

Onderlegger bij manifest, versie 1.01

Politie in Digitale Transformatie: wat gaan we doen?

Hoe bundelen we onze krachten en begeleiden we de politie naar de digitaliserende toekomst.

Programmadirecteuren - werkgroep Manifest

13-4-2021

INHOUD

Waarom een manifest?.....	2
Digitale transformatie van de samenleving	1
Veranderingen in de politietaak.....	4
De verbinding met burgers	4
De verbinding met ketenprofessionals en netwerken.....	5
De ontwikkeling naar datagestuurd werken.....	6
Het vergroten van het handelend en oplossend vermogen	7
Strategie: digital capability model.....	9
Wat gaan we doen: het state-of-the-art framework	11
Bibliografie	13
Afspraken 24uurs programmadirecteuren	13

WAAROM EEN MANIFEST?

Een manifest is bedoeld als een openlijke bekendmaking van duidelijke standpunten en koers. In het geval van digitale transformatie in relatie tot de politie: wat verstaan we eronder? Wat is belangrijk? Hoe gaan we ermee om? Hoe werken we samen?

Digitale Transformatie moet worden gezien als een “van-naar”, een beweging. Het manifest gaat dus ook over verandering en beweging. Wat is dan de beroepscode, het fundament waarop we die beweging baseren? Onze missie is en blijft “waakzaam en dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat”. Als de politie verandert als gevolg van digitale transformatie, dan doen wij dat “by the book”: wat is ons houvast? En tegelijk: we willen onszelf wel uitdagen en prikkelen om in beweging te komen. Dus hoe kunnen we ontwikkelen, loslaten en experimenteren en tegelijk blijven staan voor onze waarden en voor onze resultaten.

We hebben ervoor gekozen het manifest zelf geen document te laten zijn, maar de oprechte en uitgesproken overtuiging van talentvolle collega’s die dagelijks vooropgaan in de digitale transformatie: het manifest is een video boodschap.

Dit document moet worden gezien als een onderlegger bij dit manifest. We staan eerst kort stil bij wat we onder digitale transformatie verstaan, om vervolgens in te zoomen op de trends, waarvan we nu weten dat deze de grootste impact (zullen) gaan hebben op de politietoek. Dat leidt tot de noodzaak om strategische keuzes te maken, die richting geven aan hoe de politieorganisatie mee-verandert met de digitaliserende samenleving. Van daaruit formuleren we een aantal handelingsperspectieven die centraal staan bij de manier waarop de politie aan deze verandering vormgeeft.

5.2.1



Programmadirecteuren werkgroep Manifest

5.1.2.e



Met bijzondere dank aan:

5.1.2.e



En aan de vele overige collega’s die hebben meegedacht over het manifest of hebben meegeschreven aan deze onderlegger.

Utrecht, april 2020

Door de eeuwen heen hebben nieuwe technologieën bestaande patronen steeds beïnvloed, soms met maatschappelijke revolutie tot gevolg. De eerste twee industriële revoluties draaiden om veranderingen in onze productieprocessen als gevolg van (stoom)machines en liepen tot de Tweede Wereldoorlog. De derde technologische omwenteling is informatie-gerelateerd en daarmee van een andere dimensie. Die revolutie zette halverwege de 20e eeuw in, met de komst van computers en internet. Doordat informatie sneller verspreid kon worden en digitale middelen bijna onbegrensd geproduceerd kunnen worden tegen geringe marginale kosten, veranderden de waardenketens en konden organisaties veranderen en meer als regisseur gaan optreden. Deze derde revolutie is overigens nog steeds gaande, juist ook bij overheden.

Het tijdperk dat nu aanstaande is, kenmerkt zich doordat technologie en mensen integreren: een vierde revolutie. Het gaat daarbij niet alleen om big data en kunstmatige intelligentie, maar ook om nano- en DNA-technologie, het gebruik van nieuwe lokale en instant productiemethoden (zoals bijvoorbeeld 3D-printing), nieuwe vormen van energieopwekking en gedistribueerde netwerken (die een verandering in de verhoudingen tussen centrale en lokale regie inleiden). Dit heeft tot gevolg dat een fundamenteel verandering komt in de manier waarop we leven, werken en ons tot elkaar verhouden. De samenleving verandert van een situatie waarin traditionele instituties de dienst uitmaken, en mensen vooral afnemers zijn van diensten en producten, naar een pluriforme samenleving van actoren die in wisselende samenstellingen met elkaar verbindingen aangaan. De individu heeft potentieel een directe impact op het wereldtoneel. Dat betekent dat bijvoorbeeld nieuwe verdienmodellen, samenwerkingsvormen en maatschappelijke onderstromen heel snel kunnen ontstaan. De beschikbaarheid van data en verbindingen speelt daarbij een cruciale rol.

Al deze veranderingen vatten we samen onder de term “digitale transformatie”. Digitale transformatie gaat dus niet primair over technologie, maar over de veranderende relatie tussen mens, technologie en omgeving. Dit vraagt om een continue herijking van de rol van de organisatie en haar medewerkers in de netwerksamenleving. Omdat we niet precies weten hoe en wat er gaat veranderen, vereist het een andere mindset op alle niveaus en zullen we moeten werken aan de vaardigheden die nodig zijn om op een nieuwe manier met elkaar samen te werken. We moeten ‘verandervaardig’ worden.

Door digitalisering van de samenleving, het daarmee beschikbaar komen van enorme hoeveelheden data, en het sneller en gemakkelijker kunnen reproduceren van diensten en producten in een korte tijdspanne, ontstaan exponentiële en disruptieve effecten. Die leiden tot volledig nieuwe businessmodellen en bedrijven (bijvoorbeeld AirBnB of Über), maar ook tot een zich sneller verspreidende criminaliteit en mogelijk snel tot veel slachtoffers daarvan.

