Binnen Rotterdam zijn nu vijf à zes strategisch analisten werkzaam, waarvan ongeveer de helft op universitair niveau.

Jaarkalender
De input voor de jaarkalender komt uit de gegevens van de aangiften en heeft als doel een beeld te laten zien wanneer bepaalde criminaliteit een piek bereikt. Met dit instrument wordt een vertaalslag naar de komende maanden c.q. 'de toekomst' gemaakt. Op basis van die informatie worden werkopdrachten meegegeven en gerichte acties uitgevoerd. Bijvoorbeeld, een maand voor de piek van fietsendiefstallen worden er folders uitgedeeld bij fietsenstallingen om mensen hierop attent te maken.

Actualiteitsscan
Voor dit document worden gerichte thema's ingebracht. Het operationeel sturingsoverleg komt hiervoor twee keer per week bij elkaar. Het is een scan die 'even snel' in elkaar wordt gezet (niet op basis van uitgebreide analyses). Thema's zijn bijvoorbeeld vrouwen uit het voormalige Oostblok, autodiefstallen, woninginbraken, geweld tegen homo's. In onderstaand kader een illustratie van de conclusies en aanbevelingen die werden gedaan naar aanleiding van een actualiteitsscan naar nepagenten.

Bovenregionale recherche: gezamenlijke sturing

De bovenregionale rechercheteams (BRT) bestrijden sinds 2004 ernstige vormen van criminaliteit die de grenzen van een politieregio te boven gaan. Het gaat dan om rondtrekkende roofgroepen die inbreken in woningen en bedrijven, auto's stelen of overvallen plegen, oplichters en internetcriminelen. In 2003 werd door de ministers van BZK en Justitie besloten tot het oprichten van deze rechercheteams. Het zijn samen-werkingsverbanden tussen (twee of meer) aangrenzende regio's, waarbij opsporingsteams van politiemensen worden gevormd. De betrokken regio's hebben hiertoe 1% van hun capaciteit ter beschikking gesteld.

Hieraan lag de constatering ten grondslag, dat er onvoldoende capaciteit werd ingezet voor de opsporing van vormen van zogenaamde middencriminaliteit waarbij de daders verspreid over het land her en der strafbare feiten pleegden. De bovenregionale recherche (BR) is dan ook specifiek opgericht om middencriminali-teit in een bovenregionale verschijningsvorm aan te pakken. Ter bestrijding van de zogenaamde horizontale

[41] In de trendanalyse van 2008 waren de thema's: probleemwijken, instroom van Midden- en Oost-Europeanen, digitalisering, drugs, jeugd en de Rotterdamse haven en binnenvaart.

"Op deze manier snijd je bepaalde pieken eruit. Tegelijkertijd doe je op deze manier ook aan capaciteits-planning. Een ander voorbeeld is een onlangs gehouden overvallenbijeen-komst voor het korps. In de maand september is deze georganiseerd om de piek in oktober aan te kondigen en collega's hierover te informeren. Het blijkt dat dergelijke acties goed werken" (interview).

Conclusie en aanbevelingen actualiteitsscan nepagenten
Geconcludeerd kan worden dat er een stijgende lijn in het aantal incidenten is waar te nemen en dat met name het aantal aangiften in januari en februari 2008 opmerkelijk hoog is. Het is een regionaal probleem en geen districtelijk probleem.
Aanbevolen wordt om de krachten te bundelen en de voorlichting aan de potentiële slachtoffers c.q. toeristen die de stad bezoeken uit te breiden naar meerdere districten.

- Aanpassing van de door Centrum gebruikte flyer
- Het gebruikte Engels dient verbeterd te worden (het komt niet professio-neel over als het taalgebruik niet correct is)
- Duidelijker laten zien dat de flyer van de Politie Rotterdam-Rijnmond afkomstig is door dit prominent bovenaan de flyer te vermelden
- Verspreiding niet alleen in het centrum maar ook op Rotterdam Airport en de Cruiseterminal (eventueel benaderen van cruisemaatschappijen)
- Wellicht is het mogelijk ook touroperators en busbedrijven te benaderen in het kader van preventie en voorlichting. Zij vervoeren de toeristen die een 'dagje Rotterdam doen'.

fraude werden bovendien de interregionale fraude-teams (IFT's) en de interregionale milieuteams (IMT's) bij de BR ondergebracht.

Om te waarborgen dat de opsporingscapaciteit van de BR daadwerkelijk voor bovenregionale middencriminaliteit wordt ingezet is de besluitvorming rond toewijzing van onderzoeken neergelegd bij het bovenregionale recherche overleg (BRO). Het BRO bestaat uit twee Hoofdofficieren van Justitie, twee Korpschefs en twee Korpsbeheerders (burgemeesters).
In 2007 kregen de BRO's vanuit de korpsen 136 voorstellen voor een onderzoek. Leidend voor de besluitvorming van het BRO is een aantal criteria waaraan een onderzoek dient te voldoen, wil het aan de BR worden toegewezen. Aan het BRO is de sturende rol bij uitstek toebedeeld als het gaat om beoordelen, prioriteren en toewijzen van onderzoeken aan de BR.[42]

Dit voorbeeld illustreert de manier waarop landelijke sturing concreet vorm krijgt. De samenwerking tussen openbaar bestuur, OM en politie zorgt voor sturing op het politiewerk. Die sturing geschiedt op basis van gezamenlijke beoordeling, prioritering en toewijzing. Nadat de zaak is gedraaid pakt het OM het verder op en zorgt dat verdachten worden veroordeeld.

[42] Voor meer informatie zie: Politie en Openbaar Ministerie (2008).

Hoofdstuk 3

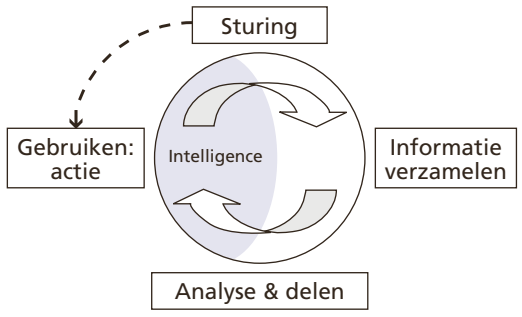
Hoe IGP vorm te geven? Sturing

In dit, en de volgende hoofdstukken wordt de invulling van het concept IGP besproken. Sturing staat in hoofdstuk 3 centraal. Specifiek worden sturing op informatie en met intelligence, leiderschap, politiecultuur en verticale sturing besproken. Maar eerst aandacht voor de kernbegrippen van IGP.

Kernbegrippen IGP

Het cyclische proces van IGP is continu in beweging. Intelligencegestuurd politiewerk bevat vier kerncomponenten: sturing, informatie, analyse & delen en actie/resultaat. Het gaat om het verzamelen van actuele en betrouwbare informatie op van tevoren gestelde prioriteiten. De geanalyseerde informatie wordt gedeeld en dient vervolgens als input voor de resultaatgerichte sturing. Dit betekent dat het op orde hebben van de informatiehuishouding en gerichte sturing op informatie én resultaat de centrale thema's zijn. Dat klinkt relatief eenvoudig, maar inmiddels blijkt dat dit niet het geval is. Want waar te beginnen? Hoe ziet de invulling er in de praktijk uit? Wie is verantwoordelijk? Tijdens de gesprekken die de auteurs van dit boek met mensen in het politieveld hebben gevoerd blijkt dat iedereen op zijn / haar eigen manier bezig is het concept IGP invulling te geven; vaak gebeurt dit regiogebonden. Het maken van de vertaalslag valt niet mee, al helemaal niet omdat IGP volop in ontwikkeling is. In het volgende figuur 4 worden de kernbegrippen IGP van de doctrine weergegeven.

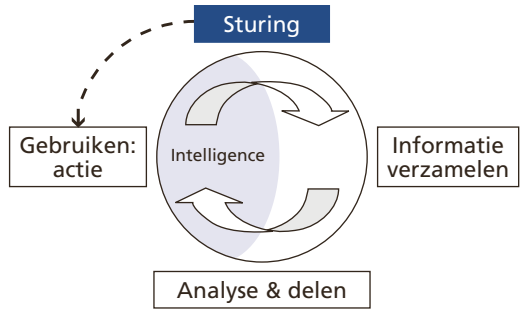
Figuur 4: Kernbegrippen IGP



Michels & Van Wijk (2008) zijn van mening dat er *"iets raars aan de hand is met IGP. Iedereen heeft het erover! Programma's, processen, schema's, de wanden vol. Veel gepraat en vergader, de handen vol. Uiteraard is dit goed. Toch is er ook een gevaar. IGP is een manier van denken, een visie. De brug tussen de visie en het doen moet nog geslagen worden. De eerste voorzichtige stappen zijn gezet, maar er moet toch vooral ook nog veel gebeuren. Het moet gaan werken".*

Verder benadrukken Michels & van Wijk: *"nu moeten we aan de andere kant niet denken dat een systeem, een krachtige projectmatige besturing, alles zal regelen. Wie dat denkt zal van een koude en bureaucratische kermis thuiskomen. Talmen en nalatigheid in een onzekere situatie is veel ernstiger dan een beoordelingsfout bij het nemen van een besluit om snel tot handelen over te gaan. Weloverwogen risico nemen, dat onverhoopt toch kan leiden tot mislukkingen, hoort er bij. Beter snel fout dan nooit goed".*

Achtereenvolgens wordt op de kernbegrippen ingegaan, ze worden in aparte hoofdstukken uitgewerkt en toegelicht. Sturing in hoofdstuk 3, informatie verzamelen in hoofdstuk 4, het analyseren en het delen van informatie in hoofdstuk 5, de resultaatgerichte actie en hoe nu verder in hoofdstuk 6.



Sturing

Sturen op informatie en met intelligence

In figuur 4 is er vanaf sturing een pijl getekend naar informatie verzameling én naar resultaatgerichte actie. Hiermee wordt bedoeld dat gestuurd wordt óp informatie (het verzamelen van informatie) en mét intelligence (de resultaatgerichte actie). Door sturen op informatie en met intelligence, ontstaat Intelligencegestuurd politiewerk.
Sturen op informatie betekent vooral het gericht informatie verzamelen om een compleet en helder totaalbeeld te krijgen. Een beeld van de heersende problematiek, maar ook van mogelijke ontwikkelingen. Sturen met intelligence houdt in, dat met de informatie en kennis de interne organisatie tijdig en adequaat wordt aangestuurd om doeltreffende maatregelen te nemen. De informatie over het effect van die maatregelen of inzet wordt ook weer verzameld, waarmee de doelen en acties doorlopend worden bijgesteld. Zo vindt een continu proces van sturing plaats, gericht op het behalen van de gewenste resultaten. Het gebruik van informatie voor sturing is cruciaal voor het politiewerk.

Sturing vindt plaat op strategisch, tactisch en operationeel niveau, zowel binnen het team of district en de regio als (inter)nationaal. Op het strategische beleidsniveau worden beslissingen genomen die gelden voor een langere periode, meestal één tot vijf jaar. Strategische sturing heeft te maken met het stellen van beleidsprioriteiten en het formuleren van een strategie.

Op het tactische besturingsniveau worden de beleidsvoornemens van het strategisch niveau vertaald naar een korte termijn aanpak. Hier wordt nader uitgewerkt welke problemen in welke periode worden opgepakt. De tactische sturing kiest welke concrete zaken door wie, wanneer en op welke wijze worden aangepakt. Hier worden de tactische aanpak en een mix van preventieve en repressieve maatregelen bepaald voor iedere specifieke zaak. Op het operationele besturingsniveau vindt de dagelijkse aansturing van het werk plaats.

Op elk organisatieniveau zijn de drie genoemde besturingsniveaus aanwezig. De aanpak van criminaliteit wordt op de diverse besturingsniveaus besproken. Twee voorbeelden hiervan zijn in het volgende kader gegeven.

Strategisch: de veiligheid in het publieke domein moet omhoog. Daarvoor wordt prioriteit gegeven aan de aanpak van overvallen, tasjesroof en jeugdoverlast. De komende drie jaar is dit een speerpunt. Het aantal meldingen en aangiften hiervan moet met 25% afnemen.

Tactisch: benoemt op welke manier jeugdoverlast kan worden voorkomen en / of aangepakt, bv door de jeugdgroepen in beeld te brengen en een gezamenlijke aanpak van politie en gemeente voor te stellen om de overlast te beperken.

Operationeel: de daadwerkelijke aansturing van politiemensen om zicht te krijgen op de jeugdgroepen in de wijk, contact met de jeugd te leggen en interventies te doen zodat de jeugdoverlast wordt beperkt.

Een ander voorbeeld:

Strategisch: De aanpak van woninginbraak heeft een hoge prioriteit. Daling van het aantal woninginbraken met 20% binnen twee jaar is gewenst.

Tactisch: Elke woninginbraak met daderindicatie moet uitgebreid worden onderzocht. Tevens burgers attenderen op (bedrijven die zijn gecertificeerd voor) het politiekeurmerk veilig wonen.

Operationeel: Het daderteam coördineert alle onderzoeken. Het team volgt nauwlettend allerlei aspecten van de gepleegde woninginbraken (waar, wanneer, hoe) om verbanden en trends te ontdekken die behulpzaam kunnen zijn bij de opsporing.

Sturing geeft het informatieproces richting. De beschikbare capaciteit van de informatieafdelingen wordt geïnstrueerd en toegerust om precies die informatie te verkrijgen die nodig is om de meest urgente en bedreigende vraagstukken van criminaliteit en onveiligheid het hoofd te kunnen bieden. Een belangrijk aspect van sturing is leiderschap.

Leiderschap en politiecultuur

IGP is de manier waarop de politie op een professionele wijze informatie verzamelt en veredelt. Aansturing dient op basis van deze informatie te gebeuren. Dit geldt voor de hoofdprocessen opsporing, noodhulp, toezicht & handhaving. Maar ook in het kader van preventie, tegenhouden, en andere processen heeft deze manier van werken meerwaarde. Zonder sturing op basis van gedegen informatie, ontstaat er een ineffectieve en inefficiënte politie. Het is belangrijk te beseffen dat IGP niet een reorganisatie van de structuur is; IGP moet gezien worden als dé manier van werken van de Nederlandse politie.

Ratcliffe is van mening dat het succes van IGP (pas) bij het volgende cohort leidinggevenden zal liggen, *"working alongside analysts within the decision-making sphere. […] One of the significant changes to policing has been the influx of middle management with some degree of tertiary education. From this may flow a greater appreciation for research. This will help enhance the role of the analyst and build the internal capacity for police to evaluate their own strategies and tactics."*[43]
Leidinggevenden moeten beseffen dat de veiligheid buiten de eerste prioriteit van de politie is. Als niet bekend is hoe de openbare orde problematiek of criminaliteit werkt is effectief ingrijpen niet mogelijk.

Voor een juiste verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden probleemeigenaren aangewezen. Een probleemeigenaar is verantwoordelijk voor de resultaatgerichte aanpak van het aan hem of haar toegewezen probleem. Voor alle speerpunten van de organisatie (die op strategisch niveau zijn bepaald) wordt een probleemeigenaar benoemd. Probleemeigenaren komen voor op elk organisatieniveau, het is een rol (en geen functie) die iemand vervult. Zo kan bijvoorbeeld een teamchef verantwoordelijk zijn voor de aanpak van jeugdoverlast in een wijk, het hoofd opsporing van een district voor het terugdringen van het aantal straatroven in het district en het hoofd van de regionale recherche voor de aanpak van criminele groeperingen in de regio.

IGP is van iedereen, het heeft te maken met de kern van het politiewerk. Het accent van leidinggeven komt minder op beleid en beheer te liggen en meer op de operationele werkzaamheden en de daarmee te behalen resultaten. Elkaar aanspreken op resultaten en het leren van elkaar, moeten als belangrijke aspecten van deze nieuwe leiderschapsstijl worden gezien. In welke zin verandert IGP het werk van leidinggevenden? In het kader hiernaast worden de veranderingen opgesomd.

Daar waar nodig zal er extra aandacht moeten zijn voor opleidingen op het gebied van leiderschapsvaardigheden. Ook in de opleidingen aan de Politieacademie zal expliciet aandacht moeten worden besteed aan IGP. Dit geldt vooral in de opleidingen aangaande leiderschap (SLL, TLL(r) en OLL(r)).

IGP is geen project, maar een proces van verandering. Investeren op de bewustwording van het concept IGP binnen de korpsen is noodzakelijk. Aangezien IGP en de invoering gedragen moeten worden door leidinggevenden, moet deze bewustwordingslag beginnen bij de strategische en tactische leiding. Hiermee wordt bereikt dat de "klokken gelijk worden gezet" met betrekking tot de invulling van IGP. Wanneer de leidinggevenden weten waar zij aan toe zijn, wordt met elkaar de vertaalslag naar de praktijk gemaakt.

- Chefs zijn bezig met de veiligheid (en niet met beheer)
- Zij geven medewerkers werkopdrachten mee voor een gerichte surveillance
- Voorafgaand aan de dienst vindt een professionele briefing plaats
- Leidinggevenden dragen zorg voor het werken volgens landelijke standaarden
- Informatie verzamelen is de kernactiviteit
- Informatie veredelen tot kennis en intelligence
- Structureel monitoren van de veiligheidssituatie buiten (naast ad hoc)
- De leiding prioriteert de aandachtsgebieden
- Permanente analyse van informatie en kennis (en niet 'per toeval' patronen ontdekken)
- Gerichte sturing op basis van informatie (en niet door de waan van de dag)
- Leidinggevenden moeten leiders zijn.

[43] Rattcliffe (2008), p.234.

Hoe IGP vorm te geven? Sturing

De leidinggevenden zijn degenen die IGP vervolgens moeten invoeren en uitdragen in het hele korps. De vervolgstap is dat alle (politie)medewerkers uit het korps een IGP training krijgen. De in 2003 ontwikkelde IGP-training van regio Midden-West Brabant en Haaglanden, leent zich hier goed voor. Deze training wordt inmiddels door de Politieacademie gegeven. In verschillende regio's is er bewust voor gekozen om alle leidinggevenden een train-de-trainer cursus IGP te geven. Deze cursus is gegeven door de korpsleiding. De leidinggevenden hebben IGP vervolgens in cursusvorm uitgeleerd aan hun eigen medewerkers. Naast kennisoverdracht wordt er een gemeenschappelijk kader gevormd. De respondenten waarmee de auteurs hebben gesproken zijn positief over de training en het effect.

Politiecultuur

Cultuuraspecten spelen bij de implementatie van IGP een grote rol. Het zal voor iedereen in de politieorganisatie heel gewoon moeten zijn om informatie gericht te verzamelen en die ook met elkaar te delen. Alle stukjes informatie in de zakboekjes en hoofden van de mensen worden bij elkaar gebracht voor een totaalbeeld. Informatie is geen individueel 'eigendom', maar behoort aan de politieorganisatie als geheel toe. Informatieverantwoordelijkheid betekent onder meer het waarborgen dat belangrijke informatie tijdig en volledig bij de juiste gebruikers komt, die het nodig hebben voor het optimaal uitvoeren van hun werkzaamheden.

Er zal een accentverschuiving binnen de politiecultuur moeten plaatsvinden richting een zakelijker oriëntatie op de kerntaken. De gewenste cultuur streeft externe gerichtheid op te behalen doelen en flexibiliteit na. Dit betekent dat afspraken maken en ze nakomen vanzelfsprekend is. Daarbij dienen medewerkers te denken en handelen vanuit het grotere geheel. Een wijkagent denkt mee over de aanpak in de stad, het district denkt mee over het effect op de regio, de regio denkt vervolgens mee over het landelijke effect. De overtuiging dat 'iedereen een onderdeel van de organisatie is' en 'iedereen een specifieke bijdrage levert' is belangrijk voor IGP.

Leiding geven en nemen is overigens niet iets exclusiefs voor leidinggevenden. Leiderschap manifesteert zich ook op straat. Medewerkers die op straat werkzaam zijn hebben invloed op (beleids)keuzen die worden gemaakt, aangezien zij degenen zijn die informatie mee terug nemen en deze in de politiesystemen muteren.

Verticale coördinatie

Zoals al kort bij het NIM aan bod kwam (H2), is er naast horizontale sturing (strategisch – tactisch – operationeel) ook de verticale coördinatie (lokaal – regionaal – nationaal). Het is noodzakelijk dat helder is wie verantwoordelijk is voor de sturing van het landelijke en regionale informatieproces en op basis van welke producten dat gebeurt. Bij acute nationale dreiging dient er snel en eenduidig gecommuniceerd te worden van het land naar de wijk en van wijk naar land. Binnen een uur moeten informatie en eventuele opdrachten bij ieder team bekend zijn en moet relevante informatie uit de wijk via de genoemde lijn weer naar het NIK worden doorgeleid. Voor de langere termijn strategie wordt op landelijk niveau bijvoorbeeld het NDB georganiseerde criminaliteit gemaakt. Verder wordt er naast het NDB jaarlijks een intelligence-agenda opgesteld. Hierin is opgenomen welke informatieproducten door de regio's aangeleverd moeten worden. In deze agenda worden de landelijke speerpunten opgenomen. Uit de agenda vloeit bijvoorbeeld de opdracht voort om een landelijke analyse te maken van het thema mobiel banditisme of vuurwapens. Hiertoe moeten regio's dan (verplicht) informatie aanleveren middels protocollen. De sturingslijn dient binnen de regio's doorgetrokken te worden van het RIK naar het DIK. IGP biedt voor de regio's geen vaste structuur, maar wel standaarden op basis waarvan producten geleverd moeten worden. In welke structuur dit plaatsvindt, is aan de regio's. De producten dienen aan de vastgestelde standaarden te voldoen om landelijke uitwisseling en stapeling van informatie en producten mogelijk te maken.

In het volgende hoofdstuk word ingegaan op het verzamelen van informatie.

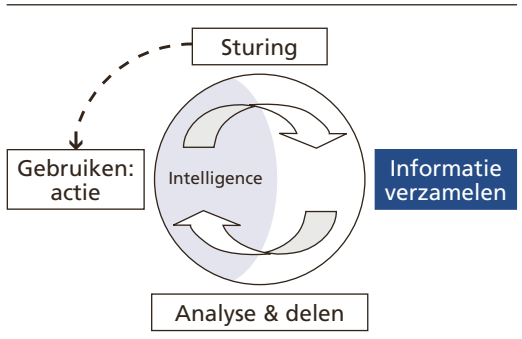
Hoofdstuk 4

Hoe IGP vorm te geven? Informatie verzamelen

In dit hoofdstuk wordt op volgende stap van de IGP-cyclus ingegaan, het verzamelen van informatie. Informatie is nodig om zicht op de samenleving te krijgen. Niet alleen over wat er is gebeurd, maar ook over wat er nog kan gebeuren op basis van trends en zich ontwikkelende patronen. Bij het verzamelen van informatie gaat het om optimaal benutten van alle mogelijke open en gesloten bronnen. Dit levert brede informatie op, die doorgaans nog niet geschikt zal zijn om zonder meer actie op te ondernemen. Wel is het van cruciaal belang dat dergelijke ruwe gegevens goed gemuteerd worden, zodat men er ook later overal in de organisatie gebruik van kan maken. Informatie die op dit moment niet direct relevant lijkt, kan immers later juist alle puzzelstukjes in elkaar doen passen.

Informatie en het sturen op informatie zijn de basiselementen van het politiewerk. Het is gebaseerd op eenvoudige uitgangspunten die de kern van professioneel politiewerk raken. De politie dient permanent naar buiten gericht te zijn. Te sturen, informatie te verzamelen, deze te veredelen en op basis daarvan (weer) te sturen zodat zij tijdig en adequaat kan reageren op alle mogelijke signalen uit de omgeving. Informatie verzamelen gebeurt bij IGP zowel in brede zin als heel gericht. Aangezien het van te voren niet altijd duidelijk is welke informatie relevant is, wordt er breed informatie verzameld. Als blijkt dat een bepaald stukje informatie ontbreekt, wordt hierop gestuurd middels een uit te zetten werkopdracht in de briefing. Zo wordt van algemeen overzicht (de beschrijvingen) waar nodig, na opdracht, gegaan naar inzicht. Leidinggevenden moeten zorgen voor goede opdrachten en 'behapbare informatie' voor in de briefing.

