

**Focus in de opsporing**



# 314

Onderzoek en beleid

## Focus in de opsporing

Een onderzoek naar de implementatie en uitvoering van de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolgging en het Programma Permanent Professioneel tegen de achtergrond van het voorkomen van tunnelvisie

**C.M.B. Liedenbaum**

**C.J. de Poot**

**E.K. van Straalen**

**R.F. Kouwenberg**

**BOOM** | **LEMMA**  
UITGEVERS



Wetenschappelijk Onderzoek- en  
Documentatiecentrum  
*Ministerie van Veiligheid en Justitie*

---

## Onderzoek en beleid

De reeks Onderzoek en beleid omvat de rapporten van onderzoek dat door en in opdracht van het WODC is verricht.

Opname in de reeks betekent niet dat de inhoud van de rapporten het standpunt van de Minister van Veiligheid en Justitie weergeeft.

---

Exemplaren van dit rapport kunnen worden besteld bij het distributiecentrum van Boom Lemma uitgevers:

Boom distributiecentrum te Meppel

Tel. 0522-23 75 55

Fax 0522-25 38 64

E-mail [budh@boomdistributiecentrum.nl](mailto:budh@boomdistributiecentrum.nl)

De integrale tekst van de WODC-rapporten is gratis te downloaden van [www.wodc.nl](http://www.wodc.nl).

Op [www.wodc.nl](http://www.wodc.nl) is ook nadere informatie te vinden over andere WODC-publicaties.

© 2015  WODC

*Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).*

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.*

ISBN 978-94-6236-601-5

ISBN 978-00-0000-000-0 (e-book)

NUR 820

# Voorwoord

In 2005 verscheen het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus naar aanleiding van de Schiedammer Parkmoord. Uit dit rapport werd duidelijk dat tunnelvisie in het opsporingsonderzoek één van de belangrijkste oorzaken is geweest van de rechterlijke dwaling in de Schiedammer Parkmoord. Sindsdien hebben politie en OM vele maatregelen genomen die in brede zin moeten bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit en professionaliteit binnen de opsporing en vervolging. Het gaat om maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolging (PVOV) en uit het Programma Permanent Professioneel (PP). Een beperkter aantal maatregelen kan ook meer specifiek in verband gebracht worden met het tegengaan van tunnelvisie in de opsporing.

Tien jaar na de invoering van PVOV en vijf jaar na de invoering van PP dient de vraag zich aan wat de maatregelen concreet hebben opgeleverd als het gaat om het scheppen van voorwaarden ter voorkoming van tunnelvisie in de opsporing. Doel van dit rapport is inzicht bieden in 1) de factoren die bijdragen aan het ontstaan van tunnelvisie en de wijze waarop de maatregelen aansluiten op de in de theorie gevonden barrières tegen tunnelvisie, 2) de mate waarin PVOV en PP volgens de vooraf bedachte plannen binnen de politie-eenheden en arrondissementsparketten zijn geïmplementeerd en 3) de wijze waarop de maatregelen die gericht zijn op het tegengaan van tunnelvisie in de praktijk worden uitgevoerd en de mate waarin zij voorwaarden kunnen scheppen om tunnelvisie te voorkomen.

De bevindingen uit dit onderzoek zijn gebaseerd op literatuuronderzoek, een documentenanalyse, observatieonderzoek en interviews. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten. Centraal daarbij stonden de zogenoemde Teams Grootschalig Optreden (TGO's). Door middel van veldonderzoek en interviews met betrokkenen van politie en OM bij dergelijke TGO's is in kaart gebracht hoe de maatregelen uit PVOV en PP die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie in de praktijk zijn geïmplementeerd en worden uitgevoerd. Aan de hand hiervan zijn inzichten verkregen in de bijdrage die de maatregelen kunnen leveren aan het tegengaan van tunnelvisie binnen TGO's. Bovendien geeft dit rapport vanuit het perspectief van rechercheurs en officieren van justitie een beeld van de meerwaarde, gevolgen en neveneffecten van de invoering van deze maatregelen.

Dit rapport had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van velen. Mede namens de auteurs dank ik alle personen die door hun medewerking aan de interviews, het verlenen van toegang en het verstrekken van informatie hebben bijgedragen aan dit onderzoek. De openheid en de bereidheid van medewerkers van politie en justitie om aan dit onderzoek mee te werken, is van grote waarde geweest voor de totstandkoming ervan. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de leden van de begeleidingscommissie (zie bijlage 1), die met hun kritische vragen en hun zorgvuldige commentaar

op de geschreven stukken een waardevolle bijdrage hebben geleverd aan dit rapport.

Prof. dr. Frans Leeuw  
Directeur WODC

# Inhoud

<b>Afkortingen</b>	<b>11</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>13</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>23</b>
1.1 Historische schets	26
1.1.1 Ontwikkelingen na de IRT-affaire	27
1.1.2 Ontwikkelingen na de Schiedammer Parkmoord	29
1.1.3 Ontwikkelingen na ‘Sierra’ en ‘Tom Poes’	32
1.2 Vraagstelling	34
1.3 Relevantie van dit onderzoek	38
1.3.1 Onderzoek naar het opsporingsproces	39
1.3.2 Onderzoek naar PVOV en PP	40
1.3.3 Opnieuw een keerpunt in de opsporing?	42
1.4 Slot	44
<b>2 Opzet en uitvoering onderzoek</b>	<b>45</b>
2.1 Opzet onderzoek	45
2.2 Analyse afgesloten strafzaken	47
2.3 Analyse beleidsprogramma’s	50
2.4 Selectie van regio’s en TGO-zaken	51
2.5 Onderzoek in drie regio’s	54
2.5.1 Afgesloten TGO’s	55
2.5.2 Lopende TGO’s	56
2.5.3 Dataverzameling en -analyse	56
<b>3 Tunnelvisie</b>	<b>59</b>
3.1 Het begrip tunnelvisie	59
3.2 Gerichte visie in de opsporing	62
3.2.1 Focus in het opsporingsonderzoek	62
3.2.2 Beperkingen in het opsporingsonderzoek	63
3.3 Tunnelvisie in de opsporing	64
3.3.1 Tunnelvisie op individueel niveau	64
3.3.2 Tunnelvisie op groepsniveau	69
3.4 Barrières tegen tunnelvisie	71
3.4.1 Barrières tegen denkfouten	71
3.4.2 Barrières tegen groepsdenken	74
3.5 Een analyseschema	75
<b>4 Tunnelvisie in afgesloten strafzaken</b>	<b>77</b>
4.1 Verantwoording analyse afgesloten strafzaken	77
4.2 Tunnelvisie in zaak Ina Post –1986	79
4.2.1 Beschrijving zaak Ina Post	79
4.2.2 Context van het opsporingsonderzoek	82
4.2.3 Van focus naar denkfouten	85
4.2.4 Invloed van groepsdenken	89

4.2.5	Gemiste kansen om tunnelvisie tegen te gaan	90
4.3	Tunnelvisie in Schiedammer Parkmoord – 2000	91
4.3.1	Beschrijving Schiedammer Parkmoord	92
4.3.2	Context van het opsporingsonderzoek	93
4.3.3	Van focus naar denkfouten	96
4.3.4	Invloed van groepsdenken	99
4.3.5	Gemiste kansen om tunnelvisie tegen te gaan	100
4.4	Een vergelijkende analyse	101
4.5	Slot	106
<b>5</b>	<b>Maatregelen bij politie en OM</b>	<b>107</b>
5.1	Het Programma Versterking Opsporing en Vervolg	107
5.1.1	Ontstaan van het programma	107
5.1.2	Maatregelen bij politie en OM	110
5.2	Het Programma Permanent Professioneel	124
5.2.1	Ontstaan van het programma	124
5.2.2	Maatregelen bij OM	126
5.3	Aansluiting maatregelen op barrières tegen tunnelvisie	129
5.3.1	Barrières tegen denkfouten	129
5.3.2	Barrières tegen groepsdenken	131
5.3.3	Barrières tegen disbalans in opsporingsonderzoeken	134
5.4	Slot	136
<b>6</b>	<b>Implementatie maatregelen bij politie en OM</b>	<b>139</b>
6.1	Implementatie PVOV en PP	139
6.2	Stand van zaken bij drie politie-eenheden	141
6.2.1	Ontwikkelingen na Posthumus	141
6.2.2	Huidige inrichting TGO's	149
6.2.3	Opleiding en certificering	154
6.2.4	Opstarten van TGO's bij politie	164
6.3	Stand van zaken bij drie arrondissementsparketten	173
6.3.1	Huidige inrichting Bureau Recherche	173
6.3.2	Opleiding en certificering	186
6.3.3	Opstarten van TGO's bij het OM	188
6.4	Slot	192
<b>7</b>	<b>Omgang met informatie</b>	<b>195</b>
7.1	Verzamelen van informatie	195
7.1.1	Forensisch onderzoek	195
7.1.2	Tactisch onderzoek	204
7.2	Analyseren van informatie	216
7.2.1	Rol informatiecoördinator en operationeel analist	217
7.2.2	Rol tactisch analist	221
7.2.3	Invulling scenarioanalyse	227
7.3	Vastleggen van informatie	234



7.3.1	Rol van de dossiermaker	234
7.3.2	Invulling dossier	239
7.4	Slot	246
<b>8</b>	<b>Sturing en besluitvorming</b>	<b>249</b>
8.1	Het VKL-overleg	249
8.1.1	Posities binnen de VKL	249
8.1.2	Betrokken distantie van de officier	256
8.1.3	Verslaglegging en monitoring gemaakte afspraken	262
8.1.4	Binding met de VKU	271
8.2	Het stuurploegoverleg	274
8.2.1	Het TGO-criterium	275
8.2.2	Zicht op voortgang van TGO	279
8.2.3	Sturen op TGO-onderzoek	285
8.3	Het regionaal zaaksoverleg	293
8.3.1	Het zicht-op-zaken-systeem	294
8.3.2	Het regionale zaaksoverleg	297
8.4	Slot	301
<b>9</b>	<b>Reflectie en tegenspraak</b>	<b>303</b>
9.1	Reflectie binnen een TGO-team	303
9.1.1	Briefings, brainstormsessies en evaluaties	303
9.1.2	Reflectie op de werkvloer	310
9.2	Reflectie bij het OM	313
9.2.1	De reflectiekamer	313
9.2.2	Reflectie op de werkvloer	319
9.3	Tegenspraak bij de politie	322
9.3.1	Inzet van tegensprekers	323
9.3.2	Borging in de cultuur	330
9.4	Tegenspraak bij het OM	333
9.4.1	Inzet van tegensprekers	334
9.4.2	Borging in de cultuur	338
9.5	Slot	340
<b>10</b>	<b>Meerwaarde, neveneffecten, waarborgen en uitdagingen</b>	<b>343</b>
10.1	Meerwaarde van PVOV en PP	343
10.2	Neveneffecten van PVOV en PP	349
10.3	Waarborgen tegen tunnelvisie	361
10.4	Uitdagingen na PVOV en PP	366
10.5	Slot	377
<b>11</b>	<b>Conclusie</b>	<b>379</b>
11.1	Ontstaan van tunnelvisie	379
11.2	Maatregelen tegen tunnelvisie	381
11.3	Implementatie van PVOV en PP	383
11.4	Voorwaarden op organisatorisch niveau	389

11.5	Voorwaarden op inhoudelijk niveau	394
11.6	Reflectie en tegenspraak	399
11.7	Toekomstige uitdagingen politie en OM	403
11.8	Slot	408
<b>Summary</b>		<b>411</b>
<b>Literatuur</b>		<b>421</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Samenstelling begeleidingscommissie</b>	<b>427</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Analyse afgesloten strafzaken</b>	<b>429</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Veldonderzoek</b>	<b>433</b>
<b>Bijlage 4</b>	<b>Certificering en ervaring</b>	<b>437</b>

# Afkortingen

ABRIO	Aanpak Bedrijfsvoering, Recherche, Informatiehuishouding en Opleiding
ACAS	Adviescommissie Afgesloten Strafzaken
AVR	Aanwijzing Auditief en Audiovisueel Registreren van Verhoren
BOB	Bijzondere Opsporingsbevoegdheden
BVH	Basisvoorziening Handhaving
BVO	Basisvoorziening Opsporing
CEAS	Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken
CIE	Criminele Inlichtingen Eenheid
CPDU	Coördinator Plaats Delict Unit
CTC	Centrale Toetsingscommissie
CSV	Criminele Samenwerkingsverbanden
CVO	Centrum Versterking Opsporing
DACTY	Dactyloscopie, vingerafdrukkenonderzoek
DCS	Digitale Communicatie Sporen
FO	Forensische Opsporing
FT-normen	Forensisch Technische normen
GBK	Gemeenschappelijke BOB-Kamer
IRT	Interregionaal Rechercheteam
IRC	Internationaal Rechtshulp Centrum
LDM	Landelijke Deskundigheidsmakelaardij
LTVK	Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten
LSV	Landelijk Sporen Volgstelsel
NFI	Nederlands Forensisch Instituut
OLL-R	Operationele Leergang Leidinggevende Recherche
OM	Openbaar Ministerie
OVC	Opname van Vertrouwelijke Communicatie
PD	Plaats Delict
PVO	Programmabureau Versterking Opsporing
PVOV	Programma Versterking Opsporing en Vervolging
PG	Procureur-Generaal
PP	Permanent Professioneel
OM	Openbaar Ministerie
Raio	Rechterlijke ambtenaar in opleiding
RBT	Recherche Bijstand Team
RIO	Regionale Informatie Organisatie
RID	Regionale Inlichtingendienst
TCI	Team Criminele Inlichtingen
TLL-R	Tactische Leergang Leidinggevende Recherche
TGO	Team Grootchalig Optreden
VKL	Vaste Kern Leidinggevend
VKU	Vaste Kern Uitvoerend
VKV	Verhoor Kwetsbare Verdachte
VUG	Verhoor Uitgebreid Gecompliceerd

VVH	Verdieping Verhoor
WOD	Werken Onder Dekmantel
ZwaCri	Zware Criminaliteit

# Samenvatting

## Aanleiding en centrale onderzoeksvraag

In 2005 verscheen het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus naar aanleiding van de Schiedammer Parkmoord. Dit rapport maakte vele kwetsbaarheden zichtbaar in het proces van de opsporing en vervolging. Op basis van de aanbevelingen van de Commissie-Posthumus is al kort na het verschijnen van het Evaluatieonderzoek (september 2005) het Programma Versterking Opsporing en Vervolging (PVOV) tot stand gekomen (november 2005). Dit verbeterprogramma omvat vele maatregelen die in brede zin moeten bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit en professionaliteit binnen de opsporing en vervolging. Een beperkter aantal maatregelen kan ook meer direct in verband worden gebracht met het tegengaan van tunnelvisie in het opsporingsonderzoek. Hiertoe behoren bijvoorbeeld maatregelen op het terrein van het in kaart brengen van alternatieve opsporingsscenario's, het monitoren van beslissingen tijdens het opsporingsproces en het organiseren van tegenspraak en reflectie. Deze maatregelen richten zich voornamelijk op zaken waarin zogenoemde Teams Grootschalige Opsporing (TGO's) rechercheonderzoek verrichten. Bij TGO's gaat het om zaken waarbij onder meer sprake is van voltooide opzettelijke levensdelicten en zeer ernstige zedendelicten die veel maatschappelijke beroering wekken. Na de invoering van de PVOV-maatregelen zijn met de komst van het Programma Permanent Professioneel (PP) in november 2010 verdere investeringen gedaan in de kwaliteitsverbetering en professionalisering bij het OM. De maatregelen uit PP kunnen als een aanvulling en verdieping worden gezien op de maatregelen die voor het OM in het Programma Versterking Opsporing en Vervolging zijn getroffen. Zij richten zich onder meer op het monitoren van lopende onderzoeken door actief te kijken naar kwetsbaarheden en afbreukrisico's. Daarnaast wordt in PP aandacht besteed aan de evaluatie en reflectie van zaken.

Met de maatregelen uit PP en PVOV is er in de afgelopen tien jaar veel gedaan om niet alleen de kwaliteit en de professionaliteit binnen de opsporing te verbeteren, maar ook om risico's op een eventuele tunnelvisie van de zijde van het rechte team of van de officier van justitie te voorkomen. Tien jaar na de invoering van PVOV en vijf jaar na de invoering van PP dient zich in het bijzonder de vraag aan wat de maatregelen concreet hebben opgeleverd als het gaat om het scheppen van voorwaarden om tunnelvisie in de opsporing te voorkomen.

Centrale vraagstelling van het onderzoek is:

*Welke gevolgen hebben de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolging (PVOV) en uit Permanent Professioneel (PP) die gericht zijn*

*op het voorkomen van tunnelvisie voor de praktijk van de opsporing en in welke mate scheppen zij voorwaarden om tunnelvisie te voorkomen?*

In dit rapport is niet gekeken of en hoe vaak tunnelvisie zich binnen de TGO-praktijk voordoet en of de maatregelen een daadwerkelijke bijdrage hebben geleverd aan het verminderen ervan. Dit enerzijds omdat er geen voormetingen zijn (en er ook geen controlesituatie kan worden gecreëerd) waartegen eventuele bevindingen zouden kunnen worden afgezet. Anderzijds omdat pas met zekerheid kan worden vastgesteld of sprake is van dwalingen als gevolg van tunnelvisie als ook echt vaststaat – bij voorkeur door onherroepelijke veroordeling van iemand anders voor hetzelfde strafbare feit – dat een onschuldige verdachte heeft vastgezet. In dit rapport is dan ook bovenal aandacht uitgegaan naar de implementatie en uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie en de mate waarin zij voorwaarden scheppen om tunnelvisie te voorkomen.

### **Methode van onderzoek**

*In de eerste fase* van het onderzoek is in kaart gebracht wat in de wetenschappelijke literatuur onder het begrip tunnelvisie wordt verstaan. Verder is aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie bekeken welke factoren een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van tunnelvisie en welke barrières kunnen worden opgeworpen tegen het ontstaan van tunnelvisie binnen een opsporingsonderzoek. *In de tweede fase* hebben de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolging en het Programma Permanent Professioneel centraal gestaan. Op basis van een analyse van de beide beleidsprogramma's is in kaart gebracht hoe de maatregelen zich verhouden tot de bestaande theorie over tunnelvisie. Daarna is in kaart gebracht hoe de implementatie van de maatregelen in de praktijk is verlopen. Hiervoor werden bij drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten interviews gehouden. Deze interviews over de implementatie van de maatregelen zijn onderdeel geweest van een veel uitgebreider onderzoek naar de uitvoering van de maatregelen, dat centraal stond in de derde fase van het onderzoek. *In de derde fase* van het onderzoek heeft veldonderzoek naar de uitvoering van de maatregelen plaatsgevonden bij drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten. Daarbij is in elk van de eenheden gestart met een dossieronderzoek naar een afgesloten TGO. Daarnaast zijn interviews gehouden met teamleden en de officier van justitie die betrokken waren bij het afgesloten TGO. Tijdens het onderzoek naar het afgesloten TGO is in elk van de eenheden ook begonnen met observatieonderzoek binnen een net gestart TGO. Hier werden onder meer briefings, brainstormsessies en overleggen bijgewoond. Daarnaast konden tijdens het veldonderzoek allerlei documenten worden ingezien en werden aanvullende gesprekken en interviews gehouden

met teamleden en officieren van justitie. In totaal vonden in het onderzoek 64 interviews en gesprekken plaats.

### **Het ontstaan van tunnelvisie**

Elk opsporingsproces begint met het zoeken naar een bepaalde focus aan de hand van slimme en snelle heuristische die rechercheurs helpen bij het nemen van beslissingen in een complexe zaak. De scheidslijn tussen het zoeken van een bepaalde focus en het ontwikkelen van tunnelvisie is zeer diffuus. Onder bepaalde omstandigheden kan in het opsporingsonderzoek de focus vertroebeld raken en kan een te eenzijdige focus leiden tot tunnelvisie. Tegelijkertijd hoeft een verkeerde focus niet te leiden tot tunnelvisie, omdat een rechteam tijdens het opsporingsproces de mogelijkheid heeft om terug te komen op eerdere besluiten. Omdat het opsporingsproces en het zoeken naar een bepaalde focus zeer dynamisch verlopen en de overgang tussen het zoeken naar focus en het ontwikkelen van tunnelvisie zich op een glijdende schaal bevindt, is het in de praktijk moeilijk waarneembaar wanneer er sprake is van tunnelvisie.

Op basis van wetenschappelijke literatuur is in dit rapport vastgesteld dat tunnelvisie kan ontstaan als gevolg van denkfouten in het opsporingsonderzoek of als gevolg van groepsdenken. *Denkfouten* kunnen in de eerste plaats het gevolg zijn van het gebruik van ongefundeerde ijkpunten (meestal aan de start van een opsporingsonderzoek) op basis waarvan het onderzoek in een bepaalde richting wordt geduwd. Daarnaast kunnen denkfouten zich voordoen als tijdens het opsporingsonderzoek informatie te eenzijdig binnen één bepaalde context wordt geplaatst als gevolg waarvan ook het zoekgedrag van rechercheurs een te eenzijdige invulling krijgt. Bovendien kunnen denkfouten het gevolg zijn van een neiging om gedurende het opsporingsonderzoek vooral op zoek te gaan naar bewijs dat de bestaande overtuiging bevestigt. Ook kan de neiging ontstaan om tijdens het opsporingsonderzoek vast te houden aan een bestaande overtuiging ook al is er bewijs beschikbaar dat deze overtuiging ondermijnt. Verder kunnen denkfouten ontstaan als op basis van een bepaalde overtuiging ook een beeld over de gewenste uitkomst wordt gevormd. Het gevaar bestaat dan dat achteraf het eindverhaal in het onderzoeksdossier wordt bijgesteld om dit in overeenstemming te brengen met de gewenste uitkomst.

*Groepsdenken* kan zich voordoen bij een hoge mate van cohesie in een rechteam, als gevolg waarvan het risico kan ontstaan dat teamleden hun onafhankelijk kritisch denken aanpassen aan de mening van de groep. Teamleden kunnen daarbij te maken krijgen met zelfoverschatting (een gevoel dat weinig mis kan gaan), collectieve blikvernauwing (het collectief

construeren van argumenten om negatieve feedback op besluiten te pareren) en conformeringsdruk (twijfels worden niet geuit vanwege de harmonie in de groep). Doordat het belang van de eenheid in het team voorop staat, kan bij teamleden de neiging ontstaan om mogelijke tegenstrijdigheden in een rechercheonderzoek uit de weg te gaan. Dit kunnen zij doen door na te laten alternatieve onderzoeksrichtingen te verkennen. Als men eenmaal overtuigd is geraakt van een bepaald alternatief, kan een situatie ontstaan waarin oorspronkelijk verworpen alternatieven niet meer in heroverweging worden genomen en teamleden terughoudend worden in het verzamelen van aanvullende informatie. Ook kan het voorkomen dat teamleden informatie vertekend weergeven om tegenstrijdigheden ten aanzien van het eigen voorkeursalternatief uit de weg te gaan.

### **Maatregelen tegen tunnelvisie**

Om te zien of PVOV en PP voorwaarden kunnen scheppen om tunnelvisie tegen te gaan, is in kaart gebracht of de maatregelen uit beide programma's aansluiten op de in de wetenschappelijke literatuur gevonden barrières voor het ontstaan van denkfouten en groepsdenken. Na analyse van de beleidsprogramma's van PVOV en PP bleken de volgende maatregelen aan te sluiten op de in de wetenschappelijke literatuur aangewezen barrières tegen denkfouten:

- 1 Beslissingen en gedachtevorming in een onderzoek dienen volgens PVOV te worden vastgelegd in een afsprakenjournaal en een OM-journaal.
- 2 De consistentie van de gemaakte afspraken en beslissingen in een rechercheonderzoek dient volgens PVOV door de ambtelijk secretaris te worden getoetst.
- 3 Tijdens een TGO moet volgens PVOV met hypothesen en scenario's worden gewerkt. Deze hypothesen en scenario's worden door de tactisch analist opgesteld.
- 4 De kern van de rol van de tactisch analist bestaat uit het toetsen van de gekozen onderzoeksrichtingen en het weerleggen van bewijs ten aanzien van scenario's.
- 5 Volgens PVOV dient tijdens een opsporingsonderzoek op en tussen elk niveau (strategisch, tactisch en operationeel) binnen de recherche reflectie plaats te vinden. Volgens PP kan de officier van justitie bepaalde dilemma's en problemen in een opsporingsonderzoek voorleggen aan de reflectiekamer.
- 6 Bij de dossiervorming dient volgens PVOV naast belastend bewijs ook aandacht te zijn voor ontlastend bewijs. Bovendien stelt PVOV als eis dat bij de dossiervorming wordt teruggegrepen op de oorspronkelijke informatiebron.



Naast dat maatregelen uit PVOV en PP aansluiten op de in de wetenschappelijke literatuur aangedragen barrières tegen denkfouten, zijn er ook parallellen te vinden tussen de maatregelen en de barrières tegen groepsdenken. Na analyse van PVOV en PP bleken de volgende maatregelen aan te sluiten op de in de wetenschappelijke literatuur aangedragen barrières tegen groepsdenken:

- 1 De teamleider van een TGO dient volgens PVOV een continue vorm van reflectie te bevorderen door middel van werkoverleggen, briefings, brainstormsessies en evaluaties.
- 2 De teamleider richt zich volgens PVOV tevens vanuit een kritische en objectieve positie op de strategie en tactiek van een rechercheonderzoek. De officier van justitie richt zich volgens PVOV vanuit 'betrokken distantie' op het rechercheonderzoek.
- 3 Officieren van justitie kunnen de eigen bevindingen uit het opsporingsonderzoek terugkoppelen en bespreekbaar maken bij het Bureau Recherche. Onderdeel van het Bureau Recherche zijn de recherche-officier, CIE-officier, informatieofficier, forensisch officier en de kwaliteitsofficier. Zij houden zicht op de lopende zaken en op de officieren die de zaken doen.
- 4 Officieren van justitie hebben op basis van PP de mogelijkheid om dilemma's voor te leggen aan de reflectiekamer. Mensen die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de zaak worden uitgenodigd om in de reflectiekamer te reflecteren op belangrijke beslispunten in de zaak.
- 5 Op basis van bepaalde criteria dient volgens PVOV bij TGO's tegenspraak te worden georganiseerd, waarbij de teamleider en de officier van justitie door tegensprekers van tegenspraak worden voorzien.
- 6 Bij het OM wordt op grond van PP gewerkt met een zicht-op-zaken-systeem. Gevoelige zaken met een afbreukrisico dienen door de officier van justitie in dit systeem te worden gemeld. In het regionale zaaks-overleg kunnen vervolgens de gevoeligheden worden besproken.

### **Implementatie in de praktijk**

Voor het scheppen van voorwaarden ter voorkoming van tunnelvisie is het allereerst van belang om vast te stellen of de organisatorische kaders uit PVOV en PP zijn geïmplementeerd zoals de plannen dat voorzagen. Het TGO-raamwerk en het Bureau Recherche zijn de kaders waarbinnen invulling wordt gegeven aan de maatregelen uit PVOV en PP. Daarbij is het Bureau Recherche vooral gericht op het zicht houden op 'zaken' en op 'mensen' binnen het arrondissementsparket. Het TGO-raamwerk geeft invulling aan functies en rollen die essentieel zijn voor het verloop van het opsporingsonderzoek.

### *Implementatie bij de politie*

De politie heeft grote inspanningen moeten leveren om het TGO-raamwerk te implementeren. Uit dit rapport is gebleken dat vijf van de zeven onderzochte regio's na 2006 dit relatief voortvarend hebben opgepakt. Bij twee onderzochte regio's waar dit minder goed van de grond kwam, bleek men vast te houden aan de oude werkwijze of accepteerde men dat er op punten werd afgeweken van het TGO-raamwerk. Mede onder invloed van de recente reorganisatie bij de politie is de invulling van het TGO-raamwerk zich verder aan het vormen. Bepaalde functies en rollen worden sindsdien meer conform PVOV ingevuld, zoals de rol van de ambtelijk secretaris en de tactisch analist. Daarnaast hebben er verschuivingen plaatsgevonden bij de aanlevering van TGO-personeel in de opstartfase van een TGO. Sinds de samenvoeging van de politieregio's komt het uitvoerende recherchepersoneel uit de districten. De aanlevering van het uitvoerend personeel voor TGO's wordt in de nieuwe situatie als kwetsbaar ervaren. Er bestaat onzekerheid bij de TGO-teamleiders over de kwaliteit van het uitvoerend personeel dat uit de districten wordt geleverd, evenals over de aanlevering van verhoorders en dossiermakers. Dit speelt zich af in een situatie waarbij de voormalige politieregio's in een relatief kort tijdsbestek moesten gaan samenwerken. De veranderingen die dat heeft opgeleverd moeten zich nog verder gaan vormen.

### *Implementatie bij het OM*

In vergelijking met de ontwikkelingen op TGO-gebied de afgelopen tien jaar, kent het Bureau Recherche een veel kortere geschiedenis. Sinds 2010 hebben zich alleen verschuivingen voorgedaan ten aanzien van een meer 'virtuele' of meer 'fysieke' invulling van het Bureau Recherche. Daarbij lijkt bovenal het fysieke Bureau Recherche het meest zichtbaar voor officieren van justitie, aangezien de rechercheofficier, kwaliteitsofficier, CIE-officier, forensisch officier en informatieofficier als onderdeel van dit bureau beter benaderbaar zijn op één fysieke plek binnen het parket voor officieren van justitie. Verder heeft Permanent Professioneel in de parketten geleid tot een duidelijkere invulling van onder meer de rollen van de rechercheofficier, kwaliteitsofficier en maatwerkteamleider. De rechercheofficier is nadrukkelijker betrokken bij de strategische keuzes in grotere en/of gevoelige opsporingsonderzoeken. De kwaliteitsofficier heeft een belangrijke rol gekregen in de coaching van officieren van justitie en de monitoring van kwaliteit van de werkzaamheden. De maatwerkteamleider moet tegenwoordig inhoudelijk beter op de hoogte zijn van de zaken die binnen zijn team door de officieren worden afgehandeld.

## **Voorwaarden om het ontstaan van tunnelvisie te voorkomen**

Hoe vanuit het TGO-raamwerk en het Bureau Recherche invulling wordt gegeven aan de uitvoering van de maatregelen is bepalend voor de mate waarin voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie te voorkomen. Op organisatorisch niveau is de mate waarin deze voorwaarden aanwezig zijn afhankelijk van de positionering van onder meer de teamleider, officier van justitie, ambtelijk secretaris, tactisch analist en dossiervormer binnen een TGO. Op inhoudelijk niveau is de mate waarin deze voorwaarden aanwezig zijn afhankelijk van onder meer de zorgvuldige omgang met informatie, een gedegen scenarioanalyse, een goede verslaglegging van de besluitvorming en het melden van 'gevoelige' zaken met een afbreukrisico door officieren van justitie.

### *Voorwaarden op organisatorisch niveau*

Om tunnelvisie te voorkomen is het van belang dat de TGO-teamleider zich als procesbewaker opstelt en op afstand het overzicht houdt op de operationele uitvoering. Daarnaast is het van belang dat de teamleider de ambtelijk secretaris dusdanig in een TGO positioneert dat hij of zij kritisch kan reflecteren op de consistentie van de besluitvorming binnen het rechercheonderzoek. Bovendien dient de teamleider de tactisch analist de ruimte te geven om als kritische sparringpartner op te treden als het gaat om de reflectie op de gedachtevorming en beslissingen van de teamleiding ten aanzien van de onderzoeksscenario's in een TGO. Tevens kan de dossiermaker vanuit zijn kennis over de brondocumenten van het opsporingsonderzoek een rol spelen bij het reflecteren op beslissingen die worden genomen. Verder is het van belang dat de officier vanuit een 'betrokken distantie' het rechercheonderzoek overziet. In dit rapport zijn er tussen de onderzochte TGO's verschillen geconstateerd in hoe in de praktijk invulling wordt gegeven aan de rol van de teamleider, ambtelijk secretaris, tactisch analist, dossiermaker en officier van justitie. Daarmee zal het ook per TGO verschillen of er al dan niet voldoende voorwaarden aanwezig zijn om op organisatorisch niveau barrières in te bouwen tegen het ontstaan van tunnelvisie. Voor het scheppen van voorwaarden op organisatorisch niveau is de positionering van de bovengenoemde rollen binnen een TGO-team een belangrijk aandachtspunt.

### *Voorwaarden op inhoudelijk niveau*

Ter voorkoming van tunnelvisie is het van belang dat er continu zorgvuldig wordt omgegaan met een grote hoeveelheid aan informatie. Uit dit onderzoek bleek dat de registratie van bewijsmateriaal in de praktijk niet altijd eenduidig is waardoor verwarring kan ontstaan over het bewijsmateriaal. Daarnaast bleken er verschillen te zijn tussen de TGO's in hoe diepgaand alternatieve scenario's worden opgesteld en of daarmee mogelijkheden wor-

den gegeneerd om kritisch te zijn op de door de teamleiding gekozen onderzoeksrichting. Bovendien laat dit rapport zien dat verslaglegging van de besluitvorming in een opsporingsonderzoek door officieren van justitie nog niet altijd zorgvuldig plaatsvindt doordat het systeem waarmee officieren werken als onwerkbaar wordt gezien. Als gevolg hiervan maken officieren gebruik van het afsprakenjournaal van de politie, waarin de ambtelijk secretaris de besluitvorming vastlegt. Ook het melden van ‘gevoelige’ zaken in het zicht-op-zaken-systeem wordt door officieren als lastig ervaren. Alleen als dit systeem afdoende wordt gevoed, kan zicht worden gehouden op de ‘gevoelige’ zaken die binnen het arrondissementsparket spelen. Verder blijkt dat bij het opstellen van het dossier meer rekening wordt gehouden met alternatieve scenario’s die een verdachte mogelijk kunnen vrijpleiten en dat officieren van justitie zo transparant mogelijk willen zijn over zowel het belastende als het ontlastende bewijsmateriaal in een opsporingsonderzoek. Uiteindelijk zal het afhankelijk zijn van de zorgvuldige registratie van bewijsmateriaal, de wijze waarop de scenarioanalyse plaatsvindt, de zorgvuldigheid waarmee de besluitvorming wordt vastgelegd, de mate waarin het zicht-op-zaken-systeem door de officieren wordt gevoed en de transparantie in het dossier ten aanzien van belastend en ontlastend bewijsmateriaal of er voldoende voorwaarden aanwezig zijn voor het voorkomen van tunnelvisie.

### **Reflectie en tegenspraak**

Op het moment dat op inhoudelijk of organisatorisch niveau bepaalde voorwaarden om tunnelvisie te voorkomen ontbreken, kunnen reflectie en tegenspraak hieraan tegenwicht bieden. Zowel bij de politie-eenheden als ook de arrondissementsparketten kan op basis van PVOV en PP reflectie en tegenspraak worden georganiseerd.

Bij de politie dient interne reflectie plaats te vinden tijdens briefings, brainstormsessies en evaluaties binnen TGO’s. De ruimte die de teamleiding hier toe geeft, is bepalend voor de mate waarin deze reflectie plaatsvindt. In de praktijk zijn er teamleiders die openstaan voor reflectie en dit ook als zodanig uitdragen. Toch worden door sommigen ook twijfels geuit of de cultuur op de werkvloer inmiddels zodanig is ontwikkeld dat reflectie binnen het team altijd geborgd is en of daarmee voldoende voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie te voorkomen. Deze borging van de cultuur van interne reflectie op de werkvloer wordt des te belangrijker tegen de achtergrond van de inzet van het instrument tegenspraak. In twee van de drie onderzochte politie-eenheden wordt op dit moment alleen in uitzonderlijke gevallen van dit instrument gebruikgemaakt. Verder duiden huidige ontwikkelingen erop dat tegenspraak steeds vrijblijvender wordt ingezet. Gezien de in dit onderzoek geuite twijfels over de borging van de interne reflectie, is het de vraag of het

vrijblijvend invullen van tegenspraak wel voldoende voorwaarden biedt om tunnelvisie te voorkomen. Tegenspraak kan, mits het goed wordt ingevuld, een ultimatum remedium zijn om tunnelvisie te voorkomen. Het is daarom van belang het instrument tegenspraak opnieuw tegen het licht te houden.

Bij de arrondissementsparketten heeft reflectie met de komst van de reflectiekamer een formeel karakter gekregen. De reflectiekamer wordt binnen de parketten als een geschikt instrument gezien voor officieren van justitie om bij moeilijke beslissingen in een opsporingsonderzoek de zaak nog eens voor te leggen aan anderen die geen directe betrokkenheid hebben bij de zaak. Ook blijkt onder invloed van zowel PVOV als PP de interne cultuur op de werkvloer te zijn veranderd. Er wordt nu meer dan in het verleden van een officier van justitie verwacht dat hij of zij open is over zijn of haar eigen twijfels en dilemma's. Hoewel er een meer open cultuur blijkt te zijn ontstaan, is de cultuur waarin alles wordt gedeeld nog niet bij iedere officier van justitie aanwezig. Niet iedere officier weet de weg te vinden naar de reflectiekamer. Het blijvend bevorderen van een cultuur van reflectie is noodzakelijk tegen de achtergrond van de inzet van tegenspraak in de arrondissementsparketten. In dit onderzoek is gebleken dat in de drie onderzochte arrondissementsparketten het instrument tegenspraak niet of nauwelijks wordt ingezet. Omdat in de praktijk niet door iedere officier van justitie gebruik wordt gemaakt van de reflectiekamer, is het de vraag of 'een vorm van tegenspraak' toch niet wenselijk zou zijn. Een centrale rol hierbij kan de kwaliteitsofficier spelen, die vanuit zijn of haar coachende rol kan bevorderen dat de officier gebruikmaakt van de reflectiekamer en ook waar nodig de officier inhoudelijk kan tegenspreken. Het zou wenselijk zijn om in dit kader de rol van kwaliteitsofficieren te behouden en te versterken.

### **Meerwaarde, neveneffecten en uitdagingen**

Of voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie tegen te gaan, blijft afhankelijk van de wijze waarop in de TGO-praktijk invulling wordt gegeven aan de maatregelen en instrumenten uit PVOV en PP. Uit interviews met politiemensen en officieren van justitie is gebleken dat de maatregelen uit PVOV en PP meer in het algemeen een bijdrage hebben geleverd aan een kwaliteitsverbetering en verdere professionalisering van het werken binnen TGO's. Ook heeft PVOV een belangrijke meerwaarde gehad bij het creëren van bewustwording over tunnelvisie. Bovendien hebben PVOV en PP een bijdrage geleverd aan een meer open cultuur binnen de arrondissementsparketten waarin dilemma's kunnen worden besproken. Tegelijkertijd geven de respondenten in dit onderzoek aan dat PVOV en PP ook bepaalde neveneffecten hebben gehad. Rechercheurs en officieren ervaren deze neveneffecten onder meer als het gaat om de krampachtige wijze waarmee aan de

TGO-structuur wordt vastgehouden, de stroperige wijze waarop de besluitvorming binnen een TGO plaatsvindt en de neiging als gevolg van PVOV om een onderzoek te lang te breed te houden om maar niet 'de verkeerde tunnel' in te duiken.

Meer in het bijzonder zijn in dit rapport ook uitdagingen voor de politie en het OM uiteengezet. Op basis van interviews is duidelijk geworden dat het gedachtegoed van PVOV aan een kentering onderhevig is en dat de focus op TGO's dreigt te verslappen. Dit zou te maken hebben met de gedachte dat TGO's te veel capaciteit kosten en dat het TGO-raamwerk overgeorganiseerd is. Ook zijn er aanwijzingen dat TGO's in de toekomst meer moeten gaan concurreren met andere rechercheonderzoeken. Met de toenemende concurrentie van andere rechercheonderzoeken kan er een situatie ontstaan waarin de verworvenheden van PVOV binnen TGO's onder druk komen te staan. Hoewel niet duidelijk is hoe de ontwikkelingen rond het TGO-raamwerk zich gaan vormgeven, kan op basis van dit rapport worden vastgesteld dat er een aantal uitdagingen voor de politie zijn ten aanzien van TGO's die te maken hebben met de interne bedrijfsvoering. Een eerste uitdaging is om de aanlevering van personeel voor TGO's zodanig te organiseren, dat daarbij de bedrijfsvoering van de staande rechercheorganisatie niet te veel wordt verstoord. Een tweede uitdaging is het vinden van een middenweg tussen enerzijds de vaste TGO-structuur en anderzijds het inbouwen van een bepaalde flexibiliteit in het rechercheonderzoek. Een derde uitdaging is het behoud van PVOV-waarborgen binnen TGO's en het doorsijpelen van deze waarborgen naar andere niveaus binnen de opsporing. Naast uitdagingen voor de politie, kunnen ook een aantal uitdagingen voor het OM worden onderscheiden. Centraal hierbij staat de (invulling van de) rol van de officier van justitie. De eerste uitdaging is om de magistratelijke rol en de 'betrokken distantie' van de officier een duidelijker gezicht te geven. Officieren van justitie vinden het soms moeilijk om hieraan invulling te geven. Een tweede uitdaging is gelegen in het feit dat het OM in de huidige situatie afhankelijk blijft van de officier van justitie voor het aandraagen van dilemma's binnen de reflectiekamer en het voeden van het zicht-op-zaken-systeem. Een derde uitdaging is hoe in een ingewikkeld werkveld blijvend ondersteuning kan worden gegeven aan het werk van de officier van justitie. Met name de coachende rol van de kwaliteitsofficier is in dit kader van belang.

# 1 Inleiding

In 2005 verscheen het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus naar aanleiding van de Schiedammer Parkmoord. Dit rapport maakte vele kwetsbaarheden zichtbaar in het proces van de opsporing en vervolging (TK 2005/06, 30 300 VI, nr. 32, p. 1). Het evaluatieonderzoek vond plaats omdat er in de Schiedammer Parkmoord sprake was van een rechterlijke dwaling als gevolg waarvan een onschuldige man jarenlang heeft vastgezetten. De evaluatie maakte een crisis in de opsporing en vervolging zichtbaar, die door de toenmalige Minister van Justitie als volgt werd verwoord: 'Ik zal u niet verhehlen dat ik de bevindingen en conclusies van het rapport zorgwekkend acht omdat het vele onvolkomenheden in de opsporing en het strafrechtelijk onderzoek in deze zaak bloot legt.' En verder: 'Een vraag die naar aanleiding van de bevindingen onvermijdelijk rijst, is of gevreesd moet worden dat een soortgelijke aaneenschakeling van tekortkomingen en beoordelingsfouten zich ook in andere zaken heeft voortgedaan, met als gevolg dat nog andere mensen ten onrechte zijn veroordeeld en van hun vrijheid zijn beroofd' (TK 2004/05, 29 800 VI, nr. 168, p. 3-4).

Uit het Evaluatieonderzoek van de Commissie-Posthumus werd bovenal duidelijk dat tunnelvisie in het opsporingsonderzoek één van de belangrijkste oorzaken is geweest van de rechterlijke dwaling in de Schiedammer Parkmoord. Volgens de Commissie-Posthumus bestaat juist in onderzoeken waar de schuldvraag van de verdachte niet onproblematisch is, het gevaar dat 'zij die langere tijd betrokken zijn geweest bij een onderzoek (...) hun objectieve blik op het onderzoek (...) verliezen. Dat kan leiden tot het niet onder ogen (willen) zien van alternatieve scenario's' (Posthumus, 2005, p. 75). Het belang van het voorkomen van tunnelvisie is zeker na het Evaluatieonderzoek Schiedammer Parkmoord breed onderkend. In brieven aan de Tweede Kamer neemt de toenmalige Minister van Justitie de aanbevelingen van de Commissie-Posthumus ten aanzien van het voorkomen van tunnelvisie dan ook over. Hiertoe behoort onder meer 'het structureel en niet-vrijblijvend organiseren van tegenspraak binnen de politieorganisatie en het Openbaar Ministerie teneinde het ontstaan van tunnelvisie te voorkomen' (TK 2004/05, 29 800 VI, nr. 168, p. 5 en TK 2005/06, 30 300 VI, nr. 32, p. 3).

De constatering van de Commissie-Posthumus over tunnelvisie stond niet op zich. Ook ten aanzien van andere strafzaken werd geconstateerd dat tunnelvisie een probleem vormt in het opsporingsonderzoek. Blaauw (2002, p. 307) zegt over de Puttense Moordzaak het volgende: 'Politie en OM hebben zich in deze zaak vanaf het begin door eigen overtuiging van schuld laten meeslepen, en zodoende de mogelijkheid van onschuld van de verdachten geheel uit het oog verloren.' Israëls (2010, p. 111) komt op basis van de zaak Ina Post tot de conclusie: 'De voornaamste fout in deze zaak is eenvoudig vast te stellen. Dat is een fout die veel vaker optreedt bij rechterlijke dwalingen: een te eenzijdige fixatie van de politie op één verdachte.' In de zaak Lucia de B. wordt ook deze eenzijdige fixatie op één verdachte geconstateerd: '[...] naar het oordeel van het driemanschap [is] te snel verdachtegericht gezocht en is

er te weinig oog geweest voor alternatieve scenario's' (Grimbergen et al., 2007, p. 44).

Naast de vele onvolkomenheden die het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus heeft blootgelegd, werden in het rapport ook duidelijke aanbevelingen gedaan. Op basis van de aanbevelingen van de Commissie-Posthumus is al kort na het verschijnen van het Evaluatieonderzoek (september 2005) het Programma Versterking Opsporing en Vervolg (PVOV) tot stand gekomen (november 2005). Dit verbeterprogramma, dat door politie, OM en NFI werd opgesteld, omvat vele maatregelen die in brede zin moeten bijdragen aan het vergroten van de kwaliteit en professionaliteit binnen de opsporing en vervolging. Een beperkter aantal maatregelen kan ook meer direct in verband worden gebracht met het tegengaan van tunnelvisie in het opsporingsonderzoek.<sup>1</sup> Eén van de maatregelen, zoals hiervoor ter sprake kwam, is het structureel organiseren van tegenspraak bij politie en OM. In het verlengde hiervan worden in PVOV ook voorstellen gedaan ten aanzien van het ontwikkelen van reflectie tijdens een rechercheonderzoek. Daarnaast zijn er maatregelen onder meer op het gebied van informatieverzameling, scenarioanalyse, dossiervorming en journalisering die ook in verband kunnen worden gebracht met het voorkomen van tunnelvisie. De maatregelen uit PVOV die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie richten zich voornamelijk op TGO-waardige zaken.<sup>2</sup> Een delict is volgens PVOV TGO-waardig indien er sprake is van: 'een kapitaal misdrijf met de typering (mogelijk) opzettelijk levensdelict, zeer ernstig zedendelict, brandstichting met ernstige gevolgen, gijzeling, ontvoering en andere misdrijven tegen de lichamelijke integriteit waarop een strafbedreiging van 12 jaar gevangenisstraf of meer staat en met een (te verwachten) grote maatschappelijke impact en waarbij geen ondubbelzinnig daderschap kan worden vastgesteld' (Politie et al., 2006b, p. 49). Met de komst van PVOV in 2005 is er in de jaren daarna veel tijd, menskracht en geld geïnvesteerd om de maatregelen te implementeren. In verschillende voortgangsrapportages en audits van politie en OM uit 2007, 2008, 2009 en 2010 wordt de stand van zaken omtrent de implementatie van de maatregelen omgeschreven. In de laatste slotrapportage uit 2010 wordt door zowel politie als ook het OM gesproken over de verworvenheden van PVOV vijf jaar na het ontstaan van het programma. Tegelijkertijd wordt ook kenbaar gemaakt dat met de invoering van de maatregelen politie en OM er nog niet zijn. Een permanente aandacht voor de PVOV-verworvenheden wordt noodzakelijk geacht.

'De nu voorliggende rapportage getuigt van de resultaten van het veranderproces, dat onder de noemer Programma Versterking Opsporing binnen de politie tot stand is gebracht. Een proces dat heeft geleid tot een

1 Zie hoofdstuk 5 voor een nadere uitwerking van de maatregelen uit PVOV.

2 De maatregelen uit PVOV die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie zijn met name op TGO-niveau geïmplementeerd, hoewel 'een bredere scope' was beoogd (College van procureurs-generaal, 2010, p. 9).



werkwijze waar het risico op tunnelvisie aanzienlijk is teruggebracht en waar meer aantoonbaar integer wordt gewerkt. Opsporing is weer een vakgebied geworden, waar het handhaven van het professionele niveau voorop staat.' [...] 'Toch is terughoudendheid op zijn plaats. Weliswaar zijn de maatregelen in het kader van PVO voor het overgrote deel succesvol ingevoerd, er is nog veel meer te doen in de opsporing. Immers aandacht voor kwaliteit is een permanent proces.' (PVO, 2010, p. i)

'Er zijn enorme inspanningen geleverd, en worden nog steeds geleverd, om de kwaliteit van het OM en de professie van officieren van justitie te versterken. Samenvattend kan gesteld worden dat de TGO-onderzoeken voldoen aan de afgesproken kwaliteit.' [...] 'Er worden zwaardere eisen gesteld aan officieren van justitie die leidinggeven aan een groot rechercheonderzoek. Er is bepaald dat in strafzaken met een hoog afbreukrisico er een dubbele officierenbezetting dient te zijn. Er zijn bindende afspraken gemaakt over de kwaliteit, werkwijze, validatie van werkwijzen in zowel de opsporing- als de vervolgingsfase en over de certificering van opleidingen. Tegenspraak wordt veelal in TGO-zaken en in gevoelige zaken toegepast. Dankzij tegenspraak gaan officieren van justitie kritischer te werk en is de cultuur meer open geworden.' [...] 'Gelijktijdig moet worden vastgesteld dat we er nog niet zijn. Naast de blijvende aandacht voor de PVOV-verworvenheden in de TGO-kwaliteit en de borging daarvan, zal geïnvesteerd moeten worden in de kwaliteit van de zaken die onder TGO-niveau liggen' (College van procureurs-generaal, 2010, p. 14-15).

Na de verschijning van de slotrapportages over de invoering van de PVOV-maatregelen zijn verdere investeringen gedaan in de kwaliteitsverbetering en professionalisering. Als gevolg van enkele concrete zaken<sup>3</sup> werd binnen het OM 'de urgentie ervaren voor nadere uitwerking, implementatie en borging' van kwaliteitsinstrumenten (OM, 2010, p. 2). Dit heeft geresulteerd in het Programma Permanent Professioneel (dat in november 2010 in werking is getreden), waarin niet alleen voor TGO-zaken, maar ook voor zaken die onder TGO-niveau liggen (Frielink & Haverkate, 2011, p. 167) maatregelen werden genomen voor het scheppen van een 'professioneel leerklimaat waarin evaluatie, discussie en correctie veilig en vanzelfsprekend zijn' (OM, 2010, p. 2). De maatregelen uit Permanent Professioneel<sup>4</sup> (PP) kunnen als een aanvulling en verdieping worden gezien op de maatregelen die voor het OM in het Programma Versterking Opsporing en Vervolg zijn getroffen.

3 Het gaat hier om de zaak Sierra en de zaak Tom Poes. Later in dit hoofdstuk wordt nader op deze zaken ingegaan.

4 Zie hoofdstuk 5 voor een nadere uitwerking van de maatregelen uit PP.

Met de maatregelen uit PP en PVOV is er in de afgelopen tien jaar veel gedaan om niet alleen de kwaliteit en de professionaliteit binnen de opsporing te verbeteren, maar ook om risico's op een eventuele tunnelvisie van de zijde van het rechercheteam of van de officier van justitie te voorkomen. Tien jaar na de invoering van PVOV en vijf jaar na de invoering van PP dringt zich in het bijzonder de vraag op wat de maatregelen concreet hebben opgeleverd als het gaat om het scheppen van voorwaarden om tunnelvisie in de opsporing te voorkomen. De voortgangsrapportages die zijn geschreven over PVOV geven wel een algemeen beeld over de stand van zaken met betrekking tot de invoering van deze maatregelen, maar geven geen inzicht wat dit heeft betekend voor de dagelijkse opsporingspraktijk binnen grootschalige opsporingsonderzoeken. Ook voor PP is tot dusver onduidelijk gebleven wat de invoering van de maatregelen heeft betekend voor hoe in de praktijk met opsporingsonderzoeken wordt omgegaan, en welke positie de officier van justitie daarin inneemt. Daarom is het van belang een onderzoek te doen waarbij niet alleen naar de invoering van beide programma's in de opsporingspraktijk wordt gekeken, maar waarbij zeker ook aandacht is voor de wijze waarop maatregelen uit PVOV en PP worden uitgevoerd.

## 1.1 Historische schets

Om de totstandkoming van PVOV en PP beter te begrijpen is het van belang om, voordat wordt ingegaan op de vraagstelling (paragraaf 1.2) en relevantie (paragraaf 1.3) van dit onderzoek, eerst inzicht te krijgen in de historische ontwikkelingen in de opsporing sinds de jaren tachtig en negentig. Volgens Fijnaut (2010) was er in die tijd sprake van een 'nagenoeg totale veronachtzaming van de opsporing'. Dit werd volgens hem ingegeven door het rapport *Politie in verandering* (1977). '[...] de onbezonnen manier waarop dit rapport in de jaren tachtig en negentig zowel op het niveau van de justitiële diensten als op dat van de individuele rechercheurs in de praktijk werd gebracht, is ongetwijfeld één van de oorzaken van de zogenoemde rechterlijke dwalingen die zich in de voorbije jaren in dit land hebben afgespeeld. Want zoals deskundigen al eeuwen weten: rechterlijke dwalingen manifesteren zich uiteindelijk in gerechtsgebouwen, maar zij beginnen oorspronkelijk in de verhoorkamers van de politie.' De kwalitatieve neergang van de recherche in de jaren tachtig wordt volgens Fijnaut (2010, p. 14) bezegeld door de reorganisatie van het politiebestedel in 1993. Bij deze reorganisatie speelde de opsporing van zware criminaliteit 'in welke vorm dan ook' geen belangrijke rol. In de jaren daarna beleefde Fijnaut naar eigen zeggen een 'reality shock', waarbij hij na bestudering van rechercheonderzoeken moest constateren dat de Nederlandse recherche 'vrijwel compleet was ingestort!' Sinds het begin van de jaren negentig zijn drie 'gebeurtenissen' bepalend geweest voor de ontwikke-

ling van de opsporing: de IRT-affaire, de Schiedammer Parkmoord en de zaken Sierra en Tom Poes.

### 1.1.1 *Ontwikkelingen na de IRT-affaire*

De kwalitatieve neergang van de recherche is volgens Fijnaut de opmaat geweest voor het ontstaan van de IRT-affaire (2010, p. 14).<sup>5</sup> Halverwege de jaren negentig werd duidelijk dat door het IRT omstreden werkmethodieken werden gebruikt, die niet altijd een juridische grondslag kenden en zich deels buiten het gezag om hadden ontwikkeld (Krommendijk et al., 2009, p. 10). De IRT-affaire leidt uiteindelijk tot de instelling van de parlementaire enquêtecommissie opsporingsmethoden (beter bekend als de 'Commissie-Van Traa'). De Commissie-Van Traa concludeert naar aanleiding van haar onderzoek dat er sprake is van 'een crisis in de opsporing' (TK 1995/96, 24 072, nr. 10-11, p. 413). Deze crisis uit zich in 'een normeringscrisis' (het ontbreken van een adequate normstelling voor het optreden van politie en justitie), 'een organisatiecrisis' (onduidelijkheid ten aanzien van de besluitvorming en wie nu waarvoor daadwerkelijk verantwoordelijk is) en 'een gezagscrisis' (het gezag over de opsporing staat ter discussie). Meer in het bijzonder concludeert de Commissie-Van Traa over de politie: 'De kwaliteit van de opsporingsdiensten bij de politie laat vooralsnog te wensen over voor zover het betreft de organisatorische vormgeving, de onderlinge samenwerking en verstandhouding, het toezicht vanuit de politieleiding en de betrokkenheid van de verantwoordelijke gezagsdragers.' Verder 'constateert [de commissie] dat het OM in het verleden te weinig sturing heeft gegeven aan de inzet van opsporingsmethoden. Het OM heeft zich onvoldoende op de hoogte gesteld van de methoden die door de politie en bijzondere opsporingsdiensten werden gebruikt' (TK 1995/96, 24 072, nr. 10-11, p. 378). De IRT-affaire vormt uiteindelijk de aanleiding voor een reeks maatregelen, waarvan er twee in het bijzonder opvallen (Terpstra et al., 2013, p. 10). Ten eerste de invoering van de Wet Bijzondere Opsporingsbevoegdheden (BOB; zie ook Bokhorst et al., 2002; Beijer et al., 2004). 'Deze wet heeft als uitgangspunt dat de opsporing integer en beheersbaar moet zijn' (Krommendijk et al., 2009, p. 10). Daartoe kent de Wet BOB drie doelstellingen: 'normering van bijzondere opsporingsmethoden, bevordering en verzekering van rechtmatig opsporingsonderzoek via hiërarchische controle, en effectiviteit in de opsporing van (georganiseerde) criminaliteit' (Krommendijk et al., 2009, p. 10). In het kader van dit onderzoek is vooral de tweede ontwikkeling naar aanleiding van de IRT-affaire van belang, namelijk de start van het ABRIO-programma<sup>6</sup> in 1999. Dit programma is ontstaan uit het samengaan van het project Accacia (een verbeterprogramma gericht op het verbeteren van de informatiehuishouding) en het project 'Kwaliteit van de recherche' van het

5 IRT staat voor Interregionaal Recherche team.

6 Aanpak Bedrijfsvoering, Recherche, Informatiehuishouding en Opleiding.

OM (Patijn, 2002). Uit een brief van de Minister van Justitie aan de Tweede Kamer blijkt dat 'door middel van [het] programma wordt beoogd de bedrijfsvoering van het opsporings- en vervolgingsproces effectiever, efficiënter en kwalitatief beter te doen zijn. De belangrijkste invalshoek is daarbij het beschrijven van de opsporings- en vervolgingsprocessen opdat de sturing van deze processen kan verbeteren' (TK 2000/01, 26 269, nr. 36, p. 2). Daarbij is het ABRIO-programma ervan uitgegaan dat deze verbeteringen konden worden gerealiseerd door het strakker organiseren van het opsporingsproces (Patijn, 2002). Daartoe heeft het programmabureau ABRIO verschillende raamwerken ontwikkeld die een bijdrage moesten leveren aan het politieke opsporingsproces.

In 2002 wordt door het programmabureau ABRIO ten aanzien van de grootschalige opsporing het Raamwerk TGO (Team Grootschalige Opsporing) opgesteld. Dit raamwerk (ABRIO, 2002) bevat voorstellen om de toenmalige organisatie van het rechercheonderzoek door middel van Recherche Bijstand Teams (RBT's) te vervangen door Teams Grootschalige Opsporing (TGO's). De aanleiding voor het opstellen van het Raamwerk TGO waren volgens het programmabureau ABRIO (2002, p. 4):

- 1 inefficiëntie binnen de RBT's: 'er gaat veel tijd verloren bij de start van de projectorganisatie voor de aanpak van TGO-waardige delicten';
- 2 gebrek aan kwaliteit van het onderzoek: 'despecialisatie heeft de kwaliteit van de onderzoeken negatief beïnvloed';
- 3 onrust in de bedrijfsvoering van de politieorganisatie: 'de opschaling en vervolgens de met zekere regelmaat terugkerende vraag om het project zo spoedig mogelijk neer te schalen geeft veel onrust in de organisatie'.

Met het opstellen van het Raamwerk TGO wil het programmabureau ABRIO bewerkstelligen dat iedere politieregio middels het raamwerk de beschikking krijgt over 'een gestandaardiseerde projectmanagementorganisatie waarmee vanuit de staande opsporingsorganisatie effectief en efficiënt op- en afgeschaald wordt; waarmee vanaf het moment dat het delict zich openbaart effectief en efficiënt opgespoord wordt en waarin vakinhoudelijk de laatste kwaliteitsverbeteringen zijn verwerkt' (ABRIO, 2002, p. 5). Om deze doelen te behalen stelt het programmabureau voor een TGO-structuur met een vaste kern leidinggevenden en een vaste kern uitvoerenden te implementeren. Deze leidinggevenden en uitvoerenden dienen overeenkomstig bepaalde competentieprofielen te worden aangewezen (ABRIO, 2002, p. 9-10). Daarnaast wordt in het Raamwerk TGO een voorstel gedaan om 'breder, frequenter en natuurlijker gebruik [te maken] van (inter)collegiale toetsing [om] in kennisachterstanden te voorzien' (ABRIO, 2002, p. 10). Hiervoor dient volgens het programmabureau een landelijke pool van gekwalificeerd personeel te worden geformeerd. Door medewerkers uit deze pool te betrekken bij een TGO moet worden voorkomen dat tunnelvisie ontstaat doordat rechercheurs

zich 'te nauw richten op slechts een bepaald gedeelte van de opsporingsvragen' (ABRIO, 2002, p. 10).

De gestandaardiseerde TGO-structuur zoals voorgesteld door ABRIO, is bovenal bedoeld als een structuur die tijdelijk ingezet kan worden als een complexe zaak zich aandient (zoals een moordzaak of een ernstig zeden-delicict) die direct om aandacht van politie en justitie vraagt. TGO's zijn daarmee bovenal incidentgericht en wijken daarmee af van projectmatige zaken over bijvoorbeeld de georganiseerde criminaliteit. Dergelijke projectmatige zaken vragen geen incidentgerichte en reactieve opsporing zoals bij TGO's gebeurt, maar een meer permanente projectstructuur waarmee proactief en langdurig ingezet wordt op de opsporing en aanpak van bijvoorbeeld mensenhandel of drugshandel. Met het Raamwerk TGO heeft ABRIO een gestandaardiseerde structuur willen opzetten waarmee bij ernstige levensdelicten per direct een team kan worden geformeerd om het opsporingsonderzoek in gang te zetten. De voorstellen van het programmabureau ABRIO ten aanzien van het Raamwerk TGO zijn in 2004 vastgesteld als leidraad binnen politie en OM voor de inzet in zware en complexe rechercheonderzoeken (Politie et al., 2005, p. 23). De ontwikkelingen rond het Raamwerk TGO komen uiteindelijk in een stroomversnelling terecht als gevolg van een tweede crisis in de opsporing: de Schiedammer Parkmoord.

### *1.1.2 Ontwikkelingen na de Schiedammer Parkmoord*

Naar aanleiding van de Schiedammer Parkmoord doet de Commissie-Posthumus in 2005 een groot aantal aanbevelingen voor de verbetering van de opsporing en vervolging. Volgens de Commissie-Posthumus voorziet het Raamwerk TGO in potentie in oplossingen voor een aantal problemen die zichtbaar werden in de Schiedammer Parkmoord (Posthumus, 2005, p. 172). Het gaat daarbij om problemen ten aanzien van: 'het gebrek aan leidinggevende ervaring bij de teamleiding, de teveel inhoudsgerichte sturing door de teamleiding, het ontbreken van kritische aandacht van de kant van de korpsleiding, de gebrekkige verslaglegging, het ontbreken van tussentijdse voortgangsrapportages'. Omdat het Raamwerk TGO tegenwicht zou kunnen bieden aan deze problemen, doet de Commissie-Posthumus in het Evaluatierapport over de Schiedammer Parkmoord de aanbeveling om de TGO-structuur in de opsporingspraktijk toe te passen. Volgens de Commissie-Posthumus draagt de TGO-structuur bij aan een kwaliteitsverbetering door 'de aanwijzing van een vaste kern leidinggevendenden, de aanwijzing van een vaste kern van ervaren medewerkers, competentieprofielen voor verschillende functies binnen een TGO, aanscherping van de rol van de teamleider TGO, uniformering ten aanzien van de te gebruiken processen-verbaal, draaiboeken, checklists e.d.' (Posthumus, 2005, p. 172).

Naast deze meer algemene aanbeveling om het Raamwerk TGO in te voeren, doet de Commissie-Posthumus verschillende concrete aanbevelingen die

betrekking hebben op het opsporingsonderzoek, zoals ten aanzien van sporenbeheer, studioverhoor, audiovisuele vastlegging van verhoren, de inzet van deskundigen en de inzet van de familierechercheur. Verder staan in het Evaluatierapport een aantal aanbevelingen die direct of indirect betrekking hebben op het tegengaan van tunnelvisie in een opsporingsonderzoek.

- 1 'Betrek bij onderzoek in ernstige zaken waarbij de schuldvraag niet ondubbelzinnig duidelijk is, van buiten komende referenten' (2005, p. 28).
- 2 'Benoem de onderzoeksrichtingen die niet worden uitgerechercheerd en administreer en archiveer die op een manier dat er later op kan worden teruggegrepen' (2005, p. 28).
- 3 'Het verdient aanbeveling dat binnen het Openbaar Ministerie [...] een geïnstitutionaliseerde vorm van tegenspraak wordt ontwikkeld en dat na afloop evaluatie plaatsvindt' (2005, p. 28).
- 4 'Bij kapitale delicten moet bij de politie tegenspraak worden georganiseerd' (2005, p. 171).
- 5 'In de politie-interne verslaglegging van grootschalige onderzoeken moet duidelijk zijn vastgelegd welke politiefunctionaris wat heeft geregistreerd. In de verslaglegging dienen in ieder geval beslissingen te worden vermeld en toegelicht' (2005, p. 28).
- 6 'Ontwikkel een instructie voor het Openbaar Ministerie voor de verschillende vormen van interne verslaglegging [...] en zie toe op de naleving. [...] Tenminste zouden er interne voortgangsrapportages moeten zijn waarin door de zaakofficier, al dan niet samen met de teamleiding, verantwoording wordt afgelegd over het onderzoek' (2005, p. 28).
- 7 'Het verdient de aanbeveling om van alle technische onderzoeken, dus ook van de technische onderzoeken met negatieve uitkomst, verslag te doen in proces-verbaalvorm of in rapportvorm en die verslaglegging toe te voegen aan het dossier. Bij krachtige in potentie ontlastende technische bevindingen moet hieraan expliciet aandacht worden besteed' (2005, p. 49).
- 8 '[...] in opleidingen van rechterlijke ambtenaren moet aandacht worden besteed aan het voorkomen van tunnelvisie' (2005, p. 76).
- 9 'Het is noodzakelijk [...] aandacht te besteden aan de theoretische kanten van het verhoor. Daarbij moet onder meer aandacht zijn voor het fenomeen van de valse bekentenis en de mogelijke invloed van een verhoor en de verhooromstandigheden op de verhoorde persoon' (2005, p. 116).
- 10 'Betrokkenheid van de officier van justitie bij een opsporingsonderzoek is goed, maar de taak van de officier van justitie brengt mee dat het afstandelijke betrokkenheid blijft. [...] Het verdient naar mijn mening aanbeveling hiervoor nadere kaders vast te stellen opdat duidelijk wordt wat het gezag over de opsporing inhoudt en ook wat dit niet inhoudt' (2005, p. 144-145).

- 11 'Van de kant van het OM moet aandacht zijn voor de volledigheid en juistheid van het eindproces-verbaal en het relaasproces-verbaal. Dat geldt in het bijzonder ten aanzien van de vraag of stukken of gegevens die als ontlastend beschouwd kunnen worden, bekend zijn bij de overige procesdeelnemers' (2005, p. 145).

Drie maanden na het verschijnen van het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus (met de hiervoor genoemde aanbevelingen) wordt het Programma Versterking Opsporing en Vervolg (PVOV) openbaar gemaakt. Dat dermate snel na het Evaluatierapport dit programma kon ontstaan, had enerzijds te maken met het urgentiebesef bij de betrokken programmamakers.<sup>7</sup> Anderzijds had de snelheid van de totstandkoming hoogstwaarschijnlijk ook te maken met het gegeven dat het programma voor een groot deel voortkwam uit reeds lopende kwaliteitsverbeteringstrajecten en -programma's (Politie et al., 2005, p. 7). Daarbij werd in lijn met de aanbevelingen van de Commissie-Posthumus in de eerste plaats voortgebouwd op het bestaande Raamwerk TGO. De programmamakers van PVOV kwamen net als de Commissie-Posthumus tot de conclusie dat het Raamwerk TGO op vele punten tegemoetkwam aan de aanbevelingen van het Evaluatieonderzoek in de Schiedammer Parkmoord (Politie et al., 2005, p. 23). Uiteindelijk heeft het Raamwerk TGO samen met de aanbevelingen uit het Evaluatierapport de basis gevormd voor de aanscherping tot een 'nieuw raamwerk TGO' (Politie et al., 2005, p. 23).

Verder hebben de programmamakers van PVOV voortgebouwd op het lopende programma 'Het OM verandert' (Politie et al., 2005, p. 7). In dit programma werden door het OM in 2004 onder meer de procesmatige en organisatorische uitgangspunten voor de kwaliteitsverhoging van de verwerking van zogenoemde maatwerkzaken<sup>8</sup> geformuleerd. Officieren van justitie en parketsecretarissen binnen de secties maatwerkzaken gingen zich op basis van 'Het OM verandert' alleen nog maar richten op maatwerkzaken en hoefden daarbij niet andere werkzaamheden op zich te nemen. Hierdoor moest het aantal storingsmomenten worden verminderd. Bovendien moest het de officieren in staat stellen zich daardoor beter te kunnen focussen op het geven van leiding aan de opsporing en het nemen van vervolgingsbeslissingen in deze categorie zaken (Politie et al., 2005, p. 7). Verder werd door deze focus op maatwerkzaken, zoals geformuleerd in 'Het OM verandert', ook gericht gewerkt aan de competenties, kennis en vaardigheden die specifiek op het proces van maatwerkzaken betrekking hebben (Politie et al., 2005, p. 7).

Naast dat het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus heeft geleid tot het opstellen van PVOV, ontstond naar aanleiding van het rapport ook de

<sup>7</sup> Zie hiervoor ook paragraaf 5.1.1.

<sup>8</sup> Maatwerkzaken zijn bijvoorbeeld gekwalificeerde diefstallen, openlijke geweldpleging, zwaardere geweldsmisdrijven, verkeersdelicten, zedenzaken, overvallen en levensdelicten (Lindeman, 2012, p. 236).

behoefte om de Evaluatiecommissie voort te zetten. Deze behoefte kwam voort uit het vermoeden dat er ‘meer zaken zijn waarin niet alle relevante informatie aan de rechter is voorgelegd en waarin de mogelijkheid van een justitiële dwaling bestond’ (TK 2005/06, 30 300 VI, nr. 32, p. 9). Als gevolg van dit vermoeden heeft het College van procureurs-generaal de Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken (CEAS) ingesteld.<sup>9</sup> De komst van CEAS is een belangrijke beleidsmaatregel geweest om achteraf te kunnen evalueren ‘of zich in de opsporing van strafbare feiten en/of in de behandeling van daaruit voorgekomen strafzaken ernstige manco’s hebben voorgedaan die een evenwichtige beoordeling van de zaak door de rechter in de weg hebben gestaan’ (zie TK 2005/06, 30 300 VI, nr. 131, p. 2). Door de CEAS zijn door de jaren heen vier zaken geëvalueerd, op basis waarvan in twee zaken uiteindelijk door de hoogste rechter werd bepaald dat er sprake is geweest van een rechterlijke dwaling. Het ging daarbij om de zaak Ina Post en de zaak Lucia de B. Voor dit onderzoek kunnen dergelijke evaluaties (waaronder ook het evaluatieonderzoek naar de Schiedammer Parkmoord) een bijzondere rol vervullen bij het inzichtelijk maken van factoren die een rol spelen bij het ontstaan van rechterlijke dwalingen en de tunnelvisie in de opsporing die daaraan voorafgaat. Aan de hand van een analyse van deze evaluaties kan worden onderzocht hoe binnen een opsporingsonderzoek de keuze voor een bepaalde onderzoeksrichting tot stand is gekomen, in hoeverre daarbij rekening is gehouden met alternatieve scenario’s, welke rol de teamleiding en de officier van justitie daarbij hebben gespeeld en onder welke omstandigheden men uiteindelijk de objectieve blik op het onderzoek heeft verloren. Op het moment dat er zicht is op de factoren die een rol spelen bij het ontstaan van tunnelvisie, kan ook beter beoordeeld worden of de maatregelen die tegen het ontstaan ervan zijn ingevoerd voorwaarden kunnen scheppen om tunnelvisie te voorkomen.

### *1.1.3 Ontwikkelingen na ‘Sierra’ en ‘Tom Poes’*

Hoewel naar aanleiding van ‘Het OM-verandert’ en PVOV binnen het OM de kwaliteitsinstrumenten in de steigers stonden, wordt het imago van het OM in 2009 door een aantal concrete strafzaken opnieuw geschaad (OM, 2010, p. 2). In de zaak ‘Tom Poes’ (softdrugs)<sup>10</sup> en de zaak ‘Sierra’ (mensenhandel)<sup>11</sup> wordt het OM niet-ontvankelijk verklaard. Op basis van nader evaluatieonderzoek blijkt dat het in beide zaken heeft ontbroken aan een ‘betrokken eigenaar’ (TK 2009/10, 29 279, nr. 110, p. 3). Zo blijkt dat in beide zaken

9 Bij de instelling van de CEAS is steeds benadrukt dat het slechts om een tijdelijke voorziening zou gaan (De Ridder, Klein Haarhuis & De Jongste, 2008, p. 31). Uiteindelijk wordt in de Wet hervorming voorziening ten voordele, die in 2009 werd ingediend bij de Tweede Kamer, voorzien in de oprichting van een vaste commissie: de Adviescommissie Afgesloten Strafzaken (ACAS). Deze commissie dient de procureur-generaal bij de Hoge Raad van advies over de wenselijkheid van een nader onderzoek in zaken waarin veroordeelden om een herziening verzoeken’ (ACAS, 2014, p. 4). Uiteindelijk wordt de ACAS in november 2012 door de benoeming van de leden daadwerkelijk opgericht.

10 Zie Van Tooren et al. (2010).

11 Zie Steenhuis (2010).



onvoldoende zicht vanuit de parketleiding was op het verloop van het onderzoek en de afbreukrisico's daarvan (College van procureurs-generaal, 2010, p. 7). Zaakofficiëren (in de zaak 'Sierra') zouden op hun beurt geen inhoudelijke sturing hebben gevraagd (College van procureurs-generaal, 2010, p. 5). Op basis van de evaluatieonderzoeken in beide zaken concludeert de toenmalige Minister van Justitie: 'De aansturing van grote en complexe zaken verdient continue aandacht van de parketleiding. De uitwisseling en inhoudelijke bespreking van informatie tussen de zaakofficier en team- en parketleiding vraagt meer aandacht. Op cruciale momenten in het strafproces, wanneer belangrijke keuzes moeten worden gemaakt, is strategisch overleg met de leiding nodig. Complexe strafzaken hebben een "betrokken eigenaar" nodig' (TK 2009/10, 29 279, nr. 110, p. 3).

Hoewel de zaken 'Sierra' en 'Tom Poes' geen TGO-zaken zijn, laten deze complexe zaken wel zien dat er een probleem is dat ook voor andere grote en complexe zaken geldt. Met de komst van Permanent Professioneel (PP) kwam er een programma dat voor alle afbreukgevoelige zaken, waaronder TGO's, een bijdrage moest leveren aan het voorkomen van fouten in de opsporing. Daarbij werd van belang geacht dat de verworvenheden van PVOV en 'Het OM verandert' worden vastgehouden, gecontinueerd en uitgebreid. 'Daartoe moeten de goede hens aan dek staan, dient een adequate infrastructuur aanwezig te zijn en moet de professionele standaard geëxpliciteerd worden' (OM, 2010, p. 4). PP lijkt daarbij vooral te staan voor 'het vestigen van een structurele aandacht vanuit het parket op opsporingsonderzoeken die die aandacht nodig hebben'. Bovendien moeten ook officieren zelf 'beter leren herkennen wanneer een opsporingsonderzoek de massa "ontstijgt" en vanwege bepaalde afbreukrisico's meer aandacht nodig heeft' (Lindeman, 2012, p. 227).

Om het zicht vanuit het parket op de zaken en de officieren die de zaken doen te vergroten, wordt in PP het voorstel gedaan om op alle regioparketten een 'Bureau Recherche' op te richten. Dit virtuele Bureau Recherche bestaat uit een rechercheofficier, CIE-officier,<sup>12</sup> informatieofficier, forensisch officier en kwaliteitsofficier(en). Zaakofficiëren kunnen bij 'deze voorziening' terecht met vragen, en 'het bureau' kan op zijn beurt gevraagd of ongevraagd advies of coaching geven. Om goed te kunnen sturen op gevoelige zaken met een bepaald afbreukrisico is het volgens PP van belang om in de eerste plaats een goed overzicht te hebben van de zaken die binnen het parket spelen. Tevens wordt de monitoring van deze zaken van belang geacht. Daartoe biedt PP een instrumentarium in de vorm van een zicht-op-zaken-systeem en het regionaal zaakoverleg.<sup>13</sup> Aan de hand daarvan kunnen op permanente wijze in lopende onderzoeken/strafzaken actief kwetsbaarheden en afbreukrisico's voor de opsporing en vervolging worden opgezocht en wordt

12 CIE staat voor Criminele Inlichtingen Eenheid.

13 Binnen de parketten wordt ook wel gesproken over het zicht-op-zaken-overleg of het gevoeligezakenoverleg.

tevens de mogelijkheid gecreëerd om hierop te reflecteren en te acteren (OM, 2010, p. 5). In de tweede plaats is het voor een goede aansturing volgens PP ook van belang dat de juiste zaaksofficier de juiste zaak doet (OM, 2010, p. 4). De primaire verantwoordelijkheid ligt hier bij de lijnmanager, die daarbij wordt bijgestaan door de kwaliteitsofficier (OM, 2010, p. 5).

Naast de goede aansturing van zaken en de officieren die de zaak op zich nemen, wordt in PP ook aandacht besteed aan de evaluatie en reflectie op zaken. Dit gebeurt in de reflectiekamer. De reflectiekamer is een evaluatie-instrument waarmee dieper op zaken kan worden ingegaan (OM, 2010, p. 6) en waarbij collega's (van justitie en soms ook van politie) over een zaak meedenken en hierop kritisch reflecteren. Daarbij verschilt de reflectie uit PP van de tegenspraak uit PVOV, doordat tegenspraak een 'dynamisch proces' is binnen een TGO-zaak, terwijl reflectie in beginsel plaatsvindt op een door een zaaksofficier, kwaliteitsofficier of rechercheofficier gekozen moment (Frielink & Haverkate, 2011, p. 167). Reflectie moet de zaaksofficier uiteindelijk in staat stellen om een zaak 'beter ter zitting te [...] brengen en om eventuele voorzienbare knelpunten, ontstane problemen of dilemma's zo goed mogelijk het hoofd te kunnen bieden' (OM, 2010, p. 6).

Voor PP geldt dat het is voortgekomen uit een besef dat kwaliteitsverbetering een 'continu proces' is (TK 2009/10, 32 123 VI, nr. 117, p. 2). De naam Permanent Professioneel zegt het al. Daarmee verschilt PP van PVOV omdat PVOV vooral 'een reactieve aangelegenheid' is geweest (Frielink & Haverkate, 2011, p. 168). Bovendien gaat PP verder dan PVOV als het gaat om de maatregelen om tunnelvisie te voorkomen, omdat op dit terrein de PP-maatregelen een bredere scope van zaken hebben dan alleen TGO-zaken. Dit onderzoek zal zich echter beperken tot TGO-zaken omdat de meeste maatregelen uit PVOV die betrekking hebben op tunnelvisie zich vooral op dat opsporingsniveau richten en in de praktijk nauwelijks zijn doorgesijpeld naar andere opsporingsniveaus.

## 1.2 Vraagstelling

In lijn met het voorgaande beschrijft dit onderzoek of en hoe de maatregelen uit PVOV en PP in de praktijk zijn geïmplementeerd en worden uitgevoerd en of daarmee in de huidige praktijk voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie in de opsporing, zoals zich die heeft voorgedaan in de Schiedammer Parkmoord, te voorkomen. Dat komt logischerwijs tot uitdrukking in de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

*Welke gevolgen hebben de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolgging (PVOV) en uit Permanent Professioneel (PP) die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie voor de praktijk van de opsporing en in welke mate scheppen zij voorwaarden om tunnelvisie te voorkomen?*

Om antwoord te kunnen geven op deze centrale vraagstelling, is een aantal onderzoeksvragen geformuleerd, waarvan de beantwoording gezamenlijk moet leiden tot de beantwoording van de centrale vraagstelling. De onderzoeksvragen hebben als leidraad gediend voor de hoofdstukopbouw in dit onderzoek. Een nadere duiding van de onderzoeksvragen vindt in deze paragraaf plaats. Een methodologische verantwoording voor de wijze waarop het onderzoek is opgezet en uitgevoerd, wordt beschreven in hoofdstuk 2.

- 1 Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur onder tunnelvisie verstaan? En welke factoren kunnen een rol spelen bij het ontstaan ervan? (hoofdstuk 3)
- 2 Wat kan op basis van eerdere evaluatieonderzoeken naar afgesloten strafzaken gezegd worden over het ontstaan van tunnelvisie en de factoren die daarbij een rol spelen? (hoofdstuk 4)
- 3 Welke maatregelen uit PVOV en PP kunnen worden aangewezen als maatregelen die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie? In hoeverre sluiten deze maatregelen aan op de gevonden factoren die bijdragen aan het ontstaan van tunnelvisie? (hoofdstuk 5)
- 4 Zijn de in PVOV en PP geschetste organisatorische kaders (die uitvoering moeten geven aan de maatregelen) volgens de vooraf bedachte plannen geïmplementeerd? En zo nee, waarom niet? (hoofdstuk 6)
- 5 Hoe worden de maatregelen uit PVOV en PP gericht op het voorkomen van tunnelvisie in de opsporingspraktijk uitgevoerd? (hoofdstuk 7, 8 en 9)
- 6 Wat zijn de gevolgen/neveneffecten van de invoering van deze maatregelen? (hoofdstuk 10)
- 7 In welke mate scheppen de maatregelen uit PVOV en PP in de dagelijkse praktijk voorwaarden om tunnelvisie te voorkomen? (hoofdstuk 11)

#### *Onderzoeksvraag 1 – hoofdstuk 3*

Voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag moet bovenal eerst in kaart worden gebracht wat onder tunnelvisie wordt verstaan. Hoewel de meeste mensen een beeld hebben bij tunnelvisie, wordt het begrip in de praktijk vaak zeer uiteenlopend uitgelegd. Meestal heeft het begrip daarbij een negatieve connotatie. Het wordt dan uitgelegd als een te eenzijdige benadering van een probleem of situatie waarbij alternatieve mogelijkheden niet worden gezien of onderkend. Om antwoord te kunnen geven op de eerste onderzoeksvraag wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur in beeld gebracht wat het begrip tunnelvisie binnen de opsporingscontext precies inhoudt. Daarnaast wordt bekeken welke factoren een rol spelen bij het ontstaan van tunnelvisie en welke barrières tegen het ontstaan ervan kunnen worden opgeworpen.

#### *Onderzoeksvraag 2 – hoofdstuk 4*

Dit onderzoek gaat verder dan alleen op basis van wetenschappelijke literatuur in beeld brengen van tunnelvisie. Eerder in dit hoofdstuk werd al aange-

ven dat op basis van reeds afgesloten strafzaken een beter beeld kan worden verschaft van hoe tunnelvisie in de opsporingspraktijk kan ontstaan. Op basis van theoretische noties over tunnelvisie wordt in dit onderzoek gekeken welke factoren een rol hebben gespeeld bij het ontstaan van tussenvisie in afgesloten strafzaken. Het is interessant om daarbij niet alleen te kijken naar de fouten die in het opsporingsonderzoek hebben bijgedragen aan het ontstaan van tunnelvisie. Zeker ook is het van belang om te kijken naar de context waarin deze fouten zijn gemaakt (zoals de rol van het team, de teamleiding, de officier en de interne en externe druk op het team) en welke groepsprocessen hebben bijgedragen aan het verlies van de objectieve blik op het onderzoek. Niet geheel onbelangrijk is ook om te zien welke kansen in afgesloten strafzaken werden gemist om tunnelvisie te voorkomen.

#### *Onderzoeksvraag 3 – hoofdstuk 5*

Pas als goed in beeld is gebracht welke factoren een bijdrage leveren aan het ontstaan van tunnelvisie, kan ook nauwkeuriger in beeld worden gebracht of de maatregelen uit PVOV en PP hiertegen barrières kunnen opwerpen. Daartoe wordt in dit rapport eerst een overzicht gegeven van de maatregelen uit beide programma's die een rol kunnen spelen bij het tegengaan van tunnelvisie. Omdat PVOV zeer uiteenlopende en omvangrijke maatregelen bevat (zeker in vergelijking tot PP) blijft een aantal maatregelen met betrekking tot het voorkomen van tunnelvisie buiten beschouwing. Daarbij gaat het om maatregelen die verband houden met externe voorzieningen die buiten de scope van dit onderzoek zijn gebleven, namelijk 1) maatregelen die bij het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) zijn genomen om de invloed van contextinformatie op forensische resultaten tegen te gaan, en 2) maatregelen die zich richten op de bijdrage van gezaghebbende onafhankelijke deskundigen en de rol van de Landelijke Deskundigenmakelaardij (LDM) daarbij. Na het in kaart brengen van de maatregelen uit PVOV en PP wordt beschreven of de maatregelen aansluiten op de in de theorie voorgestelde barrières tegen het ontstaan van tunnelvisie.

#### *Onderzoeksvraag 4 – hoofdstuk 6*

Nadat de maatregelen uit de programma's in beeld zijn gebracht, is het zaak om te bezien of de organisatorische kaders (TGO-structuur, Bureau Recherche, functie-eisen, opleidings- en certificeringseisen) die in PVOV en PP zijn voorgesteld ook als zodanig zijn geïmplementeerd. Daartoe heeft empirisch onderzoek plaatsgevonden bij drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten. Op basis van interviews is in beeld gebracht hoe de implementatie van de TGO-structuur bij de politie is verlopen na het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus. Ook bij het OM is aan de hand van interviews in kaart gebracht hoe de implementatie van het Bureau Recherche vanaf 2010 is verlopen en of wordt voldaan aan de opleidings- en certificeringseisen uit PVOV. Op het moment dat duidelijk is in hoeverre de

maatregelen volgens de vooraf bedachte plannen uit PVOV en PP zijn geïmplementeerd, kan pas ingegaan worden op de wijze van uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP in de opsporingspraktijk.

#### *Onderzoeksvraag 5 – hoofdstuk 7, 8 en 9*

In onderzoeksvraag 5 staat de uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP centraal. Hoe deze maatregelen in de praktijk uitvoering krijgen, wordt beschreven aan de hand van drie processen die in de opsporingspraktijk op TGO-niveau plaatsvinden: het informatieproces, het sturings- en besluitvormingsproces en het proces van reflectie en tegenspraak. Bij het informatieproces wordt ingegaan op de maatregelen die vanuit PVOV zijn genomen ten aanzien van het verzamelen van tactische en forensische informatie, de vorming van hypothesen en scenario's op basis van deze informatie en het vastleggen van opsporingsinformatie in het onderzoeksdossier. Ten aanzien van het besluitvormingsproces is er aandacht voor het overleg binnen een TGO door de vaste kern leidinggevendenden, het overleg en de besluitvorming in de stuurploeg en het verloop van het regionale zaaksoverleg. Ten aanzien van het proces van reflectie gaat de aandacht uit naar de interne reflectie binnen een TGO-team, de reflectie binnen de reflectiekamer en de inzet van tegensprekers bij politie en OM. Aan de hand van observaties in de TGO-praktijk en gesprekken en interviews met betrokkenen is in beeld gebracht hoe de maatregelen uit PVOV en PP binnen deze drie processen worden ingezet en uitgevoerd.

#### *Onderzoeksvraag 6 – hoofdstuk 10*

Vervolgens wordt gekeken wat volgens de betrokkenen bij TGO's de gevolgen en neveneffecten van de uitvoering van de maatregelen zijn geweest. Bij interviews met leden van TGO-teams en leidinggevendenden binnen de recherche en het parket, is gevraagd naar wat zij als de meerwaarde, effecten en neveneffecten van PVOV en PP ervaren. Daarnaast is in interviews heel specifiek gevraagd of zij van mening zijn dat er met de huidige uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP waarborgen voorhanden zijn om tunnelvisie te voorkomen. Bovendien is aan hen gevraagd welke toekomstige uitdagingen zijzelf zien voor de opsporing en de TGO-praktijk in het bijzonder, tien jaar na de invoering van PVOV en vijf jaar na de invoering van PP.

#### *Onderzoeksvraag 7 – hoofdstuk 11*

In het conclusiehoofdstuk wordt aandacht besteed aan de vraag of er met de maatregelen uit PVOV en PP voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie in de TGO-praktijk te voorkomen. Hiervoor wordt teruggekeken naar de eerdere empirische hoofdstukken waarin voor het informatieproces, het besluitvormingsproces en het reflectieproces de uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP in de TGO-praktijk wordt beschreven. Voor de verschillende maatregelen wordt bekeken of zij een voorwaarde kunnen scheppen om

tunnelvisie tegen te gaan, en waar eventuele aandachtspunten liggen om de uitvoering ervan te versterken. Naast de aandachtspunten met betrekking tot de uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP wordt meer in het bijzonder ingegaan op de toekomstige uitdagingen voor politie en OM binnen de TGO-praktijk.

Bij het lezen van dit rapport is het voor de lezer van belang zich te realiseren dat dit onderzoek niet in kaart brengt of en hoe vaak tunnelvisie in de opsporingspraktijk voorkomt en of de getroffen maatregelen een daadwerkelijke bijdrage hebben geleverd aan het verminderen ervan. Dit enerzijds omdat er geen voormetingen zijn (en er ook geen controlesituatie kan worden gecreëerd) waartegen eventuele bevindingen zouden kunnen worden afgezet. Anderzijds omdat pas met zekerheid kan worden vastgesteld of sprake is van dwalingen als gevolg van tunnelvisie als ook echt vaststaat – bij voorkeur door onherroepelijke veroordeling van iemand anders voor hetzelfde strafbare feit – dat een onschuldige verdachte heeft vastgezet. Dit maakt het voor dit onderzoek moeilijk om de uiteindelijke impact vast te stellen van de maatregelen uit PVOV en PP, namelijk het tegengaan van dwalingen als gevolg van tunnelvisie. In dit rapport worden daarom geen uitspraken gedaan over de vraag of door de invoering van PVOV en PP tunnelvisie minder voorkomt. In dit rapport wordt wel beschreven in hoeverre met PVOV en PP voorwaarden (of condities) zijn gecreëerd waarmee tunnelvisie kan worden voorkomen. Voor de uiteindelijke beantwoording van de hiervoor beschreven onderzoeksvragen baseert dit onderzoek zich op veldonderzoek dat in drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten heeft plaatsgevonden. In hoofdstuk 2 wordt beschreven hoe dit veldonderzoek heeft plaatsgevonden.

### **1.3 Relevantie van dit onderzoek**

Er is de afgelopen tien jaar sinds het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus veel aandacht geweest voor de opsporing en vervolging van strafzaken. Deze aandacht is terug te zien in allerlei journalistieke artikelen en boeken over grote opsporingsonderzoeken. Bovendien zijn er rechtspsychologische studies verschenen (onder meer in het kader van het project 'Gerede Twijfel') naar het verloop van opsporingsonderzoeken. Toch is er nauwelijks onderzoek gedaan naar wat de invoering van PVOV en PP respectievelijk tien en vijf jaar geleden voor de opsporingspraktijk heeft betekend. Überhaupt is er weinig empirisch onderzoek gedaan naar het opsporingsproces op TGO-niveau. Ook de rol van het OM bij het opsporingsproces blijft in wetenschappelijk onderzoek onderbelicht. In het vervolg wordt de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek belicht vanuit bestaande studies naar de opsporingspraktijk (paragraaf 1.3.1) en naar de maatregelen uit PVOV en PP (paragraaf 1.3.2). Aansluitend wordt het belang van dit rapport uiteengezet aan de

hand van recente ontwikkelingen binnen de opsporing (paragraaf 1.3.3). Tien jaar na het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus lijkt de opsporing opnieuw op een keerpunt te staan.

### 1.3.1 Onderzoek naar het opsporingsproces

Empirisch onderzoek naar het opsporingsproces is relatief schaars (De Poot et al., 2004, p. 2; De Poot, 2010, p. 102). Zo constateren Kleemans, De Poot en Verhage dat door criminologen verrassend weinig aandacht wordt besteed aan de opsporing. Dit hangt volgens hen onder meer samen met de uitdaging die er ligt om toegang te kunnen krijgen tot bronnen van politie- en veiligheidsdiensten en om hierover in het openbaar te publiceren (2014, p. 5). Daarnaast geeft De Poot aan dat onderzoek specifiek naar recherchewerk schaars is vanwege het feit dat het moeilijk is om opsporingsactiviteiten meetbaar te maken (De Poot, 2010, p. 104). Empirisch onderzoek naar recherchewerk is bovendien vaak zeer arbeidsintensief, omdat de onderzoeker(s) zich veelal uitvoerig moet(en) verdiepen in het recherchewerk door onder meer (omvangrijke) onderzoeksdossiers te bestuderen en observatieonderzoek te doen. Dat wil echter niet zeggen dat er in Nederland recentelijk helemaal geen onderzoek is gedaan naar recherchewerk. De studies die zijn verschenen belichten de opsporingspraktijk vaak vanuit een specifieke invalshoek. Zo zijn er in de afgelopen jaren allerlei onderzoeken verschenen naar onder meer het gebruik van de telefoon- en internettap in de opsporing (Odinot et al., 2012), de inzet van grootschalig DNA-onderzoek als instrument in de opsporing (De Poot & Kruisbergen, 2006), de opsporing van terroristische misdrijven (De Poot et al., 2010; Gestel et al., 2012) en de opsporing van mensenhandel (Verhoeven et al., 2011). Naast deze specifieke studies is er ook onderzoek gedaan naar de opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg (Zoomer, 2006), de reguliere en bijzondere opsporing (Faber et al., 2009) en het districtelijke opsporingsproces (Kouwenhoven et al., 2010). Empirisch onderzoek naar de opsporing binnen TGO's is echter beperkt. Twee recente studies vormen hier een uitzondering op. Ten eerste het boek *Tunnelvisie op tunnelvisie?* (Helsloot et al., 2012) waarin op basis van experimenteel onderzoek is gekeken hoe de vaste kern leidinggevendenden binnen een TGO omgaat met procesvalkuilen die kunnen leiden tot tunnelvisie. Hoewel ook experimenteel onderzoek inzicht kan verschaffen in hoe er wordt omgegaan met bepaalde informatie in TGO's, lijkt dit onderzoek toch vooral bedoeld te zijn geweest om een tool te ontwikkelen waarmee in de rechercheopleiding en tijdens trainingen valkuilen in het opsporingsonderzoek inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Een tweede uitzondering is het boek *Met grofgeschut* (Van Leiden et al., 2014) waarin een reconstructie van een TGO-onderzoek wordt weergegeven. Het geeft de lezer een goed beeld van de complexiteit van een grootschalig opsporingsonderzoek en de stappen die in een TGO worden gezet. Het boek blijft echter bovenal een speci-

fieke casusbeschrijving van een zeer bijzonder TGO (een moordonderzoek binnen de criminele woonwagenwereld).

Een minder recent onderzoek naar het opsporingsproces is het boek *Rechercheportret: over dilemma's in de opsporing* (De Poot et al., 2004). Hoewel dit boek net als het boek *Met grof geschut* is gebaseerd op nauwgezette reconstructies van grootschalige opsporingsonderzoeken, brengt *Rechercheportret* duidelijk de organisatie van het rechercheproces in beeld. In die zin is *Rechercheportret* het enige beschikbare onderzoek in Nederland waarin nauwgezet wordt ingegaan op de opsporingspraktijk binnen grootschalige onderzoeken. Het boek *Rechercheportret* is geschreven vóór de Schiedammer Parkmoord en is daarmee een belangrijk naslagwerk om te zien hoe de opsporing binnen grootschalige rechercheonderzoeken er toen uitzag. Het veldonderzoek werd in een periode gedaan waarin nog binnen de oude RBT-structuur werd gewerkt. Sinds dit onderzoek hebben op een vergelijkbare wijze geen studies meer plaatsgevonden naar het opsporingsproces binnen TGO's. Toch kunnen met dergelijk onderzoek belangrijke inzichten worden verkregen over de gevolgen en opbrengsten van PVOV en PP voor de TGO-praktijk. Tien jaar na de invoering van PVOV en vijf jaar na de invoering van PP is het opvallend dat dergelijk onderzoek nog niet heeft plaatsgevonden. Daarnaast is het opvallend dat de rol van het OM binnen TGO's nauwelijks empirisch is onderzocht. De officier van justitie heeft als leider van het opsporingsonderzoek uiteindelijk een belangrijke rol in het verloop van het opsporingsproces binnen een TGO. Wel wordt er op dit moment in het kader van een proefschrift onderzoek gedaan naar de taakopvatting en taakinvolving van officieren van justitie (Lindeman, 2012, p. 208). Ter voorbereiding op dit proefschrift is op basis van interviews en observatieonderzoek een hoofdstuk in een boek verschenen over de wijze waarop officieren van justitie in de praktijk zijn omgegaan met belangrijke keerpunten (waaronder de IRT-affaire en de Schiedammer Parkmoord) binnen de organisatie van de opsporing. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe de verantwoordelijkheden van de officier van justitie zijn beïnvloed door de implementatie van de maatregelen die zijn doorgevoerd ten gevolge van deze keerpunten in de opsporing (Lindeman, 2012, p. 209).

### 1.3.2 Onderzoek naar PVOV en PP

Ondanks dat er weinig empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden naar het opsporingsproces binnen TGO's, is er wel enig onderzoek geweest naar de effecten van maatregelen uit PVOV. Voortbouwend op het boek *Tunnelvisie op tunnelvisie?* is een verkennende studie verschenen van Helsloot en Groenendaal waarin PVOV tegen het licht wordt gehouden 'met betrekking tot de aanpak van het veronderstelde probleem van tunnelvisie in het opsporingsproces' (2012, p. 3). Het onderzoek is voor een deel een documentenstudie (om een beeld te krijgen van de inhoud van PVOV) en voor een deel



een literatuurstudie (naar de oorzaken van tunnelvisie en ‘oplossingen’ om tunnelvisie effectief te bestrijden). Daarnaast is op basis van semigestructureerde groepsinterviews met vaste kern leidinggevendenden getracht de ‘gepercepeerde effectiviteit’ van PVOV in relatie tot het voorkomen van tunnelvisie in kaart te brengen. Daarbij wordt betrekkelijk summier ingegaan op de TGO-structuur, de inzet van tegenspraak, het gebruik van het scenariodenken en de cultuur op de werkvloer. Hoewel de studie enig inzicht geeft in de percepties van vaste kern leidinggevendenden over enkele kernelementen uit PVOV, is opvallend dat alleen op basis van een literatuurstudie en eigen ‘reflecties’ van de onderzoekers wordt geconcludeerd dat de effectiviteit van de maatregelen uit PVOV om tunnelvisie te voorkomen discutabel is (Helsloot & Groenendaal, 2012, p. 41). Het gegeven dat het onderzoek van Helsloot en Groenendaal vooral een verkennende studie is, versterkt het gevoel dat nader empirisch onderzoek naar de maatregelen uit PVOV nodig is.

Buiten de verkennende studie van Helsloot en Groenendaal heeft PVOV-breed geen ander wetenschappelijk onderzoek plaatsgevonden naar de implementatie en uitvoering van de maatregelen. Wel zijn er in beperkte mate studies geweest naar afzonderlijke maatregelen uit PVOV. De meest uitgebreide studie heeft plaatsgevonden naar tegenspraak in de opsporing (Salet & Terpstra, 2012; Salet, 2015). In dit uitvoerige onderzoek is aan de hand van interviews en dossieronderzoek de praktijk van tegenspraak binnen de Nederlandse politie en de bijdrage van tegenspraak aan het opsporingsproces in beeld gebracht. Een ander, kleinschaliger onderzoek heeft plaatsgevonden naar scenariodenken binnen TGO's (Lettinga, 2009). Middels literatuuronderzoek, semigestructureerde interviews en de bestudering van een aantal praktijkcasus is in beeld gebracht hoe hypothesen en scenario's in de opsporingspraktijk worden ontwikkeld en in hoeverre deze werkwijze aansluit bij de relevante theorie hierover. Buiten deze twee studies zijn er, voor zover bekend, geen omvattende praktijkgerichte politieonderzoeken gedaan naar de wijze waarop de maatregelen uit PVOV de TGO-praktijk hebben beïnvloed.

Waar ten aanzien van de politie een beperkt aantal studies is gedaan naar de maatregelen uit PVOV, zijn wetenschappelijke praktijkstudies naar de werking van de maatregelen uit PVOV en PP bij het OM geheel afwezig. Daarmee kan tien jaar na de invoering van PVOV en vijf jaar na de invoering van PP worden vastgesteld dat er onvoldoende zicht is op hoe de maatregelen uit PVOV en PP in de opsporingspraktijk zijn geïmplementeerd en worden uitgevoerd. Ook is tot nu toe onduidelijk gebleven of maatregelen uit PVOV en PP voorwaarden kunnen scheppen om tunnelvisie binnen TGO's te voorkomen. Dit geeft eens te meer de relevantie van dit onderzoek aan.

### 1.3.3 Opnieuw een keerpunt in de opsporing?

Dit onderzoek is niet alleen relevant omdat er een gebrek is aan wetenschappelijke studies naar de opsporingspraktijk binnen TGO's en naar PVOV en PP in het bijzonder, maar bovenal ook omdat dit onderzoek op een moment komt dat de opsporing opnieuw op een keerpunt lijkt te staan. Dit keerpunt blijkt uit twee ontwikkelingen: (1) de discussie over de effectiviteit van de opsporing (en de strafrechtketen als geheel), en (2) de discussie over de toekomst van PVOV en meer in het bijzonder over het TGO-raamwerk.

De eerste discussie komt voort uit, zo formuleert de Raad van Korpschefs in *Strategie aanpak criminaliteit* in 2011, 'het besef dat de effectiviteit van de aanpak van criminaliteit onder grote druk staat'. Gezien de stand van de opsporing (met onder meer lage ophelderingspercentages, een lage aangiftebereidheid, een omvangrijke ondermijnende criminaliteit, een groeiend handhavingstekort) geeft de toenmalige portefeuillehouder in de Raad van Korpschefs aan: 'We lopen vast in onze huidige wijze van opereren' (Heijnsman, 2011). In het strategiestuk van de Raad van Korpschefs wordt zelfs de vraag gesteld of de opsporing na 'Van Traa' en 'Posthumus' niet aan de vooravond van een derde crisis in de opsporing staat. Om deze dreigende crisis in de opsporing af te wenden is de Raad van Korpschefs van mening dat het fundamenteel anders moet in de opsporing. Het vergt onder meer een 'ingrijpende verandering in de aanpak en de werkwijze' en een 'andere inrichting (design) van de opsporing' (Heijnsman, 2011, p. 28-31).

Ook het OM komt in 2011 met een strategiestuk (*Perspectief op 2015*) waarin onder meer de effectiviteit van de opsporing en het terugdringen van het handhavingstekort centraal staan. Het OM wil het handhavingstekort onder meer aanpakken door het terugdringen van de bureaucratie, het invoeren van innovatieve manieren van opsporing en vervolging, het sturen op zaken en interventies met de grootste maatschappelijke impact en de inzet van niet-strafrechtelijke interventies. Hoewel in het strategiestuk niet (zoals de Raad van Korpschefs dat wel deed) over 'de vooravond van de derde opsporingscrisis' wordt gesproken, is de thematiek van het stuk in velerlei opzichten vergelijkbaar met het strategiestuk van de Raad van Korpschefs. Dat er mogelijk sprake is van een derde keerpunt wordt ook beschreven door Lindeman (2012). Lindeman heeft het in dit kader over de 'disfunctionele strafrechtketen'. Daarbij geeft hij aan dat dit derde keerpunt niet enkel de slagvaardigheid van de opsporing betreft, maar van de gehele strafvordering (2012, p. 215).

Deze meer brede discussie over de toekomst van de opsporing is overkoepe- lend aan een andere meer specifieke discussie, namelijk de discussie over de toekomst van PVOV en meer in het bijzonder het TGO-raamwerk. Uit de opsporingspraktijk komen steeds meer geluiden over de toekomst van TGO's. In het boek *Recherchebazen* (Van der Torre et al., 2013) wordt op basis van interviews met leidinggevendenden binnen de recherche geconcludeerd dat er

‘een einde [dient te worden gemaakt] aan enkele fixaties in het denken over Teams Grootchalige Opsporing (TGO’s)’. Volgens Van der Torre et al. (2013, p. 238) zijn ‘te veel leerprocessen en verbetertrajecten gericht op TGO-onderzoek waarin met ongeveer twintig politiemensen wordt gespeurd naar één of enkele onbekende daders’. Dit zou ten koste gaan van de aandacht voor andere zaken, doordat TGO’s een te grote (personele) claim leggen op de organisatie. ‘Sterker ze leggen rechercheafdelingen op districtsniveau geregeld in een spagaat.’ Daarom stellen zij voor om ‘de doelstellingen en functies van TGO’s te flexibiliseren en te verbreden’ (2013, p. 139).

Hoewel er weinig empirisch onderzoek aan ten grondslag ligt over de opsporingspraktijk binnen TGO’s, blijkt het boek *Recherchebazen* een belangrijke rol te spelen in het nieuwe ontwerp van de TGO-raamwerkregeling. Van de korpsleiding heeft de landelijke portefeuillehouder Grootchalige Opsporing de opdracht gekregen de TGO-regeling aan te passen (Kruijer, 2015, p. 20). Eén van de redenen die de portefeuillehouder aangeeft om met de bestaande raamregeling aan de slag te gaan is ‘de fixatie op TGO’s’ (Kruijer, 2015, p. 20). Volgens de portefeuillehouder heeft hij baat gehad bij het boek *Recherchebazen*, omdat het volgens hem duidelijk maakt dat de focus op TGO’s ten koste gaat van het reguliere recherchewerk. Van der Torre zelf zegt hierover: ‘Opvallend is dat leidinggevenden bij de recherche veel misdaad zien plaatsvinden waar ze eigenlijk niet of te weinig aan toekomen. Het is moeilijk voor ze om capaciteit vrij te houden of te maken voor de opsporing in bredere zin, omdat er heel veel capaciteit gaat naar TGO’s en naar de opvallende aangifte-delicten zoals roof en overvallen’ (Kruijer, 2015, p. 21). Daarmee wordt de discussie over TGO’s en het TGO-raamwerk benaderd als capaciteitsvraagstuk, waarbij vooral zorgen worden geuit over de bemensing van het reguliere recherchewerk. Dat bovenal het capaciteitsvraagstuk leidend lijkt te zijn in de discussie over TGO’s, is wellicht ook te wijten aan het gegeven dat tot nu toe nauwelijks is onderzocht welke bijdrage het TGO-raamwerk en de PVOV-maatregelen hebben geleverd aan de kwaliteit van de opsporing binnen TGO’s.

De bevindingen uit *Recherchebazen* zijn uiteindelijk meegenomen in de nieuwe raamwerkregeling, waarin ‘een einde gemaakt wordt aan de fixatie op TGO’s alleen’. In de nieuwe regeling komt volgens de portefeuillehouder ‘meer flexibiliteit en een minder zwaar harnas van protocollen’ (Kruijer, 2015, p. 22). Dit betekent onder meer dat drie dagen na de opstart van een TGO wordt besloten of het instellen van een TGO juist was, en dat een TGO drie weken na de opstart moet gaan concurreren met andere zaken. Bovendien krijgt het instrument tegenspraak onder de nieuwe raamregeling veel minder een verplichtend karakter (Kruijer, 2015, p. 22-23). Tijdens het schrijven van dit rapport is onduidelijk hoe de nieuwe raamregeling er precies uit gaat zien, en wat dit gaat betekenen voor de TGO-praktijk. Met het door de portefeuillehouder voorgenomen einde van de fixatie op TGO’s lijkt het er vooralsnog op dat de aandacht voor TGO’s minder gaat worden. Tegelijkertijd is op basis

van wetenschappelijk onderzoek echter zeer weinig bekend over wat PVOV en PP hebben opgeleverd voor de TGO-praktijk. Onderzoek hiernaar heeft gezien de hierboven geschetste ontwikkelingen nog meer relevantie gekregen, zeker ook omdat het TGO-raamwerk uiteindelijk vooral bedoeld is geweest om de kwaliteit van grootschalige onderzoeken te vergroten, door meer rust, professionaliteit en maatwerk te brengen in de opsporing van complexe zaken. Daarnaast zijn er maatregelen (waaronder tegenspraak) ingesteld om tunnelvisie in de opsporing tegen te gaan. Juist vanwege het belang van deze maatregelen voor de opsporing in complexe zaken en ook gezien de huidige ontwikkelingen, is het verkrijgen van inzicht in de TGO-praktijk en de maatregelen die daar zijn ingevoerd van waarde voor de discussie over de toekomst van TGO's en het TGO-raamwerk.

#### **1.4 Slot**

Dit rapport komt op het moment dat de opsporing op een derde keerpunt lijkt te staan. De opsporing staat sinds de IRT-affaire en de Schiedammer Parkmoord regelmatig in de schijnwerpers. Sinds deze keerpunten in de opsporing is veel gedaan om de kwaliteit van de opsporing te verbeteren. PVOV en PP zijn hier een uitloeijsel van. Dit rapport probeert door het geven van inzicht in het opsporingsproces binnen TGO's een bijdrage te leveren aan een meer kennisgestuurde gedachtevorming over de toekomst van de opsporing. Daarbij wordt in dit onderzoek het opsporingsproces binnen TGO's van verschillende kanten belicht. Aandacht is er voor de rol van de politie en het OM binnen TGO's en meer in het bijzonder ook de rol van officieren van justitie en teamleden van het rechercheteam in het opsporingsproces. Specifiek wordt ingegaan op de wijze waarop door betrokkenen van politie en OM in de TGO-praktijk invulling wordt gegeven aan maatregelen uit PVOV en PP die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie.

## 2 Opzet en uitvoering onderzoek

Op basis van de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1 wordt in dit methodologische hoofdstuk beschreven hoe het onderzoek naar de maatregelen uit PVOV en PP is opgezet en uitgevoerd. Daarvoor wordt eerst schematisch een onderzoeksdesign gepresenteerd (paragraaf 2.1). Daarna is er aandacht voor de drie verschillende onderzoeksfasen van het empirische onderzoek. Allereerst is in dit onderzoek begonnen met een brede literatuurstudie naar tunnelvisie (paragraaf 2.2). Op basis van deze studie is een kader ontwikkeld voor het analyseren van een aantal reeds afgesloten strafzaken waarbij tunnelvisie een rol heeft gespeeld. In de tweede fase van het onderzoek heeft een uitgebreide studie plaatsgevonden naar de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolgging en het Programma Permanent Professioneel (paragraaf 2.3). In het kader hiervan is gesproken met personen die betrokken zijn geweest bij de samenstelling en implementatie van de beide programma's. Om de uitvoering van de maatregelen uit beide programma's te kunnen bestuderen, is in de derde fase van het onderzoek een veldstudie opgezet. Voor deze veldstudie werden drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten geselecteerd (paragraaf 2.4). In elk van deze eenheden/parketten is een afgesloten en een lopende TGO<sup>14</sup> bestudeerd. Daartoe werden briefings en overleggen bijgewoond, TGO-documenten bekeken en interviews gehouden (paragraaf 2.5).

### 2.1 Opzet onderzoek

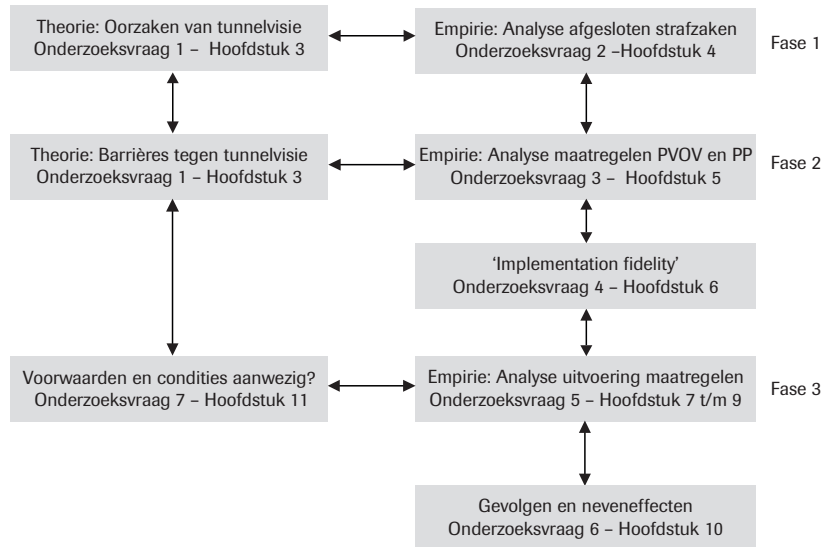
Om de centrale vraag van dit onderzoek te beantwoorden, worden in dit onderzoek verschillende stappen gezet (zie figuur 1). Deze stappen zijn nodig om te kunnen beoordelen of de maatregelen uit PVOV en PP voorwaarden en condities scheppen om tunnelvisie te voorkomen. Om een antwoord te geven op deze vraag is het van belang eerst een theoretisch kader op te stellen ten aanzien van tunnelvisie, waarbij zowel aandacht is voor de oorzaken van tunnelvisie als ook voor de mogelijke barrières die ertegen kunnen worden opgeworpen. Dit theoretische kader wordt vervolgens in drie onderzoeksfasen tegen empirische analyses afgezet, om uiteindelijk te kunnen beoordelen of de maatregelen uit PVOV en PP condities en voorwaarden scheppen om tunnelvisie te voorkomen.

De eerste fase van het empirische onderzoek is daarbij vooral bedoeld om te kijken hoe in reeds afgesloten strafzaken tunnelvisie kon ontstaan en hoe dit zich verhoudt tot wat hierover theoretisch is beschreven (onderzoeksvraag 1 en 2). Bovendien wordt in kaart gebracht of maatregelen uit PVOV en PP die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie aansluiten op de factoren die theoretisch gezien een rol spelen bij het ontstaan van tunnelvisie (onderzoeksvraag 3). De kern van dit onderzoek ligt vervolgens in de tweede en

<sup>14</sup> Een TGO verricht opsporingsonderzoek naar onder meer voltooide opzettelijke levensdelicten en zeer ernstige zedenmisdrijven.

derde fase van het onderzoek. Om te zien welke gevolgen de maatregelen hebben voor de opsporingspraktijk en in welke mate zij voorwaarden en condities scheppen om tunnelvisie te voorkomen, is het van belang om niet alleen oog te hebben voor de uitvoering van de maatregelen (onderzoeksvraag 5). Ook belangrijk voor dit onderzoek is om te analyseren in hoeverre de maatregelen geïmplementeerd zijn volgens de vooraf bedachte plannen (onderzoeksvraag 4). Dit laatste vraagt om een tussenstap in het onderzoek, waarin met name het implementatieproces centraal staat.

In de wetenschappelijke literatuur wordt deze tussenstap als cruciaal gezien. Volgens Carroll et al. (2007) kunnen zonder dit implementatieproces mee te nemen niet afdoende de gevolgen van maatregelen worden vastgesteld. Van belang is om de 'implementation fidelity' ('the degree to which [...] programs are implemented [...] as intended by the program developers') van bepaalde maatregelen vast te stellen (Carroll et al. 2007, p. 1). Deze 'implementation fidelity' kan van verschillende factoren afhankelijk zijn. Aan de basis staat de mate waarin de geïmplementeerde maatregelen overeenkomen met wat het programma voor ogen had. Vervolgens is er een aantal 'potential moderators' die van invloed zijn op de mate waarin de maatregelen uiteindelijk worden geïmplementeerd (Carroll et al. 2007, p. 5). Een rol hierbij spelen onder meer de complexiteit van de maatregelen die worden ingevoerd, de strategieën die worden gebruikt om de implementatie te faciliteren, de kwaliteit waarmee de maatregel aan betrokkenen wordt gepresenteerd en de bereidheid van betrokkenen om de maatregelen over te nemen (Carroll et al. 2007, p. 5-7). Als is vastgesteld in hoeverre de maatregelen uit PVOV en PP volgens de vooraf bedachte plannen zijn geïmplementeerd, kan vervolgens de uitvoering van de maatregelen in kaart worden gebracht (onderzoeksvraag 5). De aandacht dient hierbij uit te gaan naar de complexe werkprocessen die door de maatregelen uit PVOV en PP worden beïnvloed. Bestudeerd is of de programma's worden uitgevoerd op een manier die verenigbaar is met de opzet (zie Nas et al., 2011, p. 10). De uitvoering wordt vergeleken met de maatregelen uit de programma's. Als blijkt dat de maatregelen uitgevoerd worden zoals is beoogd, is er sprake van 'programma-integriteit' (Wartna, 2005, p. 28). Vervolgens is het de vraag of met de uitvoering van de maatregelen voorwaarden en condities aanwezig zijn om tunnelvisie te voorkomen (onderzoeksvraag 7). Hiervoor wordt teruggegrepen op de theorie over de barrières die tegen tunnelvisie kunnen worden opgeworpen. Daarnaast wordt in dit onderzoek in kaart gebracht of de maatregelen uit PVOV en PP bepaalde neveneffecten hebben voor de opsporingspraktijk (onderzoeksvraag 6).

**Figuur 1**      **Onderzoeksdesign**

## 2.2 Analyse afgesloten strafzaken

In de eerste fase van het onderzoek hebben de eerste twee deelvragen centraal gestaan. In deze fase is in kaart gebracht wat in de wetenschappelijke literatuur precies onder het begrip tunnelvisie wordt verstaan. Verder is aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie bekeken welke factoren een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van tunnelvisie. Hierbij is zowel gebruikgemaakt van literatuur die ingaat op tunnelvisie als gevolg van individuele denkfouten, als van literatuur waarin aandacht is voor groepsprocessen die aan tunnelvisie kunnen bijdragen. Vervolgens is op basis van wetenschappelijke literatuur in beeld gebracht welke barrières kunnen worden opgeworpen tegen het ontstaan van tunnelvisie binnen een opsporingsonderzoek. Uiteindelijk kon op basis van de bestaande literatuur een schema worden opgesteld (zie paragraaf 3.5) waarin niet alleen de factoren die bijdragen aan het ontstaan van tunnelvisie worden opgesomd, maar ook de barrières voor het tegengaan ervan aan bod komen.

Aan de hand van de theorie over tunnelvisie is een analysekader (zie bijlage 2) opgesteld. Dit kader is gebruikt voor de analyse van een aantal afgesloten strafzaken waarbij tunnelvisie een rol heeft gespeeld. Het analysekader heeft geholpen om allereerst een beeld te krijgen van de context waarin researchers opsporingsonderzoek moeten doen. Deze context wordt mede bepaald door de omgang met een grote hoeveelheid informatie, de cohesie

binnen het rechteam, de invulling van het leiderschap over het opsporingsonderzoek en de door de betrokkenen ervaren interne en externe druk op het onderzoek. Daarnaast zijn er factoren die (vaak mede als gevolg van de genoemde contextfactoren) bijdragen aan het ontstaan van allerlei denkfouten en van groepsdenken tijdens het opsporingsonderzoek. In hoofdstuk 3 wordt zeer uitvoerig beschreven hoe denkfouten en groepsdenken een bijdrage kunnen leveren aan het ontstaan van tunnelvisie. Zowel de denkfouten en het groepsdenken, als ook de contextfactoren rondom een opsporingsonderzoek, hebben centraal gestaan bij de analyse van een aantal afgesloten strafzaken.

Met het analysekader in de hand is vervolgens gekeken welke afgesloten strafzaken in aanmerking komen voor een nadere analyse. Verschillende overwegingen hebben bij de selectie van de zaken een rol gespeeld. Allereerst is gekeken welke boeken en rapporten de afgelopen jaren zijn geschreven over zaken waarvan vermoedens bestaan dat daar tunnelvisie aan ten grondslag lag. Er is een grote hoeveelheid boeken en rapporten beschikbaar die voor de uiteindelijke selectie zijn bekeken. Zo zijn er in de afgelopen jaren verschillende evaluatieonderzoeken uitgevoerd door commissies die daarvoor speciaal in het leven zijn geroepen. In 2005 verscheen van de hand van de Commissie-Posthumus een rapport over de Schiedammer Parkmoord (Posthumus, 2005). In navolging op dat rapport werd bij wet de Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken (Posthumus II) ingesteld. Onder deze commissie zijn vier verschillende zaken door telkens een ander 'driemanschap' nader bekeken. Het gaat hierbij om de evaluatieonderzoeken naar de zaak Lucia de Berk (Grimbergen et al., 2007), de Enschedese ontuchtzaak (Vermeulen et al., 2007), de zaak Ina Post (Van Beuningen et al., 2008) en de Drontense bosmoord (Korver et al., 2010).

Naast de rapporten van de Commissie-Posthumus en de Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken zijn er in het kader van het Project 'Gerede Twijfel' ook verschillende publicaties geweest van zaken waarover volgens onderzoekers twijfels bestaan of de juiste persoon is gestraft voor de gepleegde feiten. Het gaat onder meer om studies naar de Schiedammer Parkmoord (Van Koppen, 2003), Appelschase Babymoord (Van Koppen & Van Koppen, 2008), de Warnveldse Pompmoord (Van Koppen et al., 2009), de Haagse Kindermoorden (De Gruijter et al., 2013) en de Moddermoord (Scherrenburg et al., 2013). Elk van deze studies beschrijft uitvoerig hoe bepaalde overtuigingen tijdens het opsporingsonderzoek konden ontstaan en hebben geleid tot mogelijke lacunes of fouten in het onderzoek. Buiten deze studies in het kader van het Project 'Gerede Twijfel' is er ook een aantal geruchtmakende zaken geweest waarover uitgebreid is geschreven, zoals de Puttense Moordzaak (Blaauw, 2012) en de Deventer Moordzaak (Haan, 2009; Derksen, 2011). Vervolgens is op basis van alle beschikbare studies en evaluatierapporten een selectie gemaakt. Bij de selectie vielen als eerste de zaken af waarover welis-



waar twijfels bestaan, maar die (nog) niet hebben geleid tot vrijspraak. Voorbeelden hiervan zijn de Deventer Moordzaak en de Appelschase Babymoord. Dergelijke zaken zijn buiten beschouwing gelaten omdat de tunnelvisie aan de kant van de politie en OM door auteurs van boeken over deze zaken weliswaar wordt vermoed, maar dit nooit heeft geleid tot een herziening van de uitspraak door de rechter. Dit onderzoek richt zich dan ook op die zaken (en de daarbij behorende rapporten en boeken) die opnieuw zijn getoetst door de rechter en hebben geleid tot de vrijspraak van eerder veroordeelde verdachten. Er zijn vier zaken die in aanmerking kunnen komen voor dit onderzoek: de zaak Ina Post uit 1986, de Puttense Moordzaak uit 1994, de Schiedammer Parkmoord uit 2000 en de zaak Lucia de Berk uit 2001. Na het terugbrengen van de selectie van zaken tot vier is vervolgens een nadere blik geworpen op de beschikbare evaluatierapporten en boeken over deze zaken. Om goed te kunnen beoordelen hoe in deze vier zaken tunnelvisie kon ontstaan, was het noodzakelijk om niet alleen zicht te krijgen op het verloop van het opsporingsonderzoek. Zeker zo belangrijk was het om een beeld te krijgen van de context waarin het onderzoek plaatsvond. Dat betekent dat inzicht moest worden verkregen in het functioneren van het rechteerteam, de cohesie in het team, de opstelling van de teamleider en de officier van justitie, de omgang met informatie etc. Met name het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus over de Schiedammer Parkmoord en het rapport van de Commissie-Van Beuningen over de zaak Ina Post bleken goed bruikbaar voor de analyse. In beide rapporten wordt uitvoerig ingegaan op het functioneren van het team, de interne en externe druk op het team, de rol van de teamleiding en de officier van justitie, de wijze van omgang met informatie etc. Op basis van zowel het rapport van de Commissie-Posthumus als het rapport van de Commissie-Van Beuningen kon aan de hand van het analysekader in kaart worden gebracht welke factoren in deze zaken hebben bijgedragen aan het ontstaan van tunnelvisie.

De analyse van de zaak Lucia de Berk bleek daarentegen veel lastiger uit te voeren. In het rapport van de Commissie-Grimbergen over de zaak Lucia de Berk wordt vooral ingegaan op de rol van deskundigen in het onderzoek, de informatie waarover zij beschikten en de wijze waarop werd omgegaan met wetenschappelijke inzichten tijdens de opsporing en vervolging. Er is in het rapport nauwelijks aandacht voor bijvoorbeeld de interne en externe druk op het rechteerteam, de cohesie binnen het team en de rol van de teamleiding en de officier van justitie in het opsporingsonderzoek. Daarmee valt op basis van het rapport van de Commissie-Grimbergen niet te zeggen of dergelijke factoren een rol hebben gespeeld bij het ontstaan van tunnelvisie in de zaak Lucia de Berk. Bovendien is de zaak Lucia de Berk dermate complex als gevolg van de verschillende statistische en toxicologische analyses die in de zaak een grote rol hebben gespeeld, dat is besloten deze zaak niet verder mee te nemen in dit onderzoek.

Ook bleek een analyse van de Puttense Moordzaak moeilijk uitvoerbaar. Anders dan de zaken Ina Post, de Schiedammer Parkmoord en Lucia de Berk is de Puttense Moordzaak nooit door de Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken geëvalueerd. Voor de analyse van deze zaak is in eerste instantie het boek *De Puttense Moordzaak – Dossier gesloten* (Blaauw, 2012) bekeken. In dit boek wordt beschreven hoe de ‘Twee van Putten’ in beeld kwamen en uiteindelijk valse bekentenissen aflegden. Het boek geeft daarmee een beeld van het verloop van zaak, maar geeft weinig zicht op bijvoorbeeld het functioneren van het rechteerteam, de interne en externe druk op het team, de rol van de teamleiding en de officier van justitie. Daarmee is moeilijk te achterhalen welke groepsprocessen een rol hebben gespeeld bij het ontstaan van tunnelvisie. Uiteindelijk is ervoor gekozen om de Puttense Moordzaak, net als de zaak Lucia de Berk, niet mee te nemen in dit onderzoek en de analyse te beperken tot de Schiedammer Parkmoord en de zaak Ina Post. In hoofdstuk 4 wordt nadere verantwoording afgelegd over de analyse van deze twee afgesloten strafzaken.