In het onderzoek “Trends in organiseren: een signalement van overheids-organisaties van de toekomst” komt het NSOB tot vier perspectieven van waaruit de overheid kan opereren in de digitaal transformerende samenleving (Steen, Huiting, & Scherpenisse, 2020):

- De Rechtmatige overheid, waarbij de focus ligt op legitimiteit: vaststellen en handhaven van rechten en plichten, maar met voldoende draagvlak onder burgers. En het beschermen van de rechten van minderheden.
- De Presterende overheid, waarin het presteren en meetbaar bereiken van resultaten centraal staat. De complexiteit en meervoudigheid van vraagstukken maakt het steeds moeilijker deze rol te vervullen of resultaten toe te rekenen aan één partij.
- De Netwerkende overheid, waarin ook resultaten centraal staan, maar die worden behaald door samen te werken met andere partijen. De overheid is in voortdurende afstemming en onderhandeling met derde partijen. De burger wordt van consument “co-creator”. Er is een voortdurende spanning

met de rechtmatige overheid (en mogelijk ook met de financiering daarvan: immers: hoe meer men leunt op de burger, hoe minder er de bereidheid zal zijn nog collectief voor dergelijke diensten te betalen).

- De responsieve overheid, waarin de overheid nog wel zelf doelstellingen formuleert, maar deze koppelt aan initiatieven die in het publieke domein ontstaan. Er ontstaat een delicaat spel van aansluiten bij ontwikkelingen in de markt en samenleving, deze deels te faciliteren en daarmee mede de eigen doelstellingen en geformuleerde grenzen te bewaken.

Ook de politie heeft in haar optreden te maken met een verschuiving van haar rol en positionering langs deze vier perspectieven. Hoe dat eruitziet en in welk tempo dat gaat, is sterk afhankelijk van de aard van het werk en het politiek en maatschappelijk speelveld. Zo beweegt de rol van de politie in de wijk sneller naar een responsief perspectief als gevolg van vormen van buurtpreventie, terwijl het rechtmatigheidsperspectief een dominante positie zal behouden in de opsporingstaak.

Daarbij komt ook, dat het voornaamste deel van het bestaande politiewerk onverminderd noodzakelijk blijft, zoals de fysieke aanwezigheid in de wijk en de handhavingstaak. In het document “Politie in Beweging” wordt dit geduid als de tijdloze kern van politiewerk (Strategisch Beraad, 2020). Toch staan ook deze taken onder invloed van digitalisering. In de fysieke wereld is de handhavingstaak, en gedeeltelijk ook de opsporingstaak, vooral een de-escalerende rol. In het digitale domein zal dat ook opschuiven naar een depolariserende rol.

De digitale transformatie is een brede maatschappelijke verandering. En omdat het fundament van de politietaak wordt geraakt, kunnen we niet volstaan met de bouwmethodes zoals we tot nu toe hebben gebruikt. Er is een nieuw frame nodig. Eerste verschijningsvorm van bijvoorbeeld burgeropsporing, cybercrime of “fake media” zijn voorbodes van de grote veranderingen die ons te wachten staan. Dus het is verstandig om goed te leren omgaan met veranderingen in de maatschappij op een veel fundamentele manier dan we gewend zijn, zodat we er niet telkens zo van schrikken als het zich aandient.

In een improvisatiemaatschappij komt het erop aan de kernfunctie helder te hebben, om van daaruit vernieuwend met andere partijen te kunnen werken. De digitalisering van de morele ruimte tast de kernfunctie niet aan, maar dwingt wel tot het steeds opnieuw bepalen van de positie die de politie inneemt... Het Umfeld van de politie is veranderd: andere organisaties, andere dynamiek, andere opgaven. (Boutellier, 2020)

Tenslotte: er is nog geen samenhangend antwoord op alle ontwikkelingen, die de digitale transformatie met zich meebrengt. We zullen we uitgedaagd worden om in de komende tijd deze uitdagingen aan te gaan, ons daarin flexibel moeten opstellen en tegelijk onze grenzen te bewaken:

- De steeds sterker wordende wedloop met criminelen in het cyberdomein. Bijvoorbeeld: we hebben EncroChat en nu ook Sky ECC gekraakt, ^{5.2.1} . Tegelijk is het een beweging in dezelfde dimensie en zal het de tegenstander trainen in het maken van een volgende stap.
- Het letterlijk grenzeloze karakter van cybercrime. Het digitale domein kent geen (nationale) grenzen, en is daarmee uitdagend in termen van internationale samenwerking. Daarnaast staat het grootste deel van het internet volledig buiten welke vorm van rechtstaat dan ook. Hoe bescherm je daar je burgers? Dit vraagt om een andere oriëntatie op de rechtsstaat. *In de reizende rechtsstaat wordt het voorheen eenduidige grondgebied verlaten – wel met de waarden van de rechtsstaat onder de arm – en dat leidt tot belangrijke vragen met betrekking tot de rechtsstatelijke waarborgen en problemen rondom daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde. Omgekeerd komen ook rechtsvragen vanuit andere jurisdicties, met soms een afwijkende rechtsopvatting, ons grondgebied binnen en vereisen deze regelmatig een politieel antwoord* (Welten, Dijk, & Hoogewoning, 2019).
- De razendsnelle opkomst van synthetische media en deep fakes: afbeeldingen of video's van mensen die door de computer zijn gegenereerd, maar niet echt bestaan of moeilijk waarneembaar zijn

gemanipuleerd. Omdat deze nauwelijks van echt te onderscheiden zijn, is het voor burgers moeilijk te duiden of er sprake is van nepnieuws. Een fake bericht op internet kan hierdoor grote onrust of schade veroorzaken en burgers kunnen zelfs aangesproken worden op basis van levensechte beelden waarin hun gelijkenis te zien is, zonder dat zij betrokken waren bij het maken daarvan. Grote en machtige technologiepartijen hebben zelfs een economisch belang bij de aandacht die met een dergelijke polarisatie gepaard gaat. Daarbij wordt het voor de politie, en uiteindelijk eventueel de rechter, heel lastig om digitaal bewijs op waarde te schatten.