Op vier onderwerpen wordt nader ingegaan: briefing, debriefing, de kwaliteit van informatie en de gouden W's.



Informatie verzamelen: briefing en debriefing

Briefing[44]

De briefing is een cruciaal onderdeel in het sturings- en informatieproces. Het doel van de briefing is tweeledig. Enerzijds gaat het in de briefing om het verstrekken van informatie, anderzijds om het uitzetten van werkopdrachten. Dit geldt voor alle briefings. Het maakt in die zin dan ook niet uit of het een rechercheonderzoek, een noodhulpdienst of een evenement betreft.

Doelen briefing:
1) informatieverstrekking
2) uitzetten van werkopdrachten

In de briefing worden concrete opdrachten voor uitvoering gegeven. De informatieknooppunten dienen er zorg voor te dragen dat er dagelijks een adequate en actuele briefing is, waarin een beetje terug-, maar vooral vooruit gekeken wordt. De briefing is vooral gericht op wat vandaag moet gebeuren.

De dagelijkse briefing wordt gedegen voorbereid door informatiecoördinatoren met behulp van een groot aantal informatieproducten. Welke beschikbare capaciteit heeft deze dienst? Waar zijn de *hotspots*? Welke acties worden opgepakt? Zijn er aangiften die om actie vragen? Dit zijn voorbeelden van informatieproducten die nodig zijn voor de dagelijkse sturing. De operationele chef van die dag (meestal chef van dienst genoemd) is verantwoordelijk voor de briefing en besluit vervolgens:

a) welke informatie in de briefing naar voren komt en
b) wie welke werkopdracht gaat uitvoeren.

De wijkteams, en met name de wijkagenten, maar ook de leidinggevende van de recherche, specialistische teams of de informatiecoördinator spelen een grote rol in de werking van IGP. Vanuit hen moeten de analyseaanvragen en IGP werkopdrachten tot stand komen.

Deze *wijze* van briefen is in de praktijk van belang gebleken. Gemoedelijk met een kopje koffie aan tafel terwijl iemand iets voorleest en wat plaatjes rond laat gaan, blijkt niet het effect te hebben dat van een briefing verwacht mag worden. Het is een moment van discipline omdat het belangrijk is goed geïnformeerd de straat op te gaan en duidelijk te hebben wat de werkopdracht is. Dit betekent een professionele opstelling waarin met duidelijke beelden, kort en zakelijk informatie wordt gegeven. Aangezien mensen visueel zijn ingesteld, werkt het goed om bij de briefing foto's te laten zien van personen, voertuigen en / of locaties. Dit leidt eerder tot herkenning.

Verder is het niet zo dat door het uitzetten van werkopdrachten de situatie ontstaat waarbij voor elke medewerker iedere dag de uren met opdrachten zijn gevuld. Immers, juist vanuit het IGP gedachtegoed is het naast het steeds gerichter inzetten van de beschikbare capaciteit, ook een must om ruimte en gelegenheid te laten bestaan voor medewerkers om als professionele politieman / vrouw op te treden. Juist op de momenten dat een politiemedewerker het gevoel heeft in een bepaalde situatie zelf te moeten handelen, moet hiervoor ruimte zijn. Niet vergeten mag worden dat de opdrachten uit reeds opgedane informatie zijn ontstaan en er steeds aanvulling van (nieuwe) actuele informatie nodig is. Elke politiemedewerker behoudt zijn / haar eigen verantwoordelijkheid om relevante informatie te verzamelen.

Debriefing

Wanneer politiemedewerkers tijdens de briefing met werkopdrachten naar buiten zijn gegaan, dient er ook een debriefing plaats te vinden. Het doel van de debriefing is drievoudig.

- Ten eerste is het de check of de uitgezette werkopdracht is uitgevoerd. Dit zonder de intentie om de medewerker te controleren, het uitgangspunt is immers dat de orga-

[44] De inhoud van de paragrafen briefing en debriefing is deels gebaseerd op artikelen van Paulissen (2008) & Maas e.a. (2008).

nisatie er van uit kan gaan dat medewerkers uitgezette opdrachten uitvoeren. Controle is nodig omdat het kan zijn dat door gerede omstandigheden geen uitvoering is gegeven aan de opdracht en dat de opdracht opnieuw geformuleerd uitgezet moet worden. Als de opdracht bijvoorbeeld voortkomt uit een toezegging van de wijkagent aan de wijk, dan is het belangrijk dat deze afspraak wordt nagekomen. IGP draagt in die zin bij aan de betrouwbaarheid van de politie naar de buitenwereld, het nakomen van afspraken. In het verleden was dit niet het sterkste punt van de politie.

- Het tweede doel van de debriefing is het aftappen van informatie; welke informatie neemt de medewerker mee terug van de straat? Welke vervolgacties moeten op basis hiervan, of op basis van de resultaten van (deels) afgewerkte opdrachten, opgepakt worden? Kortom: debriefing is de start van de volgende briefing.
- Ten derde, coachen en leren. Medewerkers binnen de politie worden geacht professioneel en zelfstandig te werken. Het werk leent zich niet voor strakke opdrachten waarin precies wordt gesteld hoe de opdracht uitgevoerd moet worden. De eigen invulling en kwaliteiten van de medewerker spelen een belangrijke rol. De debriefing geeft ruimte hier bij stil te staan, te leren en te verbeteren.

Twee eenvoudige voorbeelden hiervan.

Een medewerker krijgt de opdracht een verkeerscontrole uit te voeren bij een middelbare school. Bij de debriefing geeft hij aan dat het nuttig is daar te zijn, maar dat hij niet effectief kon werken omdat de overtredingen veelal gepleegd werden door scooterrijders. Hij geeft aan dat het noodzakelijk is een motorrijder te plannen voor deze klus. De opdracht kan worden bijgesteld.

Een tweede voorbeeld betreft de medewerker die vrachtwagens moet controleren in het kader van de varkenspest.

Bij de eerste controle heeft hij al door dat de vrachtwagenchauffeur meer kennis heeft van de ingewikkelde papierwinkel dan hij. Bij de debriefing geeft hij aan dat hij onvoldoende kennis/instructie heeft om deze klus op een goede manier te doen. Hij krijgt een nadere instructie of de opdracht wordt gegeven aan een andere medewerker die de kennis wel bezit.

Bij briefing en debriefing wordt van de leidinggevende een coachende én resultaatgerichte manier van leidinggeven verwacht. Soms wordt over deze twee stijlen gesproken alsof ze elkaar uitsluiten. In de praktijk van IGP vullen ze elkaar prima aan. De ervaring leert dat medewerkers blij zijn met goed geformuleerde opdrachten en zich niet daaraan willen onttrekken. De schroom voor het uitzetten van opdrachten en het aanspreken van medewerkers op het uitvoeren ervan, blijkt eerder te liggen bij de leidinggevenden. Dit vraagt bij de start van IGP extra opleiding en training voor leidinggevenden.

In de gesprekken met respondenten komt naar voren dat de debriefing als lastig (vorm te geven) onderdeel wordt gezien. Het vraagt om bewustwording en planning bij leidinggevenden. Daar waar men het belang van de debriefing heeft onderkend, bereikt men goede resultaten. Operationele medewerkers ervaren het als motiverend en positief. Dit ondanks de eerste ervaringen, waarbij een gevoel van controle overheerste omdat de leiding kennelijk nog niet het vertrouwen uitstraalde dat men deed wat werd opgedragen. Debriefing is (ook) aandacht geven aan politiemedewerkers. Medewerkers ervaren het als een gemis als er nagenoeg geen aandacht wordt geschonken aan het feit dat ze "buiten" hun best hebben gedaan om het veiliger te maken, daar soms vervelende ervaringen of leuke successen hebben opgedaan. Het blijkt stimulerend te werken als de leidinggevende even de tijd neemt om hieraan aandacht te schenken voordat men weer naar huis gaat. Tevens geeft dit de mogelijkheid om daar waar nodig als leidinggevende coachend leiderschap in te zetten.

Vaak heerst er een beeld dat de debriefing, net als de briefing, met de hele groep collega's moet plaatsvinden. Dat is niet per se nodig, er zijn ook andere varianten denkbaar. Zo kan er een (individuele) debriefing plaatsvinden op het moment dat de collega weer op het bureau verschijnt. Er is geen voorkeur hierin aan te geven. Dit is een eigen keuze van de leidinggevende en het team of de afdeling. Zo zal de noodhulp die per ploeg in dienst komt sneller naar een centrale debriefing gaan dan bij een wijkteam, waar het een komen en gaan is van medewerkers en waar een individuele variant dus meer kans van slagen heeft. Verder kan de debriefing na de uitvoering van elke werkopdracht plaatsvinden of aan het eind van een dienst. Dit is dus afhankelijk van welke afspraken er zijn gemaakt.

Debriefing is een verantwoordelijkheid van zowel de leidinggevende als de medewerker(s). Na de uitvoering van een werkopdracht vindt debriefing plaats. In gesprek tussen leidinggevende en uitvoerenden wordt besproken of de opdracht is uitgevoerd en wat het resultaat is. Tijdens het werk wordt er door politiemedewerkers veel waargenomen. Vaak wordt slechts een deel van al de verzamelde informatie benut en / of gemuteerd. Wanneer er geen debriefing plaatsvindt, zal er dagelijks veel kennis in de hoofden en boekjes van de mensen blijven zitten. Kennis die nodig is om betere resultaten te halen. Naast de debriefing is dergelijke informatie ook op andere wijze te vergaren. Zo zijn er bijvoorbeeld korpsen waar een zogenaamde inbelservice is gerealiseerd. Daar kunnen collega's vanaf de straat inbellen en hun bijzonderheden doorgeven, waarna deze direct in de systemen worden verwerkt. Op deze wijze is een laagdrempelige voorziening voorhanden, hetgeen leidt tot meer informatie en uiteindelijk ook meer resultaten.

Bij de regiopolitie Brabant-Noord wordt het als volgt beschreven:

Briefing en debriefing Brabant-Noord[45]
Het briefingsproces kent twee processtappen. Processtap 1: het voorbereiden van de briefing zal moeten gaan plaatsvinden binnen het districtelijk informatie knooppunt. Processtap 2: het uitvoeren van de briefing en debriefing moet gebeuren door de operationeel leidinggevenden.

Concreet betekent dit het navolgende:
GEWOON DOEN!!

en verder:

- Binnen ieder district-team wordt de briefing op een eenduidige wijze gegeven.
- De briefing wordt voorbereid binnen het districtelijk informatie knooppunt.
- De briefing wordt gegeven door de chef operationele zaken en deze bepaalt ook de inhoud van de briefing.
- De gerichte werkopdrachten worden uitgezet met de vastgestelde informatiegestuurde opdracht. (Formulier 615)
- Binnen ieder district-team wordt een debriefing gehouden na ieder dienstverband.

[45] Cornelissen (2008).

Informatie: kwaliteit en de gouden W's

Kwaliteit van informatie

Informatie is één van de pijlers van het politiewerk. De informatie geeft richting aan de sturing. Dit betekent dat er kwalitatief goede informatie nodig is, om tot de juiste beslissing te komen. De informatie die door politiemedewerkers in het systeem wordt gezet, vormt de basis om op verder te bouwen. De informatie uit de politiesystemen wordt namelijk door andere collega's weer als input gebruikt en vormt de basis van de sturing.

Iemand die slechte of beperkte informatie krijgt moet eerst het werk van zijn voorganger over doen en kan dan pas aan zijn eigen werk beginnen. Een bekend fenomeen als het bijvoorbeeld over de kwaliteit van een aangifte gaat. Omdat dit niet de bedoeling kan zijn, is IGP in die zin ook een kwaliteitsslag.
Het gebeurt nu nog té vaak dat aan het einde van de dienst nog 'even wordt gemuteerd'. Dit komt de kwaliteit van de informatie die in het systeem terecht-komt niet ten goede, aangezien data (ruwe gegevens) doorgaans vragen om een vorm van veredeling, waarbij onder meer de betrouwbaarheid en consistentie worden vastgesteld. De bron wordt beoordeeld en er worden locatie- en tijdgegevens aan verbonden, evenals persoons- of andere kenmerken. Wanneer er meerdere elkaar bevestigende bronnen zijn of juist tegenstrijdige berichten, dan wordt ook dat kenbaar gemaakt. Zodoende ontstaat gevalideerde informatie.

De zeven gouden W's

De zeven gouden W's worden vaak als hulpmiddel gebruikt om een beeld van een situatie, omgeving of probleem te vormen. De zeven W's staan voor: Wie, Wat, Waar, Wanneer, Waarmee, Waarom & Welke wijze. De gouden W's zijn van belang voor IGP. Beantwoording van de vragen zorgt dat er (goede) informatie beschikbaar komt die helpt inzicht te krijgen. In het kader hiernaast een voorbeeld van de gouden W's toegepast op een situatie van overlast.

De informatiecoördinator op teamniveau levert bijvoorbeeld een kwalitatief goede en uitgerechercheerde aangifte van een woninginbraak op.
De eigenaar op districtsniveau krijgt deze en maakt op basis van alle aangiften een hotspot overzicht.
Dit overzicht wordt vervolgens weer als informatie gebruikt door een functionaris die een beslissende rol heeft.

Wie:	Wie veroorzaken overlast?
Wat:	Wat is de overlast?
Waar:	Waar vindt de overlast plaats?
Wanneer:	Wanneer vindt de overlast plaats?
Waarmee:	Waarmee wordt de overlast veroorzaakt?
Waarom:	Waarom wordt de overlast veroorzaakt?
Welke wijze:	Op welke wijze ontstaat de overlast?

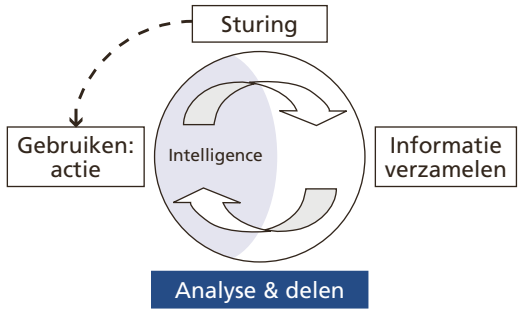
Wanneer de 'Wie' is te koppelen aan de 'Wat' zijn de dader of overtreder en het feit c.q. delict aan elkaar gerelateerd. Alle overige W's zijn hieraan ondersteunend: zij geven vaak de bewijsvoering om 'Wie' en 'Wat' bij elkaar te brengen.

Om informatie te kunnen koppelen, is een goede informatiehuishouding een randvoorwaarde voor IGP. De informatie en intelligence moet ervoor zorgen dat het proces binnen district, regio en ook interregionaal eenduidig is ingericht. Zoals al eerder beschreven, informatie in de juiste vorm op het juiste moment op de juiste plaats krijgen is van belang voor het politiewerk. De informatieorganisatie fungeert als het ware als het pompende hart binnen de politieorganisatie. De herinrichting van de informatieorganisatie zal ertoe leiden dat het merendeel van de informatievoorziening op gestandaardiseerde wijze plaatsvindt. Dit wil niet zeggen dat alles alleen nog maar op gestandaardiseerde wijze gebeurt; uiteraard blijft er altijd ruimte voor maatwerk. De informatieorganisatie maakt het mogelijk om op strategisch en tactisch niveau vooruit te kijken, te sturen, te kiezen en om onderzoeken en projecten optimaal voor te bereiden. Daarnaast is het mogelijk om op operationeel niveau sneller tot resultaat te komen door een relatie te leggen tussen incident en mogelijke daders. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op het analyseren en delen van informatie.

Hoofdstuk 5

Hoe IGP vorm te geven? Informatie analyseren en delen

In dit hoofdstuk wordt op volgende stap van de IGP-cyclus ingegaan: het analyseren en het delen van informatie. Het analyseren en koppelen van informatie uit diverse bronnen is voor IGP belangrijk. Om dit te doen zijn competente analisten en adequate ICT voorzieningen nodig. Verder is het delen en uitwisselen van informatie één van de kerncomponenten. Informatie delen en uitwisselen moet op verschillende niveaus gebeuren. Intern binnen de politie, extern buiten de politie en internationaal. Deze onderwerpen komen in dit hoofdstuk aan de orde.



Informatie analyseren

De analysefase is belangrijk voor IGP. Het is mogelijk om politieacties te baseren op 'kale' gegevens, zoals een telefonisch verzoek om hulp in een precaire situatie. In feite vormt dat een groot deel van het dagelijkse politiewerk, vooral in de noodhulp. Strikt genomen wordt de politiële (re)actie dan gebaseerd op informatie en vindt er geen analyse van deze informatie plaats (het eerder genoemde 'brandweermodel').
Dit is niet het Intelligencegestuurd politiewerk zoals in deze doctrine is bedoeld.
Analyse van informatie vormt een belangrijk onderdeel van IGP.[46] De verworven gegevens moeten op een zodanige manier verwerkt en geanalyseerd worden, dat er voor de politie relevante kennis en intelligence ontstaat. Hierop kan (moet) adequaat worden gereageerd.

Voorbeeld: gebiedsscan overlast en criminaliteit
Tot op het niveau van wijk of buurt moet men weten wat er speelt op dit gebied. Alleen op die manier kunnen de belangrijkste problemen worden aangepakt. De gebiedsscan criminaliteit & overlast is hier een voorbeeld van.
Het is een methodiek waarmee op gestandaardiseerde wijze, op gebiedsniveau (wijk, buurt) de veiligheidsproblematiek, vooral ten aanzien van criminaliteit en overlast, in beeld wordt gebracht. Dit wordt op zo'n manier gedaan dat er gebruik wordt gemaakt van gegevens en informatie uit verschillende bronnen. Zowel binnen als buiten de politie. De 'straatkennis' wordt gekoppeld aan 'systeeminformatie', zodat behalve betrouwbare cijfers die iets zeggen over aard, omvang en locatie, ook het verhaal achter de cijfers in beeld wordt gebracht. Dit gebeurt zodanig dat een beeld ontstaat dat overzicht en inzicht koppelt. Dit legt de basis voor zowel onderbouwde prioriteitstelling en operationele aansturing binnen een korps. Tevens levert het een nuttige en valide bijdrage aan het lokale veiligheidsbeleid (zie ook de casus gebiedsscan in hoofdstuk 8).

Analyseproducten

Snelle technologische ontwikkelingen op het gebied van de gegevensverwerking maken dat steeds meer informatie op steeds meer manieren via steeds meer invalshoeken in steeds kortere tijd geanalyseerd kan worden. Welke patronen zijn herkenbaar in criminele activiteiten, welke ontwikkelingen en veranderingen doen zich voor? Vanwege de steeds geavanceerdere technologie is hier ook inzicht vereist in de mogelijkheden en beperkingen van de analysemethoden, -systemen en -tools.

Een analyseproduct kan enerzijds een antwoord zijn op een bepaalde informatiebehoefte van een leidinggevende, die een beter beeld wil krijgen van een probleem dat moet worden aangepakt. Op basis van de analyse kan gestuurd worden op het informatie verzamelen, zodat het gewenste resultaat kan worden bereikt.
Anderzijds wordt van de analist ook verwacht dat hij of zij een signalerende taak vervult en op basis van eigen creativiteit patronen, trends en ontwikkelingen signaleert en meldt aan leidinggevenden.

In het algemeen geldt dat strategische analyse zich richt op het identificeren van trends, ontwikkelingen en patronen in criminaliteit. Tactische analyses zijn probleemanalyses, en operationele analyses zijn bedoeld ter ondersteuning van operationele besluitvorming en sturing. Ratcliffe[47] stelt dat intelligence-analisten een andere en nieuwe manier van kijken naar criminaliteit moeten ontwikkelen: breder en over de gebruikelijke grenzen heen. Intelligence-analisten zijn volgens hem verspreiders van informatie, intelligence en nieuwe uitgangspunten.

In de analysefase worden verschillende soorten informatie aan elkaar gekoppeld en vindt afstemming tussen straat- en systeeminformatie plaats. De kennis die politiemensen opdoen 'in de frontlijn van de samen-

In één van de gesprekken werd gezegd *"als analisten bij elke gouden 'W' de vraag 'waarom' stellen en deze vervolgens kunnen beantwoorden met het 'daarom', dan is er sprake van meerwaarde. Dan kunnen er gefundeerde keuzes worden gemaakt. Als je weet waarom die bepaalde persoon steeds op een bepaalde specifieke plek een misdrijf pleegt kan er actie op worden ondernomen".*

Wie:	Waarom hij?
Wat:	Waarom dit misdrijf?
Waar:	Waarom op die locatie?
Wanneer:	Waarom op dat tijdstip?
Waarmee:	Waarom met dat hulpmiddel?
Waarom:	Waarom? (motief)
Welke Wijze:	Waarom op deze wijze?

De beantwoording van deze vragen (c.q. de reden, 'het daarom') is direct van invloed op keuzes die worden gemaakt door de leidinggevende(n).

[46] De twee soorten vragen (kennis en inzicht) die in een analyse aan de orde kunnen komen, kunnen na verdere verfijning in vijf typen worden onderscheiden, die elk op de hele analyse of op afzonderlijke stukjes daaruit van toepassing zijn. 1) Een beschrijvende vraag (inclusief een trendanalyse), 2) een verklarende vraag (naar oorzaken en gevolgen), 3) een voorspellende vraag (of risico- c.q. prognoseanalyse). 4) een evaluerende vraag (of effectanalyse), en 5) een prescriptieve vraag (een analyse betreffende een proactieve, preventieve en repressieve aanpak of een mix daarvan). Zie ook ABRIO (2005) en Minnebo (2007).

[47] Ratcliffe, J.H. (2008). p.95.

leving' – kennis die soms ook meer systematisch wordt vergaard (bijvoorbeeld via de Politiemonitor, interviews, enquêtes) – moet worden aangevuld met kennis uit databanken, dreigingsanalyses en informatiesystemen binnen en buiten de politie. De gebruikers van de informatie zijn namelijk ook in belangrijke mate de leveranciers ervan.
Zoals net beschreven, ontstaat intelligence door het toekennen van betekenis aan informatie, door deze in een context te plaatsen en op relevantie te beoordelen. Letterlijk waardevol, niet alleen omdat goede intelligence het verschil kan maken tussen succes of falen, zelfs leven of dood. Waardevol ook omdat het hier beschreven intelligenceproces arbeids- en kennisintensief is: er zijn aanzienlijke investeringen mee gemoeid in menskracht en middelen. Door die investeringen is de politie in staat op het juiste moment en op de juiste plaats aanwezig te zijn, de beste vragen te stellen en gepaste actie te ondernemen. Een goed geïnformeerde diender telt voor twee en kan van onschatbare waarde zijn.

Dat aan het analyseproces binnen IGP een belangrijke rol wordt toegekend, is in wezen een erkenning van de complexiteit van het moderne politiewerk. De politieman of -vrouw moet gepast kunnen functioneren in een onzekere en dynamische maatschappelijke omgeving. Er is doorgaans weinig tijd voor beraad: de burger verwacht van de politiemedewerker doelmatige actie. Vaak spelen echter bij concrete incidenten en vraagstukken vele factoren een rol. Het onderscheid tussen dader en slachtoffer is niet altijd helder, problemen kunnen hardnekkig van aard zijn en iedere actie van de politie kan weer een ongewenste reactie opleveren. Daarbij is het politiewerk altijd gebonden aan normen en rechtsregels, en moet er ook nog efficiënt met schaarse middelen worden omgesprongen. Met het organiseren van een doordacht intelligence proces verschaft de politie zichzelf als het ware de ruimte om zoveel mogelijk rationeel te kunnen opereren en daarover verantwoording af te leggen.