### 2.3 Analyse beleidsprogramma's

In de tweede fase ging alle aandacht uit naar de derde en vierde deelvraag van dit onderzoek. Centraal in deze fase staan de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolging uit 2005 en het Programma Permanent Professioneel uit 2010. In kaart is gebracht hoe de maatregelen uit beide programma's zich verhouden tot de bestaande theorie over tunnelvisie. Op basis van de eerder genoemde literatuurstudie naar tunnelvisie kon een aantal barrières worden onderscheiden die het ontstaan van tunnelvisie kunnen belemmeren dan wel voorkomen. Gekeken is in hoeverre de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolging en uit Permanent Professioneel aansluiten bij de barrières zoals deze in de theorie worden geformuleerd. Daarmee kon inzicht worden verkregen of de maatregelen zoals voorgesteld in de beide programma's voldoende antwoord kunnen geven op wat volgens de wetenschappelijke literatuur nodig is om tunnelvisie te voorkomen.

Na de eerste analyse van de maatregelen uit beide programma's is vervolgens in kaart gebracht hoe de implementatie van de maatregelen is verlopen. Daartoe is allereerst gekeken naar evaluatierapporten die over het Programma Versterking Opsporing en Vervolging zijn geschreven. Tussen 2007 en 2010 zijn vier evaluatierapporten geschreven waarin politie en het OM<sup>15</sup> de stand van zaken beschrijven ten aanzien van de implementatie van de maatregelen binnen hun eigen organisaties. Aansluitend zijn interviews gehouden met een aantal personen die direct betrokken zijn geweest bij het

<sup>15</sup> Ook van het NFI zijn evaluatierapporten verschenen. Het NFI is in dit onderzoek buiten beschouwing gebleven.

ontstaan van beide programma's. Hun is gevraagd hoe het programma tot stand is gekomen, welk gedachtegoed daaraan ten grondslag lag en hoe de implementatie van de maatregelen is verlopen. Belangrijk bij dat laatste was om inzicht te krijgen hoe binnen de korpsen en arrondissementsparketten de vele maatregelen in een relatief kort tijdsbestek konden worden geïmplementeerd.

Met de inzage in de evaluatierapporten en de interviews kon alvast een globaal beeld verschaft worden van de implementatie van de beleidsprogramma's. Na het inzien van de rapporten en de interviews bleef echter de vraag open hoe de politiekorpsen en de arrondissementsparketten zelf invulling hebben gegeven aan de implementatie. Werden alle maatregelen overgenomen? Werd er ook afgeweken van de in de programma's voorgestelde maatregelen? En zo ja, waarom werd er afgeweken? Hiervoor werden op regionaal niveau aanvullende interviews gehouden bij politie en OM. Deze interviews over de implementatie van de maatregelen zijn onderdeel geweest van een veel uitgebreider onderzoek naar de uitvoering van de maatregelen, dat centraal stond in de derde fase van het onderzoek.

#### **2.4 Selectie van regio's en TGO-zaken**

In de derde fase van het onderzoek ging de aandacht uit naar deelvraag 5 van dit onderzoek met betrekking tot de uitvoering van de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolging en het Programma Permanent Professioneel. Voor deze derde fase van het onderzoek is gebruikgemaakt van een 'case study design' (Yin, 2012; Starke, 1995). Een 'case' is volgens Yin (2012, p. 6) een begrensde entiteit (een persoon, organisatie, gebeurtenis of fenomeen). De begrenzing van deze entiteit kan volgens Yin echter vervagen door de contextuele condities waarin zij zich bevindt. Bij een casestudie gaat het erom een fenomeen of complex proces zoveel mogelijk in een 'real world context' te bestuderen (Yin, 2012, p. 4). Ook in de derde fase van dit onderzoek gaat het erom een complex opsporingsproces bij politie en OM te bestuderen. Centraal daarbij staan de TGO's.

Volgens Yin (2012, p. 7) zijn er verschillende typen 'case study design'. In dit onderzoek wordt uitgegaan van een 'embedded case-study design' waarbij sprake is van 'multiple cases'. Centraal in dit onderzoek staan drie cases, waarbinnen politie-eenheden en arrondissementsparketten samenwerken aan de opsporing en vervolging ten aanzien van TGO's. Binnen deze drie cases vormen de TGO's de 'embedded subcases'. Bij de selectie van de cases en subcases zijn verschillende stappen genomen:

- 1 Voor de selectie van de drie cases was het nodig een beeld te krijgen van de wijze waarop maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing

en Vervolging en het Programma Permanent Professioneel invulling hebben gekregen binnen de politie-eenheden en arrondissementsparketten. Voor het Programma Versterking Opsporing en Vervolging is gekeken op basis van de voortgangsrapportages uit 2007, 2008, 2009 en 2010 de situatie in de toenmalige korpsen en arrondissementsparketten in kaart kon worden gebracht. De voortgangsrapportages gaven echter een te algemeen beeld, dat weinig inzicht gaf in hoe in de afzonderlijke korpsen de maatregelen binnen een TGO-onderzoek invulling hebben gekregen. Om toch een beeld te krijgen is contact opgenomen met experts vanuit het toenmalige Programmabureau Versterking Opsporing. Het Programmabureau heeft bij de verschillende korpsen zogenoemde TGO-reflecties gehouden. 'Dit zijn korte evaluaties van TGO's, kort na de start, waarmee gereflecteerd wordt op de werkwijze, de verantwoordelijkheden en de inrichting van het TGO' (PVO, 2010, p. 40). Voor dit onderzoek kon inzage worden verkregen in deze reflecties.

De reflecties zijn vooral een korte momentopname geweest van de situatie binnen TGO's in de beginfase van het rechercheonderzoek. In totaal kon van 18 van de 25 korpsen<sup>16</sup> zo'n momentopname worden ingezien. Voor elk korps is bij het opstellen van de reflecties door het voormalige Programmabureau van hetzelfde format gebruikgemaakt. Aspecten die daarbij aan bod kwamen, waren onder andere de samenstelling van de vaste kern leidinggevenden, de rol van de ambtelijk secretaris, tactisch analist en dossiermaker, en ook de toepassing van reflectie en tegenspraak.<sup>17</sup> Doordat alle reflecties op dezelfde wijze waren opgezet, was het mogelijk om de 18 korpsen naast elkaar te leggen. Tegelijkertijd was duidelijk dat de reflecties hoogstens een momentopname betroffen van één TGO binnen de onderzochte korpsen. Toch gaven de 18 momentopnames voldoende handvatten voor de uiteindelijke selectie. Zo kon op basis van de reflecties inzichtelijk gemaakt worden dat de 18 korpsen ten tijde van de momentopnames op uiteenlopende wijzen invulling gaven aan de werkwijze, de verantwoordelijkheden en de inrichting van TGO's. Zo bleek dat de verantwoordelijkheden binnen de vaste kern leidinggevenden per regio nogal verschillen. Bovendien verschilt de rol van de ambtelijk secretaris en van de persoon die het afsprakenjournaal bijhoudt per korps duidelijk. Verder wordt er verschillend invulling gegeven aan de rol van de tactisch analist en de dossiermaker. Ook het wel of niet inzetten van tegenspraak verschilt per korps. Omdat het beeld binnen de 18 korpsen zo sterk verschilt, is er uiteindelijk voor gekozen om politiekorpsen te selecteren die dit diverse beeld weergeven. Daarbij is ook gekeken naar de samenvoeging van de korpsen sinds de reorganisatie. Als gevolg van de reorganisatie kunnen ook binnen de huidige tien politie-

<sup>16</sup> De reflecties werden afgenomen voor de reorganisatie in de periode tussen 2008 en 2011.

<sup>17</sup> Zie voor een nadere uitleg van de rol van de ambtelijk secretaris, tactisch analist en dossiermaker hoofdstuk 5, paragraaf 5.1.2, schema 2.

eenheden verschillen aanwezig zijn in de wijze waarop de maatregelen uit PVOV invulling krijgen.

Bij de uiteindelijke selectie van de drie cases is naast de reflecties ook rekening gehouden met het stedelijke of meer landelijke karakter van het onderzoeksgebied. Dit met als achtergrond dat in een zwaar stedelijk gebied de belasting voor politie en OM ten aanzien van het aantal TGO's zeer waarschijnlijk groter is dan in een meer landelijk gebied. Uiteindelijk is gekozen voor één case in één van de grote vier steden (politie-eenheid A en arrondissementsparket A), één case met een meer landelijk karakter (politie-eenheid B en arrondissementsparket B) en één case in een verstedelijkt gebied (politie-eenheid C en arrondissementsparket C). Met deze keuze wordt een representatief beeld geschetst van de wijze waarop in Nederland uitvoering wordt gegeven aan de beleidsprogramma's bij politie en OM. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de drie politie-eenheden en arrondissementsparketten te anonimiseren. Dit is gedaan vanwege de vertrouwelijke gegevens die zijn verzameld ten aanzien van TGO's. Het gaat dan met name om gegevens uit dossiers, journaals en werkopdrachten. Niet alleen zijn de politie-eenheden en arrondissementsparketten geanonimiseerd, ook is bij de verslaglegging ervoor gezorgd dat de gegevens niet herleidbaar zijn tot een specifieke TGO-zaak en tot specifieke personen.

- 2 De selectie van de TGO's (de subcases) in de drie politie-eenheden is in afstemming met de eenheden en de arrondissementsparketten tot stand gekomen. Uitgangspunt bij deze selectie van zaken was dat per politie-eenheid tenminste één recentelijk afgesloten TGO en één lopend TGO bekeken zou worden. Door te kiezen voor een afgesloten zaak was het mogelijk om het complete dossier en de journaals te bekijken. Hiermee kon teruggekeken worden op het hele verloop van een TGO. Bovendien moest het gaan om een recentelijk afgesloten zaak zodat bij de betrokken rechercheurs en officier van justitie de zaak nog vers in het geheugen zou liggen. Door te kiezen voor een lopende zaak was het mogelijk om van dichtbij de uitvoering van de maatregelen uit Programma Versterking Opsporing en Vervolgning en het Programma Permanent Professioneel binnen een TGO te aanschouwen. Dit is gedaan door het bijwonen van onder andere overleggen, briefings en brainstormsessies en door het meekijken bij dagelijkse werkzaamheden. Samen moeten zowel de afgelopen zaak als de lopende zaak inzicht kunnen bieden in de complexe processen die zich binnen en rond TGO's voordoen.

In elk van de drie cases zijn voorafgaand aan het onderzoek eerst contacten gelegd met de politie. In dat contact zijn de lijnen voor het onderzoek uitgezet en is er vervolgens ook contact geweest met de rechercheofficier. Daarbij is gekeken naar de zaken die op dat moment liepen en zaken die net waren afgerond. Belangrijk daarbij was dat het om zaken moest gaan die voldeden aan het TGO-criterium. Volgens dit criterium is een delict

TGO-waardig wanneer er sprake is van ‘een kapitaal delict met de typering (mogelijk) opzettelijk levensdelict, zeer ernstig zedendelict, brandstichting met ernstige gevolgen, gijzeling, ontvoering en andere misdrijven tegen de lichamelijke integriteit waarop een strafbedreiging van twaalf jaar gevangenisstraf of meer staat; met een (te verwachten) grote maatschappelijke impact; en waarbij geen ondubbelzinnig ouderschap kan worden vastgesteld’ (Politie et al., 2006b, p. 49).

In politie-eenheid A is onderzoek gedaan naar een afgesloten TGO met betrekking tot een liquidatie in het criminele milieu. Deze zaak heeft ruim een half jaar gelopen. Het politieonderzoek was tijdens het veldwerk ruim een maand afgerond. Voor de lopende zaak in politie-eenheid A werd onderzoek gedaan naar een moord op straat waarvan het onderzoek op dat moment twee maanden liep, en waarvan het rechteam nog in volle omvang op de zaak zat en er nog geen concrete verdachte in beeld was. In politie-eenheid B is ten aanzien van een afgesloten TGO onderzoek gedaan naar een moord in een woning. Deze zaak heeft ruim drie maanden gelopen. Het politieonderzoek werd negen maanden voor aanvang van het veldwerk afgerond. Voor de lopende zaak in regio B werd eveneens onderzoek gedaan naar een moord in een woning. Dit onderzoek liep tijdens de start van het veldwerk net een week. In politie-eenheid C werd onderzoek gedaan naar een afgesloten TGO met betrekking tot een moord in het criminele milieu. Het politieonderzoek in deze zaak duurde zes maanden. Bij de start van het veldonderzoek was het politieonderzoek acht maanden daarvoor afgerond. Het veldwerk in het kader van een lopend TGO richtte zich op een politieonderzoek naar tevens een moord in het criminele milieu. Deze zaak was tijdens het veldonderzoek net een week opgestart.

## **2.5 Onderzoek in drie regio's**

Het onderzoek in de drie politie-eenheden en arrondissementsparketten richt zich op de uitvoering van de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolgning en het Programma Permanent Professioneel. Op basis van de analyse van beide programma's is gekeken welke processen een centrale rol spelen binnen TGO's als het gaat om het voorkomen van tunnelvisie. Een drietal processen speelt een belangrijke rol. Ten eerste het proces rond het verzamelen, analyseren en vastleggen van informatie. Hier gaat het om onder meer het verzamelen van tactische en forensische informatie, het opstellen van hypothesen en scenario's en de dossiervorming in een TGO. Ten tweede spelen sturing en besluitvorming een belangrijke rol in hoe politie en OM omgaan met een TGO. Hier gaat het om een proces dat samenhangt met de besluiten die de stuurploeg, de teamleiding en officieren van justitie nemen tijdens een TGO en hoe zij op basis van deze besluiten het

rechercheonderzoek in een bepaalde richting sturen. Ten derde is een belangrijke rol weggelegd voor reflectie en tegenspraak bij TGO's. Van belang is dat tijdens een TGO voortdurend wordt gereflecteerd en waar nodig kritisch wordt tegengesproken op de besluiten die worden genomen en de richting waarin het opsporingsonderzoek wordt gestuurd.

De drie genoemde processen zijn nader uitgewerkt in een itemlijst (zie bijlage 3), die als basis heeft gediend voor het empirische onderzoek naar de uitvoering van de maatregelen binnen TGO-zaken. Deze itemlijst is gebruikt bij het onderzoek naar zowel de afgesloten als de lopende TGO's in de drie regio's. Om alle items uit de lijst te kunnen onderzoeken is gebruikgemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Zeker bij casestudies is het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden heel gebruikelijk (Yin, 2012, p. 10). In de volgende paragrafen wordt zowel voor de afgesloten TGO's als voor de lopende TGO's besproken welke methoden van onderzoek zijn aangewend om de uitvoering van de maatregelen te kunnen onderzoeken.

### 2.5.1 *Afgesloten TGO's*

Het onderzoek in elk van de drie politie-eenheden is gestart met een afgesloten TGO. Daarbij werd begonnen met een analyse van het dossier en het afsprakenjournaal. De aandacht bij het dossier ging allereerst uit naar het relaas-proces-verbaal. Het relaas-proces-verbaal kan gezien worden als 'het spoorboekje' van een TGO-onderzoek (Joosten & Van Roosendaal, 2012, p. 74). Het geeft op een chronologische wijze inzicht in het verloop van het totale opsporingsonderzoek. Uit het relaas-proces-verbaal moet kunnen worden afgeleid 'wat er is gebeurd en op basis van welke informatie het strafrechtelijke onderzoek is ingesteld. Tevens moet worden vermeld welke opsporingsactiviteiten er gedurende het onderzoek zijn ondernomen, op grond waarvan, hoe en wanneer men gekomen is tot een verdenking ingevolge artikel 27 Sv en welke aanwijzingen dan wel bewijs daartoe beschikbaar zijn' (Joosten & Van Roosendaal, 2012, p. 75).

Op basis van het relaas-proces-verbaal is een eerste beeld verkregen van het verloop van het opsporingsonderzoek. Soms zijn naar aanleiding van de analyse van het relaas-proces-verbaal nog enkele uitgewerkte processen-verbaal bekeken voor nadere achtergrondinformatie. Bovenal heeft echter het relaas-proces-verbaal als basis gediend voor de dossieranalyse. Daaropvolgend is het afsprakenjournaal bekeken. In het afsprakenjournaal dienen volgens het Programma Opsporing en Vervolgung alle afspraken en beslissingen (en de onderbouwing daarvan) te staan die tijdens een TGO worden gemaakt en genomen. Daarmee is ook het afsprakenjournaal een belangrijk document aan de hand waarvan de besluitvorming tijdens een TGO inzichtelijk kan worden gemaakt.

Na de bestudering van het relaas-proces-verbaal en het afsprakenjournaal zijn met een aantal teamleden van het TGO interviews gehouden. Daarbij

ging het om de teamleden die op grond van de eerdere analyse van het Programma Versterking Opsporing en Vervolging een cruciale rol blijken te spelen binnen een TGO. De teamleden die geïnterviewd zijn voor het afgesloten onderzoek zijn onder meer de teamleider, ambtelijk secretaris, coördinator algemene tactiek, coördinator bijzondere tactiek, informatiecoördinator, forensisch coördinator, tactisch analist en de dossiermaker. Daarnaast is voor het afgesloten TGO een interview gehouden met de betrokken officier van justitie.

### 2.5.2 *Lopende TGO's*

Tijdens het onderzoek naar het afgesloten TGO is ook een start gemaakt met het onderzoek naar een lopende TGO. Bij het lopende TGO is aanvankelijk vooral geobserveerd. Daartoe zijn verschillende briefings en overleggen bijgewoond. Niet alleen kon hiermee inhoudelijk kennis van de zaak worden genomen, maar ook was dit bij uitstek de gelegenheid om kennis te maken met de teamleden. Dit resulteerde in allerlei gesprekken met de teamleden over hun dagelijkse werkzaamheden. In het team werd daarbij vooral gesproken met de teamleider, de ambtelijk secretaris, de coördinatoren, de tactisch analist en de dossiermaker. Door het rechtstreekse contact kon ook op belangrijke reflectie- en besismomenten tijdens het TGO-onderzoek worden ingespeeld. Zo was het mogelijk om bijvoorbeeld een brainstormsessie, een reflectieoverleg of een stuurpleegoverleg bij te wonen.

In aanvulling op de observaties tijdens allerlei overlegvormen, kon via de teamleden inzage worden verkregen in allerlei documenten, zoals afsprakenjournals, werkjournals, feitenoverzichten, relatieschema's, voortgangsrapportages en evaluatieformulieren. Ook werd soms over de schouder van een teamlid meegekeken hoe in politiestructuren wordt gewerkt. Aan het einde van het onderzoek bij een lopende TGO werd een aantal aanvullende interviews gehouden met enkele teamleden, voor zover de observaties en het inzien van bepaalde documenten daartoe aanleiding gaven. Ook werd tijdens het lopende onderzoek vaak rechtstreeks contact met de zaakofficier gelegd. Ook met de zaakofficier kon zo tijdens het onderzoek een interview worden ingepland. Aan het einde van het onderzoek naar zowel het lopende TGO als het afgesloten TGO zijn bovendien afsluitende interviews gehouden met onder meer een recherchechef en de rechercheofficier.

### 2.5.3 *Dataverzameling en -analyse*

Het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden in zowel lopende als afgesloten TGO's moest er uiteindelijk aan bijdragen dat een zo compleet en betrouwbaar mogelijk beeld ontstond van de uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP binnen TGO's. Binnen alle drie de politie-eenheden en arrondissementsparketten verliep het onderzoeksproces van algemene vragen



tijdens allerlei open gesprekken op de werkvloer naar gerichtere vragen in diepte-interviews. Parallel daaraan werden documenten geanalyseerd en werden allerlei overlegvormen bijgewoond. Door vanuit algemene concepten het onderzoeksproces op basis van de itemlijst (zie bijlage 3) steeds gericht in te richten, moest een zekere verzadiging optreden om tot de beantwoording van de onderzoeksvragen te komen. Deze wijze van onderzoek doen is in zeker mate vergelijkbaar met de onderzoeksstrategie zoals ontwikkeld door Glaser en Strauss (2006). Bij deze onderzoeksstrategie wordt vanuit algemene concepten en vragen toegewerkt naar meer gefundeerde concepten (zie ook Terpstra & Easton, 2013, p. 22).

Door te kiezen voor een methode van verzadiging op basis van documentenanalyse, observaties en interviews is getracht een betrouwbaar beeld te geven van de wijze waarop binnen de politie-eenheden en arrondissementsparketten uitvoering wordt gegeven aan de maatregelen uit PVOV en PP. De gebruikte methode heeft echter ook nadelen omdat het proces van verzadiging mede wordt ingegeven door de opstelling van de onderzoeker, de interpretaties van de onderzoeker en de personen met wie de onderzoeker tijdens het onderzoek contact heeft. De resultaten van het onderzoek, zeker ten aanzien van de observaties in de lopende TGO's, kunnen daarbij onderhevig zijn aan de relatie die de onderzoeker opbouwt met de onderzoeksobjecten (Crank, 2004, p. 14). Door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden en ook door interviews te houden met betrokkenen bij afgesloten zaken waarmee geen nauwe band is opgebouwd, is getracht hieraan tegenwicht te bieden.

Gezien de keuze voor de methode van verzadiging, waarbij op basis van algemene vragen en concepten naar meer gerichte vragen en diepgaande interviews wordt toegewerkt, heeft in dit onderzoek geen klassieke steekproef van geïnterviewde personen plaatsgevonden. Uitgangspunt is geweest om die personen te interviewen die vanuit hun functie en rol in belangrijke mate invulling geven aan de maatregelen uit PVOV en PP ter voorkoming van tunnelvisie. Op basis van beide programma's is in kaart gebracht welke functies en rollen in dit kader van belang zijn (zie hiervoor hoofdstuk 5). Daaruit kwam naar voren dat een aantal functies van bijzonder belang waren voor dit onderzoek: rechercheofficier, officier van justitie, maatwerkteamleider parket, hoofd opsporing, TGO-teamleider, VKL-coördinator, ambtelijk secretaris, dossiermaker, tactisch analist en verhoorder. Tijdens het onderzoek is binnen de cases telkens met één of meerdere van deze personen gesproken totdat er een zo volledig mogelijk beeld ontstond van de uitvoering van de maatregelen in de desbetreffende politie-eenheden en arrondissementsparketten.

Het onderzoek naar de drie lopende TGO-zaken en de drie afgeronde TGO-zaken heeft uiteindelijk een veelheid aan informatie opgeleverd uit het dossieronderzoek, de analyse van de afsprakenjournaals, het bijwonen van

verschillende overlegvormen en het afnemen van uiteenlopende interviews en gesprekken. In tabel 1 wordt voor elke regio kort aangegeven welke onderzoeksactiviteiten zijn ontplooid. In totaal vonden 64 interviews en gesprekken plaats met betrokkenen bij TGO's. Van 55 interviews en gesprekken zijn letterlijke fragmenten opgenomen in dit rapport. Vanwege de vertrouwelijkheid van gegevens uit TGO's en ook om anonimiteit van de respondenten te waarborgen worden in dit rapport geen namen van politie-eenheden, arrondissementsparketten, TGO-zaken en personen genoemd.

**Tabel 1 Veldonderzoek**

	Case A	Case B	Case C
<i>Inzage documenten</i>			
Dossier	1	1	1
Afsprakenjournaal	2	1	1
Tegenspraakjournaal	-	3	-
<i>Observaties</i>			
Briefing	4	7	3
VKL-overleg	3	3	4
Brainstormsessie	-	1	1
Evaluatie	-	1	-
Stuurploegoverleg	1	1	1
Reflectieoverleg	1	2	1
Zaakoverleg	1	1	1
Overleg Bureau Recherche	-	1	1
<i>Interviews, gesprekken:</i>			
Hoofd opsporing	1	-	1
Teamleiders TGO	5	3	3
VKL-coördinatoren	4	7	4
Ambtelijk secretaris	2	2	2
Dossiermaker	2	2	1
Analist	3	2	1
Verhoorder	2	-	1
Officier van justitie	2	3	3
Rechercheofficier van justitie	1	1	1
Maatwerkteamleider parket	-	2	1
Medewerker Bureau Recherche	1	-	1
Totaal interviews, gesprekken	23	22	19

Alle verkregen data zijn uiteindelijk met het programma MAXQDA geanalyseerd. Voor deze analyse heeft de itemlijst in bijlage 3 als basis gediend. Door gebruik te maken van dit analyseprogramma konden de bevindingen uit de drie politie-eenheden en arrondissementsparketten naast elkaar worden gelegd. Op basis daarvan is een nadere analyse gemaakt van de wijze waarop maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolg en uit het Programma Permanent Professioneel in de TGO-praktijk werken.

## 3 Tunnelvisie

In het voorgaande is herhaaldelijk het begrip tunnelvisie ter sprake gekomen. Maar wat wordt nu onder het begrip tunnelvisie verstaan? Menigeeen heeft wel een bepaald beeld bij het begrip, toch wordt het vaak verschillend uitgelegd. Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt geen eenduidige definitie voor het begrip tunnelvisie gehanteerd. In dit hoofdstuk wordt in beeld gebracht wat in de wetenschappelijke literatuur onder het begrip tunnelvisie wordt verstaan (paragraaf 3.1). Op basis van deze literatuuranalyse wordt in dit rapport een onderscheid gemaakt tussen een ‘gerichte visie in het opsporingsonderzoek’ (paragraaf 3.2) en een ‘tunnelvisie in het opsporingsonderzoek’ (paragraaf 3.3). Door bepaalde omstandigheden en factoren kunnen ondanks een gerichte visie fouten ontstaan tijdens het opsporingsproces. Deze fouten kunnen zich zowel op individueel niveau voordoen, zich uitend in bepaalde denkfouten (paragraaf 3.3.1), als ook op groepsniveau, zich uitend in groepsdenken (paragraaf 3.3.2). Aan het einde van dit hoofdstuk wordt gekeken op welke wijze het ontstaan van deze denkfouten en het groepsdenken kan worden tegengegaan. Verschillende barrières tegen het ontstaan van tunnelvisie komen aan bod (paragraaf 3.4).

### 3.1 Het begrip tunnelvisie

In de wetenschappelijke literatuur zijn er auteurs die het begrip tunnelvisie hanteren als een eenzijdige blik tijdens het opsporingsonderzoek waarbij mogelijke alternatieven over het hoofd worden gezien of worden weggeredeneerd om zo de eigen veronderstellingen in stand te houden. Anderen daarentegen hanteren het begrip tunnelvisie als een noodzakelijk proces waarin focus in het opsporingsonderzoek moet worden gezocht om zodoende tot de oplossing van de zaak te kunnen komen. Het eerste begrip wordt in dit rapport ‘tunnelvisie in het opsporingsonderzoek’ genoemd. Het tweede begrip wordt in het navolgende ‘een gerichte visie in het opsporingsonderzoek’ genoemd.

In recente studies van Salet en Terpstra (2012) en Helsloot en Groenendaal (2012) wordt nader ingegaan op het begrip tunnelvisie. Salet en Terpstra (2012, p. 12) refereren bij de omschrijving van het begrip tunnelvisie aan het rapport van de Commissie-Posthumus (2005, p. 167), waarin wordt gesproken over het verlies van een objectieve blik waardoor alternatieve scenario's niet onder ogen worden gezien. Ook noemen zij in dat kader een citaat van Blaauw (2002, p. 307) uit het onderzoek naar de Puttense Moordzaak: ‘Politie en OM hebben zich in deze zaak vanaf het begin door eigen overtuiging van schuld laten meeslepen, en zodoende de mogelijkheid van onschuld van de verdachten geheel uit het oog verloren. (...) In hun blinde scoringsdrift hoorden zij op den duur alleen nog maar datgene wat in hun vooringenomen gedachtegang c.q. voordeel paste.’ Bij deze beschrijvingen van het begrip tunnelvisie staat het verlies van een objectieve blik centraal.

Helsloot en Groenendaal (2012, p. 37) hanteren een bredere definitie. Zij sluiten aan bij de definitie van Rassin (2007, p. 89) dat tunnelvisie staat voor 'het consistent toewerken naar de veroordeling van verdachten'. Zij gaan er daarmee van uit dat tunnelvisie in principe niets anders is dan het vinden van een focus in het opsporingsonderzoek, hetgeen ervoor zorgt dat een verdachte wordt vervolgd en uiteindelijk ook berecht. Volgens hen heeft deze definitie het voordeel dat wordt voorkomen dat tunnelvisie a priori als een negatief verschijnsel wordt neergezet. Tunnelvisie creëert in hun ogen vooral focus in het opsporingsonderzoek. Het wordt pas negatief als een 'andere plausibele verdachte geen aandacht krijgt of als er alleen maar bevestigend bewijs wordt gezocht en geen ontlastend bewijs, of al dan niet bewust ontlastend bewijs wordt weggelaten' (Helsloot & Groenendaal, 2012, p. 37). Deze denkrant ten aanzien van tunnelvisie wordt in dit rapport geen tunnelvisie genoemd, maar 'een gerichte visie in het opsporingsonderzoek'.

In de internationale wetenschappelijke literatuur wordt vooral uitgegaan van het beeld van tunnelvisie in de zin van het verlies van een objectieve blik. Daarbij wordt tunnelvisie vaak uitgelegd als zijnde een te sterke focus op slechts één verdachte, waarbij onvoldoende oog is voor andere mogelijke verdachten of scenario's (zie Cory, 2001 en MacFarlane, 2008). Verder gaan de definities waarbij tunnelvisie in verband wordt gebracht met begrippen als 'police misconduct' (Kennedy, 2004, p. 200) en 'noble cause corruption' (FPT Committee, 2004, p. 35). Snook en Cullen (2008, p. 24) wijzen echter de verwarring van de begrippen 'police misconduct' en tunnelvisie af: 'Ignoring information certainly could be the result of either misconduct or tunnel vision. But, it does not necessarily follow that misconduct is to blame each and every time that an investigator ignores a piece of information. It is our contention that these are two totally separate concepts that have been conflated.'

Tunnelvisie is volgens Snook en Cullen (2008) bovenal een (cognitieve) strategie om te kunnen omgaan met een grote hoeveelheid informatie in complexe situaties. Zij hanteren daarmee net als Helsloot en Groenendaal een bredere definitie van het begrip tunnelvisie, dat in dit rapport 'een gerichte visie' wordt genoemd. Ook Findley en Scott (2006, p. 292) hanteren op het eerste gezicht het begrip tunnelvisie vooral in de zin van een gerichte visie op het opsporingsonderzoek. Tunnelvisie wordt door hen gezien als een natuurlijk proces waarin de focus op een verdachte en het selecteren en filteren van bewijs moet leiden tot de opbouw van een zaak voor de rechter. Ondanks de aandacht voor dit natuurlijke proces, brengen Findley en Scott (2006, p. 292-293) tunnelvisie ook in verband met 'foute' opsporingsstrategieën waarbij gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld onbetrouwbare verklaringen van getuigen of van medegedetineerden.

Snook en Cullen (2008) hanteren als kritiek op de bestaande definities over tunnelvisie zelf een bredere benadering van het begrip tunnelvisie, waarbij wordt uitgegaan van 'een gerichte visie' op het opsporingsonderzoek. Zij

geven aan dat tunnelvisie de zoektocht naar informatie in complexe en onzekere stressvolle situaties kan vormgeven. 'Tunnel vision in our view, guides information search in complex, uncertain, and pressure-filled situations' (Snook & Cullen, 2008, p. 25). Dat daarbij informatie over het hoofd wordt gezien of wordt genegeerd, zien zij als een integraal onderdeel van elk complex besluitvormingsproces waarin gebruik wordt gemaakt van heuristieken (mentale strategieën die mensen gebruiken om met onzekere situaties om te gaan). Deze heuristieken zijn niet per definitie slecht. Zij kunnen ons juist in staat stellen beter om te gaan met onze beperkte tijd, kennis en mentale capaciteit (Snook & Cullen, 2008, p. 2). Het is afhankelijk van de context in welke gevallen snelle en slimme heuristieken kunnen helpen bij het nemen van beslissingen en op welke momenten een meer gedegen afweging van informatie moet plaatsvinden om tot goede beslissingen te komen. Daar waar deze heuristieken in het begin richting kunnen geven aan het opsporingsproces, kunnen ze in een latere fase ervoor zorgen dat belangrijke informatie niet wordt meegenomen in de besluitvorming. Zie over het gebruik van snelle en slimme heuristieken ook Gigerenzer en collega's (1999, 2002, 2009).

De definities die in de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van tunnelvisie worden gehanteerd, geven een tweedeling weer tussen een 'gerichte visie in het opsporingsonderzoek' en 'tunnelvisie in het opsporingsonderzoek'. In het opsporingsproces zelf is dit onderscheid veel minder duidelijk te maken. Elk opsporingsproces begint met het zoeken naar een bepaalde focus. Binnen dat proces worden bepaalde keuzes gemaakt. De scheidslijn tussen het zoeken van een bepaalde focus en het ontwikkelen van tunnelvisie is zeer diffuus (zie hierover ook Bollen, 2006). Onder bepaalde omstandigheden kan in het opsporingsonderzoek de focus vertroebeld raken en kan een te eenzijdige focus leiden tot tunnelvisie. Tegelijkertijd hoeft een verkeerde focus niet te leiden tot tunnelvisie, omdat een rechteer team tijdens het opsporingsproces de mogelijkheid heeft om terug te komen op eerdere besluiten. Omdat het opsporingsproces en het zoeken naar een bepaalde focus zeer dynamisch verlopen en de overgang tussen 'een gerichte visie' en het ontwikkelen van 'tunnelvisie' zich op een glijdende schaal bevindt, is het in de praktijk moeilijk waarneembaar wanneer er sprake is van tunnelvisie.

In elk opsporingsonderzoek zal uiteindelijk sprake zijn van het gebruik van snelle heuristieken en dus van een gerichte visie. Deze gerichte visie is daarbij een (cognitieve) strategie om te kunnen omgaan met complexe situaties die gepaard gaan met een overload aan informatie. Zonder deze gerichte visie zou een opsporingsonderzoek eindeloos lang duren. Een gerichte visie kan overgaan in tunnelvisie als in het opsporingsonderzoek sprake is van verlies van een objectieve blik als gevolg waarvan te veel aandacht uitgaat naar één verdachte of één oplossingsrichting terwijl ontlastend bewijs of andere plausible scenario's over het hoofd worden gezien of worden genegeerd. Tunnel-

visie in deze vorm is wel bezwaarlijk, omdat ze kan leiden tot vervolging van verkeerde verdachten.

## 3.2 Gerichte visie in de opsporing

Bij 'een gerichte visie' vindt de besluitvorming zodanig plaats dat er een focus ontstaat in het opsporingsonderzoek. Op basis van beschikbare informatie wordt gekeken welke alternatieve scenario's mogelijk zijn. Vervolgens wordt op basis van het beschikbare bewijsmateriaal gekeken welke scenario's het meest plausibel zijn. Uiteindelijk wordt gekozen voor het scenario dat op basis van het bewijsmateriaal als het 'schuldige' scenario wordt gezien. Dit proces van dataverzameling, informatieverwerking, identificatie van alternatieve scenario's naar de uiteindelijke keuze voor het 'schuldige' scenario verloopt niet rechtlijnig. Focus in het opsporingsonderzoek ontstaat door een voortdurend proces van reconstructie en verificatie (zie paragraaf 3.2.1). Het is een natuurlijk proces dat ook duidelijke beperkingen kent (zie paragraaf 3.2.2).

### 3.2.1 Focus in het opsporingsonderzoek

Een opsporingsonderzoek bestaat uit een informatiefase en een trechterfase om tot een focus in het onderzoek te komen. Op het moment dat er een grote zaak bij de politie binnenkomt en er een rechercheteam wordt geformeerd, moet allereerst veel informatie worden verwerkt. In deze informatiefase (zie voor een nauwkeurige beschrijving De Poot et al., 2004, p. 239-279) zoekt het team naar sporen en getuigen en moet er meer duidelijk worden over de aard en de toedracht van het misdrijf. Bij een misdrijf zonder directe getuigen begint de zoektocht naar informatie vrijwel altijd op de *plaats delict*. Hier wordt forensisch en tactisch sporenonderzoek gedaan. Daarna richt het onderzoek zich op de *omgeving van de plaats delict*. Er wordt bijvoorbeeld gezocht naar getuigen door middel van een buurtonderzoek. Ook kunnen beveiligingscamera's of zendmasten nadere informatie verschaffen. Verder gaat in de informatiefase de aandacht uit naar het *slachtoffer of object van het misdrijf*. Telefoongegevens of financiële transacties kunnen nadere informatie verschaffen over het slachtoffer. Ook mensen uit de omgeving van het slachtoffer of het object kunnen nadere informatie geven. Daarnaast zal het onderzoeksteam op basis van het onderzoek op de plaats delict zich ook richten op het *misdrijf zelf*. Kenmerken van het misdrijf (zoals modus operandi, gebruikte wapens of voertuigen, het gekozen slachtoffer of object, de gekozen locatie en eventueel buit gemaakte goederen) geven het team aanknopingspunten waarmee naar de dader kan worden gezocht. Uiteindelijk zal de verkregen informatie moeten bijdragen aan de reconstructie van de gebeurtenissen rond het misdrijf. Omdat het onderzoeksteam

echter te maken krijgt met een bulk aan informatie, moet deze informatie eerst worden geanalyseerd en geordend. Dit is het begin van de trechterfase van het opsporingsonderzoek (zie voor een nadere beschrijving De Poot et al., 2004, p. 286-295). Voor de ordening en nadere analyse wordt informatie vaak in een tijdlijn (een reconstructie van gebeurtenissen op basis van tijd) of een mindmap (een kaart met gedachtevorming over een zaak) gevisualiseerd. Ook worden er op basis van de beschikbare informatie vaak hypothesen of scenario's geformuleerd. Hypothesen zijn de centrale veronderstellingen over kenmerken van een zaak, zoals de doodsoorzaak. Scenario's vertellen ons verhalen over wat er mogelijk is gebeurd. Deze verhalen zijn echter nog niet geverifieerd of gefalsificeerd, maar zijn slechts een voorlopige reconstructie van wat er mogelijk is gebeurd. Voor de verificatie of falsificatie mist er nog allerlei informatie die nodig is om de causale verbanden te kunnen bevestigen dan wel te verwerpen. Daarom worden door het opsporingsteam nieuwe zoeklijnen uitgezet om nadere informatie te krijgen.

Een beperkt deel van die zoeklijnen levert uiteindelijk aanvullende informatie op. Andere zoeklijnen lopen dood of worden voortijdig stopgezet (De Poot et al., 2004, p. 292-295). Naarmate er steeds minder zoeklijnen en scenario's overblijven, wordt het steeds belangrijker om specifieke onderdelen van de overgebleven scenario's nader te bekijken (Van den Braak, 2010, p. 19). Dit vergt dat er steeds opnieuw wordt gereconstrueerd en geverifieerd tot op het moment dat er één verhaal, één scenario overblijft. Als geen van de scenario's overeind blijft staan tijdens het proces van reconstructie en verificatie, loopt een zaak dood. Alleen nieuwe informatie of veranderende inzichten kunnen dan tot een hernieuwde analyse leiden. Het verhaal dat uiteindelijk overblijft, is het 'schuldige' scenario. Dit is het scenario waarvan het OM denkt dat dit voor vervolging en uiteindelijke berechting in aanmerking moet komen. Het 'schuldige' scenario wordt op basis van het rechercheonderzoek uiteindelijk uiteengezet in het relaas van bevindingen in het dossier.

### **3.2.2 Beperkingen in het opsporingsonderzoek**

Het proces van reconstructie en verificatie tijdens complexe opsporingsonderzoeken kent beperkingen (zie Snook & Cullen, 2008, p. 17-19). Een complex opsporingsonderzoek is zelfs voor ervaren rechercheurs vaak een race tegen de tijd. Dit is vooral het geval aan het begin van een onderzoek, wanneer veel sporen moeten worden veiliggesteld en een grote hoeveelheid informatie het opsporingsteam bereikt. Daarnaast zijn regelmatig ook de personele en financiële middelen beperkt om lang en grondig opsporingsonderzoek te kunnen blijven doen. Bovendien is het voor rechercheurs bijna onmogelijk om kennis te vergaren over elk aspect van het opsporingsonderzoek. Daarbij komt dat rechercheurs tijdens een onderzoek zich nauwelijks kunnen losmaken van druk die zowel intern als extern op hen uitgeoefend wordt om tot een oplossing van de zaak te komen.

Deze complexe context waarbinnen de besluitvorming in opsporingsonderzoeken plaatsvindt, wordt in de literatuur ook wel omschreven als een ‘naturalistic decision setting’ (Orasanu & Connolly, 1993, p. 7). In een dergelijke natuurlijke setting krijgen professionals te maken met tijdsdruk, stress, dynamische condities, inadequate informatie, onduidelijke doelen, onderbrekingen, afleidingen, ruis en andere beperkende factoren (Snook & Cullen, 2008, p. 16-17). Het is in zo’n setting haast onmogelijk om op een bewuste en weloverwogen wijze rationele keuzes te maken. Dit is onlosmakelijk verbonden met de cognitieve beperkingen van ons brein. De besluitvorming in opsporingsonderzoeken kenmerkt zich dan ook door wat in de literatuur ‘bounded rationality’ (Simon, 1955, 1956; Snook & Cullen, 2008) wordt genoemd. Het gevolg van deze begrensde rationaliteit is dat het bijna onmogelijk is om tijdens de besluitvorming in opsporingsonderzoeken alle alternatieven te overzien en alle voor- en nadelen van deze alternatieven tegen elkaar af te wegen (Helsloot et al., 2012, p. 31-32). Vandaar dat in die situaties gebruikgemaakt wordt van snelle en slimme heuristieken (Gigerenzer et al., 1999). Snook en Cullen (2008, p. 2) geven aan dat in de complexe context waarin politiemensen opsporingsonderzoek moeten doen, het dan ook onmogelijk is om tot een optimaal besluit te komen, zeker omdat tijdens een opsporingsonderzoek tijd, middelen, mentale capaciteit en de beschikbare kennis beperkt zijn. ‘We believe that it is unrealistic to expect police officers to investigate all possible suspects, collect evidence on all of those suspects, explore all possible avenues concerning the circumstances surrounding a crime, search for disconfirming and confirming evidence of guilt for every suspect, and integrate all of this information to make an “optimal” decision.’

### **3.3 Tunnelvisie in de opsporing**

Het gevolg van de ‘begrensde rationaliteit’ is dat de besluitvorming in opsporingsonderzoek onvermijdelijk onderhevig is aan allerlei onbewuste mentale strategieën om tot een focus in het onderzoek te komen. Nadeel van deze strategieën is echter dat zij tot foute denkpatronen kunnen leiden die bijdragen aan het ontstaan van tunnelvisie, ofwel het verliezen van een objectieve blik (zie paragraaf 3.3.1). Naast deze ‘denkfouten’ kan het ontstaan van tunnelvisie ook samenhangen met het fenomeen ‘groepsdenken’ (zie paragraaf 3.3.2).

#### **3.3.1 Tunnelvisie op individueel niveau**

Bij complexe besluitvorming in een natuurlijke setting, zoals hiervoor beschreven, is het nemen van een rationeel besluit begrensd. Ons brein is niet in staat om op een effectieve wijze om te gaan met alle onzekerheid die met besluitvorming in een ‘naturalistic setting’ gepaard gaat. Om die reden



maken mensen in de praktijk gebruik van heuristieken, mentale strategieën die wij gebruiken om met onzekere en complexe situaties om te kunnen gaan. Deze intuïtieve strategieën werken in de meeste gevallen, maar kunnen soms ook resulteren in cognitieve fouten (Rossmo, 2005: 4). Deze fouten kunnen ervoor zorgen dat rechercheurs hun objectieve blik in een opsporingsonderzoek verliezen.

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende cognitieve fouten benoemd die voor rechercheurs in het bijzonder problematisch kunnen zijn en hun objectieve blik op het opsporingsonderzoek kunnen vertroebelen:

### 1 *Ijkkpunten in het opsporingsonderzoek*

Tijdens een complex opsporingsonderzoek, waarbij telkens nieuwe informatie binnenkomt, is het voor rechercheurs vaak makkelijk om een bepaald ijkpunt te hebben waarmee naar nieuwe informatie wordt gekeken. Soms kan dit ijkpunt een (sterk) vermoeden zijn over de richting waarin de dader moet worden gezocht. Rossmo (2005, p. 4) noemt in dit kader een kindermoordzaak waarbij rechercheurs er vanaf het begin van uitgingen dat de dader niet in de relationele sfeer gezocht moest worden. Het gekozen ijkpunt (de dader moet buiten de familie worden gezocht) bepaalt vervolgens in belangrijke mate het verloop van het onderzoek. Dergelijke ijkkpunten kunnen behulpzaam zijn bij het verwerken van een grote hoeveelheid informatie. Toch kunnen zij een probleem worden op het moment dat op basis van verkeerde veronderstellingen voor een onjuist ijkpunt wordt gekozen. Het gekozen ijkpunt kan uiteindelijk grote invloed uitoefenen op de uitkomst van een opsporingsonderzoek (Rassin, 2007, p. 115). Dit fenomeen van het zoeken naar een ijkpunt en het proces van informatieverwerking dat daarmee gepaard gaat, wordt in de wetenschappelijke literatuur ook wel de ‘anchoring heuristic’ genoemd (zie Tversky & Kahneman, 1974).

Ijkkpunten ontstaan vaak aan het begin van een opsporingsonderzoek omdat er dan allerlei ideeën over een zaak worden gegenereerd op basis van aangetroffen sporen (De Poot et al., 2004, p. 258). Deze ideeën zijn veronderstellingen over wat er wanneer en hoe heeft plaatsgevonden. Zo noemen De Poot et al. (2004, p. 258) het voorbeeld van een slachtoffer dat in zijn pyjama werd aangetroffen. Het feit dat het slachtoffer in zijn pyjama werd aangetroffen, deed de onderzoekers vermoeden dat het misdrijf in de ochtend had plaatsgevonden. Ook toen achteraf bleek dat het niet ging om een pyjama, maar om een joggingbroek, bleef men in dit onderzoek vasthouden aan dit oorspronkelijke idee. Als men aan dergelijke veronderstellingen blijft vasthouden, ook al is de informatie gebaseerd op slechts een algemene regel (mensen die pyjama’s dragen zijn net wakker) of op informatie die achteraf fout blijkt te zijn (het was geen pyjama, maar een joggingbroek) is er sprake van een ‘shared delusion’. Dit fenomeen ontstaat wanneer in een opsporingsonderzoek een ijkpunt wordt gekozen dat verder niet getoetst wordt aan andere informatie.

## 2 *Presentatie van informatie*

Niet alleen de gekozen ijkpunten in het onderzoek zijn van belang voor de uitkomst, ook de wijze waarop informatie wordt gepresenteerd en verwoord is van belang. Informatie wordt daarbij altijd in een bepaalde context geplaatst (Rossmo, 2005, p. 5). Zonder context is informatie nietszeggend. De context is een 'frame' waarbinnen de informatie geplaatst wordt (zie Tversky & Kahneman, 1981). Dat de context een belangrijke rol speelt bij de presentatie van informatie kan goed uitgelegd worden aan de hand van de situatie in een rechtszaal. In een rechtszaal presenteert de officier van justitie een bewijsmiddel in een bepaalde context om zo de schuld van de verdachte aan te tonen. De verdediging zal er echter alles aan doen om datzelfde bewijsmiddel in een geheel andere context te plaatsen om zo de verdachte vrij te pleiten. Daarmee is de context bepalend voor hoe er tegen bepaalde informatie aan wordt gekeken.

Ook in opsporingsonderzoek wordt voortdurend informatie in een bepaalde context geplaatst. Dit gebeurt bijvoorbeeld heel expliciet bij het opstellen van hypothesen en scenario's. Hoe deze hypothesen en scenario's worden opgesteld, heeft invloed op de wijze waarop het opsporingsonderzoek zich gaat ontwikkelen. De misdaadanalist heeft een belangrijke rol in het opsporingsonderzoek bij het opstellen van deze hypothesen en scenario's. De misdaadanalist plaatst op basis van zijn analyse informatie in een bepaalde context. Het zoekgedrag van rechercheurs wordt vervolgens afgestemd op de hypothesen en scenario's, die als 'frame' dienen op basis waarvan nadere opsporingshandelingen worden uitgevoerd. Omdat de presentatie van informatie in hypothesen en scenario's een belangrijke invloed heeft op het zoekgedrag van rechercheurs is het van belang dat de hypothesen en scenario's een zo goed mogelijk beeld geven van alle mogelijke alternatieven. Daar waar informatie te veel binnen één context wordt gepresenteerd, ontstaat het gevaar dat het zoekgedrag een te eenzijdige invulling krijgt, met uiteindelijk ook gevolgen voor de uitkomst van het opsporingsonderzoek.

Kerstholt en Eikelboom (2007) illustreren in hun onderzoek hoe ook de misdaadanalist kan worden beïnvloed bij de presentatie van informatie in een bepaalde context. De misdaadanalist gaat tijdens een opsporingsonderzoek op zoek naar patronen op basis van binnengekomen informatie. Aan de hand van deze patronen worden scenario's uitgewerkt die het beste passen bij het beschikbare bewijs. Uiteindelijk kunnen de scenario's andere teamleden helpen om nieuwe inzichten te verkrijgen over mogelijke nieuwe verbanden en alternatieve interpretaties waaraan zij nog niet eerder hadden gedacht. De rol van de analist, om onafhankelijk van het team inzicht te geven in mogelijke scenario's, wordt echter in gevaar gebracht op het moment dat de analist vooraf op de hoogte wordt gebracht van het voorkeursalternatief van het team. De voorkeur voor een bepaald scenario kan dan (onbewust) van invloed zijn op de wijze waarop de analist informatie binnen scenario's

presenteert. Uit het onderzoek van Kerstholt en Eikelboom (2007) blijkt dat analisten die op de hoogte zijn van het voorkeursalternatief van het team vaker in die lijn aanbevelingen zullen doen, en dus ook informatie in de context van het voorkeursalternatief zullen presenteren. Dit heeft uiteindelijk gevolgen voor hoe het team het vervolg van het opsporingsonderzoek inricht.

### 3 *Omgang met dissonantie*

Bij de omgang met informatie en het presenteren van deze informatie in een bepaalde context is het voor mensen vaak lastig om met tegenstrijdigheden om te gaan. Tegenstrijdige informatie maakt ons onrustig en dus proberen wij onze gedachten zo om te vormen dat deze cognitieve dissonantie afneemt of zelfs geheel verdwijnt (Crombag, 2006, p. 276). De keuze voor een bepaald ijkpunt in het opsporingsonderzoek of de wijze van presenteren van informatie in een bepaalde context kunnen middelen zijn om deze dissonantie tegen te gaan. Door het veranderen van de focus of de context van het opsporingsonderzoek kan de dissonantie worden omzeild.

Daarnaast zijn er allerlei cognitieve strategieën die het mogelijk maken om dissonantie te omzeilen. Ieder mens maakt gebruik van deze strategieën en dus ook politiemensen. Crombag (2006) maakt daarbij onderscheid tussen een tweetal 'denkeigenaardigheden' die aan 'tunneldenken' in een opsporingsonderzoek kunnen bijdragen: 'confirmation bias' en 'belief perseverance'. Confirmation bias is daarbij de neiging van mensen om te zoeken naar bewijs dat een al bestaande overtuiging bevestigt (zie ook Findley & Scott, 2006, p. 309; MacFarlane, 2008, p. 37). Bij onze zoektocht naar bevestiging is weinig ruimte voor het toelaten van informatie die in strijd is met onze overtuiging. Omdat dergelijke informatie wordt genegeerd of weggeredeneerd, is het verlies van een objectieve blik onvermijdelijk (Rassin, 2007, p. 12). Rassin noemt een aantal verschijningsvormen van confirmation bias:

- a Aandachtsvernaauwing (Rassin, 2007, p. 12): de neiging om zich vooral op die onderdelen in een opsporingsonderzoek te richten die het eerst in het oog springen en gezien de overtuiging als het meest belangrijk worden geacht.
- b 'Believing is seeing' (Rassin, 2007, p. 15): als in een opsporingsonderzoek wordt vastgehouden aan een bepaalde overtuiging, draagt dat geloof ertoe bij dat er dingen worden waargenomen die er eigenlijk niet zijn.
- c Selectief zoeken (Rassin, 2007, p. 19): de neiging om zich vooral open te stellen voor bepaalde informatie die strookt met de eigen overtuiging, heeft selectief zoekgedrag tot gevolg. De concentratie op geprefereerde informatie gaat ten koste van niet-passende informatie.
- d Wegen van informatie (Rassin, 2007, p. 26): aan ontkrachtende informatie wordt minder waarde gehecht dan aan bevestigende informatie. Bevestigende informatie versterkt het geloof in de al bestaande overtuiging.

- e Kneden van informatie (Rassin, 2007, p. 29): ambigue informatie of ook neutrale informatie kan dusdanig worden geherinterpreteerd dat het bewijs gaat vormen voor de aangehangen overtuiging.
- f Accepteren van ideeën (Rassin, 2007, p. 30): ideeën die worden aangedragen worden sneller geaccepteerd dan verworpen. Zeker als we relatief snel overtuigd zijn van een idee of hypothese, is er maar weinig nodig om ons geloof definitief te doen wortelen.
- g 'Primacy-effect' (Rassin, 2007, p. 30): informatie die als eerste wordt ontvangen, weegt zwaarder dan informatie die daarna wordt ontvangen.

Een tweede 'denkeigenaardigheid' die aan 'tunneldenken' kan bijdragen is 'belief perseverance'. Bij belief perseverance gaat het om de neiging van mensen om aan een eenmaal gevormde overtuiging vast te houden, zelfs als er informatie beschikbaar is die deze overtuiging ondermijnt (zie Crombag, 2006, p. 275; MacFarlane, 2008, p. 38; Findley & Scott, 2006, p. 314). Belief perseverance kan behoorlijk ver gaan. Zo zijn er voorbeelden bekend waarbij in opsporingsonderzoek wordt vastgehouden aan het 'schuldige' scenario, ook al bestaat er DNA-bewijs dat de verdachte vrijpleit (zie Findley & Scott, 2006, p. 315-316). De Puttense moordzaak vormt hier een voorbeeld van, en in iets mindere mate was dit ook het geval bij de Schiedammer Parkmoord. Dat men vast blijft houden aan een overtuiging kan daarbij versterkt worden door het 'sunk cost-effect' (Rassin, 2007, p. 44). Onbewust kan de neiging ontstaan om ondanks de tegenstrijdige bewijzen, toch door te gaan op de ingeslagen weg. Teruggaan, of de overtuiging bijstellen, zou te veel gaan 'kosten', zowel in mentaal opzicht (het inslaan van een andere weg vereist voorbereiding en verandering) als in sociaal opzicht (er moet naar buiten worden gebracht dat de verkeerde onderzoekslijn is gevolgd) als ook ten aanzien van capaciteit (het volgen van een nieuwe onderzoekslijn vergt de inzet van extra capaciteit om de zaak te kunnen afronden). Door echter te blijven vasthouden aan de overtuiging wordt het risico op tunnelvisie en een rechterlijke dwaling miskend.

#### 4 *Bijstellen van het oorspronkelijke verhaal*

Als er een bepaalde overtuiging bestaat, is er vaak ook een beeld van de gewenste uitkomst. Als gevolg van dit beeld hebben mensen de neiging om het verhaal en de daarbij behorende argumenten achteraf bij te stellen en in overeenstemming te brengen met de gewenste uitkomst. Dit achteraf bijstellen van het verhaal wordt ook wel 'hindsight bias' genoemd (zie MacFarlane, 2008, p. 40; Findley & Scott, 2006, p. 317). Hindsight bias in opsporingsonderzoek kan zich niet alleen voordoen bij politiemensen en officieren van justitie, maar ook bij getuigen. Bij getuigen uit het zich bijvoorbeeld in het feedbackeffect. Zo kan bevestigende feedback naar aanleiding van de identificatie van een verdachte uit een 'line-up' ertoe leiden dat de getuige nog meer waarde gaat hechten aan de identificatie (ook al was de getuige

daar in eerste instantie niet zeker van). Daarnaast kan de identificatie ertoe leiden dat de herinnering aan het oorspronkelijke beeld van de verdachte wordt aangepast of verscherpt (Findley & Scott, 2006, p. 318).

Bij politie en justitie uit de hindsight bias zich door de wijze waarop hun overtuiging over de schuld van de verdachte invloed heeft op hun aanvaankelijke beeld over die verdachte en het verzamelde bewijs tegen die verdachte. Als rechercheurs of een officier van justitie eenmaal hebben geconcludeerd dat een persoon schuldig is, zullen zij vaak achteraf de mate overschatten waarin de verdachte al vanaf het begin van het onderzoek in hun ogen schuldig was. Bovendien is de kans groot dat ze zich vooral die feiten uit het onderzoek herinneren die belastend zijn voor de verdachte (Findley & Scott, 2006, p. 318). Daarnaast kan er zowel bij politie en justitie als bij getuigen een herhalings-effect optreden. Naarmate zij langer leven met de conclusie dat een verdachte schuldig is en deze conclusie en de bijbehorende bewijsmiddelen maar blijven herhalen, raakt deze conclusie des te dieper geworteld. Het lijkt voor hen dan ook steeds duidelijker te worden dat al het bewijs vanaf het begin richting de schuld van een verdachte wees (Findley & Scott, 2006, p. 319).

### 3.3.2 *Tunnelvisie op groepsniveau*

Naast allerlei denkfouten die zich op individueel niveau kunnen voordoen, kan er ook een groepsproces ontstaan waarin weinig kritisch wordt gekeken naar het verloop van het opsporingsonderzoek. Dit groepsproces uit zich in groepsdenken, waarin nauwelijks ruimte bestaat om elkaar te wijzen op mogelijke fouten in het opsporingsonderzoek. Er wordt naar consensus gezocht, waarbij groepsleden vooral proberen meningen over de gevolgde koers samen te brengen ('t Hart, 1991, p. 257). Irving Janis is de grondlegger van de theorie rond groepsdenken. Groepsdenken is een fenomeen waarbij als gevolg van een hoge mate van cohesie, vriendelijkheid of 'esprit de corps' binnen een bepaalde groep, het risico ontstaat dat leden uit de groep hun onafhankelijk kritisch denken aanpassen aan de mening van de groep (Janis, 1982, p. 85). Leden van de groep kunnen dan niet langer afstand nemen van de waarden en normen die heersen binnen de groep. Dit fenomeen van groepsdenken kan worden versterkt door een gebrek aan onpartijdig leiderschap. Dit doet zich voor als de leiding te veel aanstuurt op één uitkomst en geen ruimte geeft aan de andere groepsleden voor de bespreking van andere mogelijkheden (Tromp, 2002, p. 85). Groepsdenken kan verder versterkt worden in situaties waarin onder hoge druk (zowel intern vanuit de organisatie als extern door belanghebbenden) beslissingen moeten worden genomen. Op het moment dat de groep onder druk komt te staan, is het hebben van hechte groepsbanden een manier om deze druk op te vangen (Tromp, 2002, p. 85).

Ook in opsporingsonderzoeken bestaat het gevaar van groepsdenken. Leden van een rechercheteam werken vaak aan een opsporingsonderzoek onder grote externe druk van publiek, media, politiek, en interne druk vanuit de eigen politieorganisatie. Daarbij werken teamleden vaak nauw met elkaar samen aan een (ernstig) misdrijf dat iedereen zo snel mogelijk wil oplossen. Niet ondenkbaar is het in een dergelijke situatie dat de groepsleden naar elkaar toe trekken, zich gaan identificeren met de waarden en de normen van de groep en daarbij hun eigen kritische kijk op de zaak laten varen ten behoeve van de groep en een snelle oplossing van een zaak. Vooral als daarbij vanuit de leiding al voor een bepaald scenario is gekozen, zal het voor de leden van het team steeds moeilijker worden om zich daarvoor af te sluiten. Dit alles kan volgens Janis (1982, p. 85-88) bijdragen aan een situatie waarin de leden van de groep te maken krijgen met zelfoverschatting, collectieve vernauwing van het blikveld en conformeringsdruk. Bij zelfoverschatting ontstaat bij de groepsleden een gevoel dat zolang zij maar een eenheid vormen, er niets mis kan gaan. Ook het gevoel dat voor een goede zaak wordt gestreden, kan leiden tot het geloof bij de groepsleden dat zij moreel gelijk hebben (Tromp, 2002, p. 85). Naast zelfoverschatting kan de groep ook te maken krijgen met een vernauwing van het blikveld. Deze blikvernauwing ontstaat wanneer de leden collectief argumenten construeren om waarschuwingen of negatieve feedback op genomen besluiten te pareren (Janis, 1982, p. 86). De groep kan door deze blikvernauwing zijn besluiten verdedigen, ook als er informatie binnenkomt die een herziening van het oorspronkelijke besluit nodig maakt (Tromp, 2002, p. 85). Ten slotte kunnen leden van de groep ook te maken krijgen met conformeringsdruk. Deze druk kan zich uiten in zelfcensuur, waarbij groepsleden die twifelen aan de ingeslagen weg dit niet kenbaar maken ter wille van de harmonie in de groep (Tromp, 2002, p. 86). Maar ook is het mogelijk dat er direct druk wordt uitgeoefend op leden die kritiek uiten, door hen te wijzen op hun loyaliteit aan de groep (Tromp, 2002, p. 86).

Volgens Janis kunnen de hierboven genoemde symptomen van groepsdenken uiteindelijk bijdragen aan een aantal cruciale fouten in de besluitvorming (Tromp, 2002, p. 84):

- 1 incomplete verkenning van alternatieven;
- 2 incomplete verkenning van doelen;
- 3 geen analyse van de risico's van het voorkeursalternatief;
- 4 de fout om de oorspronkelijk verworpen alternatieven niet meer te heroverwegen;
- 5 matig informatiezoekend gedrag als voor een bepaald alternatief is gekozen;
- 6 vertekend weergeven van informatie naar eigen behoefte;
- 7 de fout om geen noodplan te hebben als het dan echt fout gaat.

Doordat het belang van de eenheid in de groep vooropstaat, laten leden van de groep het vaak na om alle alternatieven te verkennen, om tegenstrijdigheden of dissonantie uit de weg te gaan. Als dan ook nog eens de doelen vaag zijn geformuleerd, kan het voorkomen dat te snel voor een bepaald voorkeursalternatief wordt gekozen. Doordat de groep dan te snel kiest, worden de nadelen van dat voorkeursalternatief onvoldoende bekeken. Omdat men zo overtuigd is van het gekozen alternatief, worden oorspronkelijk verworpen alternatieven verder niet in heroverweging genomen en blijven de groepsleden terughoudend in het verzamelen van aanvullende informatie. Ook kan het voorkomen dat de groepsleden informatie vertekend weergeven om zo tegenstrijdigheden ten aanzien van het eigen voorkeursalternatief uit de weg te gaan. Gezien het geloof in de juistheid van de genomen beslissingen, houden de groepsleden er geen rekening mee dat zij het weleens bij het foute eind zouden kunnen hebben. Zij laten dan ook na om een noodplan op te stellen voor als het eventueel toch fout gaat.

Al met al kan groepsdenken ertoe bijdragen dat leden van de groep als gevolg van zelfoverschatting, conformeringsdruk en collectieve blikvernauwing hun objectieve blik verliezen en fouten maken in de besluitvorming. Groepsdenken kan daarmee net als denkfouten op individueel niveau bijdragen aan het ontstaan van tunnelvisie.

### **3.4 Barrières tegen tunnelvisie**

Na de uiteenzetting van de factoren die bijdragen aan het ontstaan van tunnelvisie, wordt in het navolgende besproken hoe tunnelvisie kan worden voorkomen. Er zijn verschillende barrières die kunnen worden opgeworpen om het ontstaan van tunnelvisie tegen te gaan. Er zijn barrières die specifiek gericht zijn op het tegengaan van denkfouten (zie paragraaf 3.4.1). Daarnaast zijn er barrières die kunnen bijdragen aan het voorkomen van fouten als gevolg van groepsdenken (zie paragraaf 3.4.2).

#### **3.4.1 Barrières tegen denkfouten**

Hiervoor werd duidelijk hoe gedurende een opsporingsonderzoek verschillende soorten denkfouten kunnen leiden tot tunnelvisie. In de beginfase van het onderzoek, wanneer een grote hoeveelheid informatie bij het opsporings-team binnenkomt, kan het gebruik van ongefundeerde jijkpunten leiden tot tunnelvisie. In het vervolg van het opsporingsonderzoek kan een te eenzijdige presentatie van informatie in hypothesen en scenario's bijdragen aan tunnelvisie. Bij het daaropvolgende zoeken naar bewijzen voor de geformuleerde scenario's bestaat het gevaar dat vooral naar bevestigende informatie wordt gezocht en dat tegenbewijzen worden genegeerd. Ook dit werkt tunnel-

visie in de hand. Ten slotte kan tunnelvisie verder worden versterkt door de neiging om het oorspronkelijke verhaal in overeenstemming te brengen met wat door rechercheurs of de officier van justitie als de gewenste uitkomst wordt gezien. Op verschillende manieren kan het ontstaan van tunnelvisie als gevolg van deze denkfouten worden tegengegaan.

#### *Barrières tegen ongefundeerde ijkpunten*

Aan het begin van een opsporingsonderzoek bestaat het gevaar dat ongefundeerde ijkpunten als leidraad gaan dienen bij de keuzes en gedachtevorming rond een zaak. Als op basis van verkeerde en ongefundeerde veronderstellingen wordt vastgehouden aan een ijkpunt, kan dit leiden tot een ‘shared delusion’ (zie paragraaf 3.3.1). Om een ‘shared delusion’ te voorkomen is het van belang om te zorgen dat de informatie waarop het ijkpunt is gebaseerd op juiste waarde wordt geschat en ook wordt getoetst aan andere informatie. Het is dan zaak om vanaf het begin van het onderzoek goed aan te geven op basis van welke informatie een bepaald idee of verhaal over de zaak is gegroeid (De Poot et al., 2004, p. 258). Het probleem is echter dat vaak niet duidelijk is uit welke bron bepaalde informatie komt (bronamnesie). Zeker als aan het begin van een opsporingsonderzoek veel informatie binnenkomt en er verschillende ideeën ontstaan over het hoe en wat van een zaak, is vaak later in het onderzoek moeilijk te achterhalen waar bepaalde ideeën vandaan kwamen. Daarom is het van belang dat informatie en ideeën daarover altijd getoetst kunnen worden aan de oorspronkelijke bron.

Om te kunnen teruggrijpen op de oorspronkelijke bron dient informatie niet alleen goed gedocumenteerd te zijn, ook is het belangrijk dat ideeën en veronderstellingen over deze informatie worden vastgelegd. Dit kan door tijdens een opsporingsonderzoek gebruik te maken van een ‘mindmap’ waarin gedachtevorming over een onderzoek wordt gevisualiseerd. Maar ook journalisering over genomen besluiten maakt het mogelijk om in een later stadium te achterhalen hoe bepaalde ijkpunten in het onderzoek zijn ontstaan. Zonder dergelijke verslaglegging zal het moeilijk zijn om te bepalen hoe een bepaald ijkpunt in het onderzoek is ontstaan en of dit al dan niet gebaseerd is op een ‘shared delusion’. Alleen met een goede verslaglegging is het mogelijk om ook achteraf eenmaal gekozen ijkpunten in het opsporingsonderzoek te toetsen op hun waarde.

#### *Barrières tegen een eenzijdige presentatie van informatie*

Om te voorkomen dat informatie in een zaak te eenzijdig wordt gepresenteerd, is het van belang verschillende alternatieve scenario’s aan te dragen. Door verschillende scenario’s te formuleren, wordt informatie steeds in een andere context gepresenteerd. Van belang bij de presentatie van deze informatie in verschillende scenario’s is dat er vooraf niet al een bepaald voorkeursalternatief bij het researcheteam aanwezig is. Het onderzoek van Kerstholt en Eikelboom (2007) laat zien dat het hebben van een bepaald



voorkeursalternatief van invloed is op de wijze waarop een misdaadanalist de beschikbare informatie binnen een scenario presenteert. Het draagt ertoe bij dat informatie te eenzijdig in een bepaalde context wordt geplaatst. Om dit te voorkomen is het zaak dat de teamleden binnen een opsporingsonderzoek niet vooraf aan de misdaadanalist een voorkeursalternatief meedelen. Beter is het om bij het formuleren van scenario's met een open blik te kijken naar mogelijke alternatieven, en de eigen gedachtevorming niet te laten beïnvloeden door voorkeursalternatieven van anderen.

*Barrières tegen confirmation bias en belief perseverance*

Ook Rassin (2007, p. 158) is van mening dat het formuleren van verschillende alternatieve scenario's van belang is, ook om confirmation bias en belief perseverance te voorkomen. De mens is volgens hem van nature niet geneigd om naar alternatieven te zoeken. We nemen vaak genoegen met het scenario dat het eerste in ons opkomt, als dit tenminste aan onze eigen eisen voldoet. Zeker als we eenmaal een bepaalde overtuiging hebben, houden we graag vast aan het scenario dat daarbij past. Bovendien vergt het formuleren van geschikte alternatieve scenario's dat er tegen voor de hand liggende feiten in moet worden gedacht (Rassin, 2007, p. 159). Ook dit denken tegen de voor de hand liggende feiten in is niet iets dat de mens van nature graag doet. Dergelijk 'counterfactual thinking'<sup>18</sup> is echter wel nodig om te voorkomen dat één bepaalde overtuiging de overhand krijgt en dat vervolgens alleen wordt gezocht naar bevestiging voor die ene overtuiging (confirmation bias). Ook helpt 'counterfactual thinking' om open te staan voor nieuwe informatie, ook al past deze informatie niet bij onze aanvankelijke overtuiging (belief perseverance).

Daarnaast is het volgens Rassin (2007, p. 159) van belang om alle alternatieve scenario's te evalueren aan de hand van alle beschikbare informatie. Daarbij dient volgens Rassin niet alleen gebruik te worden gemaakt van informatie die met het opgestelde scenario of hypothese overeenstemt. Net zo belangrijk is het om oog te hebben voor informatie die tegenstrijdig is met de hypothese. Bovendien dient bij de evaluatie van de verschillende scenario's ook rekening te worden gehouden met informatie die werd verwacht maar is uitgebleven. Uiteindelijk dient op basis van deze informatie een vergelijkingsproces plaats te vinden, waarbij voor elk scenario de bevestigende informatie, maar ook de tegenbewijzen en de uitgebleven bewijzen tegen elkaar worden afgezet (Rassin, 2007, p. 160). Een dergelijk vergelijkingsproces voorkomt dat alleen naar informatie wordt gekeken die de bestaande overtuiging bevestigt (confirmation bias) dan wel dat tegenstrijdige informatie wordt vermeden omdat deze tegen de bestaande overtuiging ingaat (belief perseverance).

18 Rassin ontleent het begrip 'counterfactual thinking' aan Evans (2007).

*Barrières tegen het achteraf bijstellen van het verhaal*

Als eenmaal een bepaald alternatief is gekozen, is de kans aanwezig dat achteraf de mate waarin vanaf het begin hiervoor al bewijzen bestonden, wordt overschat (hindsight bias). Bovendien is de aandacht vaak gericht op bevestigende bewijzen, en veel minder op tegenbewijzen. Om te zorgen dat op basis van ongefundeerde herinneringen achteraf het verhaal over het gekozen alternatief wordt bijgesteld, is het van belang dat het verhaal dat aan het einde wordt geformuleerd, wordt getoetst. Hiervoor dient het uiteindelijke verhaal te worden vergeleken met de eerdere verslaglegging aangaande de besluitvorming en gedachtevorming in het opsporingsonderzoek. Bovendien dient in het uiteindelijke verhaal niet alleen oog te zijn voor de bevestigende bewijzen. Juist om te voorkomen dat achteraf te veel oog is voor de bevestigende bewijzen, is het ook belangrijk oog te hebben voor de tegenbewijzen. Dit vraagt dat betrokkenen, als zij eenmaal voor een bepaald standpunt hebben gekozen, nog steeds rekening houden met argumenten die tegen dat standpunt ingaan. Alleen dit kan enigszins helpen om hindsight bias te voorkomen (Findley & Scott, 2006, p. 371).

**3.4.2 Barrières tegen groepsdenken**

Naast dat denkfouten kunnen leiden tot tunnelvisie, kan ook groepsdenken bijdragen aan het verlies van een objectieve blik tijdens het opsporingsonderzoek. Als gevolg van conformeringsdruk, collectieve vernauwing van het blikveld en zelfoverschatting kunnen cruciale fouten ontstaan in de besluitvorming (zie paragraaf 3.3.2). Deze fouten uiten zich onder meer in een incomplete verkenning van alternatieven, matig informatiezoekend gedrag en het vertekend weergeven van informatie naar eigen behoefte. Om dergelijke fouten in de besluitvorming te vermijden, zijn er volgens Janis (1982) negen mogelijkheden om barrières tegen groepsdenken op te werpen (zie Tromp, 2002, p. 84).

- 1 De groepsleider moet interne kritiek bevorderen, ook op zijn eigen oordelen.
- 2 De groepsleider moet zich onpartijdig opstellen en niet al aan de start zijn voorkeur bekend maken.
- 3 De groep moet worden opgesplitst in kleinere groepen die naast elkaar aan hetzelfde probleem werken.
- 4 Ook bij de voorbereiding van de evaluatie van voorgestelde alternatieven, moet de groep zich in subgroepen opdelen, en daarna gezamenlijk mogelijke verschillen van inzicht bespreken.
- 5 Elk groepslid moet regelmatig de koers van de groep bespreken met zijn achterban buiten de groep en de reacties van de groep ter sprake brengen.

- 6 Af en toe moeten experts van buiten de groep worden uitgenodigd om aan de discussie in de groep deel te nemen en kritisch commentaar te leveren.
- 7 Als de groep bijeenkomt, moet minstens één groepslid optreden als 'advocaat van de duivel'.
- 8 Als het probleem betrekking heeft op relaties met andere organisaties, dan moet extra aandacht worden besteed aan mogelijke waarschuwingsignalen en bedoelingen van die kant.
- 9 Als de groep consensus heeft bereikt over wat er gedaan moet worden, moet ze daarna een tweede-kans-beoordeling maken, waarin alle overwegingen nog eens de revue passeren, voordat er een definitief besluit wordt genomen.

### **3.5 Een analyseschema**

Ten aanzien van het ontstaan van tunnelvisie en het opwerpen van barrières daartegen wordt in het vervolg een analyseschema gepresenteerd (zie schema 1). Het schema is een weergave van enerzijds de context waarbinnen tot focus in het opsporingsonderzoek moet worden gekomen. Anderzijds is het schema een weergave van de individuele denkfouten en de fouten als gevolg van groepsdenken in het opsporingsonderzoek. Daarnaast worden in het schema de mogelijke barrières weergegeven die tegen tunnelvisie kunnen worden opgeworpen.

## Schema 1 Tunnelvisie in de opsporing

Ontstaan van tunnelvisie	
Context	Individueel niveau
	Groepsniveau
Gevolgen	Denkfouten
	Groepsdenken
Barrières	Barrières tegen denkfouten
	Barrières tegen groepsdenken

---

Context	Individueel niveau	Groepsniveau
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grote hoeveelheid (ambigue) informatie</li> <li>- Beperkte mentale capaciteit</li> <li>- Beperkte kennis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne en externe druk</li> <li>- Cohesie binnen de groep (conformeringsdruk, zelfoverschatting)</li> <li>- Gebrek aan onpartijdig leiderschap</li> </ul>
Gevolgen	Denkfouten	Groepsdenken
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebruik van ongefundeerde ijkpunten</li> <li>- Eenzijdige presentatie van informatie op basis van voorkeursalternatief</li> <li>- Zoeken naar bevestiging, weinig ruimte voor informatie die in strijd is met de eigen overtuiging</li> <li>- Vasthouden aan overtuiging ook bij tegenbewijzen</li> <li>- Achteraf bijstellen verhaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incomplete verkenning van alternatieven</li> <li>- Incomplete verkenning van doelen</li> <li>- Geen analyse van de risico's van het voorkeursalternatief</li> <li>- De fout om de oorspronkelijk verworpen alternatieven niet meer te heroverwegen</li> <li>- Matig informatiezoekend gedrag als voor een bepaald alternatief is gekozen</li> <li>- Vertekend weergeven van informatie naar eigen behoefte</li> <li>- Geen noodplan als het fout gaat</li> </ul>
Barrières	Barrières tegen denkfouten	Barrières tegen groepsdenken
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede verslaglegging van besluitvorming en gedachtevorming</li> <li>- Toetsen van ijkpunten door raadplegen verslagen</li> <li>- Het voorkeursalternatief niet benoemen</li> <li>- Verschillende hypothesen en scenario's formuleren</li> <li>- Het bevorderen van 'counterfactual thinking'</li> <li>- Evalueren van scenario's aan de hand van bevestigende bewijzen, tegenbewijzen en uitgebleven bewijzen</li> <li>- Gebruikmaken van de oorspronkelijke verslaglegging om het eindverhaal over het 'schuldige' scenario op te stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De groepsleider bevordert interne kritiek</li> <li>- De groepsleider moet zich onpartijdig opstellen</li> <li>- Splits de groep op in kleinere groepen</li> <li>- Gezamenlijk verschillen van inzicht bespreken</li> <li>- Elk groepslid moet regelmatig de koers van de groep bespreken met zijn achterban buiten de groep</li> <li>- Af en toe moeten experts van buiten de groep worden uitgenodigd om aan de discussie in de groep deel te nemen</li> <li>- Als de groep bijeenkomt moet minstens één groepslid optreden als 'advocaat van de duivel'</li> <li>- Extra aandacht moet worden besteed aan mogelijke waarschuwingssignalen van organisaties waarmee wordt samengewerkt</li> <li>- Voordat een definitief besluit wordt genomen moet er een 'tweede-kans-beoordeling' worden gemaakt</li> </ul>

## 4 Tunnelvisie in afgesloten strafzaken

In het voorgaande hoofdstuk is uitgebreid ingegaan op het ontstaan van tunnelvisie. Op basis van wetenschappelijke literatuur is gekeken welke factoren kunnen bijdragen aan denkfouten en groepsdenken binnen de opsporing. Daarbij is ook aandacht geweest voor de context waarin complexe opsporingsonderzoeken plaatsvinden. In dit hoofdstuk wordt een verdiepingsslag gemaakt. Aan de hand van een tweetal afgesloten strafzaken wordt gekeken hoe tunnelvisie in deze zaken kon ontstaan en welke factoren daarbij een rol hebben gespeeld. In hoofdstuk 2 (zie paragraaf 2.2) is beschreven hoe de selectie van de afgesloten strafzaken heeft plaatsgevonden. Er is voor gekozen de zaak Ina Post uit 1986 (paragraaf 4.2) en de Schiedammer Parkmoord uit 2000 (paragraaf 4.3) te bestuderen. Eerst wordt de analyse van deze afgesloten strafzaken verantwoord (paragraaf 4.1). Aan het slot van dit hoofdstuk vindt een vergelijkende analyse plaats tussen de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord (paragraaf 4.4).

### 4.1 Verantwoording analyse afgesloten strafzaken

Allereerst is het van belang te benadrukken dat de twee afgesloten zaken die hier nader worden besproken al ruim voor de invoering van de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolgning en uit Permanent Professioneel hebben plaatsgevonden. De zaken die besproken worden zeggen dus niets over de huidige opsporingspraktijk en ook niets over de uitvoering van de maatregelen uit beide beleidsprogramma's. De analyse van de twee afgesloten strafzaken is vooral bedoeld om inzicht te krijgen in hoe tunnelvisie in deze zaken kon ontstaan. Hoe werd in deze zaken omgegaan met informatie? Was er sprake van cohesie binnen het team? Hoe stelde de teamleiding zich op? Was er sprake van interne en/of externe druk? Welke denkfouten werden er gemaakt? En was er sprake van groepsdenken? Door twee afgesloten zaken te vergelijken wordt ook getracht inzicht te verkrijgen in eventuele verschillen tussen de twee zaken in het ontstaan van tunnelvisie en de factoren die daaraan hebben bijgedragen.

Bij de analyse van de twee zaken is gebruikgemaakt van een itemlijst zoals weergegeven in bijlage 2. Deze itemlijst is opgesteld op basis van de theorie over het ontstaan van tunnelvisie zoals is weergegeven in hoofdstuk 3. Met deze itemlijst in de hand zijn de afgesloten strafzaken nader bekeken. Als basis voor de analyse van de zaak Ina Post werd het CEAS-rapport van het driemanschap Van Beuningen, Cleiren en Jansen uit 2008 gebruikt. Voor de analyse van de Schiedammer Parkmoord heeft het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus uit 2005 als basis gediend. Voor elk van deze afgesloten zaken is op dezelfde wijze een analyse uitgevoerd, waarbij eerst is gekeken naar de context waarbinnen een rechercheonderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens is in beeld gebracht hoe, mede als gevolg van deze con-

text, bepaalde denkfouten of groepsdenken konden ontstaan. Bij de analyse van de afgesloten zaken zijn voor elk van de zaken steeds twee onderzoekers betrokken geweest.<sup>19</sup> Daarnaast is de analyse van de Schiedammer Parkmoord aan de heer Posthumus voorgelegd. De analyse van de zaak Ina Post is door mevrouw Cleiren voorzien van commentaar.<sup>20</sup>

Voordat in het navolgende de afgesloten strafzaken worden besproken, is het van belang om rekening te houden met een aantal beperkingen die de analyse van de afgesloten strafzaken op basis van hierboven genoemde rapporten kent. Ten eerste is de analyse op basis van alleen deze rapporten beperkt, omdat de brondocumenten van de rechercheonderzoeken van destijds niet zijn bekeken. Daarmee is de in dit hoofdstuk gemaakte analyse gebaseerd op een reeds gemaakte analyse door de auteurs van deze rapporten. Het gevolg hiervan is dat de analyse die in de volgende paragrafen voor elk van de twee strafzaken wordt gemaakt, afhankelijk is van de wijze waarop de eerdere analyse heeft plaatsgevonden. Toch kan op basis van de geanalyseerde rapporten gezegd worden dat de elementen die daarin aan bod kwamen, goed aansloten op het eigen analysekader. Zowel de context als ook de factoren die bijdragen aan denkfouten en groepsdenken, kwamen in de rapporten aan bod. Daar waar de rapporten minder duidelijk waren over bepaalde aspecten uit de itemlijst, wordt dit in de volgende paragrafen ook vermeld.

Een andere beperking van de hier gemaakte analyse is dat een deel van de brondocumenten (zoals werkjournaals, processen-verbaal etc.) ook voor de opstellers van de rapporten niet meer beschikbaar waren, dan wel niet volledig waren. Bovendien is een deel van de informatie in deze rapporten gebaseerd op interviews met betrokkenen, jaren nadat de zaak zich heeft afgespeeld. Dit heeft als gevolg dat hun zienswijzen en denkbeelden over de zaak na al die jaren mogelijk gekleurd zijn geraakt. Ook met deze beperkingen van de analyse van de afgesloten strafzaken op grond van bestaande rapporten dient rekening te worden gehouden. Deze beperkingen blijven overigens ook bestaan als ervoor gekozen was om zelf opnieuw brondocumenten te raadplegen of opnieuw interviews te gaan doen met betrokkenen. In die zin is het ook de vraag in hoeverre een hernieuwde analyse op basis van brondocumenten en interviews andere inzichten zou opleveren. Om die reden richt de hier gemaakte analyse zich op de twee genoemde rapporten.

19 De Schiedammer Parkmoord is op basis van de itemlijst door Caroline Liedenaum geanalyseerd. De controle is gedaan door Elmarije van Straalen. De zaak Ina Post is door Elmarije van Straalen geanalyseerd. De controle is gedaan door Caroline Liedenaum.

20 De onderzoekers van dit rapport zijn de heer Posthumus en mevrouw Cleiren dankbaar voor het commentaar op de gemaakte analyse.

## 4.2 Tunnelvisie in zaak Ina Post –1986<sup>21</sup>

Het rechercheonderzoek naar de betrokkenheid van Ina Post bij de moord op mevrouw Kolstee speelde zich af in 1986. De analyse van de zaak door het driemanschap Van Beuningen, Cleiren en Jansen is gebaseerd op de voorhanden zijnde documenten en informatie uit dat rechercheonderzoek. Deze informatie blijkt tijdens het onderzoek van het driemanschap niet altijd volledig te zijn. Zo blijkt het onderzoeksdossier niet meer in de archieven te liggen. Hierdoor ontbreekt ook het journaal waarin verslag wordt gedaan van de werkzaamheden en ontwikkelingen in het rechercheonderzoek (p. 11). Het ontbreken van deze stukken is voor het driemanschap de aanleiding geweest om interviews te houden met betrokkenen bij het rechercheonderzoek. Daarbij is het driemanschap zich twintig jaar na dato ervan bewust geweest dat een dergelijk tijdsverloop ‘een zware wissel zou gaan trekken op het achterhalen van antwoorden’ (p. 11). Dit zeker ook wat betreft de betrouwbaarheid van de herinneringen van geïnterviewde personen. Los van deze beperkingen is het bovendien goed zich te realiseren dat ten tijde van het rechercheonderzoek in de zaak Ina Post de mogelijkheden op forensisch-technisch terrein veel beperkter waren dan nu. Ten tijde van het rechercheonderzoek beschikte de recherche nog niet over een computergestuurd vingerafdruk-systeem, behoorde DNA-onderzoek nog niet tot de mogelijkheden, kon onderzoek naar biologische sporen alleen leiden tot uitsluiting van personen en niet tot identificatie en waren ook de onderzoeksmogelijkheden op pathologisch-anatomisch gebied beperkt (p. 54). De beschrijving en analyse van de zaak Ina Post in de navolgende paragrafen dient vanuit deze beperkingen en vanuit deze duidelijk andere tijdsgeest te worden gezien.

### 4.2.1 Beschrijving zaak Ina Post

Op 22 augustus 1986 probeert een kennis de 89-jarige mevrouw Kolstee-Sluiser vanaf 18.30 uur te bereiken (p. 20). Omdat de telefoon niet wordt opgenomen en er vervolgens een ingesprektoon te horen is, wordt de kennis ongerust en besluit zij om samen met haar man bij mevrouw Kolstee-Sluiser langs te gaan. Samen met de huismeester van het pand gaan zij de woning (van de stichting Duivenvoorde) te Leidschendam omstreeks 19.30 uur binnen en treffen daar het levenloze lichaam van mevrouw Kolstee-Sluiser aan. De huismeester belt de zaakwaarnemer van mevrouw Kolstee-Sluiser en de waarnemend huisarts. Wanneer de huisarts arriveert, onderzoekt hij het lichaam en stelt vast dat dit nog warm is. In eerste instantie gaat hij uit van een natuurlijke dood, maar wanneer hij een rode striem in de nek van het slachtoffer ontdekt, stelt hij dit bij en belt de politie (p. 20). In de daarop vol-

21 Bij de beschrijving van de gebeurtenissen in deze paragraaf is gebruikgemaakt van wat hierover is beschreven in het CEAS-rapport van het driemanschap Van Beuningen, Cleiren en Jansen in de zaak betreffende mevr. C.M. Post. De vermelde pagina's verwijzen steeds naar dat rapport.

gende uren zijn achtereenvolgens een rechercheur, twee technische rechercheurs en een medewerker van het Gerechtelijk Laboratorium aanwezig om sporenonderzoek uit te voeren in de woning en op het slachtoffer (p. 20-21). Rond 20.55 uur arriveert de zaakwaarnemer van het slachtoffer (p. 21).

Op 23 augustus komt, in overleg met de piketofficier van justitie, het regionaal Recherche Bijstands Team (RBT) bij elkaar. Het team begint met het horen van diverse getuigen en doet onderzoek in de omgeving van de woning (p. 21). Uit het onderzoek komt naar voren dat het slachtoffer beschikte over diverse bankrekeningen, en dat er geld, een portefeuille en twee portemonnees uit de woning worden vermist. Twee financieel rechercheurs worden bij het onderzoek betrokken (p. 21). Er vindt een buurtonderzoek plaats. Daarnaast wordt gekeken wie nog bij het slachtoffer is geweest kort voor haar overlijden. Enkele bejaardenhulpen van de Stichting Horst en Vliet worden in dit licht als getuige gehoord en er wordt nagegaan waar zij rond het vermoedelijke tijdstip van overlijden waren. Twee van deze bejaardenhulpen, waaronder Ina Post, gaan naar de plaats van het delict om te kijken of hun iets opvalt (p. 22).

Uit rechercheonderzoek tussen 29 augustus en 2 september blijkt dat op 23 augustus om 9.00 uur in de Bijenkorf in Den Haag met behulp van kascheques geld van de girorekening van het slachtoffer wordt opgenomen (p. 22). Dit is reden om het onderzoek naar moord/doodslag mede richting vermoeden van diefstal en valsheid in geschrifte te sturen. Op basis van schriftonderzoek wordt vervolgens geconcludeerd dat het handschrift op de geïnde cheques niet van het slachtoffer is (p. 22). De aandacht richt zich dan op acht bejaardenhulpen, waaronder Ina Post. Allen doen zij op basis van vrijwilligheid een algemene schrijfproef (p. 22-23). Op basis van deze algemene schrijfproef is een identificatie van de auteur van het handschrift van de geïnde kascheques niet mogelijk. Wel zijn er volgens de schriftkundige 'een aantal overeenkomsten in algemene kenmerken' met het handschrift van Post (p. 23). Omdat Ina Post gedurende de schrijfproef zo zenuwachtig is, wordt door een aanwezige rechercheur een proces-verbaal opgemaakt over haar gedrag (p. 23). Mede door haar zenuwachtige gedrag en de conclusie dat het handschrift van Post overeenkomsten kent op algemene kenmerken, wordt Post op 8 september op grond van een redelijk vermoeden van schuld aan de diefstal van kascheques aangehouden (p. 23).

Na de aanhouding van Post wordt het onderzoek van diefstal zonder een naar buiten kenbare grond uitgebreid met valsheid in geschrifte en moord of doodslag (p. 25). Met toestemming van de echtgenoot van Post wordt het huis doorzocht 'op voorwerpen en zaken die aanwijzingen kunnen vormen voor moord of doodslag'. De man van Post wordt gehoord en bezittingen worden in beslag genomen (p. 24). Verder worden de loketbeambte van het postagentschap in de Bijenkorf te Den Haag en drie mensen die in de rij stonden ten tijde van het innen van de girocheques ondervraagd. Alleen de loketbeambte verklaart dat de girocheques door een vrouw zijn geïnd. Er zijn geen



verklaringen die kunnen leiden tot identificatie van Post. In ieder geval de loketbeambte neemt deel aan een Oslo- en fotoconfrontatie<sup>22</sup>, maar dit leidt niet tot een herkenning (p. 24). Gedurende deze fase van de inverzekeringstelling wordt Post meerdere malen verhoord. Zij ontkent zowel de moord/doodslag, als ook de diefstal van de kascheques.

Tijdens het rechercheonderzoek wordt bij de politie te Leidschendam door de heer Veira melding gemaakt van de overeenkomsten tussen de zaak Kolstee en het overlijden van zijn moeder, mevrouw Veira, in 1984 (p. 23). Zijn moeder woonde net als mevrouw Kolstee ook in Duivenvoorde te Leidschendam. Ook zij kreeg hulp via de Stichting Horst en Vliet en ook bij haar zijn kascheques gestolen en later geïnd (p. 50). Op basis van de melding van de heer Veira wordt de schriftdeskundige verzocht om de handschriften op de cheques uit beide zaken te vergelijken. Op 9 september vermeldt de schriftkundige in een verklaring dat er zeer sterke aanwijzingen zijn dat de cheques van mevrouw Kolstee en mevrouw Veira door één en dezelfde persoon zijn ingevuld (p. 24). Bovendien moet volgens de schriftkundige niet worden uitgesloten dat Post de cheques in beide zaken heeft geschreven (p. 24). Nader onderzoek naar de betrokkenheid van Post bij het overlijden en/of het innen van de kascheques van mevrouw Veira levert niets op (p. 50). Uit niets blijkt dat Post ooit werkzaamheden bij mevrouw Veira heeft verricht.

Op 11 september, een dag voor het aflopen van de inverzekeringstelling, vraagt Ina Post om een gesprek (p. 25). Zij wil onder hypnose verklaren om haar onschuld aan te tonen. Het gesprek wordt een verhoor waarbij Post een redelijk gedetailleerde bekentenis aflegt met betrekking tot zowel de moord of doodslag als de diefstal van de kascheques (p. 25). De dag daarna bevestigt Post bij haar voorgeleiding aan twee officieren haar bekentenis van de dag ervoor (p. 26). Later die dag trekt Post haar bekennde verklaring in tegenover de rechter-commissaris. Diezelfde avond wordt Post gehoord op het politiebureau en blijft ze bij haar ontkennende verklaring. Op 15 en 16 september legt Post tijdens verhoor opnieuw een bekennde verklaring af (p. 66). De processen-verbaal hiervan zijn echter niet door haar ondertekend (p. 66). Op 17 september legt Post tijdens verhoren door de rechter-commissaris en bij de politie ontkennende verklaringen af. Vanaf die datum blijft ze ontkennen (p. 8).

Op 9 december 1986 wordt Post door de rechtbank Den Haag veroordeeld voor doodslag en valsheid in geschrift ten aanzien van de kascheques. Ze wordt vrijgesproken van de diefstal van de kascheques (p. 8). Het gerechtshof Den Haag bevestigt op 25 mei 1987 het vonnis van de rechtbank. De Hoge Raad verwerpt het ingestelde cassatieberoep op 26 april 1988, waarmee het arrest van het hof onherroepelijk is geworden. Er volgen vier herzieningsver-

22 Bij een Osloconfrontatie wordt een verdachte tussen een rij personen geplaatst en wordt een getuige gevraagd om uit deze personen, wanneer mogelijk, de dader aan te wijzen. Bij een fotoconfrontatie wijst de getuige uit een aantal foto's van personen, wanneer mogelijk, de dader aan (De Poot et al., 2010, p. 154).

zoeken, die allemaal niet-ontvankelijk worden verklaard (p. 9). In 2004 publiceert Israël's het boek *De bekentenissen van Ina Post*, waarin hij ingaat op het verloop van het strafproces. Naar aanleiding van dit boek wordt de zaak aangemeld bij de Toegangscommissie van de Commissie Evaluatie Afgedane Strafzaken met als vraag 'of de bekentenissen van Post wel betrouwbaar zijn en of het opsporingsonderzoek wel volledig is geweest en juist is gerapporteerd' (p. 10). Naar aanleiding van de uitkomsten van het CEAS-rapport wordt in 2009 een vijfde herzieningsverzoek uit 2006 alsnog ingewilligd en wordt besloten tot volledig nieuw onderzoek in de zaak Ina Post. Uiteindelijk heeft dit tot gevolg dat het gerechtshof Den Bosch op 6 oktober 2010 het arrest van 25 mei 1987 vernietigt en Ina Post vrijspreekt.<sup>23</sup>

#### 4.2.2 *Context van het opsporingsonderzoek*

Om te begrijpen hoe in de zaak Ina Post tunnelvisie kon ontstaan, is het goed om eerst zicht te krijgen op de context waarin het opsporingsonderzoek plaatsvond. In hoofdstuk 3 werd al duidelijk dat opsporingsonderzoeken vaak plaatsvinden in een complexe context waarbij professionals te maken krijgen met een grote hoeveelheid aan informatie, die vaak ambigue en onzeker is. Bovendien kan een opsporingsteam gekenmerkt worden door een hoge mate van cohesie, een gebrek aan onpartijdig leiderschap en te maken krijgen met interne en externe druk. Dergelijke contextfactoren maken de besluitvorming binnen opsporingsonderzoeken moeilijk en kunnen bijdragen aan het ontstaan van cognitieve fouten (zie paragraaf 3.3.1) en fouten als gevolg van groepsdenken (zie paragraaf 3.3.2). Daarom is het van belang eerst de contextfactoren te bespreken die een rol hebben gespeeld in de zaak Ina Post.

##### *Omgang met informatie*

Aan de start van het rechercheonderzoek naar de moord op mevrouw Kolstee is zeer uiteenlopende informatie verzameld. Op de plaats delict is technisch sporenonderzoek verricht en zijn foto's gemaakt (p. 21). Er zijn vijf rapportages gemaakt door het Gerechtelijk Laboratorium over sporen (draggers) en sectiebevindingen (p. 58-59). Er is een financieel onderzoek verricht naar betalingsrekeningen en verdwenen kascheques van het slachtoffer (p. 21). Diverse getuigen, waaronder bejaardenhulpen, zijn gehoord en er is een buurtonderzoek gedaan (p. 22). Acht bejaardenhulpen hebben een eerste schrijfproef gedaan (p. 22). Daarnaast zijn vier getuigen die aanwezig waren in de Bijenkorf te Den Haag ondervraagd; één van hen heeft deelgenomen aan een Oslo- en fotoconfrontatie (p. 24). De wijze waarop tijdens het onderzoek alle informatie is verzameld en verwerkt, blijkt niet altijd even zorgvuldig te zijn geweest. Het technische onderzoek op de plaats delict blijkt rommelig te zijn verlopen. Er wordt niet syste-

<sup>23</sup> Gerechtshof 's-Hertogenbosch 6 oktober 2010, ECLI:NL:GHSHE:2010:BN9444.

matisch en gestructureerd gezocht (p. 55). Er is geen technisch journaal bijgehouden waarin verslag is gedaan van de contacten met het onderzoeksteam en het overleg over onderzoeksmogelijkheden (p. 60). Er zijn processen-verbaal die fouten bevatten of nooit zijn afgesloten. Er zijn verhoeren waarover niet of verkeerd is gerapporteerd. Sommige relevante getuigenverklaringen zijn niet ondertekend, verschillen van de handgeschreven originelen, of zijn niet opgenomen in het procesdossier (p. 83/84). De foto's die bij de fotoconfrontatie zijn gebruikt, ontbreken in het procesdossier (p. 85). Ook de informatiedeling binnen het team lijkt niet optimaal te zijn verlopen. De informatieoverdracht en communicatie binnen het team is volgens sommigen in het begin frequent. Later in het onderzoek wordt echter in toenemende mate afbreuk gedaan aan een professionele informatieoverdracht (p. 36). Met name rond de verhoren van Ina Post laat de informatieoverdracht te wensen over. Verhoorders zijn slecht voorbereid en slecht op de hoogte van de resultaten van eerdere verhoren (p. 79). Ook blijken de meeste teamleden niet op de hoogte te zijn van de Osloconfrontatie, dan wel de resultaten daarvan (p. 24). Aan de hand van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de meeste leden van het RBT geen overzicht hebben gehad van alle voorhanden zijnde informatie in het opsporingsonderzoek.

#### *Cohesie in het opsporingsteam*

De meeste teamleden herinneren zich het werken binnen het team als plezierig en professioneel (p. 37). Sommigen herinneren zich een goede communicatie. Men name tijdens de briefing en debriefing zou er sprake zijn geweest van het delen van informatie. Anderen herinneren zich de briefings vooral als een moment waarop de leiding werkbriefjes aan de teamleden uitdeelde. Scherpe discussies over te volgen alternatieve strategieën of rechnerelijnen lijken gedurende het onderzoek te hebben ontbroken (p. 37). Dat er nauwelijks discussies zijn geweest en de meesten de sfeer binnen het team als prettig hebben ervaren, kan duiden op de aanwezigheid van een bepaalde mate van cohesie. Toch lijkt het erop dat deze afwezigheid van discussies in het team het gevolg is geweest van de gedachte bij sommige leden dat de Haagse teamleiding kritiek niet bepaald zou waarderen (p. 37). Ook hebben sommige teamleden het niet als hun eigen verantwoordelijkheid gezien om kritiek te uiten op het onderzoek, ondanks het feit dat enkelen van hen wel twijfels hebben gehad of het onderzoek wel diepgaand genoeg werd uitgevoerd (p. 38). Uiteindelijk blijkt dat de meeste teamleden geen twijfels hebben gehad over de betrokkenheid van Post, dit terwijl vrijwel iedereen erkende dat het zelfs op de dag van de voorgeleiding aan sterk bewijs heeft ontbroken (p. 38).

Hoewel de meeste teamleden de sfeer in het team als prettig hebben ervaren, deelt niet iedereen die mening. Het team bestond uit een Haagse kern van teamleiding en enkele rechneren. Deze kern was ervaren, kende elkaar goed en ging goed met elkaar om. De hoofdmoot van rechneren werd

echter gevormd door rechercheurs die niet uit Den Haag kwamen (p. 37). Sommige van hen waren van mening dat de Haagse leden zich superieur en dominant opstelden (p. 37). De hiërarchische aansturing door de Haagse leiding in combinatie met de dominante opstelling van de Haagse kern lijkt ertoe hebben bijgedragen dat de overige rechercheurs zich conformeerden aan de overheersende mening in de groep. Hierdoor ontstond een situatie binnen het team waarin geen kritische discussies werden gevoerd die hebben geleid tot de aanpassing van de beeldvorming over de betrokkenheid van Post bij het gepleegde misdrijf (p. 38).

#### *Leiderschap over het opsporingsonderzoek*

De teamleiding werd geleverd door de Haagse politie en bestond uit een teamleider (een ervaren hoofdinspecteur) en een teamcoördinator (een ervaren brigadier) (p. 33). De teamleider was aanwezig tijdens de dagelijkse (de)briefings, maar werd verder in het onderzoek niet frequent waargenomen. Omdat de teamleider niet was vrijgesteld voor het RBT, moest hij ook zijn werkzaamheden bij de politie Den Haag voortzetten. Als gevolg hiervan was de teamleider niet actief sturend zichtbaar tijdens het rechercheonderzoek (p. 35). Een plaatsvervangend teamleider ontbrak, waardoor onevenredig veel werk door de teamcoördinator moest worden verricht (p. 35). Het team werd door de teamleiding tamelijk hiërarchisch aangestuurd (p. 37). De teamleiding deelde volgens sommige rechercheurs na de briefing de werkbriefjes aan de diverse recherchekoppels uit. Het devies daarbij was vooral: taak uitvoeren en verder weinig discussie (p. 37). Ook de debriefing werd gezien als een eenzijdig communicatiemiddel van de teamleiding (p. 37).

Destijds werd de rol van de officier van justitie als leider van het opsporingsonderzoek tamelijk afstandelijk ingevuld (p. 86). De betrokkenheid van de officier werd pas groter bij een complexe zaak (p. 86). Het rechercheonderzoek naar de zaak Kolstee werd niet als complex ervaren (p. 86) en voor zover bekend heeft de officier dan ook weinig sturing aan het onderzoek gegeven (p. 87). Bovendien had de officier een groot vertrouwen in de Haagse kern van het team (p. 86). Daar zaten mensen die veel ervaring hadden. Ondanks dit vertrouwen was de officier naar eigen zeggen niet altijd overtuigd van de diepgang van het rechercheonderzoek (p. 87). Hij vond dat het onderzoek in de zaak Veira mager was, maar besprak dit vervolgens niet met de teamleiding (p. 87). Gezien het beperkte bewijsmateriaal was een meer kritische en actieve houding van de officier wenselijk geweest (p. 91). Door de beperkte betrokkenheid van de officier van justitie bij het RBT heeft hij zich onvoldoende kritisch opgesteld in het onderzoek. Dit kan duiden op een gebrek aan onpartijdig leiderschap.

### *Interne en externe druk*

Uit de evaluatie van het driemanschap naar de zaak Ina Post is nergens gebleken dat de leiding van het lokale korps in Leidschendam een inhoudelijke bijdrage heeft geleverd aan het rechercheonderzoek (p. 35). In die zin kan gesteld worden dat de lokale politieleiding ten aanzien van de invulling van het rechercheonderzoek weinig betrokkenheid heeft gehad en dus ook inhoudelijk geen druk op het team heeft uitgeoefend. Wel was het destijds zo dat de kosten voor het RBT voor rekening van het korps kwamen waar het onderzoek werd uitgevoerd (p. 38). Om deze kosten te kunnen verantwoorden, moest er wel iets te rechercheren zijn. Hieruit ontstond het gevoel bij de teamleiding dat zij ervoor moest zorgen dat de teamleden voortdurend een dagtaak hadden, zodat het team niet afgebouwd zou worden (p. 38). Of dat echter interne druk voor de teamleiding meebracht, is onduidelijk. Wel kon het driemanschap vaststellen dat een aantal betrokkenen externe druk hebben gevoeld. De zaak Ina Post heeft veel aandacht in de (landelijke) media gekregen. Daarbij zorgde de publiciteit voor onrust in het bejaardentehuis en de omgeving (p. 38). Volgens het driemanschap is het echter op basis van de interviews en het dossier moeilijk vast te stellen of er zodanige druk was dat dit de onvolkomenheden in het rechercheonderzoek zou kunnen verklaren (p. 38).

### *4.2.3 Van focus naar denkfouten*

De context waarbinnen een researcheteam opsporingsonderzoek doet, kan het vinden van focus in een onderzoek bemoeilijken. Daarnaast kan de context ook bijdragen aan het ontstaan van bepaalde fouten. Het driemanschap onderscheidt vijf verschillende fasen waarin het researcheteam het onderzoek steeds verder op het daderschap van Post heeft toegespitst. De eerste fase begint bij het vinden van het slachtoffer en een vermoeden van moord of doodslag. De onderzoeksrichting werd in deze fase beperkt door twee aannames: het tijdstip van overlijden ligt tussen 18.30 en 19.00 uur en de dader is een bekende van het slachtoffer (p. 26). De tweede fase van het onderzoek begint met een brede oriëntatie, gestuurd door een vermoeden van moord of doodslag (p. 21). Niet is uit te sluiten dat Post in deze fase daderkennis opdoet door berichten in de media, het verhoor als getuige en als gevolg van een rondleiding in de woning van het slachtoffer (p. 27). In de derde fase wordt ontdekt dat cheques van het slachtoffer na haar overlijden zijn geïnd. Dit geeft een wending aan het onderzoek (p. 27). Het onderzoek richt zich vanaf dat moment op diefstal en valsheid in geschrifte. Op basis van een niet op identificatie gerichte schrijfproef komt Post in beeld bij het RBT. In de vierde fase wordt Post aangehouden voor diefstal. Zonder een naar buiten kenbare grond vindt er wederom een wending plaats in het onderzoek (p. 27). Al op moment van aanhouding in haar woning wordt het onderzoek (gezien ook de inbeslagname van voorwerpen) mede gericht op het opbou-

wen van een verdenking van Post voor moord of doodslag (p. 27). In de vijfde fase bekent Post diefstal, valsheid in geschrifte en moord of doodslag. Ondanks wisselende verklaringen van Post wordt het onderzoek in deze fase beperkt tot het verkrijgen van een bevestiging van haar ouderschap (p. 26). Men richt zich niet meer op ander mogelijk ontlastend bewijsmateriaal en feiten en omstandigheden uit de bekentenissen van Post worden niet getoetst aan de resultaten van het rechercheonderzoek (p. 26). Op het moment dat het team concludeert dat er voldoende bewijsmateriaal aanwezig is voor een vervolging, wordt na enkele dagen het RBT opgeheven en wordt het onderzoeksdossier aan de officier van justitie overgedragen (p. 28). Hoewel het RBT duidelijk heeft toegewerkt naar een bepaalde focus in het onderzoek, constateert het driemanschap dat al vanaf de aanvang van het onderzoek diverse onderzoeksrichtingen niet benut werden en ook verschillende ‘voorlopige’ onderzoeksresultaten niet tot nadere verificatie hebben geleid (p. 96). Daarmee zijn fouten in het onderzoek ontstaan, op basis waarvan tunnelvisie kon ontstaan. Deze fouten uiten zich in de gebruikte ijkpunten tijdens het onderzoek, de presentatie van informatie, de omgang met dissonantie en het achteraf bijstellen van het verhaal.

#### *Ijkkpunten in het opsporingsonderzoek*

Er zijn twee ongefundeerde ijkpunten die vanaf het begin in belangrijke mate de richting van het rechercheonderzoek bepaalden. Ten eerste is tijdens het rechercheonderzoek door de tactische recherche verondersteld dat het vermeende tijdstip van overlijden lag tussen 18.30 en 19.00 uur (p. 96). Volgens het driemanschap had een technisch rechercheur kunnen vermoeden dat dit tijdstip van overlijden niet juist kon zijn (p. 60). Op grond van de eigen temperatuurmeting (30 graden lichaamstemperatuur om 23.00 uur) en rekening houdend met een destijds gangbare methode van één graad daling van de lichaamstemperatuur per uur, zou de technisch rechercheur op ongeveer 16.00 uur als tijdstip van overlijden hebben moeten uitkomen (p. 60). Met deze verkeerde aanname van het tijdstip van overlijden komt volgens het driemanschap ‘de relatie tussen de resultaten van de op basis van de aanname gevolgde onderzoeksrichting en hetgeen feitelijk heeft plaatsgevonden op losse schroeven [...] te staan’ (p. 97).

Een tweede ijkpunt in het rechercheonderzoek is de aanname bij het team dat het feit door een bekende van het slachtoffer moest zijn gepleegd. Zo zijn er geen sporen gevonden van braak, zou het slachtoffer nooit onbekenden hebben binnengelaten en zag de woning van het slachtoffer er nog netjes uit (p. 21). De aanname dat het feit door een bekende moet zijn gepleegd, wordt in het rechercheonderzoek ‘nauwelijks tot niet geverifieerd en beperkt de onderzoeksrichtingen eveneens in sterke mate’ (p. 26). Als gevolg van dit gekozen ijkpunt richt het RBT zich slechts op een kleine groep potentiële verdachten. Andere potentiële verdachten blijven hierdoor buiten beschouwing.

In ieder geval kan, zo stelt het driemanschap, het onderzoek naar andere verdachten 'als onvoldoende volledig worden beschouwd' (p. 96).

#### *Presentatie van informatie*

Het rechercheonderzoek, zo geeft het driemanschap aan, begint aanvankelijk naar behoren met een brede oriëntatie, gestuurd door een vermoeden van moord of doodslag (p. 27). Een belangrijke wending in het onderzoek vindt plaats naar aanleiding van de analyse van een schriftdeskundige, dat het handschrift van Post 'een aantal overeenkomsten op algemene kenmerken' vertoonde met het handschrift op de geïnde cheques. De overeenkomsten waren echter niet zodanig dat dit kon leiden tot identificatie. Toch is dit wel zo geïnterpreteerd door leden van het RBT (p. 23). De analyse van de schriftdeskundige is daarmee in een dusdanige context geplaatst dat er een verdenking richting Post kon ontstaan. Hoewel de schrijfproef slechts aanwijzingen oplevert voor verder onderzoek, dient de schrijfproef in samenhang met het nerveuze gedrag van Post als basis voor de verdenking en de aanhouding voor diefstal (p. 23). Daarnaast voldoet Post aan 'het profiel' van een persoon uit de omgeving van het slachtoffer (p. 24).

Na de aanhouding van Post richt het onderzoek zich volgens het driemanschap niet meer op waarheidsvinding in breed perspectief, maar beperkt het zich tot pogingen om het daderschap van Post voor diefstal te bevestigen en de verdenking voor valsheid in geschrifte en moord of doodslag op te bouwen (p. 27). Het onderzoek beperkt zich bovendien tot een bevestiging van het daderschap van Post door middel van het verkrijgen van meer specifieke bekentenissen (p. 27). Aan het verkrijgen van ander bewijsmateriaal wordt verder niet gewerkt. Ook de in de bekentenissen genoemde feiten en omstandigheden worden niet of niet voldoende geverifieerd (p. 27-28). Zo vindt er geen reconstructie plaats van het gebeuren zoals door Post is verklaard. Ook wordt nagelaten het in de verklaringen genoemde moordwapen, een elektriciteitsnoer, als ook de pennen waarmee de cheques zouden zijn ingevuld met hulp van Post zelf op te sporen (p. 26). Daarmee worden de bekentenissen van Post volledig geplaatst binnen de context van haar daderschap, zonder nader te onderzoeken of dit daadwerkelijk zo is.

#### *Omgang met dissonantie*

Tijdens de analyse heeft het driemanschap verschillende tegenstrijdigheden aangetroffen bij een vergelijking van de verklaringen van Post met andere informatie uit het dossier (p. 77). Zo zegt Post bijvoorbeeld dat ze pennen met blauwe inkt heeft gebruikt, terwijl de cheques met zwarte inkt zijn ingevuld. Ook verklaart Post bijvoorbeeld dat zij het slachtoffer heeft versleept, maar sleesporen ontbreken en er is geen bloed op andere plekken aangetroffen dan daar waar het slachtoffer ligt (p. 78). Deze en andere dissonanties tussen het rechercheonderzoek en de verklaringen van Post worden niet nader onderzocht, en daarmee feitelijk uit de weg gegaan. Ook de officier van

justitie bevraagt de RBT-leiding niet kritisch over de tegenstrijdigheden in het dossier (p. 90). Voor de officier van justitie is de bevestiging van de bekende verklaring van Post ten overstaan van hemzelf en een collega bepalend geweest voor de omgang met de zaak (p. 90). Blijkbaar is de officier op basis van deze bekentenis dermate overtuigd geraakt van haar schuld, dat de verklaringen van Post ook vanuit deze overtuiging zijn bekeken.

Het RBT blijft na de aanhouding van Post duidelijk vasthouden aan de overtuiging van het daderschap van Post. Volgens het driemanschap lijkt het rechercheonderzoek zich na de aanhouding geheel te concentreren rond de verhoren van Post en het verkrijgen van een bekende verklaring (p. 96). In het overige tactisch onderzoek gebeurt nauwelijks nog iets (p. 96). Dit duidt erop dat het researcheteam zich vooral richt op het zoeken naar bevestiging (confirmation bias). Daar waar nader onderzoek wel twijfels zou moeten oproepen, blijft men vasthouden aan de eigen overtuiging (belief perseverance). Dit is bijvoorbeeld het geval ten aanzien van nader onderzoek naar de zaak Veira. Uit interviews van het driemanschap met de teamleden blijkt dat men ten aanzien van de zaak Veira nog wel heeft geprobeerd om Post in het huis van mevrouw Veira te brengen, maar dat er geen verband met Post kon worden gevonden (p. 25). Deze bevinding heeft omgekeerd geen aanleiding gegeven om te twifelen aan het daderschap van Post (p. 25). Onderzoek naar een ander persoon die in verband kan worden gebracht met zowel de zaak Veira als de zaak Kolstee vindt nauwelijks plaats (p. 27). Het onderzoek in de zaak Veira was dan ook vooral gericht op een potentieel daderschap van Post (p. 27).

#### *Bijstellen van het oorspronkelijke verhaal*

Uit de evaluatie van het driemanschap is niet gebleken dat er bewust informatie is bijgesteld of vervormd tijdens het rechercheonderzoek. Bedenklijk is volgens het driemanschap wel dat opsporingshandelingen die voor het onderzoek geen positief resultaat opleverden maar die wel mogelijk konden bijdragen als ontlastend materiaal voor Post niet, dan wel summier, in het onderzoeksdossier werden opgenomen (p. 83). Ten aanzien van de fotoconfrontatie, die blijkens interviews van het driemanschap geen herkenning van Post heeft opgeleverd, is geen proces-verbaal opgemaakt (p. 24). Ook het onderzoek om Post 'in de woning van Veira' te brengen is niet verantwoord in een proces-verbaal (p. 83). Dit terwijl uit dit onderzoek is gebleken dat er geen verband kon worden vastgesteld tussen Post en de zaak Veira (p. 25). Door het niet opnemen van de resultaten van dergelijke onderzoekshandelingen, kon potentieel ontlastend bewijs buiten beschouwing blijven (p. 28). De verslaglegging in zowel het onderzoeksdossier als het procesdossier is volgens het driemanschap in verband met de vervolging van Post als vanzelf toegespitst op de gedragingen van Post en bevat met het oog daarop bewijsmateriaal (p. 100).



#### 4.2.4 *Invloed van groepsdenken*

Hiervoor werd al duidelijk dat in de zaak Ina Post sprake was van hiërarchische aansturing door de Haagse leiding en een dominante houding van de Haagse kern. Verder bleek dat de teamleider niet actief sturend aanwezig was tijdens het onderzoek en dat de officier zich onvoldoende kritisch opstelde ten opzichte van de onderzoeksresultaten. Daarnaast werd duidelijk dat een aantal betrokkenen externe druk hebben gevoeld als gevolg van de aandacht in de media voor de zaak Ina Post. Tezamen kunnen deze factoren eraan bijdragen dat binnen een team een vorm van groepsdenken ontstaat, zich uitend in onder meer interne conformeringsdruk, collectieve vernauwing van het blikveld en zelfoverschatting (zie paragraaf 3.3.2).

Uit het rapport van het driemanschap blijkt dat teamleden twijfels hebben gehad over het onderzoek, maar dat desondanks scherpe discussies zijn uitgebleven en niemand deze twijfels heeft gemeld (p. 38). De afwezigheid van discussies en het niet uiten van twijfels is mogelijk een gevolg geweest van de gedachte bij sommige teamleden dat de Haagse kern dat niet op prijs zou stellen (p. 38). Dit zou kunnen duiden op interne conformeringsdruk. Het niet uiten van de twijfels, hoewel vrijwel iedereen erkende dat het bewijsmateriaal op de dag van de voorgeleiding zeer dun was, wijst volgens het driemanschap op een collectieve beeldvorming over het daderschap van Post (p. 101). Deze collectieve beeldvorming kan ook verklaren waarom er na de bekentenissen van Post nauwelijks meer tactische en technische mogelijkheden worden benut om haar verklaringen te verifiëren (p. 101). Dat er geen oog was voor andere onderzoeksmogelijkheden duidt op een collectieve vernauwing van het blikveld bij het rechteam. Deze collectieve blikvernauwing kon ook ontstaan omdat er door de officier nauwelijks kritisch werd gekeken naar de onderzoeksresultaten. De officier van justitie had duidelijk vertrouwen 'in het optreden van mensen van de centrale rechedienst van Den Haag' (p. 86). Ook toen de officier niet helemaal overtuigd was van de diepgang van het onderzoek, besprak hij dit verder niet met de teamleiding. Dit duidt op overschatting van de zijde van de officier ten opzichte van het rechteam. Ook het gegeven dat er nauwelijks werd getwijfeld aan het daderschap van Post en dat er nauwelijks moeite werd gedaan om tegenstrijdige verklaringen en bevindingen nader te onderzoeken, illustreert deze overschatting.

De overschatting bij zowel de officier als het rechteam, samen met de collectieve blikvernauwing en de aanwezige conformeringsdruk binnen het rechteam, konden het geloof in het daderschap van Post (en daarmee het groepsdenken) onder de teamleden en de officier mogelijk maken. Uiteindelijk kan dit groepsdenken bepaalde fouten in de besluitvorming met zich meebrengen (zie paragraaf 3.3.2). Dit heeft zich onder meer geuit in matig informatiezoekend gedrag bij het rechteam. Zo wordt de aanwe-

zigheid van potentieel ontlastend materiaal, zoals ten aanzien van de alibi's van Post, niet volledig onderzocht (p. 27). Daarnaast beperkt het onderzoek zich ondanks de wisselende verklaringen van Post tot het verkrijgen van een bevestiging van het daderschap van Post (p. 27). Aan het verkrijgen van andere bewijsmateriaal wordt niet gewerkt (p. 27). Ook dit duidt op matig informatiezoekend gedrag. Verder hebben de eerder genoemde symptomen van groepsdenken er mogelijk ook aan bijgedragen dat alternatieve scenario's niet of nauwelijks zijn verkend. Zo blijft onderzoek naar een ander persoon die in verband kan worden gebracht met zowel de zaak Veira als de zaak Kolstee uit (p. 27). Naar aanleiding van de zaak Veira is geen aanpassing van de onderzoeksrichting overwogen (p. 91). Ook het vermoeden onder de teamleden dat de daad door een bekende van het slachtoffer is gepleegd, heeft de gekozen onderzoeksrichtingen in sterke mate beperkt (p. 26).

#### *4.2.5 Gemiste kansen om tunnelvisie tegen te gaan*

Het is niet zo dat tunnelvisie in de zaak Post onafwendbaar is geweest. Er zijn momenten geweest waarop het mogelijk was om tunnelvisie tegen te gaan. Toch zijn personen die bij het rechercheonderzoek betrokken waren onvoldoende in staat geweest, om ondanks de bestaande twijfels over de zaak, het risico op tunnelvisie weg te nemen. Er zijn tenminste drie gemiste kansen te noemen.

Ten eerste zijn er momenten geweest in het tactische en technische onderzoek, die de bestaande vermoedens en aannames over de rol van Post hadden kunnen corrigeren. Volgens het driemanschap stond het technische onderzoek vrijwel geheel los van het tactische onderzoek (p. 61). Vooral na het afleggen van de verklaringen door Post is door de technisch rechercheur geen verder technisch onderzoek gedaan. Er heeft op dat moment ook geen verificatie plaatsgevonden van de verklaringen van Post met de resultaten uit technisch onderzoek (p. 61). Zo vindt geen verificatie plaats van de gebruikte pen voor het invullen van de cheque en het gebruikte elektriciteitsnoer (p. 94). Ook heeft de technische rechercheur onvoldoende het beeld van de tactische rechercheurs kunnen corrigeren ten aanzien van het tijdstip van overlijden. Volgens het driemanschap had de technisch rechercheur op grond van de eigen temperatuurmeting kunnen weten dat het bij de tactisch rechercheurs bestaande beeld over het tijdstip van overlijden niet kon kloppen (p. 60).

Ten tweede heeft het researcheteam, inclusief de teamleiding, onvoldoende weerstand kunnen bieden voor de gemaakte fouten in het rechercheonderzoek. Volgens het driemanschap is dit het gevolg geweest van de 'zwakke organisatie' van het RBT (p. 100). De teamleider komt onvoldoende in beeld bij de dagelijkse werkzaamheden van het team. Van actieve betrokkenheid en sturing van de zijde van de teamleider is geen sprake (p. 100). Hierdoor is de teamcoördinator zwaarder belast geweest tijdens het onderzoek dan gezien

zijn verantwoordelijkheden gewenst was (p. 100). De aansturing was daarbij vrij hiërarchisch van aard. Dit alles bij elkaar heeft volgens het driemanschap een zware stempel gedrukt op het onderzoek. Er was nauwelijks oog voor alternatieve recherchestrategieën, voor kritische discussie en reflectie en voor gedegen coördinatie van het werk (p. 100). Enkelen die twijfels hadden of van mening waren dat het onderzoek te kort of onvoldoende diepgaand werd uitgevoerd, hebben dat niet ter sprake gebracht (p. 38). En juist deze discussies, ook over de aanwezige twijfels binnen het team waren nodig geweest om een barrière op te werpen. Dit bijvoorbeeld om de vermeende identificatie van Post op grond van de eerste schrijfproef terug te brengen tot de juiste proporties (p. 101).

Ten derde is de officier van justitie, en ook de teamleider, onvoldoende in staat geweest om tunnelvisie tegen te gaan. De officier van justitie lijkt op een behoorlijke afstand van het RBT te hebben gestaan (p. 90). De officier heeft aan het driemanschap aangegeven dat hij niet geheel tevreden was over het onderzoek. Dit heeft hij echter niet geuit naar de teamleiding (p. 87). Het onderzoeksdossier dat de officier uiteindelijk kreeg aangeleverd van de teamleiding stond vol met tegenstrijdigheden en onbeantwoorde vragen. Toch heeft de officier hier onvoldoende kritisch naar gekeken en nagelaten om de teamleiding hierover te bevragen (p. 89). Ook van de teamleider zelf mag volgens het driemanschap een meer integere en kritische beoordeling worden verwacht ten aanzien van de kwaliteit en samenstelling van het over te dragen onderzoeksdossier (p. 99). Verder is het volgens het driemanschap wenselijk dat de officier vanuit zijn rol als magistraat een meer kritische en actief op de rechtsbescherming van de verdachte georiënteerde houding aanneemt (p. 91). Door het afwezig zijn van de kritische rol van zowel de officier als de teamleider zijn kansen gemist om tunnelvisie tegen te gaan.

### 4.3 Tunnelvisie in Schiedammer Parkmoord – 2000<sup>24</sup>

Het rechercheonderzoek naar de Schiedammer Parkmoord heeft in 2000 plaatsgevonden. De Commissie-Posthumus heeft bij de analyse van de zaak gebruikgemaakt van documenten en informatie uit dat rechercheonderzoek. Het onderzoeksmateriaal waaruit de commissie moest putten bleek niet volledig te zijn (p. 11). Zo kon de commissie het journaal van de plaatsvervangend teamleider niet boven water krijgen. Ook bleken bepaalde persoonlijke aantekeningen of verslagen van de teamleiding niet meer voorhanden te zijn (p. 12). Verder ontbrak een begeleidend schrijven bij het verhoor van de verdachte en bleek ook de administratie van een verhoorstudio in Rotterdam onvolledig te zijn. Ondanks het ontbreken van dergelijk onderzoeksmateriaal

24 Bij de beschrijving van de gebeurtenissen in deze paragraaf is gebruikgemaakt van wat hierover is geschreven in het Evaluatieonderzoek Schiedammer Parkmoord van de Commissie-Posthumus. De vermelde pagina's verwijzen steeds naar het Evaluatieonderzoek.

constateert de Commissie-Posthumus dat er geen grote lacunes zitten in het verzamelde onderzoeksmateriaal (p. 12). Wel is het bij het lezen van de analyse in de volgende paragrafen van belang om te realiseren dat de ontwikkelingen op technisch-forensisch gebied in 2000 nog niet zo ver waren als een paar jaar later. Vanaf 2002 zijn er verschillende ontwikkelingen geweest om bijvoorbeeld DNA-materiaal beter te isoleren. Ook is sinds die tijd het werk van de forensische opsporing op verschillende punten professioneler geworden door de invoering van PD-management en kwaliteitsstandaarden (p. 29). Bij het lezen van de volgende paragrafen over de Schiedammer Parkmoord is het daarom van belang om net als bij de zaak Ina Post rekening te houden met de tijdgeest waarin de zaak zich toen afspeelde.