VERANDERINGEN IN DE POLITIETAAK

Kijken wij naar het bestaansrecht van de politieorganisatie in een digitaal transformatie tijdperk dan zien wij een viertal krachtenvelden die elkaar in een natuurlijk evenwicht moeten houden en onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn. Aan de buitenkant van de organisatie gaat het om *de verbinding met burgers*, die sterk verandert door de digitalisering in onze maatschappij; en om *de verbinding met ketenprofessionals*, waarbij na de digitaliseringsslag van de ketens, het mogelijk en noodzakelijk wordt om meer flexibele netwerkverbanden met elkaar samen te werken. Aan de binnenkant van de organisatie gaat het over *de ontwikkeling naar data gestuurd werken*. Waarbij het op effectieve en verantwoorde wijze verkrijgen en inzetten van data steeds meer centraal komt te staan in elke vorm van politiewerk. En het gaat over het *vergroten van het handelend en oplossend vermogen*, door slim gebruik te maken van de mogelijkheden die digitale transformatie ons biedt. Daarmee kunnen we sneller zijn in ons reactievermogen en nieuwe samenwerkingsvormen aangaan, en zo de kans op onveiligheid, criminaliteit en slachtofferschap verkleinen.

Tegelijkertijd willen we de grondvesten, waar onze rechtsstaat op gebaseerd is, in stand houden: rechtvaardigheid en veiligheid voor alle Nederlanders; de legitimiteit van het overheidsoptreden en de basisbeginselen van onze grondwet: gelijkheid, vrijheid en veiligheid. Dat leidt tot uitdagingen in hoe we inspelen op digitale transformatie. Niet alle Nederlanders hebben tenslotte in gelijke mate toegang tot digitale middelen, niet iedereen heeft dezelfde vrijheidsbeleving bij het inzetten van digitale middelen door de politie. De mogelijkheden en versnelling als gevolg van digitalisering zijn technisch welhaast onbegrensd, dus we moeten actief op zoek naar deze grenzen, zoals proportionaliteit en maatschappelijk draagvlak.

DE VERBINDING MET BURGERS

Door de (informatie)technologie zijn mensen tegenwoordig vrijwel altijd en overal “connected”, waardoor de kennis en ervaring van mensen veel gemakkelijker kan worden gedeeld, en nieuwe kennis ontstaat. Burgers verzamelen eigen data, zoals bijvoorbeeld door het gebruik van sensoren zoals een “slimme deurbel”. Onder de juiste condities kan dit de zelfredzaamheid (samenredzaamheid) van burgers bevorderen, maar het voedt ook (horizontale) schendingen van privacy. Voor de politie biedt dit kansen om de opsporing te professionaliseren en burgers slimmer te betrekken bij die opsporing. Maar ook om burgers (en bedrijven) weerbaarder te maken tegen criminaliteit, door niet alleen te communiceren bij daadwerkelijk slachtofferschap, maar ook over welke potentiële risico’s te herleiden zijn uit zichtbare en onzichtbare vormen van criminaliteit. Hoe kan de maatschappij met die kennis vroegtijdig risico’s signaleren of gelegenheidsstructuren wegnemen?

Centraal thema is: hoe ben je als politie in verbinding met burgers, hoe is dit aan verandering onderhevig? Daaronder valt een aantal vraagstukken, waar de politie antwoord op moet formuleren, deels met haar ketenpartners:

- Welke spelregels spreek je af, als het gaat om het delen van data met burgers? Hoe kun je vertrouwd data delen? Niet méér data delen dan noodzakelijk, op het juiste moment? Welke data deelt een burger met de overheid, hoe valideert de overheid die data? Omvat deze data kennis waar de overheid op wacht? Beïnvloedt het, ongewild, de keuzes en prioriteiten als, langs deze weg, de politie kennis krijgt van (kleine) misdrijven die anders niet opgemerkt of vervolgd zouden worden?
- Waar ligt de balans tussen online contact en datadeling, versus fysiek contact met oog voor de menselijke maat? Immers: *Nabijheid is de basis voor verantwoordelijkheid. Omgekeerd neemt evenredig met de afstand de verantwoordelijkheid af. [...] daardoor zal de verantwoordelijkheid voor het groter geheel voor alles wat verder reikt dan mijzelf en mijn naasten, geleidelijk teruglopen geeft*

Marli Huijjer aan, hoogleraar Filosofie van de Erasmus Universiteit te Rotterdam en voormalig denker des vaderlands (Huijjer, 2020).

- Hoe kun je de toegankelijkheid van politie en ketenpartners vergroten. Chatbots kunnen bijvoorbeeld ondersteunen bij het stellen van complexe vragen en voor het overbruggen van taalbarrières.
- Burgers kunnen zelf over steeds meer data beschikken. En zijn daarmee ook in staat handelingsperspectief voor zichzelf te creëren. Hoe ver mogen zij daarin gaan? Waar moet je kaderend en regulerend optreden als overheid? En specifiek als politie?
- Daarmee ontstaat er ook in potentie een grote ongelijkheid tussen digitaal vaardige en minder vaardige burgers. Hoe behoud je inclusiviteit en gelijke rechten?
- Bescherming van de rechten van burgers. Dus ook horizontaal (burgers jegens elkaar).