Elk organisatieniveau (district, regio, landelijk) kent gestandaardiseerde analyseproducten die leidend zijn voor sturen, afstemmen en monitoren. Alle besturingsniveaus (strategisch, tactisch, operationeel) dienen gevoed te worden met die analyseproducten. Om conform IGP te werken is het noodzakelijk dat er voldoende analisten beschikbaar zijn om de beschikbare informatie te analyseren, waardoor leidinggevenden resultaatgericht kunnen sturen. Door de gestandaardiseerde analyseproducten wordt informatie stapelbaar.

Competenties van analisten

Iedere fase van het intelligenceproces vraagt om specifieke competenties, voor alle medewerkers. Het ligt voor de hand dat goed opgeleide analisten het best zijn toegerust om te kunnen functioneren in de analysefase. Vanwege het evidente belang van analyse dient een intelligencegestuurde politieorganisatie dan ook te beschikken over voldoende capabele analysecapaciteit: Ratcliffe noemt goede analisten die zijn ingebed op ieder niveau van besluitvorming zelfs het "levensbloed" van een effectief intelligenceproces.[48] Anders dan voorheen is het echter niet per se noodzakelijk dat men formeel als analist is opgeleid om analyses te kunnen verrichten. Weliswaar zijn er bepaalde conventies, criteria en vormvereisten in het analysevak die de kwaliteit ervan waarborgen. De laatste jaren hebben echter honderden politiemedewerkers een masteropleiding voltooid aan de Politieacademie, waarbij zij specifieke onderzoeksvaardigheden hebben verworven die hen in staat stellen om zorgvuldig en controleerbaar tot gefundeerde conclusies te komen, ook bij meer complexe vraagstukken. Het behoeft dan ook geen betoog dat bijvoorbeeld een recherchekundige bekwaam moet worden geacht om het merendeel van de tactische en strategische analysetaken met succes te kunnen volbrengen.

Vanuit het Programma intelligence is geïnitieerd dat er in 2012, 77 extra analisten op veiligheidsinformatie in de korpsen werkzaam zijn. Deels worden deze functies wellicht ingevuld door de hierboven genoemde recherchekundigen.

ICT en BlueView

Techniek en ICT zijn slechts randvoorwaarden die kunnen helpen om informatie adequaat te verwerken en analyseren. Op dit moment zijn er verschillende ontwikkelingen gaande op dit gebied. Naast de Basisvoorziening Handhaving (BVH) en Basisvoorziening Opsporing (BVO), wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de Basis Voorziening Informatie (BVI). De implementatie van BVH en BVO is reeds in de korpsen van start gegaan of gerealiseerd.
De BVI wordt doorontwikkeld langs meerdere lijnen van de bestaande voorzieningen (BlueView, BlueNode) en vernieuwing van de Datawarehouse omgeving (BlueSpot).[49] Het volledig uitrollen van BVI wordt over een aantal jaren verwacht. Momenteel wordt er met BlueView gewerkt.

BlueView

In alle korpsen is de Basisvoorziening BlueView operationeel. Blueview is het hulpmiddel om de registraties van andere korpsen over handhaving en opsporing direct te kunnen raadplegen. Dagelijks worden alle gegevens uit de bronsystemen ingelezen in BlueView, zodat deze de volgende dag voor alle politiekorpsen beschikbaar zijn. Alle in Nederland aangemaakte processen-verbaal van aangiften, verhoren, ambtelijke verslagen, dossiers, rapportages en documenten over in beslag genomen goederen van de afgelopen vijf jaar zijn terug te vinden in en te doorzoeken via BlueView.

BlueView is primair ontwikkeld voor medewerkers van de Info-Desk: de politiefunctionarissen (veelal informatiecoördinatoren genoemd) die werken op een NIK, RIK of DIK. Kortom, voor iedereen die zich bij de politie en de Koninklijke Marechaussee bezighoudt met informatieverstrekking en informatiecoördinatie.
BlueView is een zoekapplicatie waarbij het mogelijk is om een groot aantal regionale systemen in één keer landelijk te doorzoeken. De zoekmogelijkheden zijn hierbij vaak uitgebreider dan in de regionale applicaties zelf. Het doel van BlueView is de gegevens van meestal regionale systemen te ontsluiten. Het betreft:

- handhavinggegevens (XPOL, BPS, Genesys en in de toekomst BVH);
- opsporingsgegevens (RBS, Octopus en BVO) tot een bepaald autorisatieniveau;
- antecedenten (HKS);
- internationale rechtshulpverzoeken (Luris); en
- vermiste documenten (NDS, voorheen VIS).

Begin 2009 zijn er 85 systemen ontsloten voor circa 2.800 gebruikers. Het voordeel van BlueView is dat zoekresultaten kunnen worden verzameld, zodat nadere analyse door de informatieaanvrager mogelijk is. De introductie van BlueView betekent voor de Info-Desk en de mensen die dit bedienen vooral tijds- en

[48] Ratcliffe (2008), p.103.

[49] Voor meer informatie zie Nieuwenhuis & Kuijlaars (2008).

kwaliteitswinst. Tot de komst van dit systeem werd er vooral regionaal gezocht. Informatie uit andere regio's werd meestal telefonisch of per mail aangevraagd bij de Info-Desk van de betreffende regio's. Hierdoor was een Info-Desk veel tijd kwijt met het verwerken van zoekvragen uit andere regio's, die dan meestal langere tijd moesten wachten op de mededeling dat er niets gevonden was. Nu kan er landelijk worden gezocht zonder afhankelijk te zijn van anderen. Bovendien is het aantal zoek- en exporteermogelijkheden veelal uitgebreider dan in de bronsystemen.

Met BlueView kan men zoeken op: gestructureerde gegevens als personen, voertuigen, locaties, contactgegevens van objecten of combinaties daarvan; vrije tekst, dus zoeken op een willekeurige term of een combinatie van termen; en mogelijke relaties tussen personen.

Aardig is dat een applicatie als BlueView een mentaliteitsverandering teweeg brengt binnen de Nederlandse politie van: 'niet delen, tenzij' naar 'delen, tenzij'. Alle regio's zijn erbij aangesloten en het systeem wordt veelvuldig geraadpleegd door de infodeskmedewerkers.

Informatie delen en uitwisselen

IGP heeft alles te maken met het uitwisselen van (regionale) informatie: de informatie moet uit de hoofden komen en gedeeld worden met collega's. Het kleinste stukje informatie kan in combinatie met andere gegevens bruikbaar worden. Is het niet nu, dan wellicht over een paar jaar.

Een noodzakelijke voorwaarde voor de uitvoering van IGP is het delen van informatie. Veel te vaak, veel te veel en op teveel plekken in het werkproces draait het nog om de wil tot delen in plaats van de *plicht* tot delen. Leiderschap is onontbeerlijk om dit gedrag te veranderen. Om dit te bereiken moet het opdoen en ontsluiten van kennis als competentie worden benoemd in alle functies en vertaald naar het politieonderwijs op alle niveaus, aldus de SBGi.

Binnen de politie

Het delen van informatie en intelligence binnen de politie is (nog steeds) een punt van aandacht. In de praktijk vindt uitwisseling binnen de Basis PolitieZorg (BPZ) wel (in enige mate) plaats. Echter tussen de verschillende processen gebeurt dit veel minder. Binnen de BPZ wordt bijvoorbeeld nogal eens geklaagd over de informatie-uitwisseling vanuit de recherche of CIE. Door IGP wordt het delen van informatie iets vanzelfsprekends. Elk stukje of brokje informatie kan tenslotte van belang zijn.
Een ander aspect is het delen van recente intelligence. In oude kranten wordt vis verpakt. Verouderde informatie is nauwelijks bruikbaar, behalve misschien voor statistische of historische verwerking. Bij het rapporteren van intelligence is het daarom van groot belang om de juiste informatie tijdig bij de juiste gebruikers te brengen. Haast is vaak geboden, maar anderzijds is ook zorgvuldigheid van groot belang. Voor een analist kan het verleidelijk zijn om nog even te wachten tot er meer zekerheid is over een bepaalde situatie, meer diepgang of bevestiging. Intelligencewerk kent een kwaliteitscyclus, die moet waarborgen dat de verstrekte producten aan geëigende standaarden voldoen en daarmee ook echt bruikbaar zijn. Kwaliteit kost tijd, maar soms is spoed geboden en zitten politiecollega's te wachten op bericht. Beslissers moeten hier oog voor hebben. Het kan ook frustrerend zijn als de beslissers lange tijd nodig hebben om op basis van onder grote tijdsdruk samengestelde intelligence tot besluitvorming te komen.

De vorm waarin intelligence aan de afnemers wordt geleverd kan velerlei zijn: van mondelinge briefing tot uitgebreide schriftelijke rapportages of vormen van digitale communicatie. Ook hier is kennis van de klant en diens behoeften vanzelfsprekend van belang. De boodschap moet overkomen en de vorm mag geen belemmering vormen voor het kennisnemen van de wezenlijke inhoud. Ratcliffe meent dat face-to-face presentaties voor besluitvormers effectiever zijn dan rapportages. Onze ervaring is echter dat de analist met compacte, goed leesbare rapportages, desgevraagd voorzien van mondelinge toelichting, doorgaans wel goed zit. Verder benadrukt Ratcliffe dat een goede werkrelatie tussen analisten en beleidsmakers essentieel is voor het slagen van IGP. Hij toont zich hier enigszins pessimistisch over aangezien hij ziet dat analisten slechts in beperkte mate invloed hebben op de beleidsmakers. Hieraan dient aandacht te worden besteed in de opleiding: het gaat om synergie en wederzijds respect. Maar ook over cultuur, leiderschap, autorisatie voor de toegang tot informatie, et cetera. Voor Nederland lijken de vooruitzichten wat gunstiger. De nieuwe generaties leidinggevenden en analisten zullen naar verwachting meer naar elkaar toe groeien, nu de leiderschapsopleiding op tactisch niveau aan de Politieacademie ook een duidelijke onderzoekscomponent in zich heeft. Managers ondervinden hierdoor de mogelijkheden en beperkingen van toegepast onderzoek, raken vertrouwd met kennisproducten en zullen er in hun werk ook op professionele wijze gebruik van kunnen maken.

Buiten de politie

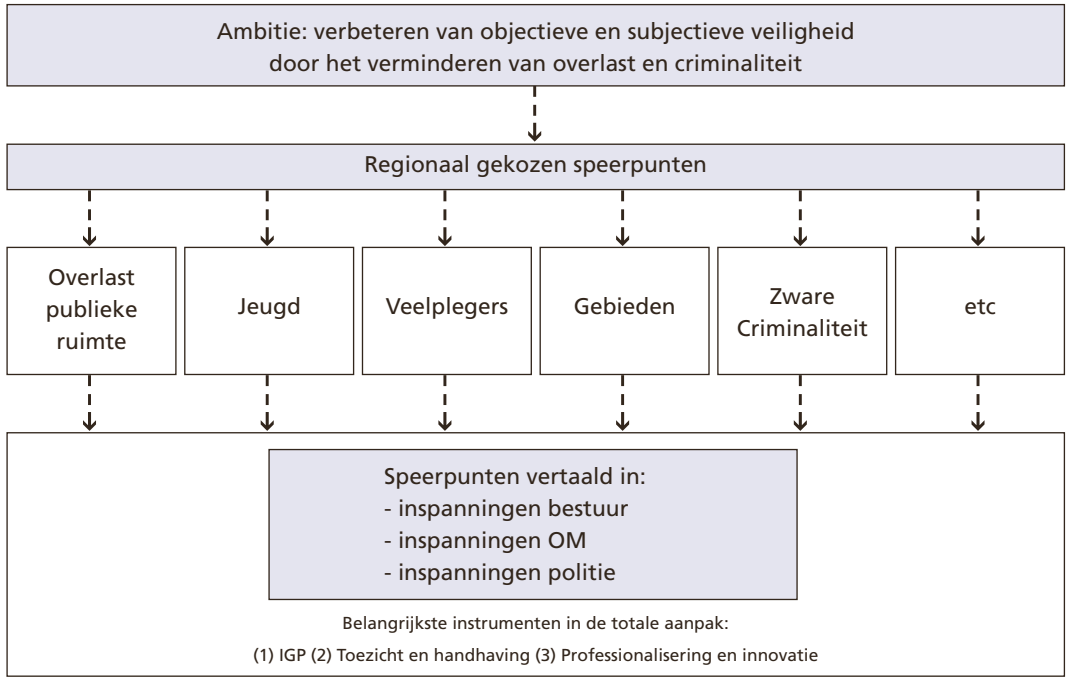
De Wet PolitieGegevens (WPG) is de privacywet voor de uitvoering van de politietaak. Persoonsgegevens die door de politie verwerkt worden betreffen vaak bijzondere gegevens. De WPG geeft regels voor het beheer van deze gegevens door de politie. In de WPG is gekozen voor een zogenaamd gesloten verstrekkingenregime, welke in het Besluit politiegegevens is uitgewerkt. Dit betekent dat het verzamelen en ontvangen van politiegegevens of het verstrekken hiervan niet zomaar mag gebeuren.[50]

Voor politiewerk is in toenemende mate van belang dat informatie en kennis met andere (partner)organisaties gedeeld wordt. Het gaat dan niet alleen om een adequate organisatie van intelligence- en informatie-uitwisseling, maar ook om het onderkennen en hanteren van de organisatorische, culturele en juridische grenzen en wellicht enige competentiestrijd en competitieve gevoelens.

Om het belang van IGP in deze externe samenwerking te belichten, een voorbeeld uit Amsterdam. De samenwerking met ketenpartners is (onder andere) beschreven in het Regionaal Veiligheidsplan (RVP) van Amsterdam-Amstelland.[51] Dit RVP is een gezamenlijk beleidsplan met doelstellingen van de zes gemeenten in deze regio, het parket en de politie. Het meerjaren beleidsplan van de politieregio Amsterdam-Amstelland is hierin geïntegreerd. Op basis van input vanuit de zes gemeenten, het OM en de politie, is getracht een ordening aan te brengen en uiteindelijk te komen tot een aantal prioriteiten voor de regio voor de komende jaren. Hierbij is niet alleen gekozen voor 'het wat', maar ook voor 'het hoe': wat zijn de belangrijkste instrumenten in de aanpak om doelen en resultaten te behalen. IGP is hierbij één van de keuzes. Schematisch ziet het er als volgt uit:

[50] Voor meer informatie omtrent de WPG zie PKN.

[51] Regionaal College Amsterdam-Amstelland (2008), p.13.



De laatste jaren is er veel aandacht voor Integraal Veiligheidsbeleid (IVB). Integrale veiligheid is een aanpak waarbij wordt samengewerkt door een groot aantal lokale organisaties zoals gemeenten, politie, brandweer, woningbouwverenigingen en welzijns- en hulpverleningsorganisaties. De toegevoegde waarde zit in de samenwerking tussen de verschillende organisaties. Veiligheid is in die gedachte niet langer het exclusieve domein van enkelen, zoals politie en gemeenten, maar ligt bij iedereen op het bord. De gedachte daarachter is dat, waar de bijdrage van eenieder nu al verondersteld wordt maximaal te zijn, alleen nog extra resultaat kan worden behaald door samen te werken. Samenwerken voor veiligheid is niets nieuws. Dat gebeurt en gebeurde al overal, maar meestal op ad hoc basis. Dat het nu op systematische wijze wordt aangepakt en dat duidelijk wordt gekozen voor één regisseur (de gemeente) is wel winst en op veel plaatsen ook wel nieuw.
Tot slot, in het kader van IGP dient ook de samenwerking tussen de politie en BOD-en te worden geïntensiveerd. Dit komt het delen van informatie, en uiteindelijk de opsporing ten goede.

Een voorbeeld van IGP in samenwerking tussen politie en BOD-en is het runnen van CIE-informanten in de bovenwereld. Door intensiever samen te werken en informatie te delen, kan:
- meer gebruik worden gemaakt van elkaars kennis en expertise,
- restinformatie beter worden benut,
- het gezamenlijk runnen van informanten uit de bovenwereld in zogenaamde combinatiekoppels gebeuren (bijvoorbeeld de politie samen met de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD)).

Op deze manier ontstaat er voor de politie en BOD-en een meer uniforme werkwijze ten aanzien van de bovenwereld. Door een nauwere samenwerking kan er optimaal gebruik worden gemaakt van elkaars kennis en vaardigheden. Dit komt het vaststellen van aandachtsgebieden, en uiteindelijk de opsporing ten goede.[52]

Internationaal

IGP is als *Intelligence Led Policing* op dit moment waarschijnlijk het meest gevolgde politiemodel in de Westerse wereld. Dit heeft onder meer tot gevolg dat ontwikkelingen in de onderscheiden politieorganisaties in diverse landen onderling beter vergelijkbaar worden, ondanks grote verschillen in organisatiestructuur en wetgeving. Op transnationaal niveau heeft het grote draagvlak voor intelligencegestuurd politiewerk onder meer de samenwerking tussen Europese landen en van Europese politiediensten bevorderd. De intelligenceproducten van Europol bijvoorbeeld, zijn in de voorbije twee decennia geëvolueerd van nogal stramme situatierapporten tot dreigingsanalyses met de ambitie om relevante maatschappelijke factoren en voorziene ontwikkelingen te benoemen.[53] Tegelijk maakt recent onderzoek duidelijk dat intelligencegestuurd samenwerken binnen Europol nog aanzienlijke juridische, culturele en doctrinaire belemmeringen kent.[54]

OCTA

De *Organised Crime Threat Assessment* (OCTA) verschijnt sinds 2006 elk jaar. Het is de EU-variant van het NDB (uitgebracht door het KLPD). Het geeft een overzicht van de bedreigingen die uitgaan van de georganiseerde criminaliteit voor de lidstaten van de EU, waarbij getracht wordt toekomstige ontwikkelingen te schetsen. Het is gebaseerd op het principe van informatiegestuurd opsporen.

De meerwaarde van de OCTA is gelegen in het feit dat het rapport als basis dient voor het vaststellen van EU-prioriteiten voor de aanpak van georganiseerde criminaliteit. Op het relatief jonge terrein van de samenwerking in de rechtshandhaving binnen de EU is dit een unieke stap. Het stellen van prioriteiten in de rechtshandhaving is immers een beleidsterrein waarop bij uitstek nationale en vooral nationaal-politieke belangen een hoofdrol spelen. Om deze reden zal het een proces van kleine stappen zijn, waarin vooral daadwerkelijke operationele successen de stimulans zullen vormen tot verdergaande samenwerking.

De OCTA vormt de kern van het proces van bewustwording van gemeenschappelijkheid van de bedreigingen die er van de georganiseerde misdaad uitgaan voor de lidstaten van de EU en van de – weliswaar langzame – vorderingen van daadwerkelijke grens-overschrijdende samenwerking tussen politie en andere rechtshandhavingautoriteiten in de EU. Een bijkomend effect van de OCTA-cyclus is dat de nationale bijdragen die aan de lidstaten worden gevraagd volgens voorgeschreven criteria moeten worden aangeleverd. Dit stimuleert de lidstaten de nationale informatiehuishouding zodanig in te richten, dat het leveren van dergelijke informatie mogelijk wordt. Met

[52] Kop e.a. (2007).

[53] Ridley (2008).

[54] Kleiven & Harfield (2008). Zij concluderen uit hun onderzoek binnen Europol in 2006: "Despite the Guidelines, many of the interviews illustrated a lack of mutual understanding around many aspects of intelligence-led policing, including definitions of common terms." (p.198). Verder stellen de auteurs dat EU-lidstaten en hun uitvoerende rechtshandhavingsdiensten sterk uiteenlopende opvattingen hebben over wat Europol en Intelligencegestuurd politiewerk zou kunnen betekenen (p.202).

name van de recent toegetreden lidstaten vraagt dit veel. Het helpt ook op nationaal niveau het dreigingsbeeld ten aanzien van de georganiseerde misdaad te verscherpen. Voor de uitgave in 2009 zijn de vragenlijsten uitgebreid omdat georganiseerde criminaliteit nu eenmaal een complex verschijnsel is. Het is wenselijk dat zo veel mogelijk kennis wordt verzameld. Er wordt rekening gehouden met het feit dat niet alle lidstaten alle informatie al beschikbaar hebben. De OCTA 2007 en 2008 vertoonden een duidelijke verbetering in kwaliteit ten opzichte van de editie 2006. Een relativering blijft echter op zijn plaats: de kwaliteit van het uiteindelijke rapport hangt sterk samen met de kwaliteit van de inbreng van 27 lidstaten en die is nog zeer wisselend. Er is dan ook recent een verbetertraject in gang gezet, waarbij een projectgroep zich gaat richten op het ontwerpen van een best practice-document voor afstemming van de instrumenten (formats) binnen het European Criminal Intelligence Model (ECIM). Dit overkoepelend Europees IGP-model is door alle lidstaten als uitgangspunt geaccepteerd.

Zie ook:

OCTA rapporten op de website van Europol
http://www.europol.europa.eu/
onder Publications
http://ikregeer.nl/document/KST123628
Hirsch Ballin, E. M. H. (2008). Tweede Kamer der Staten-Generaal: Brief van de Minister van Justitie d.d. 28 oktober 2008, vergaderjaar 2008-2009, 23 490, nr. 527.

Intelligence Management Model for Europe
http://www.tulliallan.police.uk/online_docs/intelligence/intel.htm

Britse NIM *Good Practice Guide*
http://www.tulliallan.police.uk/workingparties/nim/goodpractice/goodpractice.html

De *Law Enforcement Intelligence Guide* van Dr. David L. Carter geeft een goed inzicht in de Amerikaanse ILP doctrine.
http://www.fas.org/irp/agency/doj/lei/guide.pdf

U.S. *Justice Information Sharing* website, met o.a. uitleg over het Amerikaanse NIM
http://it.ojp.gov/

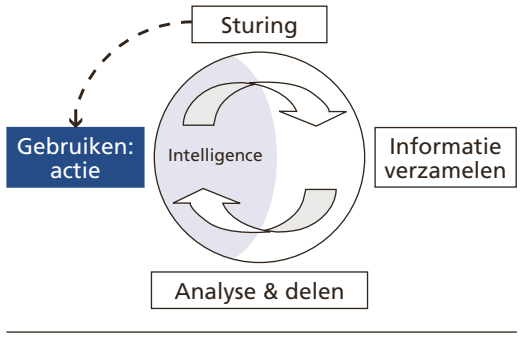
De *International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts* (IALEIA) is een non-profit organisatie, international actief en gevestigd in de Verenigde Staten sinds 1981. De functie van IALEIA is het bevorderen van professionele standaards in misdaadanalyse. Hiertoe worden onder meer internationale competentiecriteria ontwikkeld opleidingen verzorgd, congressen georganiseerd en publicaties uitgebracht over onder meer methoden en technieken.
http://www.ialeia.org/

United Nations Office on Drugs and Crime
http://www.unodc.org/

Hoofdstuk 6

Hoe IGP vorm te geven? Resultaatgerichte actie

In dit hoofdstuk staat het daadwerkelijk gebruiken van informatie centraal. De resultaatgerichte actie is als sluitstuk opgenomen in de IGP-cyclus. Zoals reeds besproken loopt er ook een directe pijl vanaf sturing naar de resultaatgerichte actie.
Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt kort stilgestaan bij hoe nu verder te gaan met IGP.