#### **4.3.1 Beschrijving Schiedammer Parkmoord**

Op 22 juni 2000 vindt in het Beatrixpark in Schiedam een ernstig misdrijf plaats (p. 7). De 10-jarige Nienke en de 11-jarige Maikel zijn op die dag aan het spelen in het park. Wanneer zij vlak voor etenstijd naar huis willen gaan, worden zij gegrepen door een man die hen meeneemt de bosjes in. Beide slachtoffertjes moeten zich uitkleden en seksuele handelingen bij elkaar verrichten. Niet veel later probeert de man Maikel te wurgen en steekt hij het jongetje met een mes. Maikel houdt zich daarna voor dood. Vervolgens richt de man zich op Nienke. Maikel hoort hoe Nienke zich verzet. Enige tijd later wordt zij door de man gewurgd met een veter van Maikels schoenen. Daarna bindt hij een andere veter om de nek van Maikel, die zich nog steeds voor dood houdt. Kort daarop verlaat de man het park. Maikel blijft nog even wachten en loopt daarna de bosjes uit. In het park roept Maikel om hulp naar iemand die op een brug staat (p. 7). Deze spreekt een voorbijfietzende man aan. Deze man is Kees B. Hij is op weg van zijn werk naar huis. Kees B. belt 112. Niet veel later komt de politie ter plaatse. Er heeft zich dan al een flink aantal omstanders verzameld bij de brug. Enkelen zijn de bosjes ingelopen en hebben daar Nienke zien liggen. GGD-medewerkers constateren dat het meisje overleden is (p. 7).

Naar aanleiding van het misdrijf wordt een groot opsporingsonderzoek opgestart door een Recherche Assistentie Groep (RAG) (p. 7). Op 5 september 2000 wordt in dat onderzoek een man aangehouden. Het is Kees B., die op 22 juni 112 had gebeld. Hoewel hij voor 5 september aanvankelijk als getuige werd gezien, kreeg het opsporingsteam medio juli meer belangstelling voor hem (p. 7). Kees B. werd toen door een jongetje herkend, omdat hij een jaar eerder in Vlaardingens onzedelijke voorstellen had gedaan (p. 61). Dat jongetje is naar zijn vader gegaan, een politieambtenaar. Deze politieambtenaar heeft contact opgenomen met het opsporingsteam. Op 17 juli wordt Kees B. vooralsnog als getuige verhoord (p. 61). Op 5 september volgt zijn aanhouding. Op 9 en 10 september heeft Kees B. bekentenissen afgelegd ten aanzien van

de gepleegde feiten in het Beatrixpark (p. 7). Na 11 september blijft Kees B. echter ontkennen dat hij de feiten heeft gepleegd (p. 8). Op 29 mei 2001 en 8 maart 2002 wordt Kees B. door respectievelijk de rechtbank in Rotterdam en het gerechtshof in Den Haag schuldig bevonden voor de gepleegde feiten op 22 juni 2000 in het Beatrixpark (p. 8). In de jaren daarna ontstaat er steeds meer twijfel over de veroordeling van Kees B. Deze twijfel wordt in 2003 door Van Koppen verwoord in zijn boek *De Schiedammer Parkmoord, een rechtspsychologische reconstructie*. In augustus 2004 verklaart een andere man, Wik H., over zijn betrokkenheid bij de gepleegde feiten in het Beatrixpark (p. 8). Door deze nieuwe ontwikkeling komt uiteindelijk definitief vast te staan dat Kees B. onterecht heeft vastgezet en dat er sprake is van een rechterlijke dwaling, voorafgegaan door tunnelvisie bij zowel politie als justitie (p. 8). In 2005 wordt de zaak geëvalueerd door de Commissie-Posthumus. Uit dit evaluatieonderzoek blijkt dat er tijdens het opsporingsonderzoek naar de Schiedammer Parkmoord nauwelijks technisch bewijs aanwezig was dat Kees B. de feiten had gepleegd. Bovendien worden in het rapport ernstige vraagtekens gezet bij de wijze waarop de bekentenissen van Kees B. tot stand waren gekomen. Ook blijkt dat er na de bekentenissen van Kees B. een dusdanige verenging van het onderzoek had plaatsgevonden, dat andere mogelijke scenario's verder niet werden onderzocht (p. 63-64).

#### 4.3.2 Context van het opsporingsonderzoek

Om te begrijpen hoe in de Schiedammer Parkmoord tunnelvisie kon ontstaan, wordt in het vervolg eerst de context geschetst waarin het opsporingsonderzoek plaatsvond. Net als in de zaak Ina Post wordt daarbij ingegaan op de wijze waarop het researchteam is omgegaan met een grote hoeveelheid aan informatie, de mate waarin het team onderhevig was aan cohesie, in hoeverre er sprake was van een gebrek aan onpartijdig leiderschap en of er tijdens het rechercheonderzoek sprake was van interne en externe druk. Het zijn deze contextfactoren die uiteindelijk mede van invloed kunnen zijn op het ontstaan van denkfouten of groepsdenken tijdens een opsporingsonderzoek, en die daarmee kunnen bijdragen aan het ontstaan van tunnelvisie. In het vervolg wordt echter eerst stilgestaan bij de complexe context waarin het opsporingsonderzoek naar de Schiedammer Parkmoord heeft plaatsgevonden.

##### *Omgang met informatie*

De Schiedammer Parkmoord is een opsporingszaak waarbij vanaf het begin een grote hoeveelheid informatie door de RAG moest worden verwerkt en geanalyseerd. Er werd een technisch sporenonderzoek gedaan op plaats delict. Bovendien waren vele mensen in het park aanwezig waar het RAG zicht op wilde krijgen. Verder werd er aanvullend een buurtonderzoek

gedaan (overigens pas na twee maanden na de gepleegde feiten) (p. 70). Ook werden 290 persoonsdossiers aangelegd van personen die eerder in contact waren geweest met de politie in verband met zedenmisdrijven (p. 57). Daarnaast werden tijdens het opsporingsonderzoek ongeveer 370 personen als getuige gehoord en zijn er zo'n 440 verklaringen afgelegd (p. 53).

De omgang met deze grote hoeveelheid informatie bleek niet altijd optimaal te verlopen. De uitgebreidheid en overzichtelijkheid van de verslaglegging van het technische onderzoek liet te wensen over (p. 47). Bovendien kon het RAG niet vanaf het begin beschikken over een database waarin gegevens over grote aantallen personen konden worden verwerkt. Hierdoor verliep de verwerking van gegevens vertraging op (p. 75). Verder bleek dat de informatie-delning niet optimaal verliep. Niet alle betrokkenen bij het opsporingsonderzoek (in het team alsook daarbuiten bij politie en justitie) hadden zicht op alle beschikbare informatie (p. 26). Het heeft volgens de Commissie-Posthumus in het opsporingsonderzoek dan ook ontbroken aan een totaaloverzicht van stukken van overtuiging en sporen (p. 39).

#### *Cohesie in het opsporingsteam*

Op basis van gesprekken die de Commissie-Posthumus heeft gevoerd met leden van de RAG blijkt dat de sfeer in het opsporingsteam goed is geweest (p. 19). De geïnterviewden uit het team zeggen dat er binnen het team voldoende ruimte was om een afwijkende mening te verkondigen (p. 26). In de interviews hebben leden van het team ook aangegeven dat er twijfels bestonden over de schuld van Kees B. Toch is er nauwelijks sprake geweest van afwijkende meningen of discussies binnen het team (p. 26). Blijkbaar voelden weinigen zich geroepen om binnen het team twijfels uit te spreken. De vraag is of hier ook mogelijkheden voor geboden werden. Zo is niet duidelijk of er tijdens het opsporingsonderzoek bijeenkomsten zijn geweest waarin het hele team aanwezig was en waarin de stand van zaken van het onderzoek werd besproken of waar een mogelijkheid bestond om te discussiëren en te brainstormen (p. 69).

Dat de sfeer in het team goed was, en dat er nauwelijks afwijkende meningen en of discussies binnen het team ontstonden, kan erop duiden dat er een bepaalde mate van overeenstemming en cohesie aanwezig was. Deze eenheid in het team was misschien wel mogelijk omdat er geen overheersende persoonlijkheden binnen het team aanwezig waren (p. 19). Bovendien kon deze eenheid wellicht ook ontstaan omdat het team zich naar buiten toe afsloot. Zo hadden technische rechercheurs (zij waren geen onderdeel van het team) het gevoel dat zij buiten de zaak werden gehouden (p. 38). Hoewel het erop lijkt dat het team als eenheid functioneerde (en niemand daarvan afweek) is het maar de vraag of dit volledig is terug te voeren op de aanwezige overeenstemming en cohesie binnen het team. Veel meer lijkt het erop dat er geen afwijkende meningen waren omdat de meeste leden van het team geen goed overzicht hadden over het opsporingsonderzoek (p. 26). Bovendien

hielden de teamleden zich veelal in koppels bezig met de werkopdrachten van de teamleiding (p. 69). Men wist hierdoor onvoldoende wat er zich precies afspeelde, waardoor men zich waarschijnlijk ook niet direct genoodzaakt zag twijfels te uiten.

#### *Leiderschap over het opsporingsonderzoek*

De teamleiding van de RAG was in handen van twee inspecteurs (p. 19). Zij gaven zeer inhoudsgericht leiding aan het team (p. 24). Met name één van hen gaf strak leiding aan het team (p. 20). Hij bleek over meer ervaring te beschikken dan de andere teamleider (p. 19). Op het moment dat Kees B. werd aangehouden was deze ervaren teamleider echter op vakantie. Er werden in deze periode belangrijke beslissingen in het opsporingsonderzoek genomen, zoals over de inkrimping van het team (p. 20). Naast de twee teamleiders waren vanuit justitie een zaakofficier en een raio-officier bij de zaak betrokken (p. 20). De zaakofficier en in mindere mate de raio-officier hadden grote betrokkenheid bij het onderzoek. Zij gingen bijna dagelijks naar de briefings en hadden vaak overleg met de teamleiding (p. 134). De zaakofficier heeft veel invloed gehad op het verloop van het opsporingsonderzoek. Deze invloed is bijvoorbeeld terug te zien bij de beslissing om na de bekentenissen van Kees B. te stoppen met het onderzoek naar andere onderzoeksrichtingen (p. 134).

De Commissie-Posthumus concludeert dat de beide officieren erg dicht op de politie en op het onderzoek zaten. Hoewel dat in een dergelijke zaak niet geheel onbegrijpelijk is, heeft het gebrek aan afstand er mogelijk wel aan bijgedragen dat de officieren onvoldoende kritisch waren ten aanzien van het optreden van de politie en hun eigen optreden (p. 136). Een onvoldoende kritische blik kan duiden op een gebrek aan onpartijdig leiderschap. De sterke verbondenheid met het onderzoek en daarbij de overtuiging ten aanzien van de schuld van Kees B. heeft een kritische houding ondermijnd. Volgens de Commissie-Posthumus kan niet worden uitgesloten dat andere leden van het onderzoeksteam daarin zijn meegesleept (p. 25-26). Het gebrek aan een afstand tot het onderzoek kon deels ook blijven voortbestaan omdat er vanuit de korpsleiding en parketleiding nauwelijks kritische vragen werden gesteld over het opsporingsonderzoek. Aan de teamleiding of de zaakofficier werd ook niet gevraagd tussentijds (schriftelijk) te rapporteren aan de korps- of parketleiding (p. 24-25).

#### *Interne en externe druk*

Vanuit de parket- en korpsleiding was er volgens de betrokken leidinggevers intern niet veel druk op de RAG. Parket- en korpsleiding bemoeiden zich niet met het inhoudelijke verloop van het onderzoek (p. 18). Vanaf het begin werd door de korpsleiding gezegd dat menskracht en tijd geen beperkende factoren zouden zijn (p. 18). Enkele geïnterviewde leidinggevers geven aan dat er niet of nauwelijks interne druk is uitgeoefend door chefs uit andere

politiedistricten om mensen die door hen ter beschikking waren gesteld, terug te laten keren naar het eigen district (p. 18). Dit staat in contrast met wat de teamleider van het RAG hierover zegt. Deze geeft aan dat na de bekentenis van Kees B. het team werd gehalveerd. Deze inkrimping zou volgens hem mede tot stand zijn gekomen door druk van andere districten om de uitgeleende rechercheurs terug te geven (p. 18). Daar waar de hogere politieleiding aangeeft geen druk te hebben uitgeoefend op de inzet van rechercheurs, werd dit door de teamleider van het onderzoek op dat moment anders ervaren. De leden van het RAG hebben daarnaast tijdens het onderzoek externe druk ervaren. Er bestond het gevoel bij de leden van het onderzoek dat het erg belangrijk was dat de zaak werd opgelost. Deze druk kwam bijvoorbeeld van de kant van de burgemeester van Schiedam. Ook werd de druk volgens een van de teamleiders veroorzaakt door de angst die heerste in Schiedam, de ernst van de zaak, de leeftijd van de slachtoffers en de media-belangstelling (p. 23). Blijkbaar was iedereen in het onderzoeksteam doordrongen van het belang van het oplossen van deze zaak. Tegelijkertijd, zo wordt gezegd door de teamleden, heeft de druk op het team geen invloed gehad op de werkwijze, de beslissingen die werden genomen en het achterwege laten van bepaalde onderzoeksstappen (p. 68-69).

### *4.3.3 Van focus naar denkfouten*

De hierboven beschreven context waarbinnen het opsporingsonderzoek plaatsvindt, bemoeilijkt het vinden van de juiste focus in het onderzoek en kan uiteindelijk ook bijdragen aan het maken van fouten. In de fase voordat Kees B. de bekentnissen aflegde, werd het opsporingsonderzoek naar de Schiedammer Parkmoord door de RAG breed gehouden. Zelfs op het moment dat Kees B. medio juni 2000 nadrukkelijker in beeld kwam, toen bleek dat hij dat een man was met pedofiele belangstelling, was het niet zo dat alle aandacht op hem gericht werd (p. 63). De RAG had op dat moment ook belangstelling voor enkele andere personen. Bovendien werd door de analisten van het team nog steeds gewerkt aan de persoonsdossiers. Wel werd Kees B. vaker als getuige gehoord. Toen Kees B. op 5 september 2000 uiteindelijk werd aangehouden, werd dat gedaan met de gedachte om Kees B. uit te sluiten als verdachte (p. 63). Een duidelijke focus in het onderzoek ontstond pas na de bekentnissen van Kees B. op 10 en 11 september. Op dat moment werd niet alleen de bemensing van het team ingekrompen, ook werden bijvoorbeeld de werkzaamheden aan de persoonsdossiers gestopt. De Commissie-Posthumus constateert dat er dan een duidelijke verenging van het opsporingsonderzoek plaatsvindt (p. 64). Deze verenging heeft er uiteindelijk aan bijgedragen dat tunnelvisie kon ontstaan. Het evaluatierapport laat zien dat tijdens het rechercheonderzoek enkele cruciale denkfouten zijn gemaakt. Deze denkfouten uiteten zich in de gebruikte ijkpunten tijdens het



onderzoek, de presentatie van informatie, de omgang met dissonantie en het achteraf bijstellen van het verhaal.

#### *Ijkkunten in het opsporingsonderzoek*

Vanaf het begin van het onderzoek was er bij het team en de officieren van justitie sprake van twijfel over Maikel, over de verklaringen die hij heeft afgelegd en over zijn rol in het Beatrixpark (p. 78). Er was het vermoeden dat Maikel niet vertelde wat er precies gebeurd was. Daarbij speelde mee dat Maikel weinig emoties toonde (p. 78). Bovendien was het gevoel aanwezig dat Maikel uit schaamte mogelijk iets achterhield wat hij niet aan de politie wilde vertellen. Verder waren er vragen over het waarnemingsvermogen van Maikel en de wijze waarop dat beïnvloed werd door psychische factoren dan wel de feitelijke omstandigheden ten tijde van het misdrijf (p. 78). In hun twijfel werden de teamleiding en de zaaksofficier gesterkt door één van de externe deskundigen die bij het onderzoek werd betrokken (p. 85).

Uiteindelijk zijn de twijfels over Maikel hun eigen leven gaan leiden (p. 85). Er is tijdens het gehele opsporingsonderzoek geen moment geweest dat deze twijfel er niet was. Dat Maikel weleens de waarheid zou kunnen spreken en niets achterhield werd daarbij nauwelijks onderkend, terwijl juist de mogelijkheid dat Maikel de waarheid kon spreken, tot een andere uitkomst van het opsporingsonderzoek had kunnen leiden. Doordat men aan de twijfel over Maikel bleef vasthouden, en dit als uitgangspunt nam, was het uiteindelijk mogelijk om discrepanties tussen Maikels verklaringen en Kees B.'s bekentenissen met elkaar in overeenstemming te brengen (p. 85). Zo kwam Maikels signalement van de dader in het geheel niet overeen met dat van Kees B. Doordat er echter twijfels bestonden over het waarnemingsvermogen van Maikel, kon dit het verschil worden weggeredeneerd (p. 85).

#### *Presentatie van informatie*

Maikels verklaringen hebben een belangrijke rol gespeeld in het verloop van het onderzoek. Tijdens het opsporingsonderzoek werd aanvankelijk uitgegaan van vier scenario's. Drie van deze scenario's hadden betrekking op Maikel en mensen uit zijn omgeving. Een vierde scenario had betrekking op een man met een eng wit gezicht. Deze man was door meerdere getuigen op een bankje gezien, en zijn signalement kwam grotendeels overeen met de verklaringen van Maikel over de dader. Het is de Commissie-Posthumus niet duidelijk geworden wat deze scenario's precies inhielden en wat er met de scenario's is gedaan (p. 65). Daarmee is niet duidelijk hoe vanaf het begin informatie binnen deze scenario's werd gepresenteerd en in een bepaalde context werd geplaatst. Verder is onduidelijk of er is gerechercheerd aan de hand van deze scenario's en met welke argumenten uiteindelijk werd afgezien van deze scenario's.

Wel is duidelijk dat na de bekentenissen van Kees B. alle eerdere mogelijke scenario's en onderzoeklijnen werden losgelaten. De bekentenissen van

Kees B. zijn leidraad geworden voor het vervolg van het onderzoek. Zo constateert de Commissie-Posthumus dat de overtuiging van de zaakofficier dat Kees B. de dader was, van groot belang is geweest voor het verloop van het onderzoek na 10 september (p. 71). Beschikbare informatie werd vanaf dat moment zoveel mogelijk geplaatst in de context van Kees B. als dader. Informatie die niet binnen deze context paste werd niet verder onderzocht, of soms ook weggeredeneerd. Er werd, voor zover de Commissie-Posthumus kon waarnemen, geen opdracht gegeven om beschikbare stukken door te nemen op feiten en omstandigheden die tegen de schuld van Kees B. pleitten (p. 71).

### *Omgang met dissonantie*

Er is in het onderzoek naar de Schiedammer Parkmoord op verschillende manieren geprobeerd om met dissonantie om te gaan. Hiervoor werd al duidelijk dat de twijfels over Maikel gebruikt zijn om dissonantie tussen de verklaringen van Maikel en de bekentenissen van Kees B. weg te redeneren. Ook het niet verder onderzoeken van andere mogelijke scenario's is een manier om dissonantie te voorkomen. Na de bekentenissen van Kees B. was met name de zaakofficier er zo van overtuigd dat Kees B. de dader was, dat vanaf dat moment alles vanuit deze overtuiging werd bekeken (p. 71). Er werd vooral naar informatie en bewijsmiddelen gekeken die de bestaande overtuiging konden bevestigen. Daarmee was er duidelijk sprake van 'confirmation bias' bij de betrokkenen. Zo waren de verhoren die na de bekentenissen zijn gevoerd met Kees B. primair bedoeld om bevestiging te krijgen van de al gedane bekentenissen (p. 115). Ook op het NFI werd (bijna) alleen onderzoek gedaan naar Kees B. Het voorstel van het NFI om van meer mensen uit de kring van Nienke DNA-materiaal af te nemen werd afgewezen. Kees B. had immers bekend (p. 42-43).

Er is niet alleen naar bevestiging gezocht, ook hield men vast aan de bestaande overtuiging, zelfs als er informatie was die deze overtuiging tegensprak. Zo hebben de twijfels die door medewerkers van het NFI werden uitgesproken over het daderschap van Kees B. naar aanleiding van het DNA-onderzoek (het DNA-materiaal was niet van Kees B. maar een onbekende derde persoon) niet geleid tot heroverweging van de ingezette onderzoekslijn (p. 71). De zaakofficier zegt dat zij niet haar ogen heeft gesloten voor de twijfels van het NFI, maar dat zij deze twijfels 'een plaats' heeft gegeven (p. 44-45). Welke plaats de zaakofficier ook gaf aan de twijfels over het DNA-materiaal en het daderschap, alles duidt erop dat er sprake was van 'belief perseverance'. Dit blijkt zeker als gekeken wordt naar het requisitoir dat de zaakofficier hield tijdens het proces. Daar geeft de officier zelfs aan dat de afwezigheid van DNA-materiaal van Kees B. als bewijs kan worden gezien van zijn daderschap: alleen de dader kan immers weten dat hij geen sporen heeft achtergelaten (p. 47).

Bij de beslissing om het onderzoek geheel te richten op Kees B. speelde ook nog het ‘sunk cost effect’ mee. De teamleider en de zaaksofficier waren van mening dat het een verkeerd signaal zou zijn aan de buitenwereld om na de bekentenissen van Kees B. ook nog onderzoek te doen naar andere verdachten. Dit laatste zou in hun ogen de indruk kunnen wekken dat politie en justitie niet overtuigd waren van de schuld van Kees B. Het zou de zaak tegen Kees B. zwakker maken (p. 71). Dit alles duidt erop dat men van mening was dat elke onderzoeksrichting die niet gericht was op Kees B. ten koste zou gaan van de sterkte van de zaak.

#### *Bijstellen van het oorspronkelijke verhaal*

Toen eenmaal de overtuiging bestond dat Kees B. de dader was, is er achteraf geprobeerd om het verhaal en de bijbehorende argumenten daarmee in overeenstemming te brengen. Dit gebeurde in de eerste plaats door de bekentenissen van Kees B. te koppelen aan de twijfels over Maikels verklaringen. Hoewel Maikels verklaringen Kees B. konden vrijpleiten, was het mogelijk om Kees B. in de daderrol te krijgen door wezenlijke onderdelen van deze verklaringen ter zijde te schuiven (p. 91). Dit gebeurde overigens niet alleen ten aanzien van het signalement van de dader, zoals dit door Maikel was weergegeven. Ook ten aanzien van de tijdstippen die door Maikel zijn genoemd, werd het verhaal achteraf bijgesteld. Volgens de Commissie-Posthumus is veel moeite gedaan om een tijdlijn te maken waarin Kees B. als dader wel paste (p. 74). De teamleiders geven beiden aan dat het moeilijk was om deze tijdlijn kloppend te maken (p. 68). Achteraf heeft ook de officier van justitie het verhaal in haar requisitoir bijgesteld, door een aantal tijdstippen niet te vermelden (p. 142).

#### **4.3.4 Invloed van groepsdenken**

Eerder werd al duidelijk dat binnen het onderzoeksteam een zekere mate van cohesie aanwezig was. Dit uitte zich in nauwelijks afwijkende meningen, ondanks de bestaande twijfels over het ouderschap van Kees B. Daarnaast duidde de afwezigheid van een kritische blik bij de leiding op een gebrek aan onpartijdig leiderschap. Bovendien kreeg het onderzoeksteam te maken met externe druk van onder meer de burgemeester van Schiedam en de media. Tezamen kunnen dergelijke factoren eraan bijdragen dat binnen een team een vorm van groepsdenken ontstaat. Symptomen die kunnen duiden op groepsdenken zijn onder meer zelfoverschatting, collectieve blikvernaauwing en interne conformeringsdruk. De Commissie-Posthumus constateerde zowel bij de zaaksofficier als bij één van de teamleiders dat zij geen merkbare twijfels hadden. Zij zaten op één lijn (p. 71). Dat zij geheel geen twijfels hadden, duidt op zelfoverschatting. Ook binnen het team werden de bekentenissen van Kees B. al snel voor waar gehouden. Dit ondanks het feit dat velen verbaasd waren over de bekentenissen (p. 112). Dit zou kunnen duiden op

een collectieve blikvernauwing. Of er ook sprake was van interne conformeringsdruk, valt moeilijker op te maken uit het evaluatierapport van de Commissie-Posthumus. Duidelijk is wel dat ondanks de twijfels over Kees B. binnen het onderzoeksteam niemand deze twijfels concreet heeft uitgesproken.

De bovengenoemde symptomen van groepsdenken kunnen bepaalde fouten in de besluitvorming met zich meebrengen (zie paragraaf 3.3.2). Duidelijk is dat tijdens het opsporingsonderzoek geen analyse heeft plaatsgevonden van de risico's omtrent het voorkeursscenario dat Kees B. de dader is. Er is bijvoorbeeld, zo constateert de Commissie-Posthumus, niet aan een koppel binnen het onderzoeksteam gevraagd om onderzoek te doen naar de mogelijkheid dat Kees B. het niet gedaan heeft (p. 26). In het verlengde hiervan blijkt uit het rapport van de Commissie-Posthumus ook dat niet alle mogelijke alternatieve scenario's zijn verkend. Zo werd er geen nader DNA-onderzoek gedaan in de omgeving van Nienke ondanks dat vaststond dat het gevonden DNA-materiaal van een derde persoon afkomstig was (niet zijnde Kees B.) (p. 42-43). Bovendien was er duidelijk sprake van matig informatiezoekend gedrag bij de betrokkenen. Zo werd na de bekentenissen van Kees B. niet alleen het onderzoek naar de persoonsdossiers vroegtijdig gestopt, maar waren ook nog niet alle binnengekomen tips bij de politie nagetrokken (p. 64). Bovendien constateert de Commissie-Posthumus dat er sprake was van vertekening van informatie. Dit is niet alleen terug te zien in hoe geprobeerd is de tijdlijn passend te krijgen (p. 74), maar ook bijvoorbeeld in hoe bij de dossiervorming feitelijk maar van één hypothese is uitgegaan: Kees B. is de dader (p. 134).

#### **4.3.5 *Gemiste kansen om tunnelvisie tegen te gaan***

Het is niet zo dat met de eerder genoemde fouten in het opsporingsonderzoek naar de Schiedammer Parkmoord tunnelvisie onafwendbaar was. Tijdens het opsporingsonderzoek in de Schiedammer Parkmoord zijn er verschillende momenten geweest waarop tunnelvisie had kunnen worden voorkomen. Toch lukte het betrokkenen niet om het risico op tunnelvisie te verkleinen.

Ten eerste blijkt uit het evaluatierapport van de Commissie-Posthumus dat één van de teamleiders niet heeft gefunctioneerd als 'correctiemechanisme' (p. 71). De teamleider met de meeste ervaring was ten tijde van de bekentenissen van Kees B. op vakantie. Op dat moment vond er niet alleen een verenging van het onderzoek plaats, ook werd het team afgebouwd. Bij terugkomst van vakantie heeft deze teamleider nog wel geprobeerd het onderzoek breed te krijgen, maar hij slaagde daar nauwelijks in. Zijn twijfels over de schuld van Kees B. heeft hij verder ook niet expliciet vermeld tijdens het onderzoek (p. 71). Ondanks zijn twijfels en ondanks de pogingen het onderzoek breed te houden, heeft deze teamleider niet kunnen bewerkstelligen dat

de eenmaal ingeslagen weg tijdig werd verlaten, terwijl de teamleider gezien zijn ervaring wel in de positie was om dit te doen.

Ten tweede hebben de korps- en parkleiding niet als ‘correctiemechanisme’ kunnen fungeren. Hoewel de hogere leiding regelmatig contact had met de teamleiding en de zaakofficier, werd in deze contacten niet diep op de zaak ingegaan (p. 26). Het contact had vooral betrekking op het verloop van het onderzoek, maar volgens de Commissie-Posthumus is nauwelijks duidelijk geworden of belangrijke beslispunten werden geëxpliciteerd (p. 26). Na de bekentenissen van Kees B. werd niet meer kritisch doorgevraagd en liet de hogere leiding zich vooral leiden door de berichtgeving van de teamleiding en de zaakofficier (p. 26). Ook achteraf werd niet nog eens diepgaand naar de zaak gekeken. Ook een review (het systematisch en objectief toetsen van een opsporingsonderzoek) van de zaak bleef achterwege. Al tijdens het onderzoek deed de meest ervaren teamleider bij de districtsleiding een verzoek tot een review. Toen Kees B. werd aangehouden, werd een review niet meer nodig geacht (p. 26).

Een derde gemiste kans om tunnelvisie tegen te gaan heeft betrekking op de rol van het NFI in het onderzoek. NFI-medewerkers hebben tijdens het onderzoek sterke twijfels gehad over de betrokkenheid van Kees B. Zo werden er geen sporen van Kees B. aangetroffen en werd er wel celmateriaal van een onbekende derde man gevonden (p. 44). Deze twijfels zijn door het NFI kenbaar gemaakt bij de procureur-generaal (PG) en er heeft een vervolggesprek plaatsgevonden met de NFI-medewerkers en de zaakofficier. De twijfels zouden toen ‘in duidelijke bewoordingen’ bij de zaakofficier zijn neergelegd (p. 44). Op een later moment zijn de twijfels zelfs kenbaar gemaakt aan de advocaat-generaal (AG). Hoewel de NFI-medewerkers dachten dat zij de AG hadden overtuigd van hun twijfels over de betrokkenheid van Kees B., was de AG van mening dat zij niets had gehoord ‘waarvan zij onrustig moest worden’ (p. 46). Uiteindelijk zijn de twijfels van de NFI-medewerkers niet doorgedrongen bij de mensen die als ‘correctiemechanisme’ hadden kunnen optreden.

#### 4.4 Een vergelijkende analyse

Uit de analyse van de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord is naar voren gekomen dat verschillende denkfouten en ook groepsdenken hebben geleid tot het ontstaan van tunnelvisie. Ten aanzien van denkfouten was in beide zaken sprake van ongefundeerde en onjuiste ijkpunten (tijdstip van overlijden, bekende van slachtoffer, twijfels over verklaringen slachtoffer), eenzijdige presentatie van informatie binnen één bepaalde context (het daderschap van Ina Post en Kees B.), het zoeken naar bevestiging (verhoren gericht op verkrijgen bekentenis, onderzoek alleen gericht op verdachte) en het vasthouden aan een bestaande overtuiging (ondanks resultaten onderzoek zaak Veira en DNA van onbekende derde persoon). Het achteraf bijstel-

len van het verhaal (het passend maken van tijdlijnen en terzijde schuiven van wezenlijke verklaringen slachtoffer) deed zich vooral voor in de Schiedammer Parkmoord. Bij de zaak Ina Post bleef het vooral bij het achterwege laten van potentieel ontlastend materiaal voor de verdachte.

Tevens werd ten aanzien van groepsdenken duidelijk dat in beide zaken in ieder geval sprake moet zijn geweest van overschatting van de zijde van de teamleiding en de officier van justitie en collectieve blikvernuwing bij de leden van het team. De overschatting werd het meest zichtbaar bij de officieren van justitie in beide zaken, waarbij de officier van de zaak Ina Post een heilig geloof had in de rechercheurs van de Haagse rechedienst en de officier van de Schiedammer Parkmoord in het geheel geen merkbare twijfels had over het daderschap van Kees B. De collectieve blikvernuwing deed zich in de zaak Ina Post al voor op het moment van de eerste schrijfproef en werd nog eens versterkt na de aanhouding op basis van diefstal van de kascheques. Bij de Schiedammer Parkmoord was pas na de bekentenissen van Kees B. sprake van een collectieve blikvernuwing. Minder duidelijk is of er in de Schiedammer Parkmoord ook sprake was van conformeringsdruk. In de zaak Ina Post heeft de dominante houding van de Haagse kern waarschijnlijk bijgedragen aan niet durven uiten van twijfels over het onderzoek.

In beide zaken heeft de overschatting van de zijde van de teamleiding en de collectieve blikvernuwing bij de teamleden eraan bijgedragen dat er nauwelijks sprake was van informatiezoekend gedrag toen eenmaal een verdachte in beeld was. Bovendien werd er op dat moment geen rekening gehouden met alternatieve scenario's. Daarmee ontstond in beide zaken een situatie waarin tunnelvisie kon optreden. Ondanks het feit dat de tunnelvisie (in termen van denkfouten en groepsdenken) in beide zaken zich op min of meer vergelijkbare wijze uitte, zijn de oorzaken van het ontstaan ervan niet altijd hetzelfde geweest door de verschillende context waarin de rechercheonderzoeken hebben plaatsgevonden. Hoe deze toch tot vergelijkbare denkfouten en groepsdenken heeft kunnen leiden, vergt een diepgaandere analyse van de contextfactoren. Op twee fronten wordt deze verschillende context zichtbaar: op organisatorische en inhoudelijke aspecten rondom het rechercheonderzoek. Op basis van de gemaakte analyse wordt duidelijk dat op beide fronten in zowel de zaak Ina Post als ook de Schiedammer Parkmoord een disbalans ontstaat, die ertoe heeft bijgedragen dat kansen worden gemist om tunnelvisie te voorkomen.

#### *A Organisatorische aspecten van een rechercheonderzoek*

Op drie organisatorische aspecten wordt een andere context tussen de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord zichtbaar.

*A1 – Cohesie binnen het team:* Het rechedeteam in de zaak Ina Post bestond uit een dominante Haagse kern aangevuld met rechercheurs van Leidschendam. Kritiek of twijfels zou de dominante kern niet hebben

gewaardeerd en deze werden dan ook niet geuit door teamleden die wel hun twijfels hadden. Hier tegenover staat het rechteam van de Schiedammer Parkmoord, waar de sfeer goed was. Ondanks de ruimte die er was voor het uiten van twijfels, werden deze twijfels niet of nauwelijks geuit. Dit duidt op een latente houding in de Schiedammer Parkmoord in vergelijking tot de meer dominante houding van enkele Haagse teamleden in de zaak Ina Post. Zowel de latente houding als de meer dominante houding hebben beide dezelfde uitkomst gehad in de zin dat twijfels niet of nauwelijks werden geuit. Met het gegeven dat twijfels niet of nauwelijks werden geuit, werd de kans gemist om tunnelvisie te voorkomen.

*A2 – Sturing door teamleiding:* In de zaak Ina Post was de teamleider vanaf het begin niet actief sturend zichtbaar in het onderzoek. Zijn rol werd overgenomen door een onervaren teamcoördinator die de werkbriefjes uitdeelde, waarbij het devies was ‘taak uitvoeren’. Deze sturing was weinig inhoudelijk van aard, doordat er nauwelijks sprake was van afstemming en informatieoverdracht bijvoorbeeld ten aanzien van de verhoren. Hierdoor werden ook niet alle onderzoeksmogelijkheden benut en richtte het onderzoek zich vooral op de informatie over Ina Post die in het oog sprong. Bij de Schiedammer Parkmoord werd door twee inspecteurs leidinggegeven aan het rechercheonderzoek. Eén van deze inspecteurs was meer ervaren en gaf inhoudsgericht sturing aan het team. Dit uitte zich in het doen van zeer uiteenlopend onderzoek naar vele getuigen en het aanleggen van vele persoonsdossiers, waarbij onduidelijk is gebleven naar welke scenario’s precies onderzoek werd gedaan. Toen deze brede inhoudsgerichte sturing wegviel na de bekentenissen van Kees B. (de teamleider ging op vakantie) kon het juist gebeuren dat het zeer brede en inhoudsgerichte onderzoek werd losgelaten en dat er vanaf dat moment alleen nog op het scenario van Kees B. werd gestuurd. Daarmee werden met zowel de weinig inhoudelijke sturing in de zaak Ina Post als de zeer brede inhoudsgerichte sturing in de Schiedammer Parkmoord kansen gemist om tunnelvisie tegen te gaan.

*A3 – Betrokkenheid van de officier van justitie:* In de zaak Ina Post stond de officier duidelijk op afstand van het team. Voor zover bekend gaf de officier nauwelijks sturing aan het onderzoek. De officier vertrouwde op de ervaring van de Haagse kern van het rechteam. Van een kritische en actieve houding van de officier was geen sprake. Tegenover deze afstandelijke houding stond een officier in de Schiedammer Parkmoord die grote betrokkenheid had bij het onderzoek. Deze officier heeft veel invloed gehad op het verloop van het opsporingsonderzoek door bijvoorbeeld het onderzoek naar andere onderzoeksrichtingen te stoppen na de bekentenissen van Kees B. De sterke verbondenheid met het onderzoek heeft de kritische houding van deze officier ondermijnd. Zowel de sterke verbondenheid van de officier in de Schiedammer Parkmoord als ook de

afstandelijke houding van de officier in de zaak Ina Post heeft bijgedragen aan een beperkt kritische houding ten opzichte van het rechercheonderzoek. Door het ontbreken van een kritische houding in beide zaken, werd een kans gemist om tunnelvisie tegen te gaan.

De drie genoemde organisatorische aspecten laten zien dat er een disbalans kan ontstaan als gevolg van een te latente of te dominante houding van teamleden, een te inhoudelijke of te weinig inhoudelijke sturing van de teamleiding en een te grote betrokkenheid of een te afstandelijke houding van de officier. Deze disbalans kan eraan bijdragen dat denkfouten of groepsdenken niet door betrokkenen worden opgemerkt omdat zij vanuit de wijze waarop zij zich opstellen in een rechercheonderzoek een objectieve en kritische blik verliezen. Om condities en voorwaarden te creëren om tunnelvisie tegen te gaan, is het van belang een balans te vinden in de genoemde organisatorische aspecten.

#### *B Inhoudelijke aspecten van een rechercheonderzoek*

Naast de organisatorische aspecten wordt ook op drie inhoudelijke aspecten een andere context tussen de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord zichtbaar.

*B1 – Waarde van informatie:* In de zaak Ina Post werd vanaf het begin heel veel waarde gehecht aan het tijdstip van overlijden en de resultaten van de schrijfproef. Zonder verificatie bij een technisch rechercheur of bij een deskundige werd deze informatie klakkeloos overgenomen. Daarmee kon ongefundeerde en belastende informatie voor Ina Post het onderzoek in een bepaalde richting duwen. Bij de Schiedammer Parkmoord was er sprake van een duidelijke onderschatting van de waarde van bepaalde ontlastende informatie. De verklaringen van Maikel werden ten nadele van Kees B. in twijfel getrokken. Er is geen moment geweest dat Maikel volledig werd geloofd. Ook de aanwezigheid van een DNA-profiel van een onbekende persoon werd niet in het voordeel van Kees B. uitgelegd. Daarmee is potentieel ontlastende informatie niet op juiste waarde geschat en kon het onderzoek in de gekozen richting worden doorgezet. Door zowel het niet op juiste waarde schatten van ontlastende informatie zoals in de Schiedammer Parkmoord, als ook het te veel waarde hechten aan ongefundeerde belastende informatie zoals in de zaak Ina Post, zijn kansen gemist om tunnelvisie te voorkomen.

*B2 – Breedte van het onderzoek:* In de zaak Ina Post ontstond op basis van beperkte informatie al snel een vermoeden over de richting waarin de verdachte moest worden gezocht. Bij de verdachte zou het gaan om een bekende van het slachtoffer, waardoor er in een vrij vroeg stadium een verenging optrad in het onderzoek en het informatiezoekende gedrag van het team. Op basis van beperkte informatie werden vervolgens conclusies



getrokken over de rol van Ina Post, waarbij de informatie nauwelijks werd geverifieerd. Informatie werd daarbij steeds in de context van het daderschap van Ina Post geplaatst. Bij de Schiedammer Parkmoord werd daarentegen het onderzoek vanaf het begin breed gehouden en werd er veel informatie verzameld. Het opsporingsonderzoek heeft daarbij niet erg gestructureerd plaatsgevonden. Opdrachten werden aan teamleden uitgedeeld zonder daaraan een bepaalde prioritering te geven (p. 69). Alle onderzoeksmogelijkheden werden opengehouden. Dat er later in het onderzoek een verenging plaatsvond na de bekentenissen van Kees B. is mogelijk toe te schrijven aan het houvast dat deze nieuwe onderzoekrichting bood in vergelijking tot het ongestructureerde verloop aan het begin. Vanaf dat moment werden andere onderzoeksmogelijkheden stopgezet. Daarmee kan zowel een breed en ongestructureerd georiënteerd rechercheonderzoek waarin veel informatie wordt verzameld, als ook een onderzoek met een beperkte oriëntatie op basis van weinig informatie, tot een sterke verenging leiden. Door deze sterke verenging zijn uiteindelijk kansen gemist om tunnelvisie te voorkomen.

*B3 – Inhoud van het dossier.* In de zaak Ina Post heeft de officier van justitie geen bemoeienis gehad met de samenstelling van het eindproces-verbaal (p. 91). Wel had de officier van justitie de formele verantwoordelijkheid over de samenstelling van het procesdossier (waarin ook aanvullende stukken op het eindproces-verbaal zijn opgenomen). Dit procesdossier bleek echter niet voldoende compleet en bevatte fouten en tegenstrijdigheden. Mogelijk ontlastend materiaal werd niet meegenomen, waardoor voor een deel een onjuist beeld is gegeven. Dit onjuiste beeld kon ook ontstaan omdat de officier van justitie de teamleiding niet kritisch heeft bevraagd over de tegenstrijdigheden in het onderzoeksdossier. Bij de Schiedammer Parkmoord is er meerdere keren overleg geweest tussen de teamleiding en de officier van justitie over de samenstelling van het eindproces-verbaal (p. 126). Hoewel velen zich met de samenstelling hebben beziggehouden, bevat het eindproces-verbaal eenzijdige elementen waarin alleen van Kees B. als dader werd uitgegaan. Zowel door de eenzijdige bemoeienis bij de samenstelling van het eindproces-verbaal van de officier van justitie in de Schiedammer Parkmoord, als ook door de afwezigheid van kritische bemoeienis in de zaak Ina Post werden in beide zaken kansen gemist om tunnelvisie tegen te gaan.

De drie genoemde inhoudelijke aspecten laten zien dat er een disbalans kan ontstaan als gevolg van (1) een overschatting dan wel onderschatting van de waarde van belastende en ontlastende informatie; (2) een te brede ongestructureerde oriëntatie dan wel een te beperkte oriëntatie op het rechercheonderzoek en (3) een te eenzijdige bemoeienis dan wel ontbreken van een kritische bemoeienis van de officier bij de samenstelling van het dossier. Deze disbalans kan eraan bijdragen dat denkfouten en groepsdenken door

betrokkenen onvoldoende worden opgemerkt omdat zij hun objectieve blik op het onderzoek verliezen. Om condities en voorwaarden te creëren om tunnelvisie tegen te gaan, is het van belang een balans te vinden in de genoemde inhoudelijke aspecten.

### *C Denkfouten en groepsdenken*

Denkfouten en ook groepsdenken hoeven niet per definitie te leiden tot tunnelvisie. Ook tijdens een onderzoek kunnen barrières worden opgeworpen om gemaakte fouten terug te draaien. Van belang daarbij is dat er condities en voorwaarden aanwezig zijn die eraan bij kunnen dragen dat denkfouten en groepsdenken worden voorkomen, dan wel als ze ontstaan tijdig worden gesignaleerd. Uit de analyse van de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord valt op te maken dat door een disbalans in organisatorische en inhoudelijke aspecten van een rechercheonderzoek denkfouten en groepsdenken onvoldoende door betrokkenen worden opgemerkt. Een te dominante of te latente houding van teamleden, een te inhoudelijke of juist weinig inhoudelijke sturing van de teamleiding, een te grote of te kleine betrokkenheid van de officier van justitie, te veel informatie of te weinig informatie, een te brede of te smalle oriëntatie op het onderzoek of een overschatting of onderschatting van waarde van informatie kunnen eraan bijdragen dat betrokkenen hun objectieve en kritische blik op het onderzoek verliezen. Op het moment dat dit gebeurt, zullen zij minder in staat zijn om denkfouten en groepsdenken tijdig te ontdekken en hier tegen barrières op te werpen. Daarmee kunnen denkfouten en groepsdenken eerder tot tunnelvisie leiden als de organisatorische en inhoudelijke aspecten van een onderzoek niet op orde zijn.

## **4.5 Slot**

Op basis van de vergelijkende analyse van de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord is gebleken dat, om te voorkomen dat denkfouten en groepsdenken tot tunnelvisie leiden, een bepaalde balans zowel wat betreft organisatorische als inhoudelijke aspecten van een opsporingsonderzoek noodzakelijk is. In het volgende hoofdstuk wordt in aansluiting hierop beschreven of de maatregelen uit PVOV en PP voor deze organisatorische en inhoudelijke balans in de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord hadden kunnen zorgen (zie paragraaf 5.3.3). Buiten deze analyse wordt in hoofdstuk 5 meer specifiek in kaart gebracht welke maatregelen uit PVOV en PP gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie. Daarnaast wordt beschreven in hoeverre de maatregelen uit PVOV en PP aansluiten op de in de theorie gevonden barrières tegen het ontstaan van denkfouten en groepsdenken. Daarmee wordt in hoofdstuk 5 een antwoord gegeven op onderzoeksvraag 3.

## 5 Maatregelen bij politie en OM

In het voorgaande hoofdstuk is weergegeven hoe in oude afgesloten strafzaken tunnelvisie kon ontstaan. In dit hoofdstuk wordt gekeken wat politie en OM zelf kunnen doen tegen tunnelvisie. Centraal daarbij staat de vraag welke maatregelen uit het Programma Opsporing en Vervolging en uit Permanent Professioneel kunnen worden aangewezen als maatregelen die specifiek zijn gericht op het voorkomen van tunnelvisie. Eerst wordt ingegaan op de maatregelen die zijn genomen in het kader van het Programma Versterking Opsporing en Vervolging (paragraaf 5.1). Daarna worden de maatregelen uit Permanent Professioneel uiteengezet (paragraaf 5.2). Aansluitend wordt beschreven hoe de maatregelen uit beide programma's aansluiten op de theorie over tunnelvisie (paragraaf 5.3). Daarbij wordt vooral gekeken of er parallellen te vinden zijn tussen de barrières die in hoofdstuk 3 werden gepresenteerd tegen het ontstaan van tunnelvisie en de in het Programma Versterking Opsporing en Vervolging en het Programma Permanent Professioneel voorgestelde maatregelen.

### 5.1 Het Programma Versterking Opsporing en Vervolging

In Nederland is naar aanleiding van het evaluatierapport van de Commissie-Posthumus over de Schiedammer Parkmoord het Programma Versterking Opsporing en Vervolging ontwikkeld. Dit programma omvat een veelheid aan maatregelen die het ontstaan van tunnelvisie kunnen voorkomen. In deze paragraaf wordt allereerst het ontstaan van het programma uiteengezet (paragraaf 5.1.1). Vervolgens worden de maatregelen voor politie en OM (paragraaf 5.1.2) nader beschreven.

#### 5.1.1 *Ontstaan van het programma*

Op 13 september 2005 kwam het Evaluatieonderzoek Schiedammer Parkmoord van de Commissie-Posthumus in de openbaarheid. Niet lang daarna, op 4 november 2005, verscheen het Programma Versterking Opsporing en Vervolging in een reactie op het Evaluatieonderzoek. In een relatief kort tijdsbestek is dus een programma geschreven dat antwoorden moest bieden op de ontstane crisis in de opsporing en de vervolging. Uit interviews met twee leden van de kerngroep die betrokken waren bij het opstellen van het verbeterprogramma blijkt de urgentie die werd gevoeld om het vertrouwen in politie en justitie te herstellen. Dit gevoel van urgentie heeft ertoe bijgedragen dat de betrokkenen bij het opstellen van het verbeterprogramma wekenlang hun agenda's vrijhielden om zich volledig te kunnen richten op het opstellen van een plan van aanpak. Na de verschijning van de eerste versie van het verbeterprogramma in november 2005 is verder gewerkt aan de uitwerking van de maatregelen. In een negental clustergroepen zijn toen de centrale thema's van het programma uitgewerkt (Politie et al., 2005, p. 10-11).

Op 1 augustus 2006 verscheen een rapport waarin de maatregelen nader zijn beschreven.

‘Eigenlijk was onze opdracht: “Kijk naar het rapport Posthumus over de Schiedammer parkmoord. Kijk naar de aanbevelingen en zorg dat er over zes weken een rapport ligt waarin die aanbevelingen zijn uitgewerkt naar iets van hoe dat in de praktijk zou moeten.” Kort gezegd was dat de boodschap. Dat hebben we gedaan. [...] Zes weken later moest dat bij Donner liggen want die ging ermee de Tweede Kamer in. [...] Er zat ook een zekere urgentie en politieke gevoeligheid aan vast.’ (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

‘Wij hebben onze agenda’s ook volledig vrijgemaakt. Dus het is niet even een klusje erbij. We hebben ons een aantal weken volledig uit het werk gehaald om hier in te lezen en vervolgens met deskundigen zo snel mogelijk te komen met een aanpak. Dus de kern was niet een projectgroep en we gaan er een paar maanden over doen. Maar we hebben een aantal sleutelmensen echt vrijgemaakt, waaronder ikzelf, en hebben daaronder een aantal groepen neergezet die we ook een aantal dagen uit het werk getrokken hebben. Dus er is heel veel vaart gemaakt de eerste dagen.’ (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

Bij het opstellen van het rapport is voor de betrokken kernleden het Evaluatierapport van de Commissie-Posthumus een belangrijk ‘referentiedocument’ geweest. Hoewel het Evaluatierapport alleen betrekking had op de Schiedammer Parkmoord, bevatte het rapport naar het oordeel van de kernleden vele elementen die in grotere moordzaken een belangrijke rol spelen. Daarbij is steeds gekeken hoe de bevindingen uit het Evaluatierapport ‘veralgemeeniseerd’ konden worden naar de praktijk van rechercheonderzoeken naar zware delicten. Daarbij spelen steeds vragen een rol als: op welke wijze invulling aan het rechteam moet worden gegeven, hoe de forensische opsporing vorm moet krijgen, hoe het verhoor dient plaats te vinden etc.

‘[...] het rapport Posthumus is wel voortdurend gebruikt. Alles wat daar in beschreven wordt en geanalyseerd wordt, hebben we dat nu getackeld? Dus het was wel een belangrijk referentiedocument maar niet het enige document waar we naar gekeken hebben. Maar wel een referentie, dat moeten we zien te voorkomen in ons plan en aanpak.’ (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

‘[...] dat rapport was redelijk leidend. We hebben het hier en daar wel wat uitgebouwd, want ze wilden in ieder geval dat alle items die daar in genoemd werden mee zouden worden genomen in het rapport. Dat ligt ook redelijk voor de hand, dus dat is wel leidend geweest. Maar goed, die

aanbevelingen besloegen ongeveer de hele reikwijdte van een ingewikkeld onderzoek. Van de basis tot en met het eind. In die zin raakte het eigenlijk alles wel in zo'n groter moordonderzoek.' (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

'Wij hebben geprobeerd om [...] bevindingen uit Schiedammer Parkmoord te veralgemeniseren en te zeggen: Hoe moet het hele forensisch onderzoek eigenlijk plaatsvinden? Hoe moet het verhoor plaatsvinden? Dat zijn dingen die in alle zaken voorkomen. Hoe moet het team er uitzien? Daar heeft Posthumus hier en daar wel iets over gezegd, maar wij hebben gezegd: "Nee, we gaan naar het hele team kijken." Het is eigenlijk veralgemeniseerd naar wat je nodig hebt om zo'n zwaar delict te onderzoeken.' (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

Bij de ontwikkeling van het Programma Versterking Opsporing en Vervolging is bovendien rekening gehouden met reeds lopende kwaliteitstrajecten binnen politie en OM (Politie et al., 2005, p. 7). Voor de politie zijn in het kader van het project ABRIO (Aanpak Bedrijfsvoering, Recherche, Informatiehuis-houding en Opleiding) vanaf 2000 verscheidene trajecten ontwikkeld die zich vooral richten op de werkprocessen binnen de opsporing. Zo is het Raamwerk TGO ontwikkeld, waarin de samenstelling en de opzet van een TGO-team is vastgelegd. In het Programma Versterking Opsporing en Vervolging is dit raamwerk verder aangescherpt. Daarnaast is gebruikgemaakt van de reeds ingevoerde standaard werkwijze voor het onderzoek op plaats delict. Ook dit is verder uitgebreid en aangescherpt in het Programma Versterking Opsporing en Vervolging. Een minder grote rol heeft het lopende programma 'Het OM verandert' gespeeld bij de ontwikkeling van het Programma Versterking Opsporing en Vervolging. Wel is voortgeborduurd op de in 'Het OM verandert' geformuleerde procesmatige en organisatorische uitgangspunten voor de kwaliteitsverhoging van de verwerking van maatwerkzaken (Politie et al., 2005, p. 7). Officieren en parketsecretarissen van de afdelingen maatwerk hoeven zich volgens deze uitgangspunten alleen te richten op de maatwerkzaken en hoeven geen andere werkzaamheden te doen. Deze maatregel zou het aantal storingsmomenten moeten verminderen en de focus op de opsporing moeten vergroten (Politie et al., 2005, p. 7).

'We hebben ook gelijk de ABRIO-lijn gebruikt om te beginnen en [...] daar op voort te borduren. Gewoon te verscherpen met een paar schepjes er bovenop. Dus de TGO-regeling [...] is toen heel snel verscherpt op een aantal van de issues die speelden.' (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

'ABRIO is vooral natuurlijk ook een procesbenadering. We gingen naar de processen kijken, de processen beter maken. PVOV was wel iets meer, omdat het niet alleen om de processen gaat. Het is ook de sturing.

PVOV zat ook meer op de cultuur van TGO's. Er werd in de processen gebruik gemaakt van het ABRIO-gedachtegoed, maar het was een veel integraler en breder project. Zowel in de keten alsook op leiderschap als op training, als op formatie als op allerlei andere dingen. Dus PVOV was beduidend meer. Maar in de processen heeft het geborduurd op het ABRIO-gedachtegoed.' (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

“Het OM verandert” is eigenlijk een reorganisatie van het OM zelf. [...] Eén van de dingen die bij die reorganisatie van het OM een rol speelde was ook wel specialisatie en focus. Dat heeft wel meegespeeld, want we hebben gezegd: “Nee, het zal niet zo zijn dat iedere officier van justitie een TGO opzet.” Dat kan niet. Je moet ten minste vier jaar officier zijn en je moet die opleiding gedaan hebben. [...] Vroeger mocht iedereen alles doen, bij wijze van spreken. Die vrijblijvendheid ging er al uit bij “Het OM verandert” en op zo'n gedachte hebben wij wel voortgeborduurd. Maar op zich hebben wij niet veel uit “Het OM verandert” gebruikt.' (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

### 5.1.2 *Maatregelen bij politie en OM*<sup>25</sup>

De maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolg (in het vervolg PVOV) zijn beschreven in een rapport uit november 2005 en zijn nader uitgewerkt in een tweede rapport uit augustus 2006. In het navolgende komen de maatregelen zoals ze zijn beschreven in beide rapporten aan bod. Aandacht gaat hierbij uit naar maatregelen die in directe of indirecte zin gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie. Omdat het programma een veelheid van maatregelen omvat, worden de maatregelen hier aan de hand van vier categorieën uiteengezet. Deze categorisering is tot stand gekomen na intensieve bestudering van het programma.

Vier categorieën van maatregelen:

- 1 De eerste categorie omvat maatregelen die samenhangen met de invulling van het TGO-raamwerk, de functie en rollen die daaraan verbonden zijn, en daarbij behorende opleidingseisen van rechercheurs, teamleiders en officieren van justitie.
- 2 De tweede categorie maatregelen heeft betrekking op de verzameling van informatie, de analyse van de binnengekomen informatie en bewijsstukken en de uiteindelijke omzetting daarvan in het dossier.
- 3 De derde categorie maatregelen uit PVOV heeft betrekking op de sturing en besluitvorming onder meer binnen het team, tussen de teamleiding en de officier van justitie en tussen het team en de hogere leiding.

<sup>25</sup> De beschrijving van de maatregelen schetst de situatie van het moment waarop het Programma Versterking Opsporing en Vervolg verscheen in 2005 (eerste rapport, november 2005) en 2006 (uitwerking eerste rapport, augustus 2006). Het is dus geen beschrijving van de actuele situatie in de regionale eenheden en arrondissementsparketten.

- 4 De vierde categorie maatregelen heeft betrekking op het organiseren van tegenspraak en reflectie in het team, waarbij een cultuur aanwezig is waarin men open is naar elkaar toe en kritisch is ten aanzien van de keuzes en besluiten die tijdens het opsporingsonderzoek worden gemaakt.

Bij de bespreking van de maatregelen uit PVOV blijft een aantal maatregelen buiten beschouwing. Het gaat om maatregelen die verband houden met externe voorzieningen die buiten de scope van dit onderzoek zijn gebleven. In de eerste plaats gaat het om de maatregelen die bij het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) zijn genomen om de invloed van contextinformatie op forensische resultaten tegen te gaan. Ook de rol van de Landelijke Deskundigenmakelaardij (LDM), die zich richt op de bijdrage van gezaghebbende onafhankelijke deskundigen, blijft hier onbesproken. Hoewel zowel het NFI als ook de LDM vanuit hun deskundigheid een belangrijke rol kunnen spelen in de opsporing en vervolging, is ervoor gekozen het onderzoek op de rol van politie en OM te richten. Daar waar uit het veldwerk mogelijk toch blijkt dat de rol van het NFI of de LDM de dagelijkse praktijk binnen politie en OM sterk beïnvloedt waar het gaat om het tegengaan van tunnelvisie, komt dit in de volgende hoofdstukken ter sprake. Voor nu worden alleen de bovenstaande categorieën maatregelen uit PVOV besproken.

#### 1 TGO-raamwerk, functies, rollen en opleiding

Al in 2004 werd er een raamwerk voor TGO's vastgesteld. Dat raamwerk diende als leidraad voor politie en OM bij de inzet in complexe opsporingsonderzoeken en bevatte standaarden voor de samenstelling van het team, certificering, werkwijzen en kwaliteitseisen (Politie et al., 2005, p. 23). Het in 2004 opgestelde raamwerk werd door het Programma Versterking Opsporing en Vervolging mede op basis van de aanbevelingen van het evaluatieonderzoek van de Commissie-Posthumus aangescherpt tot een nieuw raamwerk voor TGO's (Politie et al., 2005, p. 23). Volgens dit nieuwe raamwerk moest ieder korps voor 1 juni 2006 volgens een structuur werken met een vaste kern leidinggevenden (VKL) en een vaste kern uitvoerenden (VKU) (Politie et al., 2005, p. 28). Deze VKL moest volgens dat nieuwe raamwerk worden ingevuld door de TGO-teamleider, coördinator algemene tactiek<sup>26</sup>, coördinator bijzondere tactiek<sup>27</sup>, forensisch coördinator en informatiecoördinator (Politie et al., 2006b, p. 52-53). De VKU moest onder meer gaan bestaan uit tactisch rechercheurs, verhoorders, een dossiermaker, een operationeel en tactisch analist<sup>28</sup> en een informatierechercheur (Politie et al., 2006b, p. 53). Verder was het aan de teamleider om een ambtelijk secretaris te benoemen (Politie et al., 2006b, p. 51). De ambtelijk secretaris en de tactisch analist werden in het TGO-

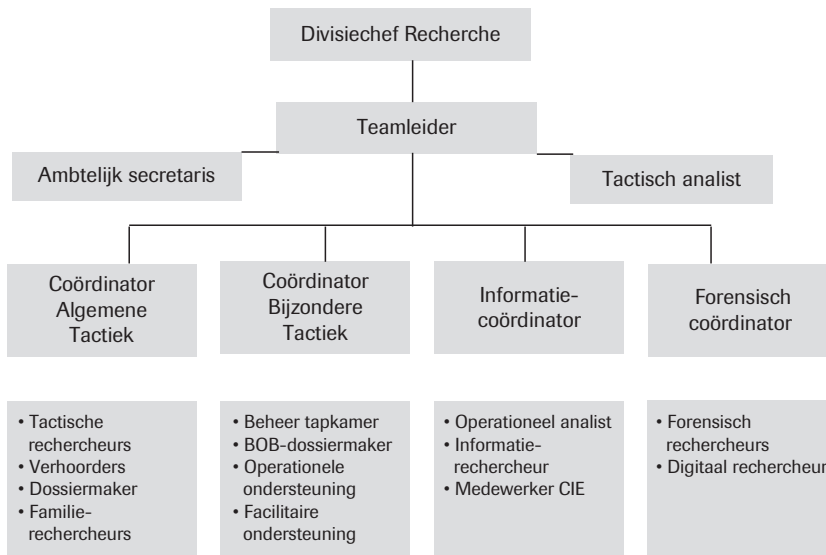
26 PVOV gebruikt de term tactisch coördinator. In de praktijk wordt tegenwoordig vaak de term coördinator algemene tactiek gebruikt.

27 PVOV gebruikt de term ondersteuningscoördinator. In de praktijk wordt tegenwoordig vaak de term coördinator bijzondere tactiek gebruikt.

28 PVOV gebruikt de term misdaadanalist. In de praktijk is de term tactisch analist gebruikelijk geworden.

raamwerk dicht tegen de teamleider gepositioneerd. Binnen de TGO-structuur bleef de divisiechef recherche eindverantwoordelijk voor het TGO.

**Figuur 2 TGO-raamwerk op basis van PVOV**



Als naar het TGO-raamwerk wordt gekeken, zijn vanuit de politie de rollen die met name de divisiechef recherche, TGO-teamleider, VKL-coördinator, ambtelijk secretaris, tactisch analist, operationeel analist, verhoorder en dossiermaker innemen van belang. Allemaal hebben zij een bepaalde rol bij het tegengaan van tunnelvisie doordat zij zich richten op bijvoorbeeld het creëren van overzicht over binnengekomen opsporingsinformatie, het ontwikkelen en toetsen van alternatieve scenario's, het bevorderen van een kritische blik op het onderzoek, het weerleggen van bepaalde aannames, het bevorderen van een consistente besluitvorming en de zorgvuldige omgang met belastend en ontlastend bewijs in het procesdossier. Daarnaast hebben de officier van justitie en de rechercheofficier een belangrijke magistratelijke rol als het gaat om de besluitvorming binnen TGO's. Zij vallen weliswaar buiten het formele TGO-raamwerk, maar hebben volgens PVOV een belangrijke rol in het voorkomen van tunnelvisie. Voordat op deze beide rollen wordt ingegaan, volgt hier eerst een omschrijving van het TGO-raamwerk.

Binnen het TGO-raamwerk is de divisiechef (of bij zijn of haar afwezigheid een lid van de korpsleiding) volgens PVOV eindverantwoordelijk voor het TGO-onderzoek (Politie et al., 2005, p. 28). Hij of zij bewaakt de strategische en operationele voortgang van een TGO-onderzoek (Politie et al., 2005, p. 25).



Tijdens het onderzoek dient de divisiechef de rol van 'luis in de pels' voor het onderzoeksteam op zich te nemen (Politie et al., 2005, p. 25). Als strategisch verantwoordelijke moet de divisiechef de teamleider ertoe aanzetten om voortdurend de gemaakte keuzes in het onderzoek te verantwoorden, alternatieve aannames of scenario's te bedenken en te toetsen op consistentie (Politie et al., 2005, p. 25). Daarmee speelt de divisiechef op basis van het PVOV een belangrijke rol in het bevorderen van een kritische blik bij de teamleider.

Ook in de functie-eisen van teamleider, zoals weergegeven door PVOV, zitten belangrijke elementen die moeten bijdragen aan het voorkomen van tunnelvisie. De teamleider heeft de dagelijkse leiding over een TGO en stuurt op de voortgang van een onderzoek. Daarbij is hij verantwoordelijk voor de organisatie, het beheer, de uitvoering en de kwaliteit van een TGO (CVO, 2008a). Hij dient zich volgens PVOV vanuit een objectieve en kritische positie te richten op de strategie en tactiek van een onderzoek. Ter bevordering van deze kritische positie heeft de teamleider als taak om binnen zijn eigen team tegenspraak te organiseren (Politie et al., 2005, p. 16). Voor zijn objectieve positie is het volgens PVOV van belang dat de teamleider toetst of de opsporingshandelingen feitelijk en objectief in processen-verbaal worden weergegeven (Politie et al., 2006a, p. 7). Niet onbelangrijk is ook dat de teamleider in zijn resultaten zowel belastend als ontlastend bewijsmateriaal meeneemt (Politie et al., 2006a, p. 7). De teamleider heeft bovendien een belangrijke rol bij het ontwikkelen en toetsen van alternatieve scenario's (Politie et al., 2005, p. 25). Ook is de teamleider verantwoordelijk voor een consistente besluitvorming binnen het opsporingsonderzoek. Daartoe moeten alle genomen beslissingen, en ook niet genomen beslissingen, en de overwegingen die daaraan ten grondslag liggen in een afsprakenjournaal worden opgenomen. Al met al neemt de teamleider op basis van de hier uiteengezette rol een cruciale positie in bij het bevorderen van een kritisch, objectief en consistent opsporingsonderzoek.

Om zijn rol goed te kunnen uitvoeren beschikt de teamleider bij de dagelijkse sturing van het opsporingsonderzoek over vier coördinatoren: de coördinator algemene tactiek, de coördinator bijzondere tactiek, de forensisch coördinator en de informatiecoördinator. Samen vormen zij de vaste kern leidinggevend (VKL) waarvan de laatste twee op basis van PVOV nieuw aan de VKL zijn toegevoegd (Politie et al., 2005, p. 25). Het is volgens PVOV de rol van de teamleider om zorg te dragen voor samenhang tussen de vier taakgebieden van de coördinatoren (Politie et al., 2005, p. 26). De coördinator algemene tactiek stuurt de tactisch rechercheurs aan en coördineert daarmee ook de tactische opsporingswerkzaamheden. Verder bewaakt de coördinator algemene tactiek de kwaliteit van de processen-verbaal, rapporten en journaals en is hij verantwoordelijk voor de totstandkoming van het onderzoeksdossier en het uiteindelijke procesdossier (CVO, 2008b). De coördinator bijzondere tactiek stuurt de operationele en facilitaire ondersteuning aan en is

onder meer verantwoordelijk voor het beheer en de opslag van inbeslaggenomen goederen (CVO, 2008c). De forensisch coördinator is verantwoordelijk voor alle forensische werkzaamheden en voor de aansturing, kwaliteit en compleetheit van het forensisch proces (CVO, 2008d). De informatiecoördinator draagt zorg voor het voldoen aan de informatiebehoefte uit het team en stuurt daartoe informatiemedewerkers, informatierechercheurs en operationeel analisten aan (CVO, 2008e). Daarbij is de rol van de operationeel analist specifiek in het kader van dit onderzoek van belang. Voor het team heeft de operationeel analist de taak om overzicht te verschaffen in de brij van binnengekomen informatie (middels tijdlijnen en relatieschema's).

Naast dat de teamleider moet zorgen voor de integratie van algemene tactiek, bijzondere tactiek, informatie en forensische opsporing, stuurt hij vanuit zijn functie ook de tactisch analist en ambtelijk secretaris in zijn team aan. Ook zij krijgen op basis van het PVOV een belangrijke rol in het opsporingsonderzoek ter voorkoming van tunnelvisie. De rol van de tactisch analist is op basis van PVOV aangescherpt (Politie et al., 2005, p. 27). De analist is dicht tegen de teamleider aan gepositioneerd en is de directe sparringpartner voor de teamleider geworden (Politie et al., 2005, p. 27). Vanuit zijn rol toetst hij de consistentie van de onderzoeksrichtingen die door de teamleiding zijn uitgezet. Bovendien heeft de tactisch analist een belangrijke rol bij het ontwikkelen en toetsen van hypothesen en scenario's (Politie et al., 2006b, p. 53). Zijn taak is het om bewijs en aannames indien nodig te weerleggen. Daartoe reflecteert hij kritisch naar de teamleiding toe (CVO, 2008f).

De ambtelijk secretaris levert een bijdrage aan de strategieformulering van het onderzoek en stelt een onderzoeksplan op (CVO, 2008g). Bovendien ondersteunt hij de teamleider bij het maken van consistente afspraken en beleidsbeslissingen. Daarnaast draagt de ambtelijk secretaris zorg voor het voeren en afronden van het afsprakenjournaal (CVO, 2008g). In het afsprakenjournaal worden alle genomen beslissingen en ook niet genomen beslissingen en overwegingen vastgelegd die daaraan ten grondslag liggen. Door de vastlegging van de besluitvorming gedurende een opsporingsonderzoek is er op elk moment tijdens het onderzoek een overzicht van de besluitvorming in een onderzoek. Bij het ontstaan van twijfels tijdens het onderzoek kunnen de teamleiding en de officier van justitie altijd terugkijken naar de beslissingen die zijn genomen (Politie et al., 2005, p. 16). Ook helpt een afsprakenjournaal bij het achteraf evalueren van een grootschalig opsporingsonderzoek. De ambtelijk secretaris coördineert en draagt zorg voor deze evaluatie.

Een andere belangrijke rol tijdens een TGO wordt ingenomen door verhoorders. Volgens PVOV moet voor elk verhoor een standaard verhoorplan worden opgesteld (Politie et al., 2005, p. 24). De coördinator algemene tactiek ziet toe op het opstellen van dat verhoorplan. De teamleider moet het verhoorplan goedkeuren. De verhoorder kan tijdens een verdachtenverhoor door de coördinator algemene tactiek worden gecoacht (Politie et al., 2005, p. 24). Bij

kwetsbare verdachten kan dit vanuit een meekijkruimte. Voor extra coaching kan ook gebruikgemaakt worden van een gedragsdeskundige. Ook kan bijvoorbeeld een tactisch analist worden ingezet om tijdens het verhoor alles wat de verdachte inbrengt te toetsen aan de beschikbare informatie. Om te voorkomen dat verhoorders tijdens een verdachtenverhoor een 'tunnel' ingaan, is het volgens PVOV van belang dat er permanente toetsing plaatsvindt op basis van complete onderzoeksinformatie (Politie et al., 2005, p. 24). Bij elk TGO-onderzoek wordt bovendien een dossiermaker aan het rechteerteam toegevoegd. De dossiermaker stelt het dossier samen. Ook overlegt hij regelmatig met de officier van justitie en de teamleider over het procesdossier (Politie et al., 2005, p. 27). De officier van justitie is daarbij verantwoordelijk voor de inhoud van het dossier. De coördinator algemene tactiek stuurt de dossiermaker aan (CVO, 2008b). Van belang bij de dossiervorming is dat er ook aandacht is voor stukken die een ander licht op de zaak kunnen werpen (Politie et al., 2005, p. 26). Naast belastend materiaal dient er in het procesdossier ook aandacht te zijn voor ontlastend materiaal (Politie et al., 2005, p. 15). Juist door bij het opstellen van het procesdossier ook aandacht te hebben voor ontlastend materiaal, wordt voorkomen dat men in het onderzoek alleen oog heeft voor de bevestiging van de eigen overtuiging.

Vanuit het OM spelen volgens PVOV de officier van justitie en de rechercheofficier een belangrijke rol in het voorkomen van tunnelvisie. De officier van justitie dient volgens PVOV een magistratelijke rol in te nemen in het opsporingsonderzoek. Dit betekent dat de officier van justitie voorgenomen opsporingshandelingen en de inzet van dwangmiddelen moet toetsen aan de status van de verdachte/getuige, de beginselen van rechtmatigheid, proportionaliteit en subsidiariteit en de aanvullende eisen die gesteld worden rond bijvoorbeeld de inzet van bijzondere opsporingsbevoegdheden en de registratie van verhoren (Politie et al., 2005, p. 15). Verder dient de officier volgens PVOV samen met de teamleider kritisch te beoordelen of alle mogelijke onderzoeksrichtingen voldoende zijn onderzocht. Ook kijkt de officier of alle relevante stukken (zowel belastend als ontlastend) in het opsporingsdossier zijn opgenomen. Vanuit zijn magistratelijke rol dient de officier van justitie volgens PVOV bovendien een zekere 'betrokken distantie' tot rechteerteam te houden zodat hij in staat is 'onbevangen te oordelen' over de inhoud en het verloop van het opsporingsonderzoek (Politie et al., 2005, p. 5). De rechercheofficier is samen met de divisiechef recherche verantwoordelijk voor de strategische en operationele voortgang van een TGO (Politie et al., 2005, p. 25). Samen maken zij deel uit van de regionale stuurploeg. De stuurploeg neemt beslissingen over de opbouw, voortgang en afbouw van een TGO. Daarbij worden de rechercheofficier en de divisiechef recherche door de officier van justitie en de teamleider op de hoogte gehouden van de voortgang van een onderzoek. De rechercheofficier kan in overleg met de divisiechef recherche besluiten om een TGO voor te dragen voor tegenspraak

(Politie et al., 2005, p. 18). Het organiseren van tegenspraak moet volgens PVOV waarborgen dat cruciale beslissingen in het opsporingsonderzoek worden besproken tussen een tegenspreker en de teamleider enerzijds, en een tegenspreker en de TGO-officier anderzijds. Gebeurt deze tegenspraak vanuit 'bewust aangebrachte distantie' dan kan dit volgens PVOV fouten al dan niet voortkomend uit groepsdenken tegengaan (Politie et al., 2005, p. 19).

In het voorgaande is een beschrijving gegeven van de functies en de bijbehorende rollen die in PVOV een belangrijke rol spelen in het voorkomen van tunnelvisie tijdens TGO's. Voor het overzicht zijn in schema 2 deze functies en rollen kort weergegeven.

## Schema 2 Overzicht van de functies en rollen van betrokkenen bij een TGO

Functie	Rol
Rechercheofficier	Is verantwoordelijk voor strategische en operationele voortgang van een TGO. Maakt onderdeel uit van de regionale stuurpleeg.
Officier van justitie	Toetst de voorgenomen opsporingshandelingen en inzet van bijzondere opsporingsmiddelen. Heeft gezag over het opsporingsonderzoek.
Divisiechef recherche	Is verantwoordelijk voor strategische en operationele voortgang van een TGO. Maakt onderdeel uit van de regionale stuurpleeg.
Teamleider	Heeft de dagelijkse leiding over een TGO. Zorgt voor samenhang tussen algemene tactiek, bijzondere tactiek, informatie en forensische opsporing.
Coördinator algemene tactiek	Coördineert de tactische opsporingswerkzaamheden. Bewaakt de kwaliteit van de processen-verbaal en is verantwoordelijk voor totstandkoming van het dossier.
Coördinator bijzondere tactiek	Stuurt de operationele en facilitaire ondersteuning aan en is onder meer verantwoordelijk voor het beheer en de opslag van inbeslaggenomen goederen.
Forensisch coördinator	Is verantwoordelijk voor alle forensische werkzaamheden en voor de aansturing, kwaliteit en compleetheid van het forensisch proces.
Informatie-coördinator	Draagt zorg voor het voldoen aan de informatiebehoefte uit het team en stuurt informatiemedewerkers, informatierechercheurs en operationele analisten aan.
Ambtelijk secretaris	Ondersteunt de teamleider bij het maken van consistente afspraken en beleidsbeslissingen. Draagt zorg voor het afsprakenjournaal en voor de TGO-evaluatie.
Tactisch analist	Toetst de consistentie van de onderzoeksrichtingen die door de teamleiding zijn uitgezet. Ontwikkelt en toetst hypothesen en scenario's. Weerlegt indien nodig aannames.
Operationeel analist	Stelt relatieschema's en tijdlijnen op. Creëert overzicht op basis van binnengekomen opsporingsinformatie.
Dossiermaker	Stelt het dossier samen. Houdt bij het samenstellen rekening met zowel belastend als ontlastend bewijsmateriaal.
Verhoorder	Draagt zorg voor het afnemen van getuigenverklaringen. Stelt het verhoorplan op. Doet afhankelijk van zijn of haar opleiding ook het verdachtenverhoor.

Om de hierboven genoemde rollen goed te kunnen vervullen, wordt op grond van PVOV verwacht dat de TGO-officier, teamleider, coördinatoren, ambtelijk secretaris, tactisch analist en dossiermaker aan specifieke opleidingseisen en ervaringseisen voldoen. In bijlage 4 zijn deze opleidings- en ervaringseisen nader uiteengezet. Om aan de opleidingseisen te voldoen worden opleidingen en cursussen gegeven aan de Politieacademie of aan het Studie-

centrum voor Rechtspleging. Volgens PVOV moet in het onderwijs aan beide instellingen aandacht worden geschonken aan het herkennen en voorkomen van tunnelvisie (Politie et al., 2006a, p. 31). In de Leergang Recherchekundige aan de Politieacademie is er aandacht voor de psychologische processen rond het fenomeen tunnelvisie (Politie et al., 2005, p. 51). Ook zal in de opleiding aandacht worden besteed aan het werken met hypothesen en scenario's. Verder is in specifieke opleidingen aandacht voor bijvoorbeeld de professionaliteit van het politieverhoor en het fenomeen valse bekentenissen. Ook onderwijs op het terrein van de forensische opsporing moet de kwaliteit van de verkregen bewijsmiddelen verhogen. De nadruk ligt daarbij onder meer op het uitvoeren van exploratief onderzoek en het beoordelen van de bewijswaarde van materiële sporen (Politie et al., 2006a, p. 32).

Aan het Studiecentrum voor Rechtspleging kunnen officieren van justitie speciale TGO-cursussen volgen. In één van die cursussen staat het bewustwordingsproces rond tunnelvisie centraal (Politie et al., 2006b, p. 96) en is er bovendien aandacht voor de instrumenten die tegen tunnelvisie kunnen worden gebruikt (Politie et al., 2006b, p. 105). Daarnaast is er in het onderwijsaanbod aandacht voor de waarde van (forensische) bewijsmiddelen. Aandacht gaat daarbij uit naar onder meer de (on)mogelijkheden van forensisch onderzoek, de kwaliteit van onderzoek, de waarde van forensisch bewijs en de manier van werken met sporen (Politie et al., 2006b, p. 106). Een andere cursus houdt zich bezig met de rol van deskundigen in strafzaken. De cursus heeft volgens PVOV als doel om officieren van justitie handvatten aan te reiken waarmee zij in staat zijn deskundigenrapportages op hun waarde te schatten (Politie et al., 2006b, p. 108).

## 2 *Informatieverzameling, informatieanalyse en dossiervorming*

In het voorgaande is uitgebreid ingegaan op het raamwerk waaraan TGO's volgens PVOV moeten voldoen, zowel wat betreft de invulling van functies en rollen in een TGO als ook de daarbij behorende opleidings- en ervarings-eisen. Uiteindelijk dient dit raamwerk als basis om een TGO op te starten en van daaruit allerlei opsporingsprocessen in werking te zetten. Het eerste proces dat een belangrijke rol speelt in een TGO is het proces van informatieverzameling, informatieanalyse en dossiervorming. In PVOV worden met betrekking tot de verzameling van informatie en bewijsstukken verschillende maatregelen genoemd. In meer algemene zin wordt in PVOV gesproken over de eisen die gesteld moeten worden aan het informatiemanagement. Daarnaast wordt ook specifiek ingegaan op procedures rond met name het verhoor en de forensische opsporing. Deze procedures moeten volgens PVOV worden aangescherpt om het verzamelen van bewijs verder te professionaliseren.

Van belang voor elk complex opsporingsonderzoek waar grote hoeveelheden data worden verzameld, is dat alle binnengekomen informatie nauwkeurig kan worden vastgelegd en dat brondata op elk moment beschikbaar is. In een

onderzoek waarin veel informatie is verzameld, is volgens PVOV het risico groot dat besluiten genomen worden op basis van uitsluitend bewerkte en geselecteerde informatie (Politie et al., 2005, p. 23). Om te zorgen dat beslissingen op basis van zuivere informatie worden genomen, is goed informatiemanagement in een TGO-omgeving essentieel. In PVOV worden een aantal eisen aan dit informatiemanagement gesteld (Politie et al., 2005, p. 23):

- 1 'Alle informatie van en uit bronnen (getuigen, telefoonverkeer, etc.) moet zoveel mogelijk waarde vrij worden vastgelegd, zonder interpretatie.
- 2 De informatie moet als ongestructureerde data worden vastgelegd in geautomatiseerde systemen.
- 3 Op deze data wordt geanalyseerd en geïnterpreteerd zonder dat de oorspronkelijke informatie verloren gaat c.q. beschikbaar blijft.
- 4 Het informatieverlies wordt tot een minimum beperkt waardoor een rijkere en neutrale bron ontstaat als basis voor waarheidsvinding.
- 5 Deze oorspronkelijke bron is op elk moment beschikbaar en raadpleegbaar voor nieuwe inzichten en scenario's.'

Naast deze eisen ten aanzien van informatiemanagement, stelt PVOV ook een aantal specifieke eisen met betrekking tot de informatieverzameling tijdens een verhoor en tijdens forensisch onderzoek. Ten aanzien van het verhoor stelt PVOV dat in elk korps een duidelijk verhoorprotocol en standaardverhoorplan aanwezig dienen te zijn waarin de wijze van voorbereiding van een verhoor en ook de wijze van begeleiding van een verhoor beschreven worden (Politie et al., 2005, p. 24). In het verhoorplan moeten het doel en de tactiek van het verhoor zijn beschreven. Ook moet er verantwoording worden afgelegd over de keuze van een bepaalde verhoorder en in hoeverre die past bij de persoon van de verhoorde. Verder helpt de begeleiding en coaching van de verhoorder (vanuit de meekijkruimte) bij een permanente toetsing van verklaringen aan de beschikbare opsporingsinformatie. Dergelijke toetsing is volgens PVOV een extra waarborg dat verhoorders niet zelf te maken krijgen met tunnelvisie (Politie et al., 2005, p. 24). Verder heeft het PVOV de auditieve en audiovisuele registratie van verhoren van aangevers, slachtoffers, getuigen en verdachten in bepaalde gevallen verplicht gesteld (Politie et al., 2006b, p. 79). Auditieve registratie is verplicht bij zaken: waarop een gevangenisstraf van 12 jaar of meer staat; waarbij de strafbedreiging minder is dan 12 jaar maar er sprake is van evident zwaar lichamelijk letsel; waarbij het een zedendelict betreft met een strafbedreiging van acht jaar of meer of om seksueel misbruik in een afhankelijkheidsrelatie (Politie, 2009). Audiovisuele registratie is verplicht indien de kwetsbaarheid van de te verhoren persoon<sup>29</sup> daar aanleiding toe geeft, dan wel bij de inzet van bijzondere verhoormethoden (Politie et al., 2006b, p. 80). Beide vormen van registratie zijn

<sup>29</sup> Een persoon wordt als kwetsbaar gezien als deze jonger is dan 16 jaar dan wel een persoon is met een verstandelijke beperking of cognitieve functiestoornis (Politie, 2009).

volgens PVOV een belangrijk hulpmiddel ten behoeve van de toetsbaarheid van verhoren in een latere fase van het strafproces (Politie et al., 2006b, p. 79). Ten aanzien van de forensische opsporing heeft er op basis van PVOV een verdere aanscherping plaatsgevonden van onder meer het onderzoek op de plaats delict en het sporenbeheer en de sporenanalyse. Bovendien dient het forensische onderzoek op de plaats delict aan bepaalde forensisch technische normen te voldoen. Op basis van PVOV worden er afhankelijk van het type plaats delict forensisch medewerkers toegewezen met verschillende opleiding en ervaring. Voor het 'maatwerk-plus-PD', ook wel de zogenoemde 'alles-uit-de-kast-PD' bij bijvoorbeeld levensdelicten, worden hoogopgeleide forensische medewerkers ingezet (Politie et al., 2006b, p. 70). Op de plaats delict wordt gewerkt met een landelijk vastgestelde procedure waarin gedetailleerd wordt beschreven hoe een plaats delict moet worden afgeschermd en betreden en welke functionarissen met welke taken en bevoegdheden op de plaats delict actief zijn (Politie et al., 2005, p. 32). De richtlijnen hiervoor werden al voor PVOV geïntroduceerd. Ook de procedures voor sporenbeheer en -analyse waren al voor PVOV aangescherpt (Politie et al., 2005, p. 36). In aanvulling daarop heeft PVOV de forensisch technische normen op een aantal punten aangescherpt. Het gaat dan bijvoorbeeld om de normen ten aanzien van het vervoeren en bewaren van stoffelijke overschotten, het vastleggen van secties op beeld, het in beeld brengen van maatwerk-plus-PD's en de opslag en het beheer van sporen en sporendragers (Politie et al., 2005, p. 37).

Alle hiervoor genoemde eisen rond informatiemanagement en ook de procedures rond het verhoor en de forensische opsporing zijn gericht op de bewaking van de kwaliteit van het bewijsmateriaal. Dit is van belang omdat op basis van vertekend bewijs tijdens een opsporingsonderzoek verkeerde aannames kunnen worden gedaan. Naast de kwaliteit van het bewijsmateriaal is het ook van belang dat het bewijsmateriaal en de aannames die daaruit voortvloeien op een consistente wijze worden beoordeeld. De tactisch analist heeft daarbij een belangrijke rol. De kern van de rol van de tactisch analist is volgens PVOV het weerleggen van bewijs en aannames (Politie et al., 2006b, p. 63). Daartoe moet de tactisch analist een goed overzicht verschaffen van alle beschikbare informatie en bewijsmateriaal (Politie et al., 2006b, p. 63). De tactisch analist brengt ordening aan in het beschikbare bewijsmateriaal. Deze ordening moet helpen bij het uitzetten van nieuwe onderzoekslijnen en het toetsen van bestaande onderzoekslijnen op hun consistentie (Politie et al., 2006b, p. 63).

Tijdens het hele proces van informatieverzameling en informatieanalyse is het de taak van de teamleider om ervoor te zorgen dat de officier van justitie objectieve (niet-gekleurde) informatie krijgt. Daarvoor moet de teamleider volgens PVOV overzicht hebben over het onderzoek en ook in staat zijn de officier voor te leggen wat hij nodig heeft om zijn verantwoordelijkheden goed in te vullen (Politie et al., 2005, p. 16). Van belang daarvoor is verder dat

alle te verrichten opsporingshandelingen worden vastgelegd. Daarbij is het proces-verbaal een belangrijk instrument waarmee de officier van justitie de verkregen resultaten kan beoordelen op rechtmatigheid en betrouwbaarheid. Belangrijk is verder dat de processen-verbaal feitelijk en objectief de relevante opsporingshandelingen en de resultaten weergeven, ook als deze ontlastend zijn voor de verdachte (Politie et al., 2005, p. 16). De teamleider dient hierop toe te zien. Verder is het volgens PVOV van belang dat de relatie tussen de officier van justitie en de teamleider zich kenmerkt door absolute openheid. De teamleider moet alle informatie delen met de officier van justitie (Politie et al., 2005, p. 16).

Alle binnengekomen bewijsstukken moeten worden vastgelegd in een dossier. De dossiermaker vervult een belangrijke rol bij de vastlegging van bewijsstukken uit het rechercheonderzoek. Van belang daarbij is volgens PVOV dat bij de vastlegging rekening wordt gehouden met het relevantie-criterium. Dat betekent dat ook stukken die een ander licht op de zaak kunnen werpen, dan wel ontlastend zijn, in het dossier moeten worden opgenomen (Politie et al., 2005, p. 26). Ook alle uitslagen uit forensisch onderzoek moeten, ook indien ze negatief of ontlastend zijn, volgens PVOV aan het dossier door de dossiermaker worden toegevoegd (Politie et al., 2005, p. 35). Al in een vroeg stadium dient de officier een actieve rol te hebben bij de samenstelling van het dossier. Hierover heeft de officier overleg met de dossiermaker en de teamleider (Politie et al., 2005, p. 28). Het is de officier die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de inhoud van het dossier. De coördinator algemene tactiek stuurt de dossiermaker bij de dossiervorming aan.

### 3 *Sturing en besluitvorming*

Tijdens het informatieproces (verzameling, analyse en dossiervorming) is er continu een proces van sturing en besluitvorming aan de gang. Het hoogste niveau waarop dit plaatsvindt, is binnen de regionale stuurploeg. Volgens PVOV dient in elke regio een stuurploeg te worden ingericht (Politie et al., 2005, p. 6). Dit is volgens PVOV nodig om tot een betere samenwerking te komen tussen politie en justitie en ook de onderlinge transparantie te bevorderen (Politie et al., 2005, p. 6). In alle regio's nemen aan deze stuurploeg een divisiechef recherche en een rechercheofficier deel (Politie et al., 2005, p. 14). Zij zijn verantwoordelijk voor de bewaking van de strategische en operationele voortgang van een TGO (Politie et al., 2005, p. 25). De stuurploeg geeft de opdracht om een TGO-onderzoek te starten. Een delict is volgens PVOV TGO-waardig indien er sprake is van: 'een kapitaal misdrijf met de typering (mogelijk) opzettelijk levensdelict, zeer ernstig zedendelict, brandstichting met ernstige gevolgen, gijzeling, ontvoering en andere misdrijven tegen de lichamelijke integriteit waarop een strafbedreiging van 12 jaar gevangenisstraf of meer staat en met een (te verwachten) grote maatschappelijke impact en waarbij geen ondubbelzinnig daderschap kan worden vastgesteld' (Politie et al., 2006b, p. 49).



Op basis van binnengekomen informatie naar aanleiding van het onderzoek op de plaats delict zal de stuurploeg moeten bepalen of het om een TGO-waardig onderzoek gaat. Als het besluit is genomen om een TGO op te starten, wordt in overleg met de officier van justitie door de teamleider een projectplan of plan van aanpak voor het onderzoek opgesteld (Politie et al., 2005, p. 14). Op basis van dat plan van aanpak (en alle binnengekomen informatie) worden onderzoeksrichtingen onderscheiden, worden tactische voorstellen gedaan door de politie en wordt bepaald welke opsporingsmethoden moeten worden ingezet (Politie et al., 2005, p. 14). Het plan van aanpak vormt volgens PVOV de agenda van het overleg tussen de officier van justitie en de teamleider (Politie et al., 2005, p. 14). Het is daarbij de taak van de officier om de tactische voorstellen, de inzet van opsporingsmethoden en de beslissingen die hierover worden genomen voortdurend te toetsen op hun juridische rechtmatigheid.

De tactische voorstellen en de inzet van opsporingsmethoden worden tijdens het onderzoek door de coördinator algemene tactiek, coördinator bijzondere tactiek, informatiecoördinator en forensisch coördinator omgezet naar specifieke werkopdrachten voor de vaste kern uitvoerenden (VKU). De coördinatoren nemen de directe operationele sturing tijdens een TGO op zich (Politie et al., 2005, p. 29). Bij de uitvoering van deze operationele opdrachten komt allerlei nieuwe informatie bij het team binnen, waardoor een continu proces van sturing en besluitvorming plaatsvindt. Alle tactische, forensische, informatie- en juridische beslissingen die gedurende dit proces worden genomen, dienen volgens PVOV in een integraal afsprakenjournaal te worden vastgelegd, inclusief de onderbouwing van de beslissing (Politie et al., 2005, p. 26). Het afsprakenjournaal wordt door de ambtelijk secretaris opgesteld. Daarnaast is het volgens PVOV van belang dat alle opdrachten die verstrekt worden aan het team 'real time' gevolgd kunnen worden (Politie et al., 2005, p. 26).

Naast het afsprakenjournaal dient de officier van justitie volgens PVOV een eigen OM-journaal bij te houden. In dit journaal komen alle beslissingen te staan van het OM in een strafzaak. Ook de overwegingen die ten grondslag hebben gelegen aan de beslissingen om bepaalde onderzoekshandelingen wel of niet uit te voeren, worden in dit journaal opgetekend (Politie et al., 2006b, p. 34). De vastlegging van de besluitvorming maakt het mogelijk voor de officier om bij twijfel terug te kijken naar de beslissingen die zijn genomen (Politie et al., 2005, p. 16). Daarbij is het OM-journaal een aanvulling op het afsprakenjournaal dat door de politie wordt opgesteld. Voor zowel de officier als ook de teamleider is volgens PVOV het afsprakenjournaal leidend (Politie et al., 2006b, p. 34).

Tijdens het verloop van het onderzoek beoordeelt de officier van justitie samen met de teamleider aan de hand van binnengekomen bewijsmateriaal, zowel belastend als ontlastend, de behaalde resultaten. Op basis daarvan formuleren zij richting de stuurploeg voorstellen over de voortgang dan wel

afbouw van het TGO (Politie et al., 2006b, p. 3). Zij schrijven hiertoe periodiek voortgangsrapportages voor de stuurploeg die voortbouwen op het projectplan dat bij aanvang van een TGO is opgesteld. De voortgangsbewaking van het TGO-onderzoek en de beslissingen over het opschalen en afschalen van een TGO ligt bij de stuurploeg (Politie et al., 2005, p. 17).

#### 4 *Tegenspraak en reflectie*

Volgens PVOV is het van belang dat gedurende het hele proces van besluitvorming op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) reflectie en tegenspraak plaatsvinden. Om kritisch te kunnen reflecteren en tegenspreken op de besluitvorming in een opsporingsonderzoek is goede journalisering van belang. De ambtelijk secretaris, zoals eerder aan bod kwam, houdt tijdens een opsporingsonderzoek het afsprakenjournaal bij. Daarnaast wordt in aanvulling op het afsprakenjournaal door de zaakofficier een OM-journaal bijgehouden. Tezamen zijn het OM-journaal en het afsprakenjournaal hulpmiddelen bij de toepassing van reflectie en tegenspraak (Politie et al., 2005, p. 16; Politie et al., 2006b, p. 34).

Reflectie is volgens PVOV het doorbreken van het proces van waarnemen, beoordelen en beslissen door het eigen oordeel in twijfel te trekken (Politie et al., 2005, p. 18). Voor reflectie bestaat geen aparte voorziening. Reflectie dient volgens PVOV geborgd te worden in de reguliere werkprocessen (Politie et al., 2005, p. 19). Op elk niveau (strategisch, tactisch, operationeel) en ook tussen de niveaus van de organisatie vindt reflectie plaats (Politie et al., 2005, p. 18). Naarmate een zaak zwaarder en afbreukgevoeliger is, dient de betrokkenheid van de korps- en parketleiding (strategisch niveau) volgens PVOV groter te zijn. Bovendien dient volgens de voorgeschreven werkwijze binnen een TGO-onderzoek sprake te zijn van een continue vorm van reflectie (Politie et al., 2005, p. 19). Deze reflectie zou volgens PVOV moeten plaatsvinden door middel van werkoverleggen en briefings, een gerichte inzet van analisten, de inzet van leesploegen, het houden van brainstormsessies met experts en de evaluatie van het onderzoek achteraf.

Reflectie alleen is volgens PVOV bij grote en complexe opsporingsonderzoeken niet voldoende. Zeker bij zware misdrijven die maatschappelijke onrust met zich meebrengen, bestaat volgens PVOV het risico dat verkeerde beslissingen niet worden opgemerkt, al dan niet als gevolg van groepsdenken (Politie et al., 2006b, p. 12). Daarom is het volgens PVOV nodig geweest om een aanvullende voorziening te treffen: tegenspraak bij politie en OM (Politie et al., 2005, p. 18). PVOV hanteert de volgende definitie voor tegenspraak: 'Tegenspraak is het intern georganiseerd op een gestructureerde wijze doorlopend toetsen van beslissingen door niet bij het onderzoek betrokken medewerkers' (Politie et al., 2006b, p. 12). De korps- en parketleiding besluiten welke onderzoeken voor tegenspraak in aanmerking komen (Politie et al., 2006b, p. 13). Het initiatief ligt echter vaak bij de teamleider of de zaakofficier, omdat zij als eerste een inschatting kunnen maken van het afbreukrisico

van een opsporingsonderzoek (Politie et al., 2006b, p. 14). Tegenspraak is verplicht bij: 'voltooide opzettelijke levensdelicten en zeer ernstige zeden-delicten die veel maatschappelijke beroering veroorzaken en een groot afbreukrisico hebben' (Politie et al., 2006b, p. 14). Tegenspraak is facultatief bij: 'overige zaken met zo een moeilijkheidsgraad of maatschappelijke com-motie en/of politiek of juridisch afbreukrisico dat uitzonderlijke inzet en aan-dacht noodzakelijk wordt geacht' (Politie et al., 2006b, p. 14).

Tegenspraak moet volgens PVOV bij politie en OM intern worden georgani-seerd. Elk korps en parket heeft daarvoor een pool van gekwalificeerde mede-werkers (Politie et al., 2006b, p. 15). Bij de politie vindt de tegenspraak plaats tussen de tegenspreker en de teamleider. De tegenspreker maakt zelf geen onderdeel uit van het rechetteam (Politie et al., 2005, p. 20). Om te voor-komen dat de tegenspreker wordt meegezogen in het groepsdenken, woont de tegenspreker in principe geen briefings of besprekingen van de teamlei-ding bij. Buiten het team beoordeelt hij schriftelijke stukken, zoals het af-sprakenjournaal en het dossier. De tegenspreker maakt een verslag van zijn bevindingen dat wordt opgenomen in het afsprakenjournaal dat ook beschik-baar is voor de tegenspreker van het OM (Politie et al., 2005, p. 20).

Bij het parket vindt de tegenspraak plaats tussen de tegenspreker en de zaaks-officier. Om goed te kunnen tegenspreken beschikt de tegenspreker over het OM-journaal en het afsprakenjournaal van de politie (Politie et al., 2005, p. 21). Zowel de tegenspreker van het OM als ook die van de politie maken bij het tegenspreken van respectievelijk de zaakofficier en de teamleider gebruik van checklists (Politie et al., 2006b, p. 21, 32) waarin aandacht is voor onder meer het gebruik van hypothesen en scenario's en het toetsen van de geko-zen onderzoeksrichtingen. Uiteindelijk is tegenspraak voor de teamleider en de zaakofficier een hulpmiddel om tijdens het opsporingsonderzoek, onge-acht de drukte, momenten te creëren waarin beslissingen ter discussie kun-nen worden gesteld (Politie et al., 2006b, p. 15).

Ondanks de mogelijkheden om reflectie en tegenspraak toe te passen, kan er in uitzonderlijke gevallen ook gebruik worden gemaakt van review. Review kan volgens PVOV worden toegepast in situaties waarin het opsporings-onderzoek dreigt vast te lopen of de bewijspositie zeer problematisch blijkt te zijn (Politie et al., 2005, p. 21). Doel van een review is om vast te stellen of alle onderzoeklijnen voldoende onderzocht zijn en of er mogelijk nieuwe aan-knopingspunten zijn voor nader onderzoek (Politie et al., 2006b, p. 40).

Indien er een verdachte is, dient een review ook om grondig te beoordelen of er voldoende bewijs aanwezig is (Politie et al., 2005, p. 21-22; Politie et al., 2006b, p. 41). Voor een review dient volgens PVOV een team te worden gefor-meerd van deskundigen van politie en OM (eventueel aangevuld met externe deskundigen). Het gaat om gekwalificeerde mensen van buiten het korps of het parket die geen betrokkenheid hebben gehad bij het opsporingsonder-zoek (Politie et al., 2006b, p. 40). Een review kan ingesteld worden door de hoofdofficier van justitie (als een onderzoek dreigt vast te lopen of de bewijs-

positie problematisch blijkt te zijn), dan wel door slachtoffers of nabestaanden (indien het onderzoek is vastgelopen en geen verdachte heeft opgeleverd). Als op basis van een review nieuwe aanknopingspunten worden gevonden voor verder onderzoek, gaat de zaak weer terug naar het korps en het parket waar het onderzoek in eerste instantie plaatsvond. Het vervolgonderzoek moet dan wel volgens PVOV worden toegewezen aan andere medewerkers om het gevaar op tunnelvisie uit te sluiten (Politie et al., 2006b, p. 43).<sup>30</sup>

## 5.2 Het Programma Permanent Professioneel

Naast het Programma Versterking Opsporing en Vervolging heeft het OM een eigen programma ontwikkeld waarin maatregelen worden beschreven die aansluiting vinden bij het Programma Versterking Opsporing en Vervolging. Dit programma met de naam Permanent Professioneel is in 2010 opgesteld en heeft als doel een cultuur binnen OM te creëren waarbinnen permanent professionaliseren, zelfreflectie en een open opstelling voorop staan (OM, 2010, p. 4). In het vervolg van dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op hoe dit programma is ontstaan (paragraaf 5.2.1). Daarna komen de maatregelen uit het programma aan bod (paragraaf 5.2.2).

### 5.2.1 *Ontstaan van het programma*

Met het rapport 'Het OM verandert' en het Programma Versterking Opsporing en Vervolging waren binnen het OM al verschillende maatregelen genomen om het kwaliteitsniveau van de OM-organisatie een impuls te geven. Die maatregelen hadden onder meer betrekking op de deskundigheidsbevordering van officieren, het verbeteren van werkprocessen en het organiseren van een kritische toets en controle op onderzoeken (OM, 2010, p. 2). Ondanks deze maatregelen ontstond er binnen het OM een zekere urgentie om nadere uitwerking te geven aan de al bestaande kwaliteitsinstrumenten. Mede ingegeven door negatieve publiciteit over een aantal concrete strafzaken (de zaak Sierra<sup>31</sup> en de zaak Tom Poes<sup>32</sup>), die het imago van het OM en zijn officieren heeft geschaad, ontstond de behoefte aan de verdere doorontwikkeling van de professionaliteit binnen het OM (OM, 2010, p. 2). Dit was voor het OM aanleiding om het programma Permanent Professioneel te ontwikkelen.

30 Omdat uit gesprekken bij politie en OM is gebleken dat reviews zeer uitzonderlijk plaatsvinden en daarmee niet of nauwelijks een rol spelen in de dagelijkse TGO-praktijk zal dit instrument in dit rapport verder niet ter sprake komen.

31 De zaak Sierra betreft een mensenhandelzaak waarbij het OM niet-ontvankelijk werd verklaard door de rechtbank. Zie voor meer informatie: 'Alles of niets: Rapportage naar aanleiding van de niet-ontvankelijkheid in de mensenhandelzaak Sierra' (Steenhuis, 2010).

32 De zaak Tom Poes betreft een drugszaak waarbij het OM op basis van vormfouten niet-ontvankelijk werd verklaard. Zie voor meer informatie: 'De zaak van de kater. Evaluatieonderzoek Tom Poes' (Van Tooren et al., 2010).

‘De aanleiding [voor de ontwikkeling van Permanent Professioneel] is dat een PG op een gegeven moment zo baalde dat het OM negatief in de publiciteit kwam. In het buitenland zag hij toen, in Australië of Nieuw-Zeeland geloof ik, dat men in grote fraudeonderzoeken de lopende zaken monitorde. Toen dacht hij: “Goh, als we nou zoiets zouden hebben, dan zou je eerder kunnen detecteren en eerder kunnen ingrijpen als iets verkeerd dreigt te gaan.” Dus het verhaal is eigenlijk dat we van de achterkant naar de voorkant toe willen.’ (Lid Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten)

‘Het OM is prima in staat als er iets is misgegaan om binnen 14 dagen in een rapportage aan te geven wat er is misgegaan, waarom het is misgegaan, hoe het is misgegaan en hoe het beter kan. Dat is echter pagina 27 in de krant. Maar dat wat misgaat staat op de voorpagina. Dus laten we kijken of we met een “early warning system” kunnen komen.’ (Lid Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten)

Het programma Permanent Professioneel is door een werkgroep van onder meer rechercheofficieren en kwaliteitsofficieren totstandgekomen. In deze werkgroep is allereerst het gremium ‘Bureau Recherche’ vastgelegd dat de kwaliteit van de opsporing en vervolging moet borgen. Dit gremium, met onder meer de rechercheofficier, kwaliteitsofficier, forensisch officier en CIE-officier, dient als een ‘early-warning-system’ voor zaken die een zeker afbreukrisico voor het OM opleveren en als gevolg daarvan extra aandacht verdienen. Daarnaast is de werkgroep gaan kijken hoe het beste zicht kon worden verkregen op de zaken die bij het OM binnenkomen. Daartoe is een ‘zicht-op-zaken-systeem’ ontwikkeld. Met dit systeem kunnen gevoelige zaken worden gesignaleerd om vervolgens tijdens een zaaksoverleg te worden besproken.

‘Dat is eigenlijk [totstandgekomen] door de denkracht van een groep die een aantal malen bijeen is geweest. Wij hebben ons de vraag gesteld van: “Wat heb je nou eigenlijk nodig om dat ‘early warning system’ succesvol te laten zijn?” Nou in ieder geval gaat het om de kwaliteit van de opsporing en vervolging. Je hebt een rechercheofficier. Met de CIE-officier, de kwaliteitsofficier, de forensisch officier vormden zij een functionele entiteit om de kwaliteit binnen het OM te borgen. Maar ja, de één deed het zus, de ander deed het zo. Dus laten we nou deze entiteit als spin in het web nemen als het gremium waar dit soort zaken, die de kwaliteit van het OM raken, besproken kunnen worden. Dus ieder parket kreeg een “Bureau Recherche”. De tweede vraag was of we eigenlijk wel voldoende zicht hebben op onze zaken. Weten we wat er binnenkomt, wat er door gaat en wat er uitgaat? En dan met name in dat bovenste segment van

betekenisvolle en gevoelige zaken. Nou, eigenlijk niet.’ (Lid Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten)

De ontwikkeling van Permanent Professioneel heeft grotendeels los gestaan van de reeds bestaande maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolgning. Wel sluit Permanent Professioneel aan op het Programma Versterking Opsporing en Vervolgning omdat in beide programma’s de nadruk ligt op het versterken van de kwaliteit. Nieuw aan Permanent Professioneel is vooral dat er meer nadruk komt te liggen op het in een vroeg stadium signaleren van risicovolle zaken. Een essentiële rol daarbij krijgt de officier van justitie als ‘professional’. De officier van justitie moet zich volgens Permanent Professioneel bevinden in een ‘professioneel leerklimaat waarin evaluatie, discussie en correctie veilig en vanzelfsprekend zijn’ (OM, 2010, p. 2). Daarbij is de officier van justitie niet langer diegene die alleen zijn eigen zaak doet, maar maakt hij deel uit van een omgeving waarin collega’s input en advies geven over een lopende zaak.

‘Als je het [Programma Permanent Professioneel] op zijn merites bekijkt is het nieuw. Wat niet nieuw is, is dat het ook de kwaliteit betreft. Het Programma Versterking Opsporing en Vervolgning is er gekomen omdat er een kwaliteitsslag gemaakt moest worden. Permanent Professioneel idem dito. Alleen was het nieuwe [van Permanent Professioneel] dat het aan de voorkant moest komen. Zorg dat je tijdig signaleert, al dan niet via barrières die je inbouwt, zoals bijvoorbeeld een zaaksoverleg. Dat je eerder detecteert dat er in een zaak buikpijnmomenten zitten, onrustrisico’s en dat soort dingen, zodat je voorkomt dat het potentiële risico een gerealiseerd risico wordt.’ (Lid Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten)

‘In het kader van Permanent Professioneel hebben we vastgesteld, misschien te veel, dat er oesters en duikers zijn binnen het OM en dat is niet meer van deze tijd. Je bent er niet om je eigen zaken te doen en je hebt een relevante omgeving en die moet je er ook bij betrekken. Je hebt recht op input van je collega’s, adviezen van je collega’s. Een zaaksoverleg is niet bedreigend, maar dat maakt jou sterker als je straks in je uppie in die toga op zitting staat. Dan weet je dat je gedekt bent door je collega’s en door je leiding.’ (Lid Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten)

### 5.2.2 *Maatregelen bij OM*

Permanent Professioneel (2010) omvat een aantal maatregelen die nader invulling dienen te geven aan een betere aansturing op ‘gevoelige’ zaken en het inzetten van de daarvoor geschikte personen. Daarnaast zijn ook het monitoren van het verloop van een zaak en de collegiale reflectie tijdens een

onderzoek belangrijke elementen uit Permanent Professioneel. Aan de basis van Permanent Professioneel staan een viertal maatregelen die hieraan vorm moeten geven.

### *1 Bureau Recherche*

Om invulling te kunnen geven aan de aansturing, monitoring en reflectie van ‘gevoelige’ zaken dient ieder arrondissementsparket volgens Permanent Professioneel te beschikken over een ‘virtueel’ Bureau Recherche (OM, 2010, p. 4). Het Bureau Recherche vormt voor de parketten het raamwerk van waaruit zij invulling geven aan de maatregelen uit Permanent Professioneel. Onderdeel van het Bureau Recherche zijn de rechercheofficier, CIE-officier, informatieofficier, forensisch officier en de kwaliteitsofficier. Vanuit dit bureau bestaat er zicht op de lopende zaken en op de zaaksofficieren die de zaken doen. De zaaksofficieren kunnen bij dit bureau terecht als zij vragen hebben, maar ook kan het bureau ongevraagd advies geven aan de zaaksofficieren.

### *2 Zicht op zaken, zicht op mensen*

Van belang bij de advisering, coaching en aansturing van de zaaksofficieren is dat er binnen het arrondissementsparket een goed overzicht bestaat van ‘gevoelige’ zaken. Een zaak kan om verschillende redenen als ‘gevoelig’ worden bestempeld. Het moet volgens de definitie van het OM onder meer gaan om zaken met betrekking tot zware georganiseerde criminaliteit; projectmatige zaken voor zover verricht door een landelijk dan wel een bovenregionaal rechercheteam; TGO-zaken en andere grote zaken met dood of zwaar letsel tot gevolg; gevoelige zedenzaken; high-impact-crime-zaken die zorgen voor onrust en beroering; zaken waarbij landelijke of lokale bekendheden een rol spelen; zaken waarbij media-aandacht ontstaat voor slachtoffers of nabestaanden; zaken die bestuurlijk gevoelig liggen; juridisch interessante zaken waarin een complexe juridische problematiek speelt.

Om zicht te krijgen op deze ‘gevoelige’ zaken wordt gebruikgemaakt van een zicht-op-zaken-systeem. Het systeem is gestoeld op een methodiek en systematiek die eerder bij het parket Den Bosch werd gehanteerd (OM, 2010, p. 4). In dit model worden naast lopende zaken, ook de zaken op zitting en de lopende zaken in beroep verwerkt. Het model van het parket Den Bosch is omgezet naar een landelijk zicht-op-zaken-systeem. Dit systeem maakt het mogelijk om een overzicht te creëren waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt welke parketten met welke zaken bezig zijn. Naast het creëren van meer zicht op zaken, is het voor een goede aansturing van zaken volgens Permanent Professioneel ook van belang dat de juiste persoon de juiste zaak doet. Binnen de arrondissementsparketten dient er zicht te zijn op de kwaliteiten van de verschillende officieren (OM, 2010, p. 4). Het is uiteindelijk de rechercheofficier die in overleg met de kwaliteitsofficier moet aangeven over

welke concrete kwaliteiten een zaaksofficier dient te beschikken (OM, 2010, p. 5).

### 3 *Regionaal zaaksoverleg*<sup>33</sup>

Naast het 'virtueel' bureau en het 'zicht-op-zaken-systeem' dient er volgens Permanent Professioneel ook wekelijks een zaaksoverleg plaats te vinden. Dit overleg wordt voorgezeten door de rechercheofficier. Verder zijn de hoofd-officier van justitie, maatwerkteamleider<sup>34</sup>, kwaliteitsofficier en de gebieds-Advocaat-Generaal bij dit overleg aanwezig (OM, 2010, p. 5). In het zaaksoverleg worden de 'gevoelige' zaken ingebracht die voor het OM een afbreuk-risico met zich meebrengen. In het overleg worden de kwetsbaarheden van zaken in de onderzoeksfase en de zittingsfase besproken (OM, 2010, p. 5). Afhankelijk van de aard van de zaak of van de betrokken zaaksofficier wordt bepaald hoe vaak een zaak in het zaaksoverleg wordt besproken. Het zaaksoverleg is daarbij vooral bedoeld als een vorm van 'intercollegiale evaluatie' en 'visitatie'. Ook kan met een zaaksoverleg beter zicht worden verkregen op de werklustverdeling binnen de teams.

### 4 *Regionale reflectiekamer*

Een ander belangrijk instrument in het Programma Permanent Professioneel is reflectie. Reflectie is volgens het programma 'een hulpmiddel om de zaaksofficier in staat te stellen de zaak beter ter zitting te kunnen brengen en om eventuele voorzienbare knelpunten, ontstane problemen of dilemma's zo goed mogelijk het hoofd te kunnen bieden' (OM, 2010, p. 6). Om deze reflectie handen en voeten te geven, is binnen het OM een regionale reflectiekamer ingesteld.<sup>35</sup> In deze reflectiekamer kan dieper op specifieke zaken worden ingegaan. Welke zaken worden behandeld in de reflectiekamer wordt door de rechercheofficier bepaald. De kwaliteitsofficier is verantwoordelijk voor de bemensing van de reflectiekamer. De bemensing vindt ad hoc plaats en is afhankelijk van het soort zaak (OM, 2010, p. 6). De regionale reflectiekamer is een evaluatie-instrument waarbij ervaren collega's op een statisch moment in de zaak meedenken. Daarmee verschilt dit instrument van tegenspraak, dat volgens Permanent Professioneel een meer dynamisch proces is en een andere benadering vereist (OM, 2010, p. 6).

33 Het regionaal zaaksoverleg wordt in de arrondissementsparketten ook wel het gevoeligezakenoverleg of het zicht-op-zaken-overleg genoemd.

34 De maatwerkteamleider geeft leiding aan een team van officieren van justitie die maatwerkzaken op zich nemen. In de praktijk wordt binnen parketten gesproken over de teamleider. Om verwarring te voorkomen met de teamleider van een TGO, wordt in het vervolg steeds het woord maatwerkteamleider gebruikt.

35 In Permanent Professioneel wordt naast de regionale reflectiekamer ook gesproken over de landelijke reflectiekamer. De landelijke reflectiekamer is buiten het blikveld van dit onderzoek gebleven.



### 5.3 Aansluiting maatregelen op barrières tegen tunnelvisie

In het voorgaande zijn de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolg en uit het Programma Permanent Professioneel uitgebreid aan bod gekomen. Nu de maatregelen uit beide programma's zijn besproken, wordt in deze paragraaf gekeken of de maatregelen in theorie aansluiten op de barrières tegen tunnelvisie zoals beschreven in hoofdstuk 3. Eerst wordt gekeken hoe op individueel niveau de maatregelen aansluiten op de theoretische barrières tegen tunnelvisie (paragraaf 5.3.1). Daarna wordt hetzelfde gedaan op groepsniveau (paragraaf 5.3.2). Vervolgens wordt op basis van de in hoofdstuk 4 gemaakte empirische analyse gekeken of de maatregelen uit PVOV en PP tegenwicht hadden kunnen bieden tegen de ontstane organisatorische en inhoudelijke disbalans in de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord (paragraaf 5.3.3).

#### 5.3.1 Barrières tegen denkfouten

Op basis van de literatuurstudie in hoofdstuk 3 konden verschillende barrières tegen het ontstaan van denkfouten worden onderscheiden (zie paragraaf 3.4.1). Een eerste mogelijkheid om denkfouten tegen te gaan is alle informatie, besluitvorming en gedachtevorming tijdens een opsporingsonderzoek goed vast te leggen. Deze verslaglegging is nodig om eenmaal gekozen ijkpunten achteraf op hun waarde te kunnen toetsen. Bovendien kan met een goede verslaglegging worden voorkomen dat achteraf niet duidelijk is uit welke bron bepaalde informatie is gekomen (bronamnesie), dan wel op basis van welke gronden bepaalde ideeën tijdens een rechercheonderzoek zijn ontstaan. Ook in het Programma Versterking Opsporing en Vervolg zijn maatregelen voorgesteld die moeten bijdragen aan een goede verslaglegging van informatie, besluitvorming en gedachtevorming. Zo worden in het programma duidelijke eisen gesteld aan de informatiehuishouding in een TGO-omgeving (Politie et al., 2005, p. 23). Niet alleen moet volgens PVOV alle informatie zo veel mogelijk waarde vrij worden vastgelegd, ook dient de oorspronkelijke bron op elk moment beschikbaar te zijn voor nieuwe inzichten. Daarnaast worden in PVOV ten aanzien van de verslaglegging van besluitvorming en gedachtevorming maatregelen aangekondigd op het terrein van journalisering (Politie et al., 2005, p. 26). Voor de politie en het OM betekent deze journalisering dat respectievelijk een afsprakenjournaal en een OM-journaal moeten worden bijgehouden. In beide journaals moeten alle genomen beslissingen tijdens de ontwikkeling van een strafzaak worden gedocumenteerd en beargumenteerd (Politie, et al., 2005, p. 21). Een goede verslaglegging alleen is niet voldoende om te voorkomen dat tijdens een rechercheonderzoek gebruik wordt gemaakt van ongefundeerde ijkpunten. Daarvoor is het van belang dat ijkpunten ook worden getoetst op hun waarde door verslagen te raadplegen en door terug te grijpen op de oor-

spronkelijke informatiebron. In PVOV spelen de ambtelijk secretaris en de tactisch analist een belangrijke rol bij deze toetsing. Het is de rol van de ambtelijk secretaris om de consistentie van gemaakte afspraken en beslissingen tijdens een TGO-zaak te toetsen. De tactisch analist toetst op zijn beurt de consistentie van gekozen onderzoeksrichtingen (Politie et al., 2005, p. 27). Daarbij kijkt hij of zij naar onderzoeksbevindingen en de daaruit voortvloeiende aannames en waar nodig weerlegt hij deze met informatie die hem ter beschikking staat.

Een derde mogelijkheid om denkfouten tijdens een TGO-zaak te voorkomen is door verschillende hypothesen en scenario's te formuleren. Het formuleren van hypothesen en scenario's kan voorkomen dat informatie tijdens een rechercheonderzoek te eenzijdig wordt gepresenteerd. Bovendien helpt het formuleren van hypothesen en scenario's tegen het ontstaan van 'confirmation bias' en 'belief perserverance'. Het ontwikkelen van hypothesen en scenario's krijgt ook aandacht in PVOV. De taak van het ontwikkelen van hypothesen en scenario's wordt in PVOV duidelijker dan voorheen aan de tactisch analist toebedeeld. De tactisch analist is betrokken bij het ontwikkelen van 'what-if-scenario's' (Politie et al., 2005, p. 27). Bovendien krijgt hij een meer gekwalificeerde rol toebedeeld en wordt hij dichter tegen de teamleiding aan gepositioneerd (Politie et al., 2005, p. 27).

Naast het ontwikkelen van hypothesen en scenario's is een belangrijke vierde barrière tegen het ontstaan van denkfouten het evalueren van uitgewerkte scenario's. Bij het evalueren van de scenario's dient niet alleen oog te zijn voor bevestigende bewijzen. Zeker zo belangrijk zijn de tegenbewijzen en de uitgebleven bewijzen. Ook in PVOV is er aandacht voor het evalueren van scenario's. Ook PVOV gaat bij het evalueren niet alleen uit van het verifiëren van scenario's. In PVOV speelt ook het weerleggen van bewijs ten aanzien van scenario's een belangrijke rol. Het weerleggen van bewijs ten aanzien van scenario's is volgens PVOV zelfs de kern van de rol van de tactisch analist tijdens het opsporingsonderzoek (Politie et al., 2006b, p. 54, p. 63).

Een vijfde barrière tegen het ontstaan van denkfouten is het bevorderen van 'counterfactual thinking'. Dit tegen de feiten in redeneren is niet iets wat de mens graag doet, omdat we meestal op zoek gaan naar bevestiging van onze bevindingen. 'Counterfactual thinking' vraagt dat wij tegen onze eigen bevindingen in gaan redeneren. Zowel in PVOV als in het Programma Permanent Professioneel zijn maatregelen genomen die dit denken kunnen versterken. In PVOV is er aandacht voor reflectie (Politie et al., 2005, p. 19). Bij reflectie wordt het eigen oordeel, de eigen bevinding in twijfel getrokken. Reflectie is iets wat volgens PVOV in de dagelijkse werkprocessen dient plaats te vinden tijdens briefings, werkoverleggen, brainstormsessies en door middel van evaluatie achteraf. De teamleider speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van deze interne reflectie. Ook Permanent Professioneel ziet in reflectie een belangrijk instrument. Daarbij is de reflectiekamer een evaluatie-instrument waar dieper op zaken in kan worden gegaan (OM, 2010, p. 6).

Een laatste barrière tegen het ontstaan van denkfouten kan worden opgeworpen door bij de uiteindelijke formulering van het gekozen scenario in het procesdossier dit verhaal te toetsen aan de eerdere verslaglegging hierover. Bovendien dient bij het opstellen van het procesdossier niet alleen rekening te worden gehouden met bevestigende bewijzen voor het gekozen scenario, maar ook met de eventuele tegenbewijzen hiervoor. In PVOV wordt aandacht besteed aan de informatiehuishouding en de functionele eis om altijd de oorspronkelijke informatiebron te kunnen raadplegen. Daarnaast is het volgens PVOV van belang om bij de dossiervorming uit te gaan van het relevantie-criterium. Dit criterium houdt in dat ook stukken die een ander licht op de zaak kunnen werpen mee moeten worden genomen bij de dossiervorming (Politie et al., 2005, p. 26).

### Schema 3 Barrières tegen denkfouten

Barrières tegen denkfouten	Maatregelen PVOV en PP
1 Goede verslaglegging van informatie, besluitvorming en gedachtevorming.	In PVOV worden eisen gesteld aan de informatiehuishouding in een TGO-omgeving. Daarnaast dienen beslissingen en de gedachtevorming hierover in het afsprakenjournaal en het OM-journaal te worden vastgelegd.
2 Toetsen van ijkpunten door het raadplegen van verslagen en het raadplegen van de oorspronkelijke informatiebron.	Volgens PVOV dient de consistentie van gemaakte afspraken en beslissingen getoetst te worden door de ambtelijk secretaris. De tactisch analist toetst op zijn beurt de consistentie van gekozen onderzoeksrichtingen.
3 Het formuleren van verschillende hypothesen en scenario's zonder vooraf voorkeursscenario's bekend te maken.	In PVOV wordt de functie van de tactisch analist aangescherpt. De tactisch analist stelt hypothesen en scenario's op. Verder wordt de tactisch analist dicht tegen de teamleiding aan gepositioneerd.
4 Evalueren scenario's aan de hand van bevestigende bewijzen, tegenbewijzen en uitgebleven bewijzen.	Volgens PVOV bestaat de kern van de rol van de tactisch analist uit het weerleggen van bewijs ten aanzien van scenario's. Het is de taak van de tactisch analist om bewijs en aannames op hun consistentie te beoordelen.
5 Het bevorderen van 'counterfactual thinking' tijdens de opsporing en vervolging.	Volgens PVOV dient reflectie op en tussen elk niveau (strategisch, tactisch en operationeel) binnen de recherche plaats te vinden. In Permanent Professioneel is er aandacht voor de rol van de reflectiekamer als hulpmiddel voor de officier bij dilemma's en problemen in een zaak.
6 Gebruikmaken van oorspronkelijke verslaglegging voor het eindverhaal met betrekking tot het 'schuldige' scenario. Oog voor zowel de bevestigende bewijzen als tegenbewijzen.	In PVOV wordt als eis gesteld dat het altijd mogelijk moet zijn om terug te kunnen grijpen op de oorspronkelijke informatiebron. Daarnaast dient er bij de dossiervorming aandacht te zijn voor het relevantiecriterium.

#### 5.3.2 Barrières tegen groepsdenken

Naast het opwerpen van verschillende barrières tegen het ontstaan van denkfouten, is het ook mogelijk het ontstaan van groepsdenken tegen te werken (zie paragraaf 3.4.2). Een eerste mogelijkheid om groepsdenken te voorkomen, is het bevorderen van een klimaat waarin teamleden van de teamleiding ruimte krijgen om kritiek te uiten, ook waar nodig tegen de beslissingen

en oordelen van de teamleiding. In PVOV wordt van de teamleider verwacht dat deze in staat is binnen zijn eigen team tegenspraak en reflectie te organiseren (Politie et al., 2005, p. 16). Dit kan de teamleider doen door werkoverleggen en briefings te organiseren, brainstormsessies te houden en door evaluaties van de zaak achteraf (Politie et al., 2005, p. 19).

Daarnaast kan groepsdenken worden tegengegaan door een onpartijdige opstelling van de groepsleider. Dat betekent dat de groepsleider een zekere afstand moet bewaren van de groep en zich niet moet laten meeslepen door interne groepsprocessen. Volgens PVOV is het de taak van de teamleider om zich vanuit een objectieve en kritische positie te richten op de strategie en tactiek. Vanuit het OM dient ook de zaakofficier deze objectieve en kritische positie in te nemen. Daarbij bewaart de zaakofficier 'vanuit zijn magistratelijke rol, een professionele afstandelijkheid' (Politie et al., 2005, p. 25). Dat betekent dat de zaakofficier 'een zodanige afstand houdt tot het onderzoek en het onderzoeksteam, dat hij in staat is onbevangen te oordelen over alle in het geding zijnde belangen en de inhoud van het opsporingsonderzoek' (Politie et al., 2005, p. 5). Tegelijkertijd wordt in PVOV ook aangegeven dat deze afstand niet te groot kan worden omdat bij complexe zaken ook betrokkenheid van de zaakofficier noodzakelijk is.