Met het meer betrekken van burgers bij veiligheidsvraagstukken, ontstaat ook de uitdaging om aanpak van veiligheidsproblemen in co-creatie met burgers vorm te geven. Door het toenemende gebruik van sociale media zorgen openheid en het niet-hiërarchische en decentrale karakter van online participatie voor een ongekende emancipatie van burgers. Deze genetwerkte horizontale samenleving staat nu haaks op de verticaal en hiërarchisch georganiseerde politieorganisatie. Dat maakt de aansluiting tussen burgers en de politie moeilijker en vraagt om een andere rol en positie van dienders en leidinggevendenden. Er zijn strategische interventies nodig om die aansluiting te blijven vinden en te verstevigen.

DE VERBINDING MET KETENPROFESSIONALS EN NETWERKEN

De digitale gelegenheidsstructuur faciliteert én genereert delicten (Boutellier, 2020). De politie moet hier een rol spelen wil ze haar geloofwaardigheid niet verliezen. En het is duidelijk dat nieuwe partners en competenties vereist zijn om ertegen te kunnen optreden. De politieorganisatie is volop bezig deze in huis te halen en zelf te ontwikkelen. En zij onderkent ook dat hulptroepen noodzakelijk zijn. De digitale gelegenheidsstructuur heeft dan ook vooral consequenties voor het zoeken van (internationale) samenwerkingspartners. Daarbij gaat het om banken, IT-bedrijven, inlichtingendiensten, Defensie, onderzoekscollectieven zoals Bellingcat en dergelijke. Maar ook hoe de politie zich verhoudt tot digitale platformen van “pedojagers”. Principeel verandert er echter niets aan de kernfunctie, met dien verstande dat de politie uiteindelijk materieel ook de digitale norm kan afdwingen – op voorwaarde dat die duidelijk is! Dat voegt zij toe aan de samenwerkingsverbanden waarin ze participeert.

5.2.1

Er is groeiende erkenning van de gelaagdheid van maatschappelijke problemen. In de wetenschappelijke literatuur heeft men het over zogenaamde ‘wicked problems’. Kenmerkend voor deze problemen/issues is dat het niet onmiddellijk duidelijk is wie ze moet aanpakken. Hierdoor raken bestaande problemen met elkaar verweven en werken ze continu op elkaar in. Een van de oorzaken van het ontstaan van wicked problems is de enorme versnippering van kennis in onze kennismaatschappij, door bijvoorbeeld specialisatie en professionalisering van de dienstverlening.

Dit roept fundamentele vragen op over de realisatiekracht van de politie. In een gefragmenteerd landschap ontstaan niet alleen hiaten in het ‘aanbod’ van de politie, maar zien we evengoed een sterke overlap met de activiteiten van (semi-) publieke en private actoren in de samenleving. Een nieuw soort samenleving is ontstaan: de netwerksamenleving. Deze netwerksamenleving wordt gekarakteriseerd door steeds verder groeiende netwerken die mensen, instellingen, organisaties, landen en regio’s met elkaar verbinden.

In een netwerksamenleving - waarin in toenemende mate sprake is van pluralisering van de politiefunctie - is het de uitdaging om op zoek naar de toegevoegde waarde van de rol van de politie en haar stakeholders binnen diverse (publiek- private) samenwerkingsverbanden. Complexe problemen kunnen niet meer door een

partij worden opgelost. Het aangaan van veiligheidscoalities is gewenst en noodzakelijk. Het maakt organisatie veelal effectiever en efficiënter en is om deze reden een van de pijlers van het strategisch kompas van de politie.

Effectieve beïnvloeding van criminaliteit vraagt van de bestrijding dat ze een afspiegeling is van wat ze 'naar hun hand' willen zetten. Als niet bekend is hoe criminaliteit in elkaar steekt en welke rollen daarbij zijn betrokken: hoe is/zijn ze dan te beïnvloeden? Komen bijvoorbeeld woningbemiddelingsbureau's of verhuurbedrijven voor binnen het criminele bedrijfsproces? Dan moeten die of hun kennis ook zijn gerepresenteerd. Vindt dit niet plaats dan is het gevaar aanwezig dat we vervallen in het willekeurig kiezen van middelen zonder te weten op welke wijze ze aangrijpen op het onderliggende vraagstuk. Het middel loopt dan ook het gevaar tot doel te worden verheven. Deze zogenaamde business-understanding is essentieel voor effectief handelen.

Om bij te dragen aan snelle kennismobilisatie en kennisallocatie met keten- en netwerkpartners zal de politie een betrouwbare partner moeten zijn. Dit betekent dat de politie zal moeten definiëren wat haar minimaal benodigde inbreng is in samenwerkingsverbanden (voldoende capaciteit vrijmaken om betekenisvolle zaken te draaien, optimum remedium). Daarnaast vraagt het ook van de politie dat zij signalen van andere partijen (ook private) in het aangifteproces en meldingsproces wil en kan opnemen en dat zij ruimhartig kennis en informatie met andere partijen wil delen.

