

Naar politiewerk in een informatiegestuurde maatschappij

Mariëlle den Hengst.

Mariëlle den Hengst heeft afscheid genomen als lector Intelligence aan de Politieacademie. In dit artikel beschrijft ze in vogelvlucht tien jaar ontwikkeling van de informatieorganisatie en de uitdaging voor de politie om echt te gaan werken in een informatiegestuurde maatschappij. Essentie is de interactie tussen informatie en operatie. Hoe ziet dat eruit?

De afgelopen jaren is er veel tot ontwikkeling gekomen. Ook al wordt er nog wel eens gemopperd op de dingen die beter zouden kunnen, het is ook goed stil te staan bij de weg die al is afgelegd. En dan is er best een hoop veranderd.

In 2009 was er nog sprake van een versnipperd landschap. Ieder regiokorps had het informatiewerk op eigen wijze ingevuld en vrijwel overal was de informatieafdeling uitsluitend op kantoor tijden aanwezig. Het was nog vooral de meldkamer of de wachtcommandant, die zo goed en zo kwaad als het kon, naast het sturen van de operatie, ook informatie probeerde op te zoeken en mee te geven.

Tegenwoordig is er een informatieorganisatie die 24/7 operationeel is. Er zijn real-time intelligence centers, die de politiemensen op straat real-time van veiligheidsinformatie voorzien. Er is een briefingsproces en bijbehorende tool. Briefings van wel veertig dia's of meer, in verschillende vormen opgemaakt met bijvoorbeeld Microsoft PowerPoint, die bovendien nog eens voornamelijk terugkijken in de tijd, behoren daarmee meer en meer tot de verleden tijd.

Met integrale bevraging kunnen in één keer twintig verschillende bronssystemen worden doorzocht. In 2009 betekende dat twintig keer opnieuw inloggen en opnieuw de zoekvraag invoeren. Bovendien was de informatie niet zo up-to-date als nu het geval is, de informatie van andere regiokorpsen was minimaal een dag oud; nu zit daar hooguit een paar minuten vertraging tussen. De basisvoorziening informatie, de BVI, zorgt hiervoor. Eén datawarehouse waar informatie bij elkaar is gebracht.

Met BlueSpot Monitor kunnen met één druk op de knop alle incidenten in de wijk van de afgelopen week op een kaart getoond worden. In 2009 betekende dat nog noeste

arbeid. Met de mobiel kunnen op straat al handelingen uitgevoerd worden die voorheen alleen op het bureau uitgevoerd konden worden.

Met predictive policing wordt de kans op veelvoorkomende criminaliteit berekend; waar en wanneer is de kans op bijvoorbeeld woninginbraken het grootst. Voor de opsporing is er Summ-IT. Samenwerken kan digitaal via Agora.

Kortom, informatie staat meer en meer centraal in de politieorganisatie. De term informatiegestuurd politiewerk is al bijna een pleonasme geworden. Politiewerk, al het politiewerk, is dan van zichzelf informatiegestuurd. En als dat zo is, dan is het tijd voor het keerpunt, van informatiegestuurd politiewerk naar politiewerk in de informatiegestuurde maatschappij. Daarvoor zijn nog wel een aantal veranderingen nodig.

Informatie is een vak

Met dit als uitgangspunt is bijna tien jaar geleden de ontwikkeling van de informatieorganisatie bij de politie in gang gezet. De logische stap was dan ook dit te organiseren in een apart organisatieonderdeel. Immers, hierdoor wordt het verder professionaliseren met vakbroeders gefaciliteerd en gestimuleerd, en kan de kwaliteit beter bewaakt worden. Meer dan wanneer de informatiewerkers in operationele teams opgeslokt worden door de operationele vragen van alledag.

Het uitgangspunt dat informatie een vak is, zorgde er bovendien voor dat werken op de informatieafdeling niet meer gezien werd als een mooie oplossing voor de politiemans of -vrouw met rugklachten. Werken op de informatieafdeling vergt zekere competenties en vaardigheden. Op de informatieknooppunten, als analist, bij het real-time intelligence center, bij business intelligence en kwaliteit, bij inlichtingen, overal zijn professionele informatiewerkers nodig. Professionele informatiewerkers die ook nog eens het operationele werk van de politie verstaan om de vertaalslag van informatie tot operatie goed te kunnen maken. Want om informatieproducten daadwerkelijk in de operatie gebruikt te krijgen, is meer nodig dan alleen een goed informatieproduct.