Een derde mogelijkheid om groepsdenken te voorkomen is door een groep op te splitsen in kleinere groepen. Door een groep te splitsen kunnen bij de voorbereiding en evaluatie van bepaalde alternatieve scenario's verschillen van inzicht worden besproken. In PVOV is hier aandacht voor door bij TGO's uit te gaan van verschillende niveaus met elk hun eigen taak en functie. Zo worden op beleidsniveau de strategische beslissingen genomen door de stuurpleg. Op coördinatieniveau participeren de zaakofficier en de teamleider, aangevuld met de coördinatoren algemene tactiek, bijzondere tactiek, informatie en forensische opsporing. Op uitvoerend niveau treffen de teamleiding, de coördinatoren en de tactisch rechercheurs elkaar bij bijvoorbeeld briefings of brainstormsessies. Het is volgens PVOV de rol van de teamleiding om reflectie en tegenspraak tussen en binnen deze niveaus mogelijk te maken (Politie et al., 2006b, p. 55). Daarbij dienen op elk van deze niveaus en tussen deze niveaus verschillen van inzicht bespreekbaar te worden gemaakt. Om groepsdenken verder te voorkomen is het van belang dat een groepslid de koers van de groep kan bespreken met de eigen achterban buiten de groep. In Permanent Professioneel wordt een dergelijke voorziening aangeboden voor zaakofficiëren die betrokken zijn bij een TGO. Zo kunnen zaakofficiëren met hun bevindingen en vragen terecht bij het Bureau Recherche. Omgekeerd kan het Bureau Recherche de zaakofficiëren adviseren of coachen bij hun werkzaamheden (OM, 2010, p. 4).

Een vijfde mogelijke barrière tegen groepsdenken is het uitnodigen van experts die nog eens naar de zaak kijken. In Permanent Professioneel is hiervoor de voorziening van de reflectiekamer getroffen. Tijdens een reflectiekamer worden mensen van het OM (en soms ook de politie) uitgenodigd die

niet direct betrokken zijn bij een TGO. Samen met de zaakofficier kunnen zij de voortgang van een zaak bespreken, de belangrijke beslispunten door-nemen en ook kritisch reflecteren op genomen beslissingen. Hierop sluit aan een zesde barrière tegen het ontstaan van groepsdenken: het gebruik van tegensprekers door het OM en politie bij TGO's. Een tegenspreker is iemand van buiten het team die met een kritisch oog (als 'advocaat van de duivel') kijkt naar belangrijke ontwikkelingen en beslissingen in een zaak. Het is zijn taak om 'vanuit een bewust aangebrachte distantie fouten te voorkomen of te herstellen, al dan niet voortkomend uit groepsdenken' (Politie et al., 2006b, p. 16).

Een zevende barrière tegen groepsdenken is dat er extra aandacht moet zijn voor waarschuwingssignalen. Het OM heeft op basis van Permanent Professioneel een zicht-op-zaken-systeem ontwikkeld om kwetsbaarheden te kunnen signaleren. De zaken in dat systeem worden in het regionaal zaakoverleg besproken. Een verdere stap om mogelijke kwetsbaarheden uit te sluiten en een barrière op te werpen tegen groepsdenken is het houden van een tweede-kans-beoordeling. Indien er bij een TGO sprake is van een verdachte, kan een review ertoe dienen om grondig te beoordelen of er voldoende bewijs aanwezig is (Politie et al., 2005, p. 21-22). Ook als een TGO dreigt vast te lopen of de bewijspositie zeer zwak is, kan een review helpen om vast te stellen of alle onderzoekslijnen voldoende zijn onderzocht (Politie et al., 2005, p. 21).<sup>36</sup>

36 Omdat uit gesprekken bij politie en OM is gebleken dat reviews zeer uitzonderlijk plaatsvinden en daarmee niet of nauwelijks een rol spelen in de dagelijkse TGO-praktijk zal dit rapport verder niet ter sprake komen.

**Schema 4** **Barrières tegen groepsdenken**

Barrières tegen groepsdenken	Maatregelen PVOV en PP
1 De groepsleider bevordert interne kritiek, ook op zijn eigen oordelen.	Volgens PVOV moet de teamleider een continue vorm van reflectie binnen een TGO bevorderen door middel van het organiseren van werkoverleggen, briefings, brainstormsessies en een evaluatie achteraf.
2 De groepsleider moet zich onpartijdig opstellen en niet al aan de start van een onderzoek zijn voorkeur bekend maken.	De teamleider richt zich volgens PVOV vanuit een objectieve en kritische positie op de strategie en tactiek. Vanuit het OM heeft de zaakofficier deze objectieve en kritische rol. Belangrijk daarbij is volgens PVOV de 'betrokken distantie' van de zaakofficier.
3 Splits de groep op in kleinere groepen, ook bij de voorbereiding en evaluatie van voorgestelde alternatieven, om zo verschillen van inzicht te bespreken.	In PVOV wordt een onderscheid gemaakt tussen beleidsniveau, coördinatie-niveau en uitvoerend niveau. Tussen en binnen deze niveaus moet de teamleiding tegenspraak en reflectie stimuleren.
4 De koers van de groep bespreken met eigen achterban buiten de groep en de reacties van de groep ter sprake brengen.	Op grond van Permanent Professioneel hebben zaakofficiëren de mogelijkheid om hun bevindingen terug te koppelen en bespreekbaar te maken in de eigen organisatie bij het Bureau Recherche.
5 Af en toe moeten experts van buiten de groep worden uitgenodigd om aan de discussies in de groep deel te nemen.	In Permanent Professioneel is er aandacht voor de reflectiekamer. In de reflectiekamer worden afhankelijk van de aard van een TGO mensen die niet rechtstreeks betrokken zijn bij een TGO, uitgenodigd voor overleg om te reflecteren op belangrijke beslispunten in een zaak.
6 Ten minste één persoon moet optreden als 'advocaat van de duivel'.	Op grond van PVOV dienen volgens het TGO-criterium tegensprekers zowel bij het OM als bij de politie te worden ingezet. De tegenspreker maakt zelf geen onderdeel uit van het TGO-team.
7 Extra aandacht voor mogelijke waarschuwingssignalen van organisaties waarmee wordt samengewerkt.	Bij het OM dient volgens Permanent Professioneel met een zicht-op-zaken-systeem te worden gewerkt. In het regionaal zaakoverleg kunnen vervolgens kwetsbaarheden worden besproken.
8 Voordat een definitief besluit wordt genomen dient er een 'tweede-kans-beoordeling' te worden gemaakt.	Op basis van PVOV kan er besloten worden om een review te doen. Indien een verdachte in beeld is, kan een review helpen bij het grondig beoordelen of er voldoende bewijs aanwezig is.

**5.3.3** ***Barrières tegen disbalans in opsporingsonderzoeken***

In het voorgaande is in kaart gebracht of de maatregelen uit PVOV en PP aansluiten bij de in de theorie aangedragen barrières tegen tunnelvisie. Hieruit is gebleken dat er parallellen aanwezig zijn tussen de maatregelen en de theorie. Interessant is ook om te zien of de maatregelen een tegenwicht hadden kunnen bieden bij het ontstaan van tunnelvisie in de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord. Bij zowel de zaak Ina Post als de Schiedammer Parkmoord was er sprake van een zekere disbalans ten aanzien van een aantal organisatorische en inhoudelijke aspecten van het rechercheonderzoek (zie paragraaf 4.4). Door deze disbalans werden denkfouten en het groepsdenken niet gecorrigeerd. Achteraf is het onmogelijk om vast te stellen of de

maatregelen uit PVOV en PP in deze twee zaken tunnelvisie hadden kunnen voorkomen. Wel kan hier in kaart worden gebracht of de maatregelen voor een bepaalde balans hadden kunnen zorgen ten aanzien van de organisatorische en inhoudelijke aspecten in beide strafzaken. In schema 5 wordt per organisatorisch en inhoudelijk aspect aangegeven hoe de disbalans door de invoering van maatregelen uit PVOV en PP kan worden geneutraliseerd.

### Schema 5 Barrières tegen organisatorische en inhoudelijke disbalans

Zaak Ina Post	Schiedammer Parkmoord
A1 Dominante houding enkele teamleden. Twijfels worden niet geuit. Kritiek wordt niet gewaardeerd.	A1 Latente houding teamleden. Ruimte om twijfels te uiten. Deze ruimte wordt niet gepakt.
<i>Maatregel PVOV of PP:</i>	
Teamleider moet een continue vorm van reflectie binnen TGO's bevorderen door middel van werkoverleggen, briefings, brainstormsessie en evaluaties. Tussen coördinatie niveau en uitvoerend niveau dient reflectie plaats te vinden.	
A2 Te weinig inhoudelijke sturing door teamcoördinator. 'Taak uitvoeren, geen discussie.' Teamleider op afstand.	A2 Brede inhoudelijke sturing door teamleider. Deze sturing valt op cruciaal moment weg.
<i>Maatregel PVOV of PP:</i>	
Beslissingen en gedachtevorming dienen te worden vastgelegd. Consistentie van de genomen beslissingen wordt getoetst door de ambtelijk secretaris. Teamleider wordt tegengesproken door de tegenspreker.	
A3 Te weinig betrokken officier van justitie. Officier is weinig kritisch en heeft heilig geloof in het team.	A3 Zeer betrokken officier. Officier sleept team mee in eigen overtuiging.
<i>Maatregel PVOV of PP:</i>	
De officier van justitie zorgt voor een 'betrokken distantie' richting het rechte team. Door het organiseren van reflectiekamers krijgt een officier reflectie op bepaalde dilemma's in het rechte onderzoek. De officier van justitie wordt tegengesproken door tegenspreker.	
B1 Overschatting van de waarde van belastende informatie. Er vindt geen verificatie van bewijsmateriaal plaats.	B1 Onderschatting van de waarde van ontlastende informatie. Ontlastende informatie wordt genegeerd.
<i>Maatregel PVOV of PP:</i>	
Eisen aan informatiehuishouding. Waardevrij vastleggen van informatie. Oorspronkelijke informatiebron is op elk moment beschikbaar. Toetsen van besluitvorming en aannames over onderzoeksrichtingen op consistentie door ambtelijk secretaris en tactisch analist.	
B2 Te weinig informatie beschikbaar. Een smalle onderzoeksoriëntatie. Weinig informatiezoekend gedrag.	B2 Te veel informatie. Een brede onderzoeksoriëntatie. Verenging onderzoek als verdachte in beeld komt.
<i>Maatregel PVOV of PP:</i>	
Tactisch analist stelt hypothesen en scenario's op. Het is de taak van de tactisch analist om aannames over onderzoeksrichtingen te beoordelen en te toetsen.	
B3 Geen kritische bemoeienis door officier van justitie bij samenstelling van eindproces-verbaal.	B3 Eenzijdige bemoeienis door officier van justitie bij samenstelling eindproces-verbaal.
<i>Maatregel PVOV of PP:</i>	
Aandacht van dossiermaker voor het relevantie criterium bij dossiervorming.	
Al in een vroeg stadium heeft de officier een rol bij de samenstelling van het dossier. Hierover heeft de officier overleg met de dossiermaker en de teamleider.	

Op basis van schema 5 kan niet worden vastgesteld of de maatregelen uit PVOV en PP in de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord tunnelvisie hadden kunnen voorkomen. Wel laat het zien dat de maatregelen voor een bepaalde organisatorische en inhoudelijke balans hadden kunnen zorgen waardoor er betere voorwaarden aanwezig zouden zijn geweest om tunnelvisie te voorkomen. Of de maatregelen in de praktijk daadwerkelijk voorwaarden kunnen scheppen om tunnelvisie te voorkomen, is afhankelijk van de mate waarin de maatregelen uit PVOV en PP volgens de vooraf bedachte plannen zijn geïmplementeerd (zie 'implementation fidelity' in paragraaf 2.1) en uiteindelijk ook als zodanig worden uitgevoerd. Zowel dit implementatieproces als ook het uitvoeringsproces zullen onderwerp zijn van de volgende hoofdstukken.

#### **5.4 Slot**

In dit hoofdstuk is uitgebreid verslag gedaan van de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolging en het Programma Permanent Professioneel. Uit de analyse van beide programma's blijkt dat er parallellen bestaan tussen de in de theorie voorgestelde barrières tegen het ontstaan van tunnelvisie en de voorgestelde maatregelen in de programma's. Of daarmee de maatregelen in de praktijk ook voldoende waarborgen bieden om denkfouten en groepsdenken tegen te gaan, blijft de vraag. Om dichterbij een antwoord op deze vraag te komen, wordt in hoofdstuk 6 beschreven hoe de implementatie van het Programma Versterking Opsporing en Vervolging en het Programma Permanent Professioneel in drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten is verlopen. Aandacht vanuit PVOV gaat uit naar het TGO-raamwerk en de functies, rollen en opleidings- en ervaringseisen (categorie-één-maatregelen) die daarmee verband houden. Voor PP wordt gekeken naar de functies en de rollen die verband houden met het Bureau Recherche. Op zichzelf kunnen deze functies en rollen tunnelvisie in de opsporing en vervolging niet voorkomen. Toch bepalen zij de inrichting en uitvoering van drie processen die een rol spelen bij het al dan niet ontstaan van tunnelvisie:

- 1 Het eerste proces betreft het proces rond informatieverzameling, informatieanalyse en dossiervorming (categorie-twee-maatregelen). Dit proces wordt beschreven in hoofdstuk 7. Elk TGO krijgt te maken met een bulk van informatie. De omgang met deze informatie, de aannames en onderzoeksrichtingen die daaruit voortvloeien en de uiteindelijke verwerking daarvan in het onderzoeksdossier is cruciaal voor het al dan niet kunnen voorkomen van tunnelvisie.
- 2 Zeker zo belangrijk, en ook in lijn hiermee, is het tweede proces rond sturing en besluitvorming (categorie-drie-maatregelen). Dit proces wordt beschreven in hoofdstuk 8. De sturing en besluitvorming die op verschil-



lende niveaus bij politie en OM plaatsvinden, zijn richtinggevend voor de keuzes die in het informatieproces worden gemaakt. Daarmee bepaalt het sturings- en besluitvormingsproces de focus van het onderzoek en is het van invloed op het al dan niet betreden van de juiste of verkeerde onderzoekstunnel.

- 3 Om uiteindelijk niet de verkeerde onderzoekstunnel te betreden en erin te blijven is het van belang dat tijdens zowel het informatieproces als ook het besluitvormingsproces reflectie en tegenspraak kunnen ontstaan (categorie-vier-maatregelen). Dit proces van reflectie en tegenspraak wordt in hoofdstuk 9 beschreven. Door reflectie en tegenspraak toe te passen is het mogelijk om denkfouten en groepsdenken in het informatie- en besluitvormingsproces tegen te gaan.



## 6 Implementatie maatregelen bij politie en OM

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe in drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten is omgegaan met de implementatie van de organisatorische kaders die aan zowel het Programma Versterking Opsporing en Vervolg (PVOV) als ook het Programma Permanent Professioneel (PP) ten grondslag liggen. Deze kaders zeggen iets over de organisatiestructuur rondom TGO's en de daarbij behorende functies en rollen. De vraag die in dit hoofdstuk daarbij centraal staat, is of de drie politie-eenheden en de drie arrondissementsparketten conform de programma's invulling aan deze organisatorische kaders geven (onderzoeksvraag 4). Worden de functies en de rollen zoals deze zijn beschreven in beide programma's, ook als zodanig ingevuld? Wordt er mogelijk afgeweken van de organisatorische kaders zoals deze in beide programma's zijn beschreven? En zo ja, waarom wordt er afgeweken? Eerst wordt in dit hoofdstuk kort ingegaan op hoe de implementatie van PVOV en PP op landelijk niveau in gang werd gezet (paragraaf 6.1). Daarna worden voor de drie politie-eenheden (paragraaf 6.2) en de drie arrondissementsparketten (paragraaf 6.3) afzonderlijk de ontwikkeling en de stand van zaken ten aanzien van de implementatie van PVOV en PP uiteengezet. Aan de hand hiervan kan een beeld worden verkregen van de mate waarin de geïmplementeerde maatregelen overeenkomen met wat het programma voor ogen had (zie paragraaf 2.1 over 'implementation fidelity'). Uiteindelijk zal in het conclusiehoofdstuk in kaart gebracht worden welke factoren van invloed zijn geweest op de implementatie van PVOV en PP (zie paragraaf 11.3).

### 6.1 Implementatie PVOV en PP

De implementatie van de maatregelen uit het Programma Versterking Opsporing en Vervolg was gezien de omvang van de maatregelen een intensieve operatie. Toen het programma in 2005-2006 werd ontwikkeld, waren er 25 regionale korpsen en 19 arrondissementsparketten waar deze maatregelen geïmplementeerd moesten worden. Voor de politie werden door het Programmabureau Versterking Opsporing (PVO) tussen 2007 en 2010 jaarlijks implementatieaudits gehouden om de stand van zaken ten aanzien van de implementatie van de maatregelen in alle korpsen in beeld te brengen (PVO, 2007, p. 1). Daarnaast heeft het Programmabureau vanaf 2008 product-evaluaties en TGO-reflecties gehouden 'om zicht te krijgen en te houden op de werking [van PVO-producten en PVO-processen] en de eventuele noodzaak om aanpassingen te plegen' (PVO, 2010, p. 19). Bij het OM werden auditteams ingericht waaraan ook rechercheofficiërs deelnamen (College van procureurs-generaal, 2007, p. 13). In deze audits werden gerichte vragen gesteld over de invoering van de verplichte maatregelen. Daarnaast werden er visitatierondes gehouden waarin ruimte was om te praten over de beleving binnen de parketten ten aanzien van maatregelen, de 'best practices' en de

knelpunten bij de implementatie (College van procureurs-generaal, 2007, p. 13).

‘Eigenlijk is het bijna [...] als een militaire operatie geïmplementeerd. Periodiek audits. Vrij sterk toezicht. Rode, oranje en groene lampjes en een echte auditororganisatie die langs de implementatie meeliep en waar ook in de driehoek ook lokaal verantwoording over werd afgelegd.’  
(Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

‘De kerngroep is nog een tijd in beeld gebleven en die bleef verantwoordelijk voor de implementatie. Toen is het Programmabureau Versterking Opsporing erbij gekomen van de politie om te helpen in alle korpsen. Bij het OM waren het de rechercheofficieren met de hoofdofficieren die verantwoordelijk waren.’ (Lid Kerngroep Verbeterprogramma)

Bij de implementatie van de maatregelen uit Permanent Professioneel heeft het Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten (LTVK) een belangrijke rol gespeeld. Dit kleine team heeft als taak gehad om de parketten te helpen bij zowel het implementeren van Permanent Professioneel als ook bij de verdere ontwikkeling van een aantal kwaliteitsinstrumenten (OM, 2010, p. 7). Van belang daarbij was het dusdanig disciplineren van de implementatie dat binnen de parketten op een eenduidige manier wordt gewerkt. Daartoe werden door het LTVK ‘roadshows’ door het land gehouden om te zorgen dat ieder parket een eigen Bureau Recherche inrichtte, een zicht-op-zaken-systeem conform de landelijke standaard invulde en zaaksoverleggen en reflectiekamers organiseerde. Ook inhoudelijk heeft het LTVK geprobeerd behulpzaam te zijn door zelf bijvoorbeeld reflectiekamers bij te wonen. Daarbij werd naast de invulling van de reflecties ook gekeken naar cultuuraspecten. Heel nadrukkelijk was het daarbij de opzet van het LTVK dat er in de ontwikkeling bij de parketten aandacht was voor de balans tussen enerzijds het respecteren van de professionaliteit van de officier van justitie, en anderzijds de noodzaak van collegiale reflectie (OM, 2010, p. 7).

‘We hebben steeds roadshows gehad. Rechercheofficieren zijn voor ons het belangrijkste aanspreekpunt, omdat zij de verantwoordelijkheid hebben voor de vakinhoudelijke kwaliteit. Van daaruit [...] werd gestimuleerd dat ieder parket daarmee aan de gang ging. Dus dat ieder parket zijn Bureau Recherche inricht, zijn zicht-op-zaken-systeem conform de landelijke standaard vult, zaaksoverleggen houdt en reflecties houdt. Dat hebben we getraptd gedaan met een aantal bijeenkomsten. Eerst een introductiebijeenkomst, waarbij wij ons voorstellen en vertellen wat de bedoeling is van Permanent Professioneel en wat er moet gaan komen. Daarna moeten de parketten gewoon zelf aan de gang en komen wij monitoren, zowel door mee te reflecteren als zaaksoverleggen bij te wonen. Dat heeft

ertoe geleid dat wij van alle parketten een eerste en een tweede foto gemaakt hebben: “Hoe staan jullie erbij?” De eerste foto was nog wat gemankeerd in die zin dat er nogal verschillende tempo’s waren waarin mensen met de ontwikkelingen bezig waren. De tweede foto gaf echt aan dat overal de harde instrumenten geland zijn en gehanteerd worden.’ (Lid Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten)

Uit het voorgaande blijkt dat vanuit zowel politie (door het Programmabureau Versterking Opsporing) als vanuit het OM (door het LTVK) de afgelopen jaren vele inspanningen zijn gedaan om de maatregelen uit PVOV en PP binnen de eigen organisatie te implementeren. Hierover zijn enkele evaluatierapporten geschreven. Doel van dit hoofdstuk is om te laten zien wat die implementatie in de praktijk heeft betekend voor politie en OM. Hoe is invulling gegeven aan maatregelen uit de programma’s? En waar werd er afgeweken van de kaders zoals deze in PVOV en PP zijn neergelegd?

## **6.2 Stand van zaken bij drie politie-eenheden**

In het voorgaande is kort ingegaan op hoe de implementatie van PVOV en PP op landelijk niveau in gang werd gezet. In deze paragraaf wordt specifiek voor de drie onderzochte politie-eenheden beschreven hoe daar het TGO-raamwerk, met de bijbehorende functies, rollen en opleidings- en ervarings-eisen, is geïmplementeerd en wat dit heeft betekend voor de politieorganisatie. Eerst wordt een beeld geschetst van de ontwikkelingen binnen de korpsen in de eerste jaren na het verschijnen van PVOV (paragraaf 6.2.1). Daarna wordt de huidige situatie ten aanzien van het TGO-raamwerk geschetst (paragraaf 6.2.2). Daarbij wordt gekeken welke invloed de samenvoeging van de korpsen tot de nieuwe politie-eenheden heeft gehad op de wijze waarop invulling aan het TGO-raamwerk wordt gegeven. Vervolgens wordt in kaart gebracht hoe het binnen de drie politie-eenheden met de opleiding en certificering van VKL- en VKU-leden is gesteld (paragraaf 6.2.3). Deze paragraaf sluit af met een beschrijving van de wijze waarop TGO’s in de praktijk bij de politie worden opgestart (paragraaf 6.2.4). De wijze waarop in de opstartfase van een TGO politiepersoneel wordt aangeleverd, bepaalt of en hoe bepaalde functies en rollen invulling krijgen binnen een TGO.

### **6.2.1 Ontwikkelingen na Posthumus**

De komst van PVOV niet lang na het verschijnen van het evaluatierapport van de Commissie-Posthumus in 2005, heeft voor de voormalige politieregio’s op het terrein van TGO’s veel veranderingen met zich meegebracht. Er waren regio’s die deze veranderingen in de navolgende jaren relatief snel oppakten, andere regio’s bleken meer moeite te hebben om invulling te geven aan de

maatregelen. In dit onderzoek is in elk van de drie politie-eenheden aan politiemensen gevraagd hoe in de voormalige regio's de ontwikkelingen na Posthumus en de komst van PVOV zijn verlopen. Van de zeven voormalige regio's waren er vijf die relatief voortvarend PVOV hebben opgepakt. In deze regio's werd het vaak als een kans gezien om veranderingen door te voeren. Eén van de regio's heeft zelfs meegewerkt in de ontwikkeling van de TGO-raamwerkregeling en probeerde ook 'voor in de kar te zitten' als het ging om het invulling geven aan de TGO-structuur. Ook greep een aantal regio's de kans om rechercheurs naar opleidingen te sturen. Daarnaast werd er nieuw personeel aangenomen om de 'implementatie van alle TGO-gerelateerde werkprocessen' in gang te zetten. Bovendien werden teamleiders vrijgesteld voor het geven van leiding aan een TGO-onderzoek.

'Wij hebben een baas gehad bij de recherche, die heeft gelijk [...] alles heel voortvarend geïmplementeerd. Zowel de organisatie als de bijbehorende opleidingen. Daar is hij echt heel stevig mee aan de gang gegaan.' (Coördinator bijzondere tactiek, politie-eenheid B, voormalige regio B1)

'Toen kwam in [2005] het PVOV-verhaal. Dat was onze blauwdruk eigenlijk. [...] Dus dat is toen aangepast door ondergetekende. [...] Wij zaten altijd vooraan in die kar.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

'Wij zijn toen gelijk begonnen. Wij waren de eerste groep die opgeleid ging worden. [...] Daar hebben wij ons voor opgegeven toen, als heel TGO. Wij hadden vier teams. In die teams zaten mensen van hetzelfde plui-mage.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

'Vanuit PVOV-gelden hebben we een aantal formatieplaatsen extra "gewonnen" en daar ben ik onder andere voor aangesteld als vrijgesteld teamleider TGO. Ik kreeg niet alleen de rol om TGO's te leiden, maar ik was ook verantwoordelijk voor de implementatie van alle TGO-gerelateerde-processen, waaronder kijken naar kwaliteiten, opleidings-niveau, certificering, maar ook de ontwikkeling van functies, zoals ambte-lijk secretaris.' (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

De regio's die PVOV relatief snel omarmden, kregen hiervoor bevestiging in de audits die door het Programmabureau Versterking Opsporing (PVO) werden gehouden. Eén teamleider vertelde dat zijn regio een beoordeling 'met een gouden randje' kreeg voor de implementatie van de maatregelen uit PVOV. Een andere teamleider vertelde in de interviews dat in zijn regio 'de drive' aanwezig was om 'groene lampjes te scoren' op de maatregelen uit PVOV die nog onvoldoende werden ingevuld. Ondanks deze 'drive' en wil om PVOV te volgen, ging de implementatie niet altijd vanzelf. Eén teamleider

geeft aan dat ondanks dat zijn regio PVOV snel probeerde in te voeren, dit wel gepaard ging met interne ‘worstelingen’. PVOV gaf volgens deze teamleider een ‘behoorlijke opleidingsdruk’. Collega’s moesten naar een opleiding en volgden cursussen terwijl ondertussen de TGO-zaken moesten worden opgepakt.

‘En ik weet nog toen [onze regio] klaar was, toen hebben we nog een audit gehad van [PVO]. Nou, dat was er echt een met een gouden randje. [...] Uiteraard op het alarmeringssysteem bleven wij wat achter, omdat wij gewoon heel klein waren. We kenden geen piketregelingen, dus daardoor scoorden we wat minder, maar voor de rest hebben we het echt zo ingevoerd zoals de bedoeling was.’ (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

‘Dan zie je ook dat er vanuit de divisieleiding druk komt op de zittende generatie om die opleidingen te volgen, anders is het exit, letterlijk. Het was meer de “drive” om de groene lampjes te scoren en we zijn ook gemonitord door het PVO.’ (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

‘Audits had je regelmatig, waaraan je moest voldoen en dan had toch iedereen zoiets van ja maar dan willen we wel graag goed scoren.’ [...] ‘Ik denk dat wij samen met een paar andere korpsen één van de betere waren. Niet op alle fronten. We hebben ook op onderdelen niet zo goed gescoord. Maar het gaat hier om TGO’s en daar scoorden we goed op.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

‘Je zag wel dat het redelijk snel werd overgenomen. Met alle worstelingen die daarbij kwamen. [...] Omdat het een behoorlijke opleidingsdruk gaf. Omdat je met heel veel certificering zat. En dat je gewoon zag dat het in de tijd wegliep [...] ook in de verhouding van opleiden en zaken draaien.’ (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B1)

Tegenover de vijf regio’s die PVOV relatief voortvarend oppakten, staan twee regio’s (van de in totaal zeven regio’s) die hier duidelijk meer moeite mee hadden. Dit kwam ook naar voren in de audits die PVO in deze regio’s hield. Bij verschillende audits van PVO scoorden deze regio’s ‘op een aantal punten onder de maat’.

‘PVO heeft hier regelmatig met rode konen rond gelopen, dat klopt niet en dat klopt niet. Dan ging het om vinkjes. Daar hebben we toch regelmatig rood gescoord. En ja, dan zijn het verbeterpunten ongetwijfeld. Maar die harde testen daar zijn we niet zo goed in geweest.’ (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

‘Wij werden natuurlijk ook ge-audit en dan scoorden wij altijd standaard op een aantal punten natuurlijk onder de maat. En dat kreeg je elk jaar weer terug dat je onder de maat scoorde.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

Verscheidene argumenten worden aangedragen waarom PVOV in deze twee regio’s aanvankelijk niet goed van de grond kwam. De overgang van RBT’s (Recherche Bijstand Teams) naar TGO’s bleek niet voor elke regio makkelijk. Zo bleef één regio een lange tijd de oude RBT’s omarmen. De *‘oude teamleiders’* hielden graag vast aan hoe zij hun werk deden in de RBT-tijd. Deze *‘oude teamleiders’* werden in de nieuwe TGO-structuur coördinator algemene tactiek, maar hielden daarbij vast aan hun oude taak. De nieuwe teamleiders daarentegen werden in de praktijk niet altijd vrijgesteld voor TGO’s en hadden vaak daarnaast andere leidinggevende taken. Pas veel later werden deze nieuwe teamleiders vrijgesteld om ook de *‘doorontwikkeling’* van PVOV te bevorderen.

‘Wat ik zelf denk dat er aan de hand was, was dat de tactische coördinatoren dat waren eigenlijk de oude teamleiders. Die deden graag nog de dingen die ze altijd deden. Dus het was een soort RBT-nieuwe-stijl. En daarover was een tactische schil gebracht, waar een afdelingschef van de recherche [als] TGO-teamleider [werd ingezet]. Maar [een] hele sterke factor was nog steeds de tactische coördinator. [Zij waren] de oude RBT-teamchefs en [zij deden] het graag nog op die manier.’ (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

‘[Als afdelingschef] had ik als bijtaak TGO-teamleider. En dat is later wel gebleken [...] dat dat eigenlijk niet haalbaar is. Als je een TGO goed wilt draaien dan is dat zeker in het begin toch wel een dagtaak. [...] Het vraagt wel dermate veel energie en inzicht, dat je dat eigenlijk niet als bijtaak kunt doen. [...] En hier is denk ik in 2009 wel het besef ontstaan dat dat zich niet in één persoon kon verenigen. Dus toen is er een keuze gemaakt om vijf TGO-teamleiders echt vrij te maken voor het doen van onderzoeken. [...] Het had ook wel te maken met een stuk doorontwikkeling, die nodig was. Zowel in de processen, als in de structuren, als in de cultuur, die nog wel wat bijgeschaafd mocht worden.’ (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

Naast het vasthouden aan de oude RBT’s was er bij de regio’s ook sprake van een bepaald pragmatisme in de omgang met PVOV. Niet overal werd druk gevoeld om conform PVOV te werken. Een ambtelijk secretaris had bij haar komst in een regio bijvoorbeeld het gevoel dat PVOV als *‘een advies’* werd gezien, dat niet direct hoefde te worden overgenomen. Een teamleider van een andere regio geeft aan dat de korpsleiding *‘accepteerde’* dat er werd afge-



weken van het TGO-raamwerk. Tegelijkertijd is het pragmatisme in de omgang met het TGO-raamwerk mogelijk te verklaren doordat het TGO-raamwerk met al zijn functies en rollen niet helder zou zijn beschreven. Er was volgens een teamleider ruimte voor de regio's om zelf invulling te geven aan die functies en rollen, juist vanwege het gebrek aan '*kaders*' daarvoor.

[Werd het TGO-raamwerk opgetuigd zoals dat moest of werd er ook van afgeweken?] 'Daar werd wel van afgeweken. Daar werd wel pragmatisch mee omgegaan.' (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

'En toen merkte ik wel dat ze zeggen: "PVOV is allemaal wel leuk en aardig, maar het is maar een advies en we hoeven daar verder niet zoveel mee te doen."' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

'Omdat de raamregeling het zo schreef, was het zo en moest het zo. Terwijl de omstandigheden wel eens maken dat je andere keuzes moet maken. En dat ondanks het feit dat je in de gedachte van de raamregeling dit toch optimaal probeerde in te vullen.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

'De regeling en het raamwerk ligt er. Alleen een echte inhoudelijke beschrijving van de rollen en hoe het opsporingsproces er uitziet binnen zo'n TGO, daar moet je echt naar zoeken, dat is nooit beschreven. En nou ben ik ook niet diegene van ze moeten me alles voorschrijven, want ruimte krijgen dat is ook prettig. Maar daar vind ik wel dat daar weinig kaders voor waren, wat mij betreft.' (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

Als aanvullend argument voor een afwijkende houding ten opzichte van PVOV wordt ook aangedragen dat er door PVOV nieuwe functies in het leven werden geroepen, die een extra personele belasting gingen vormen, terwijl dat niet per definitie '*meer handen aan het bed*' betekende. In een regio met een groot aantal TGO's op jaarbasis werd dit argument gebruikt. Vooral de extra functies die PVOV in het leven heeft geroepen voor de verslaglegging (door de ambtelijk secretaris) en het tegenspreken (door de tegenspreker) in het TGO werden daarbij niet gezien als '*meer handen aan het bed*'. Dit heeft ertoe geleid dat er in deze regio werd getracht om de personele omvang van een TGO te beperken tot die functies en rollen die wel handen aan het bed betekenden.

'Men vond dat toch een te grote belasting voor de inzet. Met andere woorden: het worden wel heel erg veel mensen die uiteindelijk niet de handjes aan het bed betekenden en die allemaal in de verslaglegging ingevlogen

worden, tegenspreken. Kortom, er zat een filosofie achter die wellicht goed is als je één of twee [TGO's] per jaar hebt, maar als je er in een jaar tientallen hebt, dan wordt de belasting toch wel heel erg groot, dus men heeft aan alle kanten geprobeerd om de omvang van zo'n team toch te beperken.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

Meerdere regio's (ook de regio's die voortvarend aan de slag gingen met PVOV) hadden moeite om bepaalde functies en rollen conform PVOV in te vullen. In de eerste jaren na PVOV hadden de regio's vooral moeite om invulling te geven aan de rol van de ambtelijk secretaris en de tactisch analist. Deels had dit ermee te maken dat het even duurde voordat de mensen de opleiding hadden afgerond. Deels kwam het ook omdat er onduidelijkheid bestond over de rol van de ambtelijk secretaris en tactisch analist. Het waren nieuwe functies die men nog niet kende. De rol van de ambtelijk secretaris werd in de beginjaren vaak vervuld door medewerkers die het werk erbij deden. In één van de regio's werd bijvoorbeeld een onderzoeker uit de VKU ingezet om vooral te 'notuleren' bij VKL-overleggen. In een andere regio werden beleidsmedewerkers ingezet om bij de VKL-overleggen notities te maken. Daarnaast kwam het voor dat teamleiders zelf zorgdroegen voor de invulling van het afsprakenjournaal.

'Naar ik meen was ook de rol van ambtelijk secretaris niet altijd even goed vervuld, in de zin dat het vaak een onderzoeker was uit de VKU [...] die dan ook ambtelijk secretaris was en niet een vrijgemaakt iemand die dat deed. [...] Ik heb in het verleden gezien dat dat gebeurde, dus die rollen waren niet altijd even goed ingedeeld. Dat was in het begin in 2009 of 2010. Nog voordat wij een vaste VKL kregen.' (Tactisch analist, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

'Uiteindelijk zijn er bij de laatste TGO's steeds ambtelijk secretarissen ingezet. [...] En daarvoor waren er twee medewerkers en het enige wat zij deden was dat als er VKL-overleggen waren dan gingen zij notuleren. En daar maakten zij verslag van en dat stuurden zij dan naar iedereen op. [...] Zij hadden een beleidsfunctie voor de divisie recherche toen nog. En naast hun gewone werkzaamheden, het hele beleid waar ze het gewoon ontzettend druk mee hadden, deden ze [het werk van de] ambtelijk secretarissen in TGO's erbij. Dat betekent dat als er een VKL-overleg was dat zij er dan ook bij zaten en dat zij dan een verslag maakten van wat er allemaal werd gezegd.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

'Dat is ook wel de reden geweest dat [de ambtelijk secretaris] hier een tijd niet van de grond kwam, omdat ze zo iets hadden van: "Dat is iemand die is notulist en we hebben een aantal teamleiders die heel goed zelf hun

notulen kunnen maken.” (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

‘De teamleider pakte taken van de ambtelijk secretaris op; het maken van een afsprakenjournaal van zijn eigen afspraken. Alle coördinatoren hielden hun eigen afspraken bij. Er was dus een aantal mensen die het journaal vulde.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

Ook heeft het veel inspanning gevergd om de rol van de tactisch analist conform PVOV ingevuld te krijgen. Dit heeft met de opleiding te maken, waardoor het *‘even heeft geduurd’* voordat opgeleide tactische analisten beschikbaar waren. Sommige regio’s hebben na een aantal jaren personeel van buiten de organisatie aangetrokken om zo de positie van de tactisch analist te kunnen invullen. De rol van tactisch analist werd soms door net afgestudeerde recherchekundigen ingevuld, in een enkel geval ook door bijvoorbeeld een afgestudeerde criminoloog.

‘Nadat ze uiteindelijk allemaal opgeleid waren, want dat heeft even geduurd, want ze moesten natuurlijk van operationeel analist [tactisch] analist worden. Dat is toch een wat ander niveau en ook met andere taken. Zodra daar voldoende mensen van waren, zijn die vanaf dat moment ook ingezet.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

‘Nee, [de tactisch analist] dat bestond niet. Het was wel zo dat ze er inmiddels bekend mee waren, want inmiddels begon dat balletje natuurlijk te rollen vanuit PVOV. Dus ze waren wel bekend met het begrip, maar ze hadden het nog niet. Toen ik hier werd aangenomen was dat ook de mededeling: “We willen je graag hebben, maar we hebben het nog niet, dus je moet het helemaal opnieuw opzetten.” Dus daar ben ik toen in 2009 opnieuw begonnen om het hier op te zetten.’ (Tactisch analist, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

‘Nou, ik heb toen vrij snel binnen mijn buurregio’s even geïnformeerd wie zich met tactische analyse bezighoudt. Maar dat bleek nog in de kinderschoenen te staan. Toen heeft [één van de regio’s na een gesprek] vrij snel iemand aangenomen.’ (Tactisch analist, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

‘Wij hadden één operationeel analist. En één tactisch analist. En daar moesten we het mee doen. Toen we begonnen hadden we eigenlijk alleen een operationeel analist die in een opleidingstraject voor tactisch analist zat. En na een paar jaar heb ik iemand van buitenaf aangenomen die

tactisch analist was. Uit een ander korps.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

Er zijn regio's geweest die helemaal geen of slechts beperkt invulling gaven aan de functie van de tactisch analist. In deze regio's gebeurde het dat de rol van de tactisch analist bijvoorbeeld werd 'ondergebracht' bij de operationeel analist. Vaak hield dit in dat naast alle werkzaamheden rond het opstellen van relatieschema's en tijdlijnen er ook hypothesen en scenario's door de operationeel analist moesten worden opgesteld. Ook kwam het in de praktijk voor dat de ambtelijk secretaris 'ter verbreding' van het eigen takenpakket hypothesen en scenario's ging opstellen.

'Maar binnen [een andere buurtregio] is het eigenlijk nooit echt van de grond gekomen en daar hebben ze meer de visie gehad altijd: "De operationeel analist doet dat er een beetje bij." Dus daar was het meer ondergebracht bij operationele analyse en dan als een soort extra taak.' (Tactisch analist, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

'Waarbij ik moet zeggen, dat wij heel vaak geen tactisch analisten hebben gehad. Omdat het hier ontbreekt aan tactisch analisten. Wat je hier wel ziet is operationeel analisten, maar nooit tactisch analisten.' (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

'Wij hadden de tactisch analist heel weinig. De ambtelijk secretaris eigenlijk altijd wel. En die gaf ik wel een beetje die rol, buiten dat ze verslaglegging doen. Dit ter verbreding van die rol en [de ambtelijk secretarissen] vonden dat heerlijk om erbij te doen. Alleen is het dan wel in één persoon verenigd, terwijl het naar mijn mening twee personen behoren te zijn.' (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

Niet alleen de functies van de ambtelijk secretaris en de tactisch analist werden niet geheel conform PVOV ingevuld. Voor een aantal regio's is het ook moeilijk geweest om goed invulling te geven aan de functie van de coördinator bijzondere tactiek. In de praktijk bleek die rol vaak ingevuld te worden door een brigadier die goed was in het opstellen van BOB-aanvragen, maar verder geen coördinerende of leidinggevende ervaring had. Vaak was het de coördinator algemene tactiek die ondersteuning gaf daar waar de brigadier tekort kwam om zijn rol als coördinator bijzondere tactiek te vervullen. Ook gebeurde het dat de brigadier werd geholpen door de dossiermaker bij het opstellen van de BOB-aanvragen. Doordat de brigadier vaak in zijn werkzaamheden ondersteund kon worden, zag men niet in iedere regio de noodzaak om een leidinggevende ('schaal negen') als coördinator bijzondere tactiek aan het TGO-team toe te voegen. Bovendien voorkwam het dat er 'weer een inspecteur' door districten moest worden geleverd.

‘Hier deed de [coördinator bijzondere tactiek] niet wat de [coördinator bijzondere tactiek] moet doen, want die maakte de BOB-dossiers en zat af en toe in de VKL helemaal van: “O gut, nog een tap, nog een tap, dat moet ik tikken.” Dus die zat ook niet echt relaxed, want die zat niet mee te denken over de tactiek, maar meer na te denken over hoe hij straks de processen-verbaal moest maken. [...] Dat was een brigadier, dus dat was niet iemand die opgeleid was om leiding te geven.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

‘PVOV schreef voor om een ondersteuningscoördinator in te zetten. De ondersteuningscoördinator, tegenwoordig de coördinator bijzondere tactiek, was voorheen een brigadier en niet een echte coördinator. Daar is destijds voor gekozen omdat je dan weer een schaal negen hebt. Weer een inspecteur [die je] uit het district wegtrekt. Er werd ook gekeken naar de aard van het werk en dat kon goed door een brigadier worden gedaan die daar al ervaring mee had.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

‘Want ik weet dat de [coördinator bijzondere tactiek] [in een buurtregio] eigenlijk een soort senior rechercheur was die alleen de BOB-aanvragen deed. Terwijl [in mijn regio] was [het] echt een functionaris die binnen de VKL functioneerde.’ (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B1)

Hoewel de functies van de ambtelijk secretaris, de tactisch analist en de coördinator bijzondere tactiek in de onderzochte politie-eenheden niet conform PVOV werden ingevuld, werden met de komst van PVOV in de onderzochte regio’s veel inspanningen gedaan om conform PVOV invulling aan TGO’s te geven. Ook onder invloed van de audits van het Programmabureau Versterking Opsporing deden regio’s hun best om de TGO-raamwerkregeling te op te volgen. Vijf van de zeven onderzochte regio’s bleken hierbij relatief goed in lijn te lopen met PVOV. Twee van de zeven onderzochte regio’s bleken hier meer moeite mee te hebben.

### 6.2.2 *Huidige inrichting TGO’s*

De ontwikkelingen na de Commissie-Posthumus, zeker in de beginjaren, verliepen soms moeizaam. Sommige regio’s pakten de draad snel op. Andere regio’s hadden moeite om invulling te geven aan het TGO-raamwerk. De vraag is hoe de huidige stand van zaken is in de drie onderzochte politie-eenheden. Om deze stand van zaken te beschrijven wordt eerst gekeken hoe de samenvoeging van de regio’s met de komst van de nationale politie is verlopen. Van belang daarbij is vooral de samenwerking binnen de nieuwe politie-eenheden op TGO-gebied. In politie-eenheid A verliep de samenwerking op TGO-gebied aanvankelijk moeizaam. Bij de samenvoeging bleek dat

er verschillend invulling werd gegeven aan het TGO-raamwerk en dat in één van de regio's niet alle functies en rollen conform PVOV werden ingevuld, terwijl een andere regio zich daaraan zoveel mogelijk conformeerde. Bij de samenvoeging kwam het in eerste instantie tot een strijd tussen de regio's over de invulling van de TGO-raamwerkregeling. Na de aanvankelijke strijd is er besloten om meer in lijn met de TGO-raamwerkregeling te gaan werken.

'Mijn divisie-chef en ik zijn daar toch heel hard tegenin gegaan. [...] "Zo gaat het gewoon gebeuren." Per 1 januari van vorig jaar zijn we gestart met de coördinatoren zoals het hoorde, met de dossiermaker zoals het hoorde. Ook vorig jaar [is de] beslissing genomen van: "Iedereen die in een TGO zit is gecertificeerd op de wijze zoals de raamwerkregeling het zegt. Klaar! En zo gaat het ook gebeuren!" Nou, dat lukt je niet direct [...] om dat allemaal voor elkaar te krijgen, maar we zitten daar nu gewoon hartstikke goed in.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

In politie-eenheid B verliep die samenwerking op TGO-gebied heel anders. Vanaf het moment van de samenvoeging van de regio's werd er binnen een zeer korte periode volledig met elkaar samengewerkt. De raamwerkregeling uit één van de regio's diende daarbij als basis. Kort na de reorganisatie werd bovendien al het recherchepersoneel uit de regio's samengevoegd. Omdat de regio's *'al heel dicht bij elkaar'* zaten wat betreft de raamregeling ging de samenvoeging redelijk makkelijk. Daar waar de samenvoeging stroever verliep, had dat vooral betrekking op verschillen in werkwijze, gewoontes en cultuur.

'De samenwerking [op TGO-gebied] ging hier op een gegeven moment wel heel hard. Nog net niet van de ene op de andere dag, maar wel [binnen] twee maanden. Wij hebben hier meegemaakt dat [...] letterlijk in twee weken je afdeling verdwijnt. Ga je naar je werk toe en is de hele gang leeg. Dat is wel gek. En ze zijn allemaal bezig. Een deel is naar TGO's, overvallenteam, hennepsteam, OMG-team, woninginbraakteam gestuurd. Er is ook geen weg terug. [...] Dat is wel even wennen. Maar het ging heel hard hier.' (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

'We hebben besloten om de hele TGO-club op een hoop te vegeen en daarin is toen gekozen om zo'n beetje de structuur [uit deze regio], qua rollen, om dat op die manier in te gaan vullen. En we zijn gewoon gaan draaien, puur gaan doen. Waarbij wij op uitvoeringsniveau tegen allerlei dingen aanliepen, en nog wel. Wijze van dossiervorming, wijze van gebruik maken van deelprojectleiders, gewoontes, culturen. [...] We zijn gewoon gaan werken op die manier en we zaten al heel dicht bij elkaar.' (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B1)

In politie-eenheid C heeft de samenvoeging tot discussies geleid over de TGO-raamwerkregeling. Achtergrond hiervan was dat de betrokken regio's voor de reorganisatie op verschillende wijze invulling gaven aan het TGO-raamwerk. Na de samenvoeging werden binnen de nieuwe politie-eenheid afspraken gemaakt over een nieuwe TGO-raamwerkregeling. Eén van de regio's had meer moeite om deze 'nieuwe' raamregeling op te volgen. Dit omdat sommigen van mening waren dat het niet altijd 'haalbaar' is om conform de regeling te werken. De wissel die het nauwkeurig opvolgen van de nieuwe regeling zou trekken op de levering van personeel vanuit de districten en de regionale recherche, was de aanleiding om te gaan discussiëren over de raamwerkregeling.

'Er is natuurlijk één TGO-regeling inmiddels. Een voorbeeldje. Wij komen met alle teamleiders en leidinggevendenden binnen de tactiek bij elkaar. Eerste punt: Hoe gaan wij om met de uitvoeringsregeling TGO? [...] Ik ben helemaal geen hardliner, helemaal niet. Maar een groot verschil was al tussen een aantal teamleiders van [de buurtregio] en hier. Wij zeiden die regeling is afgetikt, de korpsleiding heeft daaraan zijn fiat gegeven. Iedereen heeft daar alles over kunnen roepen om het uiteindelijk zo te doen. Dat betekent dat als je een TGO hebt dat je volgens de afspraken die in dat document staan [moet werken]. "Maar ja, dat kan [de districtsrecherche en de regionale recherche] nooit aan!" Nou ja, dat kan, maar in het beginsel is dat de regeling. Als je al gaat marchanderen voordat wij begonnen zijn. [...] Maar in beginsel is dat het verhaal. "Je zit er veel te strak in en je moet onderhandelen." Nee, dat is afgesproken, je hebt nu de kans om voor eens en altijd te resetten. Dus dat was het eerste conflict. Of ja, conflict, daar werd over gesproken.' (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

'[In de andere regio] hebben ze het op papier beter geregeld. Dus de structuur, de backbone, de certificering en dat soort dingen. En ik denk gek genoeg dat [onze regio] het minder op papier heeft geregeld [...]. [...] Ik heb de TGO-raamregeling hier voor de politie samen met [de andere regio] geregeld. Inmiddels mengen wij wel de VKL's en de VKU's. En wat ik dan terug hoor van de coördinatoren: "Ja, op papier klopt het wel, maar dat is ook niet altijd haalbaar.'" (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

Hoewel de samenvoeging van de regio's verschillend is verlopen, heeft die ertoe geleid dat de invulling van het TGO-raamwerk in de drie politie-eenheden opnieuw werd bekeken. Een aantal functies dat voor de reorganisatie soms niet werd ingevuld, kreeg na de samenvoeging van de regio's hernieuwde aandacht. Zo werd in één van de voormalige regio's na de reorganisatie de ambtelijk secretaris aan de TGO's toegevoegd. Hoewel deze regio

lange tijd de komst van de ambtelijk secretaris heeft afgehouden, is de reorganisatie aanleiding geweest om conform de TGO-raamwerkregeling te gaan werken. Er kwam na de reorganisatie meer druk op de organisatie (ook vanuit de regio waarmee werd samengewerkt) om de ambtelijk secretaris aan TGO's toe te voegen. Bovendien kon met de komst van de ambtelijk secretaris de afgestudeerde recherchekundigen een plek binnen TGO's worden geboden.

[Wat is de reden geweest om de ambtelijk secretaris in te voeren?] 'Om te voldoen aan de landelijke regeling. Voor de reorganisatie is er een voorstel geweest van een van mijn collega's om een proef te draaien met recherchekundigen. Dat is toen door de korpsleiding teruggedraaid, die vonden dat niet nodig, zagen de meerwaarde niet. Volgens mij waren de TGO-teamleiders ook niet overtuigd van de meerwaarde.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

[Wat was de reden dat werd besloten de ambtelijk secretaris in te voeren?] 'De gevoelde druk vanuit het land, dat iedereen het had. Maar ook intern, die recherchekundigen die binnen kwamen en op die rol opteerden. [...] Ik weet wel dat er met enige tegenzin aan toegegeven is, maar toegegeven.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

In een andere voormalige regio heeft de reorganisatie ertoe geleid dat de functie van de tactisch analist conform PVOV werd ingevuld. Na de samenvoeging van de regio's gingen de tactische analisten binnen de nieuwe politie-eenheid samenwerken. De regio die voorheen niet beschikte over een tactisch analist kon door de samenwerking en de toevoeging van een extra tactisch analist aan de politie-eenheid wel beschikken over een tactisch analist tijdens een TGO. Een min of meer vergelijkbare ontwikkeling heeft zich ook voorgedaan in een andere politie-eenheid. Hier heeft de samenvoeging ertoe geleid dat één van de regio's meeinging met de wijze waarop de tactisch analist binnen een buurtregio in de organisatie was ingebed. Deze buurtregio beschikte over meer tactische analisten, terwijl de eigen regio vaak ambtelijk secretarissen inzette voor de invulling van de rol van de tactisch analist.

'Toen we eenmaal een eenheid werden, of toen dat er aan zat te komen, toen kwam ook [een andere tactisch analist] erbij en toen hebben we al vrij snel gezegd: "We hebben een clubje van vier tactische analisten. Laten we ons dan ook met z'n vieren conformeren en gezamenlijk optrekken en een gezamenlijk overleg houden." Dat hebben we alweer een tijdje.' (Tactisch analist, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

'Wij [zijn] meegegaan ook omdat [...] zij over veel meer tactisch analisten beschikten. [...] Waar we [in onze eigen regio] er nog weleens voor kozen om geen tactisch analist te hebben. De ambtelijk secretaris moest dan dat



werk doen, gekoppeld aan een operationeel analist.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

Verder heeft samenvoeging van de regio’s tot politie-eenheden ertoe bijgedragen dat de rol van de coördinator bijzondere tactiek meer conform PVOV wordt ingevuld. Dat betekent dat in de praktijk nu vaker leidinggevenden worden ingezet als coördinator bijzondere tactiek. De politiemensen die vroeger vanuit ‘*schaal 8*’ de rol van coördinator bijzondere tactiek invulden, mochten dat na de reorganisatie niet meer. Zij werden vervangen voor mensen met het opleidingsniveau dat bij een coördinator bijzondere tactiek hoort. Deze verandering heeft wel tot weerstand geleid, omdat enerzijds mensen met ervaring, maar zonder de geschikte opleiding ‘*buiten de boot vielen*’ en anderzijds omdat de ‘*nieuwe*’ coördinatoren niet altijd ervaring hebben met het doen van BOB-aanvragen. In de praktijk betekent dit dat een dossiermaker of een coördinator algemene tactiek vaak helpt bij het ondersteunen van de coördinator bijzondere tactiek.

‘Wij hadden toentertijd de [coördinator bijzondere tactiek] een iets andere rol gegeven. Die jongens die op schaal-8-niveau zaten en niet naar [de opleiding] wilden, daar moet je toch een andere modus voor vinden. Nou, dan ga je een x-aantal taken niet doen. Dan ga je op schaal-8-niveau werken, maar formeel speel je wel tot op bepaalde hoogte een rol als [coördinator bijzondere tactiek]. Toen we gingen samenvoegen is er duidelijk gezegd: “Nee, de rol van [coördinator bijzondere tactiek] gaan we doen zoals PVOV heeft voorgeschreven. Zo gaan we het invullen en daar hoort ook dat en dat opleidingsniveau bij.” Dus die jongens vielen buiten de boot.’ (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

‘De [coördinator bijzondere tactiek] die vroeger een brigadier was, dat is nu een leidinggevende geworden. Er is voor gekozen om dat te wijzigen om gelijk te lopen met de rest van het land, terwijl dit in de praktijk niet een goede keuze lijkt te zijn. [Er is een] voorstel gedaan om dit weer terug te draaien, maar ze wachten nu eerst de landelijke regeling af om te kijken of daar nog ruimte in zit. “Het liefste gaan we weer terug naar de mensen die het kunnen en die ook gewoon gevoel hebben bij datgene wat ze moeten doen.”’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

‘Wij hebben die [coördinator bijzondere tactiek] redelijk recent. Dat is nog een beetje een ontwikkelpunt. Wij hadden hier een dossiermaker en een BVO-coördinator.<sup>37</sup> De BVO-coördinator zorgde zeg maar, dat de hele sturingskant en de vastlegging zeg maar goed werd gedaan. En die had vaak nog wel ruimte om die BOB-dossiers te maken. Van nature valt dat

37 BVO staat voor Basisvoorziening Opsporing. Het betreft een systeem waarmee binnen de opsporing wordt gewerkt.

onder die [coördinator algemene tactiek]. Maar inmiddels hebben we dat wel weggezet. De [coördinator bijzondere tactiek] die organiseert zeg maar het BOB-gebeuren en die maakt dan gebruik van de dossiervormer en de BVO-coördinator.’ (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

Met de komst van de politie-eenheden heeft elke eenheid opnieuw naar de TGO-raamwerkregeling gekeken. De oude regio’s hebben onderling nieuwe afspraken gemaakt over de invulling van de TGO-raamwerkregeling. Uitkomst van de samenvoeging is voor een aantal functies in ieder geval geweest dat de eenheden meer conform PVOV invulling zijn gaan geven aan het TGO-raamwerk. Zeker ten aanzien van de inzet van de ambtelijk secretarissen en de tactisch analisten (die in sommige ‘oude’ regio’s ontbraken) heeft dit toegevoegde waarde, omdat zij een belangrijke rol spelen in de kritische reflectie richting de teamleiding en het bij het opstellen van hypothesen en scenario’s. In het licht van het voorkomen van tunnelvisie zijn beide rollen van belang. Hoewel het raamwerk (op papier) dus steeds meer wordt gevolgd, blijft het de vraag hoe uiteindelijk in de opstartfase van een TGO aan dat raamwerk invulling wordt gegeven. In paragraaf 6.2.4. wordt beschreven hoe in de praktijk een TGO wordt opgestart en welke uitdagingen daarbij ontstaan om invulling te geven aan het TGO-raamwerk. Voordat hierop nader wordt ingegaan, zal in de volgende paragraaf eerst in beeld worden gebracht hoe het staat met de opleiding en certificering zoals deze in PVOV is beschreven.

### 6.2.3 Opleiding en certificering

Naast het TGO-raamwerk en de daarbij behorende functies en rollen heeft PVOV ook aandacht gehad voor het opleiden en certificeren van politiemensen die deel uitmaakten of gingen uitmaken van een TGO. Dit resulteerde in een behoorlijke ‘opleidingsdruk’ voor de politieorganisatie. In de voormalige regio’s werd verschillend met deze ‘opleidingsdruk’ omgegaan. Een aantal regio’s ging voortvarend aan de slag met het opleiden van politiemensen voor TGO’s. Daarnaast waren er regio’s die hiermee meer moeite leken te hebben. De regio’s die snel van start zijn gegaan met het opleiden van mensen, zijn meestal ook de regio’s geweest die voortvarend waren met de invulling van het TGO-raamwerk. In deze regio’s ging men aan de slag met een concreet ‘opleidingsplan’ of werd er iemand aangewezen om het opleidings-traject op te zetten. Daarnaast streefde een aantal regio’s ernaar om voldoende mensen op te leiden om twee of meerdere TGO-teams te kunnen bemannen met opgeleide mensen.

‘Wij zijn met dat opleidingsplan wel behoorlijk in de weer geweest. Er zijn mensen naar de ‘operationele leergang leidinggevende’ gegaan. Er zijn ook mensen aangenomen met dat diploma of onder de voorwaarde dat ze

dat diploma gingen halen. [...] Dus alle opleidingen die er waren hadden wij in huis. Dat was een afdeling van rond de 34 man. Dan konden we twee TGO's draaien. We hadden alles in huis, opgeleid en wel. Was de oude situatie.' (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

'We hebben het echt letterlijk gedaan volgens het boekje. Sommige mensen zaten nog op de opleiding en moesten hun diploma nog halen, maar aan het eind van de rit had iedereen die in die rol zat een opleiding gedaan. Op één uitzondering na van een teamleider, die werd uitgezonderd vanwege zijn leeftijd om alsnog de 'tactische leergang leidinggevende' te doen.' (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

'Ja, en in [onze regio] werd daar wel strak de hand aan gehouden. Ik was [...] zelf ook verantwoordelijk voor dat verhaal. Wat daarin stond was dat je voor de VKL inderdaad als teamleider die 'tactische leergang leidinggevende' moest hebben en voor alle andere functies [zoals de] [coördinator bijzondere tactiek] de 'operationele leergang leidinggevende' moest hebben [...]. En daar werd gewoon strak de hand aan gehouden.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

'Wij hadden de vaste kern, die zestien, die hebben we allemaal gewoon het opleidingstraject laten doorlopen zoals dat werd voorgeschreven. Dus de teamleiders die zijn naar de 'tactische leergang leidinggevende' gegaan. De [coördinatoren algemene tactiek] naar de operationele leergang leidinggevende. [...] En dat gold ook voor dossiervormers. Die waren ook allebei opgeleid. Dat gold ook voor de professionele verhoorders. Daar hadden we zelfs zwaarder opgeleid dan gewenst. [...] Die zijn ook allemaal in het opleidingstraject gegaan.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

'Wij waren de eerste groep die opgeleid ging worden. Want je had buiten tactische en operationele leergang leidinggevende, de TGO-module nodig en dat was een vierdaagse. Daar hebben wij ons voor opgegeven toen, als heel TGO [binnen onze regio]. Wij hadden vier teams en in die teams zaten mensen van hetzelfde pluimage. [We hadden] vier teamleiders, vier [coördinatoren algemene tactiek]. Op alle fronten hadden we die. Ik heb dat toen georganiseerd, want de politieacademie leverde toen nog die opleiding niet en die hadden een extern bureau ingehuurd die dat namens hun deed.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

De regio's die meer moeite hadden met het opzetten van de TGO-structuur conform PVOV, hebben ook meer tijd nodig gehad om goed invulling te geven aan het opleiden van mensen voor TGO's. Hoewel de TGO-structuur steeds beter stond, heeft het '*onderhoud nodig gehad*' om te zorgen dat ieder-

een ook over de certificering beschikte. Sommigen zijn van mening dat het inmiddels redelijk *'op orde is gebracht'* met de certificering van rechercheurs binnen een TGO. Anderen zijn van mening dat dit nog steeds *'niet loopt'* en dat de certificering *'het enige is wat nog ontbreekt'* om conform PVOV invulling te geven aan het TGO-raamwerk.

'Over opleidingsniveaus, de VKL-trainingen. Ik denk dat iedereen wel gekwalificeerd was, maar zeker niet allemaal gecertificeerd. [...] Dat heeft wel wat onderhoud nodig gehad. Maar als ik nu een beetje om me heen kijk dan denk ik, dat is allemaal wel redelijk op orde gebracht.' (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

'Kijk we hebben nu een VKL- en VKU-structuur [...] dat loopt wel een beetje. Het enige wat nog niet loopt is de invulling van de certificeringen en de competenties van mensen, die moeten een bepaalde opleiding hebben gehad. En dat is volgens mij het enige wat nog ontbreekt.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

#### *Opleiding voor leidinggevend*

Ook na de samenvoeging van de regio's blijft het samenstellen van een TGO met opgeleide en gecertificeerde politiemensen een uitdaging. Voor TGO-teamleiders geldt dat de laatste jaren veel is geïnvesteerd in de opleiding van deze tactisch leidinggevend. In politie-eenheid A heeft dat erin geresulteerd dat vijf van de negen TGO-teamleiders conform PVOV zijn opgeleid. In politie-eenheid B hebben zes van de zeven TGO-teamleiders de tactische leergang leidinggevende recherche (TLL-R) gevolgd. En politie-eenheid C beschikt over vijf teamleiders waarvan bijna allen over de TLL-R beschikken of met de opleiding bezig zijn. Voor de teamleiders die niet over de TLL-R beschikken, geldt in de meeste gevallen dat zij of vlak voor hun pensionering zitten en daarom niet meer naar de opleiding hoeven, of dat zij de opleiding volgen of nog moeten volgen.

'Het gevolg is dat ik naar de TLL-R ging, want als ik een stap wilde maken dan moest ik natuurlijk dat volgende diploma halen. Terwijl vanuit de rol die ik had, als ik naar mijn persoonlijke situatie kijk; ik had goede recensies, goede oplossingspercentages, draaide goede zaken, maar zonder diploma, dus eigenlijk moest ik de TLL-R doen en dat gold voor meer mensen.' (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

[Hoeveel teamleiders hebben de TLL-R?] 'Vijf wel en vier niet. Een aantal gaat richting pensioen, dus die hoeven het niet meer te doen. En een aantal wil wel en moet nog in de gelegenheid gesteld worden. Ik denk dat een aantal gewoon EVC's [Eerder Verworven Competenties] aan zou kunnen

vragen en misschien maar een aantal modules hoeft te doen.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

[Deze eenheid] heeft in totaal zeven teamleiders. Daarvan hebben er zes de TLL-R gevolgd. Voor één teamleider is gezien zijn leeftijd ervoor gekozen hem niet de TLL-R te laten volgen. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B1)

‘Wij hebben nu vijf TGO-teamleiders.’ [Hebben deze teamleiders de TLL-R gevolgd?] ‘Ja, of ze zijn bezig. Zij zijn vrijgesteld. We draaien constant TGO’s dus je bent ze permanent kwijt.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

Ook is binnen de politie-eenheden geïnvesteerd in het opleiden van VKL-coördinatoren. Conform PVOV zouden de coördinator algemene tactiek, de coördinator bijzondere tactiek, de informatiecoördinator en de forensisch coördinator allemaal de operationele leergang leidinggevende voor de recherche (OLL-R) moeten volgen. In de praktijk wisselt het per functie en per persoon of inderdaad ook door coördinatoren de gehele OLL-R-opleiding is gevolgd. Een deel van de coördinatoren heeft de gehele OLL-R gevolgd. Soms hebben coördinatoren, daarbij rekening houdend met hun ervaring, een deel van de OLL-R gevolgd. Andere coördinatoren hebben wel de OLL gevolgd (om leiding te geven aan ‘blauw’) maar niet de OLL-R (om leiding te geven binnen de recherche).

[Heeft u de opleiding OLL-R gevolgd?] ‘Ja, heb ik gevolgd. In de OLL-R zit ook de VKL-opleiding. Dat is een tweedaagse. En daarin leer je om in TGO-structuur te werken. En daarbij hebben we ook nog een opleiding van een week in Engeland gehad op de Crime Academy. Dan boots je echt een VKL na. En dan ga je echt een TGO doen.’ (Coördinator bijzondere tactiek, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

[Heb je ook de OLL-R gevolgd?] ‘Nee, die heb ik niet gevolgd. Ik heb bij Gerard Blonk een TGO-opleiding gevolgd als VKL-lid. Daarna heb ik ‘effectief leidinggeven’ gedaan. Dat is een module uit de OLL-R. Toen hebben ze gezegd: “Nou je hebt al heel veel ervaring opgedaan.” Als ik de module ging doen dan ging het korps ermee akkoord dat ik dat werk mocht blijven doen. Dus ik heb niet de hele OLL-R gedaan.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid B, voormalige regio B1)

‘De OLL heb ik gevolgd. En de OLL-R variant kwam pas daarna. Daar heb ik me wel voor aangemeld, maar dat mocht toen niet. Dan moest je overstappen en dat was moeilijk, moeilijk. Ik was bedoeld voor blauw. Maar toen viel er een gat op een gegeven moment. Toen ben ik operationeel

chef bij de recherche geworden, en toen zat ik aan de voorkant van TGO's, en toen zeiden ze het is wel handig als je de "R" hebt.' (Informatiecoördinator, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

Vooraf in de laatste categorie komt het voor dat coördinatoren met de OLL de kennis en de ervaring missen om goed invulling te geven aan hun rol als coördinator. Zij missen dan specifieke recherche-ervaring om goed invulling te geven aan bijvoorbeeld hun rol als coördinator bijzondere tactiek. Vooral nu de rol van de coördinator bijzondere tactiek meer conform de PVOV-regeling door een leidinggevende wordt ingevuld, is er niet altijd iemand beschikbaar die ook de OLL-R heeft gevolgd. Hierdoor kan het voorkomen dat een leidinggevende vanuit het 'blauw' een TGO-team binnenkomt die niet over voldoende ervaring beschikt met bijvoorbeeld het doen van BOB-aanvragen.

'Omdat ze van blauw naar opsporing gegaan zijn hebben ze nog nooit van hun leven een tap aangesloten. En dan moet jij de TGO-club aansturen. Ik heb nu drie TGO's gedraaid dit jaar en ik heb drie keer iemand gehad die het nog nooit gedaan had. Datzelfde was [in dit TGO] met de coördinator bijzondere tactiek die kwam uit blauw. Daar is dan [de BOB-dossiermaker] tegenaan geplakt omdat die de ervaring had met BOB en hoe dat allemaal moet. Zo proberen ze dat dus op te lossen om die mensen daar de handvatten voor te geven.' (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

#### *Opleiding voor tactisch analisten en ambtelijk secretarissen*

Naast de komst van teamleiders met de opleiding TLL-R en coördinatoren met de opleiding OLL-R zijn er in het kader van PVOV ook investeringen geweest voor de opleiding van de ambtelijk secretaris en de tactisch analist. In de TGO-praktijk worden deze functies vaak ingevuld door recherchekundigen. Deze recherchekundigen worden onder meer opgeleid ten aanzien van de vorming en toetsing van scenario's en de kritische beoordeling en reflectie van onderzoeksrichtingen en de besluitvorming daaromtrent. Het heeft een tijd geduurd voordat de eerste recherchekundigen een plek als ambtelijke secretaris of tactisch analist binnen TGO's kregen. Dit had verschillende redenen. In de eerste plaats had het te maken met het feit dat in de beginjaren recherchekundigen nog in opleiding waren dan wel ervarings-trajecten doorliepen. Eenmaal werkzaam binnen de recherche kwamen de recherchekundigen, die als zij-instromer de politie binnenkwamen, in een lastige positie terecht. Deze zij-instromers kregen te maken met weerstand. Deze weerstand werd door een teamleider beschreven als een *'cultuurclash'* tussen de recherchekundigen en de ervaren rechercheurs.

‘De beweging van die recherchekundigen heeft natuurlijk ook best een cultuurclash teweeggebracht. Het heeft wel wat jaartjes geduurd voordat we met z’n allen begrepen hoe dat nou zat. Daar zijn ook mensen door afgehaakt. Ook recherchekundigen.’ (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

Oudgediende collega’s ‘met buik en baard’ hadden in het begin weerstand tegen de recherchekundigen gezien hun beperkte recherche-ervaring. Dan kwam er weleens commentaar: ‘Daar wil ik niet naar luisteren.’ (Veldwerkaantekeningen, gesprek lid VKU, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

Een deel van de recherchekundigen werd ingezet als ambtelijk secretaris. Zij werden aangenomen om kritisch te reflecteren op de consistentie van de besluitvorming tijdens een TGO. Zeker in de beginfase voelden recherchekundigen die als ambtelijk secretaris werden ingezet, dat zij geen gehoor kregen van de teamleiding.

‘Zolang ik hier begon met werken, ben ik aan het boksen. En ook in TGO’s. Vaak vinden ze mijn ideeën toch te theoretisch. Soms merk ik ook dat ik vooruitloop. Dat ik wel mogelijkheden zie, maar dat de teamleider of anderen daar niet aan willen.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

Wij zijn ervoor aangenomen om luis in de pels te zijn. Uit de opleiding ken je de regels goed. Wij wisten ook dat we waarschijnlijk als recherchekundige niet echt geaccepteerd zou worden. ‘Daar zijn wij op voorbereid.’ (Veldwerkaantekeningen, gesprek met ambtelijk secretaris, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

De positie van de recherchekundige zorgde er ook voor dat de invulling van de functie van de ambtelijk secretaris soms moeizaam verliep. In één van de regio’s werd deze functie tot de reorganisatie in het geheel niet ingevuld. In een andere regio werd een recherchekundige aanvankelijk beperkingen opgelegd in haar deelname tijdens een TGO. Het duurde uiteindelijk even voordat recherchekundigen een goede positie binnen een TGO als ambtelijk secretaris konden verkrijgen. Tijdens het onderzoek is met een aantal recherchekundigen gesproken die inmiddels wel hun plek binnen TGO’s hebben gevonden. Ook vinden zij meer gehoor bij de teamleiding als zij kritisch reflecteren op de besluitvorming. Eén ambtelijk secretaris verwoordde de moeilijke beginfase en de ruimte die zij later voor haar rol binnen TGO’s heeft ervaren, als volgt:

‘In het begin was dat ook wel lastig, want mijn oude chef wilde dat niet. Die vond dat niet nodig. Die dacht nog in die oude stijl. Toen werd ik voor twee dagen in de week aan een TGO gekoppeld. En meer was ook absoluut “not done”.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

‘En in het tweede TGO wat ik had, vond de [coördinator algemene tactiek] ook dat de ambtelijk secretaris niet overal bij moest zijn. Ik was alleen bedoeld voor de VKL-overleggen, de verslaglegging tijdens de VKL-overleggen. En dan kon ik ook sparren. De grote lijnen mee overwegen, maar dat was het.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

‘In [twee latere TGO’s] werd er wel naar mij geluisterd. Daar kon ik uitpraten. Daar kon ik mijn mening beargumenteren. En werd er gezegd, daar doen we wat mee, want... Of daar doen we niets mee, want... Dan heb je een werkbare discussie. Nou, prima als ze er niets mee doen. Ze hebben het wel gehoord. Ik heb het in ieder geval gezegd. En in die andere TGO’s was daar soms wel minder ruimte voor.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

Recherchekundigen worden niet alleen als ambtelijk secretaris ingezet (meestal betreft het hier zij-instromers); er zijn ook recherchekundigen die in de functie van tactisch analist terecht zijn gekomen. Deze recherchekundigen kregen onderwijs in de vorming en toetsing van scenario’s, ook om tunnelvisie te voorkomen. In de onderzochte politie-eenheden bleek een deel van hen doorstromer te zijn. Deze doorstromers waren veelal als operationeel analist werkzaam binnen een regio en kregen de mogelijkheid om zich door te ontwikkelen tot tactisch analist. Een ander deel betrof zij-instromers die vanuit de opleiding voor het eerst de politieorganisatie binnenkwamen. Het duurde in de meeste regio’s een tijd voordat de eerste recherchekundigen van de opleiding kwamen en als tactisch analist binnen TGO’s konden gaan werken.

‘Toen we begonnen hadden we eigenlijk alleen een operationeel analist, die in een opleidingstraject voor tactisch analist zat. En na een paar jaar heb ik iemand van buitenaf aangenomen die tactisch analist was. Uit een ander korps. En die tweede was inmiddels ook tactisch analist. Dus vanaf het allereerste begin hadden we geen tactisch analist. [Het duurde] een jaar of anderhalf of twee, dat wij ook beschikten over twee tactisch analisten.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

‘Nadat ze uiteindelijk allemaal opgeleid waren, want dat heeft even geduurd, want ze moesten natuurlijk van operationeel specialist crimina-



liteitsanalist worden, dat is toch een wat ander niveau en ook met andere taken, zodra daar voldoende mensen van waren zijn die vanaf dat moment ook ingezet.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

#### *Opleiding voor uitvoerenden*

Voor de leden van de VKU zijn er opleidingen ontwikkeld voor onder meer dossiermakers en verhoorders. Dossiermakers hebben een belangrijke rol bij TGO’s omdat zij overzicht hebben over alle bewijsstukken en ervoor moeten zorgen dat alle belastende en ontlastende informatie in het dossier wordt opgenomen. Dossiermakers die voor een TGO in aanmerking willen komen, moeten een basisopleiding dossiervorming volgen. Ook in deze opleiding hebben de regio’s geïnvesteerd. Toch blijkt in de praktijk dat niet alle dossiermakers die deelnemen aan een TGO hiervoor gecertificeerd zijn. In een aantal TGO-zaken die voor dit onderzoek zijn bekeken, bleken dossiermakers werkzaam te zijn die niet aan de certificering voldeden. Het blijkt soms lastig te zijn om TGO-gecertificeerde dossiermakers te vinden. In een interview gaf een TGO-gecertificeerde dossiermaker hierover aan dat dossiervorming niet een vak is dat iedereen ligt, waardoor veel opgeleide dossiermakers ook weer uitstromen.

[Hoeveel dossiermakers heeft de eenheid?] ‘Te weinig, te weinig. Ik heb begrepen dat er wel een aantal collega’s is die de dossiervormingscursus of -opleiding hebben gedaan, alleen die zijn niet allemaal blijven hangen in het vak. Het is niet echt een vak waar iedereen om staat te springen. De functie is iets wat je moet liggen en leuk vindt. Een aantal komt erachter na het draaien van twee TGO’s dat het toch niet hun ding is. Dan hebben ze wel de opleiding gehad, maar dan stoppen ze ermee. Ze doen liever wat anders, zeggen ze dan.’ (Dossiermaker, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

Een andere reden waarom het niet altijd lukt om gecertificeerde dossiermakers in een TGO-team op te nemen, is omdat dossiermakers uit de districten moeten worden geleverd. In één van de politie-eenheden wordt de dossiermaker altijd geleverd vanuit het district waar de zaak zich heeft afgespeeld. Het lukt deze districten niet altijd om hiervoor TGO-opgeleide dossiermakers te leveren. In een andere politie-eenheid is de verantwoordelijkheid voor het leveren van dossiermakers kortgeleden aan de districten overgedragen. Zij hebben voornamelijk onvoldoende tijd gekregen om hiervoor mensen op te leiden. Dit zorgt voor schaarste ten aanzien van TGO-opgeleide dossiermakers.

‘[...] [In TGO X] hadden we een dossiervormer die gecertificeerd was. Nu is het de verantwoordelijkheid van de districten. En de districten zeggen:

“Nu hebben wij de verantwoordelijkheid, maar we hebben nog niet de kwaliteit. Dus daar gaan we aan werken.” Dus wat je nu krijgt, is dat er opleidingsplannen zijn voor dossiervormers, maar in de tussentijd komen figuren op TGO's af: “Ik heb wel eens een dossier gemaakt, maar ik heb daar geen ervaring mee. Zeker niet met die grote zaken.” Dat is de situatie zoals die nu is. Dus daar gaat even weer wat tijd overheen. Het district zeg: “Ja, het is onze verantwoordelijkheid. We worden per 1 juli 2013 met die verantwoordelijkheid geconfronteerd. Dus wij hebben tijd nodig om daar invulling aan te kunnen geven.” Dat is wel de realiteit [...].’ (Team-leider, politie-eenheid C, voormalige regio C1)

‘Het district het waar het gebeurd is [moet de dossiervormer leveren]. Dat is het meest praktisch, want die dossiervormer blijft het langst zitten. En dan is het heel vaak geweest, tot nu toe, de reactie: “Ja, maar we hebben nog niet wat. Of we hebben er maar een paar, maar die zijn met andere zaken bezig.” Dat soort dingen. En ik snap het wel, want een TGO wordt ook vaak wel gezien als iets wat vooral van de ander is, wat je kwijt moet. Het is het probleem van het district eigenlijk.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

Naast de dossiermakers hebben ook verhoorders een belangrijke rol in het opsporingsonderzoek. Verhoorders stellen het verhoorplan op en bepalen in overleg met de coördinator algemene tactiek de invulling van het getuigen- of verdachtenverhoor. Ten aanzien van verhoor zijn er verschillende opleidingen ontwikkeld: de opleiding algemeen verhoorder, professioneel verhoorder, verhoorder coach en verhoorder kwetsbare verdachte. Ook in deze opleidingen is door de regio's geïnvesteerd. Meestal ging het bij de opgeleide verhoorders om VUG'ers of VVH'ers. VUG staat voor de opleiding Verhoor Uitgebreid Gecompliceerd. VVH staat voor de opleiding Verdieping Verhoor. De VUG-opleiding is uitgebreider dan de VVH-opleiding omdat ook coaching onderdeel is van de VUG-opleiding.

‘[De professionele verhoorders waren] zelfs zwaarder opgeleid dan gewenst. Want ze hadden VUG gedaan terwijl de VVH (dat is de verkorte opleiding) voldoende was geweest. Die zijn ook allemaal in het opleidingstraject gegaan.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

‘Ik had een club met rechercheurs. Met die rechercheurs was al afgesproken: “Jij bent de dossiermaker, jij bent de verhoorder, jij bent de coach van de verhoorder”. Daar waren die mensen al op aangenomen. En degenen die de verhoorders waren, waren al geselecteerd omdat zij goede verhoorders waren en die gingen dan ook naar de opleiding om een nog betere verhoorder te worden. Of iemand die een goede verhoorder was,

maar ook goed kon coachen, die deed de VUG-opleiding.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

Ondanks de investeringen in de opleiding van de verhoorders lukt het in de praktijk niet altijd om direct een opgeleide VUG’er binnen het team te krijgen. Volgens een coördinator algemene tactiek heeft dat ermee te maken dat verhoorders na de samenvoeging van de regio’s vanuit de districten moesten worden aangeleverd. Het lukt deze districten niet altijd om gecertificeerde verhoorders te leveren.

[Is er bij elk TGO een VUG’er aanwezig?] ‘Nou kijk, de professioneel verhoorders moeten nu ook uit de districten gaan komen. Maar heel veel opgeleid zijn er daar nog niet. We hebben hier, vijf of zes VUG’ers alleen in de divisie recherche. Maar in het kader van de nieuwe regeling komen die in principe niet meer in een TGO. [...] Ze moeten nu uit het district komen. Eigenlijk blijft er nu in de nieuwe regeling alleen maar over: de VKL is divisie recherche en de VKU is districtsrecherche. Daar komt het zo’n beetje op neer.’ (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

‘[...] Er zitten in het TGO-team geen gelabelde en opgeleide verhoorders. Er zijn in [deze eenheid] wel mensen opgeleid, maar die kom je niet in je onderzoek tegen en als je ze tegenkomt, zijn er ook teamleiders die ze niet gebruiken waar ze voor opgeleid zijn.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

Naast de dossiermaker en de verhoorder moeten ook de overige leden van de VKU TGO-gecertificeerd (of TGO-gelabeld) zijn. De VKU-leden kunnen hiervoor een korte basiscursus volgen waarin inzicht wordt gegeven hoe een TGO in de praktijk werkt. Niet altijd beschikken de rechercheurs die aangeleverd worden voor TGO’s over deze TGO-certificering. Dit heeft voor een deel te maken met de *‘schaarste van personeel’* in de districten die rechercheurs aan TGO’s leveren. Vooral als er meerdere TGO’s tegelijkertijd lopen, is het moeilijk om ervaren en gecertificeerde rechercheurs in te zetten in TGO’s.

‘TGO-gelabeld is in principe een cursus van twee dagen en als je er in een andere functie in komt dan krijg je nog maximaal twee dagen extra opleiding. Maar dat is echt niet een heel diepgaande cursus. Krijg je meer de administratie, hoe een TGO werkt, hoe mensen opgeroepen worden en wat de functies daar in zijn.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

‘Wat er niet klopt is dat de rechercheurs die in een TGO zitten ook een TGO-module horen te hebben. Die heeft niemand. In [mijn regio] heeft

dat niemand en [in de buurtregio] hebben ze wel een aantal TGO-dagen gegeven, dus die zijn daar wat verder mee, maar dat zijn weer niet de erkende opleidingen van de Politieacademie.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

‘Bij een TGO-label heb je een bepaalde opleiding en ervaringsgraad. Het komt voor dat mensen die dat label niet hebben toch ingezet worden voor een TGO, puur door schaarste van personeel, want in het district is het ook knippen qua personeel en als je dan het zoveelste TGO bent, dan is het redelijk leeg en moet je hopen dat de goede personeelsleden komen.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

[Moesten de mensen van de VKU een TGO-label hebben?] ‘Nee, dat is nooit goed van de grond gekomen. Dat was wel gewenst. Vandaar dat ik zei, ik was niet blij, maar ik kon me er in vinden dat we een soort van harde kern hadden die wel aan bepaalde criteria voldoet. En dan moest je voor lief nemen dat er ook mensen waren die niet aan de norm voldeden.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

Al met al is in deze paragraaf zichtbaar geworden dat PVOV in de beginjaren een behoorlijke opleidingsdruk voor de politieorganisatie heeft opgeleverd. Er is vanuit de politie-eenheden veel geïnvesteerd in de opleidingen. Teamleiders en coördinatoren hebben inmiddels vaak de TLL-R of de OLL-R gevolgd. De komst van de recherchekundigen (in met name de rol van ambtelijk secretaris) verliep niet overal soepel. Vooral in de eerste jaren kregen zij te maken met weerstand van ervaren rechercheurs. Inmiddels voelen de recherchekundigen zich beter op hun plek. Op dit moment (mede onder invloed van de reorganisatie) is vooral de certificering van de leden van de VKU niet altijd op orde. Dossiermakers, verhoorders en andere leden van de VKU worden vanuit de districten geleverd. In de praktijk blijkt dat districten niet altijd in staat zijn om gecertificeerde VKU'ers te leveren.

#### **6.2.4 Opstarten van TGO's bij politie**

In de voorgaande paragrafen is beschreven hoe in de voormalige regio's en de huidige politie-eenheden invulling is gegeven aan het TGO-raamwerk, ook wat betreft opleiding en certificering. Hieruit kwam naar voren dat door de reorganisatie de politie-eenheden het raamwerk op een aantal functies steeds meer conform PVOV inrichten, omdat zij willen voldoen aan de raamwerkregeling. De vraag is nu hoe met het raamwerk wordt omgegaan als in de dagelijkse praktijk een TGO moet worden opgestart. Hoe gaan de drie politie-eenheden om met de aanlevering van personeel voor TGO's in de opstartfase? En wat betekent dit voor de wijze waarop aan het TGO-raamwerk invulling wordt gegeven?

In de opstartfase van een TGO worden bij de politie verschillende processen in gang gezet die moeten zorgen voor het aanleveren van personeel. Voorafgaand aan de levering van personeel wordt de divisiechef recherche geïnformeerd over het delict. In overleg met de rechercheofficier van justitie wordt vervolgens bepaald of het om een TGO-waardig delict<sup>38</sup> gaat. Als dit eenmaal vaststaat wordt een TGO-team geformeerd. Vanaf dat moment komen de teamleider, de VKL-coördinatoren en de officier van justitie al snel samen op het bureau om de eerste zaken te regelen. In de tussentijd wordt ook VKU-personeel vanuit de districten aangeleverd. Zij worden tijdens een briefing door de VKL over de zaak geïnformeerd en krijgen daarna al snel de eerste werkopdrachten voor bijvoorbeeld een buurtonderzoek of het opvragen van beelden.

Voor de aanlevering van personeel beschikken de politie-eenheden over een piketregeling. Deze piketregeling bepaalt de aanlevering van personeel vanuit de divisie recherche en vanuit de districten. De piketregeling staat soms op naam van het beschikbare recherchepersoneel, soms op de te leveren functionaliteit. Per politie-eenheid (en daarbinnen soms per regio) verschilt het hoe hier invulling aan wordt gegeven. In politie-eenheid A levert de divisie recherche de teamleider, de forensisch coördinator (vanuit de afdeling Forensische Opsporing) en de informatiecoördinator (vanuit de afdeling Regionale Informatie Organisatie). Het district waar het feit is gepleegd, levert de coördinator algemene tactiek en een dossiermaker. Daarnaast levert dat district ook de meeste rechercheurs. De overige rechercheurs en ook de coördinator bijzondere tactiek komen uit de andere districten. De piketregeling regelt daarbij de aanlevering vanuit de districten op basis van functie. Dit betekent dat de districten zelf kunnen bepalen wie zij voor de invulling van een bepaalde functie gaan leveren. Dit geeft hun vrijheid in wie zij leveren. Tegelijkertijd komt het daarbij voor (mede als gevolg van deze vrijheid) dat er VKU-leden worden geleverd die niet voldoen aan de gestelde TGO-eisen. Inmiddels vinden er in de eenheid periodiek overleggen plaats over de aanlevering van TGO-gelabeld personeel uit de districten.

‘Je hebt een coördinator algemene tactiek en een coördinator bijzondere tactiek. De coördinator algemene tactiek die is van het district waar het feit gepleegd wordt, samen met de dossiermaker en de administratieve rechercheur. En de coördinator bijzondere tactiek, die wordt uit de pool uit de hele eenheid gehaald. En de dossiermaker komt van het district waar het feit gepleegd is. De BOB-dossiermaker wordt ook geleverd vanuit de eenheid. Er is een regeling voor gemaakt, dat wanneer een TGO wordt opgestart dan moeten verschillende districten leveren. Het district waar

38 Een delict is volgens PVOV TGO-waardig indien er sprake is van: ‘Een kapitaal misdrijf met de typering (mogelijk) opzettelijk levensdelict, zeer ernstig zedendelict, brandstichting met ernstige gevolgen, gijzeling, ontvoering en andere misdrijven tegen de lichamelijke integriteit waarop een strafbedreiging van 12 jaar gevangenisstraf of meer staat en met een (te verwachten) grote maatschappelijke impact en waarbij geen onduidelijk daderschap kan worden vastgesteld’ (Politie et al., 2006b, p. 49).

het gebeurt, daar ligt de grootste hoeveelheid die ze moeten leveren. Dat zijn een aantal vaste functies. De andere districten moeten bijstand verlenen.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

‘In [de buurtregio] staat al op de piketlijst wie er TGO krijgt, want daaraan staan gewoon namen gekoppeld en in [mijn regio] zijn alleen districten gekoppeld en pas op het moment dat hij valt gaat het district eens kijken wie het gaat leveren. Dat geeft veel ruimte aan chefs, want dan zeggen ze: “Nou, die niet, want dat vind ik niet zo’n aardige teamleider, die geef ik maar 5,5.” Of: “Dat vind ik een heel aardige teamleider, die gun ik wel mijn 9.” Er zit wel veel vrijheid, ruimte in, maar je kunt van tevoren geen afspraken maken met mensen van: “Joh, als deze week een TGO valt, op die en die manier werk ik of werken wij, of zo gaan we het doen.”’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

‘Wij hebben periodiek onderhoud met de hoofden opsporing en dat betekent dat we in dat onderhoud ook bespreken hoe de mensen die hij levert, of die voldoende aan het niveau voldoen en in hoeverre we blij zijn met het leveren van die ‘ambassadeur’ van dat district. Er is nu al een tendens gaande dat we steeds meer de leerling uit het district krijgen, dus eigenlijk onervaren mensen. Dat betekent ook vaak dat we het risico lopen dat we met niet-gelabelde mensen zitten. Nou zegt het label niet alles, maar dan is er in ieder geval de garantie van het hoofd opsporing dat een man die gelabeld is voldoet aan de competenties. [...]. [Iemand krijgt een TGO-label] als je a) voldoende opleiding gehad hebt en b) voldoende je sporen verdiend hebt, waarbij dan het hoofd van de afdeling eigenlijk zegt: “Wij gaan je nu labelen, want je bent voldoende geschikt.”’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A1)

Politie-eenheid B werkt met een piketregeling op naam voor de VKL. De teamleider en de coördinatoren worden op basis van dit piket aan een TGO geleverd. Voor de VKU is er een piketregeling, en staan twaalf mensen op piket. Deze mensen staan los van hun functie op piket. Hierdoor kan het voorkomen dat er voor een TGO wel bepaalde mensen worden geleverd, zonder dat ze beschikken over de competenties voor het uitvoeren van een bepaalde functie. Dit maakt een TGO volgens een teamleider ‘*kwetsbaar*’, omdat het vaak tijd kost om vervolgens de juiste mensen in het team te krijgen.

‘Dat begint al bij de oproep. We hebben een VKL op piket. Dus als ik TGO-teamleiderspiket heb en er is een zaak, dan word ik gebeld en dan is de VKL nog het makkelijkst: die bel je, die komt, dat gaat allemaal goed. En ik moet zeggen, sowieso die VKL-leden, ik vind het knap hoe snel dat helemaal geïntegreerd is. Natuurlijk met alle cultuurverschillen maar daar kan

ik heel goed mee leven. Dat gaat goed, of in ieder geval voldoende. Maar dan, dan moet je een VKU gaan [formeren]. [...] Dan hebben we dus wel mensen op piket, maar we hebben geen functionaliteit op piket. Om je een voorbeeld te geven: Ik heb een keer een ontvoeringszaak gehad en uiteindelijk bleek het een grote zaak te zijn. Alle piketters worden gebeld, want we hebben er geloof ik twaalf op piket. Dan is er ook niemand meer op piket voor andere dingen en er zat toevallig geen dossiermaker bij, geen BOB-coördinator, geen verhoorder. Er is dus wel naar al die mensen getalsmatig gekeken, maar niet naar functionaliteit. Dan zijn we echt ontzettend kwetsbaar. En de mensen die die functionaliteiten hebben en beheersen, zijn overal al ingezet. En om die dan weer los te weken voor een nieuw TGO, dat is zo'n gedoe, daar gaan dagen overheen. Of je krijgt even die en de volgende dag weer die. Uiteraard probeert de leiding zich daarvoor altijd wel te verdedigen, maar als teamleider zeggen we: "Dit kan echt niet. Dit is echt niet goed." (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

In politie-eenheid C wordt vanuit de divisie recherche een teamleider, coördinator algemene tactiek, coördinator bijzondere tactiek, forensisch coördinator (vanuit de afdeling Forensische Opsporing), informatiecoördinator (vanuit de Regionale Informatie Organisatie) en een ambtelijk secretaris geleverd. De gehele VKL staat op piket en dus kan er in de opstartfase vanuit een bestaande pool van teamleiders, coördinatoren en ambtelijke secretarissen worden geput. De aanlevering van VKU-leden, waaronder dossiermakers en verhoorders, vindt plaats vanuit de districten. De aanlevering van personeel gebeurt hier op basis van de functies die een district moet leveren, zonder dat daarbij op naam iemand op piket staat. Dit betekent dat vaak de capaciteit wel wordt geleverd, maar niet altijd de mensen voor een specifieke functie. Bij de districten bestaat de vrijheid om te leveren wie er op dat moment beschikbaar is, waarbij niet altijd oog is voor de competenties van de VKU-leden.

'We hebben permanent een teamleider op piket staan, een [coördinator algemene tactiek], een [coördinator bijzondere tactiek] en een ambtelijk secretaris. En de informatieorganisatie die [...] leveren nu de informatiecoördinator. En dat geldt ook voor de forensische opsporing, die wordt vanuit het onderdeel geleverd. Zij hebben daar een piketregeling voor, dat er altijd een van die vier of vijf forensisch coördinatoren op piket staan. Dus de VKL staat helemaal op piket.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

[Hoe is de aanlevering van personeel geregeld?] 'Dat is heel divers. Ik weet het van district één. Dat ze daar poppetjes invullen op het hebben van piket, en niet zozeer op basis van rollen. Dus dan moet district één bij-

voorbeeld een dossiervormer leveren, maar die is er helemaal niet want er staat helemaal geen dossiervormer op piket. Dat is lastig. In ieder geval voor die eerste dag. Maar vind dan ook nog maar iemand, die een TGO-dossier in elkaar moet flansen. [...] Kijk, de poppetjes zijn er vaak wel, en de aantallen. Maar of dat de juiste mensen zijn. Dat is toch weer de discussie die er in de RBT-tijd er was, leidinggevendenden hebben de neiging toch diegene te sturen die het makkelijkste kan. En niet diegene die op basis van competentie er voor in aanmerking komt.' (Informatiecoördinator, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

De aanlevering van personeel met name vanuit de districten voor de VKU wordt in alle drie onderzochte eenheden als een probleem ervaren. Enerzijds geldt dit voor de districten zelf die moeten leveren. Op het moment dat vanuit de districten personeel voor een TGO moet worden geleverd, betekent dit dat de districten personeel kwijt zijn voor hun eigen lopende onderzoeken. Anderzijds geldt dit ook voor het TGO. In de opstartfase van een TGO hebben teamleiders geen zekerheid over het VKU-personeel dat zij geleverd krijgen, en of het personeel ook voldoet aan de functie- en opleidingseisen. Doordat de districten (onder de nieuwe raamwerkregeling) verantwoordelijk zijn voor het aanleveren van de VKU, waaronder de dossiermakers en verhoorders, ontstaat volgens enkele geïnterviewden *'een kwaliteitsprobleem'*.

'Wat de divisie recherche eigenlijk altijd al leverde: de [coördinator algemene tactiek], coördinator bijzondere tactiek, forensisch coördinator, en de informatiecoördinator kwam vanuit het RIO (Regionale Informatie Organisatie), maar wel vanuit regionaal niveau. En de divisie leverde de dossiervormer. [...] En een professionele verhoorder. En de rest werd eigenlijk altijd aangeleverd vanuit de districten. Wat je nu ziet dat de divisie recherche, die levert de coördinatoren. En de districten zijn zeg maar verantwoordelijk voor het leveren van al die andere zaken. [...] Die moeten leveren een dossiervormer, een professioneel verhoorder, verhoorder coach, een internetrechercheur en volgens mij zes tactische rechercheurs. Even uit mijn hoofd zo'n beetje. En daar zit een kwaliteitsprobleem. Als je dat eruit haalt, dan vallen er zeg maar ook gaten in de lopende dossiers in de districten.' (Teamleider, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

'Maar met de bemensing wat daar aan uitvoerend personeel is, en dan denk ik ook aan de dossiervormers en de verhoorders, is er wel wat gewijzigd en dat vind ik een gemis. Maar dat is mijn persoonlijke mening, omdat ik denk dat daar ook een bepaald kwaliteitsniveau moet zitten. Niet in de volle breedte, maar toch ook daar moet je die kernbezetting hebben. En die is er niet meer. Er is voor gekozen om de verhoorders en de dossiervormers en de internetrechercheurs uit de districten te laten komen. En die waren daar niet op voorbereid en die zijn daar nog steeds



niet op voorbereid. Er moet heel vaak geschoven worden omdat de kwaliteit te wensen overlaat. Niet altijd, maar je hebt geen borging meer.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C, voormalige regio C2)

‘Ik heb het er laatst nog over gehad. Ik ben een zeer optimistisch mens en snel positief, maar dat is echt niet oké, want het is de meest kritische fase van je onderzoek. Je krijgt mensen geleverd, en daar doe ik zeker mensen mee tekort, maar als je niet oppast heb je een team met mensen die geleverd zijn waarvan je zegt: “Nou ja, dan deze maar” en daar heb je dan een groep van in een onderzoek waarvan je toch het grootste afbreukrisico hebt. Met heel veel wisselingen met daardoor informatieverlies. Dat is echt niet goed op dit moment.’ (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

‘Dan sturen ze iemand die TGO-gelabeld is, maar daar klopt helemaal niks van. Die man kan niet in BVO, hij kan niet tappen, hij is niet geautoriseerd voor bepaalde zaken omdat hij de certificaten niet heeft. Wat heb ik dan in een TGO aan zo iemand? Ja, dan kan ik hem beperkt dingen laten doen en dat hebben we ook maar gedaan, want anders hadden we niks. Vorig jaar heb ik er twee weggestuurd. Die kwamen bij aanvang TGO, dan kom je in de kantine. “Wat heb je voor bijzondere capaciteiten”, want toen had je die kenniskaart nog niet. “En wie kan er tappen?” Niemand, o, dan hebben we een probleem. [...] Nou, toen zijn er twee weggestuurd door mij en ik heb twee anderen gehad die wel aan de eisen voldeden.’ (Teamleider, politie-eenheid A, voormalige regio A2)

De moeilijkheid bij het opstarten van een TGO in de politie-eenheden is dat op een onvoorspelbaar moment personeel moet worden vrijgemaakt voor TGO's dat op datzelfde moment in ander rechercheonderzoek werkzaam is. Dit betekent dat bij de opstart van een TGO een verstoring plaatsvindt in de personele bedrijfsvoering van de recherche. Voor de reorganisatie heeft één van de onderzochte regio's om die reden gewerkt met twee vaste TGO-teams. Deze teams waren permanent beschikbaar voor TGO's. Dit had als voordeel dat er minder verstoring binnen de bedrijfsvoering bij de districtsrecherche kon plaatsvinden, omdat het TGO-team *'zijn eigen broek moest ophouden'*. Na de samenvoeging van de regio's zijn deze vaste TGO-teams opgeheven. Dit heeft volgens een teamleider een duidelijk effect gehad op de *'slagvaardigheid'* doordat in een hectische fase van het onderzoek personeel bij elkaar gezocht moet worden waarvan niet duidelijk is welke competenties ze hebben.

‘Dat had een groot bedrijfsvoeringsaspect. Als er een TGO startte dan stond de leiding wel, want dat was hun werk, maar elke keer stoorde je de bedrijfsvoering binnen de basisteams waar vandaan mensen naar een

TGO werden gestuurd, maar ook binnen de districtsrecherche. Daar is toen op een ander level besproken dat het toch handiger zou zijn om, gezien de hoeveelheid TGO's die je op jaarbasis kon voorspellen, dus ook de verstoring al kon voorspellen, om daar een vast team voor in te richten met VKU ook. Een deel van de capaciteit van de districtsrecherche is als het ware afgekocht, dus mensen konden hier solliciteren. Dat betekende dat we minder konden aankloppen bij de districtsrecherche en echt onze eigen broek moesten ophouden. Alleen in echte nood ging je elkaar natuurlijk wel helpen, maar in principe moest je het hier met al die mensen doen.' (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

'Als je kijkt vanuit je slagvaardigheid en de organisatie, dan is het een enorme stap terug. Gisterochtend is een TGO gestart. [Een andere teamleider] gaat het doen. Nou, [...] dan hoor ik de rest van de dag dat hij niet anders bezig is dan tien jaar terug in de tijd met zijn capaciteit bij elkaar te ritselen, inclusief zijn VKL die in allerlei onderzoeken zitten. Dat is een enorme achteruitgang. En wat ik merk als ik nu hier mensen krijg in de VKU, dat ik niet weet wat voor competenties ik binnen heb. Mensen zeggen dat ze ergens goed in zijn, maar de vraag is of dat ook zo is. En dat kan je in de kritische fase eigenlijk niet hebben. Wij wisten precies waar de krachten van de mensen zaten. Dan zag je bij ons ook rechercheurs die goed waren in telecom en zich voornamelijk daar op richtten. Anderen waren goed in het verhoor en richtten zich daar op. Die kansen kregen ze ook. Anderen die talent hadden voor dossiervorming, dan werden ze daar ook ingezet. En daar accepteerde je mee dat die dossiermaker dan niet degene was die de beste verhoren deed.' (Teamleider, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

'Met die vaste TGO-teams wist iedereen wat zijn kwaliteiten waren en waar hij aan toe was en zodra je bij ons "TGO" riep, wist iedereen wat hij moest doen en iedereen wist ook wat er van hem verwacht werd. Niet ten nadele van het TGO [dat onlangs liep]. Dat hebben we leuk gedraaid. Maar het heeft drie weken geduurd voor dat iedereen wist waar hij aan toe was, voordat iedereen in de vaste deelprojecten zat, voordat iedereen zijn ding kon doen. En dat zijn wij niet gewend. Als je "TGO" riep bij ons op de afdeling, dan wist iedereen binnen drie uur wat hij moest doen.' (Dossiermaker, politie-eenheid B, voormalige regio B3)

In een andere regio had men voor de reorganisatie permanent een vaste kern leidinggevend (teamleider en coördinatoren) beschikbaar voor TGO's. Deze vaste kern van leidinggevend had 'een visie' ontwikkeld op hoe een team moest functioneren en met elkaar moest omgaan vanuit het gedachtegoed van PVOV. Doordat men na reorganisatie deze vaste kern van leidinggevend heeft 'losgelaten' is het volgens een tactisch analist de vraag in hoe-

verre deze visie overeind kan blijven nu de teams van samenstelling wisselen. Bovendien is het de verwachting van deze analist dat door het loslaten van de vaste kern van leidinggevenden in de cruciale beginfase van het onderzoek tijd verloren gaat. Doordat de politie-eenheid na de reorganisatie zo groot is geworden, is de beginfase van een TGO 'rommeliger' geworden. Dit heeft volgens deze tactisch analist invloed op het TGO-onderzoek.

'Wij hadden een vaste VKL met een vaste teamleider. De zaaksofficier kon wel wisselen. Daar hadden ze ook echt een visiedocument van: "Hoe vinden wij dat we met elkaar omgaan? Hoe vinden wij dat we met de VKU omgaan?" De VKU was dan wisselend, maar dit was altijd een vast team van vijf vaste mensen. Daar heb ik de meeste TGO's mee gedraaid.'  
(Tactisch analist, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

'Met name doordat we de vaste VKL hebben losgelaten, dat we dat nu niet meer hebben, denk ik dat we veel tijd kwijt raken in de hectische fase. En dat is nou juist je cruciale fase waarin er heel veel moet gebeuren en waarin je heel veel kan binnenhalen en waarin vaak ook al de oplossing zit in de informatie die je dan binnenhaalt. Ik merk dat door capaciteitsdruk en door verschuiving en doordat we eigenlijk zo groot zijn geworden, dat die fase nu op dit moment in deze fase van de reorganisatie nog een beetje rommelig is. Dat is heel zonde, want dat heeft invloed op je hele onderzoek. Als je dan niet staat als VKL vind ik dat zonde. Dat is denk ik wat we hebben opgegeven en die visie, echt samen als teamleiding en VKL die visie zo uitdragen, helemaal PVOV omarmd, en die hele visie door je hele team laten stromen, nou, ik kan niet goed inschatten in hoeverre we dat straks nog kunnen vasthouden met zo'n wisselende samenstelling van groepen. Ik vond dat vertrouwen en elkaar goed kennen, ook elkaars zwakheden kennen en elkaar daar op aan durven spreken, samen gaan voor die visie, dat vond ik een hele mooie. En ik heb het dus ook anders meegemaakt, daarvoor, daarna heel beperkt, maar daarvoor in ieder geval wel. Het werkt gewoon heel fijn.' (Tactisch analist, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

Het werken met een vaste VKL en/of VKU gaf enkele regio's voor de reorganisatie houvast in het opstarten van een TGO. Dat uiteindelijk als gevolg van de reorganisatie deze vaste teams werden losgelaten, heeft er ook aan bijgedragen dat ingesleten patronen werden opgeschud. In de regio met een vaste VKL en VKU werd de aansturing van de VKU vanuit de VKL weleens als 'directief' ervaren. De samenvoeging gaf de leden van de VKU de mogelijkheid om ook in andere teams te werken, waar de TGO-structuur minder ingesleten is. In die zin heeft de samenvoeging van de regio's ook tot een andere dynamiek geleid in de 'nieuwe' TGO-teams, waar leden van de VKU en VKL elkaar vaak nog niet goed kennen.

In [een buurtregio] was het allemaal directiever vanuit de VKL. Werkopdrachten werden uitgegeven, maar niet altijd werd de VKU op de hoogte gehouden van de besluitvorming daarachter. [De] VKU'ers uit deze regio vinden de samenvoeging wel fijn, omdat zij nu minder in de vaste TGO-structuur zitten. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met coördinator bijzondere tactiek, politie-eenheid B, voormalige regio B1)

Hier staat tegenover, zoals een tactisch analist aangeeft, dat met de vorming van nieuwe TGO-teams de leden *'nog aan elkaar moeten wennen'*. Dat zou volgens de tactisch analist tot situaties kunnen leiden waarin men elkaar niet kritisch durft aan te spreken. Het nadeel van een vast team, waarin men te vertrouwd met elkaar raakt en men zich niet meer kritisch durft te uiten, heeft de tactisch analist in het eigen team minder ervaren. Hier was het binnen de cultuur van het team verweven dat men zich juist kritisch naar elkaar uitte.

'Een nadeel [van vaste teams] zou kunnen zijn dat je zo met elkaar vertrouwd raakt dat je elkaar niet meer kritisch durft aan te spreken. Alleen heb ik dat zelf niet als nadeel in dit team ervaren, omdat die teamleider daar elke keer zo bovenop zat en ook zijn eigen coördinatoren kritisch aansprak, waardoor er een algehele cultuur ontstond dat dat nog wel steeds belangrijk is en merkte ik juist dat daardoor het tegendeel waar werd, dat het juist zo was dat het een cultuurverandering was. Dat het dus niet meer was dat we elkaar door de veiligheid niet meer kritisch durfden te bevragen, maar dat het zo in het team verweven was dat het een vanzelfsprekendheid was. En dat het dus ook wel eens gebeurde, juist mischien omdat je je veilig voelt, dat het even heftig botste [...]. Terwijl ik nu om me heen zie in de nieuwe teams dat, omdat je nog aan elkaar moet wennen, dat dat juist ook weer ervoor kan zorgen dat je elkaar niet kritisch durft aan te spreken. Dus waar het aan de ene kant als nadeel van een bepaalde manier wordt beschouwd, kan het juist ook een nadeel zijn van de tegenovergestelde manier.' (Tactisch analist, politie-eenheid B, voormalige regio B2)

Resumerend valt te concluderen dat zowel met de komst van PVOV, als ook met de samenvoeging van de regio's na de reorganisatie, de TGO-structuur en de invulling daarvan aan verandering onderhevig is geweest. Met de komst van PVOV zijn binnen de regio's veel inspanningen gedaan om de TGO-structuur te implementeren. Enkele regio's pakten dit sneller op dan andere regio's. Dat sommige regio's achterbleven, bleek soms te maken te hebben met het omarmen van de oude RBT-tijd. Ook speelde een bepaalde vorm van pragmatisme een rol bij het al dan niet invullen van bepaalde functies binnen een TGO-team. Na de reorganisatie werd door de nieuw geformeerde politie-eenheden de TGO-raamwerkregeling opnieuw bekeken en

werd op bepaalde functies besloten om meer conform PVOV te werken. Tegelijkertijd heeft de reorganisatie invloed gehad op de opstartfase van TGO en de aanlevering van personeel. In deze opstartfase blijkt de invulling van de piketregeling bepalend te zijn voor de samenstelling van een TGO. Vooral de aanlevering van gecertificeerd VKU-personeel vanuit de districten wordt na de reorganisatie als kwetsbaar ervaren. De regio's die voor de reorganisatie (deels) met vaste teams werkten, ervaren dat de aanlevering van personeel met meer onzekerheden gepaard gaat. Wel heeft de reorganisatie met de vorming van nieuwe TGO's tot meer dynamiek geleid, doordat VKU-leden ook kennismaken met nieuwe teams.

### **6.3 Stand van zaken bij drie arrondissementsparketten**

In zowel PVOV als ook PP zijn voor de arrondissementsparketten kaders neergelegd die bepalend zijn voor de rol die het parket speelt bij de opsporing en vervolging van onder meer TGO's. Het meest omvattende kader is de inrichting van het Bureau Recherche binnen de parketten (paragraaf 6.3.1). Aan dit Bureau Recherche zijn bepaalde functies en rollen verbonden die invulling dienen te geven aan de maatregelen uit PP. Tegelijkertijd hebben PP en PVOV kaders gesteld ten aanzien van de opleiding en certificering van officieren van justitie (paragraaf 6.3.2). Deze kaders bepalen ook wie op welke wijze en hoe bij de opstart van een TGO betrokken raakt (paragraaf 6.3.3).

#### **6.3.1 Huidige inrichting Bureau Recherche**

Het Bureau Recherche kan geenszins worden vergeleken met een TGO-structuur zoals deze voor de politie bij TGO's wordt opgezet. Het Bureau Recherche is immers geen team van OM-personeel dat zelf de opsporing/vervolging ter hand neemt. Wel is het een team dat zicht moet houden op alle zaken en de mensen die aan deze zaken werken binnen het arrondissementsparket. Dus ook ten aanzien van TGO's dient het Bureau Recherche zicht te houden op het verloop van deze zaken en de officieren die daarbij betrokken zijn. Hiervoor beschikt het Bureau Recherche over het zicht-op-zaken-systeem, op basis waarvan de leden van het Bureau Recherche zicht kunnen houden op 'gevoelige' zaken, zoals TGO's. Deze 'gevoelige' zaken worden in het regionaal zaakoverleg besproken, waaraan een deel van de leden van het Bureau Recherche deelneemt. Het regionaal zaakoverleg wordt binnen de parketten regelmatig ook het zicht-op-zaken-overleg of het gevoelige-zaken-overleg genoemd.

Het Bureau Recherche is een gremium dat op de hoogte moet zijn van de kwaliteit van het werk van officieren van justitie en parketsecretarissen die bij TGO's betrokken zijn. Daarbij heeft het Bureau Recherche met onder meer de rechercheofficier, kwaliteitsofficier en forensische officier, een vraagbaak-

functie voor de TGO-officieren. Ook is het de taak van het Bureau Recherche om zicht te houden op het verloop van een zaak, en op de TGO-officier en parketsecretaris die bij een TGO betrokken zijn. In het vervolg wordt eerst beschreven welke rol het Bureau Recherche heeft binnen de drie onderzochte arrondissementsparketten. Daarna wordt gekeken hoe in de drie arrondissementsparketten het Bureau Recherche wordt ingericht en in hoeverre deze inrichting in lijn is met Permanent Professioneel. Ten slotte wordt besproken hoe de parketten naar aanleiding van Permanent Professioneel invulling hebben gegeven aan de functie van onder meer de rechercheofficier en kwaliteitsofficier.

### *Rol van het Bureau Recherche*

De drie onderzochte arrondissementsparketten hebben allemaal een Bureau Recherche ingericht. Het Bureau Recherche heeft in deze parketten een aantal taken. Als eerste is het Bureau Recherche een 'platform' binnen de parketten van waaruit kennis wordt gedeeld, waar nieuwe wetgeving wordt besproken, en waar officieren te rade kunnen gaan met vragen over bijvoorbeeld de inzet van bepaalde opsporingsmethodieken of over een zittingsdag die gaat komen. In die zin hebben de leden van het Bureau Recherche ook een coachingsfunctie richting de officieren. Om kennis over nieuwe wetgeving en over actuele zaken te verspreiden brengt het Bureau Recherche in de drie parketten een eigen nieuwsbrief uit.

'Ik vind het eigenlijk heel goed zoals het nu gaat. Het Bureau Recherche is eigenlijk het platform waar alle lijntjes samenkomen, en waarin je gewoon praat met mensen die over het algemeen wat meer kaas hebben gegeten van het vak. Over de dilemma's die we tegenkomen in het werk. Er is nieuwe wetgeving, wat gaan we daar mee doen? Er is een uitspraak gedaan, hoe gaan we daar mee om? Hoe moeten we invulling geven aan een dilemma? Wat doen we aan innovatie? Kunnen we dat nu gaan toepassen of niet? Hoe communiceren we daarover met onze mensen? De nieuwsbrief is ons belangrijkste communicatiemiddel eigenlijk. Dat is een ding dat echt vanuit Bureau Recherche de organisatie ingaat.'

(Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

'Heel algemeen is het zo dat het Bureau Recherche mede verantwoordelijk is om ons eigen juridische kennissysteem op orde te houden. De toegankelijkheid daarvan, de mensen daarop te wijzen. Mensen komen met vragen naar het Bureau Recherche en wij proberen de antwoorden die daaruit komen breder uit te zetten door een nieuwsbrief uit te brengen. Dat is het kennisaspect zeg maar. Vroeger zaten we eigenlijk op een knooppunt, dat mensen heel makkelijk binnen liepen en vragen stelden, over de zitting, over het onderzoek, over bepaalde opsporingsmethodiek. Wij traden als een soort sparringpartner en ook adviseur daarin op.

En daarnaast ook in organisatorisch opzicht regie voeren op het zicht-op-zaken-overleg.' (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Naast dat het Bureau Recherche als een platform dient voor kennisverspreiding en officieren coacht bij hun werkzaamheden, heeft het een belangrijke regiefunctie. Zo voert het Bureau Recherche 'regie' op het invoeren van zaken in het zicht-op-zaken-systeem en op het zicht-op-zaken-overleg. Leden van het Bureau Recherche nemen ook deel aan het zicht-op-zaken-overleg. Daarnaast zijn deze leden verbonden aan overleggen waarmee zicht kan worden gehouden op de lopende zaken, zoals een strafmaatoverleg en de reflectiekamer. Meer in algemene zin vanuit ook de kennis-, coachings- en regiefunctie van het Bureau Recherche dient het Bureau Recherche zorg te dragen voor de kwaliteitsbewaking en -borging binnen de arrondissementsparketten. Het Bureau Recherche beschikt daarbij over kwaliteitsinstrumenten als het zicht-op-zaken-overleg en de reflectiekamer om hieraan nadere invulling te geven.

'Wat we doen, wij hebben ook een verplicht strafmaatoverleg. Dat is denk ik ook wel een hele belangrijke die wij hanteren. Die staat niet zozeer in Permanent Professioneel, maar wij zeggen dat zaken die in het zicht-op-zakenoverleg zijn geweest, die moeten parketbreed gestraft worden, en verder hebben we nog een aantal criteria. Dat houden we heel scherp in de gaten. Dat doen we onder roulerend voorzitterschap. En dat doen alle leden van het Bureau Recherche. Reflectiekamers, gaan onder roulerend voorzitterschap en dat doen alle leden van het Bureau Recherche. We hebben altijd wel één of twee leden van het Bureau Recherche in de reflectiekamer zitten. Afhankelijk ook van het onderwerp. Bijvoorbeeld de forensisch officier die wordt heel vaak bij shaken baby's zaken, dat soort zaken gevraagd. En wanneer er een ingewikkeld TGO op zitting is, waar een bepaald aspect een rol in speelt, dan kijken we ook altijd of er iemand bij die zitting aanwezig kan zijn. Als er deskundigen gehoord worden of dat soort dingen. En dan gewoon vanuit de expertise die mensen hebben. Maar wat mij betreft beperkt dat zich niet alleen tot de leden van het Bureau Recherche. Je kunt ook zeggen, dat een andere senior officier die rol ook kan innemen, of iemand met een bepaalde expertise. Alleen wij nemen dan de regie op dat soort dingen.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

[Wat is de taak van het Bureau Recherche?] 'Dat is een moeilijke. We hebben verschillende taken. [...] De goede zaken goed doen. Het voorkomen van fouten. [...] Ik zou er bijna wakker van liggen als er iets gebeurt wat ik gezien had kunnen hebben en niet gezien heb. Die functie is het belangrijkste, noem het de kwaliteitsfunctie, kwaliteitsbewaking, kwaliteitsbor-

ging, daar draait het eigenlijk om.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

#### *Inrichting van het Bureau Recherche*

Het Bureau Recherche is in de drie onderzochte parketten ongeveer vergelijkbaar ingericht. Over het algemeen kan gezegd worden dat een Bureau Recherche in ieder geval uit een rechercheofficier, een kwaliteitsofficier, een forensisch officier, een CIE-officier<sup>39</sup> en een informatieofficier bestaat. Ook sluit een beleidsmedewerker van de rechercheofficier aan bij overleggen van het Bureau Recherche. In arrondissementsparketten B en C is het Bureau Recherche als zodanig ingericht.

‘Kwaliteit en opsporing, daar kun je ontzettend veel onder scharen. Dat is uiteindelijk [...] geïnstitutionaliseerd in zo’n Bureau Recherche. Waar functionarissen bijzitten als de kwaliteitsofficier, de CIE-officier, informatieofficier, forensisch officier, die inhoudelijk zeg maar door mij worden aangestuurd.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

‘Van het Bureau Recherche maakt deel uit de CIE-officier, de forensisch officier, de beleidsmedewerker van de rechercheofficier, de rechercheofficier en de kwaliteitsofficier, en nog een managementassistente. En permanent zitten daarin de rechercheofficier en de kwaliteitsofficier met een beleidsmedewerker. Daarnaast wordt van die andere functionaliteiten verwacht dat zij een dagdeel, of een dag in de week, daar ook aanwezig zijn. Dat is algemeen bekend hier. Dat betekent dat als er vragen zijn, dat die kunnen worden gesteld.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

In arrondissementsparket A bleek de kwaliteitsofficier geen onderdeel te zijn van het Bureau Recherche. Binnen dit parket zijn er drie afdelingen die zich bezighouden met onderzoek naar zaken op het terrein van ondermijning en TGO’s. In dit parket is ervoor gekozen om de kwaliteitsofficier dicht tegen de officieren binnen deze afdelingen te plaatsen en niet binnen het Bureau Recherche. Wel heeft de rechercheofficier in dit parket regelmatig contact met deze kwaliteitsofficieren.

‘[...] Het Bureau Recherche [valt] als team onder de rechercheofficier [...]. En dat is er een beleidsmedewerker van de rechercheofficier [...]. En dan nog een beleidsmedewerker CIE en informatie. En [hier] is het nog steeds ook zo dat voor [...] rijksrechercheonderzoeken, daar zijn twee secretarissen voor, die vallen er ook onder. En dan nog twee officieren, CIE-officier en informatieofficier.’ [Dus de kwaliteitsofficier valt feitelijk buiten het

39 CIE staat voor Criminele Inlichtingen Eenheid.



Bureau Recherche?] 'Ja, maar er is wel heel veel contact.' (Beleidsmedewerker Bureau Recherche, arrondissementsparket A)

'Kwaliteitsofficiëren zitten niet in het Bureau Recherche, want we hebben er expliciet voor gekozen om op de drie secties van de afdeling onderzoeken [...] om daar een kwaliteitsofficier neer te zetten die ook een deel gewoon zaken doet. Waarom? Omdat we heel dicht tegen onze mensen een kwaliteitsofficier hebben gepositioneerd. Die valt fysiek onder het sectiehoofd van dat bewuste team. Daarnaast heb ik een lijntje lopen. Ik heb één keer in de vier tot zes weken een kwaliteitsoverleg. Als ik eens een punt wil inbrengen, bijv. een wetswijziging, of een opletpunt, of noem maar op, dan gebruik ik daarin de lijn met de kwaliteitsofficiëren. Omgekeerd, wil een officier een bepaald BOB-middel toepassen, bijvoorbeeld OVC, dan gaat hij dat eerst via de kwaliteitsofficier bij mij inbrengen. Dus we hebben het procedureel zo geregeld dat de kwaliteitsofficiëren in feite voor mij een soort voorportaal zijn.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

#### *Virtueel of fysiek?*

In het Programma Permanent Professioneel wordt aangegeven dat het Bureau Recherche een 'virtueel' bureau is. Volgens het programma wordt daarmee bedoeld dat 'niet een echt bureau wordt geformeerd, maar dat de functionarissen elkaar weten te vinden en regelmatig overleggen om af te stemmen' (OM, 2010, p. 4). In de praktijk blijkt dat arrondissementsparketten verschillend zijn omgegaan met het virtueel of soms zelfs fysiek formeren van een Bureau Recherche. In arrondissementsparket A is men begonnen met een 'virtueel' bureau. Sinds kort is er een fysieke plek voor het Bureau Recherche gecreëerd. Dit heeft als voordeel dat de rechercheofficier veel directer zijn collega's van het Bureau Recherche kan aansturen.

'Wij zijn ook begonnen als virtueel bureau. Het bijzondere is dat de functie van rechercheofficier, die zou je op verschillende plekken in het parket kunnen neerzetten, al dan niet met ook specifiek mensen om zich heen. In Permanent Professioneel is destijds gekozen om er een virtueel Bureau Recherche van te maken, omdat het toen het beste paste bij de rol die de rechercheofficier zou moeten hebben. Zo zijn wij ook aan de slag gegaan. En wat merkte ik toen? Dat ik weliswaar functioneel leidinggevende was over de kwaliteitsofficier, de informatieofficier, de CIE-officier en de forensisch officier, maar als je het hebt over het samen sturen van de politie op bijvoorbeeld kwaliteit, of de juiste informatie vergaren om de beste zaken te kiezen om te gaan doen, gegeven de schaarse capaciteit, of op de beste informatie de beste beslissing te nemen in een opsporingsonderzoek, kan het veel meer van belang zijn om die rechtstreeks onder de rechercheofficier te brengen, zodat ik ook ga over het feit wie wie ver-

vangt, en wanneer en hoe, en hebben wij wel de juiste mensen met de meeste ervaring? Wij hebben toen na een discussie met vooral het hoofd beleid en strategie, want daar zaten die functies in, [...] het erover gehad om die uit de afdeling beleid en strategie te halen en meer richting operationele kant te brengen bij de rechercheofficier. Met deze voordelen dat ik dan ook rechtstreeks sturing heb op dit soort trajecten. Daar is voor gekozen en ikzelf ben heel tevreden met dat fysieke Bureau Recherche. Het maakt de sturing en de verantwoordelijkheden heel duidelijk.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

In arrondissementsparket B heeft het Bureau Recherche een ‘virtuele’ invulling gekregen, zoals ook Permanent Professioneel het omschrijft. Hier is niet op een fysieke plek een Bureau Recherche geformeerd, maar zijn er ‘*dwars-verbindingen*’ gelegd tussen de verschillende functionarissen, zoals de rechercheofficier, kwaliteitsofficier, forensisch officier en CIE-officier. Zij komen elke twee weken samen in het overleg van het Bureau Recherche. Als er vragen binnenkomen van de officieren gaat dit veelal in onderling contact op de werkvloer. Van een fysiek bureau waar officieren naar binnen kunnen lopen, is geen sprake.

‘Wij hebben iets wat er tussenin zit. We zijn fysiek in die zin dat we elke twee weken vergaderen. Maar als er tussendoor dingen zijn die bijvoorbeeld aan één van ons worden gevraagd, dan kunnen we [dit inbrengen] in de vergadering. Of [als] het haast [heeft] vraag ik het toch even aan [de rechercheofficier] en aan de CIE-officier en dan komen we samen erop terug. Het klinkt heel ideaal, maar zo ontzettend veel wordt dat niet gebruikt. Het wordt vaker dan toch even aan [de rechercheofficier] gevraagd of even aan mij, en zaakofficieren denken dan niet van, ik breng even iets in bij Bureau Recherche. Want zo leeft het weer niet denk ik.’ [Het gaat meer in het informele circuit even bij elkaar langs?] ‘Ja, en als wij dan vinden, dit is wel iets wat het hele parket moet weten, dan hebben wij natuurlijk wel weer die functie. Iemand maakt er even een stukje van, iemand maakt even een memo. Ik heb dan die nieuwsbrief. Dan zet ik het in die nieuwsbrief, en dan weet het hele parket het. Je werkt dus wel veel samen, dus het is niet virtueel, maar het is ook wel weer een beetje los zand. Het is niet zo dat we één club zijn. Maar er zijn wel veel dwarsverbanden.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket B)

In arrondissementsparket C werkt men al geruime tijd met een fysiek Bureau Recherche, maar lijkt men ten dele hierop terug te komen. Lange tijd had dit Bureau Recherche een centrale plek tussen twee regionale teams van interventie en onderzoek. Inmiddels heeft het Bureau Recherche een plek gekregen in een ‘*zwaardere onderzoeksomgeving*’ op het terrein van ondermijning

en TGO's. Om ook de verbinding te houden met de interventieomgeving (onder andere ZSM-zaken) wordt er gezocht naar digitale oplossingen.

[Jullie hebben er echt voor gekozen om het Bureau Recherche fysiek een plek te geven.] 'Daar komen we nu wel iets van terug. En dat heeft te maken met de nieuwe werkomgeving binnen het OM. Voorheen hadden wij als Bureau Recherche echt een plek tussen de twee teams. Er waren twee regionale teams en daar zaten zowel beginnende officieren als officieren die veel ervaring hadden. Nu is dat wel gewijzigd. Nu zitten wij in de meer zwaardere onderzoeksomgeving. Alleen je probeert ook aansluiting te houden bij die interventieomgeving. Omdat zich daar ook veel zaken voordoen. [...]. En dus gaan we nu wel op zoek naar een aantal digitale oplossingen. De nieuwe kwaliteitsofficier heeft ook gezegd je hoeft niet perse fysiek in zo'n team rond te lopen om dat team wel ter wille te zijn als het gaat over ingewikkelde vraagstukken waar zij tegen aan lopen. Dus daar proberen we dus nu wel wat meer virtuele oplossingen voor te verzinnen. Om dat woord maar te gebruiken. Voorheen hadden veel parketten een virtueel Bureau Recherche, maar dan was het meer een bureau dat zo nu en dan wat met elkaar vergaderde. En daarom hebben wij ook van die losse vergaderingen, omdat wij bij elkaar zitten, en de dingen eigenlijk wel delen met elkaar. Alleen zijn wij wat zwakker in het vastleggen van de afspraken. Hoewel we daarin wel wat dingen in gevonden hebben. Met nieuwsbrieven. Daar hebben we wel een aantal dingen voor bedacht.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

De arrondissementsparketten die werken met een fysiek Bureau Recherche zijn voor de officieren van justitie het meest zichtbaar. Dit is zeker het geval in arrondissementsparket C, waar men al langere tijd als Bureau Recherche fysiek bij elkaar zit. Bij arrondissementsparket B, dat voor een meer 'virtuele' invulling van het Bureau Recherche heeft gekozen, is het Bureau Recherche minder zichtbaar voor de officieren. Hier zijn de contacten op de werkvloer met de kwaliteitsofficier van belang voor officieren. De kwaliteitsofficier fungeert dan als '*filter*' richting het Bureau Recherche. Vragen van officieren kan de kwaliteitsofficier voorleggen aan het Bureau Recherche.