Resultaatgerichte actie

De laatste stap van het cyclische proces sturing – informatie verzamelen – analyse – informatie delen is het daadwerkelijk gebruiken van intelligence in de politiepraktijk. De intelligence is richtinggevend voor het strategische, tactische en operationele beslissingsproces. Het is nu de verantwoordelijkheid van de beslissers om door middel van processturing tot resultaten te komen. Tactische interventies, preventieve maatregelen, het inschakelen van partners, maar soms ook weloverwogen acties achterwege laten: de beslisser kan als het goed is maatwerk leveren wanneer hij of zij over bruikbare intelligence beschikt. In de sturing, het initiëren en managen van activiteiten, vindt IGP zijn doel: het gaat er immers om tot resultaten en effecten te komen die een positieve invloed hebben op criminaliteit en onveiligheid. In dit verband dient er op te worden gewezen dat *samenwerking* ook een aspect van sturing betreft.
Beslissers kunnen immers doelbewust sturen op het bijeen brengen van potentiële partners, en het visiedocument Politie in Ontwikkeling laat er geen misverstand over bestaan dat dit precies de bedoeling is. Kennis van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van relevante partners in het veiligheidsdomein stelt de politie in staat haar partners zoveel mogelijk van de juiste informatie te voorzien en bij hen ook gericht om relevante gegevens te vragen. Goede intelligence maakt vervolgens inzichtelijk hoe de politie en haar partners, ieder vanuit de eigen rol, optimaal kunnen bijdragen aan het beheersen van specifieke veiligheidsproblemen.

Ook individuele agenten moeten zodanig worden geïnformeerd, dat hun handelwijze wordt gevoed door intelligence in plaats van incidenten. Dat vraagt om gestructureerde vormen van communicatie binnen de korpsen en een informatiecultuur van en met professionele meedenkers, die gedreven worden door de resultaten die eruit voortvloeien.

Met Intelligencegestuurd politiewerk wil de politie het volgende bereiken:[55]

- het inzichtelijk maken van, en het beter kunnen anticiperen op, de problemen in de omgeving en samenleving;
- een efficiëntere en meer effectieve aansturing van de eigen organisatie waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder zijn;
- een afgestemde ketensamenwerking met partners; en
- resultaatgericht werken:
  a) het benoemen van heldere en meetbare doelstellingen en
  b) behaalde resultaten eenvoudig inzichtelijk kunnen maken (wat met een probleemgerichte aanpak veel makkelijker is dan met een incidentgerichte).

Zoals in de voorgaande hoofdstukken is benoemd: wanneer hieraan is voldaan dan is een reductie van criminaliteit en verhoging van de veiligheid het resultaat. De pijl van sturing naar informatie gebruiken, toont dat er behalve de beschreven cyclus ook direct op resultaat wordt gestuurd. De sturing is eigenlijk de spin in het web. Zoals reeds gezegd gaat het om sturen op informatie (de beschreven cyclus) en sturen op de actie (met informatie en intelligence).

Evaluatie
Na de omschreven fasen te hebben doorlopen, wordt duidelijk wat er met de aangeleverde producten is gebeurd en in hoeverre bijsturing (meer, andere, nieuwe intelligence) nodig is. Kon er adequaat worden gehandeld? Welke belemmeringen deden zich nog voor, en hoe kunnen deze worden weggenomen? Door op basis van evaluatie opnieuw te sturen op de inrichting, richting en verrichting van het intelligenceproces kan verdere kwaliteitsverbetering worden bewerkstelligd.

IGP: hoe nu verder?

De Nederlandse politie werkt inmiddels sinds de start midden jaren negentig, in diverse vormen aan intelligencegestuurd politiewerk. Daarbij zijn grote vorderingen gemaakt: proeftuinen in diverse korpsen hebben aangetoond dat deze strategie een substantiële meerwaarde heeft in het tegengaan van criminaliteit en onveiligheid.

IGP geeft niet alleen aan dat er gestuurd moet worden (het besef), maar ook hoe dit eensluidend (dus stapelbaar), consequent (leiderschap) en met dezelfde middelen gedaan wordt.

[55] SBGi (2008).

Toch moet worden vastgesteld dat de introductie van IGP niet zo voortvarend verloopt als gehoopt, ook niet qua eenduidigheid. Korpsen kennen hun eigen tempo en richting in IGP. *Good practices* van collega-korpsen worden niet automatisch overgenomen. De positie van de cruciale analysefunctie bijvoorbeeld is nog niet overal zo sterk als nodig wordt geacht. Beperkingen in budget, capaciteit en deskundigheid zijn hieraan veelal debet. Soms worden ook gewoon andere prioriteiten gesteld, of is onvoldoende zorg gedragen voor een goede verankering van nieuwe werkwijzen. Hier en daar bestaat ook weerstand op de werkvloer en bij het middenkader. Bij het vertrek van bepaalde voortrekkers blijkt het intelligence-gestuurd werken soms zelfs weer te worden vervangen door de traditionele reactieve benadering. Vanwege die redenen is het zinvol om hier enige aandacht te besteden aan mogelijke hinderpalen bij de invoering van IGP en hoe die te overwinnen.
Evaluatief onderzoek van onder meer studenten aan de Politieacademie wijst uit dat waar in wijkteams, rechercheafdelingen en bijzondere diensten IGP wordt geïntroduceerd, dit aanvankelijk niet zelden op scepsis en weerstand stuit. Omdat draagvlak en loyale medewerking essentieel is voor een werkwijze waarin iedere medewerker informatie moet aanleveren en gebruiken, is het raadzaam goed na te gaan waar weerstanden op zijn gebaseerd. Elders opgedane ervaringen kunnen daarbij leerzaam zijn.

IGP is een manier van werken, denken en doen. Iedereen is een onderdeel van het IGP geheel. Het gaat om het denken en handelen vanuit het grote geheel. Een wijkagent denkt mee over de aanpak in het district. Het district over het effect voor de regio, de regio vervolgens voor de landelijke betekenis ervan. De introductie en verdere uitwerking in de politieorganisatie vraagt naast betrokkenheid van de leiding, ook om een inspanning van diezelfde leiding om het gedachtegoed binnen de organisatie daadwerkelijk te laten landen. Een cultuur van afspraken maken én nakomen hoort hierbij, om te voorkomen dat IGP wordt gezien als de 'zoveelste beweging die wel weer over zal waaien'. Voor de duidelijkheid: IGP is niet iets wat over gaat waaien, aangezien het dé manier van werken is (en wordt) van de politie om de samenleving veiliger te maken. Voor een succesvolle implementatie is het besef nodig dat IGP geen doel is, maar slechts een middel voor het bereiken van een achterliggend doel. Het doel om de politie meer resultaatgericht en daarmee sucessvoller te laten werken.

Aan de slag

Na alle voorbereidingen komt het moment dat daadwerkelijk gestart kan worden met het werken volgens het IGP-concept. De ervaring leert dat "*gewoon doen en van start gaan*" de beste handelswijze is. Een beetje IGP doen gaat eigenlijk niet. Dit betekent dat op vele terreinen IGP-activiteiten gelijktijdig gaan beginnen. Een kleine pilot starten hoort niet tot de mogelijkheden. Uit de eerdere ervaringen van korpsen als Haaglanden, Midden-West Brabant en Hollands-Midden blijkt dat om een omvangrijk proces beheersbaar te kunnen implementeren, moet worden gekozen voor een gericht thema of onderwerp als de aanpak van *hotspots* of veelplegers. De aanpak hiervan is een uitgelezen implementatiestrategie om IGP concreet te maken en het nut van IGP zichtbaar te maken voor zowel de korpsleiding als voor de wijk- en andere teams.
Met andere woorden: vanuit een concreet voorbeeld is het mogelijk om alle IGP-principes inzichtelijk te maken voor medewerkers. Dit stimuleert de implementatie en maakt, aan de hand van het dagelijkse werk, het nut van IGP inzichtelijk. Als medewerkers zelf meewerken en betrokken zijn geeft dat een extra stimulans voor de implementatie.

Vanuit de RHC is een folder opgesteld met tips hoe mensen mee te krijgen in een verandertraject.[56]
In het kader hiernaast, staan de acht geleerde lessen weergegeven die zijn opgedaan in de IGP proeftuinen.

1. Start alleen met een veranderingstraject als je de urgentie ervan met feiten kunt onderbouwen.
2. Bouw met elkaar een ondubbelzinnig plaatje van de gewenste situatie.
3. Zorg voor een vrijgestelde en geaccepteerde projectleider en maak projectondersteuning vrij.
4. Kies de juiste opdrachtgever en grijp in als er geen sturing is
5. Zet alles op alles om leidinggevenden hun sturende rol te laten vervullen.
6. Zet samen 'stempelposten' uit tussen start en finish.
7. 'Gewoon doen' is een krachtige manier om mensen erbij te betrekken.
8. Wissel ervaringen uit met 'soortgenoten' die vergelijkbare projecten uitvoeren.

[56] Bloemhoff & Mans (2004).

Hoofdstuk 7
Good practices

Kenmerkend voor Intelligencegestuurd politiewerk is dat gebruik wordt gemaakt van goed omschreven methoden en besluitvormingsprocessen. Het combineren van specifieke informatie over daders, inzicht in overlast of criminaliteitspatronen en omstandigheden, legt de basis voor een sturingsmodel dat enigszins dwingend en top-down is. Het biedt echter tegelijk een zekere mate van immuniteit tegen voorkeuren van politiechefs en de waan van alledag. IGP, goed toegepast, levert de politie gezag op omdat het is gebaseerd op traceerbare objectieve intelligence en zorgvuldige afweging van prioriteiten. De door intelligence gestuurde politie pakt de problemen aan die voor de samenleving het meest schadelijk zijn, en richt deze aanpak zo optimaal mogelijk in. Om die reden is bijvoorbeeld een dadergerichte aanpak van veelplegers een vanzelfsprekend onderdeel van IGP.

In dit hoofdstuk worden eerst enige valkuilen benoemd op de kernbegrippen van IGP die in de doctrine aan bod zijn gekomen. Deze lijst is niet uitputtend, slechts een paar onderwerpen worden per thema belicht. Vervolgens worden '*good practices*', de wijze lessen, per kernbegrip op een rij gezet. Zoals reeds gezegd, het proces van IGP is momenteel volop in ontwikkeling.

Valkuilen

Sturing

- Rationaliseren van belangrijke keuzeprocessen staat centraal in het IGP-concept. In het bepalen welke vormen van onveiligheid bijvoorbeeld met voorrang dienen te worden aangepakt, dient de stuurploeg zich te bedienen van een zorgvuldige weging om tot objectieve prioritering te komen. In de praktijk krijgt het functioneren van de stuur- en weegploegen een nogal gevarieerde invulling. Voor zover bekend wordt in de meeste regio's niet gewogen en gekozen op basis van een expliciete methode die onderlinge vergelijking en inschatting van ernst en aard van dreigingen mogelijk maakt. Wellicht krijgt dit centrale onderdeel van IGP nog nadere invulling vanuit het Programma intelligence. Het valt evenwel niet uit te sluiten dat sommige strategische beslissers terugschrikken voor een geheel procesmatige invulling van hun sturingsfunctie. Dit vraagt dat strategische beslissers, net als alle collega's, in IGP getraind worden. Specifieke aandacht is gewenst voor het thema leiderschap dat IGP met zich meebrengt (proactief, niet gericht op beheersen, met een open blik naar de samenleving, vrijblijvendheid voorbij, etcetera).

- Het is weinig zinvol om medewerkers een IGP-training te laten ondergaan, als er vervolgens nog maanden- of zelfs jarenlang moet worden gewacht voordat noodzakelijke applicaties goed bruikbaar zijn. Dit is fnuikend voor het enthousiasme en geloof in de nieuwe manier van werken.

- Geen duidelijke visie en prioritering van thema's op strategisch niveau.
  Eén van de dilemma's is welke keuzen worden gemaakt als er externe c.q. politieke druk komt ten behoeve van de prioritering. Het is voorstelbaar dat vanuit de politiek de keuze wordt gemaakt om probleem x aan te pakken, terwijl dit geen prioritering behoeft op basis van een objectieve analyse van informatie uit de politiesystemen. Dit zou afbreuk doen aan het principe van IGP.

- IGP vraagt om een andere stijl van leidinggeven. Dit vergt vaardigheden die nu niet altijd vanzelfsprekend zijn. Als hier geen expliciete aandacht aan wordt besteed is IGP lastig te realiseren. Aandacht dus voor briefing, debriefing, vooruit (in plaats van achteruit) kijken, sturing op basis van informatie, et cetera.

- Benadruk IGP niet te sterk: dan worden mensen het zat.

Informatie verzamelen

- Kenmerkende IGP-werkwijzen als briefing en debriefing lijken soms moeilijk in te passen in de dagelijkse praktijk. Wanneer collega's in de noodhulp door ongelijke en onregelmatige diensten op tien of meer momenten gedurende het etmaal in dienst komen is een fysieke briefing weinig realistisch, om over debriefen maar niet meer te spreken. Het op intranet plaatsen van een dagelijkse briefing in PowerPoint is een minder effectieve wijze van communiceren, waar nauwelijks sturingseffect van uitgaat. Rechtstreekse menselijke communicatie in twee richtingen blijkt een wezenlijke succesfactor. IGP is een manier van werken. Er dient sturing plaats te vinden op de beschikbaarheid en aanwezigheid van medewerkers bij de (de)briefing.

- Sturing op informatie begint bij het formuleren van opdrachten bij informatieverzameling, gebaseerd op gedefinieerde informatiebehoeften: de zogenoemde intelligence-agenda. Deze vloeit onder meer voort uit landelijk vastgestelde kennislacunes zoals die uit het NDB naar voren komen.
  De ervaring leert echter dat dit bij de CIE-en een 'omdenken' vereist waarbij men zich niet langer vooral bedient van al beschikbare menselijke bronnen, maar waarbij actief en assertief aan informatie-acquisitie wordt gedaan. Dit vereist onder meer het identificeren van potentiële kennisdragers, gevolgd door het zogenoemde 'koud aanlopen'.
  Bovendien zullen sommige criminaliteitsvelden om een ander type informant, en daarmee wellicht om andere competenties van de runner vragen, zoals het zogenoemde 'runnen in de bovenwereld' wanneer het om financieel-economische of milieucriminaliteit gaat.

- Informatie is de basis van IGP. De kwaliteit van informatie is dus uiterst belangrijk. Slecht gemuteerde (of onvolledige) informatie resulteert in het maken van verkeerde keuzes.

- Het doorschieten in protocollen en bureaucratie. Dit haalt het gezonde verstand uit het bedrijf en werkt demotiverend voor iedereen.

Informatie analyse

- Het komt voor dat bepaalde voorzieningen slechts voor weinig medewerkers toegankelijk zijn, daardoor minder bekend en onbemind. Het gegeven dat bijvoorbeeld de functionaliteit BlueView voorlopig is voorbehouden aan enige honderden collega's binnen de informatieafdelingen heeft tot gevolg dat men op de werkvloer nog goeddeels onbekend is met de mogelijkheden die deze voorziening biedt voor het praktische politiewerk.

- Een structureel tekort aan bekwame analisten blijkt in veel korpsen, en niet alleen de kleinere, het feitelijk implementeren van IGP in de weg te staan. Bij een beperkte capaciteit moet worden gekozen tussen het toevoegen van een analist aan bijvoorbeeld een TGO-onderzoek of inzet op het vervaardigen van strategische informatieproducten. Dat laatste schiet er dan al snel bij in, wat tot gevolg heeft dat bijvoorbeeld belangrijke regiokorpsen hun (verplichte) bouwstenen voor het landelijk dreigingsbeeld zware georganiseerde criminaliteit niet aanleveren.

- De kwaliteit van analyseproducten wisselt nog sterk binnen en tussen de korpsen. Deels is dit het gevolg van kwaliteits- en aandachtsverschillen. Soms ligt er echter ook bij de professionaliteit van de analist een verbeterbehoefte. Een systeem van certificering zou hier een belangrijke versterkingsimpuls kunnen betekenen.

Informatie delen

- IGP kenmerkt zich door procedures: het NIM schrijft bijvoorbeeld formele communicatiekanalen voor, waarlangs relevante aandachtsvestigingen en informatieverzoeken dienen te worden overgebracht. Als voordeel wordt aangevoerd dat iedereen zo op eenduidige wijze communiceert. Bovendien blijft overzichtelijk welke informatie aan wie is verstrekt. Tegelijk wordt steeds duidelijker dat collega's behoefte hebben aan tijdige informatie, en daartoe vaak contacten in het eigen informele netwerk aanspreken.[57] Dergelijke informele en interactieve collegiale hulp kenmerkt van oudsher de recherche. Ook de nieuwe werkgeversvisie van het concern Nederlandse Politie benoemt met zoveel woorden het vermogen tot effectief netwerken binnen en buiten de eigen organisatie als een belangrijke competentie. Gebruikers van bijvoorbeeld het RIK-NIK kanaal bemerken dat het twee dagen kan duren voor een tijdgevoelige waarschuwing te bestemder plaatse is. In zulke gevallen is het gebruikelijk en verstandig om de betreffende collega's alvast telefonisch of per mail rechtstreeks op de hoogte te stellen, zodat ze direct maatregelen kunnen nemen. Communicatie binnen netwerken verloopt doorgaans sneller, maar ook minder gestructureerd en overzichtelijk als via formele 'pijpleidingen' en knooppunten. Dit roept de vraag op of een NIM 2.0 wellicht toch ook het informele en effectieve rechtstreekse communiceren een plek zal (kunnen) geven.

- Tijdgebrek, althans het stellen van bepaalde prioriteiten maakt dat in nogal wat korpsen het vastleggen van restinformatie uit opsporingsonderzoeken niet of nauwelijks aandacht krijgt. Hierdoor blijft het adagium "Als we maar eens konden vinden wat we al weten" onnodig lang een wrange waarheid.

- De discipline waarmee belangrijke systemen als de basisvoorzieningen en het VROS (melding van lopende rechercheonderzoeken) worden gemuteerd, laat in te veel korpsen nog te wensen over. Hierdoor komt het nog voor dat dubbel werk wordt verricht, kansen op samenwerking onbenut blijven of zelfs dat collega's in de uitvoering onnodige risico's lopen omdat ze onvoldoende geïnformeerd op pad moeten gaan. Dit ondermijnt het vertrouwen in de integriteit van de politiële informatiehuishouding.

- Informatie wordt binnen de politie vanuit verschillende bronnen en bevoegdheden gegenereerd. Dit brengt met zich mee dat niet iedereen over dezelfde gegevens beschikt en dat informatie delen zinvol is, mits het op zorgvuldige wijze gebeurt. Informatie afkomstig uit afschermde bronnen zoals informanten of gevoelige lopende onderzoeken is onderworpen aan een gesloten verstrekkingsregime. Om risico's en onnodige aantasting van de persoonlijke levenssfeer te voorkomen heeft zelfs binnen de politie niet iedere diender overal toegang toe. Informatieverstrekking aan partnerorganisaties is om die reden evenzeer aan beperkingen onderhevig. Alleen wettig verkregen informatie kan uiteindelijk dienen als bewijs in strafzaken, schending van de geheimhoudingsplicht geldt als een ambtsmisdrijf. Informatie delen vraagt dan ook om vertrouwen in elkaars professionaliteit. Het kunnen garanderen van een zorgvuldige afscherming vormt daarvan de basis.

- Te veel vasthouden aan de grenzen en belangen van het (eigen) regiokorps is fnuikend voor IGP, en daarmee voor een effectieve politiezorg.

- Het risico bestaat dat er bewust, maar grotendeels onbewust, teveel informatie in de zakboekjes blijft staan.

Resultaat

- De grootste kans van slagen hebben strategieën en voorzieningen die goed aansluiten bij de behoeften van de medewerkers die er primair mee te maken krijgen. Wanneer IGP er dus in slaagt helder te krijgen wat de eerstelijns politieprofessionals menen nodig te hebben voor een effectieve taakuitvoering, en daar met IGP op in weet te spelen, is een succesvolle implementatie alleszins waarschijnlijk.

- Alles via landelijk vastgestelde standaarden en procedures laten verlopen zodat er geen ruimte is voor de 'couleur locale'.

- De aansluiting met het OM is nog beperkt. Ook bij het OM is bewustwording nodig van het belang van IGP.

- Er is wel controle, maar die is te vrijblijvend. Het inzetten van een vaste controleploeg voorkomt dat er teveel willekeur is in wie wat doet.

- Gebrek aan kennis en opleiding van leidinggevenden, analisten, et cetera.

- Informatie die beschikbaar is niet borgen. Denk bijvoorbeeld aan restinformatie die tot op heden nauwelijks wordt benut. Wanneer dit direct na een zaak gebeurt is het relatief weinig werk. Er wordt nauwelijks gestuurd op het borgen van dergelijke informatie.

Good practices

Vanuit hetgeen in deze doctrine is beschreven zijn diverse lessen te trekken. Onderverdeeld naar een zestal thema's worden ze gepresenteerd. Het zijn goede lessen ten aanzien van
1) de basisaanname van IGP;
2) de organisatie, specifiek mensen en middelen;
3) sturing;
4) informatie verzamelen;
5) analyseren van informatie;
6) het delen van informatie, en tot slot
7) het resultaat.

[57] Ratcliffe (2008), p.123.

Good practices

1) Uitgangspunten Intelligencegestuurd Politiewerk
- IGP vergt een manier van denken, werken en doen.
- IGP is een proces van bewustwording.
- IGP gaat over het politiewerk.
- IGP is geen project, maar een proces van verandering.
- IGP is een kwestie van tijd geven en nemen.
- IGP is niet nieuw maar anders.
- IGP is niet extra maar ondersteunend.
- IGP, iedereen doet mee en is een deel van het geheel.

2) Organisatie (mensen en middelen)
- IGP vergt een cultuuromslag, dat heeft tijd nodig.
- Investeer in mensen, hierdoor krijg je bewustwording en draagvlak bij de mensen.
- Herken, erken en doorbreek (eventuele) weerstand.
- Laat iedereen binnen het korps een IGP-training volgen.
- IGP moet gezien worden als doel, niet als middel, dat past in de bedrijfscultuur en het politiewerk.
- IGP is iets dat permanent moet worden gedaan / bijgehouden, het is geen trucje dat 'even wordt gedaan'.
- Deel succesverhalen om mensen betrokken te houden en enthousiasmeren.

3) Sturing
- Kern van IGP is leidinggeven en aansturen om de veiligheid te vergroten.
- Leidinggevenden moeten leiders zijn: dit vraagt om specifieke vaardigheden.
- Om resultaatgericht te werken dient de dag (dienst) te starten met een up-to-date briefing.
- Een heldere eenduidige visie op IGP, inclusief de prioritering, is de basis voor het intelligencegestuurd politiewerk.
- Leidinggevenden dragen zorg voor het werken volgens landelijke standaarden.
- Leidinggevenden dienen duidelijke en behapbare werkopdrachten in de briefing te formuleren.
- Gerichte sturing op basis van informatie (en niet door de waan van de dag).
- Behalve de briefing is ook een debriefing, waarbij resultaten worden teruggerapporteerd, noodzakelijk.
- Er dient (ook) sturing op IGP te zijn.
- Toon resultaten waaruit blijkt dat IGP effectiever werkt.

4) Informatie verzamelen
- Zorg dat informatie actueel is.
- Elke medewerker heeft de verantwoordelijkheid informatie aan te dragen: IGP is (taak) van iedereen.
- Maak medewerkers bewust van het belang van informatie en het muteren ervan.
- IGP is werken met behulp van landelijke standaarden, maar er is altijd ruimte voor maatwerk.
- IGP vraagt om meer scherpte. Door selectie bepaalt iedere medewerker welke informatie hij of zij belangrijk vindt, maar informatie die de één niet belangrijk vindt kan voor andere collega's juist essentieel zijn.
- Informatie 'uit de hoofden' en de zakboekjes moet zoveel mogelijk in de politiesystemen worden gemuteerd.
- Het terugkoppelen van informatie middels debriefing is een verantwoordelijkheid van leidinggevende(n) én medewerker(s).