Centraal thema: de politie werkt samen met publieke én private ketenpartners. Vraagstukken daarbij zijn:

- Succes van ketensamenwerking staat of valt met de flexibiliteit van de samenwerking (sturing en verantwoording staan dat niet in de weg) en een voldoende antwoord op de gerechtvaardigde wederkerigheidsvraag vanuit de private partners
- In de toekomst zullen partners flexibeler en effectiever data met elkaar moeten delen, waarbij de transparantie en integriteit van deze datadeling geborgd moet zijn. "Just in time" én "just enough" zijn daarbij de leidende principes. Ook het betekenis geven aan data en de interpretatie ervan komt elders te liggen.
- De politie moet niet alleen in staat zijn veilig en vertrouwd data te delen met haar ketenpartners, voor burgers, betrokkenen, slachtoffers moeten actief geïnformeerd worden of zelf kunnen achterhalen waar hun vraag, melding of aangifte zich bevindt en hoe er met hun data wordt omgegaan.
- Het maatschappelijk effect moet centraal staan.

DE ONTWIKKELING NAAR DATAGESTUURD WERKEN

In de wereld vóór digitale transformatie wordt er gestuurd op informatiecontributie en -distributie: de baas filtert en geeft door, en heeft daardoor beheersing over de processen en wat iedereen doet in de organisatie. In de post-digitale transformatie is informatie instant- omni-present. Daardoor moet de sturing ontleend worden aan de intentie waarmee je iets doet. En die intentie is steeds meer gebaseerd op wat je vast wilt houden.

In relatie tot de burger gaan we steeds meer naar een "informatie gelijkwaardigheid". De burger stelt een vraag, wij weten het misschien ook niet maar we willen de burger graag helpen met het vinden van het antwoord. Daarbij geven we houvast in het handelingsperspectief.

De politie zal de transitie moeten maken van informatiegestuurd werken naar datagestuurd werken. Daarmee bedoelen wij dat bij informatiegestuurd werken de informatiefunctie en -processen nog een betrekkelijk eigenstandige, ondersteunende rol spelen binnen het politiewerk: gegevens worden opgewerkt tot betekenisvolle informatieproducten, die vervolgens dienen ter ondersteuning van de besluitvorming en

operatie. Terwijl bij datagestuurde werken data een onmisbare grondstof is van elke vorm van politiewerk, en elke interventie ook weer nieuwe data genereert. De te volgen datastrategie is onderdeel van de interventie zélf. Datagestuurde werken in haar intrinsieke betekenis betekent een grote omslag in denken en doen over de waarde van data nu en in de toekomst. Naast eenmalige invoer en meervoudig gebruik en daarmee slim hergebruik van data, vraagt dit ook om een strategische visie op gebied van nieuwe technologische ontwikkelingen als datalakes en big cloud oplossingen vanuit een operationeel businessperspectief. Nieuwe vraagstukken die niet alleen op het bordje horen te liggen van een ICT leiding maar steeds meer onderdeel gaan worden van de operationele sturing en het politie leiderschap, om daarin tot de juiste (strategische) keuzen te komen.

Data gaat een hoofdrol spelen in politiewerk en de transitie die dat teweegbrengt. Wat betekent dit voor de manier waarop wordt toegewerkt naar een veroordeling, de chain of evidence, etc. Het begrip proportionaliteit krijgt een andere inhoud en lading dan wat we in de fysieke wereld gewend zijn te hanteren. Het verkrijgen en inzetten van data is immers een krachtig instrument, de impact en schaal van opsporingsmethodieken wordt ermee potentieel oneindig groot. En er is sprake van omkering: we hebben de data, die moeten we bij de juiste boef zien te brengen.

Centraal thema: de politie verschuift van informatie gestuurd naar data gestuurd. Vraagstukken daarbij zijn:

- Hoe zorgen wij dat de infrastructures (dataplatforms) van de politie naar de toekomst toe in staat zijn deze toenemende stroom van data op een integere en transparante wijze te verwerken?
- Wat verandert er in het huidige organisatorische paradigma van een aparte handhavings-, opsporings- en informatiepool op geografisch niveau, als gevolg van deze kanteling naar datagericht werken?
- Hoe zorgt de politie met haar keten- en netwerkpartners voor een veilige en controleerbare manier van data-uitwisseling (“just in time, just enough”)?
- Er moet een kwaliteitskader big data/raffineren komen. En er moet een vorm van toezicht op data science methodieken komen (5.1.2.e). Want we moeten waken voor het effect van de tovenaarsleerling: beheersen wij voldoende de krachten die het vrijmaakt? Is rechtsketen voldoende in staat de consequenties op te vangen? En hoe gaan we om met oude data? Data blijft voor altijd, 5.2.1

HET VERGROTEN VAN HET HANDELEND EN OPLOSSEND VERMOGEN

Door digitalisering van de samenleving zien we dat ook de criminaliteit zich digitaliseert. Deze “crime change” heeft tot gevolg dat schade en slachtofferschap zich niet lineair maar exponentieel verspreid. Daarbij komt dat de problematiek als gevolg van digitalisering een ander karakter heeft gekregen: minder zichtbaar, ingewikkelder met minder (bekende) slachtoffers (Boutellier, 2020). Om effectief te blijven, zullen we steeds vaker – in veiligheidscoalities – sneller (en in bepaalde gevallen nagenoeg real-time) en in gezamenlijkheid moeten gaan interveniëren. Dit kan niet zonder het gebruik van technologie, juist ook in de samenwerking binnen veiligheidscoalities. Van belang is dat de politie bij het gezamenlijk optreden waakzaam en dienstbaar is en blijft aan de waarden van de rechtsstaat.

Randvoorwaardelijk daarbij is dat de participerende politiemedewerker over voldoende materiedeskundigheid beschikt om in de veiligheidscoalities waarin hij/zij werkt, de waarden van de rechtsstaat te operationaliseren binnen het krachtenveld van belangen van andere (publieke en private) partijen, zodat op een rechtvaardige wijze recht wordt gedaan.