Informatie is daarmee een complex vak dat bovendien in rap tempo complexer wordt. De hoeveelheid en verscheiden-

» *Informatie is een essentieel onderdeel van al het politiewerk*



heid aan informatie wordt alleen maar groter. De politie legt zelf informatie vast; informatie van partnerorganisaties, sociale media en sensoren dragen hieraan bij. De informatie komt bovendien steeds meer real-time beschikbaar. De tools en technieken om al deze informatie te verwerken ontwikkelen zich ook in rap tempo en worden steeds complexer. Met datamining kan in zeer korte tijd en in heel veel data naar verbanden gezocht worden. Kunstmatige intelligentie maakt het mogelijk zelflerende systemen te maken. En dergelijke ontwikkelingen gaan alsmaar en steeds sneller door. De informatieorganisatie moet daarin meegroeien.

Van iedereen

Werken met informatie is overigens niet alleen het vak van de informatieorganisatie. Iedereen in de politieorganisatie werkt met informatie. Waarnemingen op straat, moeten in de basisvoorziening handhaving (BVH) ingevoerd worden. Aan het begin van de dienst wordt er een briefing gegeven, in een opsporingsonderzoek wordt er in verhoren en tapverslagen gezocht naar cruciale aanwijzingen, bij intake en service worden meldingen van burgers aangenomen en vastgelegd.

Kortom, informatie is essentieel onderdeel van al het politiewerk. Niet voor niets komen er ook steeds meer tools beschikbaar waarmee iedere politiemedewerker informatie kan opvragen, op het bureau en ook steeds meer op straat, zoals Integrale bevraging en Bluespot monitor.

Informatie wordt dus een steeds complexer vak en is tegelijkertijd van iedereen. De huidige informatiemaatschappij verwacht dat de politie als geheel daar professioneel invulling aan geeft.

De RIO, de informatieorganisatie, gaat verdwijnen

Of beter gezegd, de informatieorganisatie zoals wij die nu kennen zal veranderen. Door de zojuist genoemde ontwikkeling van tools wordt het voor de politieman of -vrouw steeds eenvoudiger zelf informatie op te vragen en zoekvragen te beantwoorden. Hierdoor verschuift een deel van het werk van onder andere de informatieknooppunten en de real-time intelligence centers naar de politiemedewerker in de operatie. Voor de informatieknooppunten en het real-time intelligence center betekent dit dat de complexere vragen overblijven. Of de vragen waarvoor informatie nodig is die niet voor iedereen direct toegankelijk is.

Deze zelfde ontwikkeling verwacht ik ook voor bijvoorbeeld de afdeling analyse en onderzoek en voor de afdeling business intelligence en kwaliteit. Eenvoudigere analyses, zoals het maken van een tijdlijn, worden steeds meer geautomatiseerd, waardoor er tijd en ruimte vrijkomt voor complexere analyses en het duiden van informatie.

Gevol hiervan is dat de informatieorganisatie in den brede meer en meer een hoog en deels anders opgeleid cohort mensen in zich moet hebben om van toegevoegde waarde te kunnen blijven. Complexere analyses en de grotere verscheidenheid aan databronnen kennen een grote afhankelijkheid van technologie. Data scientists en technisch ingenieurs zijn nodig om systemen zoals het criminaliteitsanticipatiesysteem, CAS, te ontwikkelen en te begrijpen. Uitsluitend criminologische kennis voldoet allang niet meer.

Informatie in het DNA

Als daarnaast, zoals gesteld, informatie tegelijkertijd van iedereen is, moet het als wezenlijk onderdeel van het politiewerk worden gezien. Het is niet een administratieve last. Het vastleggen van waarnemingen hoort bij de politie wel degelijk tot het kernproces. Het is het informatiedeel van het politiewerk.