[Is onder de officieren het begrip Bureau Recherche algemeen bekend?]  
'Ja, ik denk het wel. Ja, kijk, ik ga er vanuit dat dat zo is. Omdat wij veel aan de weg hebben getimmerd, met onze nieuwsbrief, we organiseren kennisbrunches. Dus één keer in de zes weken, hebben wij een parketbrede, voor alle beoordeelaars, dat zijn dus officieren en secretarissen, een kennislunch. Twee uur wordt er een thema besproken. Er is een verplichte aanwezigheid. Je kunt je alleen afmelden via je teamleider. Die worden goed bezocht, die worden door het Bureau Recherche georganiseerd. Ik zeg al die nieuwsbrief hebben we, dus ik kan mij niet voorstellen

dat één officier binnen dit parket het Bureau Recherche niet kent. Ik kan het me niet voorstellen.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

[Maar gaat een zaakofficier zelf dan ook wel eens te rade bij Bureau Recherche?] ‘Ik denk eerlijk gezegd dat de meeste officieren niet weten dat het bestaat en wat het is. [...] De beslissingen die eruit komen worden niet echt gekoppeld van, in Bureau Recherche hebben we dat en dat besproken. Maar meer van, hé, dit en dit speelt, hoe gaan we er mee om? Ze krijgen de beslissingen wel, maar Bureau Recherche mailt u vandaag. Dus ik denk eerlijk gezegd, als je een willekeurige collega vraagt: “Bureau Recherche, wat is dat?” dat ze je een beetje appelig aan zullen kijken. Dat betekent niet dat ze er geen voordeel van hebben wat we daar doen, maar ik denk dat gewoon dat etiketje er niet zo aanhangt.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘We willen niet dat iedere officier een mailtje stuurt naar één van de leden en zegt, dit willen we graag beantwoord zien. De kwaliteitsofficieren zijn eigenlijk het filter. Dus eerst even vragen aan de kwaliteitsofficier, als de kwaliteitsofficier zegt van, daar moet toch nog wat beter over nagedacht worden, dan zorgt die dat het wel op de agenda komt van Bureau Recherche. Zo is het eigenlijk een beetje ingedeeld.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

### *Verduidelijking van de rollen*

Permanent Professioneel heeft niet alleen oog gehad voor de opzet van een Bureau Recherche, ook de invulling van een aantal rollen moest volgens het programma worden verduidelijkt (OM, 2010, p. 2). De komst van het Bureau Recherche heeft volgens een rechercheofficier tot deze duidelijkere rolverdeling geleid. Hierbij leveren de rechercheofficier, de kwaliteitsofficier, de informatieofficier, de CIE-officier en de forensisch officier elk op hun gebied een specifieke bijdrage. Tegelijkertijd gaat het volgens Permanent Professioneel om het creëren van samenhang en verbinding tussen de verschillende kennis- en expertisegebieden. In die zin zijn volgens een rechercheofficier alle functies binnen het Bureau Recherche gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat.

[Wat is voor u de meerwaarde van Bureau Recherche geweest?] ‘Wat duidelijker in de rolverdeling. En vooral ook dat we er met zijn allen wel van zijn. En dat het niet alleen maar iets is van de rechercheofficiëren, maar dat je er gewoon met zijn allen voor moet staan dat een zaak tot een goed einde wordt gebracht. En iedereen benadert dat dan weer vanuit zijn eigen perspectief. Een informatieofficier vooral aan de voorkant van een onderzoek. [...] De kwaliteitsofficier [voor de ondersteuning]. [De forensische officier] bij forensische kwesties misschien. [...] Dus iedereen heeft

gewoon in dat hele proces zijn bijdrage te leveren, maar we zijn wel met zijn allen verantwoordelijk voor het eindresultaat.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

In Permanent Professioneel wordt aanvullend op het voorgaande ook meer specifiek ingegaan op de verduidelijking van de rollen van de rechercheofficier, de maatwerkteamleider<sup>40</sup> (als lijnmanager) en de kwaliteitsofficier. Volgens Permanent Professioneel is er een onderscheid tussen enerzijds de functionele aansturing van de officieren door de rechercheofficier en anderzijds de hiërarchische aansturing van de officieren door de maatwerkteamleider (OM, 2010, p. 26). De rechercheofficier is hierbij de hoogste vakinhoudelijk verantwoordelijke op strategisch niveau. De maatwerkteamleider heeft ook vakinhoudelijk verantwoordelijkheid, maar dan vooral op operationeel en tactisch niveau (OM, 2010, p. 26). Volgens een rechercheofficier is de rolverdeling tussen hem en de maatwerkteamleider de afgelopen jaren duidelijker geworden. Vroeger was de maatwerkteamleider vooral een manager van zijn team. Nu is de maatwerkteamleider ook meer inhoudelijk betrokken op zaaksniveau bij het werk van de officieren, terwijl de rol van de rechercheofficier meer *‘richting strategie is verschoven’*.

[Is de rol van de rechercheofficier veranderd na Permanent Professioneel?] ‘Hij is wat duidelijker geworden in dat opzicht. Denk ik zelf. Als ik dat vergelijk met mijn eerste vier jaar als rechercheofficier en nu, dan is dat op zich wel wat duidelijker geworden. We hebben ook wel meer toegewerkt naar meer een afbakening tussen wat de rechercheofficier doet en wat de teamleider moet doen. Dat is denk ik een hele belangrijke geweest. Want mijn eerste vier jaar was ik zeg maar inhoudelijk verantwoordelijk voor alles wat er gebeurde. En de teamleider deed dan een beetje dat management van het team, maar niet wat er inhoudelijk gebeurde binnen zijn team. Daar bemoeiden de toenmalige teamleiders zich eigenlijk helemaal niet mee. Dat lieten ze allemaal over aan mij. Nu kon dat, omdat het een vrij klein parket was, kon dat ook nog wel, maar het zou hier echt ondenkbaar geweest zijn. En dat zie je gewoon bij alle parketten ook wel, dat het niveau waarop je moet opereren, dat het een veel groter parket is, is het ook veel meer richting een strategie verschoven. Met name het inhoudelijk sturen op zaken is echt een verantwoordelijkheid van uiteraard de zaaksofficier, primair, en secundair de teamleider. En niet meer de rechercheofficier. Dus dat is echt heel duidelijk veranderd. Misschien iets meer nog door de opschaling, die verandering, dan door Permanent Professioneel. Maar uiteindelijk hangt Permanent Professioneel ook wel weer samen met hoe wij het met zijn allen

40 De maatwerkteamleider geeft leiding aan een team van officieren van justitie die maatwerkzaken op zich nemen. In de praktijk wordt binnen parketten gesproken over de teamleider. Om verwarring te voorkomen met de teamleider van een TGO, wordt in het vervolg steeds het woord maatwerkteamleider gebruikt.

regelen binnen het OM. Om de goede dingen te doen.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

De rechercheofficier is nadrukkelijk verantwoordelijk voor de strategische keuzes in grotere, gevoelige en/of complexe opsporingsonderzoeken (OM, 2010, p. 26). In de praktijk, zo vertelt een rechercheofficier, betekent dit dat de rechercheofficiëren samen met de politie ‘*het keuzeproces*’ in zaken en tussen zaken bepalen. Daarnaast heeft de rechercheofficier een belangrijke rol als ‘*toetsingsinstantie*’ voor de bijzondere opsporingsmiddelen. Overkoepelend is de rechercheofficier ‘*eindverantwoordelijk*’ voor zowel de kwaliteit (samen met de kwaliteitsofficier) als voor informatie (samen met de CIE-officier en de informatieofficier).

[Kunt u een omschrijving geven van uw functie als rechercheofficier?]

‘Ik knip ’m altijd maar in tweeën. Een belangrijk deel is dat je het keuzeproces samen met de politie bepaalt. In welke zaken doen we wel en welke zaken doen we niet. En het kiezen in zaken en tussen zaken. Welke zaken moeten nu afgerond worden en welke TGO’s krijgen we niet opgelost en gaan naar een cold-case-lijst. Dat is de ene pijler. En de andere pijler is dat je intern een toetsingsinstantie bent voor de bijzondere opsporingsmiddelen. Dus eigenlijk een beetje de klassieke Van Traa gevolgen van kijken hoe die BOB-middelen worden ingezet. Dat zit meer op de rechtmatigheid zeg maar. En dat keuze in de zaken zit meer op de doelmatigheid. Maar daaromheen doe je nog heel veel dingen. Het is zo dat ik eindverantwoordelijk ben voor de kwaliteit. Dat doe ik vooral samen met de kwaliteitsofficier, en ik ben eindverantwoordelijk voor de informatie. Dat doe ik vooral met de CIE-officier en de informatieofficier. Dus in die zin heb ik daar wel bemoeienis mee. Maar de twee belangrijkste pijlers zijn die twee dingen die ik net noemde.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

[Kunt u een omschrijving geven van uw functie als rechercheofficier?]

‘Ja, dat is een beetje een vreemde eend in de bijt. Omdat elk parket er één heeft, maar het is ook een functie die heel veel omvat, en dus ook weer niks zou je kunnen zeggen. Je bent overal van, maar je bent ook nergens van. Dus in dat opzicht kun je het eigenlijk zo breed maken als je zelf wilt. Het komt er in feite op neer dat ik in ieder geval ga over alles wat te maken heeft met de kwaliteit van de opsporing en de vervolging. Het gaat over de aansturing van de politie, en dan met name de recherchecapaciteit. En het gaat over de traditionele dingen die bij de rechercheofficier thuis horen. De toetsing van inzet van bijzondere opsporingsmethoden. Dus het valt uiteindelijk uiteen in drie onderdelen. Kwaliteit is zeg maar een koepel. Daar kom je ook terecht bij vraagstukken rond hoeveel opsporingscapaciteit, schaarse capaciteit, gaan we besteden aan welke onder-

zoeken en wat is dan nog verantwoord? Maar ook, hoe lang mogen onderzoeken doorlopen? Wanneer is het voldoende en moeten we wat anders gaan doen? Er is natuurlijk een enorm handhavingstekort, dus heel veel onderzoek kunnen we gewoon niet doen. Er is gewoon te veel criminaliteit en te weinig opsporingscapaciteit. Dus dat is iedere keer het verdelen van de schaarste. Dat moet dus iemand binnen het parket, moet daarin de beslissingen nemen, en dat is toebedeeld aan de rechercheofficier.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

Ook de rol van de maatwerkteamleider is verder aangescherpt. Vroeger was de maatwerkteamleider vooral een manager. Tegenwoordig is de rol van de maatwerkteamleider dusdanig aangescherpt dat de teamleider ook inhoudelijk op de hoogte moet zijn van de zaken die binnen zijn team door officieren worden afgehandeld. Dit betekent dat maatwerkteamleiders, in overeenstemming met Permanent Professioneel, zicht moeten hebben ‘op zaken’ en ‘op mensen’. Dat gaat volgens een rechercheofficier verder dan het aansturen van officieren om het zicht-op-zaken-systeem te vullen. Het gaat er ook om dat de maatwerkteamleider met de officieren *‘in gesprek over een zaak’* gaat.

‘Er is een vrij lange tijd geweest dat de teamleiders vooral vonden dat ze er waren voor personeelsgesprekken, en aansturen van mensen op, hebben ze genoeg productie gedraaid. Die bemoeiden zich vooral niet met de inhoud van zaken. Als je een moeilijk probleem had ging je vooral niet naar je teamleider, want die snapte er toch de ballen van, maar dan ging je naar de kwaliteitsofficier. En dat was [...] eigenlijk wel raar. Want die teamleiders, als er iets mis ging dan waren ze natuurlijk wel verantwoordelijk naar de parketleiding toe, en dan hadden ze geen goed verhaal. Maar dat was landelijk zo hoor. [...] Nu is het zo dat teamleiders mede verantwoordelijk zijn. En die willen ook gewoon echt weten wat voor zaken iemand op zijn bordje heeft. En wat er ongeveer speelt. Is best moeilijk natuurlijk als je een hoop officieren hebt als teamleider.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket B)

‘Je moet ook vooral in gesprek over hoe zit jij in elkaar en hoe zit jij in die zaak. [Is daarin ook niet een grote rol weggelegd voor de kwaliteitsofficier?] Ja, maar ook de teamleider. Ik vind het eigenlijk misschien nog wel belangrijker dat de teamleider dat weet, omdat hij het functioneren van die desbetreffende officier monitort en daar probeert handen en voeten aan te geven. Ik geef ook een masterclass aan teamleiders, waarin ik ze ook vertel hoe wij in [ons eigen parket] proberen zoveel mogelijk met de officieren in gesprek te zijn als het gaat over zicht op zaken. Dat is niet alleen een formeel ding, nou zit ie in het systeem en nou moet jij dat erin zetten. Maar je moet ook echt in gesprek over die zaak.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

Verder heeft de kwaliteitsofficier een belangrijke taak in het zicht houden 'op zaken' en 'op mensen'. Uit interviews blijkt dat kwaliteitsofficieren een coachende rol hebben richting de officieren. Vooral bij onervaren officieren, of bij officieren die voor het eerst een TGO doen, neemt de kwaliteitsofficier deze rol op zich. Soms neemt de kwaliteitsofficier bij onervaren officieren ook de rol van tweede officier in naast de officier die de zaak behandelt. Naast de coachende rol heeft de kwaliteitsofficier een belangrijke rol in het monitoren van de kwaliteit. De kwaliteitsofficier houdt zicht op het verloop van een zaak en de uiteindelijke uitkomst voor de rechter. Verder speelt de kwaliteitsofficier een rol in de verspreiding van kennis onder officieren en parketsecretarissen.

[Wat is de rol van de kwaliteitsofficier richting de zaaksofficier?] 'De kwaliteitsofficier die, in zaken waar het er natuurlijk om gaat, die houdt zich op de hoogte van de zaak. Kijkt of de officier de juiste tools, de juiste middelen heeft. Voorziet gevraagd maar ook vooral ongevraagd van advies. Probeer ook te sturen als ze ziet dat het de verkeerde kant op gaat, zal ze ook vooral moeten sturen. En als de officier toch eigenwijs is, komt er toch een teamleider aan te pas. Het is een heel erg coachende rol. Je ziet ook heel veel coaching in zaken van mensen die wat minder ervaren zijn. Kwaliteitsofficieren monitoren ook de kwaliteit van wat er gebeurt. Alle vonnissen gaan bijvoorbeeld naar de kwaliteitsofficieren. Die kijken dan van, wat is geëist, wat is er uitgekomen. Die monitoren of er rare dingen zijn gebeurd. Die gaan dan bespreken van wat is er gebeurd? Ik zie dat je dit hebt gevraagd. Ik zie dat dat eruit is gekomen. Dus die proberen ook te kijken wat de trends zijn bij de rechtbank in bepaalde verweren en hoe er op wordt gereageerd. En die coachen daar de collega's dan weer in.' [Dus de coachende rol die staat wel voorop?] 'Ja. En ze zijn natuurlijk ook voor kwaliteitsverbetering. Ze zorgen ook voor jurisprudentie-overleggen. Als je denkt van, wat heb ik als officier aan mijn kwaliteitsofficier, dan is dat met name die coachende rol.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Wat is de rol van de kwaliteitsofficier ten opzichte van de zaaksofficier?] 'Dat hangt er een klein beetje van af. Bijvoorbeeld van de ervaring van de officier die een onderzoek doet, kan het een iets meer coachende rol zijn richting de zaaksofficier. Als het een hele ervaren officier is, kan het juist een rol zijn om die officier scherp te houden, en wat meer op te wijzen op andere dingen. "Misschien is het wel goed als jij eens een keer een reflectiebijeenkomst aanvraagt over jouw zaak." [...] Ze zijn vooral die zaken aan het uitfilteren waar wat mee is. Door open te staan en kritische vragen te stellen. Zeg maar als een soort assistent van de teamleider, als de teamleider het nog niet zelf doet, kan hij het ook bij de kwaliteitsofficier neerleggen. "Joh, ga even met die collega praten. Het lijkt wel alsof



die niet zo lekker in zijn vel zit. Zou er iets meer spelen? Ga eens een beetje vissen. Is het iets juridisch? Is het iets personeelsmatig? Nou dan moet zo'n teamleider het zelf doen. [...] Ze spelen verder een belangrijke rol bij de permanente educatie. We hebben bijna twee tot drie keer in de maand bijna wel bijeenkomsten waar officieren en secretarissen kennis en ervaring kunnen opdoen of uitwisselen. Dat is natuurlijk wel belangrijk voor ons vak, dus daar spelen ze natuurlijk wel een belangrijke rol in.'

(Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

Naast de coachende rol richting de officieren, fungeert de kwaliteitsofficier ook als een *'voorportaal'* voor de rechercheofficier. Vragen van officieren komen vaak eerst bij de kwaliteitsofficier terecht. Vervolgens kan de kwaliteitsofficier, als hij of zij dit van belang acht, de vraag voorleggen aan de rechercheofficier. Daarbij kan het voorkomen dat op basis van een specifieke vraag binnen een bepaalde zaak een overleg plaatsvindt tussen de zaaksofficier, de kwaliteitsofficier en de rechercheofficier. Zeker in het parket waar de kwaliteitsofficieren niet in het Bureau Recherche zitten maar dicht tegen de officieren aan zijn geplaatst, wordt van deze route gebruikgemaakt.

'We hebben het procedureel zo geregeld dat de kwaliteitsofficieren in feite voor mij een soort voorportaal zijn. Dat betekent dat de kwaliteitsofficier op zich ook de mogelijkheid heeft om een zaak ook weer bij mij voor te leggen. En het kan zelfs zo zijn, die zaken hebben we gehad, dat wij op mijn kamer de zaaksofficier, de zaaksecretaris, de kwaliteitsofficier, soms ook het afdelingshoofd en ik en mijn beleidsmedewerker, het over een bepaalde casus hebben en dat is heel nuttig en daarmee creëer je een cultuur van openheid waarin je ook je twijfels neer kunt zetten.'

(Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

'Ik ben een vraagbaak voor [officieren bij de inzet van middelen]. Voordat ze naar de rechercheofficier gaan, moeten [officieren] het eerst met mij bespreken. Ook de voortgang van zaken. In een aantal TGO's, bij TGO-officieren die net beginnen, treed ik op als tweede officier. [...] Dan draait de officier het TGO en bespreekt alles met mij en ik kijk en loop een beetje op de achtergrond mee. En soms treed ik op zitting als tweede officier op.'

(Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

Daarnaast kan de kwaliteitsofficier, zo bleek uit de interviews, ook een rol spelen in het initiëren van de reflectiekamer. Vaak hebben kwaliteitsofficieren zicht op het verloop van een bepaalde zaak. Als zij het gevoel krijgen dat een zaak op een *'lastig kruispunt'* in het onderzoek staat, kan de kwaliteitsofficier voorstellen om een reflectiekamer te organiseren. Mensen met een bepaalde expertise kunnen dan worden uitgenodigd om over een kwestie in een zaak te spreken. De kwaliteitsofficier denkt dan mee over wie

aan de reflectiekamer zou kunnen deelnemen. Vaak ook neemt de kwaliteits-officier zelf deel aan het reflectieoverleg.

‘Wat we toen hebben bedacht is, wat doen kwaliteitsofficieren eigenlijk in het eigen parket en wat doen ze in het land? En hoe kunnen ze bijdragen aan het Programma Permanent Professioneel? In het algemeen doen we dat natuurlijk door de kennisdeling en proberen we mensen bij elkaar te krijgen bij het strafmaatoverleg en dat soort dingen. En specifiek voor de instrumenten voor Permanent Professioneel doen we mee aan reflecties, proberen we die ook te spotten zeg maar. Je spreekt collega’s vrij vaak, dus je probeert te spotten of iemand op een lastig kruispunt staat, of dat ie heel graag met nog wat meer mensen en nog meer expertise wil overleggen, om een bepaald aspect uit te diepen. En als een officier er zelf niet mee komt, zeggen wij van, wordt het niet tijd voor een reflectie, of over een paar maanden? Nou, als dat NFI-rapport binnen is denk ik dat ik wel genoeg heb, en dan wil ik het graag aan mensen voorleggen. [...] En samen met de beleidsmedewerker ben ik dan degene die de personele bezetting van zo’n reflectie even uitzoekt. Van wie is nou handig om hierbij te zetten.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket B)

Terugkijkend op de inrichting van het Bureau Recherche en de invulling van de rollen daarbinnen, valt op te maken dat de drie arrondissementsparketten hier in grote lijnen Permanent Professioneel volgen. Twee van de onderzochte arrondissementsparketten hebben zelfs het Bureau Recherche een fysieke plek gegeven binnen het parket. In het andere parket heeft het Bureau Recherche een ‘virtuele’ invulling gekregen. In dit parket lijkt het Bureau Recherche minder zichtbaar te zijn voor de officieren dan in de andere twee parketten. Verder kan gesteld worden dat naar aanleiding van Permanent Professioneel een aanscherping heeft plaatsgevonden van de invulling van de rol van de rechercheofficier, de maatwerkteamleider en de kwaliteitsofficier.

### 6.3.2 *Opleiding en certificering*

Een andere belangrijke rol, zeker in TGO’s, is de rol van de TGO-officier. In PVOV wordt ingegaan op de magistratelijke rol die een officier moet hebben tijdens TGO. Ook de ‘betrokken distantie’ van een officier in een TGO is hierbij van belang. In die zin heeft PVOV de rol van de TGO-officier aangescherpt. In hoofdstuk 8 zal deze magistratelijke rol van de TGO-officier nader aan bod komen. Hier wordt eerst gekeken hoe de opleiding en certificering van de TGO-officieren binnen de onderzochte parketten is geregeld. Voor PVOV werden er binnen de parketten geen opleidings- en ervaringseisen aan TGO-officieren gesteld. Na PVOV en Permanent Professioneel zijn er ‘*duidelijkere afspraken gemaakt*’. Deze afspraken houden in dat een officier minstens vier

jaar ervaring dient te hebben en daarnaast een aparte opleiding moet hebben gevolgd, voordat deze officier mag optreden binnen TGO's.

[Wanneer mag je TGO-officier worden?] 'Voordat wij Versterking Opsporing en Vervolging hadden, waren er eigenlijk geen normen. Wat wij wel eens deden dat Raio's die gewoon in een verdiepingsstage zaten, het wel leuk vonden, en iedereen het wel leuk vond, dat die een TGO gingen doen. Toen heette dat nog anders. Dat gebeurde. Vanaf Versterking Opsporing en Vervolging en zeker ook vanaf Permanent Professioneel zijn er wel veel duidelijkere afspraken gemaakt, ook landelijk, waar wij ons altijd als parket ook vrij sterk aan gehouden hebben. Toen kwam de eis dat je tenminste vier jaar officier moet zijn. Dat je de opleiding gevolgd moet hebben. En als je dat gedaan hebt, dat je dan pas TGO's mag doen. Wat we dan deden, iemand die voor het eerst een TGO ging doen, om dan een ervaren officier als begeleider er tegenaan te zetten. Wij kijken ook om de combinatie van secretaris en TGO-officier, of dat een goede is. Want ook de secretarissen hebben allemaal die opleiding gevolgd. Die hebben ook de cursussen gedaan, bijna alles wat geloof ik ook de TGO-officieren hebben gedaan.' (Officier van justitie, arrondissementsparket C).

De officieren die tijdens dit onderzoek werden geïnterviewd en onderdeel waren van een TGO bleken bijna allemaal over de opleidings- en ervarings-eisen te beschikken. Eén officier bleek de opleiding op één cursus na te hebben afgerond. Officieren die voor het eerst een TGO zelf moeten doen, krijgen vaak ondersteuning en begeleiding van een andere officier. Ook de officier die de opleiding nog net niet had afgerond, kreeg deze ondersteuning bij het eerste TGO.

'[Toen] kwam natuurlijk dat hele Schiedammer-Parkmoord-gebeuren en toen kreeg je natuurlijk wel die opleidingseisen. Dus je moest volgens mij minimaal vier jaar ervaring hebben in grotere onderzoeken. En daar zat ook een hele opleidingsronde vervolgens aan vast. Als je aangewezen werd als TGO-officier, dan moest je het hele opleidingscircuit ook doen. En dat heb ik ook gedaan.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Heeft u nog aan bepaalde opleidings- en ervarings-eisen moeten voldoen om dit TGO te mogen doen?] 'Ja. In principe heb je een TGO-vignet, dat je moet afronden. Ik heb mijn TGO-vignet voor 80% afgerond, en ik moet nog een laatste cursus doen die elke keer wordt uitgesteld, en uitgesteld en uitgesteld. Dus officieel voldoe ik niet aan het vignet, maar ik sta wel voor alle vignetcursussen ingeschreven.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘In beginsel hebben wij het standpunt dat je minimaal vier jaar ervaring moet hebben als arrondissementsofficier voordat je zelfstandig TGO’s mag gaan draaien. In dat kader moeten mensen ook de TGO-cursus volgen. [...] Een aantal collega’s dat zeg maar zo’n beetje rond die vier jaar zit, loopt vaak mee in een TGO, om alvast wat ervaring op te doen en mee te kijken.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

In de opleiding voor TGO-officieren komen allerlei onderwerpen aan bod. Zo is er aandacht voor het leiding geven aan grote onderzoeken. Verder wordt in een cursus aandacht geschonken aan de rol van de officier binnen een TGO. Vooral de rol van de officier ten opzichte van de leden van de VKL komt hierbij aan bod. Ook is er aandacht voor bijvoorbeeld het ontstaan van tunnelvisie in opsporingsonderzoeken en krijgen officieren les in het brengen van een grote zaak naar de zitting.

‘Dat zijn echt een heleboel cursusedagen geweest. Allerlei onderwerpen. [...] Dat was een cursus leiding geven aan grote onderzoeken, dat was een tweedaagse. Een cursus over tunnelvisie. “Wie wat vindt die heeft niet goed gezocht”, heette die. [...] Ik denk dat we al met al tien opleidingsdagen hebben gehad. Zeker.’ [En gaat de opleiding dan ook in op de TGO-structuur bij de politie? Hoe dat bij de politie werkt?] ‘Ja, dat was met dat leidinggeven aan grote onderzoeken.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Het zijn gespecialiseerde cursussen. Eigenlijk is het een TGO-cursus. Dat is de standaard cursus. Daar gaat het over: Hoe ga je in de VKL met iedereen om? Iedereen heeft een eigen rol. En als officier heb je toch een hele aparte rol. Je bent aan de ene kant wel leider onderzoek, maar de teamleider is de leider van het team. Dus daarin heb je dan een cursus gekregen. Ook hoe je [een zaak] naar zitting moet brengen. Dus dan heb je ook het management van de zitting van grote zaken. Dat is weer een aparte cursus. En dan heb je er een aantal kleinere cursussen, waaronder WOD-traject. Dat is werken onder dekmantel.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

### 6.3.3 *Opstarten van TGO's bij het OM*

Op basis van de interviews kan gezegd worden dat officieren die voor TGO's worden ingezet in elk geval de daarvoor ontwikkelde opleiding hebben gevolgd. Het zijn deze TGO-officieren die als eerste in aanmerking komen als er een TGO moet worden opgestart. Deze opstartfase start voor het parket met een melding van de politie dat er een ernstig delict heeft plaatsgevonden. De divisiechef recherche en de rechercheofficier hebben op dat moment onderling overleg of er sprake is van een TGO-waardig delict (zie ook para-

graaf 6.2.4). Als eenmaal is besloten dat het om een TGO-waardig delict gaat, krijgt een TGO-officier de opdracht om zich te voegen bij het politieteam.

‘De melding komt natuurlijk altijd bij de politie binnen. Bij de politie is de afspraak als er een kapitaal delict is, een onbekende dader, dat er contact wordt opgenomen met de politieleiding, die daarvoor ook specifiek piket heeft. Die neemt vervolgens contact op met de rechercheofficier. De rechercheofficier heeft het lijstje wie TGO-piket heeft, en die krijgt dan een telefoontje van de rechercheofficier: “We hebben een zaak, dat en dat is er aan de hand, kun je naar het team toegaan, haal je secretaris op, of wat dan ook...” En zo begint meestal een zaak. Ik krijg altijd een telefoontje van onze rechercheofficier. Die beslist ook samen met iemand van de korpsleiding, of het een TGO wordt. Dat betekent natuurlijk dat vanuit de politie op dat moment een teamleider vrijgemaakt wordt, een dossiervormer, al die functionaliteiten van de VKL, die moeten dan ingevuld worden en die moeten er dan wel zijn.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

‘Zo gaat het in de praktijk: Ik word gebeld door het hoofd van de [divisie recherche]: “We hebben een lijk en we weten niet wie het gedaan heeft en dit lijkt een TGO te worden. We wachten even op het district of zij een verzoek doen tot TGO.” District zegt: “Wij willen een TGO.” Dan bepalen wij, hoofd [divisie recherche] en ik dat het TGO moet komen. Dat betekent dat de politie een TGO-team gaat opzetten met een TGO-teamleider en dat ik een zaaksofficier moet gaan regelen vanaf het eerste moment. Dan bel ik de afdelingssectiechef van zo’n onderzoeksteam. Dat is meestal districtelijke onderzoeken en dan vertel ik dat er een TGO komt. Klaar. Zo is het nu eenmaal. Ik bepaal het en dan gaan we het doen. Zij kijkt op basis van het rooster en ervaring of er iemand voor in aanmerking komt. Meestal één of twee namen. Vaak neemt zij of hij de kwaliteitsofficier er even bij om te vragen wat hij vindt. Dan krijg ik één of twee namen terug.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

Daar waar bij de start van een TGO de politie leden van de VKL en VKU moet leveren, is de start van een TGO voor het OM eenvoudiger. Het parket levert een TGO-officier en een parketsecretaris voor een TGO. In parket A (zie citaat hiervoor) gebeurt dit na overleg met de maatwerkteamleider van een onderzoeksteam. In parketten B en C gebeurt deze aanlevering via een piket-rooster. Van de parketten die met een piket werken, weten de officieren en parketsecretarissen van tevoren dat zij voor een TGO worden ingezet, mocht er een TGO worden opgestart. Hier vindt weinig overleg over plaats, omdat de TGO-officiëren geacht worden in staat te zijn een TGO op te pakken.

‘Bij TGO-officieren maakt het allemaal niet zo veel uit. Want die zijn allemaal gekwalificeerd, die voldoen allemaal aan een bepaald profiel, hebben hun opleiding gehad, dus klaar. Dus die officieren werken gewoon volgens een bepaald rooster. Degene die piket heeft, gaat de zaak doen. Zo simpel ligt het.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

‘Je hebt roosters, als het gaat om TGO’s, die kunnen ook 's avonds, 's nachts en in het weekend vallen, dus daarom hebben ze een permanent rooster gemaakt. Maar dat is een rooster van officieren die sowieso geschikt zijn om die zaken te doen. Dus daar hoeft je ook niet meer zo over na te denken van, kan die het onderzoek gaan doen, want die wordt gewoon geacht om TGO's te draaien. Dus ook dit TGO.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket B)

‘Wij hebben een x-aantal TGO-officieren en daarvan is een rooster gemaakt en dat betekent dat je een week lang TGO piket hebt met een secretaris. Die weet dat ook van te voren, als in die week een TGO-waardig delict valt dan is die voor mij en dan is ook de afspraak dat de week erop mijn agenda zoveel mogelijk wordt leeg gemaakt, vooral in die eerste hectische fase.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Als een officier is aangewezen om een TGO op zich te nemen, wordt daarbij rekening gehouden met de belasting van de officier. Vaak zijn officieren met andere zaken bezig en komt een TGO bovenop de andere werkzaamheden. In de eerste, vaak hectische fase van een TGO wordt dan gekeken of de officier die de zaak moet doen voldoende ruimte in zijn agenda heeft. Hierin speelt de maatwerkteamleider een rol, die de desbetreffende TGO-officier *‘gaat faciliteren’* om te zorgen dat collega's bepaalde werkzaamheden kunnen overnemen. Naarmate een TGO vordert, ontstaat er vaak meer ruimte voor een officier om andere werkzaamheden te doen.

‘Nou, de bedoeling is dat op het moment dat je een TGO hebt dat de teamleider je gaat faciliteren. Dus die gaat als ik bijvoorbeeld nu een belletje krijg van, hé, er is een TGO gevallen, en ik heb donderdag een zitting, dan moet hij zorgen dat iemand anders die zitting gaat doen. Zeker in de hectische fase van een TGO. Als je al vier maanden in een TGO zit moet je niet piepen dat je zitting hebt, dat is prima te combineren. Maar die twee weken, dat noemen we de hectische fase, dan ben je gewoon echt het grootste deel van je dag alleen maar met dat TGO bezig. Dan kan je er niet ook nog een zitting bij doen.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘[...] In beginsel is de afspraak dat de eerste dagen, een dag of drie, de agenda van de TGO-officier zoveel mogelijk wordt leeggemaakt. Maar

daar zitten beperkingen aan wat mogelijk is, maar dat is wel het uitgangspunt. In de praktijk lukt dat lang niet altijd. Daarna is het in principe zo dat het gewone werk doorgaat en het TGO erbij komt. Dus het is niet zo dat je vrijstelling krijgt voor andere dingen. We kijken ook naar de ‘workload’ van iemand en hoeveel iemand dan heeft, maar de ervaring leert dat iedereen heel graag TGO’s draait. Er is altijd wel iemand die kan en het leuk vindt en het ook mag doen. Maar het is wel, zeker de eerste periode, een enorme belasting en dat komt erbij.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

Nadat een officier is aangewezen voor een TGO en hierover is geïnformeerd door de rechercheofficier, neemt hij of zij contact op met de TGO-teamleider. Via de TGO-teamleider krijgt de officier informatie over de locatie waar ze elkaar treffen. Afhankelijk van de stand van het onderzoek kan het zijn dat de officier naar het politiebureau gaat. Soms gaat de officier naar een locatie om bijvoorbeeld bij een zoeking aanwezig te zijn. Vaak wordt daarna relatief snel een VKL-overleg georganiseerd, waar naast de officier van justitie ook de TGO-teamleider en de VKL-coördinatoren aanwezig zijn. Vanaf dat moment wordt het hele opsporingsonderzoek in gang gezet en worden werkopdrachten aan de rechercheurs gegeven.

‘Je hebt piket. Je staat op de tennisbaan. Je krijgt telefoontje en je gaat naar de locatie toe. De locatie is altijd in de buurt van de plaats delict. [...] Wat is het dichtstbijzijnde politiebureau? [...] Daar komen dan de VKL, de vaste kern leidinggevend, die komen daar naar toe. Ik word geïnformeerd door mijn rechercheofficier. Die vertelt aan mij wie de teamleider is en dan bel ik de teamleider even om te vragen: “Waar zit jij op dit moment? Wat is de bedoeling? Ik kan binnen een uur, twee uur, op de locatie zijn waar jullie ook willen afspreken.”’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Het eerste contact met het team is dat tijdens een VKL-overleg?] ‘Nee, dat kan wisselen. Als ik op dat moment thuis ben dan overleg ik met de rechercheofficier wat heb jij afgesproken en dan ligt het er een beetje aan wat de politie op dat moment aan het doen is. Zijn ze op dat moment vol aan het achtervolgen dan heeft het weinig zin als ik mij op het politiebureau ga melden. Maar zijn ze bezig een zoeking te arrangeren dan ga ik naar het bureau toe. Ik hoor meestal meteen wie de teamleider is. Dan bel ik de teamleider op en maak afspraken om naar het bureau te gaan. Of als ze op dat moment op het plaats delict staan, dat ik dan naar het plaats delict ga om bij een zoeking aanwezig te zijn.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Uiteindelijk ziet de opstartfase van een TGO binnen de parketten er redelijk eenvoudig uit. Vast staat welke officieren TGO-gecertificeerd zijn en daarmee wie in aanmerking komen om een TGO te doen. Dit in tegenstelling tot de politie, waarbij de aanlevering van gekwalificeerd personeel een stuk complexer is omdat de gehele TGO-structuur ingevuld moet worden. Ook de 'opleidingsdruk' die bij de politie werd ervaren, door de vele functies die binnen de TGO-structuur moesten worden ingevuld, is bij de parketten in het kader van PVOV beperkt gebleven tot enkele TGO-officieren. Daarmee is een TGO in de opstartfase voor de parketten makkelijker vorm te geven dan voor de politie-eenheden. Voor de uiteindelijke kwaliteit van (het verloop van) TGO-zaken is een belangrijke rol weggelegd voor het Bureau Recherche. Dit Bureau Recherche is in de drie onderzochte parketten aanwezig, soms in 'virtuele' vorm, soms in 'fysieke' vorm. Afhankelijk van de vorm die aan het Bureau Recherche wordt gegeven, is het Bureau Recherche meer dan wel minder zichtbaar voor officieren van justitie. Wel is duidelijk dat met de aanscherping van de rollen van de rechercheofficier, de maatwerkteamleider en de kwaliteitsofficier de nadruk meer is komen te liggen op het zicht houden 'op zaken' en 'op mensen'.

#### 6.4 Slot

Welke factoren een rol hebben gespeeld bij de implementatie van de maatregelen uit PVOV en PP wordt in het conclusiehoofdstuk nader uiteengezet (zie paragraaf 11.3). In dit hoofdstuk is vooral weergegeven hoe de organisatorische kaders uit PVOV en PP zijn geïmplementeerd in drie politie-eenheden en drie arrondissementsparketten. Het TGO-raamwerk en het Bureau Recherche zijn de kaders waarbinnen invulling wordt gegeven aan de maatregelen uit PVOV en PP. Daarbij is het Bureau Recherche vooral gericht op het zicht houden op 'zaken' en op 'mensen' binnen het parket. Het TGO-raamwerk geeft vooral invulling aan functies en rollen die essentieel zijn voor het verloop van het opsporingsonderzoek.

Duidelijk werd in dit hoofdstuk dat de politie grote inspanningen heeft moeten leveren om het TGO-raamwerk te implementeren. Dit is in vijf van de zeven onderzochte regio's na 2006 relatief voortvarend opgepakt. Mede onder invloed van de reorganisatie is de invulling van dat raamwerk zich verder aan het vormen. Bepaalde functies en rollen worden meer conform PVOV ingevuld, zoals de rol van de ambtelijk secretaris, de tactisch analist en de coördinator bijzondere tactiek. Daarnaast vinden er verschuivingen plaats bij de aanlevering van TGO-personeel in de opstartfase van een TGO. Sinds de samenvoeging van de regio's komt het VKU-personeel uit de districten. De aanlevering van VKU-personeel, waaronder dossiermakers en verhoorders, wordt in de nieuwe situatie als kwetsbaar ervaren. Er bestaat onzekerheid bij TGO-teamleiders over het VKU-personeel dat uit de districten wordt gele-



verd. Dit speelt zich af in een situatie waarbij de voormalige regio's in een relatief kort tijdsbestek moesten gaan samenwerken. De veranderingen die dat heeft opgeleverd moeten zich nog verder gaan vormen. Daarbij is het de vraag of niet opnieuw moet worden nagedacht over het vormen van vaste TGO-teams. Deze vaste teams hadden in enkele voormalige regio's als voordeel dat zij minder verstoring opleverden voor de bedrijfsvoering binnen de recherche. Bovendien gaven zij zekerheid over de invulling van posities binnen een TGO-team, zoals de dossiermaker en de verhoorders.

In vergelijking met de ontwikkelingen op TGO-gebied de afgelopen tien jaar, kent het Bureau Recherche een veel kortere geschiedenis. Daar hebben zich sinds 2010 alleen verschuivingen voorgedaan ten aanzien van een meer virtuele of meer fysieke invulling van het Bureau Recherche. Daarbij lijkt bovenal het fysieke Bureau Recherche het meest zichtbaar voor officieren van justitie. Verder heeft Permanent Professioneel in de parketten geleid tot een duidelijker invulling van de rollen van de rechercheofficier, de kwaliteitsofficier en de maatwerkteamleider. Wat dit uiteindelijk betekent voor hoe er invulling wordt gegeven aan bijvoorbeeld het regionale zaakoverleg of de reflectiekamer, komt in de volgende hoofdstukken aan bod.

Uiteindelijk zijn in dit hoofdstuk alleen de organisatorische kaders weer-gegeven waarbinnen invulling moet worden gegeven aan de opsporing en vervolging ten aanzien van TGO's. In het vervolg wordt gekeken welke invloed deze kaders hebben voor hoe invulling wordt gegeven aan het informatieproces (hoofdstuk 7), het besluitvormingsproces (hoofdstuk 8) en het proces van tegenspraak en reflectie (hoofdstuk 9). In de volgende hoofdstukken wordt het verloop van deze processen nader besproken. Centraal staat de uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP binnen deze processen (onderzoeksvraag 5).



## 7 Omgang met informatie

In dit hoofdstuk staat het informatieproces binnen een TGO centraal. De verzameling, analyse en vastlegging van informatie zijn cruciaal voor het verhaal dat uiteindelijk in een procesdossier wordt beschreven. In het vervolg wordt allereerst beschreven op welke wijze in de TGO-praktijk informatie wordt verzameld (paragraaf 7.1). Centraal staat de informatieverzameling tijdens het forensische en tactische onderzoek. Daarna wordt gekeken hoe in de praktijk invulling wordt gegeven aan de analyse van de verzamelde informatie (paragraaf 7.2). In het bijzonder wordt daarbij gekeken welke rol de informatiecoördinator, de operationeel analist en de tactisch analist hebben bij de analyse van informatie. Ook wordt aandacht geschonken aan de wijze waarop binnen TGO's de scenarioanalyse vorm krijgt. Aansluitend volgt een beschrijving van de wijze waarop informatie in het dossier wordt vastgelegd (paragraaf 7.3). Hier wordt ingegaan op de rol van de dossiermaker bij het opstellen van het dossier. Aandacht is er daarbij ook voor de wijze waarop een dossier wordt samengesteld.

### 7.1 Verzamelen van informatie

Voor elk TGO geldt dat informatie op zowel forensisch als tactisch gebied moet worden verzameld. In het volgende wordt allereerst gekeken hoe in forensisch onderzoek de verzameling van informatie wordt vormgegeven (paragraaf 7.1.1). Ingegaan wordt onder meer op de rol van de forensisch coördinator tijdens het forensische onderzoek. De aandacht gaat meer specifiek uit naar het onderzoek op de plaats delict, de forensische normen die gelden voor de verzameling van sporen en het werken met systemen waarin sporen moeten worden vastgelegd. Vervolgens zal de aandacht zich verleggen naar de verzameling van informatie tijdens het tactische onderzoek (paragraaf 7.1.2). Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen algemene tactiek en bijzondere tactiek. Ten aanzien van de algemene tactiek zal in het bijzonder ingegaan worden op het verhoor. In het kader van de bijzondere tactiek zal vooral aandacht worden geschonken aan de inzet van BOB-middelen<sup>41</sup> voor het verzamelen van informatie.

#### 7.1.1 Forensisch onderzoek

Voordat de beslissing van de rechercheofficier en de divisiechef recherche is gevallen dat een TGO moet worden opgestart, zijn de forensisch rechercheurs vaak al begonnen met het onderzoek op de plaats delict. Op basis van de informatie die uit dat eerste forensische onderzoek komt, wordt meestal de beslissing genomen om een TGO te starten. De opschaling naar een TGO heeft direct gevolgen voor wie het onderzoek op de plaats delict zal coördineren en wie uiteindelijk onderdeel zal uitmaken van de VKL. In de praktijk

41 BOB staat voor Bijzondere Opsporingsbevoegdheden.

zijn de rollen van de forensisch coördinator en de coördinator plaats delict unit (CPDU'er) van belang. De rol van de CPDU'er is pas na PVOV aan het forensische onderzoek toegevoegd en wordt als zodanig niet beschreven in PVOV. Wel is deze rol belangrijk omdat de CPDU'er het forensische onderzoek op de plaats delict coördineert en de forensisch rechercheurs aanstuurt. Bovendien heeft de CPDU'er een belangrijke rol in het vastleggen van *'beslismomenten'* tijdens het forensische onderzoek op de plaats delict. Ook draagt de CPDU'er samen met zijn rechercheurs zorg voor het opstellen van een *'plan van aanpak'*. Daarmee heeft de CPDU'er een cruciale rol in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het forensische onderzoek op de plaats delict. Van belang daarbij is bijvoorbeeld de volgorde waarin op de plaats delict sporenonderzoek wordt gedaan.

'De CPDU'er doet met zijn rechercheurs het onderzoek, die coördineert het onderzoek. De CPDU rol was om structuur in het onderzoek te halen. Bij het forensisch onderzoek werd vroeger niet veel vastgelegd, wel de sporen en deze werden op een overzicht geschreven, maar er werden geen beslismomenten vastgelegd. Dat is nu de rol van de CPDU'er die ook op veel meer momenten overlegt met de rechercheurs. We gaan anderhalf uur de PD op, komen terug, we drinken koffie en gaan in gesprek: "Wat heb jij gezien? Wat heb jij gezien? Welke kant gaan we op?" [...] De CPDU'er maakt ook met zijn rechercheurs een plan van aanpak en een werkplan. "Wat zien we nu? Hoe gaan we het aanpakken? En waarmee gaan we het doen?"' (Forensisch coördinator, politie-eenheid B)

Vanuit PVOV heeft de forensisch coördinator de taak gekregen om de informatie uit het forensische onderzoek te delen met de VKL. Ook draagt de forensisch coördinator zorg voor de verslaglegging in het forensisch dossier. De rol van de CPDU'er en de forensisch coördinator was tot voor kort een *'combinatierol'* die door één en dezelfde persoon werd vervuld. Recente ontwikkelingen duiden erop dat beide rollen in de toekomst afzonderlijk worden ingevuld. Dit heeft als voordeel dat de CPDU'er op de plaats delict zijn werk kan blijven doen, terwijl de forensisch coördinator de mogelijkheid heeft om al vanaf het begin het VKL-overleg bij te wonen. Hierdoor kan al in een vroeg stadium forensische en tactische informatie met elkaar in het VKL-overleg worden gedeeld.

'Voorheen deden wij een beetje de combinatierol. Dan waren we CPDU'er en forensisch coördinator. Maar dat betekent dat als dat TGO wordt opgestart dat je dan niet als forensisch coördinator al in de VKL zit. Vaak is dat na twee of drie dagen dan kom je er gewoon in, en dan mis je gewoon heel veel informatie. En nu is het zo dat ze zeggen we gaan het een beetje scheiden. Dus een CPDU'er gaat naar de plaats delict en die

forensisch coördinator komt gelijk naar het bureau waar het TGO-team werkt. En dat is goed hoor.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid B)

‘De rol van CPDU’er is op locatie. Vaak de meest ervaren persoon neemt op de plaats delict de rol van CPDU’er op zich. Die regelt de coördinatie op de plaats delict, want [de forensisch coördinator] heeft binnen anderhalf uur de eerste VKL en die moet weg. Je bent daar wel, en je zet daar wel de eerste lijntjes uit [...]. Als forensisch coördinator moet je wel alle initiatieven nemen en dan loopt het na een uur of twee uur. En dan moet je zelf vaak weg, want dan begint de eerste VKL-overleg al.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

Deze scheiding van rollen heeft echter ook een nadeel. Bij een scheiding van rollen kan de forensisch coördinator niet geheel op de hoogte zijn van welke sporen er op de plaats delict zijn veiliggesteld en met welke intentie dat gedaan is. Op het moment dat de forensisch coördinator vanaf het eerste moment bij een VKL-overleg aanwezig is, mist hij informatie van het forensische onderzoek op de plaats delict. Om informatieverlies tegen te gaan zou het volgens een forensisch coördinator beter zijn als de CPDU’er na twee of drie dagen ook de rol van forensisch coördinator op zich neemt. Vanuit deze ‘*dubbele rol*’ beschikt de forensisch coördinator dan over alle ‘*know how*’ van het onderzoek op de plaats delict.

[Kunt u als CPDU’er ook ingezet worden als forensisch coördinator?]  
 ‘Ja, dat kan ook.’ [Dus in principe heeft u een dubbele rol?] ‘Ja, wij hebben een dubbele rol hier. [...] [Je] mist een hele hoop zaken. En vooral als je zegt dat de forensisch coördinator niet op de PD mag komen. Nou hebben wij het geluk: Als je geconfronteerd wordt met een incident, een kapitaal delict, dan komen wij daar als eerste. En dan wordt pas na twee of drie dagen op de knop gedrukt, het wordt een TGO. Dus dan kan het zijn dat je al geacteerd hebt als CPDU’er en dan zou je kunnen doorschuiven omdat je al die ‘knowhow’ hebt die je daar verzameld hebt. Dat je weet waarom je het verzameld hebt, met betrekking tot het uitzetten van vervolgonderzoek, dan is dat ideaal eigenlijk.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid A)

‘Over het algemeen weten de onderzoekers en [de CPDU’er] waarom je bepaalde dingen hebt veiliggesteld, met welke bedoeling. Je weet ook de waarde van de sporen. En dan is het makkelijker dat je een korte lijn hebt omdat je op het PD bent geweest. Je weet waarom de dingen zijn veiliggesteld en met welke achterliggende gedachte je dat wil gaan uitzetten naar het NFI. Dan denk ik ja, daar scoor je mee. Als je als forensisch coördinator in een VKL zit en je krijgt de sporenlijst van de forensische opsporing, dan staat er misschien wel omschreven wat er is veiliggesteld en waar het

is veiliggesteld, maar je weet niet de intenties ervan.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid A)

Het al dan niet scheiden van de rol van de forensisch coördinator en de CPDU’er is van belang voor hoe informatie uit forensisch onderzoek binnen een TGO met elkaar wordt gedeeld. Daar waar gekozen is om de rol van de CPDU’er te scheiden van de rol van de forensisch coördinator is het van belang dat beiden *‘een eenheid’* vormen. Onderling moeten zij veelvuldig informatie delen zodat de forensisch coördinator de VKL kan inlichten over het verloop van het forensisch onderzoek. Wel zijn er kanttekeningen te plaatsen bij de vraag of een forensisch coördinator (in de gescheiden rol) altijd volledig op de hoogte kan zijn van het onderzoek op de plaats delict als hij zelf bij het VKL-overleg aanwezig moet zijn. Tegelijkertijd kan informatie uit het VKL-overleg ook van belang zijn voor het forensisch onderzoek op de plaats delict. De gescheiden rollen in de beginfase van een forensisch onderzoek maken het dan mogelijk om ook tactische informatie uit de VKL in te brengen bij het forensische onderzoek op de plaats delict.

‘De CPDU’er en de forensisch coördinator moeten een eenheid zijn. Want als ik iets nieuws heb, dan geef ik dat aan. En als de CPDU’er informatie heeft, geef ik dat aan de VKL. Ik zie ook niet dat het anders kan. Want die VKL moet ook van start, ook de lijntjes gaan uitzetten. Die moeten weten wat er op die locatie is gebeurd. Het is vaak heel veel op en neer. Heel vaak bellen in de hectische fase.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

[In PVOV heb ik de rol van de CPDU’er niet gelezen.] ‘Nee, dat is pas later gekomen.’ [...] Wij [werken hier] met die dubbele rol. Dat is ideaal. En dan is het de vraag als het landelijk heel zwaar opgelegd wordt, dan heb je er mee te maken dat een forensisch coördinator op een gegeven moment ingevlogen wordt als forensisch persoon in een VKL. Dan ben ik bang...of hij of zij moet bij iedereen te rade gaan die onderzoek heeft gedaan: “Nou ik heb hier een sporenlijst. Leg uit. Hoe je dat hebt veiliggesteld en met welke achterliggende gedachte?” Of je moet er blanco inzitten met alleen de sporenlijst. Ik weet niet hoe dat gaat. Mijn voorkeur gaat uit naar iemand die ook op de plaats delict is geweest, die het geproefd en geroken heeft, die weet wat er is veiliggesteld, met welke intentie.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid A)

[Is de forensisch coördinator ook aanwezig op de plaats delict?] ‘Ja, in het begin wel, bij de eerste opstart. En dan ligt het eraan wanneer de VKL-overleggen zijn. De forensisch coördinator gaat dan naar de VKL en komt dan weer terug. Want die kan weer informatie hebben vanuit de VKL. Want die hebben misschien de eerste getuigen gehoord. Of de eerste ver-

dachte is al verhoord. En de VKL heeft mogelijk nog informatie die met het PD-onderzoek nog extra van belang kunnen zijn.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

Naast het delen van forensische informatie, speelt uiteindelijk ook (de kwaliteit van) de verzameling van forensische informatie op de plaats delict een cruciale rol. In de drie onderzochte politie-eenheden wordt in het geval van een TGO altijd opgeschaald naar een maatwerk-plus-PD, zoals dat ook in PVOV wordt beschreven. Al voordat formeel door de divisiechef en de rechercheofficier het besluit is genomen een TGO op te starten, vindt er vaak een opschaling plaats. Veelal komen eerst forensisch rechercheurs ter plaatse die de situatie beoordelen. Op basis van deze eerste analyse ter plaatse kunnen zij al snel beoordelen of er opgeschaald moet worden. De opschaling naar een maatwerk-plus-PD vindt in ieder geval plaats bij levensdelicten en andere omvangrijke of complexe plaatsen delict. Volgens PVOV moet bij dergelijke plaatsen delict ‘alles uit de kast’ worden gehaald om goed onderzoek te kunnen doen (Politie et al., 2005, p. 32). Dit betekent voor de forensische opsporing dat zij meer menskracht naar de plaats delict stuurt. Volgens PVOV zou het hier ook moeten gaan om medewerkers die beschikken over een specifieke forensische opleiding op hbo- of universitair niveau (Politie et al., 2005, p. 33). In de praktijk zijn daarom naast de forensisch rechercheurs ook de CPDU’er en de forensisch coördinator (soms in de dubbele rol) ter plaatse.

[Wordt er bij elk TGO opgeschaald naar een maatwerk-plus-PD?] ‘Ja, eigenlijk ervoor, want wij weten niet of het een TGO wordt. Bij iedere zaak waar doden vallen, anders dan een zelfdoding of ongeluk, dan wordt er altijd een maatwerk-plus-PD opgestart. Wij gaan meteen zo werken, want we weten niet wat eruit komt. [...] Bij een maatwerk-plus-PD gaan we er altijd met meer mensen naar toe. En het ligt aan de omvang, maar dan komt ook de rol van de CPDU’er naar boven toe. En dan komt ook meteen de forensisch coördinator erbij. [...] Wij stappen er altijd voor het zwaarste erin, omdat je nooit weet waar het eindigt.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

‘Vannacht om kwart over twee kreeg ik een telefoontje. Een GGD-arts staat ergens en daar is iemand overleden tijdens een verstikking. “Daar wil ik de forensische opsporing bij hebben want dit vertrouw ik niet.” Dan krijg ik een telefoontje, en dan zijn er twee mensen in dienst die eerst gaan kijken. [...] En dan gaan zij er naar toe. Als zij daar denken het is iets anders dan een verstikking ten gevolge van een ongeval, dan gaan zij mij bellen: “Dit is fout.” En dan gaan we het meteen opschalen. Er moet personeel bij komen. De CPDU’er moet erbij komen. [...] Eerst gaan er dus twee mensen kijken, tenzij het direct duidelijk is dat er wat meer aan de

hand is, dan hoef ik niet te twijfelen.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

Bij het verzamelen van forensische informatie op de plaats delict is het van groot belang hoe sporen worden verzameld en in welke volgorde. Ook de interpretatie die aan sporen wordt gegeven en de besluitvorming over het forensische onderzoek dat daaruit voortvloeit, is bepalend voor de kwaliteit van de informatieverzameling. Bij het onderzoek op de plaats delict heeft de CPDU'er een heel belangrijke rol. De CPDU'er moet het overzicht houden tijdens het forensische onderzoek. Uit de interviews is gebleken dat tijdens het forensisch onderzoek veel belang wordt gehecht aan het inbouwen van rust tijdens het forensisch onderzoek. Het inlassen van pauzes geeft de mogelijkheid tot overleg over de vervolgstappen in het onderzoek. Het voorkomt dat men tijdens het onderzoek te snel doorgaat, zeker als er eventuele fouten worden gemaakt. Bovendien helpt het inbouwen van rust bij het zorgvuldig interpreteren van sporen.

[Hoe bepaalt u de volgorde van forensische werkzaamheden op het PD?]  
 ‘Mijn eigen ervaring. En natuurlijk de opleiding. Maar in mijn optiek is forensisch werk vooral ervaring. In het verleden heb je fouten gemaakt, en daar heb je van geleerd. [De forensisch rechercheurs] die onderzoek doen, weten zelf ook al heel veel. Alleen ik heb dan vaak de ‘overview’. Als ze bezig zijn dan roep je ze in je rol als CPDU'er na een uur of twee terug. En dan ga je met elkaar praten: “Hoe doen we het eigenlijk? Waar zijn we mee bezig?” En dan gaan we met zijn allen weer overleggen wat de volgende stappen gaan worden. Dat je niet als je in de fout gaat, dat je daar uren op door blijft gaan. Maximaal een uur of twee en dat je dan een pauze inlast. En dat iedereen dan z'n verhaal kan doen. Je zit altijd met twee of drie mensen die op het slachtoffer werken. En dan andere mensen die de andere locaties doen. Maar die vinden daar de sporen die gemaakt zijn bij het slachtoffer of andersom een slachtofferspoor dat wordt gevonden op een andere locatie. En daarom is het ook voorgesteld om na twee uur pauze te houden, en dan kom je tot zulke dingen.’  
 (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

‘Wat mij heel erg opviel, is voor die tijd, technische rechercheurs zijn doeners. En die zet je neer op een PD en die trekken een wit pak aan en die trekken het witte pak uit als ze klaar zijn. En niet eerder. En ik heb me altijd zelf afgevraagd (want ik ben ook diegene geweest die in zo'n wit pak de PD op ging en er pas afkwam als ik klaar was) ja daarvan denk ik nu dat is niet goed. Dat is niet goed voor de mensen en dat is niet goed voor het onderzoek. Dat houdt een keer op. Als ik overdag gewoon werk, en ik heb 's avonds piket, en ik word 's avonds om 9 uur gebeld en ik ben tot de volgende ochtend 7 uur aan het werk, dan ben ik niet scherp meer. Dat



houdt een keer op. Je moet zoeken, je moet interpreteren, je moet je PD lezen. En dat gaat gewoon niet. Dat werd [in de Schiedam-tijd] wel gewoon gedaan op die manier. Dus ik heb voor mezelf, omdat ik in die rol zat, heb ik voor mezelf gedacht, ja, dat moet je anders doen. Er moet veel meer rust in komen. Maar dat betekent natuurlijk nogal wat. Als ik op een PD sta en we gaan nu niet beginnen, 's avonds om 9 uur, we trekken de deur dicht en gaan morgen beginnen met nieuwe rechercheurs. Dat betekent wel wat, dat moet bewaakt worden. [...] We moeten dat anders gaan doen. We zijn meer rust gaan inbrengen. En nu heeft dat eigenlijk geresulteerd in het feit dat als we een PD hebben dan interpreteren we dat gewoon goed. Eerst kijken wat hebben wij nu voor een zaak en niet direct die witte pakken aantrekken. Welke sporen zien we? Wat is nu beter voor de zaak? Ga maar eerst overleggen. Welke mensen hebben we hier nu op de PD staan? Heb ik de goede foto's?' (Forensisch coördinator, politie-eenheid B)

Met de komst van PVOV, zo geven de forensisch coördinatoren aan, is er veel veranderd ten aanzien van het forensisch onderzoek op de plaats delict. Er wordt nu meer rust ingebouwd tijdens het onderzoek op de plaats delict en er wordt gewerkt volgens bepaalde forensische normen. Hierin heeft de CPDU'er een belangrijke rol. De CPDU'er moet ervoor zorgen dat er middelen beschikbaar zijn voor de forensisch rechercheurs waarmee zij volgens de forensische normen op het plaats delict kunnen werken. Tegelijkertijd wordt van forensisch rechercheurs verwacht dat zij volgens deze normen kunnen werken. Het werken gebeurt volgens bepaalde standaarden en protocollen die bij de CPDU'er en de forensisch rechercheurs bekend zijn.

'Als CPDU'er heb je daar een bepaalde rol in. Je moet zorgen voor de veiligheid van je mensen en je moet zorgen dat de middelen er zijn die de mensen kunnen gebruiken om aan die FT-normen te voldoen. Verpakking, registratie, beschermende middelen, overall, mondkapje, noem het maar op. En op een bepaalde manier je sporen verpakken. Dat soort dingen. Daar moet je wel in faciliteren. Maar ik denk wel dat we allemaal professional zijn, en dat bewaken is goed, maar ook iedere rechercheur heeft zijn verantwoording daarin. En die schrijft zelf op hoe hij dingen heeft aangetroffen, heeft veiliggesteld en heeft geregistreerd.' (Forensisch coördinator, politie-eenheid B)

'De FT-normen dat is iets voor de CPDU'er en de onderzoekers zelf. [...] Dat is gestandaardiseerd. Zo werkt ook iedereen. Alleen als er weer een kleine wijziging is, dat die sticker daar moet zitten, daar hou ik mij niet mee bezig, daar weten zij veel meer van. Als coördinator ga je niet in details of zij dat ook doen. Ik ga niet kijken welk kwastje ze gebruiken voor het DACTY-onderzoek. Als iemand is opgeleid, dan weet ik de kwaliteiten.

[...] Het is eigenlijk de rol van de CPDU'er.' (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

Uiteindelijk moet alle informatie die tijdens het forensisch onderzoek is verzameld ook opgeslagen worden in bepaalde systemen. Alle gevonden sporen worden opgeslagen in het sporenvolsysteem (LSV). Met behulp van dit systeem is het mogelijk om te volgen wie, wanneer, welk spoor in beheer heeft. Alle sporen worden in eerste instantie bij 'sporenbeheer' opgeslagen. Als forensisch rechercheurs een spoor nodig hebben of als sporen bijvoorbeeld naar het NFI worden doorgestuurd, dient dit in het LSV te worden geregistreerd. Hiermee is het mogelijk om te achterhalen waar een spoor zich op een bepaald moment in het onderzoek bevindt. Dit is ook een van de eisen geweest die PVOV aan het sporenbeheer heeft opgelegd.

'Daar hebben wij hier apart het bedrijfsbureau voor. Mensen komen binnen van [de plaats delict] en maken hun formulier op. Dat gaat hier naar beneden naar sporenbeheer en die slaan het op en doen het ook in LSV zetten en welk hok en welk kamertje het is. Als mensen het nodig hebben voor onderzoek zeggen ze ik wil dat spoortje of dat LSV-nummer wil ik terug hebben en dan krijgen ze het terug en wordt het in de administratie aangepast. Dan wordt het weer aan hun overgedragen. Dan staat het ook in LSV. En als die persoon het weer opstuurt naar het NFI dan zet hij dat ook weer in het LSV: het is daar en daar naartoe.' (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

Sporen zijn dus met het LSV-systeem te volgen. Toch is bij de registratie van sporen in de huidige systemen een kanttekening te plaatsen. Bij de forensische opsporing wordt naast het LSV-systeem ook gebruik gemaakt van het Basisvoorziening-Handhavingssysteem (BVH). Gebleken is dat de registratie van sporen in beide systemen niet altijd eenduidig kan worden verwerkt, zoals PVOV dat wel heeft voorgeschreven. Volgens PVOV dient 'iedere vorm van verwarring te worden uitgesloten' (Politie et al., 2005, p. 36). In de praktijk blijkt dit niet altijd mogelijk te zijn. Dit komt volgens één van de forensisch coördinatoren doordat de gebruikte systemen geen enkele ruimte laten bij de registratie van sporen. Zowel BVH als LSV hebben daarin tekortkomingen. Zo kan bijvoorbeeld in het BVH-systeem niet een huls worden ingevuld zonder daarbij een vuurwapen te vermelden. Dit terwijl een huls ook zonder vuurwapen kan worden aangetroffen. Tegelijkertijd komt het in het LSV voor dat bepaalde voorwerpen niet kunnen worden ingevoerd. Hierdoor moet bij de registratie naar alternatieven worden gezocht, die afwijken van het te registreren voorwerp.

'Je hebt helemaal geen vrije ruimte in het systeem. Daar is niet mee te werken. Bijvoorbeeld als je een huls hebt dan moet je een vuurwapen ver-

melden. En dan moet je later maar bij de tekst zetten van het is een huls van een vuurwapen. Daar klopt niets van. Dat is BVH. En het LSV dat is al weer wat beter geworden. Maar daar zitten ook nog heel veel manco's in.' (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

'Wij hebben verschillende systemen waar het in moet. En die systemen, daar krijg je een keuze menu. En daar staat [asschuiver] niet in. Dus die collega gaat een alternatief zoeken. [Asschuiver] past bij [houtkachel] dus dan vullen we [houtkachel] in. Prima. Wij hameren als forensisch coördinatoren er altijd op wij willen snel een sporenlijst hebben. Een administratief collega op de PD voert het dan netjes in LSV in. Daar kun je een Excel-sheet uit genereren met een mooi overzicht. Maar dan staat er wel [houtkachel]. En dan denk je: [houtkachel]? Maar dat blijkt dan [asschuiver] te zijn. Dus je krijgt een hele toestand, dus dat werkt gewoon niet. Dus wat we nu, en dat hebben we al vaker geroepen, maak gewoon een Excel-bestand. Daar kan je gewoon invoeren: [asschuiver]. Uiteindelijk moet het natuurlijk ook wel in het LSV-systeem, maar als het systeem daar niet in voorziet, en zo zijn er nog heel veel voorbeelden, ja dan is dat maar zo.' (Forensisch coördinator, politie-eenheid B)

De registratie van sporen kent in de praktijk tekortkomingen die samenhangen met het gebruik van bepaalde systemen. Dit werd ook duidelijk tijdens een observatie in het veldonderzoek. Hier ontstonden tijdens het VKL-overleg onduidelijkheden over een sporenmatrix die de forensisch coördinator aan de overige leden had voorgelegd. In deze situatie was er verwarring over een sleutel. Omdat in het systeem niet geregistreerd kon worden of het ging om een huissleutel, een autosleutel et cetera wist de forensisch coördinator niet om welke sleutel het ging. Later bleek het om een hele sleutelbos te gaan. Dit illustreert de verwarring en onduidelijkheden die over verzamelde forensische sporen kunnen ontstaan.

Tijdens het VKL-overleg wordt duidelijk dat een aantal elementen op de sporenmatrix bij de forensisch coördinator niet bekend waren of dat hij daarover nog navraag moest doen. Zo heeft hij moeten achterhalen wat met de sleutel (in het mandje) bedoeld werd. De onduidelijkheid daarover ontstaat door het registratiesysteem dat wordt gebruikt. In het systeem kan niet nader gespecificeerd worden of het om een huisdeursleutel, autosleutel etc. gaat. [...] Blijkbaar is de forensisch coördinator niet bij het opstellen van de sporenmatrix betrokken geweest en dus moest hij nog een aantal zaken uitzoeken, waaronder de sleutel (in het mandje). Hiervoor is hij op basis van de SIN-code naar het depot gegaan en vond daar een zak met vele sleutels. Het bleek dus niet één sleutel te zijn. (Veldwerk-aantekeningen, VKL-overleg, politie-eenheid B)

In deze paragraaf is een aantal zaken opgevallen ten aanzien van forensisch onderzoek. Ten eerste is gebleken dat de rolverdeling tussen de forensisch coördinator en de coördinator plaats delict unit (als gescheiden rollen of als dubbele rol) van belang is in hoe informatie wordt gedeeld, ook met de leden van de VKL. Informatiedeling is van belang om te zorgen dat de tactische opsporing volledig op de hoogte is van forensische bevindingen (en omgekeerd dat de forensische opsporing volledig op de hoogte is van tactische bevindingen). Informatieverlies kan eraan bijdragen dat op basis van onvolledige informatie aan zowel tactische als forensische kant aannames worden gedaan, die op basis van volledige informatie wellicht niet zouden zijn ontstaan. Dit maakt de goede afstemming in de rolverdeling tussen de forensisch coördinator en de coördinator plaats delict unit en de uiteindelijke overdracht binnen de VKL des te belangrijker, ook om ongefundeerde aannames en eventueel daaruit voortvloeiende denkfouten te voorkomen.

Ten tweede is gebleken dat met de coördinator plaats delict unit en opgeleide forensisch rechercheurs meer aandacht is gekomen voor het werken volgens de forensische normen. Ook worden tijdens een onderzoek op de plaats delict meer rust en overlegmomenten gecreëerd, om zo sporen op een juiste manier te kunnen interpreteren en de vervolgstappen in het onderzoek te bepalen. Wel blijkt dat forensische sporen binnen de bestaande systemen niet altijd eenduidig kunnen worden geregistreerd. Dit kan leiden tot verwarring over de gevonden sporen. Eenduidigheid over gevonden sporen is uiteindelijk vooral van belang om misverstanden, verkeerde aannames en eventuele denkfouten die daaruit voortvloeien, te voorkomen.

### *7.1.2 Tactisch onderzoek*

Op het moment dat een ernstig delict zich voordoet, kan ook met het tactisch opsporingsonderzoek worden aangevangen. Het tactische onderzoek betreft het onderzoek dat tactisch rechercheurs verrichten om bewijsmateriaal te verzamelen in een bepaalde zaak. Dit onderzoek bestaat uit twee belangrijke pijlers: de algemene tactiek en de bijzondere tactiek. Voor de eerste pijler kunnen rechercheurs algemene opsporingsmiddelen inzetten, zoals een buurt- of passantenonderzoek, het afnemen van getuigenverklaringen of het verhoren van verdachten. Voor de tweede pijler kan er in specifieke gevallen ook gebruikgemaakt worden van bijzondere opsporingsmiddelen, zoals de telefoontap, het gebruik van historische gegevens van telecomverkeer en het plaatsen van af luisterapparatuur. Voor de inzet van deze middelen gelden specifieke voorwaarden die, alvorens ze worden ingezet, moeten worden getoetst aan de wettelijke kaders.

#### *Algemene tactiek*

Tijdens het opsporingsonderzoek geeft de coördinator algemene tactiek sturing aan de algemene tactiek. Dit betekent dat de coördinator algemene

tactiek de werkopdrachten geeft aan de tactisch rechercheurs om bijvoorbeeld een buurtonderzoek te doen of getuigenverklaringen af te nemen. Tevens bewaakt de coördinator algemene tactiek de kwaliteit van de processen-verbaal die door de tactisch rechercheurs worden opgesteld. Afhankelijk van de rolverdeling tussen de coördinator algemene tactiek en de teamleider verzorgt de coördinator algemene tactiek ook de ochtendbriefings,<sup>42</sup> waarin teamleden elkaar op de hoogte brengen van de laatste onderzoeksbevindingen. Daarnaast stuurt de coördinator algemene tactiek de verhoorkoppels en de dossiervormer aan. Ten aanzien van de dossiervorming is de coördinator algemene tactiek verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderzoeksdossier dat door de dossiervormer wordt samengesteld. In paragraaf 7.3.2 wordt nader ingegaan op de dossiervorming. Ten aanzien van het aansturen van de verhoorkoppels heeft de coördinator algemene tactiek een belangrijke rol omdat een groot deel van het tactische onderzoek is gebaseerd op informatie uit het getuigenverhoor. Daarnaast is de wijze waarop onder regie van de coördinator algemene tactiek of de teamleider invulling wordt gegeven aan verdachtenverhoor cruciaal omdat voorkomen moet worden dat de verdachte via de verhoorders daderkennis opdoet of zich onder druk gezet voelt waardoor valse bekentenissen kunnen worden afgelegd.

‘De VKU bestaat onder meer uit een blok tactische rechercheurs. Die wordt aangestuurd door de coördinator algemene tactiek. Dus als er een briefing plaatsvindt van de VKU, dan is de leidinggevende van de VKU degene die brieft, de coördinator algemene tactiek. Die moet dag dagelijks werk uitzetten en zorgen dat dat goed wordt vastgelegd. En het beeld van die coördinator algemene tactiek dat moet uiteindelijk terechtkomen bij de teamleider.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

[Kunt u aangeven wat uw taak is als coördinator algemene tactiek?] ‘Je hebt onder andere verantwoording over de aansturing van de verhoorkoppels. De tactiek die je in een onderzoek gebruikt, dat doe je samen met de teamleider. Ik ben ook eigenlijk plaatsvervangend teamleider. [...] Ik ben verantwoordelijk voor het dossier, dus die stuur je ook aan. [...] En over het algemeen maak je ook de werkopdrachten van iedereen.’ (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid A)

Volgens PVOV vraagt ‘het verhoor in complexe onderzoeken en van bijzondere personen bijzondere aandacht in de voorbereiding en vergt het specifieke kennis en vaardigheden bij verhoorders en hun leidinggevendenden’ (Politie et al., 2006b, p. 46). In de praktijk blijken teamleiders en coördinatoren algemene tactiek veel belang te hechten aan het hebben van goede verhoorders in een team, omdat er in een onderzoek over het algemeen meteen

42 Sommige teamleiders verzorgen zelf de ochtendbriefing.

veel getuigen moeten worden verhoord. Niet altijd lukt het om vanaf het begin van een TGO verhoorders binnen het team te hebben (zie ook paragraaf 6.2.3). Teamleiders doen vaak extra moeite om VUG-opgeleide verhoorders in hun team te hebben. Dit omdat deze verhoorders tijdens het opsporingsonderzoek het deelproject getuigenverhoor kunnen vormgeven en coördineren. Bovendien kan een VUG'er later ingezet worden voor het verdachtenverhoor. In de aanloop naar een verhoor kan de VUG'er nadenken over de doelstellingen van een verhoor en alvast een verhoorplan opstellen. Bij het uiteindelijke verdachtenverhoor wordt meestal niet alleen gekeken naar welke opleiding een verhoorder heeft genoten. Ook van belang wordt geacht dat de persoonlijkheid van de verdachte past bij de persoon van de verhoorder. Volgens PVOV moet er 'een zodanige match zijn in termen van persoonlijkheidskenmerken, dat dit bijdraagt aan het resultaat' (Politie et al., 2006b, p. 56).

'Als ik [verhoorders] niet in het onderzoeksteam heb, stuur ik altijd een mail naar alle chefs opsporing: "Ik draai nu een onderzoek en ik heb geen mensen die opgeleid zijn, maar ik bied mensen die wel opgeleid zijn heel graag de kans om hun ervaring en kennis in mijn TGO uit te breiden." En negen van de tien keer steken mensen dan zelf hun vinger op. Ik ben er een hele tijd gefrustreerd door geweest waarom het hier nou maar niet lukte om het te regelen, maar inmiddels heb ik daar voor mezelf dus een modus in gevonden door het zo te doen en misschien is dat nog wel handiger, omdat ik ze nu soms boven mijn sterkte heb.' (Teamleider, politie-eenheid A)

De teamleider geeft aan dat hij graag vanaf het begin een VUG'er had gehad om die in te zetten op het deelproject getuigenverhoor. Op een later moment kun je een VUG'er ook inzetten voor het verdachtenverhoor. Maar er is nu geen VUG'er in het team. Een VUG'er heb je volgens de teamleider juist nodig voor de doelstellingen voor het verhoor. Ze trekken de kwaliteit van het verhoor naar een hoger plan. (Veldwerkaanteekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

'Waar ik ook zoveel mogelijk naar probeer te streven is, als ik weet dat ik mensen in mijn team geleverd heb gekregen die de cursus verhoor gehad hebben, dat die gelijk al gezegd wordt van: "Hou alvast in je achterhoofd dat als we een verdachte aanhouden, dat jullie degenen zijn die hem gaan horen." Want je ziet dat gaandeweg die mensen al met hun verhoorplannen aan de gang gaan. En voor het team is het duidelijk wie dan de verdachte gaat horen. Zo zit ik er in en ik denk ook dat het zo hoort. Het is wel grappig. Mijn collega teamleiders kijken meer naar: Bij de ene verdachte hoort een ander soort verhoorder dan bij de andere. En daar ben ik het ook wel mee eens. Ik vraag ook vaak, als ik weet wie de verdachte is,

aan de gedragsdeskundige welk verhoorkoppel het beste bij iemand zou passen. Maar dan kijk ik wel enigszins of de mensen die opgeleid zijn het dan doen.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

Het is de taak van de verhoorder om voorafgaand aan een verhoor een verhoorplan op te maken. Het verhoorplan wordt vervolgens voorgelegd aan de coördinator algemene tactiek en indien nodig besproken. Bij belangrijke verhoren, zeker in het geval van kwetsbare verdachten<sup>43</sup>, wordt in de praktijk veel aandacht besteed aan het opstellen van een verhoorplan. Dit ook omdat moet worden voorkomen dat een kwetsbare verdachte een valse bekentenis gaat afleggen. Dan wordt gekeken hoe het verhoor zodanig kan worden ingevuld dat het de toets der kritiek van het OM of de rechtbank kan doorstaan. Ook wordt bij kwetsbare verdachten vaak extra expertise bij het politieverhoor ingezet, zoals de inzet van een gedragsdeskundige. Daarnaast wordt voor het verhoor van kwetsbare verdachten een hiervoor speciaal opgeleide verhoorder ingezet. Het gaat om een verhoorder met de VKV-opleiding. VKV staat voor verhoorder kwetsbare verdachte.

[Overlegt u met de verhoorders over het opstellen van het verhoorplan?]. ‘Ja. Ze maken verhoorplannen. Die krijg ik in de mail. Die lees ik door. En als er punten zijn die veranderd moeten worden, dan wordt dat besproken. En ook de meeste verhoren die onder Audiovisuele Registratie (AVR) gaan, daar ben ik ook bij. [...] Dan zit ik in de regiekamer. Soms zit de teamleider er ook bij. Omdat dat eigenlijk de momenten zijn waarop het verhaal naar bovenkomt. [...] Dan is het ook wel [goed] om tactisch te kijken, wat is nou handig.’ (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid A)

‘Het aanpakken van een van de verdachten vond ik dan ook wel een mooie vorm. Daar hebben we scenario’s op losgelaten. Wat gebeurt er nou als deze man bekend. Wat is dan de waarde van die bekentenis, als je weet dat hij schizofreen is, waanbeelden heeft. Dan kun je er wel heel tevreden over zijn, maar als die waardering van de outcome [...] niet de toets van de kritiek kan doorstaan van het openbaar ministerie, de advocatuur of de rechtbank, ja dan is het een waardeloos verhoor. Dus, wat kunnen we nou doen om het proces van het verhoor ook goed vorm te geven? Daar hebben we een bepaalde expertise opgezet, en dat hebben we laten beschrijven. En we hebben toetsmomenten ingebracht door die deskundigen; hier kun je aantonen dat het verhoor consistent is, betrouwbaar is, en daar moet je misschien iets kritischer zijn.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

43 Onder kwetsbare verdachten wordt verstaan een minderjarige onder de zestien jaar, dan wel een persoon die als verstandelijk beperkt kan worden aangemerkt (Politie et al., 2006b, p. 80).

‘We hadden in ons team een VUG’er zitten en diezelfde persoon was ook nog eens opgeleid als verhoorder kwetsbare verdachte. Dus dat was een mooie bijkomstigheid. Maar we hebben er toch nog een ander bij betrokken. Die hebben samen de coaching gedaan. Die VUG’er heeft zich uiteindelijk ook niet bemoeid met de uitvoering van het verhoor, maar gewoon met coaching in de ruimte. We hebben nog een gedragsdeskundige erbij gehaald.’ (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C)

Tijdens het veldonderzoek was er zowel in één van de afgesloten zaken als in één van de lopende zaken sprake van het verhoor van een kwetsbare verdachte. Voorafgaand aan het verhoor werd in beide gevallen uitgebreid nagedacht over de vorm van het verhoor en de inzet van een verhoorder kwetsbare verdachte (VKV’er), coach verhoorder (VUG’er) en gedragsdeskundigen. Bij de opzet van het verhoor werd rekening gehouden met de persoonlijkheid van een verdachte. Een vraag-antwoord-verhoor is niet voor elke verdachte geschikt. Om contact te krijgen met een verdachte kan ook voor een andere vorm van verhoor worden gekozen, zoals de *‘free recall’*, waarbij de verdachte zelf aan het woord wordt gelaten. Tijdens het verhoor van een kwetsbare verdachte wordt de VKV’er bovendien gecoacht door bijvoorbeeld een coach verhoorder (met de VUG-opleiding) of door een gedragsdeskundige. Dit kan vanuit een naast de verhoorkamer gelegen regieruimte.

Met verhoorder A wordt gesproken over de benadering van een verdachte met een verstandelijke beperking. Dat was bijvoorbeeld het geval in TGO X. Tijdens een verhoor kan gewerkt worden met een verhoorplan of met een free recall. Bij een free recall laat je de verdachte zelf het verhaal doen. Nadeel van een dergelijke methode is dat de verhoorder geen regie heeft op de vragen die je eigenlijk zou willen beantwoorden. In het geval van TGO X was verhoorder A de coach. Vooraf heeft hij als coach het verhoorplan met de verhoorder besproken. Dan begint het verhoor en heeft de coach contact via een chatprogramma. De coach overlegt ook tijdens het verhoor met een psycholoog. Via de chat kan hij dan het verhoor beïnvloeden. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met verhoorder, politie-eenheid C)

Ten aanzien van het verhoor van de aangehouden verdachte is op voorhand nagedacht over de invulling van het verhoor. De verdachte is aangemerkt als kwetsbaar, en daarom zal het verhoor plaatsvinden met een VKV’er, een verhoorder kwetsbare verdachte met een VUG-achtergrond. [...] Met de VKV’er is voorafgaand uitgebreid gesproken over de opbouw van het verhoor, zo vertelt de teamleider. Normaal gaat dat volgens een vraag- en antwoordsysteem. Nu echter is echter gekozen voor een andere opzet. Allereerst is ervoor gekozen, gezien ook de aard van de persoon, om zoveel mogelijk prikkels weg te halen. Dat betekent dat er tijdens het



verhoor niet wordt meegetypt. Tijdens het verhoor zal de verhoorder gebruikmaken van een mindmap. Hierin staan verschillende onderwerpen, om een sociaal contact met de verdachte op te bouwen.

Een VUG'er en een gedragsdeskundige kunnen vanuit een naastgelegen ruimte de VKV'er eventueel coachen. Een tweede verhoorder wordt achter de hand gehouden om eventueel te worden ingeschoven. (Veldwerk-aantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

Ondanks alle zorgvuldigheid die bij het verhoor van kwetsbare verdachten in acht wordt genomen, zijn er kanttekeningen te plaatsen rond het verhoor. Hoewel teamleiders en tactische coördinatoren het belang van goed opgeleide verhoorders inzien en bij het verhoor van een kwetsbare verdachte hier veel aandacht voor is, zijn zij ook kritisch over de kwaliteiten van sommige verhoorders. Zo is het volgens hen van belang dat een opgeleide verhoorder in staat is om verbinding te maken met de persoon die wordt verhoord. Niet altijd beschikt een opgeleide verhoorder over deze kwaliteiten. Bij het verhoor komt meer kijken dan het afwerken van een verhoorplan. In bepaalde situaties kan het voorkomen dat een teamleider besluit om een verhoorder in te zetten die wellicht niet over de juiste certificering beschikt, maar wel in staat is om contact te maken met een verdachte.

'Wij krijgen mensen die verhoren moeten doen, die gecertificeerd en opgeleid zijn, maar die zijn niet in staat om een gewoon gesprek te voeren. Maar ze hebben wel een certificaat. Die zitten gewoon interviews te houden: vraag één, vraag drie, vraag acht. Ze zitten gewoon een programmaatje af te werken. Dat horen heeft te maken met: Hoe hebben wij nou contact met elkaar? En waar voel je dat de zwakte zit en dat je denkt: "Hé, hier moet ik op doorgaan." Dat is gevoel.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Waar ik zelf wel eens bedenkingen bij heb, is bijvoorbeeld het verhoor. Daar hebben we iets van gevonden, dus in principe kan je in dat soort feiten alleen maar mensen sommige verhoren laten doen die ook die opleiding hebben gehad. Maar de mensen met dat papiertje zijn verreweg niet mijn beste verhoorders en de mensen die het beste kunnen verhoren hebben niet zoveel met die opleiding. Ik ben er ook al een paar keer wezen kijken en dan denk ik: "Nou, ik vind het ook niet echt de lading dekken." Allemaal prachtig met zo'n verhoorplan, maar heel basaal verbinding maken met iemand die aan de andere kant zit, zie ik niet meer gebeuren. En daar ga ik dan soms wel eens aan voorbij en voldoe ik dus bewust niet aan de criteria, omdat ik echt denk: "Ik moet nu gewoon die man of die vrouw tegenover die verdachte zetten, wil ik zorgen dat er verbinding ontstaat." En ik voldoe daar dus niet aan en dan vind ik het wel beklemmend.' (Teamleider, politie-eenheid B)

[Zijn de VUG'ers altijd beschikbaar?] 'Nee, er zijn er gewoon te weinig. Dan wil het niet zeggen dat een VUG'er altijd een goede verhoorder is, maar die weet wel de structuur aan te brengen in een verhoor. Maar ik weet ook dat er mensen zijn die geen VUG hebben, die echt beter verhooren vanuit de natuur, dan iemand die het gewoon via een stramien zit te doen.' (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid A)

Daarnaast kan een kanttekening worden geplaatst bij het gebruik van de auditieve of audiovisuele registratie van verhoren. Naar aanleiding van PVOV zijn er afspraken gemaakt over wanneer een verhoor audiovisueel dan wel auditief moet worden opgenomen. Auditieve registratie is verplicht bij personen die verdacht worden van een misdrijf met strafbedreiging van 12 jaar of meer; of een strafbedreiging van minder dan 12 jaar, maar waarbij sprake is van evident zwaar lichamelijk letsel; of het gaat om een zedendelict met een strafbedreiging van 8 jaar of meer; of om seksueel misbruik in een afhankelijkheidsrelatie (Politie, 2009). Indien een verdachte van de bovengenoemde delicten als kwetsbaar wordt beschouwd, bestaat er een verplichting om het verhoor audiovisueel te registreren (Politie et al., 2006b, p. 80). Een persoon is kwetsbaar als deze jonger is dan 16 jaar of een verstandelijke beperking of cognitieve functiestoornis heeft (Politie, 2009). Als eenmaal besloten is een verdachte audiovisueel te verhoren, kan op een later moment niet meer overgeschakeld worden naar een auditief verhoor.

[Wordt een verdachtenverhoor altijd audiovisueel opgenomen?] 'Nee, dat hoeft niet. Het is wel zo, gebruik je het een keer dan moet je het altijd gebruiken. Meestal bij kapitale delicten en waarbij de daders niet 100% zijn, dan wordt het al snel een AVR. En anders wordt het een audio. In principe nemen we alles audio op.' (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid A)

De officier van justitie kan ten aanzien van de registratie van verhoren wel opschalen van auditief naar audiovisueel. Maar ze kan volgens de verhoorder niet afschalen. Als een verdachte eenmaal audiovisueel is verhoord, dient dit bij eventueel andere verdachten ook te gebeuren. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met verhoorder, politie-eenheid A)

In de praktijk blijken de politie-eenheden niet altijd even goed toegerust te zijn met ruimtes waar een verhoor audiovisueel kan worden opgenomen. Volgens een coördinator algemene tactiek loopt hij in zijn politie-eenheid aan tegen de capaciteit van de ruimtes en de beschikbaarheid van AVR-benodigdheden. Een verhoorder uit een andere politie-eenheid geeft aan dat het politiebureau waar op dat moment een TGO aan de gang is, niet over een verhooruimte beschikt om verdachten audiovisueel te verhoren. Er moet dan bij de aanhouding van een verdachte mogelijk uitgeweken worden naar

een ander politiebureau. Deze verhoorder geeft aan *'dat je dan geluk moet hebben dat er eentje vrij is'*. Ook ten aanzien van het auditief opnemen van een getuigenverhoor zien verhoorders beperkingen met de huidige apparatuur.

[De verhooruimtes en het registreren van verhoor gaat dat conform PVOV?] 'Heel weinig vind ik. We lopen tegen de capaciteit van de ruimtes en de spullen aan. Dat geldt ook voor AVR-spullen. Dat geldt voor meer dingen als het gaat om hardware en dat soort zaken. [...] Wij hebben hier heel beperkt twee ruimtes. Eentje heel officieel met drie cameraposities. En één in [een andere stad] en dat is het. De rest voldoet dan niet aan die hoge richtlijn. Dat vind ik wel heel weinig.' (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C)

Het politiebureau beschikt volgens een verhoorder niet over een ruimte voor audiovisuele registratie. Volgens een verhoorder is dit vreemd. Als er een verdachte in beeld komt dan moet een ruimte gereserveerd worden, en dan moet je geluk hebben dat er eentje vrij is. Er zijn vijf TGO-ruimtes in [de politie-eenheid]. Daarvan beschikken er twee niet over audiovisuele registratie. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met verhoorder, politie-eenheid A)

Ten aanzien van het getuigenverhoor zegt een verhoorder dat er onvoldoende opnameapparatuur is. Nu neemt hij even op met een gewoon opnameapparaatje, maar dat kan niet de bedoeling zijn. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met verhoorder, politie-eenheid C)

Een dossiermaker vertelt dat de apparatuur aan een bepaalde certificering moet voldoen. Het gaat vaak om oudere en achterhaalde apparatuur die gecertificeerd is. Zo noemt hij het voorbeeld van de opnameapparatuur voor verhoren. Dat was een enorme blauwe koffer met opnameapparatuur. Dat was te onhandig om dat mee te nemen als je getuigen wilt gaan horen. Verder duurde het overzetten van de opname net zo veel tijd als het opnemen zelf. Het overzetten gebeurt in 'real time'. Dat kan veel makkelijker. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met dossiermaker, politie-eenheid C)

Buiten de geplaatste kanttekeningen hebben sinds de invoering van PVOV duidelijke verbeteringen plaatsgevonden in het verhoor. Zeker ten aanzien van het verhoor van kwetsbare verdachten, wordt beter op het verhoor en de persoon van de verdachte ingespeeld. Een verhoorder geeft aan dat de opleiding een meerwaarde heeft gehad voor het verhoor. Daarnaast wordt nu vaker een beroep gedaan op opgeleide verhoorders. Sommige verhoorders

zijn van mening dat zij te vaak voor andere werkzaamheden binnen TGO's worden ingezet, anderen vinden dat logisch.

Sinds de komst van PVOV in 2006 ziet de verhoorder een verbetering in de verhoren. Vooral de laatste jaren, ook ten aanzien van het verhoor van de kwetsbare verdachte. Daar wordt nu beter op ingespeeld. De opleiding heeft ook duidelijk een meerwaarde. Er wordt vaker een beroep op ons gedaan. Alleen het zou het fijner zijn als je er vaker voor wordt ingezet. Nog te vaak wordt een verhoorder voor andere werkzaamheden ingezet, zoals bijvoorbeeld de tap. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met verhoorder, politie-eenheid C)

Een verhoorder geeft aan dat ze het vreemd vindt dat er mensen zijn die gespecialiseerd zijn, zoals de VVH'er en de VUG'er, die dan op andere taken worden gezet. Zoals de tap. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met verhoorder, politie-eenheid A)

#### *Bijzondere tactiek*

Waar de coördinator algemene tactiek verantwoordelijk is voor de algemene tactiek, is de coördinator bijzondere tactiek dat voor de bijzondere tactiek binnen een TGO. Een belangrijke taak daarbij is de coördinatie van de aanvraag van BOB-middelen, zoals bijvoorbeeld het inzetten van de tap, het gebruik van de OVC-apparatuur<sup>44</sup>, het doorzoeken van een woning, het observeren van personen of het infiltreren in bepaalde groepen. In het kader van die bijzondere opsporingsmiddelen houdt een coördinator bijzondere tactiek zich bezig met onder meer de coördinatie van de tap en het aansturen van het observatieteam. Verder coördineert de coördinator bijzondere tactiek het opvragen van camerabeelden, stuurt hij het arrestatieteam aan en legt hij indien nodig contact met externe partijen ter ondersteuning van de werkzaamheden van het TGO. Via de Landelijke Deskundigheidsmakelaardij kan de coördinator bijzondere tactiek bepaalde experts inschakelen ter ondersteuning van het opsporingsonderzoek.

'De coördinator bijzondere tactiek was een brigadier. Inmiddels is hij opgewaardeerd naar een inspecteur. Dat was nog een hele stevige klus om dat voor elkaar te krijgen. [...] Die coördinator bijzondere tactiek is niet iemand die allemaal randdingen regelt, maar die echt bezig is met de aansturing van het arrestatieteam en observatieteam. Hij bemoeit zich met tapcoördinatie en met het aanvragen en verlengen van BOB-aanvragen. Dat zit bij ons echt ingebed in de rol van de coördinator bijzondere tactiek.' (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C)

44 OVC staat voor Opname van Vertrouwelijke Communicatie.

‘De coördinator bijzondere tactiek richt zich op de taps, de observatie, OVC, inzet van infiltratie, opvragen van beelden. Dat is best heel veel, want als je soms camerabeelden opvraagt was die coördinator bijzondere tactiek de hele dag al die rapportjes aan het tikken om ze binnen te krijgen. Iemand regelen die ze dan uitkeek en om goed te kijken, want we hebben nou twintig camerabeelden binnen. Waar beginnen we nou? Wat hopen we dat degenen die ze uit gaan kijken, gaan zien? En tussen welke tijdstippen? Want soms heb je van de hele dag beelden maar ze hoeven natuurlijk niet de hele dag te gaan kijken.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

De inzet van bijzondere opsporingsmiddelen is bij wet geregeld en dient aan de wet getoetst te worden voordat ze mogen worden ingezet. De coördinator bijzondere tactiek maakt tijdens het VKL-overleg afspraken met de officier van justitie over het doen van BOB-aanvragen voor de inzet van bepaalde middelen. Vervolgens krijgt de BOB-dossiermaker van de coördinator bijzondere tactiek een werkopdracht om een BOB-aanvraag op te stellen. In een BOB-aanvraag wordt de aanleiding van de aanvraag geschetst en de motivatie voor de aanvraag weergegeven. Vervolgens worden de BOB-aanvragen naar de Gemeenschappelijke BOB-kamer bij het OM gestuurd. Bij de inzet van zware BOB-middelen zoals een OVC in een woning of een infiltratietraject zal de Centrale Toetsingscommissie (CTC) van het OM de aanvraag moeten beoordelen.

De coördinator bijzondere tactiek heeft het in het VKL-overleg met de officier van justitie gesproken over de BOB-aanvragen die moeten plaatsvinden. Vervolgens krijgt de BOB-dossiermaker de werkopdracht. De BOB-dossiermaker maakt de BOB-aanvraag op en stuurt deze aanvragen digitaal naar de GBK (Gemeenschappelijke BOB-kamer). De GBK is een afdeling binnen het parket die de aanvragen bekijkt. Vroeger werd dat bij een aparte officier weggezet, maar die had niet altijd het overzicht. Nu is dat apart weggezet bij de GBK. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met BOB-dossiermaker, politie-eenheid B)

De BOB-dossiermaker laat een BOB-aanvraag zien. In dit geval gaat het om een werkopdracht rondom een alibicheck door het opvragen van historische telecomgegevens. In de BOB-aanvraag wordt allereerst de aanleiding van de aanvraag geschetst (beschrijving delict). Daarnaast wordt de motivatie voor de aanvraag weergegeven. Alle BOB-aanvragen stuurt de BOB-dossiermaker digitaal door naar de dossiermaker. Zelf maakt de BOB-dossiermaker het BOB-dossier. Dit komt uiteindelijk als bijlage in het procesdossier. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met BOB-dossiermaker, politie-eenheid B)

‘[Een BOB-aanvraag gaat] via de BOB-kamer. Ik moet zelf als zaakofficier beseffen, dit is er één die ook naar de CTC (Centrale Toetsingscommissie) moet. Dan trek ik hem weer uit de BOB-kamer, en dan zeg ik tegen de BOB-kamer van, nog even niets mee doen. Want er zitten CTC-technische dingen in, die moet ook nog naar de rechter-commissaris. [...] Ik doe een vordering aan de rechter-commissaris. De rechter-commissaris die is akkoord en die stuurt hem weer terug. Dan heb ik mijn machtiging. Dan zeg ik, machtiging nog niet uitsturen aan de BOB-kamer, want ik heb ook de CTC-toestemming nog nodig. En dan gaat ie in gezamenlijkheid naar het team.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Het Bureau Recherche verleent in beginsel ondersteuning bij de inzet van een aantal bijzondere bevoegdheden, bijvoorbeeld in geval van de Centrale Toetsingscommissie (CTC). Bij de inzet van zware BOB-middelen zoals OVC in een penitentiaire inrichting of in een woning, of een infiltratietraject, dan moet de CTC toestemming geven en daarbij is het Bureau Recherche de scharnier. De spullen moeten ook naar het Bureau Recherche, dus dat checkt en controleert en stuurt ook door naar de CTC en die bewaken ook alle zaken, die hebben daar zicht op. Dat zijn de zaken waar het Bureau Recherche, uiteraard van wat er nodig is, ondersteuning geeft.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

Met de inzet van bijzondere opsporingsmiddelen kan een TGO beschikken over een grote hoeveelheid aan informatie, zoals telefoongegevens, beeldmateriaal, verkeersgegevens en digitale gegevens. Bij het verzamelen en analyseren van deze data heeft een TGO specialistische rechercheurs nodig die met bepaalde systemen kunnen omgaan. Niet altijd zijn in TGO’s dergelijke specialistische rechercheurs aanwezig. Volgens een teamleider wordt van rechercheurs vaak verwacht dat zij generalist zijn. Toch is specialisatie nodig om digitale gegevens e.d. te kunnen analyseren. Hierdoor kunnen de mogelijkheden die digitaal onderzoek en onderzoek naar telecommunicatiemiddelen bieden, niet altijd volledig benut worden.

‘Ik zie in iedere TGO dingen terugkomen, die daarvoor ook al in TGO’s voorkwamen.’ De teamleider noemt als voorbeeld het digitale onderzoek binnen TGO’s. In elk onderzoek ziet hij wel terug komen dat er door medewerkers van een TGO onderzoek naar een computer moet worden gedaan. Zij hebben echter niet de expertise om dit onderzoek te doen. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

Het moeilijke voor de politie is om een goede balans te krijgen tussen de specialist en de generalist. Van rechercheurs wordt vaak verwacht dat zij generalist zijn, maar dat betekent in de praktijk vaak dat zij op digitaal

onderzoek of financieel onderzoek tekortkomen. (Veldwerkaanteekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

‘Wat ook altijd naar voren komt, is dat we geen goede medewerker hebben om de telecommunicatie te analyseren, dus die ook in het DCS-systeem (Digitale Communicatie Sporen) kan.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Binnen een TGO zijn het tactische en het forensische onderzoek duidelijk in de TGO-structuur ingebed. Beide onderzoeksgebieden zijn immers apart ondergebracht bij coördinatoren die kunnen beschikken over eigen rechercheurs. Voor digitaal (en ook bijvoorbeeld financieel onderzoek) beschikt een TGO niet over *‘vrijgestelde mensen’*. Dat betekent volgens een teamleider ten aanzien van dit type onderzoek dat het *‘dringen’* wordt om hiervoor mensen te krijgen. Met het ontbreken van coördinatie op digitaal en financieel onderzoek, is het ook de vraag of binnen een TGO altijd overzicht bestaat over de beschikbare informatie omdat digitaal onderzoek niet eenduidig onder één van de vier kolommen (algemene tactiek, bijzondere tactiek, informatie en forensische opsporing) binnen een TGO kan worden ondergebracht. Dit kan gevolgen hebben voor de kennisoverdracht binnen een team.

‘Er zijn een aantal dingen wel geborgd. De tactiek, [het] uitvoeringsdeel binnen de generieke opsporing [is] wel goed geregeld. Het forensische deel valt in de forensische processen wel weg te zetten. En daar zitten coördinatoren op die dat aansturen. Maar omdat je geen financieel coördinator hebt en ook geen digitaal coördinator, maar ook zeg maar dat je daar niet kan putten uit vrijgestelde mensen, ja, wordt het daar in de uitvoering natuurlijk dringen. Dus ja, [...] die processen lopen gewoon niet goed door. En daardoor krijg je zowel in de coördinatie, in het besluitvormingsniveau niet voor elkaar, als ook in de uitvoering niet. Daar zitten hele andere mechanismen. Het is gewoon nog niet goed geborgd.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

‘Ik heb vanmorgen een gesprek gehad met een digitale expert. En digitaal zit of wel onder [bijzondere tactiek] of forensisch, maar dat is zo specifiek dat je dat nooit in je besluitvorming op tafel krijgt, als een ander daar de spreekbuis van is. Dus de digitale mogelijkheden die worden momenteel niet goed benut. En in de TGO-structuur zoals die nu staat heb je geen digitaal coördinator. En als je het onder de andere coördinatoren wegzet dan mis je waarschijnlijk dat de kennisoverdracht voldoende aan tafel komt. Dus je kunt daar moeilijk een besluit over nemen. Hetzelfde geldt voor financieel.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

In deze paragraaf zijn een aantal zaken opgevallen ten aanzien van tactisch onderzoek. Ten eerste is gebleken dat er meer aandacht is gekomen voor het opzetten van verhoorplannen en de persoonlijkheid van de verdachte. Zeker bij kwetsbare verdachten wordt hieraan veel aandacht besteed, en wordt extra expertise ingeroepen. Deze aandacht voor het verhoor van kwetsbare verdachten is van belang om valse bekentenissen van de zijde van verdachten te voorkomen. Uit oude strafzaken, zoals de Schiedammer Parkmoord en de Puttense Moordzaak, is gebleken dat juist valse bekentenissen tot tunnelvisie kunnen leiden. Kanttekening die wel ten aanzien van verhoor kan worden geplaatst, is of er tijdens een TGO goed opgeleide verhoorders beschikbaar zijn (ook voor de afname van vele getuigenverhoren) en of deze verhoorders in staat zijn verbinding te leggen met de persoon die wordt verhoord. Daarnaast worden vraagtekens geplaatst bij de beschikbaarheid van auditieve en audiovisuele registratiemiddelen.

Ten tweede is gebleken dat het verzamelen en analyseren van allerlei digitale gegevens (zoals uit telecommunicatie en van digitale gegevensdragers) specialistische kennis vergt die binnen een TGO-team niet altijd voorhanden is. Omdat het digitale onderzoek niet binnen de TGO-structuur is ingebed, zou dit gevolgen kunnen hebben voor de informatieoverdracht binnen een team. Het kan zijn dat hierdoor werkprocessen stikken omdat bijvoorbeeld digitale informatie nog niet beschikbaar is. Hierdoor zou het overzicht over alle beschikbare informatie ook niet altijd volledig zijn. Welke effecten dit concreet heeft voor het opsporingsonderzoek, kan op basis van het uitgevoerde empirische onderzoek niet worden vastgesteld.

## **7.2 Analyseren van informatie**

Elk complex opsporingsonderzoek krijgt uiteindelijk te maken met een grote hoeveelheid informatie. Bovendien, zo liet hoofdstuk 3 zien, krijgen rechters in het opsporingsonderzoek te maken met allerlei omstandigheden (zoals inadequate informatie, onderbrekingen, ruis etc.) die het moeilijk maken om bewuste en weloverwogen keuzes te maken (zie paragraaf 3.2.2). Binnen deze complexe opsporingscontext probeert een researcheteam focus binnen het onderzoek te krijgen. De wijze waarop binnen een TGO wordt omgegaan met de analyse van informatie is mede bepalend voor welke focus uiteindelijk in het onderzoek wordt gekozen. Deze paragraaf laat zien hoe binnen een TGO deze analyse van informatie plaatsvindt. Daarbij wordt eerst gekeken naar de rol die de informatiecoördinator heeft bij het coördineren van het informatieproces. Meer specifiek wordt ook de rol van de operationeel analist besproken (paragraaf 7.2.1). Vervolgens wordt bekeken welke rol en positie de tactisch analist heeft binnen een TGO (paragraaf 7.2.2). Ten slotte wordt in beeld gebracht hoe in de praktijk invulling wordt gegeven aan de tactische analyse (paragraaf 7.2.3).



### 7.2.1 Rol informatiecoördinator en operationeel analist

In het informatieproces is een belangrijke rol weggelegd voor de informatiecoördinator. De informatiecoördinator is de spin in het web als het gaat om het analyseren van informatie. Binnengekomen informatie moet de informatiecoördinator binnen de eigen Regionale Informatie Organisatie (RIO) bij de collega's van de Infodesk en bij de operationeel en tactisch analist uitzetten, zodat zij met deze informatie aan de slag kunnen. Daarnaast zorgt de informatiecoördinator ervoor dat bepaalde processen rond bijvoorbeeld het Team Criminele Inlichtingen (TCI) en het Internationaal Rechtshulp Centrum (IRC) goed verlopen. De informatiecoördinator informeert ook de VKL over de binnengekomen informatie en de analyses die daarvan hebben plaatsgevonden. Volgens een teamleider is de rol van de informatiecoördinator cruciaal omdat hij als een 'satépen' door alle informatie heen moet gaan.

'Mijn taak is het aansturen van de operationeel analist. Ik zeg aansturing, maar het zijn professionals. Ik zorg vooral dat ze alle informatie krijgen. Want daar stukt het nog weleens. [...] Het Internationaal Rechtshulp Centrum (IRC), als het om het buitenland gaat, dat is ook een taak voor mij. Niet voor het opmaken van bijvoorbeeld een rechtshulpverzoek, nee dat doet de tactiek. Daar kan ik ze wel in adviseren. Maar ik zorg dat het in goede banen gaat lopen. Team Criminele Inlichtingen (TCI) natuurlijk voor het binnenhalen van informatie. En elkaar bijpraten. Want als ik iets van hun wil hebben, dan moet ik ook hun informeren, anders ga ik het niet krijgen. [...] De Regionale Inlichtingendienst (RID) daar heb je soms mee te maken, als er een openbaar-orde-verhaal aan vast zit. Maar dat is eigenlijk zelden. En de Infodesk. Dan ligt het eraan of je een losse vraag stelt, of dat het hapklare brokken zijn, of dat je meer context moet geven, zodat de collega zelf ook kan nadenken welke hoek moeten we het zoeken. [...] En dat is mijn taak. Enerzijds neem ik mijn informatie mee vanuit het TGO-team. Die zet ik uit binnen de Regionale Informatie Organisatie (RIO) op de juiste plekken. En ik neem ook aanknopingspunten of kansen mee terug, zodat in het VKL kan worden besloten we gaan wel of niets doen.' (Informatiecoördinator, politie-eenheid C)

'Informatiecoördinatoren, ja ze hebben het altijd over de tactische coördinatoren, maar voor mij is de informatiecoördinator de belangrijkste rol die er is. Want die moet in feite, ik noem het de satépen, door al die informatie die binnenkomt, moet hij gaan analyseren. Die stuurt dus ook informatierechercheurs en analisten aan.' (Teamleider, politie-eenheid C)

De informatiecoördinator stuurt wat betreft de analyse van informatie de operationeel analist aan. De rol van de operationeel analist is vooral van belang om snel overzicht van informatie te krijgen. 'Uit de hele brij' van infor-

matie moet de operationeel analist overzicht creëren. Dit kan in relatie-schema's, waarin personen worden weergegeven die een bepaalde relatie met een slachtoffer hadden. Het relatieschema kan vervolgens als input voor het rechercheonderzoek worden gebruikt, waarbij bijvoorbeeld kan worden besloten op bepaalde personen een tap in te zetten. Daarnaast stelt de operationeel analist vaak tijdlijnen op. Tijdlijnen worden gemaakt op basis van getuigenverklaringen, telefoongegevens, gegevens van mastlocaties e.d. Ook met het samenstellen van deze tijdlijnen krijgt het TGO-team een overzicht van wie waar op welk moment iets gezien of gedaan heeft. Dit kan het team helpen in het tactische onderzoek.

'Met de operationeel analist gaat het er eigenlijk veel meer om om vanuit die hele brij van gegevens daar intelligence uit te halen. [...] Intelligence is "design for action", zeggen ze dan. Haal uit die brij een overzicht. En dat overzicht kan zijn een relatieschema, een tijdlijn, of andere zaken.' (Informatiecoördinator, politie-eenheid C)

[Wat heeft de operationeel analist in dit TGO gedaan?] 'De operationeel analist heeft uiteraard een relatieschema gemaakt. Ik noem dat altijd de landkaart. Zeker in het begin, even lekker uitgebreid, dat je kunt zien wat beweegt er hier allemaal omheen. Dat je weet waar je eventueel taps moet gaan aansluiten en waar je blinde vlekken kunnen liggen. En ook de tijdlijn. Dat is ook vrij snel interessant, want je zit dan met een aantal getuigen die iets gaan noemen. Je hebt je telecom-verhaal rond telefoons. En je krijgt op een gegeven moment mastlocaties en noem maar op. En plak dat achter elkaar.' (Informatiecoördinator, politie-eenheid C)

De inzet van operationeel analisten is waardevol voor het TGO-team omdat vanuit de vele details van informatie zij inzichtelijk kunnen maken welke momenten en welke personen cruciaal zijn in een opsporingsonderzoek. Daarnaast kan de operationeel analist ook een waardevolle bijdrage leveren aan het werk van een tactisch analist. De tactisch analist kan door de operationeel analist gevoed worden met operationele informatie. Deze informatie kan helpen bij het uitdiepen van bepaalde scenario's die de tactisch analist heeft opgesteld. Bovendien kunnen tijdlijnen helpen bij het inzichtelijk krijgen van belangrijke momenten in een bepaald scenario.

'Het hangt af van het ervaringsniveau van een operationeel analist, want ook zij zijn met een hele ontwikkeling bezig binnen hun vakgebied. Maar we hebben zeker overleg, want zij zijn ook mijn kritische reflectiepartners en zij zitten op operationeel niveau weer heel erg diep in een bepaald scenario en kunnen mij daarbij weer voeden. Op die manier is er die wisselwerking, ze reflecteren en ze geven mij operationele informatie. Alleen, van hen wordt niet verwacht dat ze die helicopterview kunnen

betrachten op enig moment. Waar het bij ons heel erg schakelen is, van de diepte in en weer naar boven. Dat hoeven zij niet. Zij mogen rustig in een scenario helemaal zitten en kijken wat er weegt.’ (Tactisch analist, politie-eenheid B)

‘In TGO X waren er cruciale momenten [in de zaak die van belang waren voor de scenarioanalyse]. Dan heeft de operationeel analist daar een heel belangrijke rol in gespeeld om voor mij die momenten inzichtelijk te maken, dus dan zeg ik tegen haar: “Het is voor mij belangrijk om hier en hier inzicht in te krijgen.” En dan gaat zij helemaal tot in de diepte van het onderzoek uitzoeken wat er dan van is. Het is heel fijn als je zo’n samenwerking hebt, want dan hoeft ik het niet allemaal zelf uit te zoeken. Dan hoeft ik me alleen maar op hoofdlijnen daarop in te lezen en te kijken of zij heeft begrepen wat mijn vraagstelling is, maar dan hoeft ik daar zelf geen tijdlijn op te maken.’ (Tactisch analist, politie-eenheid B)

Het belang van de inzet van een operationeel analist wordt onderstreept op momenten dat een TGO niet over een operationeel analist kan beschikken. Volgens een teamleider is het *‘een groot gemis’* als een operationeel analist niet structureel in een team zit. Een operationeel analist is van belang om inzicht en overzicht te krijgen in de beschikbare informatie. Ook kan een operationeel analist goed in kaart brengen waar verklaringen van getuigen of verdachten afwijken van andere informatie. Verder is een ambtelijk secretaris van mening dat *‘de verbinding tussen recherche en analyse’* binnen de eigen eenheid nog verbetering behoeft. Zij geeft aan dat een operationeel analist van belang is om overzicht te creëren in het onderzoek, zodat het team goed op de hoogte blijft van het hele rechercheonderzoek.

‘Wat ik een groter probleem vind is dat de operationeel analist, dat we die gewoon nooit zien. Dat vind ik echt een groot gemis, die zou ik graag, echt een paar dagen in de week bij het team willen hebben, bij de briefing. Dat die zorgt voor overzicht, inzicht en doorzicht in lopende projecten, in dingen die afwijken in verklaringen. Dat die daarmee kan sparren met het team. Hier is het altijd zo (ook vanwege krapte, tenminste dat wordt altijd gezegd: “ja, we hebben ze niet”): “Zeg maar wat je wilt hebben, welke producten?” “Ik wil een relatieschema en een tijdlijn.” Maar dat wordt dan vaak buiten ons gezichtsveld gedaan. En dan komen ze één keer in de week, één keer in de twee weken of als het tegen zit één keer in de twee drie weken de voortgang rapporteren. Ik vind dat wel een open wondje hier. In [een voormalige buurtregio] is dat wat structureler georganiseerd. Maar met name die operationeel analist, dat is hier een open wondje hier.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

‘Bij ons, de operationeel analisten die zaten bij ons niet in het onderzoek. En als je het hebt over die verbinding tussen recherche en analyse dan moet daar nog echt wel een slag in worden gemaakt. Wij konden wel via de informatiecoördinator een verzoek doen: “Laat de operationeel analist dit uitzoeken.” En dat gebeurde ook. Maar ik vond zelf dat er niet altijd secuur genoeg werd gekeken naar de output die de operationeel analist gaf. En er werd ook nog gewoon heel veel geanalyseerd door het team zelf. Dus ik had ook zelf op een gegeven moment niet de tijd om alles nog bij te lezen, zeker ook niet omdat we met twee TGO’s tegelijkertijd zaten. En de operationeel analist was niet degene die ons dat overzicht dan wel gaf, op structurele basis, zodat we ook goed geïnformeerd waren over het hele onderzoek.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Een teamleider gaf tijdens het veldonderzoek aan dat de manier waarop een analyse plaatsvindt en met welk doel van belang is. De achtergrond van een operationeel analist speelt hierbij een rol. In TGO-onderzoek wordt na een gepleegd feit informatie gezocht en geanalyseerd om terug in de tijd te kijken naar wat er precies is gebeurd. Dit is een andere vorm van analyse dan in bijvoorbeeld onderzoek naar criminele samenwerkingsverbanden, waar juist informatie wordt gezocht over feiten die gepleegd gaan worden. Afhankelijk van het doel dat een operationeel analist heeft bij het opstellen van bijvoorbeeld een tijdlijn, kan dit andere uitkomsten opleveren.

Binnen het team is een operationeel analist aanwezig, waarvan de teamleider nu weet dat hij nooit eerder een TGO heeft gedaan. Hij heeft wel gewerkt in CSV's (Criminele Samenwerkingsverbanden) en in ZwaCrioonderzoek. Dat is echter een type onderzoek dat zich richt op de toekomst. Dat terwijl het in een TGO volgens de teamleider vooral gaat om terug redeneren. Dat is volgens hem ook een hele andere manier van analyseren. De teamleider ziet het ook terug in de manier waarop in dit TGO door de operationeel analist een tijdlijn is opgesteld. Hij heeft een tijdlijn opgemaakt, omdat dat van hem werd gevraagd. Maar daarbij is niet goed nagedacht over de vraag met welk doel zo'n tijdlijn wordt opgesteld. De teamleider laat mij de tijdlijn zien. Hij geeft aan dat de tijdlijn op deze manier heel moeilijk te lezen is. Er staat van alles in, maar wat haal je daar nu uit. Omdat niet over het doel is nagedacht, is de tijdlijn nu heel moeilijk te lezen. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

Hoe belangrijk de rol van de operationeel analist is, werd duidelijk tijdens het veldonderzoek in politie-eenheid C. Hier gaf een operationeel analist een zeer uitgebreide presentatie gebaseerd op feitelijke data verkregen uit camerabeelden, telefoongegevens en mastgegevens. Op basis daarvan konden de bewegingen van personen in kaart gebracht worden die inzichtelijk

maakten wie op welke wijze contact hadden met het slachtoffer in de aanloop naar de moord. Deze gegevens, samen met de informatie uit tagesprekken, werden vervolgens gebruikt om een tactiek te bedenken om deze personen aan te houden.

### 7.2.2 *Rol tactisch analist*

De rol van de operationeel analist verschilt van de rol van de tactisch analist. Waar de operationeel analist tijdlijnen en relatieschema's opmaakt en door de informatiecoördinator wordt aangestuurd, stelt de tactisch analist hypothesen en scenario's op (zie ook paragraaf 7.2.3) onder aansturing van de teamleider. Volgens PVOV 'adviseert' de tactisch analist de teamleider en maakt daartoe een scenarioanalyse. De tactisch analist wordt daarbij 'dicht tegen de teamleiding gepositioneerd' (Politie et al., 2005, p. 27). De tactisch analist is volgens PVOV 'een directe sparringpartner van de teamleider'. Het is volgens PVOV de taak van een tactisch analist om kritisch richting de VKL te reflecteren en bewijs en aannames daarover te weerleggen. Wil de tactisch analist zijn rol zoals die in PVOV is beschreven, goed kunnen vervullen, dan is zijn positionering ten opzichte van het TGO-team en meer specifiek ten opzichte van de VKL van belang. In de drie onderzochte eenheden wordt hier verschillend invulling aangegeven.

In politie-eenheid A heeft de tactisch analist een positie binnen het TGO-team, maar niet altijd binnen de VKL. Niet alle teamleiders binnen de eenheid geven de ruimte aan de tactisch analist om bij het VKL-overleg aan te schuiven. Als reden wordt aangehaald dat als de tactisch analist te dicht op de VKL zit, de gedachtevorming van de VKL de tactisch analist kan beïnvloeden in zijn werk. Toch kan hierdoor een afstand of '*spanningsveld*' tussen de VKL en de tactisch analist ontstaan. Ook zou richting sommige teamleiders afstand bestaan, terwijl juist de teamleider dicht op de tactisch analist zou moeten zitten. Tegelijkertijd zijn de operationeel analist en tactisch analist, zo werd duidelijk tijdens het veldonderzoek, dicht tegen elkaar aan gepositioneerd, waardoor er veelvuldig informatie kan worden uitgewisseld.

'Ik houd [de tactisch analist] er bewust buiten. [...] Waarom? Ik heb daar ook wel eens met de [tactisch analist] over gesproken. Ik ben bang dat als hij in de VKL zit en er dus bij is waarom een bepaalde gedachtegang tot stand komt, want in de VKL wil ik wel van alle coördinatoren horen hoe zij over iets denken of iets zien. Als zij dan komen met hun argumentatie en de [tactisch analist] zit erbij, dan kan hij ook gaan denken: "Ja, dat is een goede argumentatie, zo zie ik dat ook." Dat kan wel eens van invloed zijn op het moment dat hij met zijn producten aan de gang is, want feitelijk moet zijn product alleen voortkomen uit wat er op papier staat of juist wat er niet op papier staat. En daar moet hij kritisch naar kijken van:

“Is dit scenario nou goed dichtgetimmerd of zijn er nog alternatieve scenario’s?” (Teamleider, politie-eenheid A)

‘Op papier weten we allemaal hoe we moeten werken, maar bij de ene teamleider zit ik wel bij de VKL, bij de andere zit ik er niet bij, omdat hij zegt: “Dat hebben we zo afgesproken.” Bij de ene heb ik dagelijks overleg, bij de andere heb ik nooit overleg. En dat is allemaal op dit moment te vrijblijvend, te afhankelijk van wie kent wie.’ (Tactisch analist, politie-eenheid A)

In dit TGO is het allemaal wat afstandelijker richting VKL. Omdat de VKL in een ander gangetje zitten. Je hebt geen zicht op wat in de VKL wordt besproken. Andere teamleiders geven wel ruimte om in de VKL te zitten. Het ligt echter heel erg aan de teamleider. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met tactisch en operationeel analist, politie-eenheid A)

Er is een spanningsveld tussen analisten en VKL. Dat is ook afhankelijk van de TGO-teamleider. ‘Als analist lees je uiteindelijk alles. Je hebt het overzicht. De teamleider heeft veel minder overzicht. Hoe houd je het lijntje kort?’ Wel zitten de analisten dicht op de informatiecoördinator. Formeel echter zou de teamleider dicht op de [tactisch analist] moeten zitten. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met tactisch en operationeel analist, politie-eenheid A)

In politie-eenheid B wordt er alles aangedaan om juist de afstand tussen de tactisch analist en de teamleider zo klein mogelijk te laten zijn. In deze eenheid is er zelfs voor gekozen (daar waar de TGO-ruimte dat toelaat) om de teamleider en de tactisch analist (samen ook met de ambtelijk secretaris) op één kamer te zetten. Hoewel dit in eerste instantie meer uit noodzaak werd geboren, werd uiteindelijk in de politie-eenheid voor deze positionering van de tactisch analist gekozen. Volgens een tactisch analist is de onderlinge nabijheid waardevol, juist omdat het de mogelijkheid geeft om op elk moment *‘met elkaar te sparren’*. Het zorgt volgens een teamleider voor *‘korte lijntjes’*, omdat informatie uit het VKL-overleg snel met elkaar kan worden gedeeld.

‘In eerste aanleg is daar niet eens zo over nagedacht, maar is het geboren uit nood. We hadden een tekort aan ruimte voor de analisten. We kregen in begin 2011 [een vaste VKL]. De teamleider had zijn eigen kamer. [...] Toen zei de teamleider: “Nou ja, weet je, kom dan bij mij zitten, dat is misschien ook nog wel handig.” Dus eigenlijk vanuit nood geboren, merken we pas wat een enorm verschil dat gaf voor mij, maar ook voor hem. En toen zeiden we: “Hier moeten we iets mee doen, daar moeten we in onze regio eigenlijk een ‘promopraatje’ voor houden.” En je merkt nu dat

het steeds vaker gebeurt binnen onze eenheid. [...] Je merkt ook dat als je samen op een kamer zit het twee kanten op werkt. Je krijgt meer mee, ook van zijn gedachtegoed en je kan echt met elkaar sparren, ook op momenten dat je geen afspraak hebt. En die momenten, heb ik gemerkt, zijn juist heel waardevol.' (Tactisch analist, politie-eenheid B)

[Waarom kiest u ervoor om de tactisch analist en de ambtelijk secretaris op uw kamer neer te zetten?] 'Als een soort tegensprekers, omdat dan de tactisch analist ook meteen op de hoogte is van besluitvorming die heeft plaatsgevonden binnen een VKL. Want die wordt dan weer besproken tussen mij en de ambtelijk secretaris. Dus dan heb je hele korte lijntjes.' (Teamleider, politie-eenheid B)

In politie-eenheid B is ervoor gekozen om de tactisch analisten te laten deelnemen aan VKL-overleggen. Dit gebeurt niet bij elk VKL-overleg, maar juist daar waar de tactisch analist vanuit de eigen taak dat zinvol acht. Vooral als het gaat over scenario's in het onderzoek, de prioritering van de onderzoeksrichtingen, voegt een tactisch analist zich bij een VKL-overleg. Dan kan het zijn dat de tactisch analist ook een presentatie geeft voor de gehele VKL of een moment zoekt waarop er richting de VKL wordt gereflecteerd. Een teamleider ziet daarbij niet het gevaar dat een tactisch analist wordt meegezogen in de gedachtevorming van de VKL-leden. Volgens hem mag *'van een tactisch analist worden verwacht dat zij zich niet laat meeslepen in de gedachtegang van een VKL'*. Bovendien woont de tactisch analist volgens hem alleen bepaalde delen van een VKL-overleg bij.

[Woon jij ook altijd VKL-overleggen bij?] 'Als het inhoudelijk relevant is. Want er zijn ook wel eens VKL-overleggen die over personele bezetting gaan. Of Pietje of Jantje het wel goed doet binnen het team. Dat vind ik niet zo nodig. Maar op het moment dat ze gaan spreken over scenario's, of over bijvoorbeeld verhoren die ze willen gaan inplannen, of dat soort dingen.' [En over prioritering van onderzoeksrichtingen?]. 'Dan helemaal. Dan geef ik daaraan voorafgaand een scenariopresentatie over hoe we er voor staan. Dus dan ben ik er wel bij als het gaat over inhoud.' (Tactisch analist, politie-eenheid B)

Het is aan de tactische analist om te zoeken naar de momenten waarop hij prikt. Of hij wel of niet bij een VKL gaat zitten. Van de tien VKL-overleggen is de tactisch analist er bij maximaal twee aanwezig. [...] Als het echter gaat over de prioritering in het onderzoek, dan wil de tactisch analist er wel graag bij zijn. Of dat allemaal ook lukt hangt ook af van andere onderzoeken waarbij een tactisch analist betrokken is. 'Soms heb je ook twee of drie onderzoeken en dan moet je ook keuzes maken.' (Veldwerkaantekeningen, gesprek met tactisch analist, politie-eenheid B)

[Is het feit dat de tactisch analist af en toe aanwezig is bij het VKL-overleg niet een gevaar voor de tactisch analist dat hij soms in bepaalde gedachtesgangen van de VKL wordt meegetrokken?] ‘Die ervaring heb ik niet. Ze zijn er ook alleen maar bij als het over een bepaald onderwerp gaat, en dan gaan ze weer. En ik vind dat je van een tactisch analist mag verwachten dat ze zich ook niet zomaar mee laat slepen in de gedachtegang van een VKL.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

In politie-eenheid C is ervoor gekozen om de tactisch analist buiten het TGO-team te plaatsen, maar wel te laten deelnemen aan VKL-overleggen. Hier is er bewust voor gekozen om de tactisch analist niet in het TGO-team op te nemen. Volgens een teamleider is het niet nodig dat de tactisch analist in het team aanwezig is. De tactisch analist moet vooral de VKL van scenario’s voorzien, maar hoeft daarvoor niet dagelijks op de werkvloer aanwezig te zijn. Verder wordt door een informatiecoördinator aangegeven dat het niet haalbaar is om een tactisch analist permanent in een TGO-team te hebben. Dit heeft volgens de informatiecoördinator ermee te maken dat de verbindingen en computerprogrammatuur waarmee analisten werken, buiten het hoofdbureau niet goed werken. Daardoor zit de tactisch analist vaak op afstand van het TGO-team.