5) Informatie analyseren
- Steek tijd en energie in het veredelen van informatie tot kennis en intelligence (zodat de politie adequaat kan reageren).
- Combineer de verschillende soorten informatie, put bij de analyse uit verschillende (en ook open) bronnen.
- Elk organisatieniveau (district, regio, landelijk) kent gestandaardiseerde analyseproducten die leidend zijn voor sturen, afstemmen en monitoren.
- Alle besturingsniveaus (strategisch, tactisch, operationeel) dienen gevoed te worden met analyseproducten.
- Het is noodzakelijk dat er voldoende analisten aanwezig zijn om de beschikbare informatie te analyseren, waardoor leidinggevenden resultaatgericht kunnen sturen.

6) Informatie delen
- Van 'nice to know' naar 'need to share'.
- Deel informatie met collega's door zorgvuldig te muteren.
- Zorg dat informatie c.q. intelligence actueel is.
- Iedereen dient zich bewust te zijn van het belang van informatie delen.
- Informatie is niet van een politiemedewerker, maar van de politie.
- Deel en wissel informatie (waar mogelijk) extern uit, met als doel de veiligheid te vergroten.

7) Resultaat
- Meld en deel successen met collega's.
- Toon met resultaten aan van IGP effectiever werkt.
- Zonder de inzet van alle politiemedewerkers kan IGP nooit slagen.
- Doe onafhankelijk, empirisch onderzoek naar het functioneren van IGP in de praktijk.

Hoofdstuk 8
Casussen

Wat IGP voor het praktische politiewerk betekent is het best zichtbaar te maken aan de hand van concrete voorbeelden. Deze voorbeelden kunnen dienen als lesmateriaal in het onderwijs. Er is voor gekozen om in totaal 15 casussen op te nemen.

Allereerst komen 10 casussen aan bod waar IGP in min of meerdere mate een rol speelt. Het zijn voorbeelden die vanuit de politiekorpsen als IGP zijn gedefinieerd. De casussen illustreren dat de vertaling naar de praktische invulling van IGP, breed wordt ingevuld en kan verschillen. De casussen worden steeds in hetzelfde format gepresenteerd:

Titel
- Wat
- IGP aspect(en)
- Waar
- Hoe
- IGP lessen

Het tweede deel van dit hoofdstuk bevat vier meer uitgebreide voorbeelden van IGP. Het zijn casussen over de afhandeling van een terroristisch incident, de gebiedsscan, zware criminaliteit en de aanpak van verkeershufters. Met de selectie van deze casussen is geprobeerd aan te sluiten bij de verschillende opleidingsdomeinen van de Politieacademie.

Tot slot wordt in het laatste deel uitvoerig beschreven hoe in de naaste toekomst vanuit de IGP-benadering, een inbraak wordt aangepakt. De slotparagraaf schildert aan de hand van een Brits voorbeeld, wat er kan gebeuren wanneer IGP onvoldoende wordt opgepakt.

IGP in het dagelijks politiewerk

In onderstaande tabel wordt weergegeven welke kernbegrippen van IGP terugkomen in de 10 beschreven casussen. Deze voorbeelden van uit de politiepraktijk variëren van kort tot uitgebreid.

Kernbegrip: / Casus:	Sturen met en op info	Informatie verzamelen	Analyse	Info delen & samenwerken	Resultaat gericht actie	Organisatie & mensen
1. Informatie labiel persoon	■			■		
2. Overlast / diefstal	■				■	
3. Informatie delen		■		■		
4. Auto-inbraak in P-garage			■		■	
5. Auto-inbraak en vernieling	■					■
6. Gerichte inzet op hot times			■	■		■
7. Auto-inbraken analyse m.o.	■		■	■		
8. Van muts en wet ID naar ….		■		■		■
9. Aanpak inbraak	■	■	■	■		
10. Aanpak woninginbraken	■	■	■	■		

Vooraf goede informatie bij het benaderen van labiele personen

Wat
Leidinggevende attendeert collega's op potentiële problemen met benaderen/aanhouden van personen met gedragsstoornissen. Collega's krijgen een gerichte werkopdracht mee dat het benaderen van de persoon waarschijnlijk problemen oplevert.

IGP aspect(en)
Sturen met informatie.

Waar
Regiopolitie IJsselland.

Hoe
Wanneer de leidinggevende via de wijkagent heeft vernomen dat een persoon in de wijk psychisch labiel is en daardoor agressief zou kunnen worden, laat hij aan zijn collega's weten dat die persoon mogelijk explosief zou kunnen reageren. De collega's krijgen een werkopdracht mee, niet direct benaderen en mocht er contact tot stand komen dan de man te vragen wat de plannen voor vandaag zijn. Alle informatie omtrent deze persoon muteren in BVH. Verder adviseert de leidinggevende altijd met meerdere mensen ter plaatse te gaan en het liefst nog een hond mee te nemen. Bij de voorbereiding van inzet van een VAG-team (Vaardigheden Aanhoudingen in Groepsverband) draagt het verzamelen van informatie uit diverse onderdelen van het korps, waaronder de wijkagent, bij aan een effectieve en veilige inzet.

IGP lessen
Zorgvuldige voorbereiding op basis van relevante en actuele informatie bevordert effectieve interventies en voorkomt problemen.

Overlast en diefstallen in winkelcentrum

Wat
In een winkelcentrum doet zich veelvuldige overlast voor, die gepaard gaat met diefstallen. Er wordt specifiek gevraagd om meer surveillance en vooral op de tijdstippen dat de jeugd pauze heeft, tussen 11.30 en 12.30 uur.

IGP aspect(en)
Sturing met en op informatie. Probleem- en resultaatgericht proactief optreden op specifieke plaats en tijd.

Waar
Regiopolitie IJsselland, winkelcentrum in Deventer.

Hoe
De leidinggevende geeft de collega's in de briefing een werkopdracht mee. Gedurende de diensten van de komende week moet het winkelcentrum regelmatig worden aangedaan en contact gezocht met jongeren en ondernemers. De jongeren worden aangesproken door de collega's. Alle informatie omtrent het winkelcentrum wordt direct teruggekoppeld aan de leidinggevende en gemuteerd in BVH. Ook het feit dat de ondernemers in het winkelcentrum de gerichte surveillance merken en zich veiliger voelen wordt teruggekoppeld. Door debriefing en analyse van de informatie blijkt dat de overlast en diefstallen gedurende deze week dalen.

IGP lessen
Overlast, veel voorkomende criminaliteit en onveiligheidsgevoelens zijn gericht terug te dringen door te sturen op gerichte, proactieve inzet.

Informatie delen tussen noodhulp, wijkagenten en recherche

Wat
Wijkagenten beschikken over veel informatie betreffende (potentiële) verdachten, zoals namen, bijnamen en soms ook foto's. Jongeren gebruiken onderling veel bijnamen, menig wijkagent is daarmee bekend. Tijdens een onderzoek waarin de recherche geen namen verifieerde bij wijkagenten is er een verkeerde jongere aangehouden voor een behoorlijk zwaar delict. De fout zat in de schrijfwijze en daarmee de uitspraak van de naam. Het ging om twee broers van wie de namen sterk op elkaar leken. De wijkagent hoort dit pas achteraf.

IGP aspect(en)
Kwaliteit van informatie; intern en extern informatie delen.

Waar
Regiopolitie Hollands Midden.

Hoe
Recherche of CIE kunnen tijdens een onderzoek wijkagenten uitnodigen om foto's te (komen) bekijken of bijnamen aan hen voorleggen. Ook met stadstoezichthouders wordt informatie over fotoherkenning uitgewisseld.

IGP lessen
Verificatie en benutten van elders in het korps aanwezige informatie leidt tot de juiste aanhoudingen. Verder werkt het motiverend wanneer de om hun medewerking verzochte collega's later ook wordt verteld of er op basis van hun informatie resultaat is geboekt.

Terugdringen van auto-inbraken in parkeergarages

Wat
Auto-inbraken bleken zich vooral voor te doen in bepaalde parkeergarages.

IGP aspect(en)
Sturing van inzet op basis van geanalyseerde informatie.

Waar
Regiopolitie Utrecht, district Utrecht-Zuid.

Hoe
Op basis van analyses vond gerichte inzet van motorsurveillance in parkeergarages plaats ('blauw verven' van garages). Dit had direct effect voor het district Utrecht-Zuid: het werd rustiger en het aantal auto-inbraken nam drastisch af. De omliggende districten merkten meteen een toename van het aantal auto-inbraken. De problemen kunnen dan opschuiven, al blijkt uit literatuur over verplaatsingseffecten dat dit geen automatisme is.

IGP lessen
Capaciteitsmanagement op basis van geanalyseerde informatie leidt tot probleemreductie in het betreffende district.

Auto-inbraken en vernielingen terugdringen door IGP

Wat
In een middelgrote stad in Nederland liep het aantal auto-inbraken in 1999 op naar ruim 6.200 per jaar. Met een aangiftebereidheid van 33% betekent dit een omvang van zo'n 18.000 per jaar. Onderzoek wees uit dat in het centrum van de stad van de 100 auto's die door de bestuurder werden achtergelaten, er 31 in dezelfde staat werden aangetroffen bij terugkomst. De andere 69 waren beschadigd, er was ingebroken of ze waren gestolen! Het werd bestempeld als een soort van natuurverschijnsel zoals regen waar ook niets aan te doen is, het kreeg dan ook geen prioriteit.

IGP aspect(en)
Sturen met en op informatie; leiderschap; politiecultuur.

Waar
Regiopolitie Midden-West Brabant.

Hoe
Besloten werd binnen de politie een team op te richten om het tij te keren. Dit team was zeer succesvol: binnen drie maanden daalde het aantal aangiften van zo'n 600 per maand naar 300. De baliemedewerksters van het Binnenstadteam controleerden op zaterdag of ze niet vergeten waren de deur open te doen omdat er nauwelijks aangiften binnen kwamen. Het succes was reden om het team op te heffen, met het effect dat het binnen drie maanden weer op het oude niveau was. Anderhalf jaar later bereikte de stad een absoluut dieptepunt van ruim 800 aangiften per maand.

Teams binnen de politie zijn succesvol maar het effect en de resultaten zijn vooral korte termijn successen. Het team stuitte bijvoorbeeld op de slechte kwaliteit van de aangiften. Dit betekende dat men eerst de aangiften na moest lopen en deels opnieuw moest opnemen om aan de slag te kunnen. Er werd niet structureel gewerkt aan kwaliteitsverbetering. Het team was wel in staat na drie maanden precies het *handbook of crime* met betrekking tot auto-inbraken te schrijven. Al deze kennis ging bij het opheffen van het team de kast in. Reden om bij de piek van 800 aangiften het IGP model uit de kast te halen en geen team meer op te richten maar een probleemeigenaar auto-inbraken aan te wijzen. Deze zorgde structureel voor overzicht, inzicht en doorzicht met betrekking tot de auto-inbraken en de actieve daders. De probleemeigenaar ging aan de slag met de kwaliteit van de aangiften. Vanwege de ernst van het probleem kreeg hij een tactisch team ter beschikking om direct tot actie over te kunnen gaan. Hij volgde iedere dag de actuele ontwikkelingen, maakte overzichten en analyses, gaf opdrachten aan het tactisch team om daders op te pakken, te posten, tegen te houden of welke acties dan ook om de cijfers omlaag te krijgen. Dit lukte wederom: de aangiften daalden direct tot 270. Na enkele maanden stegen de cijfers echter opnieuw. Reden: niet de juiste mensen op de klus om structureel de informatiegestuurde aanpak vorm te geven. Teamchefs dachten hun beste mensen te hebben gestuurd, maar bleken zich hierin te hebben vergist (leiderschap). Nadat was besloten andere collega's aan het werk te zetten gingen voor het eerst sinds jaren de cijfers *structureel* omlaag. De probleemeigenaar stopt echter nooit met zijn analyses, het verdiepen van zijn kennis en het schrijven van zijn *handbook of crime*. De tactische eenheid kan vaak in de ruststand en met andere zaken

aan de slag. De eigenaar geeft tijdig aan wanneer er weer actie nodig is omdat er bijvoorbeeld een veelpleger vrijkomt.

Het aantal aangiften is structureel gezakt van 6.200 in 1999 naar 2.700 in 2006, met een gelijk gebleven aangiftebereidheid. Dit gebeurde niet in de laatste plaats omdat door het inzicht in de materie het OM, de Rechtbank en het gevangeniswezen overtuigd konden worden van de noodzaak van een hardere aanpak. Het OM werd zelfs een actieve trekker van de repressieve aanpak van de veelplegers.

IGP lessen
Wat leert deze casus?

- Ook als zaken geen prioriteit hebben kunnen ze over een grens heen gaan die maatschappelijk niet meer aanvaardbaar is.
- Er is leiderschap nodig dit op te pakken en er iets aan te doen.
- Bijzondere teams zijn op korte termijn succesvol, maar bieden structureel geen oplossing.
- Thema's als auto-inbraken, woninginbraken en straatroven vragen om een permanente monitoring en sturing. Niet altijd tactisch, maar vanuit de informatie.
- Mensen zijn cruciaal in het model. Leiderschap is de beste mensen op de klus durven zetten. De juiste balans in de teamsamenstelling is belangrijk.
- Een structurele aanpak kost op de langere termijn minder capaciteit. De aangiftemachine wordt aanmerkelijk minder belast.
- Een gedegen inzicht maakt het mogelijk derden te overtuigen mee te werken aan een integrale aanpak. Informatie dient daarmee niet alleen de opsporing, maar ook alle andere processen zoals preventie en bestuurlijk optreden. Goed inzicht geeft immers ook zicht op de meest effectieve aanpak en dat is niet zelden een bredere aanpak dan strafrechtelijk.
- Probleemeigenaarschap is cruciaal in de sturing binnen het IGP-model. Verbind problematiek steeds aan een eigenaar.
  De aanpak van buurtoverlast op een bepaalde avond is gebaat bij een eigenaar die voor die ene avond eigenaar van dat probleem is.
  De aanpak van straatroven in een district is gebaat bij een eigenaar die het gehele jaar eigenaar is van de aanpak van dit probleem.
- Criminaliteit is niet als regen. Machteloos toezien is niet wat de burger van de overheid verwacht.

Gerichte inzet van capaciteit op hot times

Wat
Jeugdoverlast blijkt zich te concentreren gedurende bepaalde periodes.

IGP aspect(en)
Capaciteitsmanagement en interne samenwerking op basis van geanalyseerde informatie.

Waar
Regiopolitie Utrecht, Kanaleneiland.

Hoe
Uit analyse bleek dat jeugdoverlast op Kanaleneiland altijd plaatsvond vanaf 14.00 uur (na schooltijd). Hierop werd gestuurd door mensen in te plannen op die momenten van overlast (capaciteitsmanagement). Tijdens de maand van de Ramadan deed overlast zich bijna altijd voor in de late diensten. Sturing gebeurde vervolgens door mensen uit de dagdienst te halen en te verplaatsen naar de late dienst. Ook kan het voorkomen dat een district voor een bepaald moment weinig capaciteit heeft. Dan worden er uit een ander district mensen vrijgehouden om bij krapte elders ingezet te worden. Het duurde ruim een jaar voordat de interactie er tussen de districten was, maar nu werkt men veel flexibeler met elkaar samen.

IGP lessen
Capaciteitsmanagement op basis van actuele en geanalyseerde informatie leidt tot meer inzetbare capaciteit op tijden waarop zich de meeste problemen voordoen.

Auto-inbraken oplossen door analyse van m.o.

Wat
Herhaalde meldingen kwamen binnen over auto-inbraken door middel van gaatjes prikken naast het slot bij oudere modellen van een bepaald automerk. Deze modus operandi (m.o.) was in andere districten ook opgevallen.

IGP aspect(en)
Sturen met informatie; analyse inzetten; extern informatie delen.

Waar
Regiopolitie Utrecht.

Hoe
In de politiesystemen heeft men bekeken of er een relatie tussen m.o. en dader kon worden gelegd. Uit de politiesystemen kwam men bij een voor de politie bekende persoon uit. Vervolgens is men gaan kijken wanneer die inbraken op deze manier plaatsvonden en of die persoon op die momenten vrij was of gedetineerd zat. Conclusie: tijdens diens detentie werden er geen gaatjes geprikt en bij het vrij zijn van die persoon wel. Vervolgens is er op actie gestuurd door middel van het inlichten van de betreffende merkdealers en een persbericht in de wijk. De betrokkene werd door de inzet van een lokauto gepakt. De districtelijke informatiecoördinator (DIC) deed in dit geval het eerste stukje analyse; zodra het complexer wordt schakelt men de centrale afdeling analyse in.

IGP lessen
Analyse van m.o. kan de mogelijkheid bieden specifieke potentiële verdachten in beeld te krijgen en vervolgens gerichte acties te ondernemen.

Van een muts en de wet ID naar 22 opgeloste inbraken

Wat
Op 5 november 2007 werd een 38-jarige man aangehouden omdat hij zich niet kon legitimeren. In zijn auto werd een zelfgeknutselde bivakmuts aangetroffen.

IGP aspect(en)
Alertheid collega's; kwaliteit van de informatie; competenties medewerkers; intern informatie delen.

Waar
Regiopolitie Brabant-Noord.

Hoe
De collega's die de man aanhielden, namen hierover contact op met de Infodesk met de vraag of er zaken in de regio waren waarbij een dergelijke bivakmuts was opgedoken.

Pasjes, beelden en muts
De Infodesk wist dat het team midden criminaliteit (TMC) bezig was met een serie woninginbraken in Sint Oedenrode in de nacht van 24 op 25 oktober 2007, waarbij onder andere bankpasjes werden weggenomen. Kort na de inbraak werd met deze pasjes gepind bij een bank in St. Oedenrode. Bij deze bank was een videocamera aanwezig, zodat er beelden waren van de 'pinner'. De collega's die de verdachte aanhielden, zagen op de printjes van die beelden dat de bivakmuts van de onbekende pinner sterk overeenkwam met de aangetroffen muts. De verdachte werd vervolgens voor woninginbraken in verzekering gesteld en hij werd in het onderzoek meegenomen van het TMC.

Gesignaleerd en DNA
Uit OPS was inmiddels gebleken, dat de verdachte gesignaleerd stond voor de regio Gelderland-Zuid (Tiel). Uit contact met de recherche in Tiel bleek, dat de verdachte werd gezocht in verband met een serie woninginbraken in Kerkdriel in december 2006. Bij één van de inbraken had de dader DNA-sporen achtergelaten. Deze zijn vervolgens door het TMC in onderzoek meegenomen, met assistentie van een collega van de recherche Tiel.

Brand bij een heler?
Gedurende het onderzoek nam de regio Brabant-Zuid-Oost contact met Brabant-Noord op. In Heeze had een brand in een woning plaatsgevonden. Na deze brand waren er een aantal goederen (laptops, PDA, GSM's, fotocamera's en dergelijke) aangetroffen. Deze vondst was daar gecombineerd met een helingonderzoek vanuit de regio IJsselland naar de bewoner van het pand. Twee laptops bleken afkomstig te zijn van woninginbraken in St. Oedenrode, een laptop was gestolen bij een woninginbraak in Steenwijk. Besloten werd, het onderzoek naar de aangetroffen goederen over te nemen omdat het vermoeden was dat de verdachte ook deze inbraken had gepleegd. Ook werd het onderzoek van de regio IJsselland naar vijf woninginbraken overgenomen.

Nog meer woninginbraken gepleegd
Het rechercheren naar de aangetroffen goederen leverde nog vijf woninginbraken op in Holten, Almere, Lelystad en Maastricht (2x). Deze zaken werden eveneens in onderzoek genomen door het TMC. Uiteindelijk zijn de volgende feiten in het dossier tegen de verdachte opgenomen, die aanvankelijk werd aangehouden omdat hij zich niet kon legitimeren:

- 3 woninginbraken in St. Oedenrode in de nacht van 25 oktober 2007;
- 3 woninginbraken in St. Oedenrode in de nacht van 30 oktober 2007;
- 6 woninginbraken in Kerkdriel in december 2006;
- 5 woninginbraken in Steenwijk in de nacht van 9 oktober 2007;
- 5 woninginbraken in Holten, Almere, Lelystad en Maastricht in september 2007;
- Opgeven valse naam;
- Rijden zonder rijbewijs;
- Als ongewenst vreemdeling in Nederland zijn.

Twee personen, waaronder de bewoner van het pand in Heeze, zijn aangehouden en verhoord als helers van de goederen.

IGP lessen
- Alles begint met alerte collega's die aanslaan op een opvallende muts en met die informatie een IGP-proces in gang zetten. Elders krijgen collega's bij een brandonderzoek argwaan bij het aantreffen van een opvallende verzameling goederen.
- Zorgvuldig muteren is een voorwaarde voor het kunnen linken van zaken.
- Ophalen van camerabeelden bij een bank (pinautomaat) maakt het mogelijk later relaties te leggen.
- DNA-onderzoek bij een inbraak geeft de doorslag.
- Politiekorpsen komen in samenwerking tot de oplossing van een reeks misdrijven.

Aanpak van inbraken

Wat
In een wijk wordt gesignaleerd dat er opvallend veel inbraken plaatsvinden.

IGP aspect(en)
Sturen met en op informatie; briefing en debriefing; informatie-organisatie; analyse; interne samenwerking.

Waar
Regiopolitie Zeeland.

Hoe
De signalering van het onverwacht hoge aantal inbraken komt vanuit het districtelijke informatie centrum, waar nauwkeurig wordt bijgehouden wat er binnen het district plaatsvindt. Input hiertoe komt vooral vanuit het proces intake & service (aangiften), maar evenzo vanuit de wijkzorg (debriefing van wijk/buurtregisseurs en van de regionale-infodesk). Omdat woninginbraak een geprioriteerd beleidsitem is, wordt er een eerste analyse opgemaakt, die wordt gepresenteerd in de briefing van alle diensten. In de briefing worden gericht vragen uitgezet voor nadere informatie. Alle info en activiteiten zijn gericht op het beoogde resultaat: opsporing en aanhouding van de inbrekers en stoppen van de woninginbraken. De debriefing van alle diensten levert weer nieuwe informatie op, die kan worden verwerkt tot nieuwe briefingsinformatie en/of tactische opsporingsinformatie.

IGP lessen
IGP kenmerkt zich door een ketengerichte benadering. Een ieder in de organisatie dient zich betrokken te weten en bewust te zijn van zijn taak, in deze casus informatie ontrent de

inbraken. Die taak wordt ingegeven door keuzes en prioritering van problemen in de samenleving. Leidinggevenden hebben tot taak dit te vertalen naar het politiewerk en te sturen op en met informatie.
IGP in uitvoering is een continu proces. Dit alles gericht op het behalen van de gewenste resultaten. Invoering van IGP vraagt keuzes en heeft consequenties voor de organisatie en structuur. Bovenal vraagt het om investeren op leiderschap en cultuur.

Aanpak woninginbraken[58]

Wat
Uit historische gegevens is bekend dat in de donkere maanden (oktober t/m maart) de woninginbraken in het teamgebied van Tilburg West, met name in de wijk De Blaak/Zorgvlied toenemen.

IGP aspect(en)
Sturen met en op informatie; briefing en debriefing; analyse van informatie; interne en externe samenwerking.

Waar
Regiopolitie Midden-West Brabant.

De onderstaande aanpak vanuit de IGP-praktijk is beschreven aan de hand van het "STAR-model": wat was de Situatie? Wie had welke Taak? Hoe werd dit Aangepakt en wat was het Resultaat?

Vooraf haalt de *misdaadanalist/dataminer* de relevante informatie uit het bedrijfsprocessensysteem en maakt een voorspelling voor de komende drie maanden (oktober, november en december). Hieruit wordt inzichtelijk waar vermoedelijk inbraken gepleegd gaan worden en wanneer. De misdaadanalist onderzoekt met behulp van dataming welke verdachte(n) gedurende de afgelopen jaren het meest actief waren in dit gebied. Dit levert informatie op met betrekking tot potentiële woninginbrekers.