Toch wordt dat onderdeel door velen nog steeds als last gezien: tijdens of aan het einde van de dienst nog het papierwerk moeten doen, niet-gebruiksvriendelijke systemen moeten vullen, binnen zitten voor de administratie in plaats van zinvol op straat bezig zijn... En ook al kunnen met mobiel werken steeds meer handelingen op straat gedaan worden, het moge duidelijk zijn dat de informatie-taak dan van locatie verandert, maar niet van aard.

Als het zo'n wezenlijk onderdeel van het politiewerk is, dan zou ieders bijdrage aan en verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van informatie en goed gebruik daarvan onderwerp van gesprek moeten zijn. Dan hoort dat terug te komen in bijvoorbeeld de jaarlijkse resultaatgesprekken, in persoonlijke ontwikkelplannen, het onderwijs en de werving en selectie; maar ook gewoon in het dagelijkse werk.

En dat is best een uitdaging. Een collega met veel ervaring in de opsporing of handhaving maar met onvoldoende informatievaardigheden, wordt in de ogen van velen nog steeds als professional gezien, iemand waar je het werk van kunt leren. Reflecteren op de informatievaardigheden is niet gewoon. Politiewerk vergt van oorsprong onvoorwaarde-

Illustratie: Lennart Verhoef voor De Correspondent



lijke steun. Het informatietijdperk daarentegen vraagt juist om kritische reflectie op de omgang met informatie en tegelijkertijd blijft solidariteit naar elkaar toe in acute situaties van levensbelang. Voor politiemensen betekent dit dat zij tussen deze twee omgangsvormen van onvoorwaardelijke steun en kritische reflectie moeten kunnen schakelen.

Do-It-Yourself-intelligencetools

Een deel van het informatiewerk – het antwoord vinden op complexere zoekvragen – verschuift als gesteld ook naar de politiemedewerker zelf, met behulp van do-it-yourself intelligencetools of self-service business intelligence. Dan moet er wel aandacht zijn voor twee punten.

Het eerste betreft de competenties en vaardigheden van politiemedewerkers om dit ook goed te doen. Door de ontwikkelingen wordt het steeds eenvoudiger alles tegen alles af te zetten en verschillende doorsnedes van de informatie op het scherm te toveren. Een paar klikken, een paar vinkjes en er staat een mooie grafiek of een mooi kaartje op het scherm.

Het goed kunnen duiden van dit resultaat vergt inzicht in de systemen, in de mogelijkheden en onmogelijkheden hiervan en in de opbouw van de informatie. Wat betekent een vinkje meer of minder bijvoorbeeld voor het eindresultaat? Dit is niet eenvoudig en nog maar weinig politiemedewerkers voelen zich hiermee vertrouwd. Dit vergt ook een manier van analytisch denken waar tot nu toe weinig of geen aandacht voor was, tenzij je in de informatieorganisatie werkzaam was. De introductie van do-it-yourself-intelligencetools kan daarom niet zonder aandacht te besteden aan de ontwikkeling van analytisch denken, het kunnen duiden van de informatie, door iedere politiemedewerker.

De tweede les is dat het implementeren en leren van dergelijke systemen anders plaatsvindt dan we tot nu toe gewend waren bij de politie. Er is een andere begeleiding nodig. Transactiesystemen, zoals BVH, zoals Summ-IT voor de opsporing, zoals Aangifte via Intranet, zijn allemaal gekoppeld aan een werkproces. Dat bepaalt welk systeem je moet gebruiken, en zonder dat systeem kun je het proces niet afronden.

Hoe anders is dit bij intelligencesystemen zoals Integrale bevraging, Bluespot monitor en CAS. Die zijn niet per se gekoppeld aan een werkproces. Je kunt al het werk prima uitvoeren zonder een intelligencesysteem te raadplegen. Maar je zou het beter kunnen doen, beter geïnformeerd, door de intelligencesystemen wel te raadplegen. De introductie van deze systemen is dan ook niet gebaat bij alleen een knoppencursus die gelinkt is aan het dagelijkse werk.