‘[De tactisch analist] staat altijd wel ter beschikking aan de VKL. En die kan wat mij betreft ook wat meer op afstand lezen en z’n scenariomodellen vullen en daarna dat met de teamleider bespreken. En als ze niet bij mij zitten, dan kom ik gewoon binnenlopen. [...] Ik ben ook niet van alles en iedereen moet in één ruimte bij elkaar zitten. Dat hoeft van mij niet zo.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

‘De tactisch analist, dat is een figuur die de VKL van scenario’s moet voorzien. Zo zie ik ’m. Samen ook met de ambtelijk secretaris ook de kritische reflectie moet doen. De tactisch analist hoeft ook niet altijd, de hele dag in het gezichtsveld van het team te zitten.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

[Zit de tactisch analist in het TGO-team?] ‘Die zitten erbuiten. Zij komen wel geregeld bij briefings, om te luisteren hoe het gaat, en het kan ook wel zijn dat ze een dag op de werkvloer zijn, zeker als er een VKL-overleg is en ’s ochtends een briefing. [...] Maar ze hebben daarnaast ook gewoon andere werkzaamheden, en zitten zij niet in het TGO zelf.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

‘Dat heeft met praktisch werken te maken. Je hebt als tactisch analist gewoon je goede apparatuur nodig en je snelle verbindingen en je programma’s. Voor een operationeel analist geldt dat ook. Die kan als we een TGO hebben [op een ander politiebureau], ja, dan kun je daar wel gaan



zitten, maar die verbinding is zo verschrikkelijk traag, daar konden we niets mee. En de computers kunnen de zoeksystemen niet aan. [...] Dan werken ze gewoon vanuit [het hoofdbureau] en de eerste dagen zitten ze er wel bij. Dan bouw je het op een gegeven moment af. En dan is het misschien nog één keer per week. Net naar behoefte.’ (Informatiecoördinator, politie-eenheid C)

Het buiten het team houden van de tactisch analist heeft volgens een teamleider en een tactisch analist van politie-eenheid C een voordeel. Een tactisch analist buiten een TGO-team baseert zijn analyses op hetgeen door het team op papier is gezet en via het computersysteem voor hem raadpleegbaar is. Tijdens een VKL-overleg zou hij (zonder kennis te hebben van wat er zich op de werkvloer heeft afgespeeld) vervolgens veel scherper kunnen signaleren dat bepaalde suggesties niet in het bronmateriaal terug te vinden zijn. Dit dwingt de VKL om terug te gaan naar de bron. Tegelijkertijd ziet een andere teamleider ook een nadeel. Tijdens het veldonderzoek in een lopend TGO gaf hij aan dat de tactisch analist er bijna nooit was en duidelijk op afstand van het team zat. Hij ziet liever een tactisch analist die nauwer betrokken is bij het onderzoek.

‘Ik ben ook niet tegenstander van dat de tactisch analist aanwezig is, maar als hij er niet is heeft dat ook een voordeel. Omdat hij veel strakker eruit kan halen, dat zeg je nu wel maar dat staat nergens. En als je dat zegt, wil ik dat ook terug lezen. [...] [De tactisch analist] leest heel goed bij. En hij zegt van wat hier in de VKL wordt gesuggereerd, dat zie ik gewoon nergens terug. En dan moeten wij terug naar de bron. [...] Als je vervolgens je ankers niet terug kan vinden, dan moet je toch wel wat gaan doen.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

‘Als mensen bij elkaar zitten dan praten ze ook constant over dingen die besloten worden en dingen die geregeld moeten worden. Ik heb zoiets van, als je het zo organiseert dat je een overleg hebt waarin je afspraken maakt, dan moeten ook alle afspraken in dat overleg terugkomen. De enige manier om ze daartoe te dwingen is om bij de rest niet aanwezig te zijn. Dus op het moment dat ik tijdens een VKL dingen hoor, en ik weet daar niet van, dan dwingt ze dat om dan te gaan vertellen. [...] Als je het zo strak organiseert, de VKL is de plek waar alle afspraken en beslissingen bij elkaar komen. In dat opzicht heb ik zoiets, dan hoef ik ook niet de hele dag bij het team te zitten.’ (Tactisch analist, politie-eenheid C).

[Baseert u de scenario’s op wat er in de systemen staat?] ‘Ja. Om het onderzoek ook te dwingen om alles vast te leggen, en om te voorkomen dat op basis van een gerucht in de scenario’s dingen op papier komen te staan. Soms wordt er iets geroepen: “Dat is gezegd.” En dan kan ik dat

niet terug lezen. En daarom baseer ik mij altijd op wat uiteindelijk op papier is terechtgekomen. Dat is mijn basis voor de scenario's.' (Tactisch analist, politie-eenheid C)

Volgens de teamleider is de rol van de tactisch analist niet gegaan zoals hij het graag wil zien. Er zijn volgens hem te weinig scenario's uitgewerkt. Dit had beter gekund. Ook vindt de teamleider het niet heel fijn dat de tactisch analist er bijna nooit was en op afstand van het team zit. De teamleider wil liever dat de tactisch analist nauwer bij het onderzoek betrokken is. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid C)

Aan het eind van deze paragraaf kan worden vastgesteld dat de drie politie-eenheden de tactisch analisten op verschillende wijze binnen een TGO positioneren. De wijze van positionering heeft invloed op welke rol de tactisch analist kan spelen richting de VKL en meer in het bijzonder de teamleider. In politie-eenheid B, waar de tactisch analist zeer dicht tegen de teamleider aan wordt gepositioneerd, heeft de tactisch analist de meeste gelegenheid om de rol van sparringpartner te vervullen op dagelijkse basis. Dit lijkt het meest conform PVOV te zijn. Hier wordt de tactisch analist gezien als *'klankbord'* van de teamleider. In politie-eenheden A en C zal de mate waarin het lukt om deze sparringrol als zodanig in te vullen, afhangen van hoe teamleiders en de VKL de rol van de tactisch analist omarmen. Hier kan een tactisch analist (ook als hij of zij zich binnen een team bevindt) soms afstand voelen tot een teamleider, zoals in politie-eenheid A het geval is. Wel lijkt het afhankelijk te zijn van de teamleider welke ruimte de tactisch analist krijgt om zich dicht tegen de teamleiding te positioneren. In politie-eenheid C, waar de tactisch analist zelfs buiten het team is geplaatst, blijft het de vraag of de tactisch analist sparringpartner kan zijn van de teamleider. Daarbij is het de vraag welk effect de nabijheid tot de teamleiding kan hebben op de gedachtevorming van de tactisch analist. In politie-eenheden A en C wordt de tactisch analist door sommige teamleiders meer op afstand gepositioneerd om te voorkomen dat de analist meegaat in de gedachtevorming van de VKL. Hier staat tegenover dat de tactisch analist wellicht juist op de hoogte zou moeten zijn van deze gedachtevorming, om tijdig kritisch te kunnen reflecteren. Juist deze kritische reflectie is nodig om tunnelvisie te voorkomen. Hiervoor is nabijheid tot de teamleider nodig. In politie-eenheid B wordt deze nabijheid nadrukkelijk gezocht, waarbij van de tactisch analisten wordt verwacht dat zij niet in de gedachtevorming van de VKL meegaan, maar onafhankelijk tot kritische reflectie kunnen komen.

### 7.2.3 Invulling scenarioanalyse

De wijze waarop de tactisch analist invulling geeft aan de scenarioanalyse kan bepalend zijn voor welke focus de teamleiding in een onderzoek kiest. In de praktijk wordt zeer uiteenlopend invulling gegeven aan de scenarioanalyse. Zo zijn er politie-eenheden die meer de klassieke school van de Politieacademie volgen, maar ook eenheden die hun eigen invulling aan de scenarioanalyse geven. In de klassieke school gaat men uit van het opstellen van hypothesen en scenario's aan de hand van *'de zeven gouden W's'*: wie, wat, waar, wanneer, waarmee, waarom en op welke wijze. Afhankelijk van de politie-eenheid wordt daarbij soms de visie gehanteerd om de scenario's zo uitgebreid mogelijk op te stellen. Soms ziet men het scenariodenken als iets dat op hoofdlijnen moet gebeuren en vooral gebaseerd moet zijn op feitelikheden.

'Je merkt dat er heel veel verschil is in die methodiek van scenariodenken en in de visie op scenariodenken en de klassieke school is eigenlijk zoals je het op de Politieacademie leert. Hypothesen gaan over wat er is gebeurd. Dus bij een lijkvinding is dat een ongeval, natuurlijke dood, zelfdoding, misdrijf. De scenario's gaan over hoe het is gebeurd. Dus dat is dan een invulling van die hypothesen en dat wil de Politieacademie dan graag hebben aan de hand van de "zeven gouden W's". Het liefst ook nog een filmpje. Dit hoor je meer vanuit de politiepraktijk: "Schets mij nou eens even een filmpje." Dat vind ik altijd wel heel mooi. Dat is een beetje zoals je het leert op de Politieacademie; "leert" is misschien ook een beetje een groot woord. Maar je merkt dat er landelijk nog heel veel verschil is in werkwijze. Ondanks dat het al in 2006 is geïmplementeerd, dat is al acht jaar geleden, noem ik het nog steeds een onontgonnen gebied. Het is nog steeds heel erg in ontwikkeling en dat merk je, want er is landelijk gezien nog heel veel verschil. Je hebt de klassieke school: Wat je op de Politieacademie destijds leerde met een soort Excel-schema, waarin je alles met elkaar moest matchen. Ik weet niet of ze dat nu nog doen. [Er zijn] ook andere methodieken, zoals [in politie-eenheid X]. [...] Zij zitten op "niets uitsluiten, tenzij ..." en zo veel mogelijk standaardiseren. Toen ik ze sprak over hun laatste ontwikkelingen, hadden ze het over een soort standaardbestand waarin ze heel veel scenario's naar voren konden roepen, meteen al eigenlijk. Dit zie je ook in andere regio's naar voren komen: "Hoe kunnen we het nou eigenlijk zo standaard mogelijk maken, zodat iedereen het zou kunnen?" In [politie-eenheid Y] is er een tijdje een stroming geweest waarin eigenlijk alleen maar scenariodenken op hoofdlijnen gebeurde, dus waarin ze juist de visie handhaafden: "Een tactisch analist moet zo objectief mogelijk blijven en dat kan het best door zo weinig mogelijk input van het onderzoek te krijgen en zoveel mogelijk alternatieve scenario's te benoemen ad hoc." Zo zie je dat er veel verschil is in

de werkwijzen. Ik heb begrepen dat ze daar in [politie-eenheid Y] inmiddels ook weer iets van terug zijn gekomen, maar dat was toen wel een beetje de norm.’ (Tactisch analist, politie-eenheid B)

In politie-eenheid A is er een standaardwerkwijze voor de tactisch analisten ontwikkeld. Daarbij wordt gewerkt met een mindmap. Dit is een kaart met gedachtevorming over een zaak, waarbij in de mindmap een aantal standaardhypothesen en onderzoeksrichtingen staan beschreven. Hypothesen bij een lijkvinding kunnen zijn dat er sprake was van een natuurlijke dood, een ongeval, een zelfmoord of een misdrijf. Voor de hypothese misdrijf worden een aantal standaardclusters van onderzoeksrichtingen onderscheiden. Zoals het cluster familierelaties, het cluster zakelijke relaties, het cluster criminele afrekening etc. Binnen elk cluster kunnen scenario’s worden onderscheiden. Een scenario wordt daarbij gezien als een voorstelling van hetgeen gebeurd kan zijn. Van elk geformuleerd scenario worden vervolgens de pluspunten (wat spreekt voor het scenario) en minpunten (wat spreekt tegen het scenario) uiteengezet. De standaardwerkwijze heeft, naast dat deze uniform en transparant is, ook een nadeel. Het is volgens een tactisch analist behoorlijk ‘*arbeidsintensief*’ om ermee te werken.

‘Wij gebruiken de mindmap. Twee collega’s van mij hebben daar heel veel energie in gestopt. Dat is een stukje beschrijving van het slachtoffer. En dan hebben we de hypothesen: zelfmoord, ongeval etc. Daar zit nog wel eens het probleem, bijvoorbeeld bij een verdwijning. Dan blijft het nog steeds overeind dat het een ongeluk kan zijn, dat het een misdrijf kan zijn, dat ze weggelopen kan zijn. Het zijn eigenlijk allemaal impriméetjes [lees: standaard onderzoeksrichtingen] die er achterstaan: als het dan een misdrijf is dan clusteren we het op familierelaties of zakelijke relaties of we clusteren op motief. En daar proberen we steeds verder op aan te sluiten of uit te sluiten.’ (Tactisch analist, politie-eenheid A)

‘Wat we hebben gedaan. We werden toen een nieuwe afdeling, en we hebben gezegd we moeten één duidelijk product hebben. Dat iedereen weet waar het overgaat. Dat je het terug kan vinden. Dat je het kan overnemen van een ander. Dat het transparant is. Dan blijkt dat het heel erg arbeidsintensief is als je zo’n systeem gaat vullen. Daarmee ga je achterstand oplopen en ga je achter de feiten aan lopen. Dan proberen we een andere weg te vinden dat je wel actueel blijft, dan je toch snel je informatie kan verwerken.’ (Tactisch analist, politie-eenheid A)

In politie-eenheid B wordt ook met een mindmap gewerkt. Hier is anders dan in politie-eenheid A geen standaardformat ontwikkeld voor de scenario-analyse, waarbij de clusters voor de onderzoeksrichtingen al zijn gestandaardiseerd. Hier zijn niet de scenario’s vooraf ingekleurd, maar moet de tactisch

analist dat zelf doen. Daarbij wordt wel met een bepaalde systematiek gewerkt die ten dele lijkt op het systeem van politie-eenheid A maar op punten duidelijk afwijkt. Hier wordt na de beschrijving van de zaak begonnen met het formuleren van veronderstellingen<sup>45</sup> over de toedracht rondom de lijkvinding: natuurlijke dood, zelfmoord, ongeval en misdrijf. Daarna begint de eigenlijke analyse waarbij men een onderscheid maakt tussen enerzijds scenariomomenten en anderzijds onderzoeksrichtingen en scenario's. Bij de scenariomomenten kijkt men heel specifiek naar wat er is gebeurd en de wijze waarop. Aan de hand daarvan kan als het ware een filmscript worden opgesteld. Daarnaast wordt er net als in politie-eenheid A gewerkt met verschillende clusters van scenario's. Een dergelijke clustering heeft volgens een tactisch analist ook nadelen, omdat er dan vooral wordt geclusterd rond datgene waar veel informatie over is. Uiteindelijk worden vergelijkbaar met eenheid A per scenario de pluspunten en minpunten opgeschreven. In politie-eenheid B wordt hierbij gebruikgemaakt van de SWOT-methodiek, waarbij naast de 'strengths' en 'weaknesses' (plus- en minpunten) ook 'opportunities' en 'threats' (kansen en bedreigingen) van een scenario in beeld worden gebracht.

'De werkwijze is best wel hetzelfde. We structureren via mindmap, we maken een SWOT-analyse en we halen die scenariomomenten eruit. We hebben inderdaad allemaal onze eigen achtergrond en dat vind ik heel waardevol, want daarin kunnen we elkaar ook versterken denk ik en we geven allemaal ons eigen sausje en we nemen ook onze eigen karaktereigenschappen mee.' (Tactisch analist, politie-eenheid B)

De tactisch analist maakt gebruik van subjectclustering. Dat is het clusteren van bepaalde informatie rondom een scenario. In dit TGO is dat bijvoorbeeld het cluster conflicten, het cluster digitale contacten etc. Het risico van dergelijke clustering is volgens de tactisch analist wel dat je dan vooral gaat inzetten op datgene waar je veel informatie over hebt. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met tactisch analist, politie-eenheid B)

'Wij structureren scenario's door middel van de mindmap. De mindmap is alleen een manier om te structureren. [...] En eigenlijk is het, ondanks dat we daar inmiddels hele mooie geavanceerde apparatuur voor hebben, niet meer dan dat. Die scenario's bedenk je in je hoofd aan de hand van je onderzoek en of ik ze nou hier zet of daar zet of op een kladje zet, dat maakt in principe eigenlijk helemaal niks uit. Het is mooier met die geavanceerde apparatuur. De techniek van de mindmap leent zich wel heel mooi voor scenariodenken vind ik. Ik merk altijd weer, als ik begin met een onderzoek, dat ik denk van: "Nou, waar moet ik beginnen? Zou

<sup>45</sup> In politie-eenheid B spreekt men liever niet over hypothesen omdat het een verwarrend begrip is. Bovendien zijn het geen hypothesen die op een wetenschappelijke wijze getoetst worden.

het me dit keer wel lukken?” Dan begin ik met een scenario in te kleuren. En doordat je heel fluïde met je gedachten om kan gaan, vind ik echt dat het een goede techniek is om scenario’s [op te stellen]. Het wegen doen we eigenlijk heel traditioneel door middel van een soort SWOT-analyse, dus we kijken naar: Welke informatie is er? Wat is sterk en wat is nou zwak? Waar zitten nou kansen en waar zitten bedreigingen? Wat missen we nog aan informatie? Wat is logisch en wat is niet logisch?’ (Tactisch analist, politie-eenheid B)

In politie-eenheid C wordt door de tactisch analisten verschillend invulling gegeven aan de scenarioanalyse. Binnen de eenheid is tussen de tactisch analisten geen standaardwerkwijze afgesproken. Binnen TGO’s wordt dit ook zichtbaar in hetgeen een tactisch analist aanlevert. Er zijn tactisch analisten die op papier hypothesen en scenario’s opstellen. Anderen werken met een mindmap. Soms wordt de scenarioanalyse alleen mondeling aan de VKL voorgelegd. Volgens een ambtelijk secretaris worden wat betreft de scenarioanalyse niet alle mogelijkheden benut. Een informatiecoördinator is van mening dat er nog geen eenheid bestaat in de werkwijze van tactisch analisten.

‘In elk TGO wordt ook een tactisch analist toegevoegd, maar je merkt dat zij het allemaal heel anders doen. De één gaat aan de slag met de mindmap. De andere maakt hypothesen en scenario’s en maakt ook plusjes en minnetjes, voors en tegens, bij een scenario’s en zet dat ook mooi op papier met hoofdinformatie. En de ander vertelt gewoon bij de briefing wat scenario’s zijn en daar houdt het een beetje op. Daar zit wel per tactisch analist veel verschil in. En ik denk ook dat er nog niet uitgehaald wordt wat er uitgehaald moet worden. Als je het hebt over de mindmap, plussen en minnen, over gefundeerd naar scenario’s kijken, over prioriteren zoals je het eigenlijk bij de cursus scenariodenken zou leren, zo wordt er niet mee gewerkt.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Volgens de informatiecoördinator wordt er heel verschillend invulling gegeven aan de rol van de tactisch analist binnen de eenheid. Er zijn andere werkwijzen in de voormalige regio’s. Daar is nog geen eenheid in. Ook niet in manier van werken. Er is niet één standaard product. Niet één werkwijze. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met informatiecoördinator, politie-eenheid C)

Het beeld van de verschillende werkwijzen binnen politie-eenheid C wordt bevestigd door een tactisch analist. Volgens deze tactisch analist ontbreekt het aan afstemming over de manier van werken. Deze tactisch analist werkt zelf graag op papier, zonder mindmap. Op papier wordt een analyse van de hypothesen en scenario’s gemaakt met bijbehorende plus- en minpunten

voor ieder scenario. Daarbij wordt telkens de bron van de informatie waarop een scenario is gebaseerd, vermeld. Een andere collega leest volgens deze tactisch analist alles, maar zet zijn scenarioanalyse verder niet uitgebreid op papier. Hij draagt zijn scenario's met plus- en minpunten mondeling aan de VKL over.

[Ziet u dat er verschillen zijn tussen tactische analisten in manier van werken?] 'Ja. Daar zit verschil in en deels heeft dat te maken met dat je nog niet met elkaar kunt afstemmen hoe bepaalde producten tot stand komen. En het is ook een manier van werken. Ik werk heel veel met papier, omdat ik gewoon zichtbaar wil hebben wat ik wel en niet gedaan heb. En er zijn mensen die alles in hun hoofd hebben zitten en kunnen ook op die manier hun rol prima vertegenwoordigen. [...] Ik vind het gewoon fijn om dingen samen te vatten en daarin beschrijf ik gewoon: "Dit is de informatie die ik heb gebruikt." Dus ze kunnen ook zien op basis waarvan het is samengesteld. En vervolgens staat er een stukje in over scenario's, die dan uitgewerkt worden, en waar ik dan netjes onderzet op basis waarvan ik een scenario wel of niet aannemelijk acht. [...] Mijn collega die onthoudt bijna alles. En dat vind ik heel knap, maar dat lukt mij niet. Ik kan niet even uit mijn hoofd zeggen dit heb ik allemaal gelezen, en dit waren de pluspunten en dit waren de minpunten. En dat kan hij wel. Dus hij werkt veel minder op papier. En natuurlijk hij zal aantekeningen maken, en wat dat betreft werkt hij anders.' (Tactisch analist, politie-eenheid C)

Terugkijkend op de scenarioanalyse in de drie politie-eenheden, valt op dat de wijze van werken uiteenloopt van een gestandaardiseerde werkwijze volgens een vast format van hypothesen en scenario's in een mindmap (politie-eenheid A) tot een nauwelijks afgestemde werkwijze waarbij iedere tactisch analist zijn eigen manier van werken heeft (politie-eenheid C). Politie-eenheid B positioneert zich daartussen met wel een eenheid in manier van werken op basis van een mindmap, maar met ruimte om zelf invulling te geven aan de scenario's op basis van de binnengekomen informatie. Daarbij verschilt deze eenheid van politie-eenheden A en C in de uitgebreide wijze waarop naast scenario's ook gewerkt wordt met scenariomomenten en met de SWOT-analyse (die meer omvat dan het in kaart brengen van de plus- en minpunten).

De vraag blijft in hoeverre tactisch analisten gezien hun positie binnen een TGO (zie paragraaf 7.2.2) in staat zijn om hun visie op de scenario's over te brengen aan een VKL. Volgens een tactisch analist van de politie-eenheid A kan hij zijn rol moeilijker invullen als hij buiten de VKL moet opereren. Via de informatiecoördinator zullen dan de scenario's bij de VKL terechtkomen. Het buiten de VKL houden van een tactisch analist kan eraan bijdragen dat

het team te veel vasthoudt aan één onderzoeksrichting. Kritische reflectie lijkt dan minder mogelijk, terwijl dat wel wenselijk zou zijn om tunnelvisie te voorkomen. Juist vanuit de adviesrol van de tactisch analist, is het mogelijk om alternatieve scenario's aan te dragen (die mogelijk door het team over het hoofd worden gezien).

[Als een teamleider beslist om de tactisch analist buiten de VKL te houden, raakt de VKL dan niet geïsoleerd?] 'Wat je dan ziet dat het team zich dan heel sterk vasthoudt aan één onderzoeksrichting. Want ik moet de scenario's dan presenteren via de informatiecoördinator, en die moet het dan weer doorvertalen etc. Ja, vaak werkt dat niet. Als ik wel in de VKL zit dan zouden ze het onderzoek breder kunnen houden. Mijn belangrijkste rol is een adviesrol: "Joh, deze scenario's zijn allemaal mogelijk en die moet je nog onderzoeken."' (Tactisch analist, politie-eenheid A)

In politie-eenheid C (waar de tactisch analist niet in het team aanwezig is, maar wel bij de VKL-overleggen) is het scenariodenken geen integraal onderdeel van het werken in een TGO-team. Hier lijkt de scenarioanalyse vooral iets te zijn wat 'op afroep' beschikbaar is, vooral voor het VKL-overleg. Het is volgens een ambtelijk secretaris nog onvoldoende in de werkwijze geïntegreerd in de zin dat scenario's gebruikt worden om ook werkopdrachten uit te zetten bij de rechercheurs voor nader onderzoek. Wel zou er binnen een team bewustwording bestaan over alternatieve scenario's en wordt onderzoek gedaan om alternatieve scenario's uit te sluiten. Daarbij wordt, volgens de ambtelijk secretaris, nog onvoldoende gebruikgemaakt van de tactisch analist, terwijl de tactisch analist volgens PVOV juist een waardevolle bijdrage zou kunnen leveren in de kritische reflectie richting de VKL ten aanzien van de gekozen onderzoeksrichtingen.

'[Hypothesen en scenario's] krijg je af en toe gewoon op afroep. Eens in de zoveel tijd. Maar die hangen er wel een beetje bij. Dat is nog niet zeg maar inherent onderdeel van je werkwijze. Dat scenariodenken en ook gewoon je opdrachten uitzetten op basis van de scenario's die de analist maakt, zo leeft het niet. Wat ik er wel bij moet zeggen is dat in de VKL vanuit onszelf wordt rekening gehouden met meerdere scenario's en met meerdere betrokkenen. En we denken ook wel in termen van uitsluiten. Dus dan werk je automatisch op die manier wel met scenario's en daar worden wel projecten voor uitgezet. Maar dat gaat dan niet via de tactisch analist die daarvoor is opgeleid. Dus ik kan niet zeggen dat het helemaal niet leeft. Maar zoals het volgens het boekje zou moeten gaan, zo werkt het niet.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

In politie-eenheid B (waar de tactisch analist dicht tegen de teamleiding aan is gepositioneerd) lijkt de adviesrol van de tactisch analist beter uit de verf te



komen. Hier verwachten teamleiders dat de analist als *'klankbord'* of *'sparringpartner'* voor de teamleiding fungeert. Omgekeerd verwacht de tactisch analist van de teamleiding dat ook zij het scenariodenken omarmt. Van belang is dat de rol van de tactisch analist wordt benut, door met de tactisch analist te kijken of gezien de scenario's de juiste richting in het onderzoek wordt gevolgd. De tactisch analist reflecteert daarbij kritisch op de door de teamleiding gekozen onderzoeksrichting, zeker als andere scenario's ook nog niet geheel kunnen worden uitgesloten. Om deze rol te kunnen vervullen moet een tactisch analist wel in staat zijn om ook de rol van *'kritische sparringpartner'* te vervullen. Alleen dan kan de tactisch analist aannames die binnen de VKL worden gedaan over de onderzoeksrichtingen weerspreken, en daarmee tunnelvisie voorkomen.

'Daar vertrouw ik op de expertise van de tactisch analist: "Joh, wat je nu aan het doen bent, ja, ik snap hem wel, maar heb je je dit ook wel gerealiseerd." [De tactisch analist] is ook wel mijn klankbord en vandaar dat hij ook bij mij op de kamer zit. En ik stel hem ook regelmatig de vraag: "Joh, kijkend naar de andere scenario's zijn we dan nog wel zo slim bezig, of lopen we uit het spoor.'" (Teamleider, politie-eenheid B)

'Wat ik ook vind is dat je als teamleider echt wel wat van je tactisch analist mag verwachten, dat het een kritische sparringpartner is, een gelijkwaardige sparringpartner, dat de analist met je meedenkt, dat er sprake is van een interne kritische reflectie, maar dat geldt andersom ook. Ik verwacht ook iets van mijn teamleider en dat spreek ik ook altijd uit. Ik verwacht een platform, dat hij mij ook draagt in de zin van dat hij het scenariodenken omarmt, want op het moment dat hij al dwars staat tegenover het principe van scenariodenken, kan ik dit niet voor hem zijn. En ik verwacht ook van hem dat hij mij ook kritisch reflecteert op wat ik zeg, op wat ik doe, dat mij ook kritisch bevrage. Dat is een beetje die gelijkwaardigheid van de tactisch analist ten opzichte van de teamleider.' (Tactisch analist, politie-eenheid B)

'Als je overduidelijk een daderspoor hebt en de donor van dat daderspoor dat komt overeen, dan hoef je niet kritisch te reflecteren. Maar op het moment dat er nog iets tegenover staat, waarvan je zegt: "Nou, het is onaannemelijk maar je kan het ook niet helemaal uitsluiten", dan geef ik dat wel mee en dan ook precies zoals het is. Zo van: "Ik snap dat dit het meest aannemelijke is, want ..., maar sluit niet uit dat ..., en hoe gaan we nou met dat risico om?" Dat vraag ik vaak van: "Wat vinden jullie van dat risico en is het een aanvaardbaar risico of niet?" En vaak komt daar ook een besluit over in het journaal.' (Tactisch analist, politie-eenheid B)

Deze paragraaf heeft laten zien dat de positionering van de tactisch analist binnen een TGO en de daarbij gehanteerde werkwijze op het terrein van de scenarioanalyse van belang is voor de rol die de tactisch analist kan innemen in een TGO. De positionering heeft invloed op de mate waarin de tactisch analist als klankbord en sparringpartner van de teamleider kan fungeren. Ook is het van invloed op de mogelijkheden van de tactisch analist om kritisch te reflecteren richting de teamleiding over de onderzoeksrichtingen. Deze kritische blik van de tactisch analist op de onderzoeksrichtingen is niet onbelangrijk juist ook om tunnelvisie te voorkomen. Uiteindelijk bepalen de keuzes die ten aanzien van bepaalde onderzoeksrichtingen worden gemaakt, welke werkopdrachten hieruit voortvloeien voor de VKU en welke nieuwe informatie hierdoor wordt verzameld. Dit is mede bepalend voor hoe aan het eind van het opsporingsonderzoek het dossier eruit gaat zien. In het vervolg wordt gekeken hoe het opsporingsdossier en het uiteindelijke procesdossier tot stand komt.

### **7.3 Vastleggen van informatie**

Vanaf het begin van een opsporingsonderzoek moet veel informatie uit het forensische en tactische onderzoek worden vastgelegd. De dossiermaker heeft een essentiële rol in het vastleggen van de informatie uit het tactische onderzoek in het opsporingsdossier. Daarnaast maakt de forensisch coördinator een forensisch dossier op dat bij het opsporingsdossier wordt gevoegd. In deze paragraaf zal de aandacht vooral uitgaan naar de rol van de dossiermaker, ook in relatie tot de coördinator algemene tactiek, de teamleider en de VKL (paragraaf 7.3.1). Verder wordt gekeken hoe in de praktijk het opsporingsdossier wordt opgesteld en welke rol de officier van justitie en de parketsecretaris daarbij hebben (paragraaf 7.3.2). Meer in het bijzonder wordt ook gekeken hoe bij de dossiervorming wordt omgegaan met belastend en ontlastend bewijsmateriaal.

#### **7.3.1 Rol van de dossiermaker**

Alle processen-verbaal en overige brondocumenten die tijdens het onderzoek worden opgemaakt door rechercheurs, komen uiteindelijk bij de dossiermaker op het bureau terecht. Eén van de belangrijkste taken van de dossiermaker is om alle processen-verbaal te ordenen en dusdanig te stroomlijnen dat er een leesbaar en overzichtelijk dossier ontstaat. Daarbij is het de taak van de dossiermaker om alle binnengekomen stukken goed na te kijken, op onder meer eventuele administratieve fouten. Soms neemt een dossiermaker deze taak zelf op zich. Soms wordt deze taak ook waargenomen door een administratief rechercheur, waarna de processen-verbaal vervolgens naar de coördinator algemene tactiek gaan. De coördinator algemene

tactiek beoordeelt vervolgens de inhoud van de processen-verbaal en geeft er zijn goedkeuring aan.

‘Ik stroomlijn het zaaksdossier, met name vanaf het begin. Je ziet een heleboel processen-verbaal in het begin op je afkomen en ik zorg voor het stroomlijnen van de processen-verbaal.’ (Dossiermaker, politie-eenheid A)

De dossiermaker geeft aan dat de administratief rechercheur alle processen-verbaal leest. De administratief rechercheur kijkt of datum en tijdstip correct zijn, en of er iets ontbreekt. Van de administratief rechercheur gaat het proces-verbaal naar de VKL. Daar worden de processen-verbaal gecontroleerd op inhoud. Dit is volgens de dossiermaker de standaardroute bij de meeste TGO's. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met dossiermaker, politie-eenheid A)

‘Voorheen was het zo, om een voorbeeld te noemen, dat alle brondocumenten, alle processen-verbaal, eerst naar de coördinator algemene tactiek gingen. Die ging ze uitgebreid lezen, keek of er fouten in stonden en dan gingen ze naar mij. Dan kreeg ik ze soms twee of drie dagen later. Dat werkt niet en daar hou ik niet van. Wat dat aangaat hebben we die routing nu omgedraaid. Ik krijg alle brondocumenten. Ik kijk ze na. Ik beoordeel ze. Ik kijk aan de hand van de werkopdrachten of ze gedaan hebben wat er in de werkopdrachten staat. Ik kijk of alle koppelingen gedaan zijn. Ik kijk of er geen juridische gaten in zitten, zoveel mogelijk want ik mis natuurlijk ook wel eens wat. En als ik denk dat het voldoende is, dan keur ik het goed en dan gaat het in kopievorm naar de coördinator algemene tactiek, die er dan weer nieuwe aanwijzingen uit kan halen om zijn onderzoek verder te doen. Dus wat dat aangaat hebben we die routing een beetje omgedraaid.’ (Dossiermaker, politie-eenheid B)

In de praktijk zijn er dossiermakers die zich vooral richten op het ontvangen en ordenen van de brondocumenten en dit verwerken in een relaas-proces-verbaal. De dossiermakers met wie in het kader van dit onderzoek is gesproken, geven aan dat zij hun taak breder opvatten. Meestal in de hectische fase van een onderzoek moeten BOB-aanvragen worden opgesteld. In deze fase komt het voor dat de dossiermaker ondersteunt bij het opstellen van de BOB-aanvragen. Daarnaast kan de dossiermaker in overleg met de coördinator algemene tactiek ook een rol vervullen bij het opstellen van een artikel-27-proces-verbaal. Met dit verbaal krijgt een persoon een verdachtenstatus binnen een TGO. Juist omdat de dossiermaker inhoudelijk op de hoogte is van alle brondocumenten, weet hij of zij inhoudelijk ook op basis van welke gronden iemand een verdachtenstatus krijgt.

‘Ja, kijk, je bent als dossiermaker in een TGO geen BOB-coördinator, maar het komt wel voor in het begin dat je ook de “BOB’jes” er even bij doet, totdat er een BOB-coördinator is. Een BOB-coördinator en een dossiermaker zitten heel dicht tegen elkaar aan; die moeten veel van elkaar weten.’ (Dossiermaker, politie-eenheid B)

‘In het begin heb je het heel druk en dan gaat het steeds langzamer binnenlopen en dan ga je het weer wegzetten. Vooral het BOB-dossier is natuurlijk heel belangrijk geworden in dit onderzoek. Er moesten zoveel “BOB’jes” gemaakt worden dat ik zei: “Laat mij dan ook maar wat doen. Ik vind het niet erg om dat uit te zoeken.” Ik heb dus wel wat meer taken gedaan dan alleen het dossier.’ (Dossiermaker, politie-eenheid A)

‘Ja, je ziet echt dossiervormers die sec hun taak doen en dat is het ontvangen van brondocumenten, het verwerken in het relaas en meer doen ze niet. Ik vind dat je er iets meer van moet maken. Ik hou de bewijsmatrix bij. Ik zorg dat alle koppelingen goed zijn. Meestal zijn wij verantwoordelijk voor het maken van “artikel 27 proces-verbaal”. Dus je moet inhoudelijk goed op de hoogte zijn. Ik kijk de stukken na. Ik kijk of de werkopdrachten kloppen.’ (Dossiervormer, politie-eenheid B)

Voor de dossiervorming is de coördinator algemene tactiek de eerstverantwoordelijke. De coördinator algemene tactiek draagt volgens PVOV verantwoording voor de totstandkoming van het dossier. De coördinator algemene tactiek stuurt de dossiermaker aan bij zijn werkzaamheden. In de praktijk probeert een coördinator algemene tactiek met de dossiermaker de opzet van het dossier af te stemmen. Daarin wordt afstemming met de officier van justitie en de parketsecretaris gezocht (paragraaf 7.3.2 gaat hier nader op in). Toch wordt het door een coördinator algemene tactiek als lastig ervaren om op de hoogte te blijven van het dossier. Naast de dossiervorming stuurt de coördinator algemene tactiek immers ook de tactisch rechercheurs aan, en geeft hij richting aan het tactische opsporingsonderzoek. Dan lukt het de coördinator algemene tactiek niet altijd om het dossier te lezen.

‘Als coördinator algemene tactiek ben je ook verantwoordelijk voor de dossiervorming feitelijk. Bij ons ondertekenen altijd de teamleider, coördinator algemene tactiek en de dossiervormer het dossier.’ (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C)

[Is de coördinator algemene tactiek of de teamleider verantwoordelijk voor het dossier?] ‘Dat is een combinatie. Kijk uiteindelijk heb je als teamleider de volledige eindverantwoording. Maar dat ligt in eerste instantie bij de coördinator algemene tactiek.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘Wij proberen wel één keer in de zoveel tijd te plannen dat we bij elkaar komen en dat we afstemmen met elkaar: “Joh, deze blokken gaan we er in verwerken.” [We bespreken] vooral de opzet, hoe we het gaan verdelen en wat is de stand van zaken. Soms wordt er weleens wat tussentijds ingestuurd, zodat de officier of de secretaris kan meelesen. “Joh, dit gaat het ongeveer worden.” Dat proberen we wel in te bedden. Soms ontsnapt het ook wel aan je aandacht, omdat je allerlei dingen te doen hebt. Als coördinator algemene tactiek ga je over bijna alles. En dat is weleens lastig. Het lukt mij niet om wekelijks dat dossier bij te lezen. Dus ik moet echt prikken of plannen [...]. En ik heb er ook niks aan als ik aan een dossiervormer vraag: “Hoe gaat het?” “Goed.” “Waar ben je dan of waar sta je dan?” Dus ik wil wel iets meer detail. Maar het valt niet mee om daar echt de vinger aan de pols te houden.’ (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C)

Teamleiders voelen zich als eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van het onderzoek, ook verantwoordelijk voor de dossiervorming. Afhankelijk van de dossiermaker zal een teamleider meer of minder aandacht hebben voor het dossier. Het is voor teamleiders niet makkelijk om zicht te houden op het dossier. Zeker op het moment dat de TGO-status van een onderzoek afgaat, en een teamleider bij andere TGO's betrokken raakt, is het niet altijd mogelijk om op de hoogte te blijven van de inhoud van een dossier. Als een dossiermaker naar zijn eigen district teruggaat, en nog wel overleg heeft met een officier of coördinator algemene tactiek, is de teamleider niet altijd op de hoogte van de gehele inhoud van het einddossier.

‘Van [dossiermaker X] hoef ik het dossier niet te lezen. Dat klopt. Dat tikt als een klok. Bij [dossiermaker Y] is het eerste keer dat hij het doet. Ja, dat wil ik dan toch wel lezen. Maar het lijkt me dat hij het ook prettig vindt als ik dat zou lezen. Waarbij ik ook teruggeef aan de groepschefs hoe mensen gefunctioneerd hebben binnen het team. Nou dan moet ik het werk ook voor mezelf hebben kunnen beoordelen voordat ik daarop feedback geef.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘Ik moet heel eerlijk zeggen dat ik dat wel altijd probeer. En het eerste stuk lukt me dat ook meestal. Maar dan gaat het TGO-label eraf en dan gaat het terug naar het district en daar worden nog aanvullende processen-verbaal gemaakt en daar heb ik heel vaak geen zicht meer op. Als ik dan geen TGO heb, dan kan ik meelesen in mijn eigen zaak, dus dan lees ik dat nog mee. Maar als ik een nieuw TGO krijg en in de tussentijd loopt dat andere TGO via het district en de officier doet zaken met de coördinator algemene tactiek, dan zie ik dat dus ook niet meer. In het slechtste geval zou ik op de zitting verrast kunnen worden door iets wat in een vervolgdossier neergezet is en waar ik niks van weet. Dat is wel heel lastig hoor.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

Volgens PVOV maakt de dossiermaker onderdeel uit van de VKU en is derhalve geen lid van de VKL. Een aantal dossiermakers vindt het een gemis dat zij niet op de hoogte zijn van wat er binnen de VKL wordt besloten. Dossiermakers willen graag op de hoogte zijn van de besluitvorming binnen de VKL omdat zij daarop beter kunnen anticiperen in het dossier. Bovendien, zo constateert een coördinator algemene tactiek, is de VKL niet altijd goed in het overdragen van informatie aan de dossiermaker. De aanwezigheid van de dossiermaker in de ruimte waar de leden van de VKL zich bevinden, zou de overdracht van deze informatie kunnen vergemakkelijken. Ook blijft de dossiermaker hierdoor beter op de hoogte van de richting waarin een onderzoek zich beweegt.

“Toen was de structuur iets anders. Toen zat de dossiermaker bij de VKL en toen kwam PVOV en toen is die dossiermaker buiten de VKL geschreven. Dat is een vergissing, vind ik. Ik vind dat een dossiermaker echt bij de VKL hoort, omdat je bij de beslistmomenten moet kunnen zijn, zodat je weet welke kant je onderzoek op gaat, dat je weet wat er gedaan gaat worden, wat er besloten is. Dat is belangrijk om te weten voor je dossier. [...] Als dossiermaker merk je dat je van bepaalde beslissingen pas later op de hoogte wordt gesteld. Dat is gewoon niet handig voor je dossier. Je moet bepaalde dingen weten. Je moet weten waarom ineens collega's de straat op worden gestuurd om een bepaald onderzoek te doen. Dat ik niet pas hoeft te acteren in mijn relaas op het moment dat zij hun proces-verbaal van bevindingen gaan inleveren, maar dat ik daar al rekening mee kan houden. “Oh, wacht even, we gaan die kant op, dan moet er dit en dit allemaal gebeuren.” (Dossiermaker, politie-eenheid B)

[Maakt u als dossiervormer onderdeel uit van de VKL?] ‘Ik zat er buiten en dat vind ik een heel gemis. Er worden afspraken gemaakt in de VKL. Ik denk dat als je erbij bent, en als dossiervormer ken je het dossier volgens mij het beste van allemaal, dat je veel beter informatie kunt geven. Kijk, nu liep ik wel eens naar de coördinator algemene tactiek en dan zei ik: “Dit of dat, kijk daar eens naar, misschien moeten we dat nog doen.” Ik denk dat als je dat in een VKL kunt uitspreken, dat dat veel beter binnenkomt, want daar zit dan ook de teamleider bij.’ (Dossiermaker, politie-eenheid A)

In de VKL-ruimte zit ook de dossiermaker. Volgens de coördinator algemene tactiek is dit ongebruikelijk, maar de coördinator algemene tactiek zou het wel fijn vinden als dit vaker zo was. De coördinator algemene tactiek geeft aan dat de dossiermaker de moeilijke rol heeft om er een verhaal van te maken. Volgens de coördinator algemene tactiek is de VKL niet erg goed in het overdragen naar de dossiermaker. Alles wat hij hoort

in de VKL-ruimte is dan meegenomen. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C)

Aanvullend argument om de dossiermaker dichter tegen de VKL aan te positioneren, is dat de dossiermaker als geen ander het dossier kent. De dossiermaker zou tijdens een VKL-overleg *'wedervragen'* kunnen stellen over beslissingen die worden genomen. Als er tijdens een overleg vragen komen van de officier van justitie, kan de dossiermaker hierop inspelen. Dit is van belang (zoals hiervoor werd geconstateerd) omdat een coördinator algemene tactiek en een teamleider niet altijd in staat zijn om het dossier te lezen.

'Je kan dus niet een wedervraag stellen waarom een bepaalde beslissing wordt genomen. Het zou mijns inziens beter zijn om de dossiermaker erbij te betrekken, omdat die als geen ander op de hoogte is van alle bron-documenten die zich in het dossier bevinden. En als een officier van justitie een vraag stelt over waarom het een bepaalde onderzoeksrichting in moet gaan, dan moet een coördinator algemene tactiek toch heel vaak op zijn gevoel, of op wat hij zich denkt te herinneren afgaan, of hij moet het snel nazoeken en een dossiermaker weet het eigenlijk altijd uit zijn hoofd. Die zou dan een weerwoord kunnen geven van: "Nou, dat zeggen jullie wel, maar inmiddels zijn er andere bevindingen binnengekomen die dat en dat weerspreken." Nou moet je dat achteraf doen en dat is gewoon niet handig.' (Dossiermaker, politie-eenheid B)

Dossiermakers zetten zelf vraagtekens bij hun huidige positionering binnen de VKU. Een dossiermaker uit politie-eenheid A geeft aan dat de dossiermaker *'een beetje tussen wal en schip zit'*. Voor PVOV maakte de dossiermaker onderdeel uit van de VKL. Na PVOV is de dossiermaker onderdeel gaan uitmaken van de VKU. Daarmee heeft de dossiermaker een andere positie gekregen binnen een TGO. De vraag is of binnen de huidige positie afdoende gebruik wordt gemaakt van de kennis van een dossiermaker over de inhoud van het dossier. De dossiermaker zou richting de VKL kunnen reflecteren op bepaalde aannames die gedaan worden en deze zo nodig kunnen weerleggen. Juist dit weerleggen van de gedachtevorming kan een bijdrage leveren aan het voorkomen van tunnelvisie.

### 7.3.2 *Invulling dossier*

Naast het punt dat de positie van de dossiermaker van belang is voor de gedachtevorming en besluitvorming binnen een TGO, is ook van belang voor het TGO hoe de dossiermaker invulling aan het dossier geeft. Door dossiermakers kan verschillend invulling worden gegeven aan het dossier. Er zijn dossiermakers die bij de opmaak uitgaan van de chronologie van een zaak. Volgens een dossiermaker gaat daarbij de logica wel voor de chronologie van

een zaak. Tijdens een zaak kan over één specifiek onderwerp op verschillende momenten informatie binnenkomen. Dan is het logischer om op dat specifieke onderwerp alle informatie bij elkaar te plaatsen. Of bepaalde informatie wel of niet relevant is voor het onderzoek bepaalt waar het uiteindelijk in het dossier terecht komt.

‘Ja, ik zie wel verschil. Je hebt twee stromingen, de academische zoals dat uitgeleerd wordt en het model [dat wij in deze politie-eenheid hanteren]. Ik ben zelf nog opgevoed met het lopende verhaal. Dat is soms chronologisch, maar dan chronologisch hoe het gelopen is in de zaak. En niet chronologisch in hoe je het onderzoek uitgevoerd hebt, want dan is het soms voor de lezer niet meer te volgen. Aan de andere kant, wie bepaalt nou die chronologie en wat belangrijk is? Op de academie wordt gewoon geleerd: je doet het op chronologische volgorde en je doet alles erbij, alle getuigenverklaringen. Het verhaal moeten de mensen dan zelf maken. Hier wordt nog wel meer “het boek schrijven” geleerd. Ik ben daar zelf ook nog niet voor 100% uit.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

‘Ja, je maakt een samenvatting van het hele onderzoek en dat moet logisch chronologisch in elkaar zitten, dus dan gaat logisch voor chronologisch. Een onderzoek wat je op dag één doet hoeft niet afgerond te zijn meteen op dag één. En als dat pas vijf weken later afgerond is, en afhankelijk van de belangrijkheid van het onderzoek, zet je het complete onderzoek bij elkaar in één vak. En als dat onderzoek van minder belang is, dan verhuist het gewoon naar beneden, maar dat weet je pas als het onderzoek klaar is. Dus het is continu kijken van: “Waar ga ik dit zetten?”’ (Dossiermaker, politie-eenheid B)

Naast het logisch en chronologisch ordenen van binnengekomen brondocumenten zijn er dossiermakers die werken met het clusteren van documenten op basis van subjecten en scenario’s in het onderzoek. Bij subjecten wordt informatie geclusterd rond bijvoorbeeld getuigen of verdachten. Bij de clustering van informatie op basis van scenario’s wordt bronmateriaal gegroepeerd rond verschillende onderzoekslijnen die in het rechercheonderzoek zijn onderzocht. In de praktijk blijkt het afhankelijk te zijn van de voorkeur van de dossiermaker of bij de opbouw van het dossier voor de chronologie of voor de clustering van bronmateriaal wordt gekozen.

Er is een duidelijk stijlverschil in de dossiervorming. Bij de samensmelting van de regio’s is dat zichtbaar geworden. Dat verschil zit hem in het chronologisch werken en het clusteren. Een opfriscursus zal het verschil tussen de dossiermakers toekomstig recht trekken. (Veldwerkaanteekeningen, gesprek met dossiermaker, politie-eenheid A)



De dossiermaker werkt in clusters. Dat is gebaseerd op subjecten en scenario's zoals deze meestal bij een zaak worden geformuleerd. Binnen een cluster plaatst de dossiermaker alles wat in een bepaalde zaak is voor-gevallen. De dossiermaker heeft met de parketsecretaris besproken welke clustering gehanteerd gaat worden. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met dossiermaker, politie-eenheid B)

'Ik weet dat er dossiermakers zijn die dat doen, die clusteren het per scenario. Anderen doen juist alle getuigen bij elkaar en alle verdachten en weer een andere doet het chronologisch. Als je dan kijkt naar waar ik behoefte aan heb, dan zou ik daar wel graag vaste afspraken over willen hebben: Hoe doen we het nou?' (Teamleider, politie-eenheid A)

Tijdens de dossiervorming heeft de dossiermaker contact met de officier van justitie en de parketsecretaris. In de beginfase is er meestal een kort contact met de officier van justitie, voor een kennismaking en worden verwachtingen ten aanzien van het dossier uitgesproken. Daarna is de parketsecretaris meestal het eerste aanspreekpunt van de dossiermaker. Aan de parketsecretaris kan de dossiermaker zijn opzet voor het dossier voorleggen. Wat betreft de opbouw van het dossier wordt veel overgelaten aan de dossiermaker zelf. De ervaring van de dossiermaker (en de wetenschap hierover bij de officier of parketsecretaris) maakt dat de structuur vaak aan de dossiermaker zelf wordt overgelaten. Wat inhoud betreft is de officier van justitie wel nauw betrokken bij het dossier. Uiteindelijk bepaalt de officier hoe het onderzoeksdossier naar een procesdossier wordt omgezet.

[Heeft u tijdens het TGO regelmatig contact met de dossiermaker?] 'Nee. Ik heb eventjes in het begin contact. Eventjes kennismaken. Wie ben ik? Hoe wil je je zaak hebben? Nou ik wil het gewoon volgens de regels hebben, dus dat is gewoon een strakke structuur. En dan is de secretaris, die maak ik eerste aanspreekpunt voor degene die het dossier maakt. En degene die het dossier maakt, moet natuurlijk het contact met de secretaris goed hebben en kan zo af en toe een mailtje sturen: "Dit is mijn opzet. Schiet er eens op. Wat vind je er van?" Maar in principe hoort de dossiermaker vanuit het politieteam de structuur [te maken]. Dus ik zorg ervoor dat we niet te veel van die lijntjes hebben, omdat het VKL juist degene is waarin ik in overleg mee ben. Maar er zit dus wel een lijntje met de dossiermaker.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Heeft u vanaf het begin van een TGO contact met de parketsecretaris?] 'Ja, zodra ik weet wie de parketsecretaris is bel ik meestal. We hebben een aantal vaste parketsecretarissen, want die zijn nou eenmaal TGO-gelabeld. Ik probeer met ze in contact te komen: "Ik ben de dossiermaker. Als je vragen hebt, kom dan bij mij." In het begin kende ik ze nog niet,

maar ik probeer ook vaak fysiek contact te maken, want het praat wat makkelijker als je een gezicht voor je hebt.' (Dossiermaker, politie-eenheid B)

[Als u kijkt naar de opbouw van het dossier, heeft de parketsecretaris nog een bepaalde invloed?] 'Qua opbouw eigenlijk niet. Qua opbouw weten ze inmiddels wat ik doe en daar zijn ze tevreden over, want ik hoor ze er eigenlijk nooit over en ik hoor van de VKL teruggekoppeld dat ze er tevreden over zijn. Dus qua opbouw niet. Inhoud natuurlijk wel. De inhoud, daar gaat in principe de officier over en als de officier niet wil dat bepaalde onderdelen worden meegenomen, dan heb ik dat er maar uit te halen, zo simpel is het.' (Dossiermaker, politie-eenheid B)

Volgens officieren van justitie raken zij inhoudelijk nauwer betrokken bij de dossiervorming naarmate het onderzoek dichterbij een verdachte komt. In het begin van het onderzoek is het afwachten hoe het onderzoek zich gaat ontwikkelen. Vaak zijn er enkel globale afspraken over het dossier ten aanzien van het werken volgens een bepaalde chronologie of clustering. Pas als meer duidelijkheid over de zaak ontstaat, zal de inhoudelijke betrokkenheid van de officier groter worden. Deze betrokkenheid is er onder meer bij het opstellen van bepaalde processen-verbaal met betrekking tot de verdachtenstatus of de voorgeleiding van een verdachte. Verder zijn de officier en de parketsecretaris inhoudelijk betrokken bij de uiteindelijke samenstelling van het procesdossier.

[Heeft u regelmatig contact met de dossiermaker over de wijze waarop dat dossier wordt samengesteld?] 'Nou [...] eerst moet je überhaupt kijken wat het wordt. Maar als je een beetje een idee krijgt wat voor zaak het is, kan je ook bedenken, stel dat je tot een oplossing komt, hoe je dat in een dossier terug wilt zien. En dan worden er vaak afspraken gemaakt met de dossiermaker.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Heeft u tijdens de onderzoeksfase regelmatig contact met de dossiermaker gehad?] 'Nee, omdat we al niet eens tot de verdachtenstatus zijn gekomen. De dossiermaker ken ik wel en dat is een goede dossiermaker. Dus ik heb er vertrouwen in dat hij verder een goed dossier maakt. Maar het wordt pas echt relevant op het moment dat er een verdachte in beeld komt. Als je dat stadium nog niet hebt, kun je moeilijk echt concreet en definitief zeggen hoe je het hebben wilt. Er zijn gewoon wel vaste afspraken, zoals redelijk chronologisch en dat soort zaken. Normaal heb je veel contact met de dossiervormer.' (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

[Dus als een verdachte in beeld komt, heeft u contact met de dossiermaker?] ‘Absoluut en veel ook, want van een voorgeleidings-proces-verbaal of een toetsings-proces-verbaal wil ik als officier weten wat daar in zit, want daar wil ik ook op kunnen sturen.’ [Dus op het moment dat een verdachte in beeld komt zorgt u dat u op de hoogte bent van wat in dat dossier komt.] ‘Normaal heb ik alles. Alleen als het gaat wat er uiteindelijk in het procesdossier komt, dat is natuurlijk niet alles wat er gedaan is. Dat is uiteindelijk altijd een selectie en dat wordt echt relevant op het moment dat het richting een aanhouding en voorgeleiding gaat. Maar daar speelt ook de parketsecretaris een rol in.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

Bij de samenstelling van het dossier is volgens PVOV het relevantie criterium van belang. Volgens dit criterium moeten ook stukken die een ander licht kunnen werpen op de zaak in het dossier worden meegenomen (Politie et al., 2005, p. 26). Naast belastend materiaal voor de verdachte zal eventueel aanwezig ontlastend materiaal in een dossier moeten worden meegenomen. In de TGO-praktijk is, zo blijkt uit de interviews, aandacht voor zowel ontlastend als belastend materiaal. Volgens een dossiermaker en een coördinator algemene tactiek moet alles in het dossier, ook het ontlastende materiaal. Daarbij wordt soms specifiek informatie nagelopen als dit mogelijk ontlastend kan zijn voor de verdachte.

‘Alles moet erin: à charge en à décharge. [Heeft u daar nog discussie over met de parketsecretaris of de officier?] ‘Nee, want ook een officier ontkomt er niet aan stukken decharge voor de getuige of de verdachte. Als er ontlastende verklaringen in zitten dan moeten die erin en ik kan niet tegen een officier zeggen dat ze er niet inkomen. Ik heb ook nog niet meegemaakt dat een officier dat zegt.’ (Dossiermaker, politie-eenheid B)

‘In het huidige onderzoek hebben we er mee te maken dat je ook CIE-info die ontlastend is, meeneemt in je verhaal. Of we hebben nu een einddossier ingeleverd, maar er liepen nog een aantal BOB-dingen. [...] En dat gaan we nog wel nalopen of daar nog ontlastende dingen inzitten voor de verdachte die nu vast zit. Dat wat ontlastend is, en dat blijkt ook uit PVOV, moet alsnog worden ingestuurd. Dat zegt iets over zijn rol en over zijn betrokkenheid of niet. Daar wordt wel heel erg specifiek op gestuurd.’ (Coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C)

Naast de aandacht voor ontlastend bewijs, wordt er ook meer dan voorheen allerlei informatie in het dossier gezet, ook al levert dat in belastende dan wel ontlastende zin geen directe bijdrage aan het dossier. Welke informatie wel of niet relevant is, wordt uiteindelijk vooral bepaald door de officier, de verdediging en de rechter. Transparantie over het politieonderzoek, om maar niets

achter te houden, lijkt daarbij voorop te staan. Een dossiermaker geeft aan dat ook als blijkt dat een bepaalde alternatieve onderzoekslijn niets heeft opgeleverd, het wel zinvol kan zijn om dit mee te nemen in het dossier. Daarmee wordt duidelijk dat een bepaald scenario is uitgezocht en dat dit niets relevant heeft opgeleverd dat de verdachte in kwestie zou kunnen vrijpleiten. Tijdens het dossieronderzoek in drie afgesloten zaken bleek dat in dossiers alternatieve onderzoekslijnen naar de mogelijke betrokkenheid van andere personen werden opgenomen. Ook al leverden de onderzoekslijnen geen relevante informatie op, toch werden ze opgenomen om te laten zien dat in het politieonderzoek met alternatieve scenario's rekening is gehouden.

'In mijn beleving is dat altijd al geweest. Je doet aan waarheidsvinding, dus je moet zowel belastende als ontlastende dingen doen. Wat wel meer is, vroeger zette je in je dossier: "We hebben een buurtonderzoek gedaan; was niet ter zake dienende." Nu doe je de verklaringen er toch allemaal bij. En vroeger was het: die getuige had niks gezien, of niks belangrijks, die getuige gehoord; niets ter zake dienende. En dat bleef dan in het onderzoeksdossier en ging niet mee in het procesdossier. Nu zie je steeds meer dat alles meegaat, want de relevantie wordt bepaald door de officier of de verdediging.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'In principe moet alles erin zitten, dat vind ik belangrijk. Soms heb je in VKL-overleggen ook van die eindeloze discussies van, moet dit erin of eruit. Denk ik van, je krijgt er alleen maar van die eindeloze discussies van, stop het er in godsnaam in. Desnoods maak je er een dossier van, dan heb je bijvoorbeeld veel getuigen die niks gezien hebben. Desnoods maak je een bijlage Z, alle dingen die niet van belang zijn. Doe maar in die bijlage, verspreid het gewoon, dan kun je in ieder geval niet zeggen dat je dingen hebt achtergehouden. Dus in principe alles gaat er gewoon in.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

'Als blijkt dat een bepaald deelonderzoek naar Pietje Puk achteraf helemaal niet relevant is geweest, dan benoem je deelonderzoek "Pietje Puk" wel. Je laat wel zien dat je die hypothese hebt uitgezocht. Dus je zegt wel: "Er heeft een deelonderzoek plaatsgevonden naar betrokkene Pietje Puk. Pietje Puk blijkt uit het onderzoek van nul of generlei belang te zijn geweest. Zie hiervoor pagina zus en zo." Dan voeg je alle stukken bij. En misschien is het wel zo'n dik pak papier, maar om te laten zien dat je de hypothese hebt uitgezocht, zet je hem er wel in.' (Dossiermaker, politie-eenheid B)

De ontwikkeling om zo transparant mogelijk te zijn over het politieonderzoek en ook informatie mee te nemen die in belastende dan wel ontlastende zin geen directe bijdrage levert aan het dossier, heeft gevolgen voor de omvang

van het onderzoeks- en procesdossier. Waar vroeger het onderzoeksdossier van de politie omvangrijker was dan het procesdossier, lijkt het erop dat tegenwoordig het procesdossier een bijna vergelijkbare omvang heeft als het onderzoeksdossier. Dit zou naast de *'wens om transparant te zijn'* ook te maken hebben met *'een beetje angst'* om informatie achter te houden. Officieren zouden liever niet *'het risico'* lopen dat achteraf het verwijt komt dat bepaalde stukken zijn *'achtergehouden'*. Dit zou ook een effect van PVOV zijn geweest, waarbij men wat wel en niet relevant is overlaat aan wat de rechter daarvan vindt.

'Tegenwoordig is je onderzoekdossier bijna net zo groot als je procesdossier. Er is soms maar een enkel formuliertje wat niet meegaat en dat is bijvoorbeeld het formulier van Van den Bogaard. Dat zijn degenen die de auto's afslepen. Daar krijg je een formuliertje van dat zij hun werk hebben gedaan, nou, dat gaat natuurlijk niet mee, dat soort dingen. Maar bijna alles gaat in je procesdossier mee.' (Dossiermaker, politie-eenheid B)

'Tegenwoordig denk ik als je zaakdossier en procesdossier naast elkaar legt daar niet eens zo gek veel verschil in zit. Ook een beetje uit angst bijna, om mogelijk belastende of ontlastende informatie achter te houden, maar ook vanuit de wens om transparant te zijn over het onderzoek. [...] Tegenwoordig is er steeds minder verschil tussen zaakdossier en procesdossier.' [Omdat jullie steeds meer stukken vanwege eventuele relevantie meenemen?] 'Ja, en het risico niet willen lopen dat je later het verwijt krijgt dat je stukken hebt achtergehouden. Ik hoor soms ook wel eens rechters klagen in zaken dat je duizend pagina's dossier hebt en als het gaat om wat uiteindelijk relevant is voor bijvoorbeeld een bewezenverklaring, dan is het in misschien vijftig pagina's wel bekeken. Soms klagen ze ook over alle getuigenverhoren die ze door moeten nemen, om uiteindelijk te komen tot waar het bewijs zit. Maar goed, dat is nou eenmaal een keus.' (Officier van justitie, arrondissementsparket A).

[Denkt u dat het een effect is geweest van het PVOV?] 'Ja. Vroeger gingen een heleboel stukken niet mee als het niet relevant was. Dan bleef het wel achter in het archief, maar nu hebben we inmiddels geleerd dat de rechter wel bepaalt wat relevant is, dat doen we niet hier. Nou, dan mag hij het allemaal uitzoeken. Dan hoeven we het hier ook niet te bewaren.' (Dossiermaker, politie-eenheid B)

In deze paragraaf is naar voren gekomen dat dossiermakers verschillend invulling kunnen geven aan een onderzoeksdossier. Soms wordt een dossier (logisch) chronologisch opgesteld, soms ook vindt een clustering plaats op basis van subjecten en scenario's. Over het opstellen van een dossier worden in de beginfase vaak kort afspraken gemaakt met de officier van justitie en de

parketsecretaris. De officier raakt nauwer betrokken bij de dossiervorming naarmate een onderzoek dichter bij een verdachte komt. Zeker bij het opstellen van belangrijke processen-verbaal rondom een verdachte wordt de inhoudelijke betrokkenheid van de officier groter. Tendens daarbij is dat uit een bepaalde wens om transparant te zijn en uit angst om informatie achter te houden het uiteindelijke procesdossier in de loop der jaren omvangrijker is geworden. Daarbij wordt ook informatie meegenomen over alternatieve onderzoekslijnen, ook al hebben ze niets concreets opgeleverd. Dit wordt gedaan juist om te laten zien dat ook rekening is gehouden met alternatieve scenario's die een verdachte kunnen vrijpleiten, en dat niet eenzijdig is gekozen voor één bepaalde onderzoekstunnel.

#### **7.4 Slot**

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat de positionering van enkele cruciale rollen binnen het informatieproces bepalend is voor hoe er uiteindelijk wordt omgegaan met informatie tijdens een TGO. Deze positionering is van belang, zowel voor de overdracht van informatie van en naar de VKL als voor het weerleggen van en het reflecteren op aannames en gedachtevorming binnen de VKL.

Ten eerste werd duidelijk dat de positionering van de forensisch coördinator op de plaats delict en binnen de VKL bepalend is voor de overdracht van forensische en tactische informatie. Bij de gescheiden rol van de forensisch coördinator en de CPDU'er kan deze overdracht plaatsvinden, maar dan moeten beide een eenheid vormen en veelvuldig contact met elkaar hebben. Als er sprake is van een dubbele rol van de forensisch coördinator en de CPDU'er, is het de vraag of tijdens het onderzoek op de plaats delict al overdracht kan plaatsvinden met de VKL. De uitwisseling van tactische en forensische informatie in een vroeg stadium van het onderzoek kan van belang zijn in hoe het onderzoek zowel op forensisch als op tactisch gebied zich gaat ontwikkelen.

Ten tweede bleek de positionering van de tactisch analist van belang voor de adviesrol van de tactisch analist richting de teamleider en de VKL. Hier werd duidelijk dat de tactisch analist soms heel dicht op de teamleiding wordt gepositioneerd, maar soms ook meer op afstand. De afstand tot de teamleiding zal bepalend zijn voor de mate waarin de tactisch analist zich als een kritische sparringpartner van de teamleiding kan opstellen. Voor afstand tot de teamleiding wordt vooral gekozen omdat de tactisch analist anders te veel zou worden meegezogen in de gedachtevorming van de teamleiding. Tegelijkertijd zou juist ook de tactisch analist op de hoogte moeten zijn van de gedachtevorming over onderzoekslijnen, om juist bepaalde gedachten en aannames te kunnen weerspreken, ook om tunnelvisie te kunnen voorkomen.

Als laatste is ook de positionering van de dossiermaker ter sprake gekomen. De dossiermaker maakt onderdeel uit van de VKU. In de praktijk ervaren dossiermakers het als een gemis dat zij geen onderdeel van de VKL uitmaken. Enerzijds is het een gemis voor henzelf, omdat zij onvoldoende kunnen anticiperen op de besluitvorming binnen de VKL. Ook zou de VKL niet altijd tijdig informatie overdragen aan de dossiermaker. Anderzijds zou het een gemis zijn voor de VKL, gezien ook de informatiepositie en dossierkennis van de dossiermaker. Dossiermakers zouden als geen ander in staat zijn om bepaalde aannames en besluiten te weerspreken, als daar op basis van bron-documenten aanleiding toe is. Daarmee kan ook de dossiermaker een bijdrage leveren aan het tegengaan van tunnelvisie.





## 8 Sturing en besluitvorming

Tijdens het verzamelen, analyseren en vastleggen van informatie vindt parallel een sturings- en besluitvormingsproces plaats. Op basis van verzamelde informatie en de analyses die hierover plaatsvinden, wordt vanuit de VKL gestuurd op de werkzaamheden binnen vier kolommen: algemene tactiek, bijzondere tactiek, forensische opsporing en informatie. Daarnaast nemen de teamleider, de coördinatoren en de officier van justitie in het VKL-overleg besluiten over de te volgen onderzoeksrichtingen en de daarvoor gebruikte onderzoeksmethodiek (paragraaf 8.1). Naast deze sturing en besluitvorming op tactisch en operationeel niveau, vindt besluitvorming plaats op strategisch niveau in het stuurploegoverleg (paragraaf 8.2). Hier worden besluiten genomen over de opstart, voortgang en afbouw van een TGO. Verder wordt binnen het OM in het regionale zaaksoverleg zicht gehouden op 'gevoelige' zaken, zoals TGO's. Op basis van geconstateerde gevoeligheden kan een besluit worden genomen over hoe hiermee wordt omgegaan (paragraaf 8.3). Centraal in dit hoofdstuk staan de drie genoemde overlegvormen en daarmee gepaard gaande sturing en besluitvorming

### 8.1 Het VKL-overleg

In het VKL-overleg spelen de teamleider, de VKL-coördinatoren, de officier van justitie en de ambtelijk secretaris een belangrijke rol. In deze paragraaf wordt eerst in kaart gebracht hoe de teamleider zijn rol ziet in relatie tot de coördinatoren (paragraaf 8.1.1). Ziet de teamleider zich als procesbewaker of stuurt de teamleider de coördinatoren inhoudelijk strak aan? En wat betekent dit voor de wijze waarop de besluitvorming in het VKL-overleg vorm krijgt? Daarna wordt gekeken welke positie de officier van justitie inneemt tijdens VKL-overleggen (paragraaf 8.1.2). Is hierbij sprake van 'betrokken distantie' zoals PVOV dat heeft beschreven? En hoe wordt door betrokkenen aangekeken tegen de gezagsrol van de officier van justitie? Vervolgens wordt gekeken naar de wijze waarop de besluitvorming binnen VKL-overleggen wordt vastgelegd en gemonitord (paragraaf 8.1.3). Wat betreft de verslaglegging heeft naast de officier van justitie (de verslaglegging in het OM-journaal) ook de ambtelijk secretaris (de verslaglegging in het afsprakenjournaal) een belangrijke rol. Ten aanzien van de monitoring van het nakomen van afspraken en de kritische reflectie richting de VKL is de positionering van de ambtelijk secretaris binnen de VKL van belang. Tot slot wordt beschreven hoe de VKL vanuit haar sturende en coördinerende functie verbinding probeert te leggen met de leden van de VKU (paragraaf 8.1.4)

#### 8.1.1 Posities binnen de VKL

Als het gaat om de sturing en besluitvorming binnen de VKL, ziet een teamleider zichzelf over het algemeen als '*procesbewaker*'. In de praktijk laten

teamleiders de coördinatie van de operationele werkzaamheden veelal over aan de coördinatoren binnen hun eigen vakgebied, terwijl ze zelf op afstand vooral het overzicht behouden over de vier kolommen: algemene tactiek, bijzondere tactiek, forensische opsporing en informatie. Het is de taak van een teamleider om *'het bredere gezichtsveld'* te overzien en om van daaruit het besluitvormingsproces binnen een TGO te organiseren. Dit sluit aan op PVOV, waarin wordt gesteld dat het de taak van de teamleider is om te sturen op de samenhang tussen de vier kolommen. Hoewel de teamleider daarbij verantwoordelijkheid draagt over het geheel, wordt het door teamleiders veel meer als een gezamenlijk proces gezien, waarin de vier taakgebieden samenkomen.

De teamleider in TGO X ziet zich vooral als procesbewaker. De kracht zit volgens hem in de groep. Hij heeft weliswaar de verantwoordelijkheid, maar ziet duidelijk dat het om een gezamenlijk proces gaat. (Veldwerk-aantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

'Daar heb ik zelf nog last van, want sinds [ik] mijn TLL-R [heb afgerond], weet ik heel goed wat mijn rol in het TGO is. Ik moet een heleboel dingen aan mijn coördinatoren overlaten, want ik moet vooral op dat tactische niveau blijven en je gaat toch heel gauw je valkuil in en je ook met het operationele bemoeien en dat is ook leuk en interessant, maar ik moet me er uiteindelijk wel van bewust zijn dat ik verantwoordelijk ben voor het hele proces of dat wel goed gelopen is en of dat wel goed vastgelegd is. Dat zijn dingen die je af en toe wel ziet gebeuren. Als je niet oppast zit je met z'n allen naar het operationele te kijken en het gaat toch over het niveau daarboven.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Ik [ben] ook getraind als TGO teamleider in de zin van, je organiseert het besluitvormingsproces. Met name het proces is van belang. En daar zit [algemene] tactiek, daar zit forensisch, [bijzondere tactiek] en informatie bij. En binnen die dynamiek moet je organiseren dat je daar het besluitvormingsproces op gang helpt. Dat houdt in dat je gebruik maakt van expertise, die ook anders dan vanuit de tactiek wordt gegenereerd. Dat je juist het bredere gezichtsveld [overziet].' (Teamleider, politie-eenheid C)

Teamleiders geven aan dat hun werk zich vooral op tactisch niveau bevindt en niet op operationeel niveau. De teamleider gaat daarbij vooral over de *'wat-vraag'* in het onderzoek; welke stappen in het opsporingsproces moeten worden genomen. Over de *'wat-vraag'* worden uiteindelijk samen met de officier van justitie beslissingen genomen in het VKL-overleg. De wijze van uitvoering van deze besluiten (de *'hoe-vraag'*) ligt vooral bij de coördinatoren. Zij verzorgen de operationele aansturing van de rechercheurs binnen hun eigen kolom. Voor de teamleider is het de taak om vanuit *'leiderschap'*

gezonde afstand te nemen, en tegelijkertijd ‘*verbinding*’ te houden met de vier coördinatoren.

‘Als teamleider ga je over de “wat-vraag” en met je VKL praat je over de “hoe-vraag” en op welke wijze en wie het gaat doen, dat moet je vooral bij de VKL en de VKU laten. Dus als ik weet dat ik voornamelijk over de wat-vraag ga, dan bespreek ik dat met de officier van justitie. Wat gaan we doen? Hoe we het gaan doen, dus [bijvoorbeeld] [we gaan] die taps aansluiten en dan gaat het observatieteam rijden, daar mag ik me eigenlijk al bijna niet mee bemoeien.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

‘Ik stuur [tactisch rechercheurs] altijd [door]. Regel maar met je coördinator algemene tactiek. Daar ga ik me niet mee bemoeien. Hij gaat over de operationele aansturing. Dat is mijn visie ook een beetje, hoe geef je nou leiderschap, gezond afstand nemen en toch de verbinding houden. Zorg nou dat iedereen de ruimte krijg om zijn rol in te vullen.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

De rol van de teamleider als ‘*procesbewaker*’ die het geheel moet overzien en tegelijkertijd het besluitvormingsproces moet organiseren, is in de praktijk zichtbaar op de werkvloer. Teamleiders zitten over het algemeen niet in de VKL-ruimte waar ook de coördinatoren zitten. Volgens een teamleider helpt hem dat juist om afstand te bewaren tot de VKL-coördinatoren, die zich vooral bezighouden met de operationele inhoud van het onderzoek. Dit voorkomt dat de teamleider op operationeel niveau gaat ‘*meediscussiëren*’ over de inhoud van het onderzoek en geen oog meer heeft voor het gehele proces. De teamleider moet vooral voorkomen dat de vier taakgebieden (algemene tactiek, bijzondere tactiek, forensische opsporing en informatie) op ‘*eilandjes*’ komen te staan.

‘Wat ik betoog is dat de VKL inclusief de forensisch coördinator, coördinator algemene tactiek, informatiecoördinator en coördinator bijzondere tactiek, inclusief de ambtelijk secretaris, met z’n allen op één kamer zitten. Dan kunnen ze lekker bomen over de inhoud van het onderzoek, want daar zijn ze van, veel informatie delen. En dat geeft mij, als je het hebt over afstand, de gepaste afstand om niet in die discussie te treden, maar om op gepaste afstand te kijken naar de uitkomsten daarvan. En dat geeft hen de rust om lekker over de inhoud te praten. En dan vermijd ik de valkuil dat ik over de inhoud mee ga zitten praten.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘Ik zit liever apart en dan loop ik tig keer per dag die kamer binnen. [...] Ik probeer bewust geen onderdeel uit te maken van wat er operationeel wordt bedacht en uitgevoerd. Mijn valkuil, maar dat hebben heel veel

teamleiders, is dat ze vanuit de operatie komen [en] vaak ook VKL'er zijn geweest, rechercheur, en dat ze heel erg diep op de inhoud gaan mee discussiëren en onvoldoende zien welk proces daar nu gaande is. Veel interessanter is, is die VKL nu wel met z'n allen aan het werk, of zitten we daar op eilandjes?' (Teamleider, politie-eenheid B)

Hoewel de teamleiders waarmee is gesproken zich vooral als procesbewaker zien, zien zij in hun eigen omgeving ook teamleiders die zich meer met de operationele kant bezighouden. Hier gaat het om teamleiders die vanuit de operationele kant van de opsporing zijn doorgegroeid naar de rol van tactisch leidinggevende. Zij zouden er meer moeite mee hebben om de operationele sturing over te laten aan de coördinatoren. Gevaar hiervan is dat een teamleider dan te dicht op *'de operatie'* komt te zitten en daarmee het overzicht kwijtraakt. Dit overzicht heeft de teamleider nodig om te kunnen beoordelen of het onderzoek de goede richting op gaat. Om in een TGO te voorkomen dat tunnelvisie kan ontstaan, is de rol van de teamleider vanuit *'de helikopter'* het onderzoek overziet van belang.

'Ik heb hier ook wel dat een TGO-teamleider zegt: "Ik ga erover en ik ga dat hele proces aansturen." Dan kom je zo in de operatie te zitten, dat je in de rol van TGO-teamleider moet oppassen dat je met je poten in de klei staat, en niet meer in de helikopter kan gaan zitten. "Joh, waar gaat dit eigenlijk nu over?" Nogmaals he, dat heeft te maken met de persoon zoals ik ben dat ik niet vanuit de operatie, maar vanuit een tactisch leidinggevende rol zeg maar in het VKL-gebeuren ben gekomen. Maar er zijn ook mensen die vanuit de operatie zijn doorgegroeid, en dus veel operationeler die club aansturen. Maar dan inclusief het aansturen van de coördinator algemene tactiek.' (Teamleider, politie-eenheid C)

Belangrijk ten aanzien van de procesbewaking is volgens teamleiders ook dat coördinatoren in de juiste positie worden gezet. Teamleiders proberen dit vaak al tijdens de briefing. Soms geven teamleiders tijdens een briefing bewust de coördinator algemene tactiek de rol om de briefing te leiden. Andere teamleiders geven zelf leiding aan de briefing, maar geven daarbij elke coördinator de gelegenheid om de eigen werkzaamheden en resultaten uiteen te zetten. Tijdens het veldonderzoek deden beide varianten zich voor en blijkt het vooral van de stijl van de teamleider af te hangen voor welke variant wordt gekozen.

'Ik zit wel bij de briefing de eerste dagen. Ik wil wel weten wat er aan de hand is. Maar ik zet de coördinator algemene tactiek dan wel in zijn rol. Ga je gang. En als ik het tussendoor nodig vind om er wat van te vinden, dan doe ik dat of anders zie ik het in de rondvraag terug. Dus ik kom wel aan bod. Dat heeft ook met leiderschap te maken. Je moet wel het gezicht

zijn, en je moet ook wel laten zien waar het over gaat. En je moet wel op tijd je verantwoordelijkheden nemen. Maar ook dat je kijkt: Welke processen gebeuren hier nou? Waarom zeg hij nu wel iets tegen mij, maar bijvoorbeeld niet in de groep? Wat voorkomt. Dan moet je dat eruit zien te krijgen.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

‘[Bij] de briefing [...] ga ik het ook per zuil af. Dus ik geef de coördinator algemene tactiek het woord [...] [omdat] hij er verantwoordelijk voor is, maar ook [omdat] zo’n heel team ziet wat er nou onder die man valt. Dus iedereen merkt meteen dat getuigen, verdachten, omgevingsonderzoek allemaal daar horen. [Ook ziet het team] ineens dat een coördinator bijzondere tactiek gaat over methodieken, maar ook over beheer en beslag.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Het in de juiste positie zetten van de coördinatoren door de teamleider wordt het meest zichtbaar tijdens het VKL-overleg. Tijdens de bijgewoonde VKL-overleggen in de drie politie-eenheden bleek dat de teamleiders steeds de coördinatoren achtereenvolgens de beurt gaven om het onderzoek binnen de eigen kolom toe te lichten. Dan gaat het vooral over wat tactische en forensische werkzaamheden hebben opgeleverd en wat er nog moet gebeuren. Over het algemeen gaat dit redelijk gestructureerd, waarbij op basis van de beelden uit de vier kolommen uiteindelijk beslissingen worden genomen. Deze beslissingen worden (in samenspraak met de coördinatoren) genomen door de teamleider en de officier van justitie. De teamleider kijkt bij de besluitvorming vooral naar de ‘wat-vraag’ en neemt daarop een tactisch besluit. De officier van justitie beoordeelt vooral de juridische grondslag voor bepaalde tactische besluiten (zie ook paragraaf 8.1.2). Door de coördinatoren in dit besluitvormingsproces in de juiste positie te zetten, ontstaat er een situatie waarin de teamleider vanuit zijn leiderschap beslissingen kan nemen. Dit leiderschap is nodig om (onafhankelijk) beslissingen te nemen zonder te veel te worden meegezogen in de discussies over de operationele voortgang van een onderzoek. Daarmee is de positionering van coördinatoren en de rol van de teamleider als procesbewaker van belang in het voorkomen van tunnelvisie tijdens een TGO.

‘Dat vind ik ook bij leiderschap horen, waardoor je iedereen in de VKL in zijn rol houdt. [...] Als procesbewaker moet je wel veel schakelen op de inhoud, de processen en de besluitvorming en doet iedereen wel mee en komt iedereen wel aan bod. Dat kost weleens tijd. VKL-overleggen zijn gemiddeld twee uur denk ik. Overigens hoeft dat niet dag dagelijks, maar als we er toch één keer zitten dan is twee uur ook zo wel gevuld. Maar daardoor weet ik ook wel zeker dat iedereen in die structuur ook aan bod komt. Niet alleen die coördinator algemene tactiek [maar ook de andere coördinatoren]. En als we het rondje af hebben gemaakt dan nemen we

een besluit. En dan heb je ook wel kans dat de ideeën en de voorstellen van de coördinator algemene tactiek ondertussen worden bijgesteld, dan krijgen we een vrij indringend en ook wel langdurig proces.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

Hoewel teamleiders tijdens briefings en VKL-overleggen zich als procesbewaker ervoor inzetten om elke coördinator een beurt te geven en daarmee ook elke kolom aan bod te laten komen, zijn er ook kanttekeningen te plaatsen. Dit heeft vooral te maken met de positie van de informatiecoördinator en de forensisch coördinator. De informatiecoördinator wordt aangeleverd vanuit de Regionale Informatie Organisatie (RIO) en de forensisch coördinator vanuit de Forensische Opsporing (FO). Naast de eigen werkzaamheden voor het TGO, hebben informatiecoördinatoren en forensisch coördinatoren ook andere werkzaamheden te doen. Zeker voor forensisch coördinatoren geldt dat zij vaak bij meerdere rechercheonderzoeken betrokken zijn en meestal niet vrijgesteld zijn voor een TGO. Hierdoor zijn forensisch coördinatoren, en in mindere mate ook informatiecoördinatoren, niet altijd aanwezig in de VKL-ruimte. Wel proberen zij aan te sluiten bij het VKL-overleg, al zien forensisch coördinatoren zich daartoe niet altijd in staat.

‘En ook, je ziet gewoon vaak dat een informatiecoördinator of een forensisch coördinator alleen maar te gast is en dat is juist wat ik niet wilde. Dus ik wilde ook dat ze hier daadwerkelijk waren. Daar hebben we wel een veer gelaten, vind ik. Met de informatiecoördinator lukt dat heel aardig, maar de forensisch coördinator is daarin wel een probleem. Die is nog steeds nu weer te gast.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘De informatiecoördinator is ook nog chef van een afdeling, dus die is nog wel eens afwezig, omdat hij op zijn eigen afdeling nog dingen moet regelen. Maar in principe behoort hij toe aan het TGO en zou hij er moeten zijn wanneer je dat wenst.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

[Als forensisch coördinator bent u niet aanwezig in de VKL-ruimte?]  
 ‘Helaas, dat vind ik een gemis. Dan proef je de VKU ook. Dan kan je ’s morgens naar de [briefing] gaan waar wel de coördinator algemene tactiek bij zit en vaak zit de analist er ook nog bij en de teamleider.’ [Zit u als forensisch coördinator wel bij het VKL-overleg?]. ‘[...] Van de week zaten wij hier en dan konden we beiden niet [aanwezig zijn bij het VKL-overleg], want dan hebben wij allebei te veel onderzoeken. [...] Dat is niet goed. Wij zijn niet gekoppeld [aan een TGO].’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

Dat de forensisch coördinator en ook soms de informatiecoördinator niet aanwezig kan zijn in de VKL-ruimte of bij VKL-overleggen, roept de vraag op

of de samenhang tussen de vier kolommen (algemene tactiek, bijzondere tactiek, forensische opsporing en informatie) kan worden geborgd. Omdat forensisch coördinatoren meestal niet vrijgesteld zijn voor TGO's, kan dit gevolgen hebben voor de samenhang tussen tactische en forensische informatie. Volgens een teamleider kan deze samenhang cruciaal zijn voor het onderzoek als het gaat om het verkrijgen van bewijs. Op basis van tactische informatie kan forensisch onderzoek worden gedaan, en omgekeerd. Juist *'de combinatie'* van tactische en forensische informatie kan van belang zijn voor het verzamelen van samenhangend bewijsmateriaal en het sluitend maken van het bewijs voor de uiteindelijke vervolging.

'De forensisch coördinator moet in ieder geval bij het VKL-overleg zijn, omdat hij uiteindelijk naar de plek gaat waar zijn mensen aan het werk zijn. Het meest ideale zou zijn wanneer zijn mensen juist dicht op de plek bezig zijn waar het team zou zijn. Als je hier bij wijze van spreken in hetzelfde gebouw zou zitten, dat maakt het natuurlijk wel een stuk makkelijker. Maar je hebt soms dingen die heel cruciaal zijn voor onderzoek. Als je kijkt naar het dichttimmeren van je bewijs, dan kan het zijn dat je tactisch al dingen weet en dat je forensisch zou kunnen zeggen: "O, als je dat dan toch gaat doen, dan wil ik gelijk daar kijken voor die sporen." Of: "Ik heb dit spoor en dat kunnen we wegstrepen als diegene gelijk zijn DNA af zou willen staan." [...] [Is het in die zin goed om de forensisch coördinator dichter op het team te hebben?] "Ja, absoluut, dan krijgt hij ook veel meer van het tactische deel mee. Nu is hij echt wel genoodzaakt om zich tot zijn eigen klus te beperken, anders wordt het voor hem ook te veel. Heel vaak zeggen ze ook: "Het forensisch deel is klaar. Kan ik nu weg? Want ik moet nog een heleboel doen." Maar dan missen ze net die tactische informatie, terwijl juist de combinatie van tactisch en forensisch heel belangrijk is.'

(Teamleider, politie-eenheid A)

Uiteindelijk is de positie die de coördinatoren en ook de teamleider kunnen innemen binnen een TGO belangrijk voor zowel de operationele voortgang van een onderzoek, als ook het houden van overzicht over die voortgang. Voor de operationele voortgang is de samenhang tussen algemene tactiek, bijzondere tactiek, forensische opsporing en informatie belangrijk. Deze samenhang kan verloren gaan doordat binnen een TGO niet altijd de forensisch coördinator en informatiecoördinator aanwezig kunnen zijn. Juist hun aanwezigheid kan, zeker waar het gaat over de verbinding tussen tactische en forensische informatie, van belang zijn voor de voortgang van het onderzoek en het sluitend maken van de bewijsvoering. Omdat teamleiders niet altijd een complete VKL ter beschikking hebben, wordt het sturen op de samenhang tussen algemene tactiek, bijzondere tactiek, forensische opsporing en informatie bemoeilijkt. Teamleiders zien in dit kader voor zichzelf de rol van *'procesbewaker'* weggelegd. Het bewaren van overzicht en een bepaalde

afstand tot *'de operatie'* is van belang om te kunnen beoordelen of het onderzoek de goede richting op gaat. Gevaar op verlies van overzicht bestaat daar waar teamleiders te veel *'met de poten in de klei'* gaan staan en *'niet meer vanuit de helikopter'* het onderzoek kunnen overzien. Juist dit moet voorkomen worden om tunnelvisie tijdens een TGO te tegen te gaan.

### 8.1.2 *Betrokken distantie van de officier*

Bij de besluiten die in het VKL-overleg worden genomen, zijn de teamleider en de officier nadrukkelijk betrokken. Tijdens het veldonderzoek was bij alle bijgewoonde VKL-overleggen een officier van justitie aanwezig, vaak samen met de parketsecretaris. De rol en positie die de officier inneemt tijdens een VKL-overleg wordt voor een deel bepaald door hoe een teamleider zelf invulling geeft aan een VKL-overleg. Ook speelt de opstelling van de officier een rol in hoe de besluitvorming wordt vormgegeven. Bij de start van een VKL-overleg is het over het algemeen de teamleider die eerst de verschillende coördinatoren aan het woord laat. Eén van de geïnterviewde teamleiders zegt dat hij dit bewust doet, om zo ook de officier goed in positie te krijgen. Van belang volgens deze teamleider is het om eerst de beelden vanuit de algemene tactiek, bijzondere tactiek, en vanuit de informatietak en de forensische opsporing goed naar voren te krijgen tijdens een VKL-overleg. Op basis daarvan krijgt de officier de gelegenheid om vanuit zijn magistratelijke rol de juridische consequenties van bepaalde nog in te zetten tactieken te beoordelen.

'Dus wat ik vanaf het begin af aan deed was, en ook officieren gaan daar wel een beetje aan wennen, is dat ik in het overleg [...] zo organiseer dat de officier altijd aan bod komt maar niet als eerste. Mensen kunnen bij mij het ongeveer uitrekenen hoe het gebeurt. Vrij gestructureerd, dat de coördinator algemene tactiek, of in de eerste dagen de forensisch coördinator [aan bod komt]. Het gaat dan om beeldvorming over de besluitvorming. Ik wil eerst het beeld bepaald hebben. Wat is het forensisch beeld? Wat is het informatieve beeld? Wat is het tactische beeld? Wat vinden we daarvan? Is het in een scenario te vatten en dan pas komt het Openbaar Ministerie aan bod. Hoe kijk je daar als officier daar tegen aan? Dan zijn ze betrokken, omdat ze weten wat er aan de hand is, en ook vanuit hun magistratelijke rol en hun eigen verantwoordelijkheid [kunnen] zeggen: "Nou ik vind het wel of niet wenselijk. Want de juridische consequenties zijn dit of dit of dat." En dan heb je ze goed in hun rol zitten. Dan ga je niet zitten van: "Ik vind wel of niet dat je moet gaan tappen." Maar dan krijg je ze eigenlijk in de consequentiesfeer. En dan denk ik van dat is prima. Want dan zijn het niet de enthousiaste rechercheurs die meedoen, maar dan zitten ze gewoon in hun eigen rol.' (Teamleider, politie-eenheid C)



Volgens PVOV moet de rol van de officier in een TGO er een zijn van een 'betrokken distantie'. Dit betekent dat van de officier enerzijds betrokkenheid wordt verwacht bij een complex opsporingsonderzoek. Anderzijds wordt verwacht dat de officier afstand houdt tot het onderzoek en het onderzoeksteam (Politie et al., 2005, p. 5). Teamleiders benadrukken dat het de rol van de officier is om vooral de juridische consequenties van bepaalde besluiten te overzien. Officieren zouden 'distantie' moeten bewaren als het gaat om het meedenken over hoe een bepaalde tactiek moet worden ingezet en hoe met de personeelssterkte moet worden omgegaan. Sommige teamleiders ervaren dat deze distantie niet altijd aanwezig is. De vraag daarbij is voor teamleiders waar de grens ligt tussen de leiding en het gezag over het opsporingsonderzoek. Uiteindelijk moet de officier vooral beslissingen nemen over de vraag of bepaalde opsporingsmiddelen wel of niet worden ingezet. Daarbij zijn er beheersmatige grenzen verbonden aan wat de politie aan opsporingsmiddelen kan inzetten.

[Hoe kijkt u aan tegen de rol van de officier bij VKL-overleggen? Hoe betrokken zijn officieren?] 'Soms zijn ze te betrokken. Ik vind dat ze meer distantie zouden moeten hebben. Dat zag je in dit onderzoek ook. Ik vind dat ze met name naar de juridische kaders moeten kijken. En wat je ziet door de betrokkenheid, gaan ze zich ook vaak bemoeien met de tactiek en met personeelssterkte en wat dan ook. Dat is altijd balanceren op het gebied van relatie. Hoeveel ruimte geef je ze? En bij de ene officier moet je daar iets strakker in zitten dan bij de andere. Het belangrijkste is, dat is het juridische kader.' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Ik heb toevallig voorgesteld bij de teamleiders dat we gewoon weer eens thematisch bij elkaar komen van: "Waar ligt nu de grens tussen [...] de leiding en het gezag." Natuurlijk overlapt het elkaar wel eens, maar je hebt officieren die zich wel erg met de inhoud van de zaak willen bemoeien. "Ja wacht even, waar ligt nu de grens?" Dat vind ik soms wel lastig hoor. Soms kan dat ook tot irritaties leiden, dat je denkt van: "Een beetje meer afstand!"' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Nou, een officier gaat duidelijk niet over wie laat je wat doen. Die beheersmatige kant daar gaat de politie over. De officier gaat over het opsporingsproces. Wij doen voorstellen over de in te zetten tactieken. En de officier besluit of zij dat wel of niet wil. Ik zeg 'zij' omdat ik meer met vrouwelijke officieren te maken heb dan met mannelijke. Uiteindelijk zitten er ook grenzen aan hetgeen een officier zou willen. Als ze zeggen: "25 taps". Dat gaan we dus niet doen of de consequentie daarvan is dat we vervolgens vier weken niets doen aan andere dingen. Dus wie gaat er over? Formeel gaat de officier gewoon over de opsporing. Helder. Maar als TGO-teamleider moet je ook zorgen voor ondergeschiktheid met gezag.

En kun je aangegeven van dit is potentieel wat we ermee doen. Aan alles zitten grenzen. We gaan of dit doen of dat doen, en als jij vindt dat het anders moet, dan hoor ik ook graag wat je niet wilt. Dat mag ook best wel eens een keer. Dat gebeurt ook niet altijd in harmonie hoor. Daar zit wel eens een conflictmodelletje in. Maar dat moet dan maar.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

Hoewel tijdens het veldonderzoek alleen VKL-overleggen werden bijgewoond waar ook officieren van justitie aanwezig waren, werd in de interviews ook duidelijk dat er teamleiders zijn die zonder de officier met de VKL-coördinatoren een eigen overleg houden. Deze teamleiders gebruiken deze overleggen als een voorbespreking om te zorgen dat de coördinatoren op dezelfde lijn zitten als de teamleider. Dit geeft de mogelijkheid om bijvoorbeeld bepaalde keuzes wat betreft onderzoeksrichtingen en daarbij te gebruiken tactieken voor te bespreken. Volgens een teamleider heeft de VKL ruimte nodig om over deze materie te discussiëren zonder de officier van justitie erbij, ook voor de onderbouwing richting de officier van justitie.

‘Wat ik over het algemeen doe is op een gegeven moment: Wij zitten met z’n vijven of met z’n zessen en dan sta je altijd sterk. Eventjes de heikele dingen die van tevoren besproken gaan worden, als wij dan een bepaalde denkrichting hebben, eventjes op één lijn zien te komen. Als je daar, en daar ben ik ook door schade en schande wijs door geworden, als je daar met de officier en de parketsecretaris erbij zelf nog geen eenheid bent als VKL dan zit je op glad ijs. Dan krijg je een spelletje welles-nietes en dan wil je coördinator algemene tactiek een andere kant op dan jij wilt, en dat wil je niet hebben.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

‘Ik vind het goed dat je als VKL, zonder dat het OM er vanuit zijn rol bij zit, het over dingen kan hebben. Dat kan over persoonlijke dingen gaan, over: “Jij doet je werk niet” of “Je doet je werk heel goed”. Dat hoort bij zo’n overleg en daar hoeft zo’n officier niet bij te zitten, want dan “snuiten ze overal hun neus over” zeg ik wel eens. Maar wat we wel doen is kijken van: “Joh, wat zouden we willen” en dan kom je echt op de bevoegdheden die je van het OM moet hebben of dat je zegt: “We willen een andere onderzoeksrichting op. Dat vraagt om een strategie.” Dat vind ik ook weer die rol van die officier, een beetje die distantie die ze moeten nemen. En ik vind dat als je bij een VKL zelf zit, dan moet je als VKL [...] de ruimte hebben om als team, als VKL stevig te stoeien over materie. En vervolgens zeggen we: “Oké, die behoefte is er, dit willen we doen, hier komen we niet helemaal uit.” Dan kan ik wel zeggen [...]: “Oké, we gaan het voorleggen aan de officier.” En vervolgens komen we bij die officier en die heeft natuurlijk kritische vragen, maar dan hebben wij het wel enigszins uitgediscussieerd en dan zijn we het er als VKL al wel over eens of niet.

Sterker nog, dan zijn we iets beter onderbouwd, anders komen er allerlei dingen uit de lucht vallen waarvan je zegt: “Hadden we het daar van tevoren al over gehad?” (Teamleider, politie-eenheid C)

Ondanks dat er op de werkvloer dagelijks informele overlegmomenten tussen VKL-leden plaatsvinden, zijn er ook teamleiders die het organiseren van een eigen VKL-overleg zonder officier van justitie niet wenselijk vinden. Volgens hen maakt de officier van justitie onderdeel uit van de VKL, ook al is dat formeel in PVOV niet zo beschreven. Bovendien kunnen de teamleider en de coördinatoren wel bepaalde besluiten nemen, maar uiteindelijk beslist de officier van justitie over het onderzoek. Het hebben van twee aparte ‘*communicatiemomenten*’ kan ertoe leiden dat een besluit achteraf moet worden bijgesteld. Beter is het om alles ‘*in één hand*’ te houden.

‘Nou, ik weet nog wel in mijn eerste TGO’s dat er werd gezegd: “Zit de officier bij de VKL?” Ik zei: “Ja, dat vind ik eigenlijk heel logisch.” “Ja, maar dat kan niet. De officier hoort buiten de VKL.” [...] Ik vond dat echt om meerdere redenen niet wenselijk. Je organiseert twee communicatiemomenten. Het proces dat je eerst in de VKL hebt gedaan, moet je dan nog een keer met de officier doen. Je kunt wel een besluit nemen als politieorgaan, maar als het Openbaar Ministerie vindt dat het een andere kant op moet, dan kun je het besluit weer bij gaan stellen.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

‘Formeel maakt de officier geen deel uit van de VKL. Zo voelt het niet. En als je het zou zeggen aan de officier dan gaat hij echt stuiteren. Maar feitelijk maakt de officier geen deel uit van de vaste kern. En eigenlijk de ambtelijk secretaris ook niet. Maar ik vind: Je kunt je slag maken door een ambtelijk secretaris aan tafel te hebben die ook de besluiten vastlegt en ook nog eens een keer een officier aan tafel te hebben. Want dan heb je alles in één hand.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Officieren van justitie zien zich duidelijk als leider van het opsporingsonderzoek. Als het gaat over de inzet van politiecapaciteit of hoe invulling aan de uitvoering van een bepaalde onderzoekstactiek wordt gegeven, laten officieren van justitie dat over aan de politie. Als er echter afwegingen moeten worden gemaakt over welke opsporingsmiddelen ingezet gaan worden, neemt de officier van justitie de beslissing. Daarbij ziet de officier van justitie zich niet als iemand die er alleen is om goedkeuring te geven aan de politie voor de inzet van bepaalde opsporingsmiddelen. Ook kijkt de officier van justitie naar de tactische afwegingen die door het team worden gemaakt. Officieren van justitie willen hierover goed worden geïnformeerd, om ook zelf een afweging te kunnen maken welke middelen hierbij ingezet gaan worden. Voorop staat daarbij dat de officier van justitie bepaalde juridische maatstaven in acht

moet houden, zodat de officier van justitie zich op zitting kan verantwoorden voor de inzet van bepaalde opsporingsmiddelen.

‘Als ik echt vind dat iets niet moet, dan vind ik het mijn verantwoordelijkheid, en ik ben uiteindelijk vanuit het OM de leider van het opsporingsonderzoek, en dan gebeurt het niet. Zo weinig mogelijk escaleren en zoveel mogelijk gezamenlijk kijken hoe we de zaak waarvoor we bij elkaar zijn, kunnen oplossen. Over de inzet van taps en andere bijzondere opsporingsmethoden ga ik natuurlijk, maar ik weiger dat ik er bij zit van: “Dan kan zij de taps goedvinden”, dat is natuurlijk nonsens. Dus ik probeer ook wel mee te sturen als het gaat om wat voor tactische en strategische afwegingen er worden gemaakt, maar uiteindelijk is de teamleider verantwoordelijk voor het politieteam. En dat ben ik niet.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

‘Uiteindelijk ben ik leider van het onderzoek, dat is ook gewoon voor mij een rol. Als ik zeg van luister, ik wil uitgezocht hebben dat, laat hen dan ook gaan uitzoeken hoe ze dat gaan doen. Daar ben ik niet voor opgeleid, daar zijn zij erg goed in. [...] Basically, het verzinnen van slimmigheidjes, dat mag de politie doen. Alleen, ik moet er wel wat van vinden. De politie kan dan met slimme plannen komen, maar meestal zitten daar allerlei dingetjes bij waar ik echt wat van moet vinden. Dus ze zullen wel met een goed verhaal moeten komen. En soms zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden, en daar zal je dan ook een keuze uit moeten maken, gelet op de inzet van allerlei BOB-middelen.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Kijk, [de teamleider] gaat natuurlijk over de capaciteit, en over de tactische inzet van de mensen zeg maar. Maar als het gaat over beslissingen, over bijvoorbeeld aanhouding of bijzondere opsporingsmethodieken die ingezet moeten worden, dan ga ik daar over. En dan vind ik dat ik daar voldoende informatie over moet hebben, om te kunnen zeggen ik vind het verantwoord, proportioneel. Dat is toch een beetje voortdurend de maatstaf waar je dan naar kijkt zeg maar. En kan ik op de zitting uitleggen wat ik nu aan het doen ben. Dat is iets waar ik voortdurend over nadenk. Als het daar over gaat dan vind ik dat ik daarover de beslissing moet nemen.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Officieren van justitie blijken het soms moeilijk te vinden om een goede invulling te geven aan de ‘betrokken distantie’ zoals dat door PVOV wordt verwoord. Met de ‘betrokken distantie’ moet invulling worden gegeven aan twee tegenstrijdige eisen. Om hier invulling aan te geven, proberen officieren een ‘*helikopterview*’ te houden, door zich niet bezig te houden met zaken die bij de politie thuishoren. Officieren van justitie willen zich niet bezighouden

met de wijze waarop politiepersoneel wordt ingezet, wie een verhoor gaan doen of een tap gaan uitluisteren. Wel willen officieren van justitie inhoudelijk van alles op de hoogte zijn om zich goed te kunnen verantwoorden op de zitting.

‘Dat blijft natuurlijk altijd een spannende, die “betrokken distantie”. Het is denk ik wel als officier goed om een helicopterview te hebben. Kijk, ik ga niet over de inzet van capaciteit, dat is niet mijn feestje. En of een TGO verlengd wordt; ik kan daar van vinden wat ik ervan vind, en ik kan zeggen dat er volgens mij nog genoeg werk is, maar ik ga daar niet over. Ik ga in beginsel ook niet over de manier waarop de TGO-teamleider zijn personeel inzet, dus of hij nou A en B wil inzetten voor het verhoor of voor de tap. In beginsel vind ik dat iets voor de politie. Pas op het moment dat ik denk: “Hé, volgens mij gaat er iets niet goed”, dan zou ik er wat van zeggen. [...] Maar ik zal niet heel snel, vind ik ook niet mijn taak, inhoudelijk interveniëren in de manier waarop de politie besluit dat de inzet wordt gepleegd. Ik ben wel verantwoordelijk voor alles wat er in het onderzoek gebeurt en ik sta er uiteindelijk mee op zitting, dus ik moet ook alles kunnen verantwoorden en ik wil dus ook alles weten.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

[Hoe probeert u invulling te geven aan de ‘betrokken distantie’?] ‘Dat vind ik moeilijk. Je moet je ervan bewust zijn dat je niet te hard meedoet in de opsporing. Aan de andere kant moet je wel betrokken blijven bij de zaak natuurlijk. Ja, en waar ligt die balans? Ik weet het niet. Je moet oppassen denk ik dat je te gretig bent, en voortdurend... en dat is altijd wat ik wel probeer te doen: Kan ik straks op de zitting uitleggen waarom ik dit gedaan heb? Kan ik dat aan de rechter uitleggen? Op het moment dat je je dat blijft bedenken, dan houd je ook een zekere distantie. Want het mooiste is natuurlijk om er vol op te duiken, maar je moet het wel kunnen verantwoorden.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Om niet te betrokken te raken bij een onderzoek wordt door officieren een bepaalde distantie gecreëerd door niet alle dagen op het bureau aanwezig te zijn. De briefings in de ochtend worden niet bijgewoond door officieren. Bovendien wordt een bepaalde distantie gecreëerd door de teamleider het VKL-overleg te laten leiden. De teamleider geeft richting aan het overleg, waarin eerst de coördinatoren aan bod komen. Door de officier als laatste aan bod te laten komen, wordt een bepaalde mate van distantie gecreëerd.

[Hoe geeft u invulling aan de ‘betrokken distantie’?] ‘Nou ik vind dat we daar invulling aan geven. Dat de teamleider het overleg leidt, dat vind ik al een behoorlijke distantie geven. Want als jij het overleg gaat voorzitten, dan trek je al dingen naar je toe. Doordat jij zegt, we gaan hier mee star-

ten, geef je richting. Dus de keuze dat de teamleider dat doet, en dat het OM als laatste aan bod komt in een overleg, dat is een structuur waardoor je zo'n "betrokken distantie" al creëert. Dan is het tweede punt: Ik kan dan naar elke ochtendbespreking gaan, en dat doe ik expres niet. Dat is ook weer dat je niet te dicht bij het team zit, want dan ga je meedenken, dit wil ik en dat wil ik. Dus daar hou je dan ook weer de distantie.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

De 'betrokken distantie' van de officier van justitie moet enerzijds voorkomen dat de officier te veel meegaat in de gedachtegang van de teamleiding van een TGO. Anderzijds moeten officieren goed op de hoogte blijven van een onderzoek om de juridische consequenties van bepaalde besluiten goed te kunnen overzien. Deze positie van de officier van justitie is inherent lastig vanwege de balans die de officier moet zoeken tussen betrokkenheid en distantie. Het vanuit een bepaalde distantie een *'helikopterview'* houden over het onderzoek is van belang vanuit de optiek om tunnelvisie te voorkomen. Vanuit het oogpunt van de teamleiders raken officieren weleens te nauw betrokken bij een onderzoek, als zij zich te veel inhoudelijk met de tactiek van een onderzoek gaan bemoeien. Daar staat tegenover dat juist een bepaalde distantie wordt gecreëerd door de opzet van het VKL-overleg, waarbij VKL-coördinatoren als eerste aan bod komen en pas daarna de officier.

### **8.1.3 Verslaglegging en monitoring gemaakte afspraken**

De beslissingen die genomen worden tijdens een VKL-overleg moeten volgens PVOV worden vastgelegd. Voor een goede processturing dient er zicht te zijn op de voortgang en transparantie van de besluitvorming. Het inzichtelijk maken van genomen besluiten biedt mogelijkheden tot bijsturing en reconstructie (Politie et al., 2005, p. 26). Zowel politie als ook het OM hebben een eigen verantwoordelijkheid als het gaat om het vastleggen van VKL-besluiten. De officier van justitie moet de gemaakte afspraken vastleggen in een OM-journaal. De ambtelijk secretaris legt de besluiten van de VKL vast in het afsprakenjournaal. Voor beide journaals geldt dat alle keuzes en beslissingen beredeneerd en gemotiveerd moeten worden vastgelegd om achteraf te kunnen terugkijken waarom bepaalde beslissingen zijn genomen. Bovendien zijn het OM-journaal en het afsprakenjournaal hulpmiddelen en brondocumenten voor de organisatie van tegenspraak (zie hiervoor hoofdstuk 9).

Uit interviews met officieren van justitie is gebleken dat in de praktijk weinig gebruik wordt gemaakt van het standaard OM-journaal zoals dat in PVOV is bedoeld. Hoewel TGO-officieren wel 'journaliseren' in de zin dat zij aantekeningen maken van de besluitvorming in een VKL-overleg, wordt er niet of nauwelijks gewerkt met het landelijke format (zie Politie et al., 2006b, p. 39). Volgens officieren is het invoeren van het OM-journaal onwerkbaar omdat zij

bij een VKL-overleg op het politiebureau niet beschikken over een laptop waarmee zij direct de genomen beslissingen kunnen vastleggen. Officieren van justitie maken meestal aantekeningen tijdens een VKL-overleg. Om deze aantekeningen vervolgens in het OM-journaal te verwerken, wordt gezien als extra werk dat naast de vele andere werkzaamheden moet plaatsvinden.

‘Wij maken binnen dit parket onvoldoende gebruik van het OM-journaal. Dat heeft ook te maken met de toegankelijkheid en dat je met dubbel werk bezig bent. Want je gaat naar een vergadering toe en je hebt geen beschikking over een laptop of tablet. Die schijnt er aan te komen, maar is er nog steeds niet. Er worden allerlei technische voorzieningen gemaakt, die vervolgens niet op de plek waar je bent te benaderen zijn. Dat betekent je zit aantekeningen te maken, je komt op het parket en je hebt dertig mailtjes staan, die ook allemaal aandacht vragen. En dan heb je niet nog een keer tijd om alles wat ik hier heb opgeschreven, omdat ook nog eens te gaan overtuiken in een OM-journaal. Dus dat schiet er bij in. Ik maak wel aantekeningen en die bewaar ik ook.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

[Het OM-journaal is ingevoerd door PVOV. Werkt elke officier daar ook in principe mee?] ‘Ja, wordt geacht. Mag ik dat zo zeggen. Iedereen werkt met een journaal. Alleen we hebben niet een vast voorgeschreven format. Er is geloof ik ooit een landelijk format vastgesteld, maar dat stuitte dan ook weer op wat haken en ogen, maar journaliseren is verplicht en wel zo dat je collega’s er wat mee kunnen. We hebben allemaal geen laptops, dus als je naar een VKL gaat, is het gewoon het ouderwetse boekje.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

Daarbij komt dat officieren het systeem waarin het OM-journaal moet worden bijgehouden als gebruikersonvriendelijk bestempelen. Het systeem is in de eerste plaats niet makkelijk te openen door de beveiligde omgeving waarin moet worden gewerkt. Daarnaast is het werken in het systeem lastig wat betreft de tekstverwerkingsfuncties. Daarbij komt dat officieren ook andere systemen moeten bijhouden, zoals het zicht-op-zaken-systeem (zie paragraaf 8.3.1). Dit alles draagt niet bij aan de animo onder officieren om te journaliseren in het daarvoor beschikbare systeem.

[OM-journaal. Werkt dat format voor jullie fijn?] ‘Nee, ik vind het een onprettige manier van werken.’ [Waar heeft dat mee te maken?] ‘Ja, heel veel kleine dingetjes. We werken natuurlijk al met heel veel systemen. Je moet het [zicht-op-zaken-systeem] invullen. Je moet hier wat invullen. Je moet daar wat invullen. [...] Dus het is weer een zoveelste systeem wat ingevuld moet worden. Dat is al lastig en dan is dit nog weer een systeem dat best lastig te openen is, en met knippen plakken is het lastig. Wat las-

tig is om het op de juiste volgorde te krijgen, dus er zitten kleine dingen in. Niks is echt een groot probleem, maar het werkt gewoon niet heel lekker.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Het is een buitengewoon onvriendelijk systeem natuurlijk. Dat draagt zeker niet bij aan de populariteit van het journaliseren. Als je goed wilt journaliseren, kost het ook echt veel tijd.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

Verder is tijdens het onderzoek gebleken dat officieren bij het opstellen van het OM-journaal vaak gebruikmaken van het afsprakenjournaal van de politie, naast de eigen aantekeningen die gemaakt zijn tijdens het VKL-overleg. Überhaupt zien officieren van justitie het afsprakenjournaal als een belangrijk naslagwerk. Zeker in drukke fasen waarin officieren niet alles kunnen lezen, is het afsprakenjournaal van de politie een middel om op de hoogte te blijven. Bovendien wordt het afsprakenjournaal gebruikt als een ‘check’ of het afsprakenjournaal overeenkomt met wat de officier zelf heeft genoteerd. Ook wordt het afsprakenjournaal bij het VKL-overleg samen met de officier besproken om te zien of afspraken zijn nagekomen.

[Maakt u gebruik van het afsprakenjournaal voor het opstellen van het OM-journaal?] ‘In principe hebben we een eigen journaal. Maar ik moet wel heel eerlijk zeggen; we moeten natuurlijk wel een werksnelheid hebben, dat ik wel heel vaak eventjes apart ga zitten met een secretaris, en dan even kijk van, klopt het, oké, neem dit over in het OM-journaal. En dan is het dus wel knippen en plakken, maar je hebt er wel nog één keer naar gekeken. En daarnaast doe je je eigen aantekeningen natuurlijk. Je geeft aan waarom je bepaalde keuzes hebt gemaakt.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Gebruikt u het afsprakenjournaal gedurende een onderzoek?] ‘Ja, aan het begin lukt het vaak makkelijker om echt alle stukken mee te lezen. Ik wil alles krijgen en dat werd me ook braaf gemaild. Maar op een gegeven moment moet je gaan kiezen wat je wel en niet leest en dan wordt het afsprakenjournaal een leidraad.’ [...] En daarom wil ik het ook altijd graag hebben. Ik moet natuurlijk ook mijn eigen journaal bijhouden en het is heel makkelijk om gewoon dan het afsprakenjournaal erbij te houden. Ik heb ook een boekje met aantekeningen en klopt dat? Als dat klopt dan kan het afsprakenjournaal op dat punt mijn journaal zijn. [De ambtelijk secretaris] gaf ook altijd heel mooi aan welke beslissingen door mij werden genomen. Voor mij werkt dat heel prettig.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket A)



‘Wij kijken hier extra naar, omdat wij dat afsprakenjournaal ook weer voor onze afspraken gebruiken. Dat je zegt van, kloppen die journaals met elkaar. Dus op die manier heb je een check, maar op het VKL check je het natuurlijk ook, omdat dat afsprakenjournaal weer terug komt. Wat hebben we gedaan? En dat doe je met het hele VKL. En er glipt er soms eentje tussen. Nou dan is er altijd weer iemand op een volgend VKL die weer assertief en alert is. Hé, die is er tussendoor geglipt vorige keer, hij staat weer op de agenda.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

Het afsprakenjournaal van de politie wordt in principe door de ambtelijk secretaris bijgehouden. Soms komt het voor dat leden van de VKL het afsprakenjournaal vullen wanneer er geen ambtelijk secretaris beschikbaar is. In een afsprakenjournaal staan niet alleen de besluiten die tijdens een VKL-overleg worden genomen, ook afspraken die buiten deze overleggen om worden genomen worden hierin vermeld. Over het algemeen (zoals bleek uit afsprakenjournaals die tijdens het veldonderzoek konden worden ingezien) wordt door ambtelijk secretarissen in een afsprakenjournaal weergegeven wat er is afgesproken, door wie en met welke argumenten. Daarnaast wordt in afsprakenjournaals ook de datum (en soms ook het precieze tijdstip) van de beslissing genoemd. Hierdoor kunnen, zoals PVOV heeft voorgesteld, ‘in real time’ de gemaakte afspraken worden gevolgd. De vraag die onbeantwoord blijft, is wat er gedaan wordt met de argumenten in de VKL die niet tot bepaalde afspraken hebben geleid (en daarmee niet in het afsprakenjournaal worden genoteerd). Ook de argumenten voor niet genomen beslissingen kunnen van belang zijn voor hoe de besluitvorming in een TGO tot stand is gekomen, ook in het licht van het inzichtelijk kunnen maken van de besluitvorming, het kunnen bijsturen en reconstrueren van de besluitvorming en het voorkomen van tunnelvisie.

De ambtelijk secretaris maakt notulen van de briefing. Dat komt in een gespreksverslag dat voor iedereen beschikbaar is. De afspraken uit het VKL-overleg komen te staan in het afsprakenjournaal. Daarin staat duidelijk de afspraak, de argumentatie en wie actie moet nemen. (Veldwerk-aantekeningen, gesprek met ambtelijk secretaris, politie-eenheid A)

Afsprakenjournaal is ingevuld volgens het format in Summ-IT.<sup>46</sup> Opgeschreven wordt: 1. Besloten door. 2. Argumenten voor beslissing. 3. Feitelijke afspraken. Van het VKL-overleg wordt een verslag gemaakt. Elk besluit wordt in dit verslag genummerd. Het nummer van het besluit komt overeen met het nummer in het afsprakenjournaal. (Veldwerk-aantekeningen, gesprek met ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

46 Summ-IT is een politieregistratiesysteem voor de opsporing. Dit systeem is de opvolger van Basis Voorziening Opsporing (BVO).

‘Ik probeer dan ook wel echt als ik tijdens een VKL overleg zit... dan maak ik een algemeen verslag. Maar dan probeer ik er wel telkens uit te filteren wat de afspraak is, wat de aanleiding daarvoor is, wat de argumenten zijn en wat dan het besluit is en wie dat dan moet gaan uitvoeren. En zo probeer ik dat dan. De beslissingen die ik op dat moment belangrijk vind, die noteer ik allemaal.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Hoewel over het algemeen dezelfde opzet (‘besloten door’, ‘argument voor beslissing’, ‘feitelijke afspraak’) bij het opstellen van het afsprakenjournaal wordt gehanteerd, is er in de praktijk variatie zichtbaar in de systemen en de bijbehorende formats die daarvoor gebruikt worden. In politie-eenheid A bestond hier veel onduidelijkheid over. Dit resulteerde in afsprakenjournaals die van elkaar afweken. Voor een ambtelijk secretaris die voor het eerst het afsprakenjournaal moest opstellen, was er als gevolg daarvan onzekerheid over hoe het afsprakenjournaal eruit moest komen te zien. Uiteindelijk resulteerde dat in een afsprakenjournaal waarin minder helder de gemaakte afspraken, de bijbehorende argumenten en door wie werd besloten, werden uiteengezet.

‘Ik zat in dat TGO en [vroeg]: “Hoe moet dat journaal bijgehouden worden?” Hij zegt: “Een aantal mogelijkheden. Je kan Access gebruiken, een Office-programma, alleen wordt dat niet ondersteund, dus mogen wij het niet meer gebruiken. Dan is er een Word-document met een bepaald format of je kunt het op z’n janboerenfluitjes doen.” In het afsprakenjournaal moet in elk geval terugkomen wat er afgesproken is en wie er verantwoordelijk voor is, dus hij had een heel eenvoudig documentje voor me. Alleen, het functioneert niet goed, zo’n documentje. Dus we hebben de vorige keer in het overleg gevraagd van: “Zorg dat er één format komt dat alle vijftien ambtelijk secretarissen gaan gebruiken, het liefst landelijk ingevoerd.” Dat je op het moment dat je aan een TGO begint niet moet gaan verzinnen hoe je je journaal bij gaat houden.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid A)

Het afsprakenjournaal is voor teamleiders, net als voor officieren van justitie, een belangrijk naslagwerk om te kunnen zien hoe een beslissing tot stand is gekomen en ook om overzicht te houden over de besluitvorming tijdens een TGO. Ook geeft het teamleiders de mogelijkheid om achteraf te kijken of gemaakte afspraken zijn uitgevoerd. Voor een volgend VKL-overleg wordt dan gekeken welke afspraken zijn uitgevoerd en welke nog openstaan. Aan het begin van het VKL-overleg komen deze afspraken terug en worden ze met de aanwezige VKL-leden besproken. Twee teamleiders hebben hun omgang met het afsprakenjournaal als volgt verwoord:

[Heeft u het afsprakenjournaal als een soort back-up?] ‘Ja, voor hoe uiteindelijk de beslissing totstandgekomen is en, wat ik zelf ook heel prettig vind, als je iets afspreekt van: “Dit gaan we doen, dat gaan we doen, dit gaan we doen.” En hoe kan ik nou heel snel een overzicht hebben van wat we afgesproken hebben? Dat ik ook nog na kan lopen van: “Hé, jij hebt afgesproken dat je zou zorgen dat je team dat zou gaan doen, maar hoe ziet het er uit? Ik heb het nog niet gezien.” Dat zijn eigenlijk drie producten waar je dan behoefte aan hebt en waar we nog zoekende zijn hoe je dat nou het beste doet.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

[Hoe heeft u gedurende TGO X gebruikgemaakt van het afsprakenjournaal?] ‘Wat ik deed was voor het eerstvolgende VKL-overleg terugkijken van: “Wat hebben we in het vorige overleg afgesproken? En is dat ook uitgezet?” Dus in die zin doe je er een controleslag op. Voor de rest is het ook voor het geval gegevens nodig zijn, maar dus ook van: “Oké, dit hebben we gisteren afgesproken, dus vandaag even kijken hoe het is.” En soms kom je erachter dat iets nog niet gebeurd is. Hebben we het gisteren afgesproken, laten we het dan ook vooral doen.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

Bij het monitoren of de afspraken uit het afsprakenjournaal worden nagekomen en worden uitgevoerd, speelt de ambtelijk secretaris een belangrijke rol. Er zijn ambtelijk secretarissen die zelf deze rol nadrukkelijk oppakken door bijvoorbeeld alle openstaande afspraken voorafgaand aan een VKL-overleg naar de coördinatoren te sturen. Tijdens het VKL-overleg worden deze openstaande afspraken dan besproken. Ook zijn er teamleiders die de ambtelijk secretaris deze monitorende rol nadrukkelijk toewijzen. Hier wordt het door de coördinatoren geaccepteerd dat een ambtelijk secretaris hen aanspreekt op het afronden van bepaalde afspraken. Andere teamleiders houden het monitoren van afspraken soms in eigen hand. De ambtelijk secretaris wordt dan als ‘*achtervang*’ van de teamleider gezien.

‘Ik had zeg maar een afsprakenlijst, daarin had ik de openstaande opdrachten. En elke keer voor de nieuwe VKL printte ik alle openstaande opdrachten uit en die stuurde ik ook voor de VKL naar alle coördinatoren. “Dit is de agenda van de volgende keer. Zorg dat je het gedaan hebt.” En dan kwamen we daar tijdens die VKL op terug. En heel vaak kwam het voor: “Ja, dat hebben we nog niet gedaan, daar hebben we nog geen informatie op terug.” Ja, dan bleef die gewoon openstaan. Zo werkte ik. En dat gaf ook structuur aan de vergadering.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

[Hoe maakt u als teamleider gebruik van dat afsprakenjournaal? ‘[Ik laat me] daarin wel leiden door de ambtelijk secretaris. Meestal is dat ook een

standaardpunt bij het VKL-overleg: Wat hebben we nog openstaan? Vaak geef ik de ambtelijk secretarissen ook echt de vrijheid en de VKL-leden hier accepteren dat ook van de ambtelijk secretaris. Daar hoor ik ook wel eens andere geluiden over, maar ik bedoel, ze zijn gewoon aanspreekbaar dat ze zeggen van: “Hé, hoe is dat eigenlijk afgerond” en dan spreek ik meestal af met die ambtelijk secretaris van: “Daar waar jij denkt nu gaat het wringen, dan nemen we het gewoon door op de eerstvolgende VKL.” (Teamleider, politie-eenheid B)

[De monitoring of de afspraken zijn nagekomen, doet u dat zelf of heeft de ambtelijk secretaris daar de leiding?] ‘Nee, dat doe ik zelf, maar het is wel zo, dat dit ook persoonsafhankelijk is. Dat ook als er een keer wat was, ik wel zei: “Let even op.” In die zin was [de ambtelijk secretaris] wel mijn achtervang daarin.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

De teamleiders die openstaan voor de rol van de ambtelijk secretaris, zien de ambtelijk secretaris als een persoon die kritisch moet zijn richting de VKL ten aanzien van genomen besluiten. De taak van de ambtelijk secretaris gaat in hun ogen verder dan het maken van notulen. Juist ten opzichte van de VKL kunnen ambtelijk secretarissen iets inbrengen omdat zij (vanuit hun studieachtergrond) vaak een andere invalshoek hebben dan de VKL-coördinatoren. Wel zou het ook afhangen van de opstelling van de teamleiders zelf, in hoeverre een ambtelijk secretaris de ruimte krijgt om een kritische en monitorenrol tijdens een TGO in te nemen. Er zijn teamleiders die minder ruimte aan de ambtelijk secretaris geven. Hierbij is het de vraag of ambtelijk secretarissen hun rol, zoals in PVOV beschreven, afdoende kunnen vervullen. Vanuit deze rol zou de ambtelijk secretaris juist de teamleider moeten ondersteunen als het gaat om het bewaken van de consistentie van gemaakte afspraken en beslissingen door de VKL. Deze consistentie in de besluitvorming is vooral van belang om te voorkomen dat tunnelvisie ontstaat. Twee teamleiders en een ambtelijk secretaris verwoorden de rol van de ambtelijk secretaris als volgt:

‘Kijk, voor mij gaat een ambtelijk secretaris verder dan ambtelijk secretaresse, om het zo maar te noemen. Natuurlijk gaat het om de kwaliteit van de verslaglegging, maar ik vraag ze altijd echt om heel kritisch te zijn op de kwaliteit van de besluitvorming. Niet alleen hoe we het vastleggen, maar ook hoe we het doen. Ik vraag ook altijd aan hen: “Reflecteer kritisch over hoe ik zelf leiding geef aan het besluitvormingsproces binnen de VKL of binnen het hele TGO.” (Teamleider, politie-eenheid B)

‘Wat ik niet vind is dat ze moeten verworden tot de “tikgeit” van de teamleider, dat vind ik echt flauwekul. In de kritische fase kunnen zij wel heel snel werken. Ze zijn natuurlijk ontzettend snel in het maken van een ver-

taling “Hoe zet ik dat op papier?” In het begin zijn ze daar erg druk mee. Wat ik dan vervolgens doe is dat ik ook wil dat ze erop terugkomen in de VKL, dat ze ook wel eens een kritische vraag stellen over dat besluit; daar mogen ze wat mij betreft wel kritisch over zijn. Ze hebben vaak een andere invalshoek dan de VKL en ik wil ook dat ze dat roepen. Dat ze mensen ook aanspreken, dat ze meedenken in de agendavoorbereiding voor het volgende VKL-overleg, dus gewoon administratief. De vraag is of dat op het niveau van een recherchekundige moet zitten, maar ze kunnen het wel sneller dan de gemiddelde, dat is gewoon zo.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘Ik denk dat het wel van de teamleider afhangt hoe je je inzet. En ik denk dat het voor een deel ook weer afhangt van het persoonlijke contact. Als het klikt dan deel je meer, dan als je niet klikt. [Zie je ook verschil in de ruimte die een teamleider geeft aan een ambtelijk secretaris?] Kijk in dat opzicht heb ik met andere mensen gesproken en ook wel van mensen begrepen dat er ook teamleiders zijn, ik heb dat zelf niet zo ervaren, die veel meer alles zelf willen doen en voor wie de recherchekundige eigenlijk meer een last is. Ik heb dat zelf niet zo ervaren.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

Niet voor iedere ambtelijk secretaris is het makkelijk om bij te dragen aan de reflectie op en het monitoren van genomen beslissingen. Zo vertelde een ambtelijk secretaris uit ervaring dat eigen opmerkingen en vragen tijdens een TGO niet altijd werden begrepen. Aan het einde van het onderzoek ontstond er meer begrip voor de wijze waarop de ambtelijk secretaris teamleden aan het denken heeft gezet over het onderzoek. Ondanks dat ambtelijk secretarissen het soms moeilijk kunnen hebben, zien zij voor zichzelf wel een taak weggelegd in de kritische reflectie richting de VKL en meer specifiek de teamleider. Van belang daarbij is dat ambtelijk secretarissen gedurende het opsporingsonderzoek op de hoogte blijven van de inhoud van de zaak.