De (publiek-private) samenwerkingsverbanden waarin de politie participeert, richten zich op dit moment veelal op “t=1” (het delict heeft plaatsgevonden). De politie participeert veelal vanuit de opsporing. Daarnaast zijn er samenwerkingsverbanden die zich richten op de oorzaken van criminaliteit met het oog op het verhogen van

de weerbaarheid van bepaalde partijen door preventie en eventueel opgevolgd door bestrijding van deze criminaliteit waarbij ingewikkelde privacyvraagstukken de slagkracht belemmeren.

Veel minder richten de politie en de (publiek-private) samenwerkingsverbanden zich op “t=0”: het gaat in die gevallen om het direct handelen naar aanleiding van concrete delicten. Voorbeelden hiervan zijn “No more DDOS”, “No more Ransom”, de aanpak van kinderporno, het opsporen van postpakketten door het Landelijk Meldpunt Internet Oplichting (LMIO), of de samenwerking met de banken (Economic Crime Task Force).

In veiligheidscoalities is handelen in het NU uitgangspunt. Voor dit handelen in coalities is onderling vertrouwen is een essentiële voorwaarde. Werken vanuit “preferred trusted partnership” zal verder gestalte moeten krijgen waarbij “investigation as a service” vanuit wederkerigheid in de publiek/ private samenwerking het effect van de gezamenlijke interventies op het veiligheidsprobleem kan vergroten. Opsporing is maar één van vele mogelijke interventies. Het strafrecht één van de mogelijke instrumenten. We zetten opsporing meer in ten behoeve van de bredere maatschappelijke opgave. We handelen in het moment en zorgen voor directe duiding en opvolging.

Ook binnen stedelijke context leidt samenwerking in zogenaamde “smart cities” tot vergroting van het oplossend vermogen. Door bijvoorbeeld slimme crowd monitoring en -control technieken zijn publieke en private stedelijke partners mét burgers in staat veiligheid bij evenementen en drukke dagen te waarborgen, blijven we problemen voor en kan de politie zich focussen op haar kerntaak. Tegelijk, door vooraf goede afspraken te maken over datadeling, kan de politie razendsnel reageren en opschalen, als de veiligheid alsnog in het geding is.

We richten ons op het vroegtijdig duiden van problemen en fenomenen. Zodat we gericht barrières op kunnen werpen voor veiligheidsproblemen, maatschappelijke weerbaarheid kunnen versterken en criminaliteit kunnen voorkomen, onderbreken en stoppen. Ook hier is de samenwerking met partners is essentieel, zowel bij de duiding van problemen als bij de keuze voor interventies en de uitvoering daarvan.

Capaciteit is altijd schaars. Maar bij de aanpak van veiligheidsproblemen hoeven we niet alles zelf te doen. Burgers, publieke en private partijen nemen zelf initiatief. Ze stappen zelf naar voren. Met kennis, betrokkenheid en mobiliserend vermogen. Het is aan ons de overvloed te zien, te benutten en te kanaliseren. Dit vraagt om een andere manier van kijken en de kanteling vorm te geven naar politieparticipatie in de samenleving.

In de voorgaande hoofdstukken hebben we geduid wat digitale transformatie in onze samenleving is, en waar we de grootste impact zien op hoe de politie nu en in de toekomst georganiseerd is. Dat geeft richting, maar hoe komen we in beweging? Hoe komen we tot een “van – naar”. Daartoe hebben we een speelveld gedefinieerd langs twee assen. De eerste as is de as van “veranderdynamiek”, en daarin onderkennen we drie soorten noodzakelijke grootheden:

1. *Toekomstgerichtheid*: de politie moet in het vormgeven van haar taak, en de rol die technologie daarin speelt, voortdurend in staat zijn te schakelen tussen nu en wat de toekomst gaat brengen. Dat vraagt om het vermogen om de mogelijkheden en begrenzingen van technologie te verkennen, te onderzoeken en te doorgronden. En het vermogen om door kleine stapjes invulling te geven aan die toekomst. Actuele kennis van technologie, een gestructureerde manier om innovatie en ondernemerschap in te zetten, maar ook leren en reflecteren zijn daarbij onmisbaar.
2. *Wendbaarheid*: digitale transformatie veroorzaakt dat de politie in een voortdurende interne en externe veranderde omgeving moet kunnen functioneren. Moet kunnen omgaan met snelle wijzigingen in beleid, processen, informatie en benodigde menselijke vaardigheden. Maar wel vanuit inclusiviteit: mensen binnen de politie meenemen en zelf laten ontdekken. Het raakt iedereen en iedereen moet in staat zijn om mee te bewegen.
3. *Weerbaarheid*: te midden van deze veranderdruk moet de politie een betrouwbare partner zijn, die staat voor de waarden van de rechtsstaat en transparant is in wat zij doet. Nieuwe veiligheidsconcepten, waarin technologie en data een cruciale rol speelt, moet op een veilige en betrouwbare manier landen op de infrastructuur van de politie. De wijze van inkoop en financiering moet ondersteunend zijn, maar rechtmatig.

De tweede as gaat over de aangrijpingspunten van de verandering, namelijk respectievelijk de technologie, de werkwijze en de organisatie.

Het speelveld wat hieruit resulteert, kunnen we gebruiken om als digitaal “capability” model van de organisatie: in welke mate zijn de condities binnen de politieorganisatie aanwezig om de digitale transformatie tegemoet te treden. Wat de factoren zijn, die per vlak van het speelveldmodel worden gehanteerd om de capaciteiten uit te drukken, is aan de politie zelf. Maar daarin kunnen we ons uiteraard in belangrijke mate baseren op literatuur en best practices in aanverwante organisaties.