Belangrijk is dat politiemedewerkers kunnen ontdekken hoe de intelligencetools betekenis kunnen krijgen in hun werk. Dit ontdekken gaat in de politiecultuur door elkaar verhalen te vertellen, door een collega die je vertelt hoe je er handig mee kunt werken. Het is niet functioneel beheer

die de intelligencesystemen lanceert, het zijn de collega's zelf die betekenis geven aan intelligence in het politiewerk.

Ik zie hier ook een rol weggelegd voor de informatieorganisatie. Met meer analytische denkkracht en met kennis over de informatie en de systemen, kan de informatieorganisatie in interactie met de operatie de do-it-yourself-intelligencetools een plek geven in het operationele werk. De informatieorganisatie heeft dan niet de rol van het beantwoorden van vragen, maar van het 'opvoeden' van de operatie opdat die zelf de vragen kan beantwoorden.

Sturing is the proof of the pudding

Intelligence betekenis geven in het politiewerk betekent keuzes maken op basis van de informatie die beschikbaar is. Het betekent intelligence vertalen naar handelen. Hoe goed je informatiepositie ook is en hoe goed de analyses ook zijn, intelligence leidt tot niets als dit uiteindelijk niet gebruikt wordt om sturing te geven aan het werk. Intelligence door laten klinken in de keuzes die gemaakt worden, intelligence omzetten naar sturing, is nog niet eenvoudig. Drie belangrijke gebieden voor in ieder geval de basispolitietzorg moeten daarvoor meer aandacht krijgen.

Terugkoppeling

Debriefen kent natuurlijk verschillende vormen: individueel debriefen en als team, in de vorm van een gesprek en ook het invoeren in systemen, het nabespreken van ingrijpende incidenten en het terugkoppelen van resultaat van een opdracht. Voor informatiegestuurd werken gaat het met name om dat laatste. Terugkoppelen van de resultaten, van de keuzes die gemaakt zijn en waarom, mondeling en bij voorkeur ook in de systemen. Alleen dan immers kan de cirkel van informatiegestuurd werken gesloten worden.

Instructie

Terugkoppelen achteraf kan alleen zinvol gebeuren wanneer er vooraf ook sprake is geweest van instructie. Dit is het tweede aandachtsgebied. Zelden worden instructies persoonlijk gemaakt, al te vaak zijn ze beperkt tot 'aandacht voor'. Wat dat dan betekent – actief aanspreken of niet; al dan niet vastleggen wat, waar en wanneer; en wie dat dan moet doen – blijft vaak in het ongewisse.

Daarnaast beperken concrete aanwijzingen op basis van intelligence zich vaak tot meer surveilleren op bepaalde locaties en bepaalde tijden. Dit terwijl er ook andere aanpakken mogelijk zijn, zowel binnen het taakveld van de politie als ook onder de verantwoordelijkheid van partners. Hiervoor is het nodig dat niet alleen bekend is wat, waar en wanneer iets gebeurt, maar ook waaróm. En daarmee kom ik op het derde aandachtsgebied.

Samenwerking informatie en operatie

De informatie uit de systemen moet in context geplaatst worden. Met andere woorden: de systeeminformatie moet met de straatinformatie gecombineerd worden. Niet alle kennis in de hoofden van de politiemedewerkers kan en wordt in de systemen ingevoerd. Bovendien is informatie een weergave op een bepaald moment, en de actuele situatie kan inmiddels anders zijn en aanleiding geven tot aanpassing. Het CAS geeft bijvoorbeeld de kans op woninginbraken voor de komende week aan, maar heeft daarbij geen rekening kunnen houden met het feit dat een bekende veelpleger van woninginbraken halverwege de week weer op vrije voeten komt.

» *Nu is het tijd de verzuiling te verlaten en voor interactie*

De informatie en de operatie moeten dus samenwerken om een actueel en volledig beeld te schetsen. En de informatie en operatie moeten vervolgens in samenwerking verklaringen vinden voor het gevonden beeld. Waarom zien we dit, waarom is dit de verwachting? Zonder verklaringen immers kom je niet verder dan symptoombestrijding en zijn de handelingen die volgen minder effectief en efficiënt. Als we dan ook nog in interactie kennis opbouwen en vastleggen over de effectiviteit van verschillende aanpakken hebben we een compleet beeld: wat is er aan de hand, waarom is dat zo en wat kunnen we daaraan doen?