‘Als ik nog kijk naar mijn rol in TGO X en Y heb ik op een gegeven moment achteraf gehoord: “In het begin vonden wij dat je toch allemaal rare ideeën had en toen dachten we ook wat moeten we daar nou mee.” Maar uiteindelijk zijn ze het gaan waarderen en [zagen] ze ook de meerwaarde ervan in. En soms zeggen ze wel: “Dan kan je domme vragen stellen en dan weten we wel [...] dat je het vraagt voor die reflectie en beslissing vast te leggen.” En dan denk ik: “Ik vind dat helemaal geen domme vragen.” Dat verschil heb ik wel gemerkt van het begin van een TGO tot het eind van een TGO. [...] Die feedback kreeg ik wel terug dat ik ze aan het denken heb gezet. [...] Ik laat ook horen wat ik ervan vind. En ik geef gewoon mijn mening tijdens de VKL. En ik probeer gewoon zoveel mogelijk aanwezig te zijn in het team. Om te kijken wat er speelt, om bij te lezen. Want als je

niet op de hoogte bent van het onderzoek kan je ook niet reflecteren.’  
(Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

‘In TGO Y was ik er sowieso voor de vastlegging van de VKL-overleggen. Daarnaast heb ik de verslagen gemaakt. Ik heb kritisch gespiegeld met de teamleider over zowel de inhoud van de zaak, als ook de personele bezetting. Dus ook het personele plaatje zijn we ook wel over in gesprek geweest. En hebben we ook dingen gezien. En daarnaast ben ik af en toe gevraagd om gewoon dingen uit te zoeken. Als er juridische dingen lagen die uitgezocht moesten worden, dan kwam dat ook bij mij.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

Om goed te kunnen reflecteren op de genomen besluiten is de nabijheid tot de teamleider van belang. Soms is het ‘*lijntje*’ tussen de ambtelijk secretaris en de teamleider heel kort. Zo heeft een ambtelijk secretaris ervaren dat in het begin van een TGO er veelvuldig contact was met de teamleider. De ambtelijk secretaris zag zichzelf als ‘*schaduw*’ van het teamleider. Belangrijk daarbij is dat de teamleider de ambtelijk secretaris blijft informeren over het onderzoek. Daarvoor is het nodig dat de ambtelijk secretaris en de teamleider in elkaars nabijheid blijven, juist om als sparringpartner van de teamleider te kunnen fungeren. In de praktijk lukt het ambtelijk secretarissen echter niet altijd om de rol van sparringpartner in te nemen. Soms moeten ambtelijk secretarissen ‘*momenten prikken*’ om met de teamleider te overleggen.

[Zat jij op de kamer van de teamleider?] ‘Ja, en dat vond ik heel prettig. Bij de teamleider en de tactisch analist. En we hadden een heel kort lijntje. En het voordeel vond ik ook, zeker de eerste week, daarna werd het minder. Ik heb permanent meegeschreven. Constant meegeschreven wat er gebeurde. En ik was gewoon een schaduw van de teamleider en ik spiegelde ook gewoon heel veel met hem, en ook gewoon heel veel vastleggen. [...] Zodat we goed wisten hoe dingen nou liepen. Ik merkte, richting het einde toen zaten we niet meer bij elkaar. En dan word je ook veel minder geïnformeerd. En dan kan je je rol ook veel minder uitvoeren. Want als jij mij niet informeert, leg ik het sowieso niet vast. Dat is deel één. En deel twee is je kan niet meedenken.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

‘Ik moet ook zeggen, om te sparren met [de teamleider] moest ik ook echt momenten prikken, omdat hij ook weer met andere dingen bezig was. Dat is weleens het lastige. Ik moest er ook echt voor zorgen dat ik tijdens het VKL-overleg wist hoe de vork in de steel stak en dat ik ook zei van volgens mij moeten we hier nog eens over nadenken, want nu loopt het zus en zo, en volgens mij moeten we de andere kant bekijken. En dan deed ik dat tijdens het VKL-overleg. Soms besprak ik het VKL-overleg ook van tevoren voor met [de teamleider]. Of ik deed dat gewoon met de coördi-

nator algemene tactiek. Hij heeft dan de dagelijkse leiding, dus dan gaf ik mijn bedenkingen aan hem. Dus die lijntjes met de coördinator algemene tactiek waren wel kort. Ik denk dat dat wel de algemene reflectie ten goede komt.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

De ambtelijk secretaris kan bij de besluitvorming binnen een TGO een belangrijke rol vervullen als het gaat om het vastleggen en monitoren van, en de reflectie op, gemaakte afspraken in de VKL. Of de ambtelijk secretaris deze rol als zodanig kan vervullen is afhankelijk van hoe de teamleider de ambtelijk secretaris binnen zijn team positioneert. De ruimte die de ambtelijk secretaris al dan niet krijgt, is bepalend voor de vraag of de ambtelijk secretaris als een ‘luis in de pels’ kan optreden richting de VKL. Deze rol is ook van belang in het voorkomen van tunnelvisie. Tegelijkertijd heeft het samenstellen van het afsprakenjournaal door de ambtelijk secretaris een belangrijke functie als het gaat om het creëren van mogelijkheden voor het bijstellen en reconstrueren van de besluitvorming. Bij de verslaglegging zou oog moeten zijn voor argumenten die uiteindelijk niet tot besluiten leiden, omdat ook zij inzicht kunnen geven in hoe bepaalde besluitvorming tot stand is gekomen. Hieruit is niet alleen af te leiden hoe een bepaalde focus in het onderzoek is ontstaan, maar ook waar mogelijk een ‘verkeerde tunnel’ in het onderzoek wordt gekozen. Het afsprakenjournaal blijft uiteindelijk vooral een belangrijk naslagwerk voor zowel teamleiders, coördinatoren en officieren. Het bijhouden van het OM-journaal wordt mede door de gebruikersonvriendelijkheid van het systeem door officieren als lastig ervaren.

#### **8.1.4 Binding met de VKU**

De besluitvorming tijdens een TGO vindt plaats binnen de VKL. De leden van de VKU zijn in principe niet betrokken bij dit besluitvormingsproces. Na de invoering van PVOV werd in de drie politie-eenheden door leden van de VKU een scheiding tussen de VKL en de VKU ervaren. Door het VKL-overleg kon bij leden van de VKU het gevoel ontstaan dat zij er niet meer bij hoorden. Soms moesten de leden van de VKU lang wachten op de besluitvorming uit de VKL. Ook konden zij minder invloed uitoefenen op de besluitvorming binnen TGO’s. Als gevolg hiervan ontstond er weleens weerstand tegen de VKL en de besluiten die er werden genomen.

‘Er was [voor PVOV] geen scheiding tussen leiding en medewerkers. Die is bij PVOV eigenlijk meer gekomen. Daarvoor had je gewoon de ochtend-briefing en aan de eind van de dag soms nog een keer; wat hebben we vandaag gerealiseerd en wat moeten we nog. Dat was een gezamenlijk gebeuren. Dus alle leden hadden evenveel inbreng en juist door PVOV werd dat een klein beetje de nek omgedraaid doordat je een VKL kreeg die gescheiden van de VKU overleg voerde. Waardoor de VKU-leden het

gevoel kregen wij horen er niet meer bij, wij zijn alleen nog maar uitzendkracht.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C)

[Hoe zag dat er hier uit met de verhouding tussen VKU en VKL?] ‘Daar was wat meer afstand. [...] Toen wij eenmaal begonnen, ging het in het begin heel strak en op een gegeven moment ging er een teamleider weg die heel erg van het strakke was. Daarna is het iets losser geworden en konden de collega’s wat meer tegengas en tegenwoord geven, maar er is hier altijd een duidelijke scheiding geweest tussen VKL en VKU.’ (Dossiermaker, politie-eenheid B)

‘Ik ben er in het begin niet bij geweest, bij de eerste TGO’s, maar ik heb wel gehoord dat het in het begin niet goed is gegaan. Dat mensen inderdaad lang moeten wachten, dat ze dingen moeten gaan uitzoeken waar ze niet achter staan. Dus dat levert weerstand op. Maar ik denk dat het grootste probleem is dat je een stukje autonomie hebt weggehaald met de komst van de VKL. De VKU heeft in het begin en ook daarna denk ik nog steeds minder beslissingskracht. De mensen die normaal de onderzoeksrichting konden bepalen door direct invloed uit te oefenen op de teamleider, omdat zij in het team zaten, ja dat is nu wel minder. En dan zou ik misschien ook wel weerstand hebben. Dus die autonomie, is wel minder, omdat zij niet meer aan de voorkant direct bij de beslissingen zitten. Hoewel in ons TGO konden de collega’s wel direct input leveren en daarmee in de VKL. Maar je zit er niet direct bij. Dat wel.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Binnen de huidige TGO’s wordt door leden van de VKL getracht een betere verbinding met de leden van de VKU te leggen. Door briefings en debriefings te organiseren, door reflectiemogelijkheden te bieden (zie ook paragraaf 9.1) en door de eigen vergadertijd zo veel mogelijk te beperken, wordt geprobeerd de VKU meer te betrekken bij een TGO. Ook het terugkoppelen van besluitvorming uit het VKL-overleg aan de VKU hoort hierbij.

De coördinator algemene tactiek is van mening dat iedereen zoveel mogelijk op de hoogte moet worden gebracht van het onderzoek. Sluit de VKU niet uit. Zes of zeven jaar geleden zijn we met TGO’s begonnen. Bij het eerste TGO zat de VKU te wachten. Toen is de vergadertijd ingeperkt. In het begin was er vanuit de VKU een enorme aversie tegen de VKL en de structuur. De VKL zat te vergaderen. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met coördinator algemene tactiek, politie-eenheid C)

[Hoe hebben jullie die verbinding tussen VKL en VKU gelegd?] ‘Door weliswaar nog steeds VKL en VKU te hebben, maar gewoon de VKU strak te betrekken bij wat er gebeurde. Door iedere dag gewoon die



reflectiemogelijkheden te bieden, niet alleen 's ochtends bij dat moment van samenkomst, maar ook door de dag heen.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid C)

[Zeker in een hectische fase komt de VKL veelvuldig bij elkaar. Heb je dan soms niet het gevoel dat de VKL ten opzichte van de VKU op afstand staat?] 'Ja, dat risico zit er wel in. Dat moet je wel beperken. In sommige TGO's heb ik wel gedaan dat we een briefing deden en een debriefing. Dus de eerste drie, vier dagen gewoon een briefing en een debriefing. Waardoor je dus het hele team op vlieghoogte houdt.' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Wat we bijvoorbeeld in [TGO X en Y] hebben gedaan, is dat elke keer dat we VKL-overleg hadden, heb ik datgene waar we het over hadden in de VKL, dat heb ik de volgende dag bij de briefing teruggekoppeld. Ik heb gevraagd wat ze ervan vonden. Ook voordat ik naar een VKL ging heb ik altijd nog gevraagd, hebben jullie nog input. Om zo zeg maar die samenwerking te bereiken. En ik kreeg ook dat mensen dingen mij kwamen vragen. Dan merk ik wel dat ze me weten te vinden.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Toch zijn er ook beperkingen in de mate waarin de VKL de leden van de VKU op de hoogte kan houden. Een teamleider geeft aan dat de samenstelling van de VKU gedurende een TGO gewijzigd kan worden. Bovendien kost het brieven en debrieven veel tijd, zeker in een hectische fase van een onderzoek. Ook neemt het VKL-overleg in de eerste fase van een onderzoek vaak veel tijd in beslag. In met name de hectische fase kan het moeilijk zijn om een goede balans te vinden tussen enerzijds het op de hoogte brengen van de VKU-leden en anderzijds de langdurige besluitvorming in VKL-overleggen. Op de werkvloer wordt in het kader van de langdurige besluitvorming van de VKL weleens gesproken over het *'Mexicaanse leger'* dat moet vergaderen.

'De kunst is wel, dat kan je doen als je constant hetzelfde team hebt. En wat je nu ziet met de werkwijze is dat uit alle hoeken en gaten de mensen komen en dat je zomaar de volgende dag weer andere mensen hebt. Dus dat maakt het wel lastig. En, het is een keus, want het kost je wel tijd. Want een briefing kost je in de eerste dagen zomaar een uur, en een debriefing ook. Dus dan ben je twee uur op een dag kwijt aan brieven en debrieven. Nog los van je VKL-overleg, dat zomaar op de eerste dagen, laten we zeggen, twee uur duurt. Dus dan ben je alleen al als VKL vier uur tijd kwijt aan overleg. Los van de werkzaamheden, het bijlezen en ga zo maar door. Ja, hoe je dat moet doen, juist niet op afstand komen, zo min mogelijk overleggen. Maar ja, er moeten wel besluiten worden genomen.' (Teamleider, politie-eenheid B)

In de nieuwe TGO-structuur wordt vooral vergaderd. De briefing, het VKL-overleg. Vooral in de hectische fase ben je al blij dat je werkopdrachten kunt uitzetten, want het ‘Mexicaanse leger’ is aan het vergaderen. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met coördinatoren algemene en bijzondere tactiek, politie-eenheid B)

De binding tussen de VKL en VKU speelt uiteindelijk ook een rol als het gaat om de reflectie op de werkvloer (zie ook paragraaf 9.1). Volgens PVOV is het van belang dat tussen de niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) reflectie plaatsvindt (Politie et al., 2005, p. 18). De reflectie op de werkvloer tussen het operationele en het tactische niveau kan alleen aanwezig zijn als er een bepaalde binding aanwezig is tussen VKL en VKU en de VKU ook op de hoogte is van de stand van zaken in het onderzoek. Door de soms langdurige besluitvorming binnen de VKL, de personele wisselingen binnen de VKU en de tijd die het kost om te brieven en debrieven is het in een hectische fase van een onderzoek lastig om de VKU volledig te informeren over het onderzoek. Door de vergadertijd te beperken, briefings te houden en reflectiemogelijkheden te bieden, wordt door de teamleiding getracht om binding te houden met de VKU.

## **8.2 Het stuurploegoverleg**

Naast de besluitvorming binnen het VKL-overleg worden ook door de stuurploeg besluiten genomen over TGO's. De stuurploeg bestaat uit het strategisch management van politie en OM met onder meer de rechercheofficier en een lid van de korpsleiding (Politie et al., 2005, p. 27-28). De stuurploeg geeft de opdracht om een TGO te starten (Politie et al., 2005, p. 14). Als uitgangspunt voor het starten van een TGO wordt het TGO-criterium genomen. In deze paragraaf wordt als eerste besproken wat het gebruik van dit criterium betekent voor hoe in de praktijk wordt besloten om al dan niet een TGO te starten (paragraaf 8.2.1). Heel specifiek wordt daarbij ingegaan op de terminologie van 'maatschappelijke impact' en 'ondubbelzinnig daderschap' zoals dat in het TGO-criterium wordt verwoord. Ook wordt bekeken wanneer een zaak 'net wel' of 'net niet' als een TGO wordt beschouwd. Vervolgens wordt in deze paragraaf gekeken hoe de stuurploeg zicht houdt op de voortgang van een TGO (paragraaf 8.2.2). Vanuit de teamleiding dienen projectplannen en voortgangsrapportages opgesteld te worden die in het stuurploegoverleg worden besproken. Uiteindelijk worden op basis van deze voortgangsrapportages beslissingen genomen door de stuurploeg, die van invloed zijn op hoe het TGO-team verder gaat met het opsporingsonderzoek (paragraaf 8.2.3). De vraag daarbij is hoe de stuurploeg het opsporingsteam aanstuurt. Waar kijkt de stuurploeg naar als het gaat om de voortgang van

een TGO? En in hoeverre speelt de beschikbare researchcapaciteit een rol in de besluitvorming over TGO's?

### 8.2.1 *Het TGO-criterium*

Volgens het TGO-criterium is er sprake van een TGO-waardig onderzoek als er sprake is van 'een kapitaal misdrijf met de typering (mogelijk) opzettelijk levensdelict, zeer ernstig zedendelict, brandstichting met ernstige gevolgen, gijzeling, ontvoering en andere misdrijven tegen de lichamelijke integriteit waarop een strafbedreiging van 12 jaar gevangenisstraf of meer staat en met een (te verwachten) grote maatschappelijke impact'. Bovendien, zo stelt het criterium, hoeft een TGO niet te worden ingesteld indien 'ondubbelzinnig daderschap kan worden vastgesteld' (Politie et al., 2006b, p. 49). Hoewel deze definitie eenduidig lijkt en ook een bepaalde grens stelt aan wanneer wel en niet een TGO moet worden ingesteld, kan dit in de praktijk discussies opleveren. Discussies over het al dan niet opstarten van een TGO doen zich bijvoorbeeld voor bij de beoordeling van een gewelddadig misdrijf dat niet geleid heeft tot het overlijden van het slachtoffer. Zo vertelt een rechercheofficier hoe een mislukte liquidatie kan leiden tot meningsverschillen tussen politie en OM als het gaat om het al dan niet starten van een TGO. In de besluitvorming hierover spelen daarbij de context waarin de mislukte liquidatie plaatsvond (er was in dit verband al eerder een persoon geliquideerd) als ook de beschikbare researchcapaciteit (er liepen op dat moment al veel andere TGO's) een rol.

'Het voorbeeld heb ik gehad met het instellen van een TGO: Ja of nee. Want dat voldeed minder aan één van de criteria. Het was namelijk dat de moordaanslag mislukt was. [...] [En daarvoor] was al een crimineel geliquideerd. Wij vonden dat je die zaak ook in dat grotere geheel moest zien. Dan vonden wij die zaak TGO-waardig. En de politie vond van niet. Er liepen ook wel veel TGO's op dat moment en [de politie] ging echt wel een nijpend probleem krijgen. En [zij] konden wel heel strak gaan zitten: "Maar ja, er is niet iemand overleden. Waarom moet dit nou per se een TGO worden?" Ja, daar hebben wij behoorlijk van mening verschild. En ja, uiteindelijk ben je gezaghebbend OM, en geeft onze wens de doorslag.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

De beoordeling door de stuurploeg of een zaak TGO-waardig is, hangt bovendien af van de maatschappelijke impact van een zaak. Een uit de hand gelopen inbraak waarbij een bewoner ernstig gewond raakte maar niet overleed, kan een TGO worden als de zaak maatschappelijke onrust veroorzaakt. Tegelijkertijd zou de zaak zonder deze maatschappelijke onrust waarschijnlijk gewoon door een woninginbrakenteam zijn opgepakt, ook omdat het slachtoffer niet is overleden. Hier tegenover staan zaken waarbij het slachtoffer van

een misdrijf wel is overleden, maar waar desondanks geen TGO wordt gestart. Omstandigheden rond het vinden van het lijk en het ontbreken van een maatschappelijke impact kunnen ertoe leiden dat wordt besloten niet een heel team op te roepen.

‘Ik heb bijvoorbeeld in een ander TGO, dat is een TGO geworden wat net niet aan de TGO-eisen voldoet. Het is een [bejaarde] vrouw die in haar woning [is toegetakeld]. [...] Nou, zij leeft nog, maar wel op een heel moeizame manier. Het is een inbreker geweest, en die is overlopen. Normaal gesproken zou dat onder een gewoon WIT-onderzoek<sup>47</sup> vallen, maar wel heftig. Hier hebben we voor gekozen, gezien de media, dit kan wel heel heftig kan worden. We gaan er toch een TGO van maken.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Het lijkt dat wij in het water hebben gevonden, heeft er drie weken gelegen. Waarschijnlijk is dat niet de plaats delict. Er staan geen huizen in de buurt dus ook het buurtonderzoek is heel beperkt. Dan gaat de teamleider ter plaatse, en de forensische opsporing gaat daar onderzoek doen. Er is ook gedoken. [...] We hebben nu aan de voorkant met dat waterlijk gezegd, maar hier valt zo weinig werk te doen, hier ga ik echt niet het hele TGO voor oproepen. En ook omdat de druk er niet was het moet onmiddellijk starten. TGO-teamleider ga maar nadenken hoeveel rechercheurs je nodig hebt, dit gaan we dus echt niet doen. Maar kijk, bij heel veel TGO's, als er iemand op straat ligt, dan druk je op de knop.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid A).

Het besluit om al dan niet een TGO op te starten heeft consequenties voor hoe het rechercheonderzoek uiteindelijk plaats gaat vinden. Gebeurt dit binnen een TGO, dan is er een team beschikbaar met teamleider, coördinatoren, ambtelijk secretaris, analisten, dossiermaker, tactisch rechercheurs etc. Wordt echter besloten geen TGO op te starten, dan zal het onderzoek elders worden ondergebracht, met vaak een kleinere bezetting op de zaak. Dit kan uiteindelijk in de opstartfase van een opsporingsonderzoek een belangrijk verschil betekenen tussen bijvoorbeeld het wel en niet kunnen verzamelen van ‘vluchtige gegevens’, zoals camerabeelden, mastgegevens en telefoongegevens. De keuze om wel of niet een TGO op te starten kan daarmee consequenties hebben voor de uitkomsten van het rechercheonderzoek en de doorlooptijd van een onderzoek.

De teamleider begrijpt waarom er een criterium voor TGO's geldt. ‘Waar leg je anders de grens?’ Hij noemt ook het voorbeeld van een steekpartij. Als daarbij iemand gedood wordt, is het een TGO. Maar als het slachtoffer het net overleeft, en vier weken later overlijdt, is het geen TGO. ‘Je bent

47 WIT staat voor Woninginbrakenteam.

dan wel al je vluchtige data kwijt.’ (Veldwerkaantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

Een ander punt dat tot discussie kan leiden, vormt de uitleg die gegeven wordt aan de terminologie ‘ondubbelzinnig daderschap’. Als er sprake is van ondubbelzinnig daderschap, hoeft volgens het TGO-criterium geen TGO te worden opgestart. Op het moment dat er veel daderindicaties zijn, kan in de praktijk besloten worden om ook in geval van een moord geen TGO te starten. Tegelijkertijd schuilt er in het besluit om geen TGO op te starten op grond van ‘ondubbelzinnig daderschap’ ook een gevaar. Ook bij veel daderindicaties blijft het noodzakelijk kritisch te kijken naar mogelijke alternatieven. De gedachte ‘*we hebben de dader*’ of ‘*we hebben de verdachte*’ kan tunnelvisie in de hand werken.

‘We hebben [hier] heel wat moorden gehad, nog niet zo heel lang geleden, waarop we helemaal geen TGO gestart zijn, omdat er zo veel daderindicatie was. En dan moet je niet in de valkuil stappen dat je meteen roept: “Ha, we hebben de dader.” Je moet altijd kritisch blijven of je wel de goede hebt zitten. Je mag niet verkokeren. Dan is er zo veel informatie dat we zeggen dat we zo’n grootschalig team niet nodig hebben, maar we moeten er wel voor zorgen dat we niet meteen wegduiken en de zaak denken op te lossen, terwijl het niet zo is. Is dat niet het geval dan beginnen we een TGO en dan gaan we die hele cyclus doorlopen.’ (Recherche-officier, arrondissementsparket A)

De criteria om te bepalen of iets wel of geen TGO is, zijn subjectief, volgens de teamleider. Neem nu ondubbelzinnig daderschap. Onbegrijpelijk vindt de teamleider als er gezegd wordt: ‘We hebben een verdachte, oh dan wordt het geen TGO.’ Dat is volgens hem de ultieme vorm van tunnelvisie. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid C)

Uiteindelijk mag het begrip ‘ondubbelzinnig daderschap’ niet worden verward met ‘*er is een aangehouden verdachte*’. Zeker als bij aanvang van een onderzoek een verdachte in beeld is, is volgens een teamleider het gevaar op tunnelvisie het grootst. Dit omdat er op dat moment nog geen uitgebreid rechercheonderzoek is geweest, waarin andere alternatieve scenario’s naar voren zijn gekomen. Dit maakt dat het criterium ‘ondubbelzinnig daderschap’ bij het besluit om wel of niet een TGO op te starten kritisch moet worden bekeken.

‘Daar zit ook gelijk het kritische punt, van je kan wel op dag één al een verdachte hebben. Maar dan heb je het over de verdachte. [...] Dat ondubbelzinnig daderschap, dat begrip mag je in die besluitvorming ook niet

verwarren met er is een verdachte. Of is er een aangehouden verdachte. Er is nu ook een TGO, er zit een verdachte binnen, en het zal allemaal wel, maar zolang er verschillende scenario's mogelijk zijn, blijft het tunnelvisiegevaar staan. Sterker nog, hoe eerder je je verdachte hebt hoe eerder dat gevaar bestaat. [...] Dat zou maar zo eens kunnen zijn dat het criterium ondubbelzinnig daderschap en het gevaar van tunnelvisie waar PVOV eigenlijk voor geschreven is, dat dat daar gewoon keihard aan de orde is.' (Teamleider, politie-eenheid C)

De mate waarin er sprake is van maatschappelijke impact of bepaalde daderindicaties, kan uiteindelijk het verschil betekenen tussen het wel of niet opstarten van een TGO. Het besluit hierover ligt bij de stuurploeg. Ook blijkt bij de besluitvorming door de stuurploeg de '*kansrijkheid*' van een onderzoek een rol te spelen. Een liquidatie waarbij niemand uit de omgeving van het slachtoffer iets wil zeggen over de zaak, kan vanwege de lage '*kansrijkheid*' van het oplossen van de zaak een lagere prioritering krijgen dan een bejaarde vrouw die in haar woning is vermoord.

'Het heeft te maken met kansrijkheid in je onderzoek, het heeft ook te maken met een prioritering. Een [bejaarde] dame die vermoord in [haar] woning wordt aangetroffen, dat gaat ons allen zeer aan, en daar moeten we veel meer op inzetten dan op een afrekening waarvan mensen zeggen: "Ik heb niks gezien." Terwijl ze erbij stonden. Ik heb wel eens cafés gehad waar twintig man op het toilet zaten, dan kwam ik daar ter plaatse en dat toilet was één meter bij één meter.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

'Dat is echt een voorbeeld van een criminele afrekening, van iemand met vele vijanden. Waar ook familieleden niet het achterste van hun tong laten zien, iedereen in de buurt bevraagd is ook niets wil zeggen. Ja, dan kun je daaraan gaan trekken en sleuren en dan is het voor mij de prioritering in die zaak weggefallen. En heb ik nog wel gezegd, analyseer het, en als er uit de analyse van de gegevens een heldere onderzoekslijn ontstaat, dan is het voor ons ook heel makkelijk om te zeggen als je weer in een wat luwere periode zit, wij gaan alsnog de zaak oppakken.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

Ondanks het TGO-criterium blijft het besluit van de stuurploeg over het al dan niet starten van een TGO in een bepaalde mate subjectief. De stuurploeg moet beoordelen wanneer er sprake is van maatschappelijke impact en wanneer er voldoende daderindicaties zijn. Ook speelt buiten het TGO-criterium de '*kansrijkheid*' van het oplossen van een zaak mee in de beoordeling van de TGO-status van een zaak. Of een zaak op basis van de beoordeling van de stuurploeg uiteindelijk wel of niet een TGO-status krijgt, is bepalend voor de

vraag of voor een zaak een TGO-raamwerk zal worden geformeerd. Aan dit raamwerk zijn bepaalde functies, rollen en opleidingen verbonden. Zaken die deze TGO-status niet krijgen, ontberen dit raamwerk en daarmee ook bepaalde instrumenten zoals deze in PVOV zijn omschreven, waaronder instrumenten die specifiek zijn bedoeld om tunnelvisie tegen te gaan.

### 8.2.2 *Zicht op voortgang van TGO*

Tijdens een TGO dienen de teamleider en de officier van justitie de stuurlploeg op de hoogte te houden van de voortgang van een TGO. Bij aanvang van een TGO wordt soms een projectplan opgesteld, soms wordt dit overgeslagen en volgt er in de beginfase een voortgangsrapportage. Als er een projectplan wordt opgesteld, gebeurt dit meestal in de eerste week na de start van een TGO. De voortgangsrapportages volgen meestal in een bepaalde frequentie die afhankelijk is van wanneer het stuurlploegoverleg plaatsvindt en de ruimte die het team krijgt van de stuurlploeg om onderzoek te doen en hierover te rapporteren. Dit kan variëren van twee tot zes weken waarin de stuurlploeg op de hoogte wil worden gebracht van het TGO-onderzoek op basis van voortgangsrapportages.

De teamleider heeft een week na het begin van het TGO een projectplan opgesteld. Dat projectplan is voorgelegd aan de regionale stuurlploeg. In het projectplan is onder meer de onderzoeksstrategie uiteengezet. De strategie volgt enerzijds de sporen en anderzijds de scenario's. Daarnaast zijn de tactieken uiteengezet: buurtonderzoek, telecom, internet, social media etc. Verder wordt aangegeven dat de vluchtige sporen snel moeten worden veiliggesteld. Vervolgens wordt de doorlooptijd beschreven. Voorlopig staat er een schatting in het projectplan van drie maanden. Zodra de teamleider een duidelijker beeld heeft dan geeft hij dat in de voortgangsrapportages aan. In het projectplan wordt ook ingegaan op de knelpunten in het onderzoek. Hier wordt onder meer ingegaan op moeilijkheden ten aanzien van het achterhalen van bepaalde gegevens. Bovendien wordt als knelpunt aangegeven dat voor de VKU vooral algemene rechercheurs zijn aangeleverd, en [dat als gevolg daarvan] een aantal specifieke competenties in het team [ontbreken]. (Veldwerkaantekeningen, inzage in projectplan en gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

In de voortgangsrapportage wordt een beschrijving gegeven van de onderzoeksrichtingen en de voorgenomen onderzoeksstrategieën. Daarnaast wordt aangegeven wat in het onderzoek al is gedaan en wat er tactisch nog moet gebeuren. Aan het einde van de voortgangsrapportage wordt er een voorstel gedaan aan de stuurlploeg om het TGO te verlengen tot aan het volgende stuurlploegoverleg. Ook wordt in de voortgangsrapportage een tabel weergegeven met het personeel dat tot nu toe voor

het TGO is ingezet. (Veldwerkaantekeningen, inzage in voortgangsrapportage, politie-eenheid A)

Bij het opstellen van de voortgangsrapportages heeft de teamleider meestal een centrale rol. Hoewel steeds vaker de ambtelijk secretaris hierin een rol krijgt, komt het voor dat het eerste projectplan of voortgangsverslag door de teamleider wordt geschreven. In de daaropvolgende voortgangsverslagen krijgt de ambtelijk secretaris vaak de rol om het verslag verder aan te vullen. Wel is het de teamleider die meekijkt of ook soms meeschrijft bij het opstellen van het verslag omdat hierin vaak de te volgen onderzoeksstrategie, de doorlooptijd en de in te zetten capaciteit moet worden uiteengezet. Het voortgangsverslag wordt, voordat het naar de stuurploeg gaat, altijd aan de officier voorgelegd. Uiteindelijk zal de stuurploeg op basis van de rapportage een besluit moeten nemen over de voortgang van het TGO.

[Is een ambtelijk secretaris ondersteunend richting de teamleider?]

'Ja, daar waar het gaat om het maken van projectplannen en voortgangsverslagen. Ik deed dat altijd zelf, maar daar ben ik een beetje van teruggekomen, in overleg met andere teamleiders. Laat vooral die mensen dat doen. Dat ben ik nu aan het doen en dan verrassen ze je met dat ze toch dingen goed kunnen opschrijven. Dat ze onze gedachten over strategie en tactiek best wel snel door hebben en dat vrij goed op papier zetten, waarbij uiteindelijk als dat product er is zegt van: "Joh, ga het maar maken" en dan check ik dat en stel ik daar vragen over.' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Nee, we hebben überhaupt geen projectplan gemaakt. Volgens mij. Of hebben we dat wel gedaan? Ik durf je het niet meer te zeggen. In het begin heeft dat de teamleider gedaan. En ook de voortgangsrapportages. En daarna heb ik gezegd: "Dat is mijn taak. Dus dat moet ik doen." Toen ben ik het gaan doen. Wel natuurlijk in samenwerking met de teamleider. Maar het kwam ook wel eens voor als ik geen tijd had, dat hij het dan deed. Het was een beetje in overleg. Maar in het begin deed de teamleider alles tot ik heb gezegd, volgens mij is dat ook de taak van de ambtelijk secretaris. Maar een projectplan heb ik in ieder geval niet gemaakt in het begin.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Voortgangsrapportages hebben als doel de stuurploeg op de hoogte te brengen van de stand van zaken van het onderzoek (wat is er gedaan?) en met welke onderzoeksstrategie en te gebruiken tactieken (wat er moet gebeuren?) men tot de oplossing van de zaak denkt te komen. Ook wordt in een voortgangsrapportage beschreven hoeveel tijd en personele middelen het team nodig denkt te hebben om tot bepaalde resultaten in het onderzoek te komen. Volgens een teamleider kijkt een stuurploeg vooral of er een reëel



beeld wordt gegeven van het werkaanbod en de tijd die het team nodig denkt te hebben om bepaalde doelstellingen te halen. Een andere teamleider geeft aan dat het ook van belang is om in een voortgangsrapportage bepaalde overwegingen te expliciteren. Het gaat dan bijvoorbeeld om overwegingen over het al dan niet inzetten van bepaalde capaciteit en de consequenties en risico's daarvan voor het onderzoek.

‘Soms ben je wel [bij het stuurploegoverleg] aanwezig, maar over het algemeen gaat dat op basis van de voortgangsrapportages. We hebben daar inmiddels een vrij kort formulier voor. We hebben niet meer ellelange projectplannen en zo. Maar gewoon: Wat is aanleiding? Wat is doelstelling? Wat heb je gedaan? Waar sta je nu? En wat denk je te gaan doen? En dat is elke vier weken. Je moet als TGO-teamleider op een gegeven moment wel het werkaanbod een beetje smart neerzetten. De komende vier weken gaan we dit doen. En als het dan ook een beetje reëel is en het hoort ook bij het halen van je doelstellingen. Daar wordt op besloten.’  
(Teamleider, politie-eenheid C)

‘In je voortgangsrapportage schrijf je wat je gedaan hebt en waar je naartoe wilt. Wat wil je gaan doen? En aan de hand daarvan ga je bepalen welke mensen je daarvoor nodig hebt. Dus je tactische strategie ga je in hoofdlijnen beschrijven. We willen dit soort dingen gaan doen, en daar zijn dit soort mensen voor nodig. De stuurploeg zit met name op capaciteit. Laat ik het zo zeggen, gevoelsmatig gaat het vooral om capaciteit.’  
(Ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

In het projectplan, zoals dat naar de stuurploeg gaat, expliciteert de teamleider duidelijk de keuzes die gemaakt kunnen worden in een onderzoek. Dit om moeilijke afwegingen daar neer te leggen waar zij thuishoren. Zo was er een TGO waar veel explosieven in huis lagen. Gaan we dat allemaal doen, dan kost dat zoveel capaciteit. Als je die capaciteit niet inzet, is dat het risico voor het onderzoek. Dit moet je wel expliciteren naar het stuurploeg. Je moet de beslissing neerleggen waar deze thuishoort. (Veldwerk-aantekeningen, gesprek met teamleider, politie-eenheid B)

Op basis van de voortgangsrapportages moet de stuurploeg een besluit nemen over de voortgang van een TGO. In het stuurploegoverleg wordt besloten op welke termijn een TGO weer in het stuurploegoverleg wordt besproken en wanneer een TGO moet worden afgebouwd. Vragen die in het stuurploegoverleg aan bod kunnen komen, hebben onder meer betrekking op de stand van zaken van het onderzoek, de kansen en mogelijkheden voor verder onderzoek en de in te zetten capaciteit. In politie-eenheid A kunnen teamleiders (en officieren) tijdens het stuurploegoverleg zelf de voortgang van het onderzoek nader toelichten. In politie-eenheden B en C zijn team-

leiders meestal niet aanwezig bij een stuurgroepoverleg en worden zij vaak vertegenwoordigd door de chef van de Divisie Recherche. In deze eenheden zal de chef van de Divisie Recherche op basis van de voortgangsrapportage en het contact met de teamleider de stuurgroep op de hoogte moeten brengen van het onderzoek.

‘Wij vragen aan de zaakofficier en de teamleider om bijvoorbeeld in het kader van een TGO te werken met voortgangsrapportages, waarin de wijziging in de afgelopen twee weken, na de laatste regionale stuurgroep, dat die in een afwijkend lettertype erin worden gezet. Zo houden we ook de voortgang in de gaten en dat betekent ook dat je het totale overzicht houdt van wat er gebeurd is. Die lees ik elke twee weken. Dus elke twee weken loop ik de kans dat ik iets zie waarvan ik denk van: “Waarom hebben we dat nog niet gedaan?” of “Zou het misschien interessant zijn als we dat eens zouden doen?” Dat komt in de regionale stuurgroep aan de orde. Daar reageert ook de teamleider op en de zaakofficier, want die zijn aanwezig en dan kan het zo zijn dat we in de besluitvorming dat wel meenemen.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

‘De stuurgroep baseert zich op de voortgangsrapportages en op de presentaties en mondelinge toelichting door de teamleiding. Dan kunnen er ook gericht vragen worden gesteld: “Waar ging het ook al weer over? Wat heb je tot nu toe bereikt? Wat is de kans op succes? En welke activiteiten ga je de komende tijd met de oog op de kans op succes verrichten? En hoeveel mensen heb je daar voor nodig?” En de vragen over scenario’s. Bij ingewikkelde onderzoeken wordt gevraagd naar ondersteuning door PowerPoint of schema’s. Tussendoor wordt er ook met de teamleider gepraat.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

‘De teamleider sluit soms aan bij [de stuurgroep] als dat nodig is. Maar er is ook altijd afvaardiging vanuit de [Divisie Recherche]. En de persoon die daar zit zou op de hoogte moeten zijn van de zaak. Dus die kan aanvullen. En dat merk je wel dat er dan nog een dag van te voren gebeld wordt en hoe zit het hiermee, en hoe zit het daarmee.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

Er zijn teamleiders die het lastig vinden dat zij niet bij het stuurgroepoverleg aanwezig zijn. Andere teamleiders lijken meer begrip te hebben voor deze keuze. Een nadeel van de afwezigheid van een teamleider bij een stuurgroepoverleg is dat een chef van de Divisie Recherche, op basis van het voortgangsverslag en aanvullende informatie van de teamleider, naar de stuurgroep moet vertalen wat de stand van zaken is van een onderzoek. Volgens een teamleider kan een voortgangsverslag echter nooit de nuance aanbrengen die mondeling wel kan worden aangebracht. Deze nuance is nodig om ook

begrip te krijgen bij de stuurploeg waarom bepaalde keuzes tijdens een TGO door de teamleiding worden gemaakt. Een andere teamleider geeft aan dat zeker bij ingewikkelde onderzoeken het soms niet doenlijk is voor een chef van de Divisie Recherche om zaken toe te lichten. In dat geval kan het voorkomen dat een teamleider gevraagd wordt om aanvullende toelichting in het stuurploegoverleg te geven. Tegelijkertijd heeft deze teamleider begrip voor de keuze om teamleiders niet uit te nodigen voor het stuurploegoverleg. De stuurploeg zou te veel beïnvloed raken door het verhaal van de teamleider. Anderzijds kunnen in een setting waar de teamleider bij een stuurploegoverleg aanwezig is, ook eerder kritische vragen worden gesteld over het onderzoek. Juist dit zou de kritische reflectie tussen de stuurploeg (strategisch niveau) en de teamleiding (tactisch niveau) ten aanzien van een consistente besluitvorming kunnen bevorderen.

[Bent u zelf aanwezig bij het stuurploegoverleg?] ‘Nee, dat maakt het ook heel lastig. Wij maken ons projectplan en dat gaat naar een lid van ons MT. Die moet dan maar begrijpen wat daar staat en vervolgens probeert hij of zij dat door te vertalen en dan krijg je altijd wel een vraag die je niet kan beantwoorden. Ook dat is veranderd. Hoe deden wij dat in het verleden in [onze eigen regio]? Daar hadden we ook een stuurploeg. Daar maakten we ook een projectplan en voortgangsverslag, maar daar ging je zelf als teamleider met de zaakofficier met de stuurploeg over praten. Dan kon je nog enigszins nuance aanbrengen in hoe je soms iets had opgeschreven, want dat staat daar dan zo staccato en dan valt er altijd wel een ingewikkelde vraag over te stellen. Als jij nuance aanbrengt in wat je vertelt (want je kan soms niet helemaal opschrijven wat je bedoelt, want dan wordt het zo’n lijvig stuk wat ook niemand meer leest) dan leek het wel of je in die setting meer begrip kreeg voor de manier waarop jij je onderzoek deed of voor de keuzes die je daarin maakte. Dan krijg je ook wel kritische vragen, maar op een ander level. Over de “kansrijkheid” van dingen en hoe je iets ziet en als je iets niet doet, of je dan nog een alternatief hebt. Dat zijn veel leukere discussies.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

[Vindt u het geen nadeel dat u niet aanwezig bent tijdens een stuurploegoverleg?] ‘Ik vind van niet, maar soms wel, maar ik begrijp hen ook wel. Soms wel, als het ingewikkeld is. Bijvoorbeeld: Nu doe ik met een groep een haalbaarheidsonderzoek voor een grootschalig bevolkingsonderzoek à la Vaatstra. Zo’n verwantschapsonderzoek dat is echt hartstikke moeilijke materie. Als ik dan met een projectplan kom, nodigen ze me daar ook uit om dat toe te lichten, want dat is niet zo makkelijk voor een hoofd [van de Divisie Recherche] om dat daar te vertalen. Ik weet nog wel bij het begin, toen werd ik nog wel eens uitgenodigd, maar sommige bazen zeiden: “Ja, als jij daar verhaal houdt, dan zijn we alweer akkoord om daar zomaar weer tien man aan te plakken.” Dus ze willen blijkbaar

ook het enthousiasme of de passie wel eens even los zien van de zaak. Begrijp ik wel. Dus in principe worden we daar allemaal vertegenwoordigd.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Ook de officier van justitie speelt een rol in de totstandkoming van de besluitvorming binnen de stuurploeg. De officier kan hieraan invulling geven via de rechercheofficier. Tijdens een TGO heeft een officier de mogelijkheid om de rechercheofficier op de hoogte te brengen van de voortgang van een TGO. De officier kan de rechercheofficier volgens één van de geïnterviewde officieren proberen te *‘overtuigen’* van het belang van de voortgang van een TGO. Daarnaast bepaalt de officier samen met de teamleider de invulling van de voortgangsrapportages. Van belang daarbij is volgens een andere officier dat de teamleiding van een TGO in een voortgangsrapportage goed laat *‘doorklinken’* welke mogelijkheden er zijn om tot de oplossing van de zaak te komen. Ook wordt er *‘strategisch’* nagedacht over wat er in een voortgangsrapportage wordt opgeschreven. Met name als het gaat over de inzet van capaciteit, is het goed als de teamleiding kritisch kijkt naar de in te zetten capaciteit tijdens een TGO (zie ook paragraaf 8.2.3).

[De stuurploeg kijkt naar de voortgang van een TGO. Heeft u daar als zaaksofficier invloed op?] ‘Je probeert het af en toe een beetje te sturen. Door vooraf met de rechercheofficier, die wil sowieso op de hoogte zijn, dus die hou je sowieso actief op de hoogte. Maar die probeer je dan toch van het belang van extra inzet te overtuigen.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Je moet natuurlijk een voortgangsrapport schrijven, en daarin moet je zeggen wat je aan het doen bent en waarom je dat aan het doen bent. En als je zelf echt nog wel brood ziet in dat onderzoek, dan moet je dat natuurlijk wel laten doorklinken. Want er is natuurlijk niets zo vervelend als een onderzoek wat potentieel oplosbaar is, de stekker eruit gaat omdat je niet duidelijk bent geweest dat het oplosbaar is. Maar even goed, denk je ook wel strategisch. Want zo’n stuurploeg zit natuurlijk altijd meteen aan je capaciteit te trekken. Dat er natuurlijk vanuit de teamleiding heel goed gekeken wordt: “Ja, we hebben nu vijftien man lopen, kunnen we al met minder toe.”’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

De stuurploeg baseert haar besluitvorming over de voortgang van een TGO uiteindelijk vooral op de voortgangsrapportages en op de inbreng van de teamleiders en officieren richting hun leidinggevend. Daar waar teamleiders (en officieren) aan het stuurploegoverleg deelnemen, kan er tussen de strategische leiding en de tactische leiding direct reflectie plaatsvinden over de voortgang van een onderzoek en de consistentie van de besluitvorming. Daar waar teamleiders (en officieren) niet deelnemen aan het stuur-

ploegoverleg, zal deze reflectie indirect lopen via een chef van de Divisie Recherche (en de rechercheofficier). De vraag is wel of een chef van de Divisie Recherche een reflectieve rol kan innemen. Hiervoor zou de divisiechef veelvuldig met informatie over het verloop van een TGO gevoed moeten worden door de teamleider. In de praktijk gebeurt dit weliswaar via periodieke voortgangsrapportages, maar veel minder wordt de divisiechef op regelmatige basis door de teamleider gevoed over het verloop van het onderzoek. Of de divisiechef van alles op de hoogte kan zijn en bij TGO's als 'luis in de pels' kan fungeren zoals PVOV dat bedoeld heeft (zie paragraaf 5.1.2) is de vraag, ook gezien zijn verantwoordelijkheid over zeer uiteenlopende opsporingsonderzoeken binnen de Divisie Recherche. Gezien deze brede verantwoordelijkheid zal het voor een divisiechef zeer moeilijk zijn om op de hoogte te zijn van een zaak, dan wel als 'luis in de pels' op te treden. Of een divisiechef een barrière zou kunnen opwerpen tegen tunnelvisie is minder waarschijnlijk.

### 8.2.3 *Sturen op TGO-onderzoek*

Op basis van informatie uit het voortgangsverslag en andere informatie die via de teamleider of officier van justitie de stuurploeg bereikt, worden in het stuurploegoverleg beslissingen genomen over de voortgang van een TGO. De besluitvorming binnen de stuurploeg vindt daarbij op strategisch niveau plaats. Op coördinerend niveau nemen de officier van justitie, de teamleider en de VKL-coördinatoren besluiten in het VKL-overleg (Politie et al., 2006b, p. 55). Uiteindelijk moet volgens PVOV reflectie plaatsvinden tussen deze niveaus (Politie et al., 2005, p. 51). De vraag is hoe de stuurploeg reflecteert op het verloop van het onderzoek. Drie geïnterviewde teamleiders geven aan dat de reflectie en de sturing vanuit de stuurploeg richting de VKL naar hun gevoel te inhoudelijk van aard is en zich regelmatig ook op operationeel niveau afspeelt. De stuurploeg gaat in hun ogen niet over de hoe-vraag. Kritische vragen op strategisch of tactisch niveau worden niet altijd gesteld, waar teamleiders dat wel van de stuurploeg verwachten.

[Heeft u het gevoel dat er vanuit de stuurploeg kritisch naar een TGO wordt gekeken?] 'Zaakinhoudelijk, dus operationeel wel. Maar op tactisch of strategisch niveau? De vragen die ik krijg zijn meer operationeel gericht. Ik denk dat er nog wel winst te behalen is om vooral ook tactisch en strategisch te kijken. Ik krijg niet gauw vragen wat mijn alternatieve scenario's zijn. Maar wel vragen of dat buurtonderzoek al gedaan is en of ik ook wel aan de straat ernaast heb gedacht.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Ik heb nog wel eens het idee dat ze te veel op de inhoud zitten, te veel op de tactiek van het betreffende specifieke onderzoek zelf. Als ik lid zou zijn van die stuurgroep en ik zou het speelveld TGO's overzien. Ik merk dat

het gaat om capaciteitsdruk. Dan zou je je kunnen afvragen, want we draaien nu vier TGO's [...], maar hoeveel daarvan draaien nou in het criminele milieu? Hoeveel draaien daarvan waarvan we zicht hebben op een verdachte? Hoeveel draaien daarvan waar we daadwerkelijk zicht hebben op een actiedag en een aanhouding en een eventuele oplossing? Die vragen worden zelden gesteld. Het gaat per TGO apart over dat ene projectplan, een voortgangsverslag en dan hebben ze soms hele inhoudelijke vragen over nut en noodzaak van die inzet van die WOD'er<sup>48</sup> om maar wat te noemen. Of de inzet van die drie taps. Nou, daar hebben die VKL-leden goed over nagedacht [...]. Laten ze kritische vragen stellen over: "Waar sta je nou in je doelstelling?" "Wat heb je nog nodig om dat te bereiken", zonder dat het gaat over taps en inzet van het observatieteam [...]. Het is soms vrij inhoudelijk en dat vind ik storend.' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Nou ja, als je nu kijkt naar dit [stuurploegoverleg]. Wat is er eigenlijk besloten over dit TGO? Want ik vraag: Ga akkoord met de verlenging van de doorlooptijd en dat ik over een week of zes weer rapporteer. Zo concreet heeft men het niet gemaakt. Dus ja, dan denk ik, wat heb je nu precies besloten. De enige vraag die ze hadden: Kunnen we bepaalde onderzoeklijnen nu niet doen, waardoor we capaciteit vrij spelen? Of kunnen we niet gaan wachten op NFI-uitslagen waardoor we nu even on hold gaan? Dus men zakt uit het strategische heel erg in het operationele, waarvan ik denk ja dat is toch deels bezijden de werkelijkheid wat je nu aan het doen bent. En eigenlijk de gevraagde beslissing, die maakt men niet concreet, maakt men niet smart. Dat geeft ook weer ruimte. Dan kun je ook gewoon je eigen pad volgen.' (Teamleider, politie-eenheid B)

Volgens een rechercheofficier is het moeilijk om als stuurploeg helemaal weg te blijven van de inhoud. In de stuurploeg zijn mensen vertegenwoordigd die *'een band hebben met het vak'* en van daaruit graag nadenken en praten over de inhoud van een zaak. Tegelijkertijd, zo geeft de rechercheofficier aan, bestaat er ook het besef dat de stuurploeg de inhoudelijke aansturing in een TGO moet overlaten aan de professionals: de officier van justitie en de teamleider. Wel blijft de rechercheofficier altijd inhoudelijk betrokken bij een zaak, mede omdat er contact is met de TGO-officier over de inzet van opsporingsmiddelen. Een hoofd van de recherche (en tevens lid van de stuurploeg) geeft aan dat de teamleider en de officier van justitie in principe gaan over de hoe-vraag en dus de operationele aansturing. Wel zou de stuurploeg zich met de hoe-vraag bemoeien als het onderzoek te lang duurt of als er iets mis dreigt te gaan.

‘TGO’s daar sturen we op. En dan is het moeilijk om helemaal weg te blijven van een onderzoek, ook omdat we het gewoon razend interessant vinden. Omdat het gewoon allemaal mensen zijn die een band hebben met het vak, de inhoud van het vak gewoon leuk vinden, en graag mee willen denken en praten over zo’n zaak. Maar we zijn geen reflectiekamer. Uiteindelijk bepalen we niet hoe er gestuurd moet worden. Dat laten we over aan de professional, de zaaksofficier en de teamleider. En daar zitten altijd nog mensen tussen die daar ook wat over te roepen hebben. Dus ik probeer gewoon iets meer op de grote lijn te sturen. En dan de voortgang daarin te blijven bewaken, en dan kritisch te kijken of de capaciteit wel nuttig ingezet wordt. Het is wel zo dat ik inhoudelijk intensief met een zaaksofficier praat als die een bepaald middel wil inzetten. “Heb je zus gedaan? Heb je zo gedaan?” Dat ga je iedere keer wel weer bespreken. Dus ik zit natuurlijk best wel op de inhoud van die onderzoeken, over het algemeen.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

‘Het is fijn voor de teamleider dat er sturing op zit. Dat hij zich moet houden aan wat de stuurploeg vindt. [...] Er zitten hier op verschillende niveaus een aantal ervaren recherchebazen, die zeggen wij gaan weliswaar over de wat-vraag, ook ik ga me wel met de hoe-vraag bemoeien. Kijk, in principe zijn de teamleider en de zaaksofficier voor de hoe-vraag. Hoe gaan we het doen, de tactiek. Maar als ik denk het gaat niet goed of het gaat lang duren dan ga ik me er toch mee bemoeien. Ze kunnen wel over de hoe-vraag gaan, maar als dat ertoe leidt dat het een jaar duurt, dan ga ik me er toch mee bemoeien. En we kijken natuurlijk ook wel heb je voldoende scenario’s.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

Op het moment dat een stuurploeg te inhoudelijk stuurt, bestaat de kans dat zij te veel op operationeel niveau zich met de hoe-vraag gaat bezighouden. De vraag is of de stuurploeg bij een te operationele blik zicht kan blijven houden op de consistentie van de besluitvorming door de TGO-teamleiding. Voor een consistente besluitvorming is het tevens van belang dat de stuurploeg zicht heeft op de keuzes die een TGO-team maakt ten aanzien van bepaalde onderzoeksrichtingen. In de besluitvorming van de stuurploeg over een TGO kunnen ook scenario’s een rol gaan spelen.

#### *Sturen op scenario’s*

Vanuit de stuurploeg wordt in bepaalde TGO’s kritisch gekeken naar de scenario’s die door het team zijn onderscheiden. Daarbij kijkt de stuurploeg bijvoorbeeld of het team niet te breed blijft in zijn onderzoeksfocus. Het terugbrengen van het aantal scenario’s en het aanbrengen van een bepaalde prioritering in te onderzoeken scenario’s is iets waar de stuurploeg op kan sturen. Zeker in de eerste jaren na het invoeren van PVOV bestond er binnen TGO’s de neiging om het rechercheonderzoek zo breed mogelijk te houden

om zodoende *'uit de tunnel te blijven'*. Leden van de stuurploeg geven aan dat het van belang is om een bepaalde focus in het onderzoek te kiezen, waarbij op een bepaald moment in het onderzoek ook het aantal scenario's moet worden teruggebracht. Hierin speelt ook de *'capaciteitsvraag'* een rol. Hoe langer een onderzoek breed wordt gehouden, des te meer inzet van personeel dit zal kosten.

'We hebben inhoudelijk altijd wel vragen om ons een beeld te vormen van is het nou reëel, maar ook om te kijken is het nou reëel dat je verlenging vraagt met zoveel mensen? En bewandel je wel de goede scenario's. En wat ook zo is, ook al heb jij zoveel scenario's, in het begin durfde niemand te kiezen. Dan zei je je moet van de rotonde af, je mag niet tunnelen maar je mag wel focussen want je moet 'm ook oplossen. Als je maar weet dat er nog zoveel andere scenario's zijn. Dus wat wij willen is dat ze scenario's uitlopen, voldoende uit om ze te parkeren. Ik denk dat wij als stuurploeg daar vrij sterk op zitten, dat botst dan.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

'We zullen bijvoorbeeld zeggen in TGO X, er waren twaalf scenario's, je moet een keer naar de situatie toe en dat is meer een capaciteitsvraag dan een onderzoeksvraag, want ook al gaat de TGO-status eraf, het onderzoek kan wel door blijven lopen, dat we zeggen: "Probeer nu het aantal scenario's terug te brengen." Dan geven we in feite een sturingsvraag. Wat eruit komt beoordelen wij ook wel weer, maar dat ligt dan weer primair bij de zaakofficier.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

'Ik zeg wel eens, onze belangrijkste taak is juist om ze die tunnel in te schoppen. Want voorheen was dat natuurlijk vloeken in de kerk. Maar je merkt nu wel heel erg dat zij bij TGO-onderzoek met name, maar ook wel bij andere soorten onderzoek, het heel erg breed houden. Om maar niet een tunnel in te duiken. Terwijl ik op een gegeven moment denk, dat is leuk hoor dat scenariodenken. Je hebt tien scenario's, maar er is er maar één die er echt een beetje uitspringt. Dus skip dan de rest, die negen. Waarom zou je daar nog heel veel tijd en energie op gaan zetten? Ga nou gewoon eerst dat ene scenario uitpluizen, en als daar niks uitkomt, ga dan naar twee en drie kijken. Dat is vooral een taak die wij nu hebben. Maar ik voel die taak meer als rechercheofficier dan als lid van de stuurploeg. Dus het is niet zozeer dat dit in de stuurploeg aan de orde komt, maar meer in een één-op-één gesprek met een zaakofficier.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

Teamleiders en officieren geven aan dat er vanuit de stuurploeg sturing plaats kan vinden op scenario's. Daarbij gaat het vooral om sturing op de focus van het onderzoek en niet om het bij voorbaat uitsluiten van bepaalde



scenario's. Een stuurploeg zou volgens twee officieren niet zeggen dat het rekercheteam zich maar op één scenario mag richten. Tegelijkertijd kan wel van het rekercheteam worden gevraagd om zich eerst op de meest waarschijnlijke scenario's te richten. De scenario's die vanuit de tactische analyse als het meest kansrijk worden beoordeeld, moeten dan aandacht krijgen van het rekercheteam. Andere scenario's die minder waarschijnlijk zijn, kunnen dan op aangeven van de stuurploeg terzijde worden geschoven. Deze sturing op scenario's kan niet los worden gezien van de beschikbaarheid van rekerchecapaciteit. Gezien het *'handhavingstekort'* kan er niet te lang worden doorgegaan met het rekercheren op bepaalde scenario's. Daarbij moet de afweging worden gemaakt wat een onderzoek naar een bepaald scenario feitelijk oplevert.

'Ik heb nog niet meegemaakt dat er bij aanvang van een TGO werd gezegd: "Je mag alleen dat scenario onderzoeken." Ik kan me dat in het huidige tijdsbestek ook nauwelijks meer voorstellen. Dat men zo tunnelvisie-achtig te werk gaat. Dat geloof ik niet. Wel op enig moment als je al weken bezig bent en men zegt: "Je hebt zo veel scenario's, focus je op de meest waarschijnlijke en loop niet elk scenario tot op het laatste uit", dat kan ik me wel voorstellen.' (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

'Als je dat als team te horen krijgt, van dit mag wel en dat niet, dan heb je tenminste duidelijkheid. Maar ze zeggen niet, één scenario uitlopen en de rest maar laten liggen. Maar wel bijvoorbeeld, stop hier. Je hebt iemand die de moord heeft gepleegd, je hebt een opdrachtgever, je hebt nog een opdrachtgever. Dat ze wel zeggen, hier is de grens. We gaan even deze pakken, die eventueel, maar niet alle middelen inzetten. En deze, daar gaan we geen capaciteit op inzetten. Die keuze maken ze wel vaak.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Wordt er vanuit de stuurploeg ook gestuurd, dat men zegt: Je krijgt wel tijd om die onderzoeksrichting nog uit te zoeken en dan houdt het op?]  
'Ja dat kan, soms wel. Je komt zelf in je rapportage met wat je nog wil gaan doen. [...] "Nou, er zijn zes scenario's mogelijk. In drie zitten maar een paar plusjes, maar die wil ik helemaal dichttimmeren." Dan zou het best kunnen dat ze zeggen van: "Voor die scenario's krijg je gewoon de ruimte niet." Dan is dat de capaciteitsreden waarom die scenario's niet uitgelopen worden.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Uiteindelijk kun je capaciteit maar één keer weggeven, dus natuurlijk, capaciteitsdiscussie is gewoon het centrale issue. Het *'handhavingstekort'*. Er is geen rekercheur die met zijn handen over elkaar zit te wachten tot er een keer een TGO komt. Dus als er zoets als een TGO komt, dan laat ie andere dingen uit zijn handen vallen. Dan moet je toch kijken of dat dan

verantwoord is en of ze niet te lang op één scenario zitten te rechercheren. Of dat wat oplevert. Dus ja, dan ga je daar kritisch vragen over stellen.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

### *Sturen op inzet van capaciteit*

De ‘*capaciteitsvraag*’ is volgens teamleiders een terugkerend thema in de besluitvorming door de stuurploeg. De stuurploeg overziet naast TGO’s ook alle andere rechercheonderzoeken die in de politie-eenheid worden gedaan of nog moeten worden opgepakt. TGO’s vragen veel capaciteit en daarin heeft volgens een teamleider de stuurploeg ‘*de ondankbare taak*’ om keuzes te maken. Zeker als het gaat over het al dan niet verlengen van een TGO wordt door de stuurploeg naar de inzet van capaciteit gekeken. Uiteindelijk zal de stuurploeg een afweging moeten maken tussen enerzijds de goede afronding van een TGO waarbij mogelijke onderzoeksrichtingen zijn onderzocht en zijn ‘*afgehecht*’ en anderzijds hoeveel capaciteit en tijd een team krijgt om tot een afronding van het onderzoek te komen.

[De stuurploeg neemt besluiten over de voortgang van een TGO. Hoe verloopt de besluitvorming in het stuurploegoverleg?] ‘In het begin was men heel erg zoekende van waar men nou moest sturen, maar ik heb wel het idee dat dit beter vorm krijgt. Het is natuurlijk ook een ongelooflijk ondankbare taak. Je moet ergens in kiezen, ik bedoel, er worden daar niet alleen TGO-onderzoeken besproken. [...] Wat ik al zei, sommige onderzoeken vragen gewoon een bepaalde capaciteit en het is wel eens moeilijk om dat daar voor het voetlicht te brengen, heb ik het idee. Dus dat is best wel eens een “struggle” en vaak gaat het dan toch over de getalsmatigheid.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

[Waar let de stuurploeg op bij het wel of niet verlengen van een onderzoek?] ‘Capaciteit. Als je met een goed verhaal naar je stuurploeg gaat, met wat je allemaal nog moet doen, dan heb jij de stuurploeg altijd op je karretje. [Diegene die in de stuurploeg] verantwoordelijk is voor de capaciteit die zit altijd van: “Wanneer kunnen de stekkers eruit, want ik heb niet genoeg mensen.” Nou, dat vind ik vervelend. Bij een stuurploeg zeg ik vanaf het eerste moment: “Geef mij maar vier weken, want binnen vier weken heb ik het werk niet gedaan wat er nu ligt.” Dan snap ik ook wel dat ze de vinger aan de pols willen houden en dat ze zeggen: “Kom jij maar iedere twee weken.”’ (Teamleider, politie-eenheid A)

‘Dat zal meestal gebeuren in de regionale stuurploeg door de politie-ambtenaar die verantwoordelijk is voor de districten, dus die de mensen moet leveren en die heeft natuurlijk in het kader van die prioritering continu een druk, want terwijl die rechercheurs uit de districten in het TGO zitten, gaan de overvallen en weet ik wat gewoon door. Dus hij moet kie-

zen en vanuit die optiek zegt hij vanuit zijn politieverantwoordelijkheid: “Hou het in de gaten dat het niet te lang mag duren.” Daar kan tegenover staan dat de politieambtenaar die verantwoordelijk is voor de TGO’s zegt van: “Nee, je moet het wel goed doen, je moet het goed afhechten.” Uiteindelijk komt er een beslissing en dan zal je mij ook horen als recherche-officier: “Ik voel wel mee met dit of dat” en soms ben ik ook een bemiddelaar. Maar goed, er komt een beslissing.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

In deze afweging lijkt het erop dat *‘het beheersverhaal’* steeds meer een rol gaat spelen in de politie-eenheden. In politie-eenheid C heeft de stuurploeg besloten om al binnen een periode van drie tot vijf dagen na de start van een TGO te kijken of de TGO-status (met de daarbij behorende personele inzet volgens de TGO-structuur) eraf kan of in stand moet blijven. Daarna volgt na drie weken een beslismoment waarop opnieuw bepaald wordt of de TGO-status er wel of niet af kan. Deze vroege monitoring is een manier om te zorgen dat TGO’s niet onnodig lang voortslepen. Dit ook omdat TGO’s vaak zo veel capaciteit vergen, dat dit ten koste kan gaan van de inzet van researchcapaciteit op andere zaken. Gekeken wordt of een TGO eerder kan worden overgedragen naar de districtsrecherche.

‘Wat we nu doen, deden we voorheen niet zo expliciet dat we na drie dagen kijken wat de status moet zijn. Dat we na drie weken kijken wat de status moet zijn, dat we vervolgens blijven monitoren of het een TGO moet blijven. [...] En voor mij is dat een hele goeie manier om te komen tot, stel het maar in, het doet geen zeer als het na drie dagen zo blijkt te zijn dat het eigenlijk een inkopper is. Dan kunnen we ook wel weer afbouwen. En daar hebben we nu ervaring mee, en dat helpt ons wel om wat bij die discussie weg te blijven van, ja nou hebben we er te veel.’ (Recherche-officier, arrondissementsparket C)

‘Wij hadden TGO’s die echt meer dan een jaar voortsleepten en dat gaf zoveel druk op de overige activiteiten in de opsporing die ook verricht moesten worden dat we op een gegeven moment hebben gezegd daar moeten we iets mee, dat moeten we een keer afbakenen en zeggen nou als we [...] besluiten na vijf dagen, we hebben alles wel, en het district kan dat goed zelf af, dan moet het ook vooral naar het district toe. Dan kun je nog wel participeren en we geven nog wat ondersteuning. Maar we doen geen TGO meer. En na vijf dagen is wel heel snel. Maar ik heb al een keer, [dat we een TGO] na een week hebben stopgezet. En ook wel een paar keer dat we ’m na een paar weken overdroegen aan het district. Dus de achterliggende gedachte was vooral dat wij zo veel mensen kwijt waren aan TGO’s dat de rest gewoon plat lag.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C)

‘Het is ook een beheersverhaal. Op enig moment en dat hebben we vorig jaar hier ook wel gehad, dan trek je continu het district leeg, en zit alles in TGO’s. En dan krijg je op de districten dat je echt een marginale afhandeling van ook High Impact Zaken krijgt. [...] Het is een manier van schotten plaatsen [...]. Dus als je een team moordzaken hebt, dan moet je op een gegeven moment ook wel durven te kiezen in de zaak wat doen we wel of niet. Het kan niet altijd ten koste gaan van bijvoorbeeld woninginbraken. Als je het schotloos neerzet [...] dan is moord en doodslag altijd gewoon prioriteit één. Daarna komt zeden en geweld. En dat is ook heel logisch. Als politie ben je verantwoordelijk voor ook wel het vormgeven van de opsporing op al die segmenten. Ja, je moet dus een schot durven zetten. Gevoelsmatig komt het natuurlijk nooit goed. Maar je zult daar zeg maar wel dammetjes moeten bouwen. Het dammetje breekt wel eens door en overstroomt ook weleens een keer. Maar dat is wel het idee wat erachter zit.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

Hoewel het vroegtijdig monitoren van TGO’s mogelijkheden biedt om grip te krijgen op de inzet van recherchepersoneel bij TGO’s, zien teamleiders ook nadelen. Zo bestaat volgens een teamleider het gevaar dat een TGO-team door de vroege monitoring (en het eventueel daarop volgende besluit om een zaak over te dragen aan de districtsrecherche) vooral wordt ingezet om snel een aantal stappen in het onderzoek te zetten. Daarmee bestaat de kans dat het TGO vooral gebruikt wordt voor de inzet van mankracht aan het begin van een onderzoek. Dit terwijl een TGO met de bijbehorende raamwerkstructuur ook bedoeld is om een bepaalde kwaliteit te garanderen gedurende een onderzoek. Een andere teamleider is van mening dat als een zaak eenmaal begint als TGO, deze zaak ook als zodanig moet eindigen. Uiteindelijk biedt een TGO-structuur ook een waarborg voor de inzet van bepaalde instrumenten die van belang zijn om tot een consistente besluitvorming in een TGO te komen. Als een TGO naar het district gaat, is het de vraag in hoeverre nog invulling kan worden gegeven aan deze instrumenten.

‘Ik ben [er] niet gelukkig [mee]. Dan ben je als TGO-teamleider of als TGO-team krijg je daar veel meer de rol van “trouble shooter” en “bulkverwerker” en op het moment dat je zeg maar die bulk binnen hebt, nou gaat het naar het district, en dan heb je alleen het capaciteitsverhaal ingezet. De meerwaarde van een TGO zit veel meer in de kwaliteit. Dus als je even iets meer de tijd krijgt dat je dan een week die bulk ook gaat onderzoeken, dat je die opbrengst daarvan tegen het licht houdt, dat je dan op basis daarvan scenario’s maakt. En dat je daar je onderzoeksstrategie op schrijft. En als je dan zegt, goh het is vrij helder, dan zou je de keuze kunnen maken, dan hoort ie thuis bij bijvoorbeeld de districtsrecherche als High Impact Incident. Maar dat kun je na een week in mijn stellige over-

tuiging [niet zeggen]. Ik heb zelf gezegd van een maand is nog te vroeg.’  
(Teamleider, politie-eenheid C)

‘Ik [heb] daar een hard hoofd in. Daarin vind ik een risico zitten. De manier van besluiten. Even terug pakkend op de Schiedammer Parkmoord. [...] Wanneer ga jij dan kiezen dat het TGO eraf gaat? Ik zou het niet weten. En daarom pleit ik er veel meer voor om te zeggen: “Als een zaak begint met een TGO, dan eindigt de zaak ook in de verantwoording van een TGO-structuur.” Dus de teamleider blijft eraan verbonden. De teamleider blijft het afsprakenjournaal tot het eind toe vullen. Neem van mij aan, als [een TGO] naar het district gaat, dan wordt dat journaal niet meer aangevuld. Want dan gaan we werken zoals we het altijd doen.’  
(Teamleider, politie-eenheid C)

Resumerend kan worden vastgesteld dat de stuurploeg belangrijke keuzes maakt tijdens zowel de startfase van de onderzoek, als ten aanzien van de voortgang van een onderzoek. In de startfase spelen maatschappelijke impact, daderindicaties en de kansrijkheid van een zaak een belangrijke rol in de besluitvorming. Tijdens het TGO-onderzoek probeert de stuurploeg te sturen op de hoe-vraag, al geven teamleiders aan dat de stuurploeg soms te inhoudelijk en te operationeel stuurt op een TGO. Of de stuurploeg met een te operationele blik zicht kan blijven houden op de consistentie van de besluitvorming binnen een TGO is de vraag. Volgens teamleiders worden kritische vragen op strategisch en tactisch niveau niet altijd gesteld. Zeker waar het gaat om de kritische reflectie tussen de stuurploeg (strategisch niveau) en de teamleiding van een TGO (tactisch niveau) zou de aanwezigheid van een teamleider of een officier bij het stuurploegoverleg deze reflectie kunnen bevorderen. Tegelijkertijd blijkt de capaciteitsvraag een belangrijke rol te spelen in de besluitvorming door de stuurploeg. Bij de inzet van capaciteit wordt door de stuurploeg gekeken wat het onderzoek naar bepaalde scenario's oplevert. Van belang daarbij is ook dat een TGO-onderzoek zich niet onnodig lang voortsleept. Het lijkt erop dat het *'beheersverhaal'* steeds meer een rol gaat spelen in de besluitvorming over TGO's. Gevolg hiervan kan zijn dat TGO's eerder hun TGO-status verliezen, terwijl een TGO-status ook bepaalde kwaliteitswaarborgen biedt.

### 8.3 Het regionaal zaaksoverleg

Een TGO wordt niet alleen besproken binnen een VKL-overleg en door de stuurploeg, ook komt een TGO aan bod binnen het regionale zaaksoverleg van het OM. Bij dit overleg zijn de rechercheofficier, de hoofdofficier van jus-

titie, de maatwerkteamleider<sup>49</sup>, de kwaliteitsofficier en de gebieds-Advocaat-Generaal aanwezig. In dit overleg worden alle zaken binnen het parket behandeld die als ‘gevoelig’ kunnen worden aangemerkt. In principe worden TGO’s aan het begin van een onderzoek standaard ingebracht bij het regionaal zaaksoverleg. In deze paragraaf wordt eerst besproken wanneer een zaak als gevoelig wordt bestempeld en hoe deze zaken via het zicht-op-zaken-systeem op de agenda van het regionaal zaaksoverleg terechtkomen (paragraaf 8.3.1). Vervolgens wordt ingegaan op de werking van het zaaksoverleg, hoe de besluitvorming tot stand komt en of met dit instrument gevoelige zaken afdoende kunnen worden gesignaleerd (paragraaf 8.3.2).

### 8.3.1 *Het zicht-op-zaken-systeem*

Om verschillende redenen kan een zaak als gevoelig worden bestempeld. Het Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten van het OM gaat uit van de volgende zaken: zaken met betrekking tot de zware georganiseerde criminaliteit; projectmatige zaken voor zover verricht door een landelijk dan wel bovenregionaal rechteam; TGO-zaken en andere grote zaken met dood of zwaar letsel tot gevolg; gevoelige zedenzaken; high-impactcrime-zaken die zorgen voor onrust en beroering; zaken waarbij landelijke of lokale bekendheden een rol spelen; zaken die bestuurlijk gevoelig liggen; juridisch interessante zaken waarin een complexe juridische problematiek speelt. Gezien de definitie van een gevoelige zaak, komt een TGO altijd een keer in het regionale zaaksoverleg aan bod.

[Wanneer is iets gevoelig of niet gevoelig?] ‘Nou op heel veel verschillende vlakken. We hebben zo’n lijstje. Media-aandacht. Een vormverzuim wat je al aan ziet komen. Een verdachte die heel veel aanzien heeft of juist heel bekend is. Allemaal van dat soort punten. Maar ja, ook al heb je die punten, daarna is het toch, wat is een bekende Nederlander? Moet je dan elke dag op televisie zijn? [...] Ik ben daar redelijk voorzichtig in, zo van, dit is potentieel gevoelig, dan komt die er op.’ (Officier van justitie, arrondissementparket B)

[Wanneer is iets een gevoelige zaak? Zijn daar bepaalde criteria voor?] ‘We hebben daar landelijke criteria voor. Die zijn een tijd geleden opgesteld door het LTVK.<sup>50</sup> [...] We hebben al wel een aantal keren die criteria rondgestuurd. En volgens mij zit het nu wel aardig tussen de oren bij mensen dat ze het aan moeten melden. Ik denk dat ze het vaak ook wel even bespreken met de kwaliteitsofficier of de [maatwerk]teamleider, of

49 De maatwerkteamleider geeft leiding aan een team van officieren van justitie die maatwerkzaken op zich nemen. In de praktijk wordt binnen parketten gesproken over de teamleider. Om verwarring te voorkomen met de teamleider van een TGO, wordt in het vervolg steeds het woord maatwerkteamleider gebruikt.

50 LTVK staat voor Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten.

ze 'm moeten aanmelden als gevoelige zaak.' (Beleidsmedewerker Bureau Recherche, arrondissementsparket A)

[Wordt elk TGO bij voorbaat al in het zicht-op-zaken-systeem gezet?] 'Ja, want het is ook zomaar niet een beslissing om een TGO in te stellen, natuurlijk. En dat zijn altijd de zwaardere zaken. Een TGO is per definitie een gevoelige zaak. Dus dat wordt er meteen ingezet.' (Beleidsmedewerker Bureau Recherche, arrondissementsparket A)

Of een zaak uiteindelijk op de agenda van het regionaal zaaksoverleg komt en blijft, is afhankelijk van de vraag of officieren het zicht-op-zaken-systeem voeden met informatie over hun zaak en een zaak ook als 'gevoelig' kenbaar maken als daar aanleiding toe is. In arrondissementsparket B en C voeden de officieren dit systeem zelf. In arrondissementsparket A wordt dit door een beleidsmedewerker van het Bureau Recherche gedaan.

[Hoe wordt het zicht-op-zaken-systeem gevoed? Doet iedere officier dat zelf?] 'Wat de ervaring leert is dat voornamelijk de medewerker van het Bureau Recherche het systeem voedt en wij gebruiken het systeem niet echt [...]. Als wordt geconstateerd dat ergens een gevoelige zaak is, dan voert de medewerker van het Bureau Recherche de zaak in en bij de bespreking wordt het dan verder gevoed.' (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

[Nu werken jullie met een zicht-op-zaken-systeem. Hoe gaat dat met het voeden van dat systeem?] 'Dat moeten [de officieren] zelf doen. We hebben ook daar basiscriteria opgesteld. Als een zaak aan die criteria voldoet, moet die in het systeem. Dus alle TGO's. Alle Zwacri-zaken. Alle gevoelige zaken. En dat wordt dan weer een lastige. Wat is een gevoelige zaak? Daar hebben we [...] wat handvatten aangeboden wanneer we een zaak gevoelig vinden. Die moeten er in principe allemaal in. Verder is het facultatief. Je kunt namelijk het systeem ook prima gebruiken als een overzicht voor al jouw zaken, dus kun je ook net zo goed al je zaken erin zetten. Sommige officieren doen dat, anderen zijn er wat terughoudender mee. Het is toch wel weer een systeempje.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

'De zaaksofficier en de zaakssecretaris die moeten [het systeem] zelf gaan voeden. [Wordt dat afdoende gedaan?] Ja, want als je dat niet doet.... Er is een agenderingssysteem aan gekoppeld. Als je zaak op de agenda staat, krijg je een berichtje dat je zaak volgende week op de agenda staat. En dan wordt je geacht de stand van zaken te melden. [...] Doe je dat als zaaksofficier niet, dan krijg je problemen met de [maatwerk]teamleider. Want die staat met een mond vol tanden, want iedereen staat naar dat

scherm te kijken en er staat niets ingevuld.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

De reden waarom in arrondissementsparket A het zicht-op-zaken-systeem niet door officieren zelf wordt gevoed, heeft te maken met de gebruikersonvriendelijkheid van het systeem. Bovendien is het *‘weer een systeem’* naast de al bestaande systemen. Omdat officieren niet zelf met het systeem werken, geven zij hun informatie over een bepaalde zaak door aan het Bureau Recherche, dat het vervolgens in het systeem verwerkt. In arrondissementsparketten B en C, waar officieren wel met het systeem werken, wordt het systeem ook als gebruikersonvriendelijk bestempeld. Hierdoor is het systeem lange tijd bij de officieren *‘impopulair’* geweest en heeft het in deze parketten ook even geduurd voordat officieren zelf het systeem gingen voeden.

‘Mijn beleving is dat we hier op de werkvloer, de gewone officieren, die werken er eigenlijk niet mee. Er zijn al talloze presentaties geweest en mensen moesten het gaan vullen, alleen de praktijk is zeer weerbarstig. De medewerkers van het [Bureau Recherche] kunnen er volgens mij goed mee werken en die worden vaak gevoed via de mail of mondelinge info. Nadelen, tja, het is weer een systeem en er zijn al zoveel systemen en het ene nieuwe systeem komt over het andere heen en mensen zijn dan niet makkelijk meer te motiveren voor weer een systeem.’ [Is dat ook de reden dat jullie een medewerker van het [Bureau Recherche] dan die taak geven?] ‘Ja, dat is een beetje zo gegroeid, moet ik je zeggen, want de bedoeling was wel dat echt elke officier of secretaris de gevoelige zaken zelf zou doen, maar noem het de armoe van de praktijk. Maar het is een beetje zo gegroeid dat zij uiteindelijk het systeem vullen en wij hen voeden.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

‘Nou, ik denk dat [de officieren] het zicht-op-zaken-systeem nog lastiger vinden. Want het OM-journaal is gewoon één zaak, je gaat erin, je schrijft wat en je slaat het op en klaar. In het zicht-op-zaken-systeem moet je nog helemaal naar die zaak toe, naar een bepaalde laag, en dat is, vind ik, vrij gebruikersonvriendelijk. En de meeste mensen vinden dat ook. En daarom heeft het zo lang geduurd. Want het is al, ik weet niet of het nou al anderhalf of tweeënhalf jaar is, maar het is al lang in de lucht, en het is al heel lang heel impopulair geweest.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket B)

‘Het is niet zo een gebruiksvriendelijk systeem. [...] Weet je wat een beetje het punt is? Iedereen ervan op de hoogte houden dat je een zaak hebt en waarom die belangrijk is en gevoelig en noem maar op, prima. Maar je moet weer een formulier invullen van weet ik veel hoe veel vakjes, en je moet ook nog eens bij gaan houden van wanneer het dan ongeveer



besproken gaat worden. Alsof we allemaal niet wat beters te doen hebben. Of in ieder geval iets anders te doen hebben wat ook allemaal moet gebeuren. [...] Weer een checklist, weer een invuloefening. Daar maak je het er niet vriendelijker op, daar maak je de mensen niet gewilliger op en of het werkt is ook nog maar de vraag.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Het is een moeizaam systeem. Want ik moet iedere keer weer denken hoe kom ik daar ook al weer in, omdat het in een heel apart systeem zit. Je kunt er niet zomaar in. Dat heeft natuurlijk ook met de beveiliging van dat systeem te maken. Logisch, aan de ene kant. Je moet het eigenlijk vaker doen om er goed en handig in te zijn. Maar op zich is het als je het een paar keer hebt gedaan wel te doen.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Uiteindelijk gaat het erom dat ‘gevoelige’ zaken door officieren tijdig worden gesignaleerd en vervolgens door de officieren zelf dan wel door het Bureau Recherche op de agenda van het regionale zaaksoverleg komen. Het zicht-op-zaken-systeem is daarbij een instrument dat door officieren niet graag wordt gebruikt, terwijl dit systeem het regionale zaaksoverleg op de hoogte moet brengen van gevoeligheden in een zaak. Dit systeem bepaalt of in het regionale zaaksoverleg voldoende zicht kan worden gehouden op de zaken die binnen het arrondissementsparket spelen. In het vervolg wordt besproken hoe het regionale zaaksoverleg werkt en welke bijdrage het levert aan het signaleren en tegengaan van kwetsbare zaken.

### 8.3.2 *Het regionale zaaksoverleg*

Het regionale zaaksoverleg vindt elke twee weken plaats. Tijdens het overleg worden op een scherm aan de hand van het zicht-op-zaken-systeem één voor één de gevoelige zaken gepresenteerd en toegelicht door de kwaliteits-officier dan wel de maatwerkteamleider. Er staan in het overleg verschillende zaken op de agenda, waardoor de zaken relatief snel worden besproken. Er is geen tijd om inhoudelijk diep op een zaak in te gaan. Mocht er toch behoefte zijn een bepaalde zaak diepgaand te bespreken, dan kan dit door bijvoorbeeld een reflectieoverleg te organiseren (zie paragraaf 9.2.1). Meestal wordt in het regionaal zaaksoverleg vooral op hoofdlijnen gekeken of de betrokkenen bij de zaak voldoende rekening houden met de gevoeligheid van de zaak en of daarop bepaalde stappen moeten worden genomen.

‘Het is om de twee weken. We hebben een ijzeren discipline. Dat is erg belangrijk, want iedereen heeft het druk: je bent er. We hebben een groot televisiescherm en daar worden elke keer de zaken op geprojecteerd, via een vast stramien. Dat zit in het systeem. Naam van het onderzoek,

zaaksofficier, stand van zaken, korte weergave van het feit. Dat wordt elke keer visueel neergezet. Dan komt de toelichting, de stand van zaken, de aanvulling van de kwaliteitsofficier of van het sectiehoofd. Daar hebben we het over in het licht van wat je voor je neus ziet staan en dat wordt dan weer verwerkt in dat systeem. Hoe diep gaat dat? Nou, ik hoef niet te weten wie, wat, wanneer, hoe en waarom. Ik wil weten of die gevoeligheid die erin zit, of daar wel voldoende naar gekeken is. Of er nog dingen gebeuren, of er nog dingen gecheckt worden, uitgelopen worden, of rekening gehouden wordt met persvoorlichting, persaandacht, of er rekening gehouden wordt met slachtoffers, dat we die vooral niet moeten vergeten. [...] Nou, hoe gaan we daar nou mee om? Je filtert eigenlijk die gevoeligheden eruit en daarom heet het ook gevoeligezakenoverleg.’ (Recherche-officier, arrondissementsparket A)

‘Nou we hebben één keer in de twee weken het regionale zaaksoverleg, dus dan kunnen zaken besproken worden. Daar hebben we een uurtje de tijd voor. Daar zitten dan vaste spelers om tafel. Ja dat werkt, maar ook daar geldt ook voor dat het nog beter zou kunnen. Het is ook zo dat een opzet van een regionaal zaaksoverleg wel gezegd is van, je zou wat dieper op een zaak in moeten kunnen gaan. Het blijkt dat daar de tijd te kort voor is. Er staan meestal rond de twintig zaken op de agenda, als je die al zaken doorloopt, is het drie minuten per zaak. Dan ben je al door je tijd heen. Daar kun je misschien nog wel eens een zaak in één minuut afdoen, maar niet een half uur voor het bespreken van een zaak. Dus dat moet dan toch vaak op een andere manier, en dan zie je vaak dat bypasses gemaakt worden. Reflectiebijeenkomst, of nog eens apart voor zo’n zaak gaan zitten. Ook [is het] niet zo dat zaken heel erg besproken worden langs de lijn van zicht op mensen, zicht op processen, zicht op zaken en zicht op resultaten. Dus dat die zaken langs die lijn besproken worden, dat is niet zo. [...] Het kan nog steeds zo zijn dat er bepaalde dingen mis zijn. Omdat mensen bepaalde dingen weglaten of niet noemen. Dan kun je het er ook niet over hebben. We hopen wel dat we het heel laagdrempelig doen, en dat mensen gewoon in alle openheid met hun dilemma’s komen, et cetera.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

Gevoelige zaken blijven op de agenda van het regionale zaaksoverleg staan zolang ze als gevoelig worden bestempeld. Aan het eind van de bespreking van een zaak wordt telkens bepaald of een zaak nog gevoelig is en, zo ja, wanneer de zaak opnieuw in het overleg aan bod moet komen. Bij veel zaken wordt de frequentie waarin een zaak terug op de agenda komt bepaald door het moment dat er zich iets concreets voordoet, zoals bijvoorbeeld een zitting die gepland staat. Op dergelijke momenten is er vanuit het regionale zaaksoverleg extra aandacht voor een zaak. Daarbuiten is het overwegend het oordeel van de maatwerkteamleider wanneer een zaak weer op de agenda komt.

‘Wij zorgen ervoor als [Bureau Recherche] dat die zaak op de agenda komt en dan bepalen wij ter plekke over twee weken terug, of over vier weken terug, of over drie maanden terug of helemaal niet meer terug. Dan wordt dat aangevuld in het gevoeligezakenoverleg, waarbij de kans bestaat voor anderen om te reageren, vragen te stellen en dat geldt voor mij ook.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

‘Maar ja, de termijnen, over hoeveel weken iets terugkomt [...]. In heel veel zaken als een verdachte vast zit dan weet je hij moet over drie maanden weer op zitting. Dus dan wordt er gewoon naar die termijnen gekeken. Dat is best wel duidelijk. En ook als er echt een inhoudelijke zitting gepland staat dan moet ie even daarvoor en dan weer na de uitspraak dat dat dan gewoon kan worden besproken. Dat soort dingen zijn allemaal wel vrij duidelijk. Maar het gaat meer over het voortraject, als er een zaak nog niet op zitting staat dan kan het wel eens zo zijn dat de [maatwerk] teamleider zeg nou kan wel over zes weken. Dan zit daar misschien ook niet zo heel veel achter, maar dat is dan meer een beetje mijn eigen gevoel dan.’ (Beleidsmedewerker Bureau Recherche, arrondissementsparket A)

‘Iedere maandag wordt er een bepaalde agenda afgewerkt. Niet alle zaken komen natuurlijk iedere keer voor. Maar via een bepaalde agendasytematiek komen ze allemaal wel een keer [...] aan bod. Soms moet je een zaak iedere week volgen. Soms kun je ook zeggen: “Nou, over acht weken kan ie wel terugkomen en dan kijken we wat de stand van zaken is.”’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Belangrijk is de vraag of met het regionale zaaksoverleg afdoende kwetsbaarheden kunnen worden opgespoord. Het regionale zaaksoverleg is voor het parket ‘een rustmoment’ in de hectiek van alle zaken. Het zaaksoverleg geeft ruimte om over zaken te praten en stelt de parketleiding in staat om op de hoogte blijven van wat er binnen het parket speelt. Tegelijkertijd is het daarbij heel belangrijk dat er een cultuur binnen het parket bestaat waarin open met elkaar wordt gepraat over de zaken die spelen, om zo gevoeligheden tijdig te kunnen signaleren. Het regionale zaaksoverleg blijft daarbij wel afhankelijk van de officieren of zij tijdig gevoeligheden melden.

[Is het gevoeligezakenoverleg een afdoende instrument om kwetsbaarheden op te sporen?] ‘Het is goed dat het er is en het moet altijd blijven bestaan, omdat het in onze hectiek het rustmoment geeft om eens te praten met elkaar over bepaalde zaken. Ontzettend belangrijk. Je informeert ook meteen de parketleiding. Je houdt elkaar op de hoogte. Het geeft een stuk verbondenheid, doelgerichtheid. De cultuur is ook dat er heel veel gezegd wordt. Dus vaak gaat het om dit zaakje, maar vaak gaat het om veel meer. Je herkent dingen. Mensen nemen hun rol mee terug, of niet,

of ze verschuiven de rol. De hoofdofficier van justitie zegt dan: “Laat mij de burgemeester maar eens even bellen.” Daarmee red je het voor 80-90%. Daarnaast moet je rond blijven lopen. Je moet blijven vragen. Je moet je deur open houden als mensen bij je binnen komen, al was het alleen maar om de zaak die je in eerste instantie niet herkend hebt als gevoelige zaak alsnog als gevoelige zaak te herkennen. Maar ook omdat je soms dingen hoort die in die setting niet aan de orde kwamen, niet omdat men het niet wilde zeggen, maar er gewoon geen ruimte was, qua tijd, of wat dies meer zij. Ik blijf erbij, het is een dynamisch geheel en je moet er permanent mee bezig zijn. Het is niet Permanent Professioneel, maar permanent ermee bezig zijn.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

[Is het regionaal zaaksoverleg een voldoende instrument om kwetsbaarheden te kunnen signaleren?] ‘Ik kan alleen maar zeggen, op zich wel, mits iedereen het meldt. Dus daar ben je van afhankelijk. Je moet gewoon echt een cultuur kweken in je eigen organisatie van openheid. Dat mensen vertrouwen hebben dat ze dingen kunnen melden, zonder dat ze daar meteen op aangekeken of afgerekend worden.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

Kwetsbaarheden komen meestal buiten het zaaksoverleg aan het licht. Het is aan de officier om deze zaken te melden. De kwaliteitsofficier en de maatwerkteamleider waar de officier onder valt, hebben ook een belangrijke functie hierin. Zij moeten zicht houden op de zaken waar een officier zich mee bezighoudt. Via de kwaliteitsofficier of een maatwerkteamleider kan een gevoelige zaak ook binnen het zaaksoverleg worden besproken. Omdat de officier zelf niet aanwezig is bij het regionale zaaksoverleg, is het van belang dat de kwaliteitsofficier en maatwerkteamleider de gevoelige zaak inhoudelijk overbrengen in het overleg. Daarmee is er nog geen garantie dat alle zaken met gevoeligheden voor het parket worden opgemerkt.

[Is het regionaal zaaksoverleg een voldoende instrument om kwetsbaarheden te kunnen signaleren?] ‘Dat kan het zijn. In het [regionale zaaksoverleg] zitten niet de zaaksofficieren zelf, dus er zit altijd al een filter, dus het is uitzonderlijk als we een zaaksofficier zelf in het [regionale zaaksoverleg] hebben, want dat is alleen als er een presentatie wordt verwacht en dat is bijna nooit het geval. Dus soms werkt het zo dat er kwetsbaarheden al sprekende in het [regionale zaaksoverleg] aan bod komen. Maar vaak is het zo dat die kwetsbaarheden, als het goed is, al in een eerder stadium aan bod komen als de zaaksofficier, wederom als het goed is, tijdig aan de bel trekt. En dat zal dan meestal bij de kwaliteitsofficier zijn. Of het teamhoofd zegt “Joh, hier zit iets raars in, ik verwacht iets gek’s.” Of het teamhoofd en ik zien dat in een zaak die we op raadkamer hebben een probleem kan ontstaan en dat we het aankarten. Het merendeel van de

gevoeligheden zal zich niet eerst in het [regionale zaaksoverleg] openbaren, maar soms kan het [regionale zaaksoverleg] wel, en dan heb ik het met name over de bestuurlijke gevoeligheden, een rol spelen. Maar ik zie het niet als het primaire overleg waar dat naar boven komt.' (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

'Als zo'n zaak eenmaal door die mazen heen is geslipt, dan zal je ook zien dat die daar heel zachtjes blijft liggen, en denkt van, ha niemand ziet mij. Dat is de Wet van Murphy. Dus je kan wel allerlei systemen opzetten, maar het blijft een schijnveiligheid. Je kan denken, ik heb dit en dit en dit allemaal gedaan om te voorkomen dat het weer gebeurt. En denk je dan echt dat het dan dus nooit meer gebeurt? Natuurlijk niet. Je kan proberen te voorkomen, dat te minimaliseren. Het is geen enkele garantie. Dat sowieso niet. Dat is geen reden om het niet te doen overigens he. Want nogmaals, de parketleiding moet weten wat er speelt. Maar alles wat je bedenkt is een schijnveiligheid, want Murphy heeft altijd weer een manier om gaatjes te vinden die wij nog niet bedacht hadden. Zo simpel is het.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

Uiteindelijk is het regionale zaaksoverleg geen gremium waarin zaken diepgaand kunnen worden besproken. TGO's komen inhoudelijk niet uitvoerig aan bod. De besluitvorming over TGO's vindt vooral plaats binnen het VKL-overleg en het stuurploegoverleg. Tegelijkertijd is het regionaal overleg wel een gremium waarin kwetsbaarheden van TGO's kunnen worden besproken die bijvoorbeeld te maken hebben met mediagevoeligheid, bestuurlijke en politieke gevoeligheden en maatschappelijke gevoeligheid. Met de externe druk die op een TGO kan komen te liggen, biedt het regionale zaaksoverleg 'een rustmoment' om te praten over hoe met bepaalde gevoeligheden moet worden omgegaan.

#### 8.4 Slot

Het VKL-overleg, het stuurploegoverleg en het regionaal zaaksoverleg hebben alle drie een rol in besluitvorming rond TGO's. Binnen de drie overlegvormen worden op een verschillend niveau besluiten over TGO's genomen. In een VKL-overleg worden besluiten genomen over de in te zetten tactiek tijdens een TGO. De stuurploeg beslist over de opstart, voortgang en afbouw van een TGO. In het regionaal zaaksoverleg worden besluiten over de omgang met kwetsbare zaken genomen. Bij de besluitvorming over TGO's blijkt een aantal factoren een belangrijke rol te spelen.

In de eerste plaats is het in de besluitvorming van belang om overzicht te hebben over een TGO-onderzoek. Teamleiders zijn daarbij de procesbewakers van een TGO-onderzoek en moeten vanuit een helikopter het

onderzoek kunnen overzien. Komt een teamleider te dicht op 'de operatie' te zitten, dan bestaat het gevaar dat hij of zij het overzicht kwijtraakt. Voor officieren geldt dat zij een bepaalde 'betrokken distantie' tot het onderzoek moeten bewaren om overzicht te behouden en niet het gevaar te lopen in de gedachtegang van een VKL te worden meegesleept. Door tijdens een VKL-overleg eerst de VKL-coördinatoren aan het woord te laten, wordt voorkomen dat de officier te veel meegaat in discussies over de operationele voortgang van een TGO-onderzoek.

Ten tweede is het van belang om de besluitvorming vast te leggen en te monitoren op de consistentie. Een belangrijke taak is hier weggelegd voor de ambtelijk secretaris. De ambtelijk secretaris stelt het afsprakenjournaal op waarin alle beslissingen tijdens een TGO komen te staan. Daarbij is het afsprakenjournaal een naslagwerk voor teamleiders en coördinatoren. Ook officieren maken gebruik van het afsprakenjournaal, niet alleen ter vergelijking met de eigen aantekeningen uit het VKL-overleg, maar ook gezien de ondervonden moeilijkheden bij het invullen van het OM-journaal. Voor de monitoring op de gemaakte afspraken is de ambtelijk secretaris afhankelijk van de ruimte die de teamleider hiervoor geeft. Er zijn teamleiders die dit liever in eigen hand houden.

In de derde plaats is kritische reflectie van belang bij de besluitvorming. Ten aanzien van de reflectie richting de VKL kan de ambtelijk secretaris hierin een rol spelen. Het is afhankelijk van de opstelling van de teamleider hoeveel ruimte hiervoor is. Dit verschilt per teamleider. Wat betreft de reflectie tussen VKL en stuurploeg is de aanwezigheid van de teamleider in het stuurploeg-overleg van belang. Daar waar de teamleider aanwezig is, kan de teamleider met meer nuance de voortgang van een onderzoek toelichten. Bovendien opent dit de mogelijkheid voor de stuurploeg om kritische vragen op te werpen richting de teamleider.

Ten slotte is het bij de besluitvorming van belang dat de kwetsbaarheden worden gedeeld. De besluitvorming binnen het regionaal zaaksoverleg is afhankelijk van de mate waarin kwetsbaarheden in TGO-onderzoek door officieren worden gemeld. Het zicht-op-zaken-systeem wordt door officieren als een lastig systeem ervaren om gevoelige zaken te melden. Als gevoelige zaken eenmaal gemeld zijn, geeft het zaaksoverleg de mogelijkheid om een rustmoment te creëren, waarin wordt besloten hoe met bepaalde gevoeligheden om te gaan.

## 9 Reflectie en tegenspraak

Op en tussen verschillende niveaus bij politie en OM kan er tijdens het proces van sturing en besluitvorming rond TGO's reflectie en tegenspraak worden georganiseerd ter voorkoming van tunnelvisie. PVOV en PP hebben instrumenten geïntroduceerd om deze reflectie en tegenspraak binnen de politie en het OM vorm te geven. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe deze instrumenten in de praktijk werken en welke bijdrage zij leveren aan het organiseren van reflectie en tegenspraak rondom TGO's. Allereerst wordt in dit hoofdstuk in beeld gebracht in welke mate en op welke wijze binnen een researchteam interne reflectie plaatsvindt (paragraaf 9.1). Vervolgens wordt beschreven hoe interne reflectie bij het OM plaatsvindt (paragraaf 9.2). Na de bespreking van de interne reflectie wordt ingegaan op het instrument tegenspraak bij de politie en het OM (respectievelijk paragraaf 9.3 en paragraaf 9.4). Ook wordt meer specifiek in kaart gebracht in hoeverre tegenspraak en reflectie bij politie en OM in de huidige setting zijn geborgd.

### 9.1 Reflectie binnen een TGO-team

In de praktijk zijn er voor de leden van de VKU verschillende mogelijkheden om te reflecteren op het verloop van het onderzoek richting de VKL. Momenten waarop VKU-leden ruimte krijgen voor deze reflectie zijn met name de briefings, brainstormsessies en evaluaties. In deze paragraaf wordt beschreven hoe deze reflectiemomenten in een TGO vorm krijgen (zie paragraaf 9.1.1). Ook zal er in het bijzonder aandacht zijn voor hoe teamleden zelf aankijken tegen de cultuur op de werkvloer als het gaat om de ruimte die er is voor reflectie (paragraaf 9.1.2). De ruimte die teamleden al dan niet ervaren, blijkt samen te hangen met de opstelling van de teamleider binnen het eigen team.

#### 9.1.1 Briefings, brainstormsessies en evaluaties

Op dagelijkse basis hebben VKU-leden de mogelijkheid om tijdens de ochtendbriefing te reflecteren op de stand van zaken van het onderzoek. Meestal is het de coördinator algemene tactiek (soms ook de teamleider) die de briefing geeft. Tijdens het veldonderzoek zijn verschillende briefings bijgewoond. Over het algemeen hebben deze briefings als opzet dat eerst de resultaten van de werkzaamheden van de vorige dag worden besproken. Daarbij krijgen VKU-leden die op bepaalde deelprojecten zijn gezet (zoals verhoor en tap) de mogelijkheid de eigen onderzoeksbevindingen uiteen te zetten. Daarna wordt besproken wat er voor de komende dag moet gebeuren en wie waarmee aan de slag gaat. Aan het einde van de briefing is er vervolgens ruimte voor 'nabranders'. Hier krijgen alle aanwezigen de gelegenheid te reflecteren op hetgeen aan bod is gekomen. Door teamleden wordt verschillend gedacht over de mogelijkheden die er zijn om te reflecteren tijdens de

briefing. Er zijn teamleden die aangeven dat de teamleider en de VKL-coördinatoren open staan voor reflectie.

‘In feite was iedere briefing in de ochtend. Je begint met een PowerPoint-presentatie door de coördinator algemene tactiek over de werkzaamheden van de dag daarvoor en de werkzaamheden die er nog uitgevoerd moesten worden en iedereen kan daar op elk moment op schieten en zeggen van: “Hé, waarom doen we dat niet?” Dus dat is eigenlijk dagelijks. [De teamleider] stond daar ook heel voor open en het hele VKL wel. Ieder moment kon er iemand binnenlopen en zeggen: “Is daarover gedacht?” (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid A)

[Zijn er momenten geweest waar teamleden hun kritiek of reflectie konden leveren?] ‘Ja, altijd bij de briefing. Die ruimte was er gewoon. En ook na de VKL, als dat werd besproken. Dat zorgde ook altijd voor reacties en opmerkingen. Soms deden we daar iets mee en soms niet. Dat lag er ook een beetje aan. Als er goede ideeën waren werden die ook gewoon meegenomen.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Tegelijkertijd zijn er ook teamleden die weerstand ervaren als zij kritisch reflecteren tijdens een briefing. Dit wordt met name ervaren door teamleden die vanuit hun functie deze kritische rol ook nadrukkelijk pakken. Daarbij gaat het om teamleden die een bepaald overzicht hebben over het onderzoek en op basis daarvan tijdens de briefing kritische vragen stellen over waarom iets op een bepaalde manier gebeurt. In de praktijk zijn het vaak de dossiermaker en de tactisch analist die met opmerkingen komen over het verloop van het onderzoek. Beide hebben vanuit hun functie inzage in de brondocumenten en zijn daardoor in staat te zien of datgene wat in de briefing wordt beweerd hiermee in overeenstemming is.

De tactisch analist neemt in de briefing het woord. Hij is kritisch ten aanzien van de omgang met binnengekomen informatie. Hij wil dat het team ervoor waakt dat aan de weinige informatie die nu binnenkomt te veel waarde wordt gehecht. Deze opmerking laat zien dat de analist kritisch reflecteert. Hij doet dit waarschijnlijk ook in de briefing, omdat de analist zelf niet bij het VKL-overleg aanwezig is. (Veldwerkaantekeningen, observaties briefing, politie-eenheid A)

[Bent u zelf kritisch tijdens briefings?] ‘Tot grote ergernis van een aantal mensen wel ja. Daar zit ik natuurlijk ook voor. Ik zie natuurlijk alles en als ik dan het onderzoek een bepaalde kant op zie gaan en ik weet dat er brondocumenten liggen die alles sowieso al tegenspreken, dan ga ik daar vragen over stellen: “Dat snap ik niet. Waarom gaan we dat nou doen, terwijl dat en dat al op papier staat?” Of: “Dat zeg jij nou wel, maar zo heb je



het niet op papier gezet, dus dan moet je of je gespierde verhaal hier aanpassen of je moet je verhaal op papier aanpassen, maar zoals het nu op papier staat klopt het niet met wat jij nu vertelt in de briefing.” Dat wordt je niet altijd in dank afgenomen. Maar daar zit ik niet voor.’ (Dossiermaker, politie-eenheid B)

[Gaf de teamleider bij een briefing de ruimte aan anderen om ook kritisch te reflecteren?] ‘Ja, dat wel, maar ik vond hem wel sturend. Hij was heel snel van: “Ja, maar.” Ik heb zelf ook kritiek geuit, maar dat werd me soms niet in dank afgenomen en dat merkte ik ook aan anderen. “Hé, je bent negatief.” “Nee, ik ben niet negatief, we hebben geen bewijs. We hebben nu, op dit moment, niet genoeg.” “Ja, dat zeg jij.” “Nee, dat zegt het OM.” “En dit dan en dat dan?” “Hé, kunnen we nou met 100% zekerheid zeggen dat hij het gedaan heeft? Zonder enige twijfel? Nee, dat kunnen we niet.” Nou ja, die discussie wil ik dan best aangaan en dat doe ik ook met de VKL. Dat vind ik belangrijk.’ (Dossiermaker, politie-eenheid A)

Naast de briefings worden er op bepaalde momenten tijdens een TGO brainstormsessies gehouden. Deze brainstormsessies zijn bedoeld om teamleden een overzicht te geven van de stand van het onderzoek. Bovendien is het een middel dat vaak gebruikt wordt om over scenario's in het onderzoek te discussiëren. Brainstormsessies zijn bedoeld voor met name de VKU-leden om te kunnen reflecteren op het onderzoek en mee te denken over de richting van het onderzoek. Tijdens brainstormsessies worden de opmerkingen van VKU-leden genoteerd. Het is aan de VKL-leden om te bepalen wat zij uiteindelijk met de uitkomsten van een brainstormsessie doen.

‘Kijk, hoe werkt een brainstormsessie? Er wordt een datum geprikt en er wordt verwacht dat het hele team daarbij is. Dat kan niet altijd, maar zo veel mogelijk in ieder geval. Met een brainstorm zijn de regels dat alles geroepen mag worden, alles kan, niks is te gek en dan ligt het een beetje aan de vraagstelling van de sessie. Ik kan me er nog één herinneren: “Welke hypothesen kunnen we nu nog bedenken?” Iedereen roept dan wat en het duurt altijd even voordat iedereen erin is, maar na verloop van tijd wordt er wat geroepen. Er is er één die op het bord schrijft en dat bijhoudt. Dan volgt er heel kort nog een oppervlakkige discussie over de dingen die geroepen zijn, maar dat is natuurlijk niet de bedoeling inhoudelijk. Dan gaat de VKL aan de slag met wat er geroepen is en gezegd is.’ (Dossiermaker, politie-eenheid B)

‘Ze noemen het ook wel “rode-draad-bijeenkomsten” om alles eens even op een rijtje te zetten wat in dat scenario past op dat moment, want daar kwam het eigenlijk op neer. Want je hebt te weinig tijd om alles te lezen en zo nu en dan is het prettig als dat op een rijtje gezet wordt van: “We

hebben dat tegen die verdachte en we denken dat hij het gedaan heeft en dit zijn de feiten en omstandigheden.” [Dus de brainstormsessie was een rode-draad-bijeenkomst waarbij die scenario’s voor de rechercheurs nog eens werden uiteengezet?] ‘Ja, en die konden dan een opmerking maken van: “O, als het zo is, hebben we dan daar aan gedacht?” of “Kijken we daar naar?”’ [Werd zo’n sessie door de tactisch analist georganiseerd?] ‘Die had daar de hoofdrol in. Die gaf een overzicht en dan pakte de teamleider het wel over en die ging er dan mee verder.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid A)

‘Nou, dat is hetzelfde als met evaluatie, dat je met z’n allen begint, dat je de doelen afspreekt van de brainstorm, dat je dan uit elkaar gaat en dat je het dan aan elkaar presenteert. Dat is echt ontzettend leuk om te doen. Soms doen we het als het gaat om onderzoeksrichtingen, dat hebben we gedaan, maar we hebben het bijvoorbeeld ook gedaan als we denken: “Oké, nu hebben we ons meest aannemelijke scenario geformuleerd. Nu willen we gaan werken naar een bepaalde bewijs situatie. Hoe zouden we dat nou kunnen doen?” Over een tactisch plan hebben we het ook wel eens gehad in een brainstorm. Dat is heel erg leuk ook.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

De opzet van een brainstormsessie kan verschillen. Soms krijgt een tactisch analist hierin een rol door het vooraf presenteren van de scenario’s van een onderzoek. Andere keren wordt de organisatie van een brainstormsessie overgelaten aan een ambtelijk secretaris. Tijdens het veldonderzoek kon een brainstormsessie worden bijgewoond waar voorafgaand aan de eigenlijke brainstorm in een presentatie door de tactisch analist alle mogelijke scenario’s werden uiteengezet. Nadien kregen de aanwezigen eerst tien minuten de tijd om ideeën op te schrijven. Daarna werd een brainstorm gehouden waarbij aan de VKU-leden het volgende werd meegegeven: (1) Stel je oordeel uit. (2) Wees open binnen de groep. (3) Lift mee met de ideeën van anderen. (4) Geen hiërarchie in de groep. (5) Niets is fout. Door deze punten vooraf aan de VKU-leden mee te geven ontstond ruimte om tijdens de brainstormsessie ideeën aan te dragen. Daarbij kregen de VKL-leden de opdracht om zich op de achtergrond te houden om zo de VKU-leden alle gelegenheid te geven voor reflectie.

‘Mijn rol is eigenlijk vooraf meedenken over vorm [van de brainstormsessie] en eventueel iets voorbereiden, een presentatie, of juist niet. En soms ben ik ook deelnemer aan een brainstorm. Of soms expliciet niet, dat ik alleen maar toehoorder ben om zo veel mogelijk informatie daaruit te halen. Maar dat is ook weer afhankelijk van de doelstelling van je brainstorm. Wil je zoveel mogelijk informatie genereren omdat je vast zit, dat je niet voldoende hebt? Dan is het handig als ik als toehoorder zit. Of wil je

juist binnen een scenario bespreken waar de mogelijkheden zitten?’  
(Tactisch analist, politie-eenheid B)

[Is er ook altijd ruimte voor mensen van de VKU om hun zegje te doen?] ‘Eigenlijk laten we de VKU het helemaal doen. Ik laat het vaak organiseren door de ambtelijk secretaris en dan [...] spreken we eigenlijk met de VKL-leden af om daar zelf een terughoudende rol in te vervullen. Soms nodigen we ook mensen uit. We hebben wel eens toentertijd een korpschef uitgenodigd die niets van het onderzoek wist, en toch gewoon mee laten doen.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Buiten briefings en brainstormsessies krijgen VKU-leden de gelegenheid om bij TGO-evaluaties te reflecteren op het verloop van het onderzoek. Volgens PVOV dient elk TGO na beëindiging te worden geëvalueerd (Politie et al., 2006b, p. 67). Het is de taak van de ambtelijk secretaris om te zorgen dat er een evaluatie van een TGO plaatsvindt. In de praktijk wordt zeer verschillend invulling gegeven aan de evaluatie van TGO’s. In politie-eenheid A wordt bij evaluaties gewerkt met een standaard evaluatieformulier. Hierop kunnen de leden hun mening geven over het verloop van het TGO. Op basis van de resultaten hiervan wordt door de ambtelijk secretaris een presentatie gehouden en komen alle teamleden samen om de resultaten te bespreken. In politie-eenheid B begint de evaluatie met een gezamenlijke bijeenkomst waar terug wordt gekeken op het onderzoek. Tijdens de bijeenkomst wordt vervolgens in groepen nader gediscussieerd over de leermomenten uit het onderzoek. Dit wordt gezamenlijk gepresenteerd en uiteindelijk vastgelegd door de ambtelijk secretaris. In politie-eenheid C wordt net als in politie-eenheid A met vragenlijsten gewerkt die voorafgaand aan de gemeenschappelijke bijeenkomst door de teamleden worden ingevuld. Daarna komt men bij elkaar om de resultaten uit de vragenlijst te bespreken.

[Is er een bepaalde standaard voor evaluaties?] ‘Dat is heel verschillend. Ik weet dat er teamleiders zijn die hun eigen evaluatie maken van het team. Nou, dat heeft totaal geen enkele zin. Wat wij gewend waren, was dat de ambtelijk secretaris verantwoordelijk was voor de evaluatie. Die heeft een standaard evaluatieformulier en dat wordt aangepast aan het soort onderzoek. Voordat mensen het TGO-team uitgingen, kregen zij een evaluatieformulier. [...] Ik krijg op een gegeven moment al die evaluatieformulieren. Er wordt een presentatie gemaakt door de ambtelijk secretaris waar alle plussen en minnen per rubriek uitkomen. Er wordt een eind-evaluatie in persoon in de groep gedaan, dus niet een eindevaluatie: “Jongens, hoe was het hier?”, want dat heeft totaal geen zin. Dus individueel, aan het eind van die individuele evaluatie wordt dat door de ambtelijk secretaris en de analist bekeken. Dan wordt gezamenlijk overlegd. Er wordt een presentatie gemaakt en dan komen we bij elkaar en dan gaan

we dat doen. Alle aanbevelingen die uit de evaluaties komen, daar doe je ook wat mee. En dan heeft het zin, anders niet.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Nou, dat was wel een beetje zoeken over hoe we dat gedaan hebben en uiteindelijk is daar bij ons een bepaalde systematiek uit gekomen, waar we wel enthousiast over zijn, maar wat natuurlijk ook zijn plussen en minnen heeft. [...] De laatste paar keren hebben we het zo gedaan dat we plenair met z'n allen beginnen, dat we dan even terugkijken op de zaak: Wat het doel is van de evaluatie? Etc. En dan gaat ieder VKL-lid met zijn groep uiteen om daar dingen te bespreken, want anders komen sommige dingen niet aan het licht. Want er zitten altijd schreeuwers in. Ze bespreken vanuit de eigen groep dingen en dan komen we bij elkaar terug en dan doet iemand verslag van wat de belangrijkste leermomenten waren. De ambtelijk secretaris maakt er dan een document van.' (Teamleider, politie-eenheid B)

[Is er ook een eindevaluatie geweest bij TGO X?] 'Ja, die is er ook geweest. Die hebben we ook met elkaar gedaan. En die heb ik gedaan volgens één van de methodes van de oude ambtelijk secretarissen. [...] Dan moest een medewerker een vragenlijst invullen, en dan krijg je smileys hoe het er voor staat. Nou die heb ik uitgezet bij de medewerkers en daarna zijn we bij elkaar gekomen en hebben we die vragenlijst besproken en konden mensen hun meningen geven. Daar heb ik geloof ik nog een verslagje van geschreven.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Ondanks dat evaluaties in de praktijk plaatsvinden, gebeurt dit niet bij elk TGO en lijkt het ook afhankelijk te zijn van de teamleider of de ambtelijk secretaris of een evaluatie van de grond komt. Ook ziet een aantal teamleiders dat er een kentering plaatsvindt in het houden van evaluaties. Dit gebeurt mede door de gedachte dat *'een heleboel dingen gewoon goed gaan'*. Ook het beeld dat *'veel dezelfde dingen terugkomen'* werkt eraan mee dat nut en noodzaak van evaluaties in twijfel worden getrokken. Verder zou er *'onvoldoende vertrouwen'* zijn dat er met de uitkomsten van een evaluatie daadwerkelijk iets wordt gedaan.

[Heeft er ook een evaluatie aan het eind van het TGO plaatsgevonden?] 'Nee, er heeft geen evaluatie van het TGO plaatsgevonden. En toevallig heb ik het daar nog met de teamleider over gehad. Daar moeten we nog wat mee. Dat is eigenlijk helemaal niet goed van de grond gekomen. En ik heb begrepen dat dat ook een taak is van de ambtelijk secretaris, en die heb ik niet gepakt. [Is het binnen de eenheid niet standaard om een evaluatie te doen?] Jawel, in principe is het standaard. We hebben het eigenlijk gewoon niet gedaan. Het onderzoek is op een gegeven moment

afgerond. Ik heb daar niet het voortouw in genomen. En vanaf de andere kant is dat ook niet gebeurd. Dat is misschien wel een gemiste kans.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

‘Je had goede evaluaties, dat was heel zorgvuldig, echt heel goed, maar je ziet dat het ook een langzame dood sterft, de evaluaties. Daar zit ook altijd een stukje reflectie bij: Hoe kan het beter? [...] Eerst werd het in de volle breedte geëvalueerd en later zeg je: “Nou, een heleboel dingen gaan gewoon goed, daar hoeft je het niet meer over te hebben. Laten we kijken en laten we bepaalde aspecten evalueren.” Maar heel langzaam zie je, althans zie ik er niets meer van terug. En natuurlijk wordt het wel een keer geëvalueerd, maar het is gewoon doodgebloed. Daar kunnen we lang of kort over praten, terwijl dat echt een van de goede punten was waar [wij] mee scoorden.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

[Eén van de rollen die de ambtelijk secretaris ook moet vervullen is het evalueren van TGO’s achteraf.] ‘Dat gebeurt onvoldoende en slecht. Nou moet ik vooral de hand in eigen boezem steken en menig teamleider. Het is helemaal “weggelopen”. Altijd is de vraag wat je dan gaat evalueren en wat je geëvalueerd wil zien. [En waarom is dat weggelopen?] “Ik denk misschien doordat er veel bekende dingen terugkomen die dan vervolgens: “Ja ja, doe er wat mee.” [...] Veel dezelfde dingen komen terug en [er is] onvoldoende vertrouwen dat er daadwerkelijk wat mee wordt gedaan. Op een ander level.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

De vraag is of met de kentering in het plaatsvinden van evaluaties aan het einde van een TGO voldoende reflectie plaatsvindt over het verloop van het onderzoek. Niet bij elk TGO vindt deze reflectie middels evaluaties plaats en soms zal de reflectie zich beperken tot briefings en brainstormsessies. Bij de evaluaties die wel plaatsvinden is het de vraag wat er uiteindelijk met de resultaten gebeurt. Na de beëindiging van een TGO vliegen leden van de VKL en VKU uit naar andere rechercheonderzoeken. Dit bemoeilijkt in de eerste plaats het organiseren van evaluaties zelf. Daarnaast maakt het de vertaling van kritische punten uit een onderzoek naar andere niveaus binnen de politieorganisatie lastig. Desondanks kan een evaluatie, afhankelijk van de wijze waarop deze plaatsvindt, wel een mogelijkheid bieden om aan het einde van een TGO kritisch terug te kijken op het onderzoek. Dit kan samen met de reflectie tijdens briefings en brainstormsessies eraan bijdragen dat ieder teamlid de mogelijkheid krijgt om zich kritisch uit te spreken over het onderzoek, zeker als daarbij twijfel bestaat over de gevolgde onderzoeksrichting.

### 9.1.2 *Reflectie op de werkvloer*

Buiten de standaard reflectiemomenten is het van belang dat er op de werkvloer een cultuur bestaat waarin reflectie mogelijk is. Zonder die cultuur zal het moeilijk zijn voor leden van een rekercheteam om zich bij twijfel over het onderzoek uit te spreken. Tijdens het onderzoek is in alle drie de politie-eenheden aan verschillende teamleden gevraagd hoe zij de cultuur op de werkvloer ervaren. Hieruit blijkt dat er verschillend wordt gedacht over de mate waarin interne reflectie op de werkvloer aanwezig is en ook als zodanig wordt omarmd. In de beginjaren na PVOV was het voor teamleden niet altijd makkelijk om kritisch richting de teamleiding te zijn. De cultuur onder de 'oude' teamleiders was niet altijd zodanig dat men openstond voor kritische reflectie. Teamleden konden het dan als lastig ervaren om een teamleider tegen te spreken. Inmiddels is er meer ruimte ontstaan voor reflectie op de werkvloer. Daarbij is de ruimte die teamleden krijgen voor reflectie wel afhankelijk van de opstelling van de teamleider. Er zijn teamleiders die openstaan voor de inbreng van andere teamleden. Anderen zouden er meer moeite mee hebben.

'Ja, met name in het verleden, toen ik aan het begin stond van de implementatie van scenariodenken [en] er nog weinig draagvlak was. Toen werd er gewoon sneller over jouw mening heen gewalst en dat heeft in dat verleden ook tot conflicten geleid af en toe. Ja, met name de nog niet nieuw opgeleide TGO-teamleiders, dus dan spreek je over de periode 2006, 2007, 2008 en soms ook nog 2009. Die waren dan nog niet opgeleid, maar al van oudsher door hun ervaring [...] kwamen ze op zo'n positie terecht. Alleen [waren zij] nog niet voldoende ingeschoten om met kritische reflectie om te gaan. Want je moet het ook kunnen accepteren. Je moet ermee kunnen omgaan. Dat ging wel eens mis ja. Je moet nog steeds wel stevig in je schoenen staan om dat te kunnen doen.' (Tactisch analist, politie-eenheid B)

'We spreken elkaar aan denk ik in ieder geval op een manier dat iedereen in staat is om ook zijn mening te kunnen geven. Maar je ziet dat het in het begin allemaal wat lastig wordt en lastig is. Je gaat daar toch een leidinggevende tegenspreken. Daar is eigenlijk al een aantal jaren geen sprake meer van. Dat is eigenlijk gewoon goed. We doen dat zelfs al weer uitbreiden, want we doen nu reflectiemomenten soms. Nu ook in specifieke gevallen met het OM.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Als teamleider zet je jouw stempel op je visie hoe je je TGO-onderzoek leidt. Ik vind een teamleider daarin heel erg bepalend. Je merkt toch dat het ene individu daar meer moeite mee heeft dan het andere. Sommige teamleiders doen het wel, dus dan zit je op de kamer, maar of het uit-

eindelijk tot interne kritische reflectie komt, niet echt altijd. Dan doen ze het meer omdat het moet, lijkt het dan. Maar goed, alles wat je kan meegewezen is dan meegenomen denk ik dan maar positief. En sommigen omarmen het echt en zeggen van: “Fijn, breng maar alles in.” Dus het is toch nog heel individueel bepaald.’ (Tactisch analist, politie-eenheid B)

De teamleiders die open staan voor reflectie proberen dit nadrukkelijk richting het team uit te dragen. Eén van de geïnterviewde teamleden geeft aan dat hij aan de teamleden altijd probeert duidelijk te maken dat alles gezegd mag worden. Daarbij blijft altijd wel de vraag of ieder teamlid het aandurft om zich uit te spreken. Ook zijn er teamleiders die alternatieve mogelijkheden aan teamleden bieden om van zich te laten horen. Zo geeft een andere teamleider in een interview aan dat hij via een ‘*brainbox*’ teamleden probeert te bewegen om eigen ideeën aan te dragen. Bovendien geeft een derde teamleider aan dat hij de ambtelijk secretaris dusdanig binnen het eigen team probeert te positioneren dat kritische reflectie kan ontstaan. De ambtelijk secretaris kan dan een rol krijgen waarin wordt geprobeerd het ‘*groepsdenken*’ te kantelen.

‘Ik roep dan dat ze vooral bij elkaar naar binnen moeten lopen op de koffie om erover te praten. Elk moment van de dag is het hier zo dat je er wat van mag vinden. Het lastige is, durf je dat dan ook als rechercheur? De een wel en de ander niet.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

[Is er inmiddels een cultuur op de werkvloer waarin interne reflectie voldoende aanwezig is?] ‘Ja, dat idee heb ik wel, in mijn omgeving. Ik hoop ook altijd dat iedereen dat in een team heeft [...] van je recherche-assistent tot je [ambtelijk secretaris]. Dat probeer ik ook altijd zo uit te dragen. En natuurlijk zeg ik altijd dat iedereen zo zijn eigen verantwoordelijkheid ook heeft, maar er zijn geen domme vragen. We werken ook vaak met een “*brainbox*” en daar staan ook altijd hele leuke dingen in. De kracht van een *brainbox* is dat het ook altijd een vervolg heeft.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘Waar ik zelf voorstander van geweest ben, wat ik ook heb geroepen: “Ik wil recherchekundigen als ambtelijk secretaris die dagdagelijks mee zijn.” Dan heb je de notulistfunctie zeg maar geborgd. Ik wil die recherchekundige ook mee hebben in de kritische reflectie. [...] Dat iedereen ook in elkaar stort van: “Waarom vindt [de ambtelijk secretaris] dat nou niet?” Daarmee komt het hele groepsproces wel even helemaal op zijn kant. [...] Dat je gewoon af en toe iemand hebt die dat hele groepsdenken even laat kantelen.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

Naast dat teamleiders positief zijn over de mogelijkheden om intern te kunnen reflecteren op de voortgang van een TGO, zijn er ook teamleiders die een minder rooskleurig beeld schetsen. Zij ervaren dat er teamleiders zijn die minder openstaan voor kritische reflectie. Eén van de geïnterviewde teamleiders geeft aan dat er teamleiders zijn die het onderzoek liever in eigen hand houden en weinig van anderen aannemen. Teamleiders kunnen daarbij een bepaald overwicht hebben. Een andere teamleider vraagt zich af of met dit overwicht er wel ruimte is voor interne reflectie. Zeker als het erop aankomt in een onderzoek, zal de opstelling van een teamleider bepalen of er iets gedaan wordt met wat teamleden aandragen. Deze teamleider betwijfelt of deze cultuur van interne reflectie binnen de eigen organisatie aanwezig is.