Vanuit de incidentenkant gaat de informatieregisseur woninginbraken op basis van de aangeleverde informatie samen met de informatiecoördinator van het team, het activiteitenvoorstel zo veel mogelijk concretiseren. Dagen en tijden van de week worden ingevuld, alsmede welke activiteit moet worden uitgevoerd en hoeveel FTE hierbij betrokken zijn. Bijvoorbeeld: de woninginbraken worden voornamelijk gepleegd op zaterdagavond en donderdagavond tussen 19.00 uur en 23.00 uur. Het object is vaak een tussenwoning of een hoekwoning, waarbij het pand aan de achterzijde via de brandgang wordt benaderd. De buit bestaat vaak uit LCD-schermen en of laptops. Verschillende activiteiten worden overwogen en uiteindelijk wordt gekozen om bikers in te zetten, omdat die ook de vele brandgangen kunnen besurveilleren. Verder zal er een eenheid van de noodhulp gevraagd worden om met name de personen (potentiële verdachten) in het gebied te controleren. Concreet vindt er inzet van vier FTE (twee bikers en twee noodhulp medewerkers) op donderdag- en zaterdagavond tussen 19.00 en 23.00 uur in een bepaalde wijk plaats gedurende de komende drie maanden, met gespecificeerd waar ze moeten zijn en op wie ze moeten letten.

Op het team wordt dit voorstel door de informatiecoördinator van het team verwerkt tot een IGP-opdracht. Tijdens een briefing licht de operationeel chef de opdracht toe, eventueel ondersteund door lichtbeelden en geeft de opdracht uit aan collega's op het team en bij noodhulp. Deze voeren de activiteit uit. De operationeel chef houdt na afloop een debriefing en instrueert de collega's wat ze in het bedrijfsprocessensysteem vast moeten leggen. De ingevoerde informatie wordt door een medewerker A/B van het bedrijfsbureau structureel uit het systeem gehaald en in een overzicht gezet ten behoeve van de informatieregisseur woninginbraken. Dit zorgt voor het uitbouwen van de intelligence ten aanzien van het beeld rondom de woninginbraken in de wijk en mogelijk ook ten aanzien van de verdachte personen in die wijk.

Aan de personenkant zet de *informatieregisseur* woninginbraken op basis van de aangeleverde informatie de vraag uit of de potentiële verdachten vastzitten. Dit levert een lijst op van meer of minder actieve potentiële woninginbrekers. Indien er onvoldoende informatie is met betrekking tot een van deze personen zet de informatieregisseur een gerichte IGP-opdracht uit naar het informatieknooppunt van het team waar de verdachte woont of verblijft, om de ontbrekende informatie zo spoedig mogelijk aan te leveren. Medewerkers van het bedrijfsbureau maken een infoset met dia van deze persoon en sturen dit naar de informatiecoördinator van het betreffende team met de IGP-opdracht. De opdracht wordt door de medewerker gemuteerd in het bedrijfsprocessensysteem.

De *operationeel chef* van het bevraagde team deelt na de briefing de opdracht uit aan de desbetreffende *wijkagent*. De collega voert de opdracht uit. De operationeel chef debrieft de collega. De collega muteert zijn resultaten in het bedrijfsprocessensysteem. De ingevoerde informatie wordt door een medewerker van het bedrijfsbureau structureel uit het systeem gehaald en in een overzicht gezet ten behoeve van de informatieregisseur Woninginbraken. Zodoende wordt de intelligence ten aanzien van de potentiële verdachte uitgebouwd.

[58] Met dank aan de heer Oerlemans, Politieregio Midden-West Brabant.

Het resultaat van dit alles is dat in de betreffende wijk op de donderdagavond en zaterdagavond twee bikers rondrijden en één opvallende auto van de noodhulp. Gedurende een periode van een maand worden acht verdachte voertuigen gecontroleerd. Twee potentiële verdachten worden gecontroleerd, waarbij inbrekerswerktuigen worden aangetroffen. Ze worden vergezeld van twee andere personen, van wie alle relevante info in een mutatie wordt vastgelegd. Dit succes wordt tijdens de briefing gedeeld met de collega's van het team en van de noodhulp, alsmede het gegeven dat het aantal woninginbraken in relatie tot dezelfde periode van vorig jaar met 20% is afgenomen. Voorts werd een zeer actieve veelpleger gecontroleerd, die werd aangehouden omdat hij nog tien dagen moest zitten. Bikers gaven aan dat brandgangen slecht verlicht zijn en dat bewoners er na 22.00 uur weinig gebruik van maken. Het valt op dat heel veel poorten niet afgesloten zijn, ook niet als de mensen thuis zijn.

IGP lessen

- Datamining (het op een geautomatiseerde manier patronen en relaties ontdekken in grote hoeveelheden gegevens) helpt om gericht vooruit te kijken en heeft tot op zekere hoogte een voorspellende waarde.
- Door samen met de informatiecoördinator over het activiteitenvoorstel na te denken ontstaat draagvlak en ervaart de informatiecoördinator dat er een beroep wordt gedaan op zijn ervaring en kennis.
- Het uitzetten van de opdrachten wordt overgelaten aan de operationeel chef van het team. Afhankelijk van de werkdruk wordt bepaald of er wel/geen aandacht kan worden besteed aan de opdracht. Het team heeft het stuur in handen.
- Debriefen en muteren zorgt voor de verbinding met het informatienetwerk en maakt de cirkel rond. Hiermee is het uitbouwen van intelligence een feit.
- Preventief probleemgericht wordt aandacht besteed aan de slechte verlichting in de brandgangen. De eigenaar van de woningen ter plaatse (een woonstichting) zorgt op signalering en advies van de informatieregisseur dat verlichting wordt aangebracht. Tevens worden bewoners door de wijkagent verzocht hun poorten af te sluiten.

IGP allround

Laakkwartier: de afhandeling van een terroristisch incident[59]

Wat
Aanhouding van twee leden van de Hofstadgroep na het gooien van een handgranaat naar leden van een arrestatieteam.
Deze casus is beschreven door de tactisch leidinggevende commandant van de interventie-eenheden.

IGP aspect(en)
Sturen met en op informatie; leiderschap; briefing; prioriteiten stellen; kwaliteit van informatie; analyse van informatie; beslisvaardigheid leidinggevenden; resultaatgerichte actie.

Waar
Den Haag-Laakkwartier-Antheunisstraat, 10 november 2004.

Hoe
In de vroege ochtend van 10 november 2004 begaven leden van het arrestatieteam Haaglanden zich naar het pand Antheunisstraat 92 in den Haag, teneinde daar twee verdachten aan te gaan houden die behoorden tot de zogenaamde Hofstadgroep. De dag daarvoor had de AIVD een ambtsbericht uitgebracht waarin vrij vertaald werd aangegeven dat beide verdachten zich bezig zouden houden met het voorbereiden van een aanslag op politici.

De aanhouding mislukte in eerste instantie. Eén van de verdachten gooide een handgranaat. Hierdoor raakte het merendeel van het arrestatieteam gewond. De aanhoudingsactie werd afgebroken. De verdachten verschansten zich in de woning en er werd om versterking gevraagd. Verder werd er een SGBO gevormd.

In Nederland heerste er op dat moment in de samenleving een on-Nederlandse sfeer van angst, ongeloof en oplopende spanningen tussen diverse bevolkingsgroepen, veroorzaakt door een reeks van ernstige gebeurtenissen. Een week ervoor was Theo van Gogh vermoord en eerder dat jaar werd Europa opgeschrikt door de bomaanslag in Madrid, een aantal dagen erna gevolgd door het opblazen van een appartement toen de Spaanse politie tot aanhouding van een aantal verdachten over wilde gaan. Het verhaal van de tactisch leidinggevende ter plaatse is als volgt.

Opstartfase en sturing
De opstartfase van de aanpak van een dergelijk incident wordt gekenmerkt door chaos en een overload aan informatie. De kunst is om enige vorm van overzicht en structuur te creëren.
Om dit te realiseren is er een heel palet aan acties nodig, maar primair gaat het om het nemen en het geven van leiding.
Op grond van de afspraken binnen het SGBO sturingsmodel bevinden strategisch ('goud') en tactisch ('zilver') leidinggevenden, zich in het commandocentrum en de operationeel leidinggevende laag ('brons') op straat. In dit geval werd in een vroegtijdig stadium besloten om de chef Interventie ('zilver') fysiek naar de PD te laten gaan om vanuit daar aan te sturen. Een gewoonte die in Groot-Brittannië inmiddels gemeengoed is geworden.
Het voordeel hiervan is dat de operationeel leidinggevenden en het personeel steun, vertrouwen en sturing ervaren van een zichtbare, eenhoofdige leiding.

[59] Met dank aan het voormalig hoofd interventies van de Dienst Specialistische Interventies (DSI).

Andere voordelen zijn onder andere het `lezen` en ´voelen´ van de situatie, wat leidt tot een goede beeld- en oordeelsvorming waardoor de kwaliteit van de beslissingen wordt verhoogd. Het veel gehoorde nadeel, dat de tactisch leidinggevende door zijn aanwezigheid te weinig afstand kan nemen van de situatie, weegt niet op tegen de genoemde voordelen en is door ervaring te vermijden. In deze fase is de enige stijl van leiderschap die werkt: directief. Verticaal en krachtig sturen door het duidelijk stellen van doelen en het uitzetten van opdrachten.

Verticale coördinatie mag in een vroegtijdig stadium ook verwacht worden van het strategische niveau. Dit vergt dat met redelijke snelheid de eerste algemene beleiduitgangspunten worden geformuleerd waarop zilver en brons kunnen acteren. Die uitgangspunten kwamen echter niet eerder dan half elf in de ochtend en waren van een kwaliteit die niet aan de internationale standaarden voldeden.

Goede informatie leidt tot goede beslissingen.
Het verzamelen van goede informatie is een hels, maar geen onmogelijk karwei.
Hoe krijg je de informatie die je nodig hebt? Weten welke informatie je nodig hebt is mogelijk als elk vakgebied beschikt over een checklist/format/briefingsmodel op grond waarvan systematisch informatie wordt verzameld.
De kern van het verzamelen van de goede informatie is dat je weet wat je wilt weten en derhalve de juiste vragen stelt. De aloude `7 gouden W´s` bieden in de aanvang van elk incident een waardevolle ezelsbrug om een eerste beeld te verkrijgen.
Binnen de interventiewereld, maar ook ver daarbuiten, is het BVT OTVEM model[60], een verkorte vorm van het vijf paragrafen-model in gebruik en voldoet al tientallen jaren. Daarnaast is de in de geüniformeerde omgeving gehanteerde doel-aanpak analyse[61] een uitstekend hulpmiddel[62], evenals het LOODS[63] en het informatie risico scenariomanagement (IRS) model. Al deze modellen hebben een aantal krachtige overeenkomsten. Ze geven je houvast, dwingen je om systematisch informatie te verzamelen die voor je vakgebied relevant is, niet teveel en niet te weinig, en vormen zo de basis voor het nemen van goede beslissingen en het beheersen van de crisis.

Daarnaast dien je de kwaliteit van de informatie goed in te kunnen schatten. Is het een feit of een aanname? Wie is de bron? Hoe heeft de bron het waargenomen? Zeker als het brokje informatie moet leiden tot een ingrijpende beslissing. Dan dien je dóór te vragen en de vitale feiten desnoods zelf te (laten) checken. Analyseren dien je als tactisch leidinggevende in dit stadium zelf te doen. Het nemen van beslissingen in een crisisfase vergt lef en intuïtie. Uit onderzoek blijkt dat je beslissingen moet nemen op grond van 40 tot 70% beschikbare informatie. Wacht je te lang omdat je 100% informatie wilt, dan doemt er inmiddels weer een ander probleem op en blijf je achter de feiten aanlopen.

Terug naar het incident: informatie en analyse
Nadat de eenheden een binnenring hadden gevormd en er enige controle ontstond op de situatie was het beeld als volgt:

- Er was sprake van twee bekende verdachten die zich hadden verschanst in een dichtbevolkte omgeving. Ze maakten deel uit van een terroristisch netwerk, waar onderzoek naar gedaan werd door zowel politie als de inlichtingendienst.
- Men beschikte over tactieken en technieken die waren aangeleerd in opleidingskampen, zoals het barricaderen van de woning, het gooien van een handgranaat en het toepassen van de quick-look.
- Daarnaast had men zich gekleed in lange gewaden en begon men te zingen en te bidden, wat associaties opriep met de zelfmoordaanslag in het appartement in Madrid.
- Verder had men via de telefoon om versterking van andere leden van het netwerk gevraagd en had één van de verdachten aan zijn moeder gevraagd om te mogen sterven.
- De grootste dreiging voor de burgers in de omgeving, was het feit dat de verdachten aangaven over 20 kg explosieven te beschikken en voornemens waren zichzelf op te blazen.

Hoe schat je deze informatie in? De informatiebron wordt gevormd door de verdachten zelf en de informatie is niet te bevestigen. Ingrijpen of negeren? Ingrijpen betekent overheidsgeweld toepassen, niet ingrijpen kan leiden tot vele burgerslachtoffers indien er zich een ontploffing voordoet.

Door de interventie-organisatie in de eerste uren, werd het advies gegeven om de verdachten met precisieschutters uit te schakelen. Daarnaast werden er andere plannen aan het strategisch niveau aangeleverd om de crisis te beëindigen.
Gelijktijdig werd getracht de directe omgeving woning voor woning te evacueren. Het ontruimen van het portiek waar de woning van de verdachten deel van uitmaakte hield

[60] BVT staat voor het Beoordelen Van de Toestand, dit wordt met behulp van 7 gouden W's gedaan. OTVEM staat voor de Opdracht, het Terrein, de Verdachten, en de Eigen Middelen. Onder elke 'letter' zit een sub-checklist, zie ook bijlage 1. Deze checklist wordt voorafgaand aan elke interventie ingevuld.

[61] Om een veilig en verantwoord situatie-georiënteerd politieoptreden te bevorderen is de doel-aanpak-analyse ontwikkeld. De systematiek ervan is toepasbaar in iedere praktijksituatie. De basis van de doel-aanpak-analyse bestaat uit vijf vragen die iedere agent zich in een gevaarsituatie moet stellen. Hij gaat pas tot actie over nadat hij, zo mogelijk in samenspraak met collega's, deze vragen heeft beantwoord: 1a) Wat is mijn doel (opdracht)? 1b) Heb ik voldoende informatie? (7 gouden W's) 2) Wat zijn de risico's? 3) Wat mag ik? 4) Wat kan ik? 5) Hoe ga ik de situatie aanpakken.
Korter geformuleerd: Doel? Risico? Mag ik? Kan ik? Hoe?

[62] Zie ook http://gevaarbeheersing.homestead.com/beheersing.html of in het kader van gevaarherkenning de handzame folder van het Lectoraat Openbare Orde en Gevaarbeheersing (2008). De blauwe kern: de professionele basis bij conflict en gevaar. Apeldoorn: Politieacademie.

[63] LOODS: Locatie, Object, Omstandigheden, Dader, Slachtoffer. Voor elk onderwerp dienen de 7 gouden W's te worden beantwoord.

een groot gevaarsrisico in. Betreden door de politie was geen optie, bij het verlaten door medebewoners ontstond er steeds een reëel gevaar voor gijzelneming.

Gedurende de dag is er sprake van een grote en gestage stroom informatie die vanuit de binnenring naar buiten en retour moet. Welke informatie deel je en welke niet? En hoe? Bij het beantwoorden van deze vraag dient teruggegrepen te worden naar de formats en beslismodellen die eerder bij besluitvorming werden genoemd. Ze geven houvast en structuur. Niet alleen voor jezelf als leidinggevende, maar vooral ook voor het operationele niveau die in staat gesteld moet worden om hun moeilijke werk te doen. Het delen van de informatie gebeurde grotendeels via de telefoon.
Cruciale informatie werd door periodieke briefingen via de portofoon aan alle operationele individuen verstrekt, waarbij werd gecheckt of iedereen het had ontvangen en volledig had begrepen. Dit gold met name voor de geweldsbepalingen.

Actie
Aan het eind van de middag werd er door het bevoegd gezag (de driehoek, na goedkeuring van de minister van justitie en het college van PG´s) toestemming gegeven om één van de interventieplannen tot uitvoering te brengen. Dit behelsde het naar binnen schieten van traangas teneinde de verdachten te dwingen naar buiten te komen. In het plan waren vier scenario´s beschreven, met daaraan gekoppeld de geweldstoepassingen, oplopend van aanroepen, schieten ter aanhouding tot het toepassen van dodelijk geweld door scherpschutters.

Een ongelofelijk spannend moment voor de operationeel leidinggevenden rondom de woning, maar vooral ook voor de interventieleden. De informatie en aansturing kan nog zo perfect zijn, het zijn de individuen die het moeilijke werk uit moeten voeren.

Het gas zorgde ervoor dat de twee verdachten aan de achterzijde de woning verlieten waardoor ze zich op het balkon op de eerste etage bevonden.
Hierop werd hen bevolen een aantal handelingen te verrichten teneinde een veilige aanhouding te effectueren. Een verdachte voldeed hieraan, de andere weigerde dit.
Dit had tot gevolg dat er een dreigende situatie ontstond waarop hij met een schot in zijn schouder werd uitgeschakeld. Hierna konden de twee worden aangehouden. Volkomen in de lijn van de beschreven scenario´s en derhalve volkomen resultaatgericht.
Zelfs het toepassen van dodelijk geweld zou gerechtigd zijn geweest, onder andere omdat later bleek dat beide verdachten ten tijde van de aanhouding handgranaten in hun kleding bij zich droegen.

Het is te danken aan de individuele klasse van de uitvoerende eenheden dat erger is voorkomen en beide verdachten voor de rechter konden worden gebracht. Vanuit het oogpunt van leiderschap, samenwerking en informatiesturing hebben de tactisch en operationeel leidinggevenden rond de plaats delict een prestatie van formaat geleverd.

IGP lessen
Deze casus is een goede illustratie van het gehele IGP-proces. Alle kernbegrippen uit het gepresenteerde model komen aan de orde. Sturing, informatie verzameling, analyse, het delen van de informatie en de daadwerkelijke actie.

De kern van de situatie draait om relevante en actuele informatie, leiderschap en het nemen van beslissingen. Welke beslissing wordt op welk moment genomen. De gevolgen van een (verkeerde) beslissing kunnen in deze situatie fataal zijn.
Een ander aspect van deze casus is dat er ook allerlei politieke belangen zijn. De keuzes worden dus niet alleen genomen op basis van de informatie die er is, maar ook vanuit een maatschappelijk oogpunt. De sfeer in Nederland was op dat moment gespannen, escalatie lag op de loer. Dit heeft invloed op de afwegingen en keuzes die uiteindelijk worden gemaakt om bepaalde acties wel, of juist niet te doen.

Gebiedsscan overlast en criminaliteit

Wat
De sleutel tot succesvol veiligheidsbeleid is een goed beeld en gedegen analyse van de ontwikkelingen op het gebied van criminaliteit en overlast. Dat geldt op landelijk en regionaal niveau, maar zeker óók op lokaal niveau.
Tot op het niveau van wijk of buurt moet men weten wat er speelt op dit gebied. Alleen op die manier kunnen de belangrijkste problemen worden aangepakt. Het Programma Politie & Wetenschap liet hiertoe een methodiek ontwikkelen en valideren waarmee de wijkveiligheid kan worden gescand. De gebiedsscan criminaliteit en overlast wordt in de komende jaren landelijk ingevoerd. Met behulp van deze methodiek brengen politieteams op efficiënte en systematische wijze de belangrijkste thema's rondom criminaliteit en overlast tot op wijk- of buurtniveau in beeld. Kern van de methodiek is een unieke koppeling van straatkennis aan systeemkennis. De expertise van het wijkteam is daarbij van grote waarde.

IGP aspect(en)
Sturen met en op informatie; kwaliteit van informatie; analyse; intern delen van informatie en concrete activiteiten.

Waar
Landelijk gebruikte methodiek.

Hoe
De methodiek is gebaseerd op het maken van de koppeling tussen straatkennis (vooral van de wijkagent) en systeemkennis. De wijkagent is de deskundige als het gaat om overlast en criminaliteit in zijn verzorgingsgebied. Daarnaast is de betrokkenheid van bewoners en wijkorganisaties een belangrijke succesfactor. Uitgangspunt is dat wordt overgegaan van

incidentgericht naar probleemgericht politiewerk, waarbij de druk op acute noodhulp geleidelijk wordt verlicht door een meer structurele aanpak.

In een startbijeenkomst wordt een analyse over meerdere jaren gemaakt van misdrijven en incidenten. Op relevante thema's volgt een verdere verdiepingsslag, met verificatie in het veld. Verkeer en milieu krijgen bijzondere aandacht. Het wijkteam geeft vervolgens aan welke ontwikkelingen vooral aandacht verdienen en welke overlastlocaties, oorzaken, dadergroepen en dergelijke van belang zijn bij het zoeken naar een gepaste aanpak. Dit alles wordt vervolgens gekoppeld aan 'harde cijfers'.

Op basis van de inventarisatie van overlastlocaties worden *hotspot* kaarten gemaakt volgens een vast format. In een vervolgbijeenkomst worden de overlastlocaties één voor één besproken en geanalyseerd, met aandacht voor ernst van de overlast, dadergroepen, aangifte- en meldingsbereidheid et cetera. Ook wordt de Shortlist Groepscriminaliteit ingevuld en worden jeugdgroepen die bijzondere aandacht behoeven, geselecteerd. Het resultaat is een gemeentelijk overzicht in digitaal formaat van vier soorten overlastlocaties, kort beschreven en gerangschikt naar ernst voor prioritering. Een voorbeeld van zo een risicovoorziening kan een koffieshop zijn, waarover regelmatig signalen binnenkomen van geluidsoverlast, verkeerd geparkeerde auto's en jongeren die blowen op straat.

Voor een derde bijeenkomst wordt een analyse van dadergroepen gemaakt. Dit komt neer op het actualiseren, toetsen en verdiepen van dossierinformatie over CIE-subjecten en criminele samenwerkingsverbanden, zeer actieve veelplegers, 'vaste klanten' die zeer regelmatig contact met de politie hebben en notoire geweldplegers. Hierbij wordt gebruik gemaakt van short list methodiek voor jeugdgroepen. Tijdens de bijeenkomst worden de lijstjes met specifieke dader- of risicogroepen besproken. Daarbij wordt steeds gekeken naar (a) kent het team de persoon, (b) heeft men aanvullende actuele informatie en (c) ziet men aanknopingspunten voor een gerichte aanpak van bepaalde groepen. De opbrengsten van dit procesonderdeel zijn: selectie van interessante dader- of risicogroepen inclusief de personen daarvan 'oormerken', typeren, en indicatie beslag op politiecapaciteit én suggesties voor een mogelijke aanpak.

De prioriteiten die op basis van de gebiedsscans door de wijkteams worden geformuleerd, vormen leidraad voor het invullen van concrete activiteiten bij het gebiedsgebonden werk. Wijkteams worden door het jaar heen aangestuurd op basis van voornoemde prioriteiten. Dit vormt samen met de behaalde resultaten de basis bij het maken van werkplannen. De gebiedsscan is hiermee een belangrijk onderdeel van de interne beleidscyclus en fungeert als sturingsinstrument. Op deze manier beschikken de politie én haar strategische partners over een gezamenlijke informatiebasis, waarop het lokale veiligheidsbeleid wordt gebaseerd.