Informatie in de operatie

Verdere vervoeging van de informatie en de operatie is niet alleen nodig om straatinformatie meer met systeeminformatie te combineren. Ook de steeds complexere analyse-tools maken nauwere en andere samenwerking noodzakelijk. Het is namelijk niet de uitkomst die het verschil in informatiegestuurd werken maakt. Tegengesteld zelfs: wanneer alleen de uitkomst gegeven wordt zonder inzicht te bieden in het achterliggende model en de gehanteerde redenering om tot die uitkomst te komen, wordt de uitkomst zelden geaccepteerd en wordt de analyse dunnetjes overgedaan. Juist het vertrouwen in het model, de kennis en redeneringen van de analist en de gebruikte bronnen, leidt tot inzicht en maakt de kans dat de uitkomst tot handelen leidt aanzienlijk groter.

Omdat de modellen steeds complexer worden, is interactie tussen informatie en operatie steeds meer nodig om dat inzicht over te dragen. Juist door als het ware samen achter de computer te zitten en voortdurend verdiepingvragen te

stellen, wordt begrip van de gehanteerde modellen groter. In dat licht is het een voordeel wanneer de modellen in eigen beheer ontwikkeld zijn, zoals bij CAS het geval is.

Tegelijkertijd is dat een luxepositie. Het is de vraag of de politie, met het tempo waarop technologieën zich ontwikkelen, altijd in staat zal zijn deze zelf te vertalen naar bruikbare modellen. Of dat de politie systemen, ontwikkeld in de markt, moet aanschaffen. Voordeel is dat de marktpartijen over het algemeen meer slagkracht hebben om de ontwikkelingen bij te houden, het is immers hun core business.

Voorwaarde is dan wel dat de politie inzicht krijgt in de achterliggende algoritmen en modellen. Dat is niet alleen noodzakelijk voor de acceptatie bij de politie, de maatschappij verlangt ook een politie die kan onderbouwen en aantonen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

De rode draad

Interactie tussen informatie en operatie is de rode draad door dit verhaal. De rode draad die gevormd wordt door technologische ontwikkelingen en als gevolg daarvan toenemende complexiteit in data en toenemende complexiteit in technieken, algoritmen en modellen. Zo ontstaat er een drie-eenheid informatie-technologie-operatie, die de motor vormt van politiewerk in de informatiemaatschappij. Data scientists, technisch ingenieurs en politiemensen werken samen vanuit ieders expertise aan een veilige samenleving.

De interactie tussen informatie en techniek aan de ene kant en operatie aan de andere kant moet hiervoor op drie vlakken gerealiseerd worden. En dat betreft een wezenlijke andere interactie dan we nu hebben zien ontstaan tussen de informatie en de operatie. Aan het begin van de ontwikkeling van informatiegestuurd werken is informatie terecht in een apart organisatieonderdeel ondergebracht. Vakontwikkeling werd daardoor gestimuleerd, maar tevens werd verzuimd werken in de hand gewerkt. De nadruk ligt op het stellen van een vraag door de operatie en het geven van een antwoord door de informatie.

Nu is het tijd om deze verzuiling te verlaten en interactie tussen informatie, techniek en operatie een niveau hoger te tillen naar (1) het ontdekken van de meerwaarde van intelligentie-tools voor de operatie, (2) het duiden en verklaren van veiligheidssituaties en (3) het creëren van begrip voor modellen.

Het keerpunt voor de politie van informatiegestuurd politiewerk naar politiewerk in een informatiegestuurde maatschappij ligt dus vooral in de interactie tussen informatie, technologie en operatie. Ik heb me daarbij in dit verhaal beperkt tot de politieorganisatie; het moge duidelijk zijn dat interactie met partners in de maatschappij minstens zo belangrijk is om de omslag te maken naar politiewerk in een informatiegestuurde maatschappij. <<

Noot:

Deze tekst is gebaseerd op zeven jaar onderzoek bij het lectoraat intelligence (2010-2017). De geïnteresseerde lezer kan de onderliggende onderzoeksrapporten opvragen bij onderzoek@politieacademie.nl.