Tevens kan dit speelveldmodel worden gebruikt om de lopende initiatieven, projecten en ontwikkelingen binnen de politie te plotten en in onderlinge samenhang te zien, in relatie tot digitale transformatie: wat moeten we nog doen, wat zijn we al aan het doen, wat is al af. Kortom, het helpt bij het ordenen (plotten) van wat we al doen en de vertaling naar actie: samenhang aanbrengen en samenwerken.

Op de volgende pagina is een eerste voorstel gedaan voor wat we de werktitel hebben gegeven: het Politie “Digital Capability Model” (PDCM). Dit model is nog lang niet af. Het gaat zijn waarde krijgen als het strategisch management, te beginnen bij de programmadirecteuren, het model gaan aanvullen, ermee gaan werken, en gaan “scoren” waar de politie staat: wat is al voldoende opgepakt; wat is onderhanden werk, wie neemt daarin het voortouw; wat hebben we nog onvoldoende in beeld of moeten we nog oppakken?

<p>We bouwen aan de politiefunctie waarbij TECHNOLOGIE wordt ingezet als aanjager</p>	<p>We innovëren en leren samen waarbij WERKWIJZEN worden ingezet als versneller</p>	<p>We leiden de politie van de toekomst waarbij de ORGANISATIE fungeert als fundament.</p>
<p>POLITIE ALS TECHNOLOGIE-BEWUSTE ORGANISATIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politie beweegt zich in een ecosysteem voor innovatie: wetenschap, bedrijfsleven - Werk met grote opkomende technologieën zoals AI, VR/XR, digital twins, RPA - Gebruik de technologie-radar 	<p>ZET INNOVATIE IN OM NIEUWE VEILIGHEIDSCONCEPTEN TE CREËREN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is een innovatiestrategie, deze is in werking - Er wordt samen met burgers en ketenpartners geïnoveerd (co-creatie) - Gewerkt wordt vanuit het perspectief van het op te lossen vraagstuk 	<p>TRANSFORMEREND LEIDERSCHAP</p> <ul style="list-style-type: none"> - De politie werkt aan digitaal leiderschap - Politie is aanwezig in de wijk en de digitale wereld - De politie werkt vanuit gelijkwaardigheid samen met de burger en ketenpartners - Leren staat centraal bij innovatie - Reflectie organiseren - Er wordt gehandeld vanuit eigenaarschap voor de afgesproken uitkomsten <p>TOEKOMSTGERICHT VERKENNEN / VERNIEUWEN</p>
<p>CREEËR DATA-GEDREVEN WERKPROCESSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data is leidend principe in het werk - KL stuurt actief op een actuele datastrategie - Vormgeving van platforms wordt opgeleverd op basis van end-to-end ketenprocessen - Er wordt gewerkt met externe databronnen die geïntegreerd zijn. 	<p>GEDIFFERENTIEERD ONTWIKKELEN EN INTEGER IMPROVISEREN</p> <ul style="list-style-type: none"> - De politie ontwikkelt op basis van agile principes - Werkt met een eenduidig en transparant begrippenkader - Werkt op basis van gestandaardiseerde tooling 	<p>WERK AAN TOEKOMSTVAST PERSONEELSBESTAND</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitale geletterdheid vergroten - Breng nieuwe, veranderende en verdwijnende rollen in kaart - Creëer condities voor een sterk leerklimaat <p>WENDBAAR VERBINDEN / VERSNELLEN</p>
<p>CLOUD EN PLATFORM BENADERING</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is een robuust cloud platform en roadmap in bedrijf - Handmatige invoerprocessen worden geautomatiseerd/ gerobotiseerd - In het technologie-landschap wordt volgens afgesproken standaarden geregistreerd. 	<p>WERK BETROUWBAAR EN NAAR DE MENSELIJKE MAAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continue toetsing aan ethische waarden en waarden - Werk vanuit een referentiekader voor normen - Privacy & Security by design, inrichten volgens een risicobaseerde benadering - Bij inzet van algoritmen is er een bijsluiter met risico analyse en maatregelen opgeleverd en toegepast 	<p>FLEXIBILISEER GOVERNANCE EN FINANCIERING</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is discretionaire ruimte bij het nemen van besluiten op uitvoerend niveau - Creëer condities voor nabijheid, maar voorkom silo-effecten en regionale versnippering - Snellere beschikbaarheid budgetten: van project- naar productfinanciering - Meewegen outcome en veiligheidseffecten <p>WEERBAAR VERSIMPPELEN / VERSTEVIJGEN</p>

WAT GAAN WE DOEN: HET STATE-OF-THE-ART FRAMEWORK

Met het manifest Digitale Transformatie is de toon gezet. Onze omgeving verandert en de politie verandert mee. We hebben geïdend wat de vier belangrijkste beïnvloedingsfactoren van digitale transformatie zijn, en hoe langs de twee assen van veranderdynamiek en veranderaangrijpingspunten de strategie vormgegeven wordt.

Wat rest is de vraag: wat is nu het belangrijkste handelingsperspectief voor iedereen, die binnen de politie een rol van betekenis wil spelen met betrekking tot digitale transformatie. Met alleen een strategie komen we er niet, we moeten naar een mind-set van “doen”: een actiegerichte houding, binnen kaders, onderzoekend maar koersvast.