De signalering en advisering van het lokale bestuur over de belangrijkste problemen op het gebied van criminaliteit, onveiligheid en overlast geschiedt met behulp van het Lokale Criminaliteits- & Veiligheidsbeeld (ofwel het LCVB). Het LCVB is de (verplichte) jaarlijkse rapportage aan het gemeentebestuur. Dit past binnen de landelijke taakstelling van de politie. Onder verantwoordelijkheid van het landelijk Programmaontwikkeling Gebiedsgebonden Politie wordt de gebiedsscan landelijk geïmplementeerd in alle korpsen. Medio 2010 moet dat zijn gerealiseerd.

IGP lessen
De gebiedsscan is een instrument om het werk van gebiedsgebonden teams te ondersteunen. De uitkomsten zijn van invloed op de inzet van politiecapaciteit in het werkgebied, daarnaast genereert het informatie voor functionarissen in een beleid- of managementfunctie. De omgevingsscan brengt niet alleen onveiligheid in kaart, maar ook de draagkracht en het zelfoplossend vermogen van een buurt die onveiligheid kan voorkomen en andere beschermende factoren. De scan is erop gericht een inzet te ondersteunen die tot een duurzame veiligheid leidt. De scan is zo ingericht dat het wijkteam die zelf in belangrijke mate kan uitvoeren.
De prioriteiten die op basis van de gebiedsscans door de wijkteams worden geformuleerd, vormen leidraad voor het invullen van concrete activiteiten bij het gebiedsgebonden werk. Wijkteams worden door het jaar heen aangestuurd op basis van voornoemde prioriteiten. Dit vormt samen met de behaalde resultaten de basis bij het maken van werkplannen.
De gebiedsscan is hiermee een belangrijk onderdeel van de interne beleidscyclus.
Het fungeert als sturingsinstrument.
Op deze manier beschikken de politie én – zoals verderop duidelijk wordt – ook haar strategische partners over een gezamenlijke informatiebasis waarop het lokale veiligheidsbeleid wordt gebaseerd.

Samenvattend dient de gebiedsscan ter ondersteuning van systematische informatievergaring en probleemsturing. Deze scan is onderdeel van een lokale integrale veiligheidsscan. De inhoud van de scan beperkt zich tot informatie gerelateerd aan de politionele kerntaken.

De gebiedsscan levert gegevens op over:
- overtredingen, misdrijven en risicovolle ontwikkelingen met pleegplaats en -tijd;
- veiligheidsthema's die spelen in wijk, gemeente of bovenlokaal;
- 'beschermende factoren':
- getroffen maatregelen;
- sociaal netwerk en betrokkenheid en inzet rond veiligheid;
- netwerk professionals en betrokkenheid en inzet rond veiligheid;
- interactie tussen deze drie;
- verdachte of overlast bezorgende personen, hun gedrag, status, netwerk en verblijfplaats.
- cijfermatige en kwalitatieve gegevens:
  - zowel politiegegevens als gegevens van externe partners;
  - indicatoren met betrekking tot veiligheidsgevoelens;
  - gekoppeld aan een tijdsdimensie; bijvoorbeeld neemt veiligheid toe of af.

De gebiedsscan is daarmee geschikt voor:
- strategische weging van de veiligheidssituatie;
- om trends te onderkennen en toekomstscenario's te ontwikkelen;
- actueel tactisch/operationeel beeld van de veiligheidssituatie;
- korte termijn prioriteiten;
- analysedoeleinden, bepaling aanpak en ondersteuning evaluatie;
- kennisvergroting van teamleden en aansluitend bij het werkterrein;
- sturingsinformatie voor het team.

Werkmethode verkeerscontrole sleutelplaatsen

Wat
Uit opsporingsonderzoeken is bekend dat criminelen vaak met dienstverleners en nieuwe zakenpartners in contact komen door ontmoetingen in de informele sfeer. Zo is gebleken dat contacten tussen bijvoorbeeld drugssmokkelaars, vastgoedhandelaren en financiële dienstverleners tot stand zijn gekomen in bekende uitgaansgelegenheden in Amsterdam-Zuid.

IGP aspect(en)
Sturing met en op informatie; politiecultuur; briefen en debriefen; kwaliteit van info; info-organisatie; interne en externe samenwerking en actie.

Waar
Regiopolitie Amsterdam-Amstelland.

Hoe
De regiopolitie Amsterdam-Amstelland houdt met regelmaat verkeerscontroles bij de zogenoemde 'sleutelplaatsen': specifieke locaties zoals bepaalde horecagelegenheden, internetcafés en dergelijke waarvan bekend is dat er veelvuldig criminelen komen. De verkeerscontroles, georganiseerd door de Dienst Regionale Recherche-Zwacri, vinden gericht plaats op basis van eerder verzamelde informatie uit zeer diverse bronnen, zoals strafrechtelijke onderzoeken, internationale rechtshulpverzoeken en informatie van tipgevers. Deze werkwijze is goedgekeurd door de leiding van het OM-parket Amsterdam.

De verkeerscontroles verlopen zodanig dat de gecontroleerden zich veelal niet realiseren dat de politieactie samenhangt met de locatie die men bezocht. Bezoekers worden bij het verlaten van de locatie onopvallend waargenomen, waarna wordt doorgegeven met welk voertuig men vertrekt. De betreffende auto's worden vervolgens op enige afstand van de 'sleutelplaats' op basis van de wegenverkeerswet gecontroleerd door politiemedewerkers in een surveillanceauto. De uitzonderlijk grondige verkeerscontroles worden niet uitgevoerd door medewerkers uit de normale basispolitiezorg, maar door speciaal opgeleide rechercheurs die niet alleen naar legitimatie en autopapieren vragen maar ook op basis van vrijwilligheid medepassagiers en het voertuig onderzoeken en/of met medepassagiers een gesprek proberen aan te knopen. De controleteams, samengesteld uit medewerkers van verschillende diensten, worden ondersteund door een back office van waaruit direct velerlei registers kunnen worden geraadpleegd en die alle informatie direct nauwgezet muteert. Ook buitenlandse collega's zijn stand-by om persoons- en andere gegevens te verifiëren.

De beschreven praktijk is er één waarin de locatie van verkeerscontroles anders wordt gekozen dan in het verleden, en waarin naast de reguliere verkeerscontrole gepoogd wordt met de inzittenden in gesprek te komen om op deze wijze nog wat meer informatie in te winnen. Deze gesprekken worden uiteraard gevoerd op basis van vrijwilligheid.

IGP lessen
De acties leveren aanhoudingen op van personen in het bezit van wapens, drugs of grote geldbedragen. Soms loopt men tegen gezochte personen aan en volgt uit dien hoofde aanhouding. De gerichte informatievergaring is tevens van groot belang. Het geeft inzicht in de personen die de sleutelplaatsen bezoeken, in welk gezelschap zij verkeren en in welke voertuigen zij zich verplaatsen. Informatie die in latere opsporingsonderzoeken essentieel kan zijn, doordat al deze relaties zichtbaar worden gemaakt. De organiserende regionale recherche beoogt de methode uit te leren naar de collega's van de Bureaus Districtsrecherche, hetgeen een positieve invloed heeft op de professionalisering van deze medewerkers.

Aanpak verkeershufters

Wat
Veelplegers in het verkeer kunnen vrijwel ongehinderd doorgaan met het plegen van delicten, zolang ze hun boetes maar betalen. In Oss, waar tien veelplegers goed waren voor meer dan 250 verkeersovertredingen op jaarbasis, organiseerde de politie een pilot vanuit de IGP-gedachte.

IGP aspect(en)
Sturen met informatie; analyse; delen en actie.

Waar
Regiopolitie Brabant-Noord.

Hoe
Een top tien van 'verkeershufters' werd samengesteld op basis van gegevens uit politiedossiers van verkeersmisdrijven en van het Centraal Justitieel Incasso Bureau. Alle in 2006 bekeurde Ossenaren kwamen op een lijst. Hoe zwaarder de overtredingen, hoe hoger op de lijst. Tien 'verkeershufters' waren geselecteerd uit een groep van 73, die meer dan tien bekeuringen per jaar kregen. Na een brief paste 55 procent van de 73 verkeershufters hun verkeersgedrag aan. Ze werden ook telefonisch benaderd en velen vonden het heel vervelend om als 'verkeershufter in spe' te worden aangesproken. Bij de tien die intensief zijn gevolgd lag het percentage dat zijn gedrag in gunstige zin veranderde op 42. De top tien-chauffeurs kregen ook nog individueel de wijkagent op bezoek. Een van de tien Osse veelplegers is verhuisd door het hinderlijk volgen van de politie. Hij verklaarde tegenover de rechter op zitting alle aandacht spuugzat te zijn.

De politiecollega's tonen zich enthousiast over de aanpak, die niet veel extra tijd zou kosten. "Je bent toch op straat en gaat in sommige gevallen gericht op zoek. Het gaat niet ten koste van andere zaken." Het intensieve toezicht op de veelplegers kan door IGP zeer gericht gebeuren. "Als iemand om zeven uur naar zijn werk ging, stonden wij er om vijf voor zeven. We hebben ook onopvallend bij cafés staan posten. Er zat er één bij die eerst een andere man uit de kroeg met zijn auto een rondje liet rijden, voordat hij vervolgens zelf het café uit kwam en achter het stuur kroop. Toen hadden we hem."

Ook de rechters hadden waardering voor de proef. Met justitie was afgesproken dat de strafeisen voor de verkeershufters twintig procent hoger lagen, die eisen zijn door de rechters in alle gevallen overgenomen. Hufterig gedrag in het verkeer valt volgens de politie Brabant-Noord niet los te zien van ander asociaal gedrag. Zo waren zes van de tien gevolgde verkeershufters bekenden van de politie. "Er zat ook een veelpleger bij die al de nodige auto- en woninginbraken op zijn naam had staan. Bij eentje hebben we een hennepkwekerij ontdekt."

De regiopolitie Brabant-Noord heeft besloten de aanpak regionaal uit te rollen. Ambtenaren van het ministerie van Verkeer en Waterstaat bespreken met het Korps Landelijke Politie Diensten een mogelijke landelijke invoering.

IGP lessen
Analyse van informatie brengt personen in beeld die op meerdere gebieden als frequente wetsovertreders opereren. Gerichte actie brengt vervolgens bij een substantieel deel van de veelplegers gedragsverandering teweeg.

De toekomst: all-out IGP

Aanpak aangifte woninginbraak[64]

Wat
Mevrouw Van de Broek komt om 00.30 uur thuis en ziet dat er in haar woning is ingebroken.

IGP aspect(en)
Alle aspecten, van alerte collega's via zorgvuldig muteren en effectieve infosystemen met doordachte sturing naar productieve analyses, resultaten en aandachtige nazorg.

Waar
Regiopolitie Midden-West Brabant / Nederland.

Hoe

Intake en service
Mevrouw Van de Broek van de woninginbraak belt de politie om de inbraak te melden en krijgt een collega van Teleservice aan de telefoon. Deze spreekt met haar af dat de politie naar haar woning komt kijken. Ze krijgt het verzoek om de situatie zoveel mogelijk te laten zoals die is. Ook wordt haar gevraagd of er iemand voor haar gebeld moet worden, zodat ze niet alleen is. De medewerker van Teleservice stelt haar aan de telefoon zoveel mogelijk gerust en vertelt haar dat er zo snel mogelijk een politieauto zal worden gestuurd, maar dat ze niet kan inschatten hoe lang dit zal duren omdat zij vanuit Teleservice geen zicht heeft op hoe druk het op dit moment is.

Teleservice stelt aan mevrouw Van de Broek nog een aantal vragen die nodig zijn voor de noodhulp en de gemeenschappelijke meldkamer (het GMK) om de melding goed door te kunnen geven. Hiervoor heeft de collega een uitvraagprotocol woninginbraken, dat in samenwerking met noodhulp en de recherche is opgesteld. De melding wordt door de collega vastgelegd in BHV en vervolgens verzonden naar het GMK. Daar wordt ongeveer tien minuten later de melding uitgegeven. De collega's van de noodhulp wordt doorgegeven waar de inbraak is geweest, wie er ter plaatse is en wie de melding heeft gedaan.

Eerste opvang en afhandeling Noodhulp
Ongeveer 25 minuten na de melding van mevrouw Van de Broek arriveert de noodhulp bij de woning, waarna de collega's de aangifte opnemen. Om te zorgen dat ze niets vergeten hanteren ze een checklist aangifte woninginbraak, die ieder jaar opnieuw wordt vastgesteld vanuit het proces opsporing. In en rondom de woning bekijken de collega's of er technische sporen moeten worden veiliggesteld. Ook maken ze digitale foto's van de plaats van binnenkomst, de ruimtes die doorzocht zijn en de plaats waar de dader(s) vermoedelijk de woning hebben verlaten. In de achtertuin zien ze dat de dader(s) gebruik hebben gemaakt van de groencontainer om binnen te klimmen. Ook deze situatie wordt fotografisch vastgelegd. Omdat de kans aanwezig is dat het gaat regenen plaatsen de collega's de container in het schuurtje, zodat FTO deze kan bekijken op eventuele sporen. In de woning maken ze met mevrouw Van de Broek zodanige afspraken dat ze kan gaan slapen zonder dat er sporen verloren gaan. De collega die de aangifte heeft opgenomen doorloopt met mevrouw Van de Broek ook de woninginbrakenmap. Hij wijst haar vooral op het gestolen goederen formulier. Het is van belang dat ze op een zo goed mogelijke manier omschrijft welke spullen

[64] Met dank aan de heer Sterkens, Programma intelligence politie Nederland

zijn gestolen inclusief bekende bijzonderheden, serienummers et cetera. Samen met de map laat de collega zijn visitekaartje achter voor de aangeefster. Nadat de zoon van mevrouw Van de Broek is aangekomen verlaten de collega's van de noodhulp de woning. Eenmaal buiten kijken de twee collega's of er in de buurt nog bij iemand licht aan is. Mogelijk dat omwonenden iets gezien of gehoord hebben van de inbraak. Er blijken op twee adressen nog mensen wakker te zijn. Na aanbellen blijken deze niets gezien of gehoord te hebben. De namen van deze bewoners worden door de noodhulp opgeschreven. Ook aan de achterzijde van de woning kijken de collega's of er iemand nog wakker is. Dit omdat de brandgang door de dader(s) is gebruikt. Na ongeveer veertig minuten geven de collega's aan het GMK door dat ze afgewerkt zijn met de melding en eventueel weer inzetbaar zijn.

Eenmaal terug op het bureau muteren de collega's van de noodhulp hun waarnemingen, aangifte en verklaringen van de twee buurtbewoners. Ook zorgen ze dat de gemaakte foto's vanuit de camera overgezet worden op de daarvoor bestemde share van het korps MW-Brabant. Voor de collega's van FTO maken ze een proces-post aan waarin ze bij bijzonderheden vermelden dat de gehele woning zodanig op zijn kop is gezet dat het wenselijk is dat de woning in de ochtend wordt nagekeken. In een kort de-briefing gesprek met de chef van dienst vertellen ze kort wat ze gedaan en gezien hebben bij de woning van mevrouw Van de Broek.

Teamsecretariaat Noodhulp
De volgende ochtend leest de collega van het teamsecretariaat van de noodhulp de aangifte van de woningbraak door. Hij controleert aan de hand van de vastgestelde kwaliteitsnormen of de aangifte daaraan voldoet. De bekende checklist wordt ook nu gebruikt om de controle uit te voeren. Vervolgens kijkt deze collega of ook de andere afspraken (protocol afhandeling melding woninginbraak) zijn nagekomen. Ook dit protocol wordt jaarlijks uitgewerkt door de proceseigenaar opsporing en vastgesteld door het KMT. De collega's hebben prima werk geleverd.

Teamsecretariaat basisteam plaats delict
Ongeveer op het zelfde moment opent ook de collega van het teamsecretariaat van het basisteam waarbinnen de inbraak heeft plaatsgevonden de mutatie en aangifte. Deze collega kijkt of een vervolgactie (uitrechercheren) nodig is. Bij deze inbraak is alleen het voorgeschreven buurtonderzoek de opdracht die uitgezet moet worden. Hij maakt vervolgens de opdracht klaar met het daarbij passende informatiepakket (mappen woninginbraken om uit te reiken, visitekaartjes, brieven voor adressen waar bewoners niet thuis blijken te zijn en een kopie van de aangifte). Ook maakt hij een dia voor de briefing waarbij een van de digitale foto's wordt gebruikt die de collega's van de noodhulp hebben gemaakt. Vervolgens wordt binnen het teamsecretariaat een afspraak in de teamagenda gezet voor over drie weken voor een nabezoek in het kader van nazorg. Voor de eigen werkzaamheden van het teamsecretariaat wordt op de dag daarvoor ruimte gereserveerd om de stand van zaken op dat moment actueel te maken ten behoeve van dit nabezoek.
Tijdens het voorbereidingsoverleg kort voor de briefing met de chef van dienst, beslist deze dat de opdracht voor het buurtonderzoek aan de late dienst (15-23 uur) uitgereikt moet worden. Hij wil de dia in de briefing even laten zien omdat er de laatste tijd wel veel woninginbraken in deze omgeving plaatsvinden en hij de wijkagent de opdracht wil geven om in deze buurt hier en daar zijn netwerk aan te spreken. De medewerker van het teamsecretariaat maakt dan ook snel een tweede opdracht voor de wijkagent, waarin deze moet proberen informatie in te winnen over het veiligheidsgevoel in de wijk op dit moment en eventuele motivatie voor een preventietraject. Daarnaast krijgt hij de opdracht om vanuit zijn netwerk informatie in te winnen met betrekking tot de inbraken. Als informatiepakket krijgt de wijkagent bij de opdracht kopieën van alle beschikbare informatie van de inbraken van de laatste drie weken in deze wijk. De opdracht en het informatiepakket gaan in de bekende blauwe IGP map en worden door de chef van dienst na de briefing aan de wijkagent uitgereikt.

Informatieregisseur (DIK)
Ook de informatieregisseur woninginbraken op het district opent die ochtend de mutatie over de inbraak bij mevrouw Van de Broek. De inbraak past in een cluster van inbraken. Telefonisch maakt hij contact met het informatieknooppunt van FTO en geeft aan dat deze inbraak vandaag bezocht moet worden en als het kan in de ochtend. Tevens geeft hij aangetroffen bijzonderheden door van de FTO onderzoeken bij soortgelijke zaken.

FTO
Het is 08.30 uur en de medewerker van het teamsecretariaat van de FTO maakt de opdrachten klaar voor de collega's. Als informatiepakket gaat bij elk verzoek woninginbraak een kopie van de aangifte, de ontvangen procespost, een uitdraai van de gemaakte foto's en de gemaakte mutatie door de collega's van de noodhulp waarin mogelijk ook andere bijzonderheden staan. Nadat de collega FTO zijn onderzoek in de woning heeft gedaan, heeft hij weer even telefonisch contact met de informatieregisseur woninginbraken om zijn waarnemingen door te spreken. Eenmaal terug muteert hij zijn resultaten en heeft even contact met de sporencoördinator. Samen met de informatieregisseur heeft hij vastgesteld dat deze inbraak past in een cluster waar steeds een vuilniscontainer wordt gebruikt en die in een beperkt gebied nabij elkaar hebben plaatsgevonden. De sporencoördinator geeft het teamsecretariaat de opdracht dit cluster voor hem in beeld te brengen, waarna hij de gevonden sporen met elkaar kan gaan vergelijken.

Informatieregisseur (DIK)
De informatieregisseur woninginbraken ziet dat met de inbraak bij mevrouw Van de Broek er nu een cluster is binnen het district van in totaal elf zaken die qua werkwijze erg veel op elkaar lijken. Hij zet de opdracht uit aan de sporencoördinator van FTO om een rapportage te maken. Deze blijkt hier al mee doende te zijn. Ook plaatst hij de opdracht binnen het DBB om in de Basisvoorziening Opsporing na te kijken of met deze werkwijze er ooit al iemand is opgepakt. Tevens neemt hij zelf alle info uit buurtonderzoeken, aandachtvestigingen, relevante MMA en CIE informatie nog eens door. De analist binnen het DBB krijgt de opdracht van de informatieregisseur om deze hotspot in een geografisch beeld zichtbaar te maken. Uiteindelijk maakt de inforegisseur een activiteitenvoorstel voor het ODMT met het verzoek een tactisch onderzoek in te stellen

naar het cluster. Ook maakt hij een activiteitenvoorstel om binnen de wijk een preventieproject te starten (een best practice uit het district Oosterhout). Dit conform het regionale protocol waarin is vastgesteld dat clusters groter dan tien zaken in één teamgebied, door de districtsrecherche worden opgepakt met als opdracht te zoeken naar mogelijke daderindicatie. Daarnaast is vastgesteld dat bij dit soort clusters vanuit het basisteam een preventieproject wordt uitgezet om nog meer onrust en inbraken in de wijk te voorkomen. Buiten de activiteitenvoorstellen levert de inforegisseur ook het informatiedossier dat hij heeft opgemaakt. Dit is een regionaal vastgesteld standaard informatiedossier inclusief een ambtelijk verslag wat als het nodig is verwerkt kan worden in een einddossier. De activiteitenvoorstellen gaan kopie naar de regionale informatieregisseur woninginbraken.

Soortgelijke werkvoorbereiding wordt vanuit het districtelijk bedrijfsbureau ook gedaan bij zaken die vanuit het bekende case-creeningsmodel naar boven komen als zaak waar nog onderzoeksindicatie is. Dit zijn de niet-speerpuntzaken die vanuit het model tot prioriteit worden verheven. Ook deze worden binnen het bedrijfsbureau voorbereid door verdere aanpak. Zo wordt bijvoorbeeld in het geval van een bekende verdachte deze nagekeken in de BVH, BVO, veelplegerslijst, Tobiaslijst en mogelijke andere openstaande zaken. Op het moment van aanhouding kan deze persoon dan ook helemaal afgewerkt worden en hoeft de recherche deze inventarisatie niet meer te doen, maar kunnen zij onmiddellijk met de zaak aan de slag vanuit hun recherchetaak. Het onderdeel werkvoorbereiding binnen het bedrijfsbureau voorkomt dubbelingen en koppelt waar nodig informatief zaken dan wel personen door. Dergelijke zaken kunnen met een activiteitenvoorstel worden aangeboden aan het ODMT dan wel OTMT waar de zaak opgepakt zou moeten worden conform beleidsafspraken.

ODMT behandeling
In het voorbereidingsoverleg van het ODMT bekijkt de districtschef de activiteitenvoorstellen. Hij neemt de voorstellen op in het voorgenomen besluit. Tijdens het ODMT worden de activiteitenvoorstellen dan ook vastgesteld. De recherchechef krijgt de opdracht het onderzoek uit te voeren en de teamchef krijgt de opdracht het preventieproject in gang te zetten. De recherchechef en de teamchef krijgen naast het activiteitenvoorstel ook het informatiedossier mee. Tijdens het OTMT van de recherche zal de recherchechef het activiteitenvoorstel toelichten en uitgeven.