Het goede nieuws: overal in onze organisatie zijn collega’s, zoals in de videoboodschap van het manifest, aan het werk om de politie van de toekomst vorm te geven. Zij gaan voorop in de verandering. Waar zij vooral om vragen, is een moedige en transformerende vorm van leiderschap. Daarom sluiten wij deze onderlegger bij het manifest af met 4 “leidende principes” voor leiderschap bij digitale transformatie. Leidende principes zijn vuistregels die richting geven aan het handelen van mensen, zodat je weet dat je de goede dingen doet, op de juiste manier. Het zijn waarden die sturend zijn in de besluitvorming. Samen vormen deze leidende principes het *state-of-the-art framework* van ons handelingsperspectief.

WE FOCUSSEN OP DE KOERS EN REFLECTEREN VAAK

Digitale transformatie vindt plaats aan de frontlinie, in het werk, in de operatie en de ondersteuning. De digitalisering tast de kernfunctie van de politie niet aan, maar dwingt wel tot het steeds opnieuw bepalen van de positie die de politie inneemt. Onze professionals moeten in staat worden gesteld daarop in de praktijk het juiste antwoord te vinden. Dat vraagt om leiderschap dat zich focust van “procesinstructie” naar “intent”. En zich dus vooral een oordeel vormt over of een innovatie of ontwikkeling de juiste bijdrage levert aan de beoogde koers, in plaats van zich enkel te focussen op het resultaat. We sturen op waarden, door in het leiderschap veel vaker vraagstukken van ethiek, moraal en richting bespreekbaar te maken, dan over het “hoe”. Digitale Transformatie vraagt om voortdurende positiebepaling, in een gezamenlijke ontdekkingsreis. We weten allemaal niet hoe het loopt, dus we organiseren actief het leerproces door voortdurend en snel reflectie in te bouwen. Reflectie gaat over wat we hebben ontdekt, niet over maakbaarheid.

WE ZIJN MOEDIG EN ACCEPTEREN FOUTEN

Het vraagt moed om enerzijds de focussen op koers en anderzijds ruimte te geven aan de professionals door de discretionaire bevoegdheid te verruimen, ook in de digitale wereld. Mensen ruimte geven zelf verbindingen aan te gaan, zich te begeven in netwerken, en in het leiderschap te accepteren dat dat een keer mis kan gaan. Door een mogelijke misser als uitgangspunt te hanteren, kun je je erop organiseren. Bijvoorbeeld door kleine stappen te zetten, structureel te evalueren, te leren (ook missers zijn waardevol) en te communiceren.

WE BEHOUDEN HET VERTROUWEN VAN DE BURGER

Juist een politie die zich vaker manifesteert in de digitaliserende maatschappij, kan niet zonder een sterk verantwoordelijkheidsbesef: betrouwbaarheid en nabijheid tot de burger. Ook als de politie innoveert en noodzakelijk de grenzen opzoekt om de politietaak van de toekomst te ontdekken, moet alles gericht zijn op het contact tussen de burger en politie en het behouden van vertrouwen en legitimiteit: *integer improviseren*. Cruciaal daarbij is dat we hierover in onze communicatiestrategie naar de samenleving steeds transparant zijn, dus ook over de condities waarbinnen er geïmproviseerd wordt.

Leiderschap bij digitale transformatie gaat hand in hand met het leren begrijpen en gebruiken van de digitale taal: het vergroten van de eigen digitale geletterdheid. Daarbij hoort een gezonde nieuwsgierigheid om te ontdekken wat de betekenis is van digitale begrippen. We betrekken die ontdekking ook op onszelf, niet alleen op de ander. We trainen en oefenen ermee in de praktijk.

BIBLIOGRAFIE

Boutellier. (2020). Politie! Over de kernfunctie van de politieorganisatie in de 21ste eeuw. Politieacademie, School voor Politieleiderschap.

Derksen, M., Jongmans, S., Lune, G., & Kuijlaars, G. (2020, september). Leergang Digitale Transformatie & Leiderschap.

Huijer, M. (2020, december 24). *Column Marli Huijer: Een uitgestorven wereld*. Opgehaald van Humanistisch Verbond: <https://www.humanistischverbond.nl/column-marli-huijer-een-uitgestorven-wereld/>

Steen, M., Huiting, M., & Scherpenisse, J. (2020). *Trends in organiseren: een signalement van overheidsorganisaties van de toekomst*. NSOB.

Strategisch Beraad. (2020). *Politie in beweging*.

Welten, B., Dijk, A., & Hoogewoning, F. (2019). Politie en rechtsstaat in de gedigitaliseerde samenleving.

AFSPRAKEN 24UURS PROGRAMMADIRECTEUREN

- A. **Doorsnijdende thema's:** ethiek & privacy; positionering en ordeningsfunctie; plaat 2023 en organisatieprincipes; bedrijfsvoering problematiek; HRM; innovatief ecosysteem; PPS.
- B. **Versterk eigenaarschap in de lijn door:** gemeenschappelijk verhaal; verder in collectief, laat je daarbij helpen en pak de lange gemeenschappelijke lijn; signalen; blijf weg van de hectiek; organiseer geen nieuwe blokkades; toekomstbestendig organiseren in de lijn; maak de lijn collectief verantwoordelijk voor realiseren.
- C. **Trek samen op in betere ondersteuning met PDC en 5.1.2:** bedrijfsarchitectuur; coördinatie en resources voor de verandering; huidige portfolio speelt mensen uit elkaar; 'kennelijk moeten kinderen koekjes'.
- D. **Synchroniseer met inachtneming eigenheid programma:** rekening houdend met gewenste effecten op de thema's, inhoud, effect en governance. 5.2.1
- E. **Gezamenlijk om initiatieven heen gaan staan (aandeelhoudersvergadering):** eigen gateway op houden aan de governance, hou je aan het groene boekje.
- F. **Help elkaar en laat je helpen:** intervisie en coaching, richt een 5.2.1 op op de doorsnijdende thema's.