Onderzoek Districtsrecherche
Na twee dagen rechercheren lukt het de districtelijke recherche om een indicatie naar boven te halen van de mogelijke dadergroep. De leidende factor binnen deze groepering is Piet Boeuf. De districtsrecherche krijgt de opdracht om uit de systemen alle beschikbare informatie over Piet en zijn maten, van het laatste half jaar naar boven te halen. Daarnaast is uit het onderzoek naar voren gekomen dat men vermoedelijk gebruik maakt van een personenauto. Vandaar dat ook de opdracht wordt gegeven om de voertuigen die op naam staan van Piet in kaart te brengen. Ook hier van het afgelopen half jaar.
Het teamsecretariaat gaat ter ondersteuning van het onderzoek aan de slag met bevragen. Uiteindelijk blijkt Piet het afgelopen halfjaar drie adressen te hebben gehad. Middels een IGP opdracht wordt een opdracht verzonden naar het RIK (unit I en I) om in de beschikbare bronnen na te gaan welke voertuigen op naam van Piet hebben gestaan, dan wel op de adressen waar deze heeft gewoond. Een dag later krijgt het teamsecretariaat via een mail antwoord van het RIK. Nog net voor de middaglunch bespreekt de collega van het teamsecretariaat de gevonden informatie met de tactisch coördinator van het onderzoek. Belangrijk detail uit de informatie is dat Piet in het verleden vaak gebruik heeft gemaakt van een tweede handszaak om zijn gestolen goed kwijt te raken. In overleg met de tactisch leider van het onderzoek neemt het teamsecretariaat de opdracht mee om rondom dit adres de actuele informatie van de laatste maand naar boven te halen (wie is bewoner / eigenaar / inschrijving KVK / voertuigen op het adres etc.). Een collega gaat zelf binnen BVH de laatste maand rondom het adres bekijken. De andere vragen formeert hij in een opdracht voor het RIK en stuurt deze naar de IGP postbus van de regionale unit I en I. In een kort telefonisch contact met deze unit licht hij nog wat toe, zodat men daar beter kan inschatten wat de uiteindelijke vraagstelling is. Afgesproken wordt dat op het einde van de dag even contact zal worden opgenomen door de collega binnen de unit I en I die deze onderzoeksvraag gaat behandelen om door te spreken wat men al heeft kunnen vinden. Men geeft vervolgens aan ongeveer in twee werkdagen een compleet beeld te kunnen geven.
Na twee dagen is er een afstemmingoverleg tussen de tactisch leider van het onderzoek, een leidinggevende van de recherche en de medewerker van het teamsecretariaat. Gezien de informatie wordt duidelijk dat Piet en zijn handlangers te bestempelen zijn als een criminele organisatie die, gelet op ervaringen uit het verleden met Piet, niet vanuit een districtsrecherche aangepakt kan worden. De noodzakelijke opsporingsmiddelen en capaciteit zijn te groot voor het district. Vandaar dat een activiteitenvoorstel wordt geschreven wat de recherchechef indient in het ODMT. Uiteindelijk is het voorstel om van deze zaak een zogenaamd Gezamenlijke Aanpak Districts Overschrijdende Criminaliteit (GADOC) onderzoek te maken.

Voorbereiding en behandeling OKMT
Met toestemming van de districtsleiding wordt de zaak ingebracht in het RON (regionaal opsporingsnetwerk) overleg. Hier worden onder andere de grotere recherchezaken voorbereid voor het OKMT. Tevens wordt vanuit de vele voorstellen een eerste weging gemaakt. De divisiechef neemt vanuit dit overleg het activiteitenvoorstel mee naar het voorbereidingoverleg van het OKMT. Daar wordt in afstemming met de korpsleiding een concept besluit OKMT voorbereid. Naast de divisiechef recherche nemen tevens de regionale informatiecoördinator en een medewerker van SO regionaal, deel aan dit voorbereidingsoverleg. Uiteindelijk worden in het OKMT alle voorstellen besproken met daarbij de inschatting van het RON. Het activiteitenvoorstel wordt goedgekeurd en de divisiechef recherche krijgt de opdracht het onderzoek uit te voeren overeenkomstig de regionale afspraken.

Nazorg vanuit Basisteam
Inmiddels zijn drie weken verstreken na de inbraak bij mevrouw Van de Broek. De dag voordat de wijkagent een nabezoek zal plegen, ziet het teamsecretariaat van het team in BHV

dat deze zaak is opgepakt door een bovendistrictelijk rechercheteam. De zaak blijkt nog niet opgelost. Ook gestolen goederen zijn niet teruggevonden, buiten een reistas die in het buitengebied is aangetroffen door een jachtopzichter. Mevrouw Van de Broek heeft deze ongeveer twee weken geleden teruggekregen. Met deze actuele informatie krijgt de wijkagent de volgende dag de opdracht van de leidinggevende om een nabezoek te doen. In de debriefing blijkt dat mevrouw Van de Broek nog erg bang is.

Uitvoeren besluit OKMT binnen Opsporing
Ook binnen het rechercheteam wat uiteindelijk de zaak krijgt toebedeeld is er een soortgelijke werkverdeling tussen de recherchevakmensen en de collega's van het teamsecretariaat. Bij de start van het onderzoek worden ook de wijkagent van de verblijfplaats van Piet en de wijkagent van de tweede handswinkel betrokken en geïnformeerd. Deze krijgen de opdracht mee om daar waar ze binnen hun netwerk informatie opdoen die relevant kan zijn voor het onderzoek, deze kenbaar te maken aan het onderzoeksteam. Uiteindelijk weet men Piet na drie weken aan te houden en kan een proces verbaal worden opgemaakt voor in totaal 24 woninginbraken in de regio.

Afronding opsporing en nazorg benadeelde
Nadat de zaak is afgerond, krijgt men op het districtelijk bedrijfsbureau via de IGP postbus, de opdracht de originele aangifte op te sturen omdat de zaak is opgelost. Overeenkomstig afspraken worden de TIK punten van het district in kennis gesteld (IGP postbus) en wordt de zaak binnen BVO afgecoördineerd. De originele aangifte wordt opgestuurd naar het onderzoeksteam zodat deze in het procesverbaal ten behoeve van justitie gevoegd kan worden.

De volgende ochtend ziet het teamsecretariaat op het team dat de zaak is opgelost. De leidinggevende beslist om deze mededeling op te nemen in de briefing, zodat collega's zien dat de inspanningen van het eigen team uiteindelijk weer succes hebben opgeleverd. Daarnaast wil hij dat de wijkagent die vandaag in dienst is, persoonlijk mevrouw Van de Broek in kennis stelt van deze opgeloste zaak. Uit het vorige nabezoek bleek namelijk (de-briefing) dat mevr. Van de Broek wel erg bang was geworden en bijna niet kon slapen. De medewerker van het teamsecretariaat had deze informatie nog eens teruggehaald uit het systeem (BHV mutatie van de wijkagent nabezoek). Verder had mevrouw Van de Broek de indruk dat er iemand het op haar had gemunt. Nu is uit het onderzoek duidelijk naar voren gekomen dat het meer een toevalligheid is geweest dan een gerichte inbraak. Mogelijk dat ze dan wat rustiger kan slapen.

Ook in de briefing van de districtsrecherche, het districtelijk bedrijfsbureau, de districtelijke noodhulp en bij intake en service, wordt het resultaat aan de collega's kenbaar gemaakt.

Tijdens de briefing op het basisteam gaat er een zucht door de briefingruimte dat de hausse aan inbraken hopelijk tot staan is gebracht. Een paar uur later slaakt ook mevrouw Van de Broek een zucht en dankt de wijkagent voor zijn bezoek.

Het alternatief: een onderzoekscommissie naar falende politie

Wanneer de Nederlandse politie er niet in zou slagen om een effectief functionerende informatieorganisatie neer te zetten, lopen we grotere risico's dan alleen gemiste kansen, niet opgeloste zaken en onderbenutting van schaarse capaciteit. Een recent voorbeeld uit Groot-Brittannië illustreert wat er kan gebeuren als essentiële politie-informatie niet tijdig, correct en volledig bij de juiste belanghebbenden terecht komt.

De *Humberside Police* in het Verenigd Koninkrijk werd in 2004 door een onderzoekscommissie, ingesteld door het *Home Office*, verantwoordelijk gehouden voor het kunnen plaatsvinden van de moord op twee jonge meisjes. Jessica Chapman en Holly Wells zaten op de school waar de dader, Ian Huntley, sinds drie jaar werkte als conciërge. De *Bichard Inquiry* wees uit dat Huntley bij de politie in beeld was gekomen in relatie tot niet minder dan acht afzonderlijke zedendelicten in de periode 1995-1999. Die informatie kwam echter niet boven water bij het verplichte antecedentenonderzoek toen Huntley bij de school solliciteerde.

Dit fatale tekortschieten was volgens de commissie te wijten aan de fundamenteel gebrekkige informatiehuishouding van het korps. Er werden meerdere, deels verouderde systemen gebruikt en politiemedewerkers op alle niveaus bleken in het geheel niet op de hoogte hoe informatie moest worden ingevoerd of geschoond.

Inmiddels heeft het korps een nieuw en geïntegreerd informatiesysteem in gebruik genomen, waarin onder meer bij nieuwe invoer automatisch wordt geverifieerd of er al informatie over de betrokkene bekend is. Fonetische verschrijvingen, aliassen en dergelijke komen daarbij vanzelf naar voren. De informatie wordt voortdurend up-to-date gehouden en *command & control* en intelligence zijn gekoppeld. Ook zijn alle gegevens over een subject bijeengebracht, zodat er geen informatie meer verloren raakt in diverse systemen ('silo's'). In 2010 moeten alle Britse korpsen aan de nieuwe kwaliteitsstandaard voldoen.[65]

[65] Mason (2009).

Dankwoord

Het schrijven van de doctrine intelligence-gestuurd politiewerk 1.0 was een leuke en uitdagende klus. Het is een eerste stap in een reeks publicaties en updates die zullen volgen. Maar in deze doctrine, de versie 1.0 is de basis en eerste steen gelegd.
Een goed initiatief van de opdrachtgever om op dit belangrijke onderwerp te investeren. Hopelijk gaat het boek veel en vaak gebruikt worden.

Er zijn tal van collega's die op enigerlei wijze hun medewerking hebben verleend aan het tot stand komen van dit boek. Hiervoor wil ik hen graag hartelijk danken. Zonder hen had dit boek niet tot stand kunnen komen.

Allereerst woorden van dank voor de collega's uit het land die ons uitgebreid te woord hebben gestaan en kennis hebben laten maken met de invulling van IGP in hun korps. Vol enthousiasme deelden jullie je kennis, ervaring en visie met ons. Het is mooi te zien dat de betrokkenheid bij IGP volop leeft c.q begint te leven binnen de korpsen.

Verder woorden van dank voor de teamleden van het Programma intelligence politie Nederland. Gedurende het traject is er regelmatig contact geweest, en in de eindfase heeft het team de laatste conceptversie becommentarieerd. Het was prettig en constructief om met jullie samen te werken. Ook de collega's van de Politieacademie die in de eindfase de tekst van het boek kritisch hebben doorgenomen, dank hiervoor. De opmerkingen en suggesties waren waardevol.

Tot slot een speciaal woord van dank aan de medeauteur en onderzoeksassistent. Peter, de samenwerking was (weer) inspirerend en aangenaam. Lous, de rol van onderzoeksassistente past prima bij je, je betrokkenheid en inzet was groot. Bedankt voor de prettige samenwerking.

Dr. Nicolien Kop
Projectleider

Afkortingen

ABRIO	Aanpak Bedrijfsvoering Recherche, Informatiehuishouding en Opleiding
AIVD	Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
BOD	Bijzondere Opsporingsdienst
BPZ	Basis Politiezorg
CBA	Criminaliteitsbeeldanalyse
CIE	Criminele Inlichtingen Eenheid
CVB	Criminaliteits- en Veligheidsbeeld
DIC	District Informatie Coördinator (in regio Utrecht)
DIK	Districtelijk Informatie Knooppunt
DIN	Doelen-inspanningennetwerk
ECIM	European Criminal Intelligence Model
FIOD	Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst
IGO	Informatiegestuurde opsporing
IGP	Informatiegestuurde politie (oud)
IGP	Intelligencegestuurd politiewerk (nieuw)
IGV	Informatiegestuurde veiligheidszorg
KIK	Korpsinformatieknooppunt (het 'RIK' van het KLPD)
KLPD	Korps Landelijke Politie Diensten
MIVD	Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
NDB	Nationaal Dreigingsbeeld
NIK	Nationaal Informatie Knooppunt
NIM	Nationaal Intelligence Model
OCTA	Organised Crime Threat Assessment
OM	Openbaar Ministerie
PKN	Politiekennisnet
PVAGM	Programma Versterking Aanpak Georganiseerde Misdaad
RID	Regionale Inlichtingen Dienst
RIK	Regionaal Informatie Knooppunt
RVH	Raad van Hoofdcommissarissen
SBG	Strategische Beleidsgroep
SBGi	Strategische Beleidsgroep Intelligence
UISM	Utrechts Informatiegericht Sturingsmodel
vtsPN	Voorziening tot samenwerking Politie Nederland
WPG	Wet Politiegegevens

Referenties

Abrio (2002). *Sturingsmodel IGP: het sturen, afstemmen en monitoren binnen de opsporing (concept 4).* Woerden: werkgroep Deltatask.

Beek, D. van (2006). *De intelligente organisatie: prestatieverbetering en organisatie-ontwikkeling met Business Intelligence.* Den Bosch: Tutein Nolthenius.

Bel, D. van der, Hoorn, A.M. van & Pieters, J.J.T.M. (2007). *Informatie en opsporing. Handboek informatieverwerving, -verwerking en -verstrekking ten behoeve van de opsporingspraktijk.* Zeist: uitgeverij Kerckebosch Zutphen: Studiecentrum Rechtspleging.

Bloemhoff, S. & Mans, A. (2004). *'Hoe krijg je ze mee?'.* Raad van Hoofdcommissarissen: ABRIO.

Calster, P. van & Vis, T. (2008). Veranderingsprocessen bij politie: Intelligence-Led Policing. Panopticon: *Tijdschrift voor Strafrecht, Criminologie en Forensisch welzijnswerk,* nr. 5, p.68-86.

Cornellissen, H. (2009). *Stap in de wereld die IGP heet: de juiste dingen doen en de juiste dingen doen.* Politie Brabant-Noord.

Cornelissen, H. (2008). *Eindrapportage IGP.* Interne Notitie Politie Brabant-Noord.

Garssen, A. (2006). *Verstoren … of … (ver)binden? 'hoe geeft de wijkagent in Nederland, Engeland, België en Duitsland inhoud aan het vroegtijdig signaleren van radicalisme en islamitisch terrorisme?'* Meesterstuk Leergang Internationale Politie Oriëntatie van Instituut Clingendael & de School voor Politieleiderschap.

Gill, P. (2000). *Rounding up the Usual Suspects? Developments in Contemporary Law Enforcement Intelligence.* Aldershot: Ashgate.

Hamer, P. den, Kuiper, A.P. & Sietsma, J. (2005). *De organisatie van business intelligence.* Den Haag : Academic Service.

Harfield, C., MacVean, A. Grieve, J.G.D. & Phillips, D. (2008). *The Handbook of Intelligent Policing: consilience, crime control, and community safety.* Oxford: University Press.

Hert, P. de, Huisman, W. & Vis, T. (2005). Intelligence led Policing ontleed. *Tijdschrift voor Criminologie,* 47 (4), p.365-375.

Hobbs, D. (2002). Going Down the Glocal: *The Local Context of Organised Crime. The Howard Journal of Criminal Justice,* 37, p.407-422.

Huisman, A. (2006). *Informatie Gestuurde Politie: De tijd en moeite waard?!* Afstudeerscriptie Bestuurskunde. Universiteit Twente.

IGP-krant (2006). Regiopolitie Hollands-Midden.

Jansen, H.A. (2007). *Informatiegestuurde politie: historisch perspectief.* Interne rapportage IGP. Lectoraat Criminaliteitsbeheersing & Recherchekunde.

Jansen, H. (2005). Informatiegestuurde politie. Van actief afwachten, naar actief aansturen. In: T. van den Broeck et al. (red.), *Intelligence Led Policing,* p.34-55. Brussel: Politeia.

Kleiven, M.E. & Harfield, C. (2008). Europol and the Understanding of Intelligence. In: C. Harfield, A.MacVean, J.G. Grieve and D. Phillips (Eds.), *The Handbook of Intelligent Policing: Consilience, Crime Control, And Community Safety,* p.195-204. Oxford: Oxford University Press.

KLPD (2008). *Nationaal dreigingsbeeld 2008: georganiseerde criminaliteit.* Zoetermeer: IPOL.

KLPD (2004). *Nationaal dreigingsbeeld: zware of georganiseerde criminaliteit.* Zoetermeer: Dienst Nationale Recherche Informatie.

Kop, N., Derksen, T., Lee, R. van der & Hoekendijk, J. (2007). *Informatie-inwinning in de 'bovenwereld': de wereld op zijn kop.* Politieacademie onderzoeksreeks nr. 21. Apeldoorn: Elsevier Overheid.

Lassche, E. & Bataille, S. (2008). *Utrechts Informatiegericht SturingsModel: kiezen en monitoren werkaanbod en capaciteit m.b.v. werkplannen en capaciteitsplannen.* Regiopolitie Utrecht.

Lectoraat Openbare Orde en Gevaarbeheersing (2008). *De blauwe kern: de professionele basis bij conflict en gevaar.* Apeldoorn: Politieacademie.

Maas, R. (2008). *Informatiegestuurde politie in volle omvang.* Politieregio Hollands-Midden.

Maas, R., Altena, A., Sterkens, H. Bijl, R. & van der Meer, H. (2007). *Implementatie van het IGP-concept.* Interne rapportage IGP. Lectoraat Criminaliteitsbeheersing & Recherchekunde.

Mason, G. (2009). Intelligent design. *Police Review, January,* p.28-29.

Michels K.J.A & van Wijk, A.H (2008). *IGP denken en het Openbaar Ministerie.* Interne rapportage IGP. Lectoraat Criminaliteitsbeheersing & Recherchekunde.

Meesters, P., Kortkaas, J. & Tragter, M. (1999). Intelligence Led Policing: nieuw concept voor integratie van oude adagia. *Tijdschrift voor Criminologie,* 41 (4), p.419-429.

Meesters, P. & Niemeijer, B. (2000). Criminaliteitsbeeldanalyse: problemen en mogelijkheden. In: H. Moerland & B. Rovers (red). *Criminaliteitsanalyse in Nederland.* Den Haag: Elsevier, p.293-306.

Minnebo, P. (2007). *Criminaliteitsanalyse verklaard : aanzetten voor verdere ontwikkeling van criminaliteitsanalyse.* Den Haag: Reed Business Information.

Mors, J.H. ter & Brink, L.T. ten (2008). *Programmaplan Intelligence 2008: sturing, informatieorganisatie, verbetering & innovatie.* De Bilt: vtsPN.

Nieuwenhuis, M. van & Kuijlaars, G. (2008). *ICT-Meerjarenplan: Applicatieportfolio, domein 04. Informatie.* Concept. De Bilt: vtsPN.

Panhuis, P. van (2008). Informatiegestuurde Politie en criminaliteitsanalyse. In: Stol, W. & van Wijk, A. (red). *Inleiding criminaliteit en opsporing,* p.221-235. De Haag: Boom Juridische uitgevers.

Paulissen, W. (2007). *Sturingsmodel en leiderschap.* Interne rapportage IGP. Lectoraat Criminaliteitsbeheersing & Recherchekunde.

Referenties

Phillips, D., Caless, B. & Bryant, R. (2007). *Intelligence and its Application to Contemporary Policing.* Policing, A Journal of Policy and Practice, 1, nr4, p.438-446.

Politie en Openbaar Ministerie (2008). *Bovenregionaal Recherche Overleg,* Jaarverslag 2007. 's-Hertogenbosch: Stafbureau BRO / IPOL.

Politie IJsselland (2008). *Lokaal Criminaliteits- en Veligheidsbeeld 2008.* Deventer: Politie IJsselland.

Programma Intelligence Politie Nederland (2008). *Architectuur van de informatie-organisatie in 2010.* Waterlijn. De Bilt: vtsPN.

Project initiatie document (2007). *Politie-onderwijs in 'Intelligence led policing': focus verbinden.* Apeldoorn: Politieacademie.

Raad van Hoofdcommissarissen (2005). *Politie in ontwikkeling.* Den Haag: Nederlands Politie Instituut.

Raad van Hoofdcommissarissen (2005). *Informatie-Gestuurde Politie: sturen op resultaat.* Houten: ABRIO.

Ratcliffe, J.H. (2008). *Intelligence-Led Policing.* Cullompton, Devon: Willan Publishing.

Ratcliffe, J.H. (2004). *Strategic Thinking in Criminal Intelligence.* Sydney: Federation Press.

Ratcliffe, J.H. (2003). *Intelligence-Led Policing. Trends & issues in crime and criminal justice,* 213, p.1-6.

Ratcliffe, J.H. (2002). Intelligence-led policing and the problems of turning rhetoric into practice. *Policing & Society* 12(1), p.53-66.

Regionaal College Amsterdam-Amstelland (2008). *Regionaal Veiligheidsplan Amsterdam-Amstelland 2007 - 2010/11*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam, Directie Openbare Orde en Veiligheid.

Regiopolitie Noord-Holland Noord en Zaanstreek-Waterland (2006). *Terrorisme tegenhouden: weet waar je op moet letten.*

Ridley, N. (2008). Pan-European Law Enforcement Strategic Analysis: Trends and Concerns. In: C. Harfield, A. MacVean, J.G.D. Grieve and D. Phillips (Eds.), *The Handbook of Intelligent Policing: Consilience, Crime Control, And Community Safety,* p.131-144. Oxford: Oxford University Press.

Strategische BeleidsGroep intelligence (2008). *Waakzaam tussen wijk en wereld: Nationaal intelligence model, sturen op en met informatie.*

Tamerus, J., Horsten, P. & van den Bogert, E. (2005). *Tegenhouden ontrafeld.* KLPD, politie Zuid-holland-zuid en politie Haaglanden.

Tilley, N. (2003). Problem-oriented Policing, Intelligence Led Policing and the National Intelligence Model; http://www.ucl.ac.uk/jdi/downloads/publications/crime_science_short_reports/problem_oriented_policing.pdf, geraadpleegd maart 2009.

Turban, E., Sharda, R., Aronson, J. & King, D. (2007). *Business Intelligence: a managerial approach.* Harlow: Prentice Hall.

Versteegh, P. (2005). *Informatiegestuurde veiligheidszorg.* Dordrecht: SMVP Productions.

vtsPN (2008). *Informatiefolder BlueView.* De Bilt: vtsPN.

vtsPN (2009). *De BVI (Basisvoorziening Informatie) fundament voor IGP.* Hand-out behorende bij workshop 1 op de NIK-dag 'for your eyes only: digitale tools voor de opsporing' d.d. 15 januari 2009.

http://www.jratcliffe.net
www.popcenter.org
http://achternaam.politieacademie.politie.nl/vk/rhcboards/os/opops/opopsintel/default.aspx
http://pkn.politieacademie.politie.nl/intranet/IGP

Bijlage 1

BESLISMODEL/ CHECKLIST / BRIEFINGFORMULIER (BVT OTVEM)

Appel:

BVT
Wat:
Wie:
Waar:
Waarom:
Waarmee:
Wanneer:
Welke wijze:

BELEID/OPDRACHT

TERREIN
Plaats:
Wijk:
Straat:
Contacten in de wijk:
Aanrijroute:
Type woning:
Plattegronden wijk/woning:
Luchtfoto:
Hindernissen:
Waarnemingsmogelijkheden:

VERDACHTE(N)
Foto:
Personalia:
Signalement:
Eigenaardigheden:
Antecedenten:
Ziekte/drugs:

Middelen:
Bewapening:
Voertuigen:
Gevechtswaarde:
Aanwezigen:
Samenstelling:

Positie:
Dieren:

EIGEN MIDDELEN
Personeel:
Tenue:
Voertuigen:
Verbindingen
Materiaal:
Bewapening:

(NIET) POLITIONELE ONDERSTEUNING
OT:
Vaste post:
TAP:
Afvoer:
Zoeking:
Ambulance/Brandweer e.d.

UITVOERING
Plan:
Noodplan:
Geweldsinstructie:
Tolerantiegrenzen:

SPECIFIEK PLAN
Opdracht operationele eenheden:

PLOEG

MATERIAAL

VOERTUIGEN

COORDINERENDE BEPALINGEN
Uur U:
Deadline:
Verzamelpunt+evaluatie:
Voeding/ verzorging

POLITIE