[Eén van de dingen die heel belangrijk zijn geweest in het PVOV is de reflectie. Dat ook intern reflectie kan ontstaan]. 'Dat had je hier minder. Er zijn nog teamleiders die heel weinig kunnen hebben van hun team. [...] Die doen ook een hele hoop zelf en die zetten dat ook niet uit bij hun VKL. Vooral zij moeten dat doen, want dat zijn ze niet anders gewend. Je ziet wel wat verschuivingen, maar dat is het dan.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Volgens mij hebben wij en daar reken ik mezelf ook toe (zeker in de casus van de laatste periode merk ik dat heel erg) te weinig gedaan aan cultuur. Wij hebben teveel regels bedacht. We hebben veel dingen bedacht hoe het zou moeten, maar wij hebben nooit voldoende aandacht gehad voor de cultuur. [...] Ik als teamleider heb voldoende overwicht om er voor te zorgen dat wat ik wil gaat gebeuren. Dat is in ieder geval wat ik meekrijg, wat ik opvang [van] teamleiders. Als ik zie in de overleggen die ik met hen heb, hoe gereageerd wordt op een andere mening, zowel zaakinhoudelijk als over een ander onderwerp [...] ben ik bang dat als men zich zo gedraagt als in het overleg waar ik bij zit, dat er heel weinig van interne reflectie sprake is. Dat er uiteindelijk heel weinig wordt gedaan met de dingen die mensen roepen. Zeker als het erop aankomt.' (Teamleider, politie-eenheid A)

Uit het voorgaande blijkt dat er ook twijfels bestaan of de cultuur zodanig is ontwikkeld dat reflectie, zeker als het erop aankomt, binnen het team is geborgd. In een specifieke zaak, die in één van de interviews ter sprake kwam, bleek dat er bij de teamleiding weerstand kan ontstaan bij het opwerpen van tegenargumenten. In dit geval werd er door een collega een alternatief scenario aangedragen dat het voorkeursscenario van de teamleiding ondermijnde. De weerstand die deze collega vervolgens ervoer, duidde er volgens hem op dat er nog onvoldoende draagvlak is binnen zijn organisatie voor reflectie.



‘Ik mis gewoon die cultuur. Het moment dat dat [alternatieve scenario] bekend wordt, nou, dan gaat alles op tilt en dan is het vooral het proces wat niet goed gevolgd is. Maar niemand die zegt van: “Hé, wacht even, laten wij eens even kijken in hoeverre dat kan in alle rust.” Nee, het is alleen weerstand, weerstand, dus dat is voor mij al een indicatie dat mijn beeld kennelijk goed is, dat het doodgebloed is en er uiteindelijk helemaal geen draagvlak meer is voor reflectie, voor tegenspraak.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

Uiteindelijk zal de ruimte die er is voor interne reflectie voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van hoe de teamleider zich tijdens een TGO opstelt. De invulling van de dagelijkse briefings, de opzet van brainstormsessies en het al dan niet uitvoeren van evaluaties zijn van invloed op de reflectiemogelijkheden op de werkvloer. Verder kan de tactisch analist in het informatieproces een belangrijke rol innemen als het gaat om reflectie op de gekozen onderzoeksrichtingen (zie paragraaf 7.2.2). Ook kan de ambtelijk secretaris bijdragen aan de kritische reflectie ten aanzien van het besluitvormingsproces binnen de VKL (zie paragraaf 8.1.3). Al met al zijn er daarmee verschillende mogelijkheden om reflectie binnen een TGO te organiseren, zoals PVOV dat voor ogen heeft gehad. Daarnaast heeft de teamleider een aanvullende mogelijkheid om tegenspraak te organiseren. Het gaat hier om een gestructureerde en doorlopende vorm van reflectie waarbij iemand van buiten het team de teamleider tegensprekt op belangrijke beslissingen in het onderzoek. Later in dit hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan (zie paragraaf 9.3).

## 9.2 Reflectie bij het OM

Ook bij het OM zijn er ten aanzien van TGO's reflectiemogelijkheden. Volgens Permanent Professioneel is reflectie een instrument dat de zaakofficier dient te ondersteunen. ‘Het is een hulpmiddel om de zaakofficier in staat te stellen de zaak beter ter zitting te kunnen brengen en om eventuele voorzienbare knelpunten, ontstane problemen of dilemma's zo goed mogelijk het hoofd te kunnen bieden’ (OM, 2010, p. 6). Hieronder wordt duidelijk gemaakt hoe deze reflectie in de praktijk vorm krijgt. Hierbij wordt allereerst ingegaan op de werking van de reflectiekamer (paragraaf 9.2.1). Daarna wordt in beeld gebracht hoe officieren van justitie zelf aankijken tegen de reflectie op de werkvloer, en de ruimte die zij hiertoe ervaren (paragraaf 9.2.2).

### 9.2.1 De reflectiekamer

De reflectiekamer is een overleg waarin moeilijke vraagstukken, waartegen een zaakofficier tijdens een zaak aanloopt, worden besproken. De vraag-

stukken die aan bod komen tijdens een reflectieoverleg kunnen zeer uiteenlopend zijn. In de reflectiedocumenten die tijdens het veldonderzoek konden worden ingezien, kwamen vragen aan bod als: Hoe sterk is de bewijsconstructie voor het daderschap van X? Is er voldoende bewijs als de verklaring van Y wegvalt, dan wel als ongeloofwaardig moet worden bestempeld? Hoeveel waarde moet worden toegekend aan de verklaring van Z? Kan de verdediging een geslaagd beroep op noodweer(exces) doen? Heeft de verdachte zich schuldig gemaakt aan enig strafbaar feit en zo ja, welke strafbaar feit zou dit dan moeten zijn? Is er bewijs en voor welke feiten? Is het onderzoek volledig geweest? Is het nog mogelijk nader onderzoek te verrichten? Ook uit interviews met zaaksofficieren blijkt welke vragen tijdens een TGO aan een reflectiekamer kunnen worden voorgelegd.

‘Wij hebben bijvoorbeeld met TGO X gereflecteerd [...]. We hebben op een gegeven moment gereflecteerd over de tenlastelegging. En [gezien] deze brij van gegevens, waar gaan we nou eigenlijk voor? We hadden zoals gezegd wettig bewijs voor scenario's van hier tot Tokio. We hadden ontvoeringen tot keihard moord, tot verzin het maar. Maar wat gaan we nou doen? Kies het maar. Wat gaan we nou in de tenlastelegging zetten? Want dat is natuurlijk ook essentieel. [...] Dus daar hebben we dan ook drie uur over in groot comité over gevochten met elkaar. En vervolgens over de strafmaat idem dito. Hebben we ook een reflectie gehad. Omdat er allerlei facetten aanzaten. Dus het kan over van alles gaan. Maar het gaat over het algemeen over essentiële keuzes in je zaak, of essentiële onderdelen.’  
(Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[In TGO Y waren op een gegeven moment de verdachten in beeld en wat is dan de reden om op dat moment een reflectie te doen?] ‘Er was een aantal vragen die door de zaaksofficier waren gesteld over of een aantal getuigen al dan niet bij de rechter-commissaris zouden moeten worden gehoord. Of dat een slimme optie was? Wat de bewijspositie tegen de hoofdverdachte was? Hoe wij [...] als “reflectoren” [...] de bewijspositie tegen een aantal medeverdachten inschatten. Volgens mij waren er vier of vijf reflectievragen geformuleerd. [...] De vraag was ook: “Als die getuige weg zou vallen, houd je dan een zaak over?” Nou, dat was een van de vragen die wij in de reflectie hebben besproken. Hoe sterk is de zaak als die getuige wegvalt?’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

Zaaksofficieren kunnen zelf een verzoek tot een reflectieoverleg doen. Er zijn officieren die snel dit soort verzoeken doen. Andere officieren zouden meer terughoudend zijn om hun zaak voor te leggen aan de reflectiekamer. Naast dat officieren zelf een reflectieoverleg kunnen initiëren, kan dit ook vanuit het regionale zaaksoverleg<sup>51</sup> worden aangedragen (zie ook paragraaf 8.3.2).

51 Officieren spreken in de interviews ook wel over het zicht-op-zaken-overleg of het gevoeligezakenoverleg.

Daarnaast kan een rechercheofficier of een kwaliteitsofficier zelf een zaak aan de reflectiekamer voordragen. Daarmee kan een reflectieoverleg ook aan een officier worden opgelegd, indien anderen daar op basis van de zaak aanleiding toe zien.

‘In alle gevallen dat ik de reflectie heb gehad, is dat meestal omdat ik het zelf heb aangevraagd. Want ik vind het een heel fijn middel. Dus ik vraag er vrij snel om. Maar ik weet ook dat er collega’s zijn die er wat meer moeite mee hebben. Omdat zij misschien bang zijn om wat mensen gaan vinden van hoe zij het doen of wat dan ook. En dan kan ook gewoon de rechercheofficier besluiten van, we gaan gewoon even reflecteren. Dus het kan op twee manieren. Het kan opgelegd worden maar het kan ook gewoon op eigen verzoek zijn.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Het zicht-op-zaken-overleg kan tot de conclusie komen, het is goed om hier een reflectieoverleg in te entameren. En dan gebeurt het ook. Dan neem ik het initiatief om dat te doen, en de teamleider meldt dat aan z’n zaaksofficier. We gaan reflecteren, want die vraag ligt te ingewikkeld, en dan moeten we er denk ik met een paar experts naar kijken. En de zaaksofficier zelf komt denk ik in de andere helft van de gevallen met het idee.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

[Tijdens TGO Y is er ook een reflectieoverleg geweest. Wie neemt daar uiteindelijk het initiatief toe?] ‘Dat kan heel wisselend zijn. Dat kan van de zaaksofficier en de teamleider zijn, van de stuurpleg, van de rechercheofficier. Er is geen vast protocol dat zegt: “Alleen jij of jij mag tot reflectie besluiten.”’ (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

Voorafgaand aan een reflectieoverleg, onafhankelijk van de initiatiefnemer, dient een officier een reflectiedocument op te stellen waarin de zaak inhoudelijk uiteen wordt gezet met de daarbij behorende vraagstelling. Dit document wordt ter beschikking gesteld aan het Bureau Recherche dat voor de verspreiding zorgt onder de mensen die aan het reflectieoverleg deelnemen. De reflectiekamer wordt in arrondissementsparketten A en B voorgezeten door de rechercheofficier. In arrondissementsparket C vindt het voorzitterschap roulerend plaats door de leden van het Bureau Recherche. Naast de voorzitter is er vaak ook een kwaliteitsofficier aanwezig. Verder worden afhankelijk van de zaak ook personen met een bepaalde expertise uitgenodigd. Daarnaast krijgt meestal ook een Raio (Rechterlijke ambtenaar in opleiding) gelegenheid om deel te nemen aan de reflectiekamer.

‘Kijk, wat natuurlijk essentieel is, is dat de deelnemers van de zaaksofficier notities krijgen, niet alleen met een samenvatting van de zaak, maar ook

wat de vragen zijn. En daar valt of staat het bij. Maar daar zijn ook weer afspraken over gemaakt, dat het minimaal drie werkdagen voor de reflectie doorgemaïld moet zijn, dat soort dingen. Maar bijvoorbeeld voor TGO Z was het met een notitie niet op te lossen, dus die reflectie is voorafgegaan [door] een hele presentatie [...]. Ik denk ook dat de voorbereiding per zaak verschilt, afhankelijk van wat de vraagstelling is. Als het natuurlijk over een strafmaat gaat, geef je een heel ander soort informatie dan wanneer je gewoon wilt weten waar je tactisch heen moet.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Ik ben de voorzitter van de reflectiekamer. [...] Ik wil [de] stukken hebben van tevoren. Ik heb ook uitgezocht wie er bij de reflectiekamer zitten. Iedereen krijgt ook de stukken die door de zaaksofficier zijn geselecteerd met de vraagstelling en dan begin ik: “Wat zijn jouw vragen?” Of: “Wat is jouw vraag?” “Nou, dat en dat.” Ik heb de stukken zelf ook gelezen. Ik ken de zaak uit de regionale stuurpleg en ik ken de zaak uit het gevoelige-zakenoverleg. Het kan ook wel eens zijn dat ik zeg: “Goh, het lijkt mij leuk als we die vraag er ook bij zetten.”’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

‘We willen altijd [de rechercheofficier] erbij hebben, want die is de voorzitter. We willen er altijd een teamleider bij hebben, iemand uit de lijn. We willen er altijd een kwaliteitsofficier bij hebben, en voor de rest vullen we het altijd aan met mensen die gewoon goed kunnen bijdragen. En soms ook iemand die net begint bijvoorbeeld, omdat het ook goed is voor jonge mensen om op die manier te leren van, hoe denk je na met z’n allen in zo’n zaak?’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket B)

‘Reflectiekamers gaan onder roulerend voorzitterschap, en dat doen alle leden van Bureau Recherche. We hebben altijd wel één of twee leden van Bureau Recherche in de reflectiekamer zitten, afhankelijk van het onderwerp. [...] En wanneer er een ingewikkeld TGO op zitting is, waar een bepaald aspect een rol in speelt, dan kijken we ook altijd of er iemand bij die zitting aanwezig kan zijn. Zeker als er deskundigen gehoord worden, of dat soort dingen. En dan gewoon vanuit de expertise die mensen hebben. Maar wat mij betreft beperkt dat zich niet alleen tot leden van Bureau Recherche, maar kunnen we ook zeggen dat een andere senior officier, die rol ook kan invullen, of iemand met een bepaalde expertise. Alleen wij nemen dan de regie in dat soort dingen.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

Ook komt het voor dat een TGO-teamleider of een VKL-coördinator wordt uitgenodigd om een reflectiekamer bij te wonen. Tijdens het veldonderzoek waren bij twee reflectiekamers ook politiemensen aanwezig. Uiteindelijk zal

het vooral afhangen van de zaak en de door de officier geponeerde vraagstelling wie aan een reflectieoverleg gaat deelnemen. Om de reflectie tijdens een overleg goed vorm te geven, wordt gebruikgemaakt van een bepaalde methodiek. Daarbij wordt eerst door de zaaksofficier het probleem/dilemma geschetst en de daarbij behorende vraagstelling. Vervolgens krijgen de ‘reflectanten’ de mogelijkheid om open vragen te stellen, zonder discussie. Daarna volgt er een ‘meningenronde’ waarbij alle reflectanten hun zienswijze uiteen kunnen zetten. Daarbij houdt de officier zich op de achtergrond. Aan het eind kunnen oplossingen worden aangedragen door de reflectanten en kan de officier aangeven hoe hij of zij hiermee om zal gaan.

‘We hebben in TGO X ook reflectie gehad. Daar zat ik ook bij, maar dan als kwaliteitsofficier, en verder de TGO-teamleider, drie mensen van de politie, [de rechercheofficier] en een aantal mensen van justitie. Maar een reflectie kan ook alleen met OM-mensen zijn. Het hangt van de zaak af: waarover wil je reflecteren? En dan ga je kijken wie je erbij wilt hebben, dus dat is niet een vast voorgeschreven club. We hebben wel een beweging in gang gezet dat we eigenlijk zeggen van: “Liever de TGO-teamleider en/of één van de coördinatoren erbij.” Dat doen we nog niet zo heel lang, maar dat bevalt op zich wel.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

[U gaf aan dat er spelregels zijn binnen dat reflectieoverleg. Waar moet ik dan aan denken?] ‘Wij hanteren een methodiek waarbij je eerst een neutrale vragenronde doet en alle meningen nog weglaat. Bij die vragen daar is de zaaksofficier nog echt bij betrokken. En op het moment dat ik de meningenronde doe, dan ga ik, als er een Raio bij zit, die nodig ik echt als eerste uit om iets te zeggen waardoor die veel vrijer is om dingen te delen. En de zaaksofficier en de zaakssecretaris, die moeten in die ronde zich terughoudend opstellen, en veel meer luisteren naar wat de reflectanten voor visie hebben.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

De reflectiekamer wordt binnen de parketten over het algemeen gezien als een goed instrument om over zaken te kunnen reflecteren. Uit gesprekken met officieren komt naar voren dat zij het fijn vinden dat bij moeilijke beslissingen, ook anderen een zaak ‘*van alle kanten*’ hebben bekeken. Zeker op het moment dat een officier zich blind staart op een zaak, kunnen andere gezichtspunten helpen. Bovendien kan het instrument ertoe bijdragen dat een officier zich niet alleen voelt staan in een zaak. Beslissingen over moeilijke vraagstukken hoeft de officier niet alleen te nemen, maar kunnen door de reflectie met anderen tot stand komen.

‘Het is ook gewoon fijn om hele moeilijke beslissingen, die heel veel consequenties hebben, dan weet je gewoon zeker dat het van alle kanten besnuffeld is. Zeker als je zelf al heel lang tegen één ding aan zit te staren,

word je er zelf ook een beetje blind van natuurlijk. Dat is dan wel fijn, als de andere gezichtspunten, als die er zijn, die komen namelijk in zo'n reflectie naar boven borrelen. Er is altijd één iemand, die zit altijd advocaat van de duivel te spelen. Dat werkt eigenlijk altijd zo. Dat is fijn. Er komen zo altijd wel dingen boven waar je zelf niet aan hebt gedacht.' (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

'In de gevallen waarin ik reflectie heb aangevraagd, worstel je echt met iets. Het kan over van alles gaan. Het kan over tactiek gaan. Het kan over of je voldoende bewijs hebt, gaan. Het kan over strafmaat gaan. [...] En dan zitten daar toch wel allemaal mensen die weten hoe de hazen lopen. Daar zitten toch zwaargewichten en allemaal mensen die heel veel ervaring hebben. Die dan ook allemaal met jou mee gaan denken. En dat vind ik echt super. Dat hebben we veel te lang niet gedaan. Dat is serieus. Je staat er altijd zo alleen voor in een onderzoek.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Is het reflectieoverleg een hulpmiddel voor de officier?] 'Ik denk dat het bij heel veel beslissingen wel heel fijn is voor een officier om die steun te hebben. Dat je niet het idee hebt dat je in je eentje die beslissing hebt genomen. En dat is geloof ik ook wel wat in Permanent Professioneel wordt benadrukt, daar moet gewoon overleg over plaatsvinden. Dan sta je ook veel zekerder op zitting. Als je dat soort dingen dan bespreekt.' (Beleidsmedewerker Bureau Recherche, arrondissementsparket A)

Rechercheofficieren geven aan dat de reflectiekamer heeft bijgedragen aan een formelere invulling van de interne reflectie. Door een voorzitter aan te wijzen, spelregels te hanteren en de uitkomsten van het overleg vast te leggen is de reflectie verbeterd. Wel zou er nog verbetering mogelijk zijn als het gaat om het initiatief van officieren om een reflectiekamer te houden. Niet alle officieren weten de weg te vinden om ten aanzien van hun eigen zaak een reflectiekamer te organiseren. Daar staat tegenover dat naast de reflectiekamer ook andere vormen van reflectie binnen de parketten ontstaan, zoals 'reflectie light'. Hierbij wordt door collega's onderling over een zaak gereflecteerd, zonder daarbij formeel een reflectiekamer te organiseren.

'Nou ja, omdat het vanuit Permanent Professioneel is aangestuurd, zeg maar, zijn wij daar wel wat formeler in geworden. Dat is wel een goed ding. Want wij hadden al wel het zaaksoverleg, en mensen waren ook bereid om hun deuren te openen van, denk eens mee in deze zaak. Maar het ging altijd wel een beetje flodderig. En nu door verslaglegging, door echt een voorzitter aan te wijzen, door een aantal spelregels te hanteren, door het voorzitterschap ook bij een paar echte senior mensen neer te leggen, vind ik dat het wel verbeterd is. En dan is het ene reflectieoverleg

weer veel beter dan het andere. Ik heb voorbeelden meegemaakt waarvan ik dacht dat het echt goed was, en weer voorbeelden waarvan ik dacht, ja weet je, eigenlijk waren de reflectievragen te oppervlakkig, maar uiteindelijk is het wel een heel goed instrument om dingen te verbeteren.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

[Hoe kijkt u als rechercheofficier aan tegen het reflectieoverleg, hoe dat op dit moment functioneert?] ‘Ik ben zeer tevreden over het instrument, en ook wel over de manier waarop we ermee omgaan. Ik zeg altijd, we hebben de reflecties gehad op de reflecties. Daar kwamen wat verbeterpunten uit, maar in essentie vond iedereen toch ook wel dat dat best aardig loopt. We doen best veel. Dus er wordt gretig gebruik van gemaakt. Niet alleen in TGO-zaken, maar ook in medische zaken bijvoorbeeld. Dus er zijn een aantal officieren die ons heel goed weten te vinden. Nog niet iedereen. Er is in dat opzicht echt nog wel wat ruimte voor verbetering, maar het gaat eigenlijk best goed vind ik.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

‘Bijna altijd lopen een zaakofficier en een zaaksecretaris blij uit de reflectiekamer, want iedereen heeft wel een zaak waardoor hij een knoop in zijn maag heeft, die hem niet lekker zit. We kunnen linksom, we kunnen rechtsom, het kan dit en het kan dat. [...] Iedereen heeft wel iets. We hebben zelfs het ‘reflectie light’ uitgevonden, want niet iedere keer hoeft je dat helemaal op te tuigen met een rechercheofficier. Dan gaan collega’s, soms ook van andere afdelingen, even bij elkaar zitten en dat wordt dan heel lief aan mij gemeld en ik zeg dan: “Goed zo.” Dat zijn vaak wat minder ingewikkelde zaken.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

Met de reflectiekamer is er een instrument gekomen waarmee binnen het OM reflectie een meer gestandaardiseerde vorm heeft gekregen. Het is een instrument dat wordt omarmd en de officier kan ondersteunen, ook om niet alleen in een zaak te staan. Of naast dit instrument een cultuur aanwezig is op de werkvloer waarin reflectie ook op informele basis tot stand komt, is onderwerp van de volgende paragraaf.

### 9.2.2 *Reflectie op de werkvloer*

Alleen een instrument als de reflectiekamer is niet voldoende om te zorgen dat er over bepaalde zaken intern reflectie plaatsvindt. Het is uiteindelijk de officier die de sensitiviteit moet hebben om bepaalde dilemma’s of gevoeligheden in een zaak te melden. Hiervoor is een bepaalde cultuur nodig waarin officieren open zijn over de dilemma’s die zich in een bepaalde zaak voordoen. Volgens een ervaren officier vindt er op dat punt een verandering plaats. Vroeger was de officier iemand die alles zelf deed en zelf wel wist hoe

het moest. Er was een *'hele gesloten cultuur'*. Een cultuur waarin een echte officier *'niemand nodig had'*. Tegenwoordig wordt daar volgens de officier anders mee omgegaan en wordt juist van de officier verlangd dat hij of zij openstaat voor zijn of haar eigen twijfels en dilemma's.

[Is de cultuur bij officieren dusdanig aanwezig dat ze openstaan voor reflectie?] 'Ik spreek natuurlijk voor mezelf. En ik ben wel wat bevooroordeeld in dat verhaal. Ik heb zelf het idee dat het wel zo is. Nu noem ik dat voorbeeld van die twee doden [...]. Nou dan komt de officier er zelf mee: "Ik wil graag over een aantal problemen wil ik een reflectiekamer hebben. Nou dan denk ik, dat op het moment dat je je twijfels of dilemma's bespreekbaar maakt en voor wilt leggen en er is een cultuur waarin dat kan, en er gezegd wordt: "Okay, dit gaan wij regelen." En niet gezegd wordt: "Oh, wat ben jij een loser. Dat je dat zelf niet kunt bedenken." Dan denk ik dat we een cultuur hebben waarin dat mogelijk is. En de cultuur is wel heel erg van belang. Een goede cultuur waarin je transparant en open durft te zijn. Dilemma's durft te bespreken. Om fouten in de vervolging en de opsporing te voorkomen. En voor een deel was er een hele gesloten cultuur. Je bent pas een officier als je niemand nodig hebt. Dat is heel lang een beeld geweest. En dat hebben wij wel geprobeerd om dat hier wel anders te doen.' (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Uiteindelijk blijft het afhankelijk van het initiatief van de officier of een bepaald probleem of dilemma op de agenda komt te staan. Als een officier *'ermee blijft rondlopen'* kan het zijn dat *'het nooit ergens aan de orde komt'*. In die zin wordt getracht om een cultuur te creëren waarin het melden van dilemma's en twijfels wordt bevorderd. Er is volgens een rechercheofficier wat dat betreft een omslag in het denken aan de gang. In dat denken is het juist *'de kracht'* van een officier als dilemma's wel worden gemeld.

'Als een zaakofficier er niet in zet, dat hij een heel lastige brief van een advocaat heeft ontvangen, en dat hij eigenlijk niet weet wat hij er mee moet, dan [komt] dat [...] in een regionaal zaaksoverleg niet aan de orde. En dan kan dat dus evengoed een heel groot probleem blijven. Maar als iemand er mee blijft rondlopen, dan kan dat ook zijn dat dat never nooit ergens aan de orde komt, en dat dat dan op zitting fout gaat. Dus wat we proberen te doen, is onze mensen zodanig op te voeden, dat ze dat soort dilemma's juist wel melden. Dat het juist de kracht is als je dingen meldt, zodat het besproken kan worden. En we zeggen ook, liever een keer te veel iets gemeld, dan een keer te weinig. Maar dat is een cultuuraspect. Van oudsher is een officier van justitie een beetje de macho die wel weet hoe het in elkaar steekt, de politie aanstuurt en natuurlijk ook even dat slachtoffergesprek houdt, en ook bij de burgemeester om de tafel kan zitten. En alles kan. [...] Maar dat is echt een omslag in het denken hier



hoor, die we op dit moment volop aan het maken zijn.’  
(Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

De kwaliteitsofficier heeft een rol in het bevorderen van de open en transparante cultuur, waar bepaalde dilemma's ook worden gemeld. Voor officieren is de kwaliteitsofficier een aanspreekpunt voor allerlei vragen waar zij in de dagelijkse praktijk tegen aanlopen. De kwaliteitsofficier is voor de officieren benaderbaar en kan voor de officieren een sparringpartner zijn. Tegelijkertijd kan de kwaliteitsofficier een brug vormen voor officieren die minder open zijn over hun eigen zaak. Volgens een kwaliteitsofficier is *'de cultuur van alles met elkaar delen'* niet bij iedere officier aanwezig. Er zou ook een drempel zijn voor sommige officieren om elkaar positief kritisch te bejegenen. Het is dan aan de kwaliteitsofficier om hier zicht op te houden en de desbetreffende officieren ertoe te bewegen wel open te zijn over de eigen werkzaamheden.

[Heeft u als zaaksofficier het gevoel dat in de cultuur er ook ruimte is voor interne reflectie?] 'Ik kan ook alleen maar over dit parket oordelen. Ik denk dat de kwaliteitsofficieren daar ook een belangrijke rol in hebben. Ik vind dat wij hier [...] gezegend zijn met een paar hele goede, en de deur staat ook altijd open. Dus als ik ergens mee loop te worstelen, van wat zou ik nou doen, dan loop ik gewoon even binnen. En er is er ook altijd eentje die dan de zaak ook kent. Dus dan zeg ik, ik zit hier, zou ik dit of dat doen? Wat vind je? Dit is misschien een goed idee. Je kan er ook voor een snelle vraag, een snelle sparsessie, kan je er ook terecht.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

[Heeft u het gevoel dat die cultuur redelijk goed is ingebed binnen het OM? Dat je ook kritisch naar elkaar toe kunt zijn?] 'Ik heb het idee dat de politie daarin nog beter is dan wij. Bij de politie heb ik het idee dat de drempel om elkaar positief kritisch te bejegenen nog wat lager ligt dan bij ons. Dat die bij ons wat hoger ligt. Ik denk dat ik als kwaliteitsofficier, dat de meeste mensen het van mij wel pikken zeg maar. Dat vanuit mijn rol en functie ik dat ook geacht word te doen en het op die manier zeker ingebed is. Tussen collega's onderling redelijk, alleen ik denk nog wel dat dat beter kan. Als de druk hoog is en mensen doen hun zaken en hun onderzoeken, maar de cultuur van met elkaar delen, zit niet bij iedereen even goed in de genen. Vanuit mijn kant, om daar op te sturen, je kent je mensen en die zullen niet zo snel naar mij toe komen, nou, net als de berg en Mohammed, dan ga ik gewoon naar hen toe en zeg: "Joh, hoe staat het met die zaak." Bij één officier komt dat er niet altijd van en hebben we een tweewekelijks overlegje ingepland om hem te dwingen om wat meer te delen waar hij mee bezig is.' (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

Ondanks de aandacht die er is voor een meer transparante en open cultuur waarin reflectie op de werkvloer mogelijk is, blijft volgens een recherche-officier onderhoud nodig. Het blijft nodig om op de werkvloer rond te blijven lopen en mensen kritisch aan te spreken, zeker nu er minder tijd is voor ‘*ad-hoc-reflectie*’ op de werkvloer, zoals een officier aangeeft. Door verschuivingen in de organisatie, waardoor mensen niet meer op hun plek zitten, zou deze ‘*ad-hoc-reflectie*’ minder plaatsvinden. Ook deze ‘*ad-hoc-reflectie*’ blijft onderhoud nodig hebben.

[Heeft u het gevoel dat er nu op de werkvloer een cultuur aanwezig is dat men ook openstaat voor kritiek?] ‘Ja, maar (1) je moet het blijven onderhouden en (2) je moet je pappenheimers kennen. Ik hoef je niet te vertellen dat er collega’s zijn die hele mooie sociaal wenselijke antwoorden geven, maar daar moet je wel doorheen prikken. En je hebt soms hele stijve figuren die eigenlijk helemaal niet stijf zijn. Dus ja, absoluut, we hebben een cultuur en ik ben er trots op. Zeker hier het is heel assertief, maar wel leuk. Maar onderhoud het, dus blijf rondlopen. Blijf kritische vragen stellen. Blijf die mogelijkheden aanbieden. Dus niet achteroverleunen en denken dat het geregeld is. Het is namelijk nooit geregeld, nooit. Als je daarvan uitgaat is er niks aan de hand en ken je pappenheimers.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

‘Punt is wel dat we allemaal, eigenlijk, 120% werk doen. En dat probeer je te proppen in 100% werktijd. En je merkt gewoon dat er minder tijd is om die ad-hoc-reflectie, die gewoon bestaat, om dat heel goed te blijven doen in de nieuwe organisatie. Waar veel meer mensen van hun plek af zijn. ZSM, opvang, je ziet de mensen niet meer.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

### 9.3 Tegenspraak bij de politie

Volgens PVOV maakt tegenspraak ‘deel uit van een onderliggend systeem dat zorgt voor de borging van reflectie in de organisatie’. Dit systeem heeft volgens PVOV ‘tot doel het voorkomen dat fouten worden gemaakt of niet meer gecorrigeerd, al dan niet veroorzaakt door groepsdenken’ (Politie et al., 2005, p. 18). Tegenspraak moet volgens PVOV worden georganiseerd tussen de tegenspreker en de teamleider, waarbij het de rol is van de tegenspreker om ‘op een gestructureerde wijze beslissingen in het onderzoek te toetsen’. In deze paragraaf wordt in beeld gebracht of en hoe de onderzochte politie-eenheden in de praktijk invulling geven aan tegenspraak (paragraaf 9.3.1). Ook wordt beschreven in hoeverre met een instrument als tegenspraak en het al dan niet organiseren daarvan, kritische tegenspraak en reflectie tijdens

een TGO-onderzoek binnen de drie onderzochte politie-eenheden is geborgd (paragraaf 9.3.2).

### 9.3.1 *Inzet van tegensprekers*

De inzet van een tegenspreker is vooral bedoeld om iemand die buiten het TGO-team staat (en als zodanig niet onder invloed is van groepsdenken) kritisch te laten kijken naar de besluitvorming in een TGO. Daarbij spreekt de tegenspreker de teamleider tegen op basis van schriftelijke stukken zoals het afsprakenjournaal en het dossier. Volgens PVOV is tegenspraak verplicht bij opzettelijke levensdelicten en ernstige zedendelicten met veel maatschappelijk onrust. Tegenspraak is facultatief bij overige zaken met een bepaalde complexiteit, maatschappelijke onrust en juridisch afbreukrisico. Tijdens het veldonderzoek bleek dat de drie politie-eenheden zeer verschillend omgaan met tegenspraak en de criteria die gelden om dit instrument in te zetten. Zo bleek dat in politie-eenheid A tegenspraak nauwelijks wordt ingezet. In politie-eenheid A gaat men uit van het principe *'geen tegenspraak, tenzij'*. Zaken kunnen daarbij wel in aanmerking komen voor tegenspraak indien er sprake is van een zeer kwetsbare zaak met een *'hoog afbreukrisico'* of met een bepaalde maatschappelijke of politiek bestuurlijke impact. Daarmee krijgt de inzet van tegenspraak in politie-eenheid A een facultatief karakter, zonder dat daar een duidelijk criterium voor wordt gehanteerd. Ook in politie-eenheid C wordt tegenspraak vanuit het facultatieve standpunt bekeken. Ook hier komt tegenspraak niet vaak voor en alleen in uitzonderlijke gevallen met een bepaalde impact.

'Nou kijk, als er een TGO opgetuigd wordt en het een beetje om maatschappelijke impact of om een hele rare zaak gaat, dan moet er wel tegenspraak in. Maar hier is de stelling: "geen tegenspraak, tenzij". [En dat "tenzij"? Wat is dan een criterium om het wel te gaan doen?] Daar zijn volgens mij geen criteria voor. Het is meer of een zaak zich daartoe leent, als mensen denken heel snel een tunnel in te gaan. Ik heb zelf één of twee keer tegenspraak meegemaakt, want ik ben zelf ook tegenspreker.'

(Teamleider, politie-eenheid A)

[Nu is de regel 'geen tegenspraak, tenzij'. Wanneer wordt tegenspraak wel gedaan?] 'Wanneer het een zaak is die kwetsbaar is, waar het afbreukrisico echt hoog is. Waar kinderen bij betrokken zijn. Of waarvan je zegt, er zitten politiek-bestuurlijk een aantal haken en ogen aan. Dan wordt er wel tegenspraak georganiseerd.'

(Teamleider, politie-eenheid A)

[Wordt er bij een TGO tegenspraak ingezet?] 'Niet altijd. Het is een beetje een facultatieve factor. Hij staat natuurlijk voorgeschreven. Bij kapitale delicten moet tegenspraak zijn. Ik denk dat ik twee of drie keer tegen-

spraak heb gehad. Maar dat gebeurt niet structureel. [...] En het is ook niet dat we het structureel niet doen, maar er wordt wel kritisch naar gekeken. Zaken met heel veel media impact bijvoorbeeld, [zoals] de brand in [plaats X], daar heeft echt tegenspraak opgezetten. Maar tegenspraak is overigens wel gesneuveld op cultuur. Eén van de oude tactisch coördinatoren stond dat niet toe en toen zei de tegenspreker vervolgens, dan houd ik er gewoon mee op. Eigenlijk wel bijzonder.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

In zowel politie-eenheid A als C wordt aangegeven dat tegenspraak in de praktijk een andere invulling kan krijgen. Tegenspraak zoals PVOV het heeft voorgeschreven, wordt dan vervangen door een collegiale vorm van tegenspraak (ook wel ‘*collegiale toetsing*’ genoemd). In politie-eenheid A gebeurt dit bijvoorbeeld in het overleg van de teamleiders. Hier kan een TGO-teamleider zijn zaak intern aan andere teamleiders voorleggen. Onderling kunnen de teamleiders zich op deze overlegmomenten uitspreken over de voortgang van een TGO’s waarbij zij betrokken zijn. Twee teamleiders uit politie-eenheid A zeggen hierover:

[Heeft zich recentelijk nog een zaak voorgedaan waarin tegenspraak wel werd ingezet?] ‘Ik kan me van het laatste jaar al eens niet meer herinneren dat we tegenspraak hebben gedaan. Dat betekent niet, want wij vullen het op een andere manier in. Bijvoorbeeld wanneer een onderzoek onvoldoende voortgang vindt, dan is het zo dat we aan een teamleider vragen presenteer zo’n onderzoek eens aan de club van TGO-teamleiders en ontvang dan feedback: “Heb je hier aan gedacht? Is dat nog een mogelijkheid?” Kortom: het wordt wel breder getrokken, maar dat is dan wel op een andere manier dan tegenspraak.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

[Er werd tegen mij ook het woord ‘collegiale toetsing’ genoemd. Is dat dan toetsing onder teamleiders?] ‘Ja, wij komen één keer per veertien dagen bij elkaar en dan vertel je over je onderzoek en dan is het ook dat je elkaar kritisch bevraagt. Dat gaat natuurlijk beter wanneer er iets minder onderzoeken lopen, want als we alle negen druk zijn met ons onderzoek, dan ben je al druk met je eigen onderzoek. En als dan acht mensen met hun onderzoek komen... We zijn best wel kritisch op elkaar en denken met elkaar mee: “Heb je daaraan gedacht en daaraan gedacht?” Je kunt elkaar ook altijd vinden in de onderzoeken, want je wilt als teamleiders nooit zoiets meemaken als de Schiedammer Parkmoord. Je wilt met elkaar ook kwaliteit afleveren, dus dat doe je wel.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

Ook een regio binnen de politie-eenheid C heeft in de beginjaren van PVOV gekozen voor een andere invulling van tegenspraak. Het formele instrument werd nauwelijks ingevuld, maar kreeg in plaats daarvan een meer collegiale

vorm. Daarbij nam het hoofd van de opsporing (en in die tijd ook de divisiechef recherche) de rol op zich om kritisch een TGO te monitoren. Dit is na de reorganisatie voortgezet, waarbij het hoofd van de opsporing regelmatig contact heeft met de teamleiders over de voortgang van een onderzoek.

‘Er [zijn] in onze TGO’s vrijwel nooit tegensprekers, zoals vanuit Posthumus bedacht. Bij de audit werd het ook wel geaccepteerd omdat wij een iets andere werkwijze hadden dan kennelijk op andere plaatsen gebruikelijk was. Als wij een TGO opstartten, dan moest de TGO-leider, moest hij met zijn billen bloot. Van wat heb je tot nu toe gerealiseerd, wat zijn je plannen, en hoe sta je ervoor en wat denk je nog nodig te hebben. En dat werd niet alleen op papier gedaan, maar dan gingen de toenmalige divisiechef en ik daar gewoon de desbetreffende bijeenkomst bijwonen als zij na een dag of drie vier bij elkaar kwamen met de VKL. Dan gingen wij kritisch monitoren wat is er aan de hand, waar sta je enzovoort.’ [...] [Is na de samenvoeging in stand gebleven dat de hoofden van de opsporing bij een TGO reflectie gaven?] ‘Ja, gebeurt nog.’ [En het toetsen gebeurt dat het hele TGO?] ‘Ja. Het hangt een beetje af van welk TGO en in welk stadium het verkeert. En wat de ontwikkelingen zijn. Maar in principe heb ik altijd één keer per week contact met een teamleider of een coördinator algemene tactiek: “Wat gebeurt er? Waar staan we? Waarom is dat gerealiseerd of nog niet gerealiseerd? Of waarom ben je dat juist wel aan het doen?”’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid C)

In de politie-eenheden A en C worden verschillende redenen aangedragen waarom de formele vorm van tegenspraak, zoals deze door PVOV is omschreven, nauwelijks wordt ingezet en hier een facultatieve invulling aan wordt gegeven. In de eerste plaats, zo wordt door een teamleider aangegeven, vraagt tegenspraak zoals dat door PVOV wordt omschreven een behoorlijke inspanning. Het zou een dagtaak zijn voor een tegenspreker om goed op de hoogte te zijn van een zaak.

[Hoe is in de beginperiode vanaf 2006 omgegaan met de inzet van tegenspraak?] ‘Dat gebeurde op dezelfde manier als we het nu doen. Ook “geen tegenspraak, tenzij”. [Wat was de reden om af te wijken van de landelijke regeling?] Nou, er is een regeling tegenspraak. Als je ziet wat daar staat, dan heb je een schaduwteam nodig onderhand. En zoals zij zich tegenspraak voorstellen, door uitsluitend kennis te nemen van een journaal of van een keer een interviewtje, nou, dat is geweldig, maar dan ga je het niet redden. Dat is niet van deze tijd. Dan moet je een tweede team erachter aanzetten. [...] Tegenspraak is gewoon een dagtaak. En dat doe je er niet even bij.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

Twee teamleiders uit politie-eenheid C en één uit politie-eenheid A geven in het verlengde hiervan aan dat tegenspraak veel capaciteit kost. De druk die er op de politie-eenheid ligt wat betreft TGO-zaken en andere zaken op het terrein van de zware criminaliteit en liquidaties maakt dat het niet haalbaar is om tegensprekers in te zetten. Bovendien hebben TGO-teamleiders ook eigen zaken, zodat ze niet altijd in staat zijn om bij een ander TGO tegen te spreken. Verder wordt aangegeven dat tegenspraak best mogelijk is als er op jaarbasis één of twee TGO's zijn. Maar bij een belasting met tientallen TGO's is het nauwelijks mogelijk een tegenspreker in te zetten.

'Dat [geen tegensprekers worden ingezet] heeft ook gewoon te maken met, het kost veel tijd en capaciteit. En die is er gewoon niet altijd. Als je ziet wat er hier aan druk ligt binnen de TGO-omgeving en Zwacri-omgeving, met alle liquidaties en je zet het af in de formatieve ruimte die [deze politie-eenheid] heeft. [...] Dat is hier niet haalbaar, nou ja, het zijn keuzes, maar dat wordt hier niet altijd vormgegeven. Het is wel, en dat zeg ik er gelijk bij, daar ben ik ook niet blij mee.' (Teamleider, politie-eenheid C)

[Komt het voor dat tegenspraak wordt ingezet?] 'Ik heb het één keer mee-gemaakt en dat is twee jaar terug. Een onderzoek in 2013. Geweldig! Maar dat is ook weer capacitair. Zo simpel is het, want als er moet worden tegengesproken, moet ik dat gaan doen. En ik heb ook geen tijd, want ik draai al drie TGO's, dus hoe kan je nou vragen of ik ook nog als tegenspreker wil functioneren. Dus dat komt er niet van en de mensen die het moeten doen lopen over van het werk en mensen uit andere eenheden, dat gaat ook niet lukken. Zelden, want ook daar zeggen ze van: "Ja, we hebben geen mensen."' (Teamleider, politie-eenheid C)

'Het wordt wel heel erg veel mensen die uiteindelijk niet de handjes aan het bed [hebben] en die allemaal in de verslaglegging ingevlogen worden en voor het tegenspreken. Kortom, er zat een filosofie achter die wellicht goed is als je er één of twee per jaar hebt. Maar als je er per jaar tientallen hebt dan wordt de belasting toch wel heel erg groot. Men heeft aan alle kanten geprobeerd om de omvang van zo'n team toch te beperken.' (Teamleider, politie-eenheid A)

Een reden die verder wordt aangehaald voor het niet inzetten van tegensprekers, heeft te maken met wie in de politie-eenheid zijn aangewezen om als tegenspreker op te treden. In politie-eenheid A is dit weggezet bij de TGO-teamleiders en een hoofd van de opsporing. Het gaat hierbij om twee functies die gezien hun werkzaamheden niet altijd de gelegenheid hebben om als tegenspreker op te treden. In het licht van de beschikbare personele capaci-

teit en de inspanning die het zou vergen om tegenspraak volgens PVOV uit te voeren, wordt de standaardinzet van tegensprekers niet haalbaar geacht.

‘[Tegenspraak] gebeurt soms wel en dan is het weggezet bij een TGO-teamleider en een hoofd opsporing. Ik denk dat daar al een beetje de crux zit waarom het hier niet overal plaatsvindt, want als je altijd een teamleider en een hoofd opsporing hebt, dat zijn twee functies die het altijd heel druk hebben. Om dat dan even naast je gebruikelijke functie te doen, daar heb je niet altijd de tijd en gelegenheid voor. Ik denk dat dit ook wel meespeelt met dat het niet altijd standaard ingezet wordt.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

Tegenover de meer facultatieve invulling van tegenspraak in de politie-eenheden A en C, staat de meer verplichte invulling van tegenspraak in de politie-eenheid B. In politie-eenheid B worden bij TGO's wel tegensprekers ingezet. Hiervoor bestaat een pool van interne tegensprekers waaruit kan worden geput. Deze pool bestaat uit een groep algemene tegensprekers (met name recherchekundigen), een groep forensisch tegensprekers en een groep van teamleiders. Tegenspraak in de politie-eenheid B wordt daarmee vooral intern in de politieorganisatie georganiseerd. Om deze tegenspraak niet alleen een interne invulling te geven, zijn er contacten gelegd met een naburige politie-eenheid voor de uitwisseling van tegensprekers. Door externe tegensprekers in te zetten is het mogelijk om meer afstand tot een zaak te creëren.

[Hoe is de positie van tegenspraak op dit moment binnen de eenheid?]  
‘Hier gebeurt tegenspraak nagenoeg in ieder TGO.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘De pool van tegensprekers bestaat hier eigenlijk uit drie groepen mensen. Wij hebben een groep forensisch tegensprekers, een groep algemene tegensprekers, dat zijn over het algemeen de recherchekundigen en we hebben in die pool ook teamleiders zitten.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘De portefeuille tegenspraak beheer ik nu nog voor de eenheid, samen met [een andere teamleider], en nu hebben we ook tegen elkaar gezegd: “Nu is het allemaal wel heel erg intern”, dus we hebben nu ook de afspraak gemaakt met [een andere politie-eenheid] dat in voorkomende gevallen we aan elkaar tegenspraak verlenen, om toch weer een beetje die afstand te creëren als we denken dat dat nodig is.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Afgezien van enkele uitzonderlijke gevallen, wordt in politie-eenheid B tegenspraak georganiseerd. Tegenspraak gebeurt daarbij tussen de tegenspreker en de teamleider. De teamleiders geven daarbij aan dat tegenspraak vooral moet plaatsvinden op de gekozen onderzoeksrichtingen en de besluitvorming daaromtrent. Tegenspraak moet volgens één van de geïnterviewde teamleiders zich vooral niet richten op de operationele werkzaamheden. Uitzondering hierop zijn de cruciale momenten waarop een persoon als verdachte wordt aangemerkt of tot aanhouding van de verdachte wordt overgegaan. Verder geeft een andere teamleider uit politie-eenheid B aan dat teamleiders soms de behoefte hebben om te praten over de cultuur binnen een team. Met de samenvoeging van de regio's is ook de samenstelling van de teams veranderd. Teamleden met verschillende achtergronden en werkwijzen komen samen. De cultuurverschillen en de opstelling van bepaalde teamleden kan dan een gespreksonderwerp zijn tussen de tegenspreker en de teamleider.

'Ik verwacht geen tegenspraak op het niveau van de leesmap. "Ja, Pietje is gehoord, maar er zijn nog drie aanvullende vragen over en die zou Jantje ook nog moeten horen." Daar sta ik niet op te wachten, want daar hebben we die hele VKL voor, inclusief informatiecoördinatoren. Ik verwacht tegenspraak op de onderzoeksrichtingen, op de genomen besluiten, op de scenario's. Als je naar de inhoud kijkt misschien op de verdenkings-pv's, of niet-verdenking, het moment van aanhouden, waarom wel, waarom niet. Is iemand verdachte? Gaan we hem dan aanhouden?' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Het is toch hartstikke mooi, want neem nou TGO Y. Daar ben ik tegenspreker geweest. Daar zijn zaakinhoudelijk al een aantal dingen te benoemen en daar hebben we het over gehad. Dat [de teamleider] bijvoorbeeld ook moest wennen aan de cultuurverschillen [tussen de teamleden van de verschillende regio's]. [...] We hebben samen ook gesproken over hoe hij zich zou moeten opstellen naar bepaalde VKL-leden, omdat hij bepaalde problemen had met het gedrag binnen de VKL. Dat is toch eigenlijk fantastisch.' (Teamleider, politie-eenheid B)

Daarnaast kan het leiderschap van de teamleider ter sprake komen, niet alleen ten opzichte van het team, maar ook in *'het krachtenveld'* van de eenheidsleiding, het Openbaar Ministerie en het openbaar bestuur. Voor teamleiders kan het fijn zijn dat zij met iemand kunnen spreken over dit krachtenveld. Van belang daarbij is wel dat gekeken wordt naar welk type tegenspreker tegenover een teamleider wordt gezet. Vraagstukken over leiderschap en cultuur passen dan meer bij een tegenspreker die in de praktijk ook teamleider is. Een recherchekundige die als tegenspreker optreedt, kan een teamleider op dit gebied minder goed ondersteunen. Een goede invulling



geven aan tegenspraak is, volgens een teamleider, niet makkelijk. Aandacht zou uit moeten gaan naar strategieontwikkeling, gekozen tactiek, cultuur en leiderschap. Om tegenwicht en ondersteuning te bieden aan de teamleider moet de tegenspreker *'van goeden huize'* komen.

'Waarom vinden wij het belangrijk dat [de] teamleiders [in de pool van tegensprekers] zitten? Natuurlijk kunnen die zaakinhoudelijk goed tegenspreken, maar er zijn ook TGO's waarin je het als teamleider fijn vindt om een tegenspreker te hebben om te spreken over leiderschapsproblematiek. Hoe zit je knel tussen een krachtenveld van eenheidsleiding, openbaar bestuur, Openbaar Ministerie? Soms zit je in dingen met een macht- en krachten spel en vind je het ontzettend fijn om met iemand even te reflecteren. Dat is vaak iets waarmee een recherchekundige jou niet kan helpen en is het heel fijn als er een teamleider is met wie je dat kan bespreken, maar dan kan het natuurlijk niet zo zijn dat dat verslag meteen morgen bij dezelfde eenheidsleiding ligt. Dus wij gaan er hier echt anders mee om denk ik.' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Tegenspraak is wel lastig in de huidige setting. Dan kom je als tegenspreker en moet je van goeden huize komen wil jij nog met een dergelijke rapportage komen dat je echt een zinvolle discussie voert over wat er in dat TGO gebeurt. Ik zou wel willen naar het niveau van strategieontwikkeling, gekozen tactiek, cultuur en leiderschap.' (Teamleider, politie-eenheid B)

Uit de tegenspraakjournaals die van politie-eenheid B konden worden ingezien, komt een beeld naar voren van hoe in de praktijk invulling wordt gegeven aan tegenspraak. Hieruit blijkt dat afhankelijk van de stijl van de tegenspreker en de afspraken die hierover worden gemaakt met de teamleider, de tegenspraak verschillende invulling kan krijgen. Uit één tegenspraakjournaal is te herleiden dat de tegenspraak zich onder meer richtte op de hoofdlijnen van het onderzoek. Door de teamleider en de tegenspreker was afgesproken dat de tegenspraak zich niet diepgaand op zaakinhoudelijke aspecten zou richten. Dit om te voorkomen dat de tegenspreker *'een schaduwonderzoek'* zou gaan doen. Verder richtte de tegenspraak zich volgens het tegenspraakjournaal vooral op de hypothesen en scenario's in het onderzoek en de leiderschapsrol van de teamleider. Uit twee andere tegenspraakjournaals bleek dat meer zaakinhoudelijk naar het TGO werd gekeken. Leiderschap en cultuuraspecten speelden hier geen nadrukkelijke rol. In deze twee TGO's was vooral aandacht voor de status van de verdachte in het onderzoek. Daarbij legde de tegenspreker aan de teamleider een aantal vragen voor: Wordt iemand wel of niet als verdachte aangemerkt? Is er een afbreukrisico als een persoon niet als verdachte wordt aangemerkt? Zijn er buiten de verdachte andere personen in beeld? Wat is de rol van de verdachte in het onderzoek? Welke alternatieve scenario's zijn er?

### 9.3.2 *Borging in de cultuur*

In het voorgaande is een beeld geschetst van de inzet van tegensprekers in drie politie-eenheden. Hieruit komt een beeld naar voren van twee politie-eenheden waarin tegenspraak niet tot nauwelijks wordt gedaan. Als redenen voor het niet inzetten van tegenspraak wordt aangegeven dat om tegenspraak goed uit te voeren dit veel tijd kost en daarmee ook capaciteit, die gezien de vele TGO's niet zomaar beschikbaar is. Hier staat tegenover een andere politie-eenheid waar tegenspraak wel wordt ingezet en waar teamleiders tegengesproken worden op de gekozen onderzoeksrichtingen, leiderschap en cultuur. De vraag is of het al dan niet hebben van tegenspraak een verschil maakt in hoe er onder teamleden wordt gedacht over de borging van een cultuur van reflectie en tegenspraak tijdens TGO's. Bij de beantwoording van deze vraag kan niet voorbij worden gegaan aan de discussie of tegenspraak wel of niet ingezet moet worden. Binnen de politie zijn er voorstanders om tegenspraak niet langer te verplichten, maar meer facultatief in te zetten. Bij de onderbouwing om tegenspraak facultatief te gaan hanteren speelt mee dat er andere instrumenten op het gebied van reflectie zijn, waardoor tegenspraak minder nodig zou zijn.

'Op [ons] initiatief is er inmiddels een soort gremium ontstaan van teamleiders uit het hele land. [...] Binnen [dit gremium] zie je wel discussie ontstaan [over tegenspraak]. Maar die discussie ontstaat vaak bij de kleine en de grote korpsen. Mensen die maar weinig van die zaken hebben, prima tegenspraak. Als het hier over je schoenen loopt, kan je dat er gewoon niet bij hebben. Dat is feitelijk niet mogelijk. [...] Ik denk dat ze de dwang [van tegenspraak] er vanaf gaan halen.' (Teamleider, politie-eenheid A)

'Hier geldt de regel "geen tegenspraak, tenzij". Dat is zo scherp neergezet naar het land toe voor de discussie, omdat er mensen waren die zeiden "altijd tegenspraak". Toen hebben we gezegd: "Ga maar aanvoeren 'geen tegenspraak, tenzij' om de discussie op gang te brengen." Het is tegenspraak wanneer het nodig is omdat we er vanuit gaan dat al die andere instrumenten ook ingezet zijn.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

'De tijden zijn veranderd en [tegenspraak] moet beperkt worden tot de gevallen waarin het meerwaarde heeft. In een team moet ook interne reflectie zijn. Het mechanisme van klakkeloos aannemen wat de leiding of gezaghebbende macht beslist, dat moet er uit. Dat kan in het begin worden gedaan met instrumenten, maar eigenlijk moet het vanzelfsprekend worden.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

Eén van de geïnterviewde teamleiders geeft aan dat van de huidige VKL-leden binnen een TGO en ook van de ambtelijk secretaris en de recherche-

kundigen mag worden verwacht dat zij in staat zijn interne reflectie te organiseren. Binnen het eigen team, los van het formele instrument tegenspraak, trachten teamleiders zelf interne tegenspraak of reflectie te organiseren. In deze context zou tegenspraak niet altijd nodig zijn. Hierin schuilt volgens een andere teamleider ook een gevaar, omdat er ook teamleiders zijn *'die overtuigd zijn van hun eigen gelijk'*. Om die reden zou tegenspraak wel moeten plaatsvinden.

'Van de moderne VKL, zeker de moderne teamleider, en zeker de ambtelijk secretaris en de recherchekundigen binnen een team, mag je verwachten dat er zoveel kritische reflectie is en zo'n andere blik naar je onderzoeksgegevens, dat je niet meer als een blinde overal achteraan rent. En dan kan je je inderdaad afvragen wat tegenspraak toevoegt. Dan moet je toch wel van heel goeden huize komen wil je daar nog een level boven zitten.' (Teamleider, politie-eenheid B)

[Hoe kijkt u op dit moment tegen het instrument tegenspraak aan?] 'Ik vind het soms bijna een moetje. Maar het komt omdat ik denk dat ik mijn eigen interne tegenspraak al redelijk heb georganiseerd. En het is ook maar net hoe die individueel wordt uitgevoerd. Ik denk dat je aan de teamleider moet overlaten. En dat is een gevaar hoor, want sommige teamleiders zijn overtuigd van hun eigen gelijk. En daarom moet je misschien wel zeggen, altijd...' (Teamleider, politie-eenheid B)

Anderen vragen zich af of de interne reflectie dusdanig binnen een team aanwezig is, dat tegenspraak niet meer nodig zou zijn. Eén van de geïnterviewde teamleiders heeft ernstige twijfel of de cultuur al rijp is om uit te gaan van het principe *'geen tegenspraak, tenzij'*. Volgens deze teamleider is interne reflectie niet altijd aanwezig (zie ook paragraaf 9.1.2). Hij noemt daarbij een casus waarbij informatie over een alternatief scenario niet werd meegenomen in het dossier, omdat deze als niet relevant werd gezien. Het meenemen van deze informatie in het dossier had kunnen voorkomen dat de zaak zo moeizaam is verlopen bij de rechtbank. Juist tegenspraak op dit punt zou goed zijn geweest en is volgens deze teamleider dan ook nodig om vergelijkbare situaties in de toekomst te voorkomen. In het licht van deze casus vindt deze teamleider het niet gepast om uit te gaan van het principe *'geen tegenspraak, tenzij'*.

'Dat je zegt: "Toen, met dat inzicht en we zaten in die modus van 'dit is hem'." Daar kan ik me iets bij voorstellen. Daarom is juist tegenspraak bedoeld. Want als ik in de tegenspraak had gezeten (je kunt zeggen dat het achteraf is) maar dan had ik gezegd: "Hé, dit is relevant, dat moet je er niet buiten houden." Ik denk namelijk dat je het met goede tegenspraak had kunnen voorkomen [...]. Dan had dit bij de rechter gelegen en waar-

schijnlijk had de rechter gezegd van: “Nou, er is twijfel.” Het was al geen sterk vonnis. Dit is een reden voor mij om zeker te zeggen dat tegenspraak er moet zijn. [...] Ik denk dat met mijn inzicht, met deze casus en hoe daarop gereageerd wordt, dan denk ik dat het ongepast is om op dit moment te zeggen “geen tegenspraak, tenzij”. Als ik zie hoe men in de club met dit onderwerp omgaat, met deze exacte casus, dan denk ik van: “Jongens, jullie mogen op dit moment even geen standpunt hebben.” Laten we eerlijk zijn. Wat kost het je? Wat kost het je om mensen, of in ieder geval iemand mee te laten kijken? Niks, niks. En dat snap ik nog steeds niet. Je kan het op veel niveaus organiseren, maar het kost je niks als je het op een normaal niveau organiseert waarbij iemand meeleeft of je hebt er een [ambtelijk] secretaris bij, die schrijft alles voor je op en dan ga je elke week één uurtje zitten om het door te nemen met een buitenstaander. Ik bedoel, je krijgt het maar. Het gaat niet ten koste van iets toch, als teamleider? Dus waarom zou je het als teamleider niet willen? Ik snap die motivatie niet.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

De vraag is ook of bij TGO's tegenspraak niet verplicht moet zijn. TGO's zijn het type zaken waarbij sprake is van een *'maatschappelijk probleem'*. Het zijn zaken waar *'druk'* op ligt en die gepaard kunnen gaan met een bepaald *'afbreukrisico'*. Het is het type zaken dat volgens een ambtelijk secretaris juist vraagt om tegenspraak. Op dit moment zou het ontbreken aan een cultuur van interne reflectie. Pas als blijkt dat interne reflectie goed werkt en het na jaren een onderdeel is geworden van de cultuur, zou er een situatie kunnen ontstaan waarin tegenspraak als instrument wellicht niet meer nodig is. De vraag is echter volgens deze ambtelijk secretaris wanneer je ooit zou kunnen zeggen dat *'het niet meer nodig is'*.

‘Je kunt niet van een team verwachten dat als je in een onderzoek zit dat je dat zelf aanvoelt. Want dan zit je misschien al in je tunnel. En ik denk gewoon, op het moment dat je een TGO hebt, dan heb je per definitie een onderzoek waarbij sprake is van een maatschappelijk probleem, met druk, met afbreukrisico's, dan denk ik dat een tegenspreker gewoon altijd belangrijk is. Alleen al omdat je er een TGO van maakt. En dat maak je niet voor niets. Dan zit je al in dat type onderzoek, dat er eigenlijk om vraagt. Dus ik denk dat op het moment dat je geen tegenspraak doet, dat je dan concessies aan het doen bent, omdat er nu een cultuur is die dat nog niet wil. [...] Uiteindelijk als jij een team hebt dat intern heel duidelijk reflecteert, en wat goed werkt, dan heb je als tegenspreker ook weinig werk. Dan zie je dat het goed loopt, dan zie je dat de vragen die jij hebt, dat daar al over na is gedacht en in het afsprakenjournaal staan. En misschien dat je dan na een aantal jaren dan kan zeggen, nu werkt het intern zo goed, dat tegenspraak niet meer nodig is. Nu zitten we daar nog niet. Nu zitten we nog in een fase waarin tegenspraak nog niet ingebed is. Ja,

hoe kan je dan zeggen dat het niet meer nodig is.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Op het moment dat geen tegenspraak plaatsvindt, zal een teamleider in ieder geval zorg moeten dragen voor het organiseren van reflectie binnen het eigen team. Volgens een teamleider zouden teamleiders verplicht kunnen worden om in een projectplan bij aanvang van een TGO op te schrijven hoe zij de kritische reflectie binnen hun eigen team gaan organiseren. In paragraaf 9.1.1 werd al duidelijk dat reflectie op zeer uiteenlopende wijzen kan plaatsvinden en dat het afhankelijk is van de opstelling van de teamleider hoe en in welke mate die reflectie tot stand komt. Als deze interne reflectie verplicht wordt gesteld, zal de teamleider meer verantwoording moeten afleggen over hoe hij of zij denkt interne reflectie te organiseren.

'Want in principe gaat het natuurlijk om kritische reflectie, hoe je het ook organiseert. Want ik weet wel dat we landelijk die discussie ook hebben gehad: "Moet je het nou nog verplicht stellen?" Wat mij betreft hoef je een tegenspreker niet verplicht te stellen, maar je zou wel tegen een teamleider kunnen zeggen dat je verplicht in je projectplan moet hebben staan hoe je je kritische reflectie hebt georganiseerd. Dat kan op verschillende wijzen.' (Teamleider, politie-eenheid B)

Terugkijkend naar het instrument tegenspraak valt op te maken dat tegenspraak een instrument is waarover zeer uiteenlopend wordt gedacht. Er zijn politiemensen die het instrument als tijd- en capaciteitroevend beschouwen. Ook wordt tegenspraak niet altijd nodig gevonden omdat er binnen een TGO-team al veel aan reflectie wordt gedaan. Hier staan politiemensen tegenover die van mening zijn dat de interne reflectie nog niet binnen de cultuur van een TGO-team is geborgd. Daarbij is het van de opstelling van de teamleider afhankelijk of er ruimte bestaat voor reflectie binnen een TGO. Zolang deze interne reflectie niet geborgd is, blijft tegenspraak nodig. De vraag hierbij is of per definitie van het verplichte tegenspraakcriterium moet worden uitgegaan. Er zijn voorstanders voor de versoepeling van dit criterium. In dat geval zou de teamleider zich moeten verantwoorden over hoe de interne reflectie binnen het team wordt georganiseerd.

#### **9.4 Tegenspraak bij het OM**

Naast tegenspraak bij de politie heeft PVOV ook voorzieningen getroffen voor de organisatie van tegenspraak bij het OM. Bij het OM moet volgens PVOV tegenspraak plaatsvinden over de gehele tijdlijn van de opsporing en vervolging (Polite et al., 2005, p. 21). De rechercheofficier is daarbij verantwoordelijk voor de selectie van tegensprekers in zijn parket en de bewaking van de

tegenspraak (Politie et al., 2005, p. 20). De tegenspraak moet volgens PVOV verricht worden door gekwalificeerde en ervaren officieren binnen het parket. Hieronder wordt beschreven of en hoe tegensprekers in de praktijk worden ingezet gedurende een TGO (paragraaf 9.4.1). Daarna wordt in beeld gebracht in hoeverre met een instrument als tegenspraak, en het al dan niet organiseren daarvan, kritische tegenspraak en reflectie tijdens een TGO-onderzoek binnen de drie onderzochte arrondissementsparketen is geborgd (paragraaf 9.4.2).

#### 9.4.1 *Inzet van tegensprekers*

Voor het OM wordt in PVOV uitgegaan van het verplichte en het facultatieve criterium voor tegenspraak (zie ook paragraaf 9.3.1). In de praktijk blijkt dat de drie onderzochte arrondissementsparketten niet of nauwelijks gebruikmaken van het instrument tegenspraak. Er bestaan daarbij geen duidelijke verschillen tussen de arrondissementsparketten. Tegenspraak wordt als een moeilijk of ongelukkig instrument gezien. Tegenspraak is in de ogen van officieren een intensief instrument, waarbij de tegenspreker goed op de hoogte moet zijn van het dossier. In de praktijk blijkt het lastig om hier invulling aan te geven.

‘[Tegenspraak] gebeurt gewoon heel weinig. Het is denk ik in de echt afbreukgevoelige zaken. Ik heb het zelf één keer meegemaakt in een TGO in 2006 geloof ik, waarin de verdachte uiteindelijk door mij in vrijheid is gesteld, omdat ik de zaak te mager vond en we uiteindelijk met tegenspraak hebben gekeken naar: Zitten er nog aanknopingspunten in het dossier om nog opnieuw richting een verdachte te gaan? Maar ja, het is redelijk uitzonderlijk, ook omdat het redelijk intensief is, tegenspraak. Dan moet iemand dus echt als tegenspreker gaan fungeren en impliciet veel van het dossier weten.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

‘Ik ben er nooit zo heel erg van gecharmeerd geweest, omdat als ik tegenspreker was dan dacht ik, ja maar ik kan helemaal niet in die zaak duiken, wat weet ik nou? En als ik tegengesproken werd, ja dan hangt het helemaal van je tegenspreker af of die er wat van gaat maken of niet. Of dat [de tegenspreker] eigenlijk geen tijd heeft, of alleen maar een beetje komt praten en dat je denkt: “Ja [hallo], ik ben druk aan het werk.” Dus ik vond het een beetje een ongelukkig middel. En we doen het nog wel, maar eigenlijk heel sporadisch volgens mij.’ (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket B)

[Wordt er binnen het parket aan tegenspraak gedaan?] ‘Volgens mij niet. Tegenspraak vind ik wel een van de moeilijke onderwerpen. Het zou eigenlijk betekenen dat je een tweede officier vrijmaakt die dat onderzoek

ook helemaal bijloopt en meeleeft. En dat werkt in de praktijk hier in ieder geval niet. [...] Je hebt natuurlijk best wel dat je collegiaal een aantal dingen bespreekt. Een goede zaaksofficier zal met zijn rechercheofficier, of met de kwaliteitsofficier, of met de teamleider, hier intern dilemma's bespreken. Maar om echt tegenspraak [te doen] zoals dat op papier is uitgedacht, is dat wel een heel papieren verhaal.' (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Dat tegenspraak niet of nauwelijks plaatsvindt, wil niet zeggen dat het instrument helemaal uit het blikveld is verdwenen. De rechercheofficier van arrondissementsparket B geeft aan dat tegenspraak in zijn parket kan worden ingezet. Er wordt gekeken naar de *'nut en noodzaak'* indien wordt overwogen bij een TGO tegenspraak in te zetten. In de praktijk wordt echter naar *'tussenvormen'* gezocht. Hierbij is meestal een rol weggelegd voor de kwaliteitsofficier. Ter begeleiding van een zaak kan de kwaliteitsofficier dicht tegen een officier van justitie aan worden geplaatst. Dit gebeurt ook in de twee andere onderzochte arrondissementsparketten. Daarbij kan de officier de beslissingen die genomen worden in een onderzoek *'spiegelen'* met de kwaliteitsofficier.

'Het is natuurlijk een instrument geweest wat een beetje aan erosie onderhevig is geraakt. De manier waarop we het deden, zo doen we het nu niet. Het is geen één-op-één verhaal meer. Overigens, bij de politie nog veel sterker, die zijn er wat rechtlijniger in zou je kunnen zeggen. Wij zijn één van de weinige parketten waar tegenspraak nog steeds toegepast wordt. Er zijn ook parketten die zeggen van, nou nee. Dus wij doen het nog wel, maar kijken wel gewoon heel erg van, nou heeft het nut in deze zaak. We hebben laatst een officier een zaak laten doen, dat je zegt van nou, weet je, dit is niet van tegenspraak. Doe het dan met begeleiding van de kwaliteitsofficier, bekijk nou gewoon het dilemma met de kwaliteitsofficier. Die kijkt gewoon over je schouder mee. Maak daar gewoon slim gebruik van. Dat is van een officier die net begint [...]. Dat is dan geen tegenspraak, dat is ook niet een tweede officier op een zaak. Dus je gaat toch tussenvormen zoeken ook. Maar we hebben ook gewoon recht-toe-recht-aan, bij een TGO, die gaat tegenspreker zijn. Ik denk ook dat het niet zo heel veel uitmaakt, als je het gewoon maar met verstand doet.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

'Volgens mij doen we [tegenspraak] gewoon niet zo vaak. Wat ik zei, ik treed in een aantal zaken als tweede officier op. Vaak vanaf de start van een TGO met vaak de wat minder ervaren collega's. Dat zou je als een vorm van tegenspraak kunnen zien, omdat ze in principe alle beslissingen met mij moeten spiegelen en ik moet meedenken en ik moet tegengas geven waar nodig. Maar daar hebben we niet formeel het stempel "tegenspraak" op zitten.' (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

Dat tegenspraak niet of nauwelijks binnen de parketten wordt ingezet en soms voor ‘*tussenvormen*’ wordt gekozen, heeft bovenal met het instrument tegenspraak te maken zoals dat volgens PVOV moet worden opgezet. Het instrument zou inflexibel zijn omdat het veel capaciteit kost om dat volgens de criteria van PVOV in te zetten. Ook worden er vraagtekens gezet bij wat het instrument feitelijk oplevert. Het instrument zou vertraging opleveren omdat ‘*mensen niet durven een tunnel in te gaan*’. Ook zou het volgens een officier niet echt ‘*een anti-tunnel-middel*’ zijn, omdat de informatie en de tijd waarmee een tegenspreker het moet doen te beperkt is. Ook zou het geven van tegenspraak moeilijk en ingewikkeld zijn, zoals hierna blijkt uit de ervaringen van een rechercheofficier met tegenspraak.

‘Ik vind tegenspraak [...] erg inflexibel. Het vraagt ook verschrikkelijk veel capaciteit en als je dan kijkt wat het oplevert? Of het levert helemaal niks op, of het levert enorme vertraging op, waarbij je ziet dat mensen niet durven in een tunnel te gaan. Want opsporen is niets meer en niets minder dan op een gegeven moment een tunnel ingaan. De vraag is alleen of dat de goede tunnel is. [...] Als ik dat dan afzet tegen wat wij hebben, dan denk ik: nou nee, dan heb ik liever een goed reflectiemoment, of liever meerdere reflectiemomenten, of een goede inhoudelijke discussie, dan dat je tegenspraak doet.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

‘Ik heb tegenspraak altijd een beetje een moeilijk instrument gevonden. Omdat als je dat goed wilt doen, dan zou je dus net zo diep in de zaak moeten zitten als de zaaksofficier. Want tegenspraak gaat natuurlijk om ervoor te waken dat mensen in een bepaalde tunnel duiken. Maar als je alleen het journaal leest, dan lees je die tunnel weer. Dus als je het goed zou willen doen, zou je eigenlijk alles moeten lezen, ook de journaals van de politie. Maar ook die zitten in diezelfde tunnels, want ook hetzelfde VKL. Dus dan zou je eigenlijk ook de hele leesmap moeten gaan lezen. Wie heeft daar nou tijd voor? [...] Echt een anti-tunnel-middel zie ik er niet in hoor. Daarvoor is de informatie waar je het als tegenspreker mee moet doen te beperkt, en je tijd te beperkt om het te doen op de manier waarop je het eigenlijk zou moeten doen. En mijn ervaring is ook dat, die keren dat ik tegensprekers heb gehad, je die twee keer spreekt en dan ook nooit meer ziet.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Ik heb twee keer tegenspraak geleverd, en ja ik vond het heel erg moeilijk. Ik ben in de tweede zaak van tegenspreker eigenlijk tweede officier geworden. Dat is natuurlijk nooit de bedoeling, maar op een gegeven moment gaat de zaaksofficier op vakantie, en ben jij de enige die de zaak echt van haver tot gort kent, en is het ook wel handig als die getuigenverhoren die bij de rechter-commissaris gepland zijn [...] om daar iemand neer te zetten die van die zaak weet. Ja, dan kun je nooit tegenspraak leveren, en



misschien was het ook een zaak die zich daar uiteindelijk niet zo voorleende. En in een andere zaak vond ik het reuze ingewikkeld om te doen. Heb ik het geforceerd wel gedaan, en heb ik elke keer gedacht: wat zou ik als advocaat vinden?’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

Verder geeft een officier van justitie aan dat het instrument vooral op papier is bedacht, maar dat daarbij niet echt rekening is gehouden met de praktijk. In de praktijk is tegenspraak moeilijk te organiseren met officieren die hun eigen agenda hebben en de beperkte personele ruimte om een officier vrij te maken voor tegenspraak. Voor tegenspraak is het bovendien nodig om het OM-journaal goed te vullen. In de praktijk wordt door officieren beperkt gebruikgemaakt van de standaard verslaglegging in het OM-journaal (zie ook paragraaf 8.1.3). Officieren maken vooral eigen aantekeningen. Ook is het afsprakenjournaal van de politie niet zomaar te raadplegen via de systemen. Dit maakt het organiseren van tegenspraak moeilijk en zou het vooral te veel organiserewerk vergen om het goed op te zetten.

[Wat zijn de achtergronden geweest dat het instrument tegenspraak niet zo goed uit de verf is gekomen?] ‘Dat weet ik niet. Misschien dat het te theoretisch is. Te theoretisch bedacht zonder rekening te houden met hoe een onderzoek in de praktijk verloopt. In horten en stoten. Dan is het heel even druk, en dan is er weer even niets te doen. Mensen hebben hun eigen agenda, dat past niet in hun eigen overleg. Je zit in verschillende fases. Wij hebben niet echt de capaciteit om twee officieren op een onderzoek te zetten, want dan zul je een ander onderzoek stil moeten leggen. En dan kruipt het bloed toch: “Ja, maar het zou toch te gek zijn dat we hier twee officieren opzetten, terwijl we ook twee onderzoeken kunnen doen. Moeten we op een moordzaak twee officieren zetten, en moeten we die ernstige zedenzaak dan in de kast laten liggen?” Dan is het toch de keuze. Ik denk dat een beetje het verhaal is. Het kost zoveel capaciteit. Het kost zoveel organisatorische capaciteit ook nog eens een keer; want hoe organiseer je dat je volledig bij bent en hoe lees je voortdurend bij? Het zou nog enigszins kunnen als wij de discipline hadden om het OM-journaal dan ook echt heel erg goed te vullen zeg maar. Maar het politiejournaal kunnen we ook niet zomaar in. Dus ik moet dan uitdraaitjes maken. Dus we kunnen daar ook niet zomaar in lezen. Dus het vergt zoveel georganiseer er rondom heen dat dat al een handicap is.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

Tegenspraak is gezien het voorgaande binnen de arrondissementsparketten geen instrument dat volgens het verplichte criterium wordt gehanteerd. In uitzonderlijke gevallen zou het instrument nog gebruikt worden. Tegenspraak blijkt in de praktijk te tijdsintensief, te inflexibel en te capaciteitsintensief te zijn, om volgens het verplichte criterium toe te passen. Dit roept

de vraag op of binnen de cultuur van het OM interne reflectie afdoende is geborgd nu tegenspraak nauwelijks wordt ingezet.

#### 9.4.2 *Borging in de cultuur*

Of een cultuur van interne reflectie kan worden geborgd, zonder tegenspraak in te zetten, is ook afhankelijk van andere mechanismen en instrumenten waarover een parket beschikt om hier invulling aan te geven. Het nut van tegenspraak wordt betwijfeld, juist ook omdat er andere mogelijkheden zijn om reflectie te organiseren. Er is een Bureau Recherche met een toegankelijke rechercheofficier. Er zijn kwaliteitsofficieren, maatwerkteamleiders en specialistische officieren (zoals de forensisch officier) die meekijken bij TGO's. De officieren en parketsecretarissen hebben de TGO-opleiding gevolgd. Bovendien is er meer bewustwording over het ontstaan van tunnelvisie.

'Ik betwijfel ook wel ernstig het nut van tegenspraak. Als je al te maken hebt met professionele teamleiders bij de politie, die de TGO-opleiding hebben gehad. Als je te maken hebt met een officier die de TGO-opleiding heeft gehad. Als je te maken hebt met een parketsecretaris die de TGO-opleiding heeft gehad. Dat een goed functionerend Bureau Recherche met een goede toegankelijke kwaliteits- en rechercheofficier, dat die veel wezenlijker zijn dan een tegenspraakofficier. Is er dan wel die behoefte aan tegenspraak?' (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

[Wat zijn volgens u de redenen dat tegenspraak niet meer zo wordt ingezet zoals PVOV dat bedoeld heeft?] 'Dat is duidelijk, doordat er gewoon andere mechanismen zijn geweest. Er is ook veel meer openheid. We hebben een forensisch officier die meekijkt, teamleiders die meedoen, kwaliteitsofficieren die meewerken. En officieren zijn ook gewoon wel anders geworden. Iedereen is zich bewust van die tunnel. Dus wat ik zeg, nu moet je ze die tunnel inschoppen, voorheen moest je ze er vooral uittrekken. Er is wat dat betreft wel heel veel veranderd bij politie en OM natuurlijk. Het hele risico op tunnelvisie, nou, weet je, er wordt getunneld maar er wordt bewust getunneld. Dat durf ik wel te zeggen.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

Daarnaast zou tegenspraak minder nodig zijn met de komst van het zicht-op-zaken-overleg en de reflectiekamer. Vanuit het zicht-op-zaken-overleg is er meer zicht gekomen op zaken en de officieren die de zaken doen. Daarbij biedt het zaaksoverleg mogelijkheden om zaken beter te monitoren. Daarnaast wordt het reflectieoverleg als doeltreffender ervaren dan tegenspraak. Deze reflectie is daarbij *'niet bedreigend'* maar moet de officier vooral *'helpen'*. Verder kent een reflectie een zekere mate van verplichting, omdat tijdig

stukken moeten worden aangeleverd en de aanwezigen zich hierop moeten voorbereiden.

‘Waarom kunnen wij zonder tegenspraak doen, omdat wij een aantal instrumenten rond omheen hebben staan, van een goed functionerend Bureau Recherche. Een toegankelijke rechercheofficier en kwaliteits-officier, die daar deel van uit maken. Het volgen van de zaken in het zicht-op-zaken-overleg. Momenten van reflectie, dat is niet bedreigend maar kan je helpen. Dat we dat zo hebben kunnen neerzetten zeg maar. En dat die combinatie ervoor zorgt dat we die tegenspraak ook niet nodig hebben.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

‘Als je een systeem hebt waaruit vanuit het zicht-op-zaken-overleg de officier gevolgd wordt, ondersteund wordt. En er dagelijks wanneer hij ergens tegen aanloopt, momenten heeft om zijn eventuele dilemma’s neer te leggen. Is er dan wel die behoefte aan tegenspraak? Ik weet wel die tunnelvisie, dat was een beetje het toverwoord om alles in te gieten, dat we het anders moesten doen. Maar of tegenspraak daar nou een oplossing voor is. Ik denk het niet. Ik denk dat in de praktijk daar andere oplossingen voor gevonden zijn, waarbij ik reflectie wel een goed instrument vind, waarbij het zicht-op-zaken-overleg een heel goed instrument is. Want daar wordt de voortgang van zaken ook voortdurend gemonitord.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

‘Ik vind reflectie vele malen doeltreffender [dan tegenspraak]. Want als je in een tunnel zit komt dat er met reflectie ook uit. Want die mensen gaan ook vragen stellen, en die mensen gaan ook vragen wat het alternatief is. Dan vind ik reflectie veel nuttiger. Het lastige van reflectie is alleen dat je een aantal mensen op een bepaald tijdstip bij elkaar moet zien te krijgen. En die moeten daar natuurlijk ook wel tijd in steken om dat voor te bereiden. Het punt is wel weer dat als je er een bijeenkomst van maakt, zoals bij reflectie, dan hebben we een reflectie. Je moet voor die en die tijd stukken aan leveren of iets wat je ervoor nodig hebt, dan gebeurt het ook. Want dan zit je in die vergadering zeg maar, dan kun je het niet maken dat je de zaak niet kent.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

In tegenstelling tot tegenspraak blijken instrumenten als de reflectiekamer en het zicht-op-zaken-overleg meer draagvlak te hebben binnen de arrondissementsparketten. Dit draagvlak is nodig voor een goede uitvoering van deze instrumenten en voor de uiteindelijke borging van een cultuur van reflectie binnen de parketten. De vraag is of de instrumenten ook op individueel niveau door iedere officier worden gedragen. Uiteindelijk zal het afhangen van het initiatief van officieren of zij gevoelige zaken voor het zicht-op-zaken-overleg aandragen. Ook blijkt in de praktijk de ene officier makkelijker

gebruik te maken van de reflectiekamer dan de andere. Dit maakt dat het voor de borging van de cultuur van reflectie binnen de parketten van belang is dat ook kwaliteitsofficieren en maatwerkteamleiders zicht blijven houden op de officieren.

## 9.5 Slot

In dit hoofdstuk is een breed beeld geschetst van hoe in de praktijk invulling wordt gegeven aan reflectie en tegenspraak bij de politie en het OM. Met de komst van PVOV en PP is er binnen politie en OM bewustwording ontstaan dat voor het voorkomen van tunnelvisie een bepaalde vorm van reflectie en tegenspraak nodig is. Toch bestaan er met name ten aanzien van het instrument tegenspraak twijfels over de invulling ervan. Bij twee onderzochte politie-eenheden en drie arrondissementsparketten wordt nauwelijks van tegenspraak in de formele zin van het woord gebruikgemaakt. Het instrument wordt als te inflexibel, te capaciteit- en tijdrovend beschouwd. Hierdoor heeft tegenspraak aan kracht ingeboet. Alternatieven als collegiale toetsing en de reflectiekamer worden wel omarmd. Zij kunnen flexibeler worden ingezet en zijn ook minder tijdsintensief.

Hier staat tegenover dat in één van de onderzochte politie-eenheden het instrument tegenspraak wel is omarmd. Teamleiders van deze eenheid zien de meerwaarde van tegenspraak vooral als zij worden tegengesproken op strategieontwikkeling, leiderschap en cultuur. Bovenal moet de tegenspreker geen schaduwonderzoek gaan doen. Tegelijkertijd geven teamleiders van deze eenheid aan dat tegenspraak minder nodig is als de kritische reflectie binnen een TGO-team goed georganiseerd is. Hierin schuilt echter ook een gevaar, omdat het maar de vraag is of elke teamleider open staat voor kritische reflectie. Daarom zou tegenspraak nog steeds nodig zijn. In de eenheden waar geen tegenspraak wordt gedaan, wordt door sommigen getwijfeld of er binnen een TGO altijd ruimte is voor kritische reflectie. Gezien de maatschappelijke impact en het afbreukrisico van TGO's zou tegenspraak juist wel moeten worden ingezet.

Als niet gekozen wordt voor het inzetten van tegenspraak, wordt de interne reflectie des te belangrijker, niet alleen ten aanzien van de interne reflectie tijdens briefings, brainstormsessies en evaluaties. Ook van belang, zo bleek in hoofdstuk 7 en 8, is de rol van de tactisch analist en de ambtelijk secretaris ten aanzien van de reflectie op het opsporingsproces. De wijze waarop zij binnen een TGO tegen de VKL aan worden gepositioneerd, is bepalend voor de mate waarin kritische reflectie tot stand kan komen. In de praktijk wisselt het per eenheid en ook soms per teamleider of de tactisch analist en de ambtelijk secretaris in staat zijn om kritisch te reflecteren richting de teamleider. De kritische rol van de tactisch analist en de ambtelijk secretaris wordt des te

belangrijker als besloten wordt om tijdens een TGO geen tegenspreker in te zetten.



# 10 Meerwaarde, neveneffecten, waarborgen en uitdagingen

In de voorgaande hoofdstukken werd ingegaan op de uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP ten aanzien van de omgang met informatie, de sturing en besluitvorming op basis van deze informatie en de reflectie en tegenspraak over genomen beslissingen. In dit hoofdstuk wordt vanuit het perspectief van geïnterviewde respondenten van politie en justitie (zie paragraaf 2.5.3, tabel 1) beschreven hoe zij aankijken tegen PVOV en PP. Aandacht gaat uit naar hun mening over de meerwaarde en effecten van beide programma's (paragraaf 10.1). Daarnaast wordt ook op de ervaren neveneffecten ingegaan (paragraaf 10.2; zie onderzoeksvraag 6). Verder is er aandacht voor de mate waarin PVOV en PP waarborgen bieden tegen het ontstaan van tunnelvisie (paragraaf 10.3; zie onderzoeksvraag 7). Als laatste zal worden ingegaan op de uitdagingen waarvoor politie en justitie staan, tien jaar na de komst van PVOV en vijf jaar na de komst van PP (paragraaf 10.4). Bij de bespreking van de meerwaarde, neveneffecten, waarborgen en uitdagingen gelden als uitgangspunt steeds de ervaringen van geïnterviewde respondenten met PVOV en PP. Voor dit perspectief is gekozen omdat daarmee inzicht wordt verkregen in hoe deze versterkingsprogramma's leven bij de respondenten en hoe zij aankijken tegen de toekomst van beide programma's.

## 10.1 Meerwaarde van PVOV en PP

Tijdens gesprekken en interviews met de respondenten uit de TGO-praktijk is op uiteenlopende wijze over de meerwaarde en ook de ervaren effecten van PVOV en PP gesproken. Duidelijk is dat zij PVOV en PP als een omslag in hun manier van werken hebben ervaren, waarbij beide programma's in hun ogen hebben bijgedragen aan een verdere ontwikkeling van het proces van opsporing en vervolging. In het vervolg worden de meerwaarde en de ervaren effecten van PVOV en PP uiteengezet, zoals dit door geïnterviewde respondenten is aangegeven.

### *1 Kwaliteitsverbetering en professionalisering*

Ten eerste hebben PVOV en PP volgens de respondenten bijgedragen aan een kwaliteitsverbetering en verdere professionalisering van het werken binnen TGO's. Er wordt in de interviews door verschillende teamleiders gesproken over een duidelijk verschil tussen de situatie nu en de situatie voor de invoering van PVOV. Daaruit blijkt dat PVOV een belangrijke '*stok achter de deur*' is geweest om veranderingen in de opsporing in te voeren. Door PVOV is de politie '*in de tang*' genomen om te werken aan de TGO-structuur en in de opleiding werk te maken van de kwaliteit. Met alle kwaliteitseisen die zijn gesteld ten aanzien van de opleiding, heeft dat een impuls gegeven aan de investeringen in mensen. De invoering van PVOV heeft daarmee volgens de geïnterviewden bijgedragen aan '*de kwaliteit van TGO's*', '*de kwaliteit van*

*mensen*' en ook *'de kwaliteit van de besluitvorming'*. Dit heeft op haar beurt ook weer bijgedragen aan de professionalisering van het werk binnen TGO's, zoals ten aanzien van de scenarioanalyse en de journalisering is gebeurd. Wel is het volgens een teamleider zo dat TGO-rechercheurs veelal zijn opgeleid als generalist en minder als specialist. Soms ontbreekt het aan bepaalde specialistische kennis binnen TGO's, zoals op het gebied van digitaal onderzoek.

[Wat is de belangrijkste meerwaarde van het programma geweest?] 'Ik vind het voor de opsporing een enorme "kwaliteitsboost". Ik slijt al heel veel jaren in de opsporing en als ik zie met hoeveel professionaliteit we nu naar een zaak kijken, dat is zo'n enorm verschil. De kwaliteit is denk ik de grootste vooruitgang van een opsporingsonderzoek en daarmee ook de kwaliteit van de mensen. Ik heb ook een periode meegemaakt dat er heel weinig werd geïnvesteerd in de opsporing. Dat het allemaal maar was zoals het was. Weinig opleidingen, weinig vernieuwing, weinig nieuwe inzichten. En die nieuwe kwaliteitseisen hebben natuurlijk veel gevraagd aan opleiding, instructie, maar dit heeft ook een enorme boost [gegeven] aan investeringen [...] in mensen.' (Teamleider, politie-eenheid B)

Bij het OM zien officieren van justitie dat PVOV en PP een verbetering hebben opgeleverd voor de kwaliteit en professionaliteit. De nadruk is meer komen te liggen op *'de officier als professional'*, waarbij de officier vanuit de organisatie tijdens een TGO wordt ondersteund. Deze ondersteuning komt vanuit het Bureau Recherche en meer in het bijzonder van de kwaliteitsofficier. Door de komst van het Bureau Recherche is er tevens meer ruimte gekomen voor de rechercheofficier om zich bezig te houden met de kwaliteit. De rechercheofficier heeft beter zicht op zaken gekregen. Daarbij speelt de kwaliteitsofficier een belangrijke rol, omdat officieren met vragen over een zaak als eerste bij de kwaliteitsofficier terecht kunnen. Dit is de *'inloopfunctie'* die de kwaliteitsofficier richting de officieren heeft. Daarnaast is de rechercheofficier ook veel beter op de hoogte van de zaken die in het parket spelen. Door de aanwezigheid van onder meer de kwaliteitsofficier, forensisch officier en CIE-officier binnen het Bureau Recherche vindt er volgens de geïnterviewden meer koppeling plaats van informatie, waardoor de rechercheofficier beter wordt geïnformeerd.

[Wat heeft PP opgeleverd?] 'De aandacht voor en de nadruk op de officier als professional en het proberen de officieren en de secretarissen te ondersteunen in de beslissingen die ze nemen en mogelijkheden te bieden om reflectie te zoeken, dat is goed.' (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket B)

'Omdat daarmee ook de rechercheofficier veel meer met zijn kwaliteitsportefeuille kon gaan doen, en dat daarmee de verbinding met de zaken



ook veel meer tot stand kwam. Want voorheen zag de rechercheofficier echt alleen die zaken waarin hele bijzondere trajecten liepen en nu werd dat wel verbreed naar een aantal andere dingen in zaken die ook belangrijk konden zijn.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

## 2 *Bewustwording over tunnelvisie*

Ten tweede heeft PVOV volgens de respondenten een belangrijke meerwaarde gehad bij het creëren van bewustwording over tunnelvisie. Binnen TGO's worden volgens een teamleider veel bewustere keuzes gemaakt ten aanzien van de onderzoeksrichting. Van belang daarbij is dat deze keuze beargumenteerd wordt vastgelegd en dat het besef bestaat dat de gekozen onderzoeksrichting ‘*wel eens de verkeerde tunnel*’ zou kunnen zijn. Ook de opleiding heeft een rol gespeeld in de bewustwording ten aanzien van tunnelvisie. Er is bewustwording ontstaan ‘*van het belang van wat je doet*’ en de gevolgen van ‘*verkeerde keuzes in het onderzoek*’. Deze verkeerde keuzes kunnen daarbij niet alleen tot gevolg hebben dat iemand jaren onschuldig vastzit, maar kunnen ook gevolgen hebben voor de rechtsstaat als geheel. Tevens is deze teamleider van mening dat deze bewustwording over het gevaar van tunnelvisie zich niet alleen moet beperken tot TGO's. Ook in onderzoeken naar zware criminaliteit zou hier aandacht voor moeten zijn.

‘Tunnelvisie en in een onderzoek niet kiezen is als het rijden op een rotonde en geen afslag nemen. Je zal een keer moeten kiezen en kies dan ook, leg goed vast waarom je die keuze maakt en besef dan dat dat wel eens de verkeerde tunnel zou kunnen zijn. Nou, je kan altijd achteruit rijden en een andere afslag nemen. Ik geloof nog steeds in kiezen en ik geloof dat we veel bewuster kiezen en veel bewuster spreken over de verdenking. Er worden “verdenkings-pv's” gemaakt, maar die worden ook dagelijks weer bekeken: Is er andere informatie? Is er ontlastende informatie?’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Een andere teamleider geeft aan dat er sprake is van ‘*het nieuwe rechercheren*’. Bij dit nieuwe rechercheren stelt men zich ‘*in de besluitvorming en in de mindset*’ veel meer ‘*open voor meerdere scenario's*’. Ook als een scenario aannemelijk is, wordt er kritisch gekeken of er andere mogelijkheden zijn. Wel ziet deze teamleider dat rechercheurs van de oude stempel het risico met zich meedragen dat er te snel voor een logisch scenario wordt gekozen. Volgens deze teamleider is PVOV een ‘*ontbrandpunt*’ geweest voor de bewustwording ten aanzien van de tunnelvisie. Dit heeft volgens hem niets met structuur of met een protocol te maken, maar heeft alles te maken ‘*met inzicht, vakmanschap en bewustwording*’.

‘Het nieuwe rechercheren, dat zijn geen nieuwe rechemodellen, maar dat is wel dat je in je besluitvorming en mindset veel meer open-

stelt voor meerdere scenario's. Alleen al het idee van scenariodenken, dat je zegt van nou, dit is wel het meest aannemelijke maar kunnen we ook nog even kritisch met elkaar kijken, zouden er ook nog andere dingen mogelijk zijn? Op de eerste dag van een onderzoek doemt er altijd wel een eerste logisch scenario op. En als je daar nou lekker inholt, dan kom je er na drie weken achter: "Verrek, er waren ook nog andere opties." Dat is wel het risico wat de oude garde nog wel een beetje [met] zich meedraagt.' (Teamleider, politie-eenheid C)

'Als je op een dagelijkse briefing komt, hebben mensen het ook al over: "Hey, waar komt dat vandaan? Dat is tunnelvisie wat je nu zegt." Tenminste in die teams waarin ik de laatste twee jaar [teamleider was]. Daar hoorde ik dat met enige regelmaat. Perfect. Het heeft dus veel meer met inzicht, met vakmanschap te maken, met bewustwording.' (Teamleider, politie-eenheid C)

Volgens een dossiermaker is er wel een verschil tussen de leden van de VKL en de VKU als het gaat om de bewustwording over tunnelvisie. De VKU-leden hebben volgens deze dossiermaker minder overzicht over het onderzoek, dan de leden van de VKL. Met het ontbreken van dat overzicht zouden VKU-leden meer vatbaar zijn voor tunnelvisie. Volgens een ambtelijk secretaris is de bewustwording ten aanzien van tunnelvisie nog niet bij iedereen aanwezig. Veel teamleden weten vaak wel dat er in scenario's gedacht moet worden om tunnelvisie te voorkomen. Of men zich altijd bewust is van het psychologische proces dat achter tunnelvisie schuilt, is volgens deze ambtelijk secretaris een ander verhaal.

'Iedereen is zich natuurlijk bewust van het fenomeen tunnelvisie en iedereen is zich natuurlijk bewust dat je een onderzoek zo breed mogelijk moet houden. En dat daar de mensen van de VKU af en toe nog even [de tunnel ingaan], is niet meer dan logisch. Als je in de uitvoerende fase zit, is dat toch anders dan dat je in zo'n overview zit, waarbij je dat soort dingen in de gaten moet houden. Ik snap dat een VKU'er soms wat makkelijker in de tunnelvisie springt en zegt: "Hij heeft het gewoon gedaan" dan de VKL'er die daar juist boven moet staan.' (Dossiermaker, politie-eenheid B)

[Staat tunnelvisie voldoende bij de mensen op het netvlies?] 'Ja/nee, er zijn er een aantal die dat heel goed snappen, die er rekening mee houden. Ik denk dat veel collega's niet beseffen dat zo'n psychologisch proces iedereen kan overkomen en dat het iets is dat erin sluipt terwijl je het eigenlijk niet door hebt. En dat je je daar dus tegen moet bewapenen. Ik denk dat veel collega's nog wel denken dat je in scenario's moet denken om tunnelvisie te voorkomen. Maar dat roept meestal weerstand op, want

dan moet je allemaal projecten gaan uitzoeken en dat levert toch allemaal niets op. Dat is de reactie die je vaak terugkrijgt. En als je dat zegt dan snap je volgens mij niet waar tunnelvisie over gaat. En die reacties heb ik ook in deze TGO's veel gehoord.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

### 3 *Cultuur: bespreekbaar maken van dilemma's*

Ten derde hebben PVOV en PP volgens de geïnterviewden een belangrijke meerwaarde gehad voor de cultuur binnen het OM. In PVOV is naast de bindende afspraken ten aanzien van kwaliteitseisen, certificering, tegenspraak etc. (het eerste spoor) aandacht geweest voor een *'tweede spoor'*. Voor dit tweede spoor heeft het OM een cultuurtraject in het leven geroepen, dat door professionals uit de eigen organisatie is ontwikkeld. Aan de hand van dit traject kregen de parketten allerlei ondersteunend materiaal aangeboden aan de hand waarvan er meer aandacht kwam voor de cultuur van de organisatie. Een rechercheofficier geeft aan dat het cultuuraspect de meeste meerwaarde heeft gehad. Er werd een bepaalde *'professionele standaard'* van de officieren verwacht over de omgang met een zaak en met de parketsecretaris.

[Wat is de belangrijkste meerwaarde van PVOV geweest voor het OM?]

'Dat is wat mij betreft het tweede spoor geweest. Dat zijn al die cultuurdingen geweest, [...] waarin door middel van spelvormen en anderszins er bij een aantal dingen uit het versterkingsprogramma die met de cultuur te maken hadden, werd stilgestaan. En die hebben voor mij de meeste meerwaarde gehad. En de bewustwording. En daar hoort dus ook die SSR-cursus "Wie wat vindt, heeft niet goed gezocht" absoluut bij. Dus alle cultuurdingen die we met z'n allen wel omarmd hebben. Tenminste, daar ben ik toen als kwaliteitsofficier ook heel hard op gaan duwen. En daar hebben we echt in heel veel vormen een soort professionele standaard van de officier, [...] die hebben we allemaal bij officiersbijeenkomsten gebruikt om dit soort dingen bij de hand te pakken.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

Ook andere rechercheofficiëren geven aan dat PVOV tot een cultuuromslag heeft geleid. PVOV heeft daarbij een *'schok teweeggebracht'* waardoor er ruimte is gekomen om *'cultuurproblemen aan de orde te stellen'*. Van officieren wordt nu meer dan in het verleden verwacht dat zij problemen bespreekbaar maken en zaken melden. Dit is een breuk met de officier van vroeger, die meer een solist was. Ook met alle maatregelen uit PP, zoals de reflectiekamer en het gevoeligezakenoverleg, is er een cultuuromslag gekomen. Tegelijkertijd blijft het ondanks de cultuuromslag nodig om te beseffen dat fouten kunnen worden gemaakt. Uiteindelijk zijn de maatregelen uit PP volgens een rechercheofficier *'een frame'* en *'kunnen fouten altijd gemaakt blijven worden'*.

‘Wat we proberen te doen, is onze mensen zodanig op te voeden, dat ze [...] dilemma’s juist wel melden. Dat het juist de kracht is als je dingen meldt, zodat het besproken kan worden. En we zeggen ook, liever een keer te veel iets gemeld, dan een keer te weinig. Maar dat is een cultuur-aspect. Van oudsher is een officier van justitie een beetje de macho die wel weet hoe het in elkaar steekt. [...] Maar dat is echt een omslag in het denken hier hoor, die we op dit moment volop aan het maken zijn.’  
(Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

‘Je zet een structuur neer waar ikzelf heel blij mee ben. Denk maar aan de reflectiekamer, gevoeligezakenoverleg etc. Het instituut kwaliteitsofficier, rechercheofficier. Ik kom uit een tijd dat we dat niet hadden. Ik kom echt uit de oude tijd. Ik kom nog van voor Van Traa. [...] En als ik achteraf denk, dan is er heel veel maar net goed gegaan. Er was een heel andere cultuur en ik ging nog achterwaarts de deur uit bij de Hoofdofficier van Justitie. Letterlijk. Dus het is helemaal veranderd. [...] Dat was een hele andere tijd.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

#### 4 *Gezamenlijke verantwoordelijkheid*

Ten vierde heeft PP volgens de geïnterviewden een effect gehad voor de rolverdeling binnen het OM. De kwaliteitsofficier, informatieofficier, CIE-officier, forensisch officier en de rechercheofficier hebben allemaal een bepaalde rol gekregen binnen het Bureau Recherche. Daarbij is iedereen verantwoordelijk voor het goede einde van de zaak. Iedereen levert daarbij een bijdrage aan het hele proces. Dat iedereen een bijdrage levert aan het proces (ook al is dat indirect) is volgens een rechercheofficier een positief effect, omdat je dan ook trots kunt zijn op ‘*onze*’ zaak. Het is niet meer zo dat een officier zijn eigen gang kan gaan, en niemand daarvan op de hoogte is. De zaaksofficier blijft verantwoordelijk voor een zaak, maar staat er in die zin niet meer alleen voor. Er is ondersteuning van een kwaliteitsofficier, forensisch officieren, informatieofficiëren etc. En daarmee ontstaat een cultuur waarin een zaak gezien wordt als ‘*onze*’ zaak.

[Wat is de belangrijkste meerwaarde van Bureau Recherche geweest?]  
‘Wat duidelijker in de rolverdeling. En vooral ook dat we er met zijn allen van zijn. En dat het niet alleen maar iets is van de rechercheofficier, maar dat je er gewoon met zijn allen voor moet staan dat een zaak tot een goed einde wordt gebracht. En iedereen benadert dat dan weer vanuit zijn eigen perspectief. Een informatieofficier vooral aan de voorkant van een onderzoek. [...] De kwaliteitsofficier [voor de ondersteuning]. [De forensisch officier] bij forensische kwesties misschien. [...] Dus iedereen heeft gewoon in dat hele proces zijn bijdrage te leveren, maar we zijn wel met zijn allen verantwoordelijk voor het eindresultaat.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

De vier hiervoor genoemde ervaren effecten van PVOV en PP hebben voor politie en justitie vooral een meerwaarde gehad ten aanzien van kwaliteitsverbetering, professionalisering en cultuurverandering. Daarmee zijn beide programma's in de ogen van geïnterviewde rechercheurs en officieren van justitie een trendbreuk geweest met de situatie voor de invoering van beide programma's. Er is meer bewustwording ontstaan ten aanzien van tunnelvisie. De nadruk is gezien de investeringen komen te liggen op de kwaliteit en professionaliteit, zowel binnen de politie als bij het OM.

## 10.2 Neveneffecten van PVOV en PP

Naast de meerwaarde en ervaren effecten van PVOV en PP zijn in de gesprekken met de respondenten ook verschillende neveneffecten benoemd. Ondanks de duidelijke kwaliteitsverbetering, de verdere professionalisering, het groeiende bewustzijn over tunnelvisie, de veranderende cultuur en de gevoelde gezamenlijke verantwoordelijkheid, hebben PP en PVOV ook een aantal neveneffecten gehad die van invloed zijn geweest op de politieorganisatie en het OM en het werk binnen TGO's.

### 1 Vaste structuur, vaste posities, minder flexibiliteit

Een neveneffect dat als gevolg van de invoering van de maatregelen wordt genoemd, is de wijze waarop bijna *'krampachtig'* aan de TGO-structuur wordt vastgehouden. De vaste structuur geeft volgens een ambtelijk secretaris daarbij weliswaar een bepaalde helderheid en biedt ook *'bepaalde waarborgen'*. Tegelijkertijd zorgt de vaste structuur er ook voor dat de *'flexibiliteit'* afneemt. Als een zaak voldoet aan de TGO-criteria, wordt een team met twintig rechercheurs geformeerd. Voldoet de zaak net niet aan de criteria, dan valt de zaak erbuiten. Volgens deze ambtelijk secretaris zou het beter zijn als er een tussenvariant was, waarbij niet de hele structuur wordt opgezet maar op een aantal posities rechercheurs worden ingezet. Nu is het contrast tussen wel en geen TGO volgens de ambtelijk secretaris te groot. Een hoofd van de opsporing is van mening dat het zaak is om meer *'maatwerk'* toe te passen. Niet bij elk TGO heb je direct twintig mensen nodig. Dit hoofd van de opsporing ziet in de praktijk ruimte voor een minder rigide invulling van het TGO-systeem.

'Die structuur en die opbouw is niet voor niets bedacht. En op zich werkt het ook wel goed. Maar het contrast is zo groot. Of je hebt een TGO en je hebt twintig man, als je 'm goed hebt opgetuigd. Of iemand gaat dood en het wordt een TGO. Of niemand gaat niet dood, dan gaat het naar de districtsrecherche en gaan twee rechercheurs 'm oppakken. Dus, terwijl je veel liever zou hebben dat je zaken ertussen kan hebben. Dat je wel een

beetje van het een en een beetje van het ander hebt.’ (Ambtelijk secretaris, arrondissementsparket B)

‘Wat je ziet is dat mensen een heel rigide systeem ontwerpen, waarvan ik en de rechercheofficier in ieder geval de vrijheid voelen om maatwerk toe te passen, omdat het soms gewoon onzin is om twintig mensen om de tafel te hebben, terwijl je nog helemaal niets weet.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

Verder wordt door een rechercheofficier aangegeven dat TGO’s veel aandacht en energie vragen, waardoor er niet altijd evenveel aandacht kan zijn voor andere zaken die net geen TGO zijn. Een TGO-structuur wordt dan als een vrij star systeem getypeerd. Volgens een coördinator algemene tactiek is het in zijn eenheid heel moeilijk om gezien het grote aantal TGO’s de structuur ‘zo star’ te blijven hanteren. Ook een hoofd van de opsporing geeft aan dat zaken op districtsniveau kunnen ‘gaan stagneren’ als rechercheurs uit de districten voor TGO’s moeten worden ingezet. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging over hoeveel mensen hoe lang voor TGO’s worden ingezet.

[Heeft PVOV bepaalde neveneffecten gehad?] ‘Ja, ik vind dat we wel zijn doorgeschoten. Waardoor TGO’s enorm veel aandacht en energie wegvreten, en er veel minder aandacht is voor zaken die daar net onder hangen. Dat vind ik echt wel een neveneffect. Daar hebben wij denk ik niet helemaal bij stilgestaan. Maar ja, dat is altijd. Als je aandacht hebt voor het één, dan kun je gewoon minder aandacht voor het andere hebben. En dat zie je ook wel bij een aantal zaken die net onder die range zitten. [...] En daar hebben wij ook wel last van. En wij hebben soms ook dat wij een overval op de plank laten liggen, met een DNA-hit. En dat diegene met een DNA-hit een nieuw feit pleegt. En dat allemaal omdat er echt geen ruimte is om aan die overvallen op de plank te beginnen.’ (Rechercheofficier, arrondissementsparket C)

‘Je hebt constant de afweging. Kijk, we tillen zo’n moord eruit en dat is ook heel belangrijk. Wij besteden [...] daar veel aandacht aan. Je ziet andere korpsen die heel snel afschalen. Wij proberen toch wel redelijk lang door te gaan om het op te lossen. Maar wat je je wel moet realiseren is dat de zaken in de districten zo [ernstig zijn], en dat zijn dan net geen moordzaken geworden [...]. Maar daar zitten zware overvallen op bejaarden bij, mishandelingen. Dat zijn echt allemaal categorie ernstig. En op het moment dat jij twintig mensen daaruit haalt dan gaat het daar stagneren. En dat zijn zaken die misschien net iets minder prioriteit hebben, maar nog steeds heel veel prioriteit. Dus je moet heel goed nadenken, hoe lang je hoeveel mensen eruit haalt. Waarbij we wel niet zo rigide zijn, na veertien dagen, we kappen ermee.’ (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

## 2 *Stroperige besluitvorming*

Een tweede neveneffect van de invoering van PVOV en PP is volgens de geïnterviewden geweest dat de besluitvorming stroperiger zou zijn geworden. Met de huidige VKL bestaat de leiding van een TGO uit vijf leidinggevendenden van de politie. Dit wordt volgens een coördinator bijzondere tactiek in politiejargon weleens het '*Mexicaanse leger*' genoemd. Volgens een ambtelijk secretaris zou er soms zelfs meer leiding bij een TGO aanwezig zijn dan er aan uitvoerend personeel aanwezig is. De vaste structuur met teamleider en vier coördinatoren maakt al dat er veel leiding is. Bij de uitvoering van taken door de VKU kan het voorkomen dat de VKU daarbij moet wachten op de besluitvorming van de VKL. Dit kan volgens een andere ambtelijk secretaris een '*vertragende factor*' voor een TGO zijn. Aan het begin van een TGO, als de VKL bijeen moet komen, kan het voorkomen dat de VKU wacht op de besluitvorming van de VKL.

'Je hebt gewoon onderzoek waarbij meer leiding dan uitvoering is. Zo zou het absoluut niet moeten zijn. Maar dat is het lastige. Je hebt natuurlijk heel duidelijk die vastgelegde rollen. [...] Iedereen heeft zijn eigen rol, zijn eigen taak en zijn eigen ding. Dat is zoals het bedacht is, en wat goed werkt normaal gesproken, maar dat natuurlijk maakt dat je wel heel veel leiding hebt.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

[Heeft PVOV ook nog bepaalde neveneffecten gehad voor het werken binnen TGO's?] 'Ik denk dat het in het begin wel allemaal te lang duurde. Dat die collega's, van horen zeggen, van de VKU maar ook wel van de VKL, dat soms de voortgang van een TGO moeizamer verloopt, omdat er eerst een VKL over moet beslissen. En als die VKL dan pas wat later bij elkaar komt, dan is dat in het begin een vertragende factor geweest.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Volgens een coördinator algemene tactiek was er in de beginjaren zelfs een bepaalde '*aversie*' van de leden van de VKU tegen de VKL die almaar vergaderde. De VKU zat dan te wachten op de besluitvorming door de VKL. Inmiddels is volgens de coördinator algemene tactiek '*de vergadertijd ingeperkt*' en is het van belang om de VKU zoveel mogelijk op de hoogte te stellen van de besluitvorming. Een teamleider geeft aan dat het de taak is van de VKL om ook aan de VKU uit te leggen waarom besluitvorming soms lang kan duren. In de besluitvorming moet de VKL rekening houden met en vooruitdenken over mogelijke gevolgen van de besluitvorming. Aandacht is er voor de '*what-if*'-scenario's, zoals bij de aanhouding van een verdachte. Rechercheurs van de VKU hebben niet altijd zicht op wat de besluitvorming in dergelijke situaties met zich meebrengt. De teamleider kan zich wel voorstellen dat door de VKU de besluitvorming soms als traag wordt ervaren.

[De VKL overlegt regelmatig. Komt het voor dat de besluitvorming naar het gevoel van de VKU wel eens te lang duurt?] ‘Ja, dat kan ik me soms wel voorstellen. Aan de andere kant vind ik het ook een taak van de VKL om dan uit te leggen waar het dan mee te maken heeft. Het is natuurlijk ook wel zo dat je vaak verder moet denken. Bijvoorbeeld het moment van aanhouding, sowieso de positie of iemand verdachte is of niet, de status van een persoon. Ik bedoel het niet denigrerend, maar vaak wordt er door rechercheurs niet nagedacht over als je iemand aanhoudt, of dat ook stand houdt bij de rechter-commissaris, of bij de Raadkamer. En door al die “what if”-scenario’s, hoe zit het dan met ons onderzoek op het moment dat de rechter-commissaris zegt dat deze man naar huis gaat? Dat zijn vaak fasen waarin ze dan niet meer hebben nagedacht over wat dan de gevolgen kunnen zijn. En dat zijn scenario’s die we in VKL-verband wel bespreken en verder denken. Ik kan me voorstellen dat ze dat soms wel traag vinden, dat geloof ik wel.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Dat de besluitvorming stroperig of traag kan verlopen, is volgens een officier van justitie ook het gevolg geweest van de discussie over tunnelvisie. Volgens deze officier heeft het denken over tunnelvisie eraan bijgedragen dat er voorzichtiger wordt besloten. Tegelijkertijd wordt daarbij soms vergeten om gewoon door te pakken. Als er te lang wordt gewacht, bestaat het gevaar dat bewijsmateriaal of ook een verdachte wegloopt. De discussie over tunnelvisie heeft zoveel impact gehad dat volgens deze officier *‘je uit moet gaan kijken dat je niet in de tegenovergestelde reflex schiet en geen beslissing meer durft te nemen’*. Het niet nemen van een beslissing of het te laat nemen van een beslissing komt volgens deze officier voort uit angst voor tunnelvisie. Het gevaar voor tunnelvisie moet vooral een reden zijn om de verschillende onderzoeksrichtingen uit te zoeken. Dat betekent echter volgens de officier niet dat je niet meer kunt doorpakken.

‘Ik moet je ook eerlijk zeggen, toen dat hele gebeuren, toen dat allemaal op z’n heetst was, dat hele tunnelvisie-gebeuren, liep je ook het risico dat je te voorzichtig werd. Ik heb een boef op de zwarte lijst staan, die landelijke opsporingslijst, die is weggekomen doordat niemand durfde te roepen in dat stadium, hij is het geweest. [...] Er wordt zo hard geroepen van, het OM tunnelt alleen maar, dat je ook nog moet opletten dat je niet stopt met gewoon doorpakken.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘Die ene boef, dat vergeef ik mezelf nog steeds niet. Heb ik erg van geleerd. Ik rechercheer andere dingen wel uit, maar dat gaat me niet meer gebeuren. Dat is puur angst voor tunnelvisie. We zijn er zo mee gemept dat je ook wel eens moet nadenken dat je best wel redenen hebt om een bepaalde richting uit te denken. Namelijk dat al het bewijs die kant op wijst. Voor mij is het gevaar van tunnelvisie de reden dat je gewoon alles



wat aan alternatieven voorbij komt uitrechercheert. Als iemand zegt het is groen, prima, gaan we groen uitzoeken. Zegt een ander het is paars, gaan we uitzoeken of het paars is. Het zal me niet gebeuren dat ik niet heb uitgezocht of het paars of groen is. Maar dat betekent niet dat ik daarnaast ook niet gewoon andere dingen doorpak. Als het niet goed is, kom ik daar namelijk wel achter, omdat ik die andere dingen uitrechercheer.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

### 3 *Onderzoek te lang te breed houden*

Een derde neveneffect van PVOV dat door de respondenten wordt genoemd en dat aansluit bij het voorgaande, is de neiging om het rechercheonderzoek in een TGO breed te houden. Tunnelvisie werd in de beginjaren na de invoering van PVOV volgens een coördinator algemene tactiek een dusdanig begrip dat men *‘huiverig’* werd om keuzes te maken. Scenario’s werden opgesteld waarbij nauwelijks een keuze voor een bepaalde onderzoeksrichting werd gemaakt. Het onderzoek bleef breed om maar niet de verkeerde tunnel in te gaan. Een teamleider geeft aan dat ook tegenwoordig in sommige TGO’s het onderzoek erg breed wordt gehouden. Volgens zijn eigen visie is het mogelijk veel eerder in een onderzoek al een bepaalde keuze te maken. Daarbij kan een bepaald scenario worden gevolgd, terwijl andere scenario’s even opzij worden gezet. Volgens deze teamleider gaat het er vooral om dat er een keuze wordt gemaakt. Als blijkt dat de keuze voor een bepaald scenario niets oplevert, is het volgens deze teamleider altijd nog mogelijk om andere scenario’s weer op te pakken. Een andere teamleider geeft aan dat er nu meer van een geprioriteerde onderzoeksrichting wordt uitgegaan. Op basis van *‘logica’* en soms *‘onderbuikgevoel’* krijgt een bepaald scenario dan de voorkeur. Dat betekent niet dat alternatieve scenario’s daarmee buiten beeld blijven. Ook deze worden onderzocht, zodat ze kunnen worden uitgesloten.

‘Dat heel breed uit blijven gaan, zonder echt een keuze te maken, dat zie je terug. Ik zou, maar dat is mijn opinie, veel eerder een keuze maken. Niet iets wegzetten, maar even opzij zetten. Dan kun je nu een scenario volgen en als je weer terug wilt kun je even hard weer de afslag af en de volgende tunnel door, tussen aanhalingstekens. Het gaat er mij vooral om of je ergens voor kiest. Je moet keuzes maken, want daar ben je ook voor aangenomen. En als dan later blijkt dat die keuze verkeerd is of erger, dan moet je niet te bang zijn om weer de volgende te pakken van: “Het zit toch anders.” Het kan.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

‘Als ik vergelijk tussen 2009 en nu, ja dan werd er al heel snel geroepen, ja er wordt getunneld. Nu roep je gewoon, het is een geprioriteerde onderzoeklijn, op basis van of logica, of soms zeg je gewoon op basis van onderbuikgevoel.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Ook door leden van de stuurploeg wordt ervaren dat een TGO soms wel erg breed wordt gehouden. Voorheen was het volgens een rechercheofficier *'vloeken in de kerk'* als er voor een tunnel werd gekozen. Nu ziet hij het als zijn taak om een team richting een tunnel te bewegen waarbij nader onderzoek wordt gedaan naar een scenario dat eruitspringt. Als dat niets oplevert, kan een volgend scenario worden onderzocht. Ook een hoofd opsporing geeft aan dat tijdens een TGO het team op een bepaald moment *'van de rotonde af'* moet. Daarbij is het zaak om focus te krijgen, zonder daarbij te tunnelen. Bij de keuze voor een bepaalde focus moet het team zich ervan bewust zijn dat er ook andere alternatieve scenario's zijn.

'Ik zeg wel eens, onze belangrijkste taak is juist om ze die tunnel in te schoppen. Want voorheen was dat natuurlijk vloeken in de kerk. Maar je merkt nu wel heel erg dat zij bij TGO onderzoek met name, maar ook wel bij andere soorten onderzoek, het heel erg breed houden. Om maar niet een tunnel in te duiken. Terwijl ik op een gegeven moment denk, dat is leuk hoor dat scenariodenken. Je hebt tien scenario's, maar er is er maar één die er echt een beetje uitspringt. Dus skip dan de rest, die negen. Waarom zou je daar nog heel veel tijd en energie op gaan zetten? Ga nou gewoon eerst dat ene scenario uitpluizen, en als daar niks uitkomt, ga dan naar twee en drie kijken. Dat is vooral een taak die wij nu hebben. Maar ik voel die taak meer als rechercheofficier dan als lid van de stuurploeg. Dus het is niet zozeer dat dit in de stuurploeg aan de orde komt, maar meer in een één-op-ééngesprek met een zaakofficier.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

'We hebben inhoudelijk altijd wel vragen om ons een beeld te vormen van is het nou reëel, maar ook om te kijken is het nou reëel dat je verlenging vraagt met zoveel mensen? En bewandel je wel de goede scenario's. En wat ook zo is, ook al heb jij zoveel scenario's, in het begin durfde niemand te kiezen. Dan zei je: je moet van de rotonde af, je mag niet tunnelen maar je mag wel focussen want je moet [de zaak] ook oplossen. Als je maar weet dat er nog zoveel andere scenario's zijn. Dus wat wij willen is dat ze scenario's uitlopen, voldoende uit om ze te parkeren. Ik denk dat wij als stuurploeg daar vrij sterk op zitten.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

In lijn met het voorgaande geven andere respondenten aan dat er op een gegeven moment voor een bepaalde onderzoeksrichting dient te worden gekozen. Daarbij is het van belang dat het team open blijft staan voor andere opties. Daarbij kan één scenario worden uitgewerkt, terwijl andere scenario's op bepaalde aspecten worden bekeken. Ook het feit dat er een tactisch analist aanwezig is die de scenario's opstelt en bijhoudt, maakt volgens een officier dat er goed voor een bepaalde tunnel kan worden gekozen. Door een analist al vroeg bij een onderzoek te betrekken, is het team zich ook beter

bewust van mogelijke alternatieve scenario's. Dit zorgt ook voor een zekere borging dat er bewust met scenario's wordt omgegaan, ook met scenario's die minder voor de hand liggend zijn.

'Op een gegeven moment kun je wel blijven ontkennen dat je naar hem toe moet, maar alles wijst ernaar en op een gegeven moment moet je dan zeggen: "Ja jongens, we schieten nou even in die tunnel, maar er is maar één weg daar naartoe." Dus soms ontkom je er niet aan, als je maar open en eerlijk kunt zeggen dat je ook alle andere opties open hebt gehouden en dat je die onderzocht hebt. En dan mag je best af en toe een tunnel in, dat is helemaal niet erg.' (Dossiermaker, politie-eenheid B)

'Nou het feit dat je zo'n analist hebt om scenario's te beschrijven. Dat gebeurt echt in een redelijk vroeg stadium en het gebeurt een aantal keren in het onderzoek. En dat is echt een hele goeie om juist te zeggen van, we gaan wel tunnelen. Op een gegeven moment moet je tunnelen. Anders krijg je je onderzoek nooit gereed. Maar wel dat je duidelijk weet, dit zijn de scenario's. We gaan dit doen om te tunnelen. Of althans, dat je één scenario meer gaat uitwerken, en voor de rest van de scenario's gaan we dit en dat aan stappen doen. Die hou je nog wel open. En dit scenario vinden we minder plausibel, daar doen we even niks aan. Maar het blijft nog wel een scenario. Dus ik vind dat eigenlijk in een heel vroeg stadium, ben je je daar bewust van. En door zo'n analist er bij te betrekken, denk ik dat het redelijk geborgd is.' (Officier van justitie, politie-eenheid B)

4 *Tweedeling tussen recherchekundigen en ervaren rechercheurs*  
Een vierde neveneffect dat door de geïnterviewden wordt genoemd, is het ontstaan van een tweedeling tussen enerzijds de recherchekundigen en anderzijds de ervaren rechercheurs. Volgens een teamleider heeft de komst van de recherchekundigen naar aanleiding van PVOV voor een '*cultuurclash*' gezorgd. Die cultuurclash komt voort uit een verschil in opleidingsniveau, ervaring, denkwijze en positie binnen de politieorganisatie. Zo vertelt een andere teamleider dat de '*oudere generatie*' rechercheurs vroeger met lts of mavo bij de politie kwamen en door hard werken konden doorgroeien in de organisatie. Met de recherchekundigen zijn er mensen in de organisatie gekomen met een hbo- of universitaire opleiding die '*gelijk hogerop*' in de organisatie komen. Daarnaast ziet deze teamleider dat er een verschil bestaat in het niveau van communicatie. Zeker als een recherchekundige net komt kijken in de organisatie, en de ervaren rechercheurs gaat vertellen hoe hij of zij ertegenaan kijkt, kan dat '*bedreigend*' overkomen. Recherchekundigen zouden bovendien niet goed zijn begeleid in hoe zij met deze situatie moesten omgaan.

‘De beweging van die recherchekundigen heeft natuurlijk ook best een cultuurclash teweeggebracht. Het heeft wel wat jaartjes geduurd voordat we met z’n allen begrepen hoe dat nou zat. Daar zijn ook mensen door afgehaakt. Ook recherchekundigen.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘[Het] is het wel eens confronterend als iemand die net komt kijken, jou wat gaat vertellen. Ik denk dat het gewoon misgelopen is door die leidinggevende daarin niet mee te nemen. [...] De [recherchekundigen] zijn ook niet altijd goed begeleid. [...] Ik denk dat het daar misgegaan is.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

Een ambtelijk secretaris geeft aan dat ze vanuit haar positie als recherchekundige tegen de ervaren collega’s binnen TGO’s heeft moeten opboksen. Ideeën die worden aangedragen door deze recherchekundige worden niet altijd door een teamleider of anderen aangenomen. Verder wordt in de interviews aangegeven dat binnen de politieorganisatie niet goed is nagedacht over wat de recherchekundigen precies moesten gaan doen. Er dient volgens een coördinator bijzondere tactiek ‘*meer verbinding*’ te ontstaan tussen de recherchekundigen en de ervaren rechercheurs. Dat betekent dat deze ervaren rechercheurs zich ook meer voor de recherchekundigen moeten gaan openstellen. Tegelijkertijd dienen ook recherchekundigen zich meer open te stellen voor het ‘*oude politiewerk*’, zoals het tappen of werkzaamheden op straat. Een teamleider geeft aan dat recherchekundigen niet altijd gericht zijn op de uitvoering, maar regelmatig ook op strategisch onderzoek of beleid worden ingezet. Het was volgens hem juist de bedoeling dat recherchekundigen de uitvoering van recherchewerkzaamheden naar ‘*een hoger plan*’ zouden tillen. De politieorganisatie is daarbij volgens deze teamleider ook niet duidelijk geweest richting de recherchekundigen ‘*als het gaat om het scheppen van verwachtingen*’ hierover.

[Hoe is de positie van de recherchekundige binnen TGO’s?] ‘Die is niet zo best. Ik ben gewoon, zolang ik hier begon met werken, ben ik aan het boksen. En ook in TGO’s. Vaak vinden ze mijn ideeën toch te theoretisch. Soms merk ik ook dat ik vooruitloop. Dat ik wel mogelijkheden zie maar dat de teamleider of anderen daar niet aan willen. Dan zie ik dat het daarna toch gebeurt, dan denk ik toch verdorie was er wat eerder mee begonnen, want dan hadden we nu niet zo’n gestress en gedoe gehad.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

##### 5 Verantwoording afleggen, bureaucrativering van de opsporing

Een vijfde neveneffect van de invoering van PVOV en PP dat in gesprekken met politiemensen en mensen van justitie wordt genoemd, is de toename in het afleggen van verantwoording over TGO’s. Bij het OM ervaart een officier van justitie dat tegenwoordig iedereen op de hoogte moet worden gesteld

van een zaak en over de gevoeligheid ervan. Daarvoor moet dan een formulier worden ingevuld dat moet worden bijgehouden, terwijl er ook heel veel andere werkzaamheden moeten gebeuren. *'Weer een checklist en weer een invuloefening'* maakt het werk er volgens de officier niet fijner op en ook de mensen die ermee moeten werken niet gewilliger. Ook een TGO-teamleider ervaart dat er binnen de organisatie steeds meer mensen over de stand en de voortgang van het onderzoek moeten worden geïnformeerd.

'Weet je wat een beetje het punt is? Iedereen ervan op de hoogte houden dat je een zaak hebt en waarom die belangrijk is en gevoelig en noem maar op, prima. Maar je moet weer een formulier invullen van weet ik veel hoe veel vakjes, en je moet ook nog eens bij gaan houden wanneer het dan ongeveer besproken gaat worden. Alsof we allemaal niet wat beters te doen hebben.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

'Waar ik het wel merk, dat indekken, ook nu steeds meer bij de politie, is dat als er maar iets is, als je dan ziet welke trein je op de hoogte moet stellen. Dat worden steeds meer mensen. Die je moet bellen, die je op de hoogte moet brengen. Bij het OM was dat al zo, die hele kerstboom aan mensen die gebeld werden en dat hadden we bij de politie niet en dat krijgen we nu bij de politie wel. Dat is echt immens.' (Teamleider, politie-eenheid B)

Naast dat er meer mensen over de stand van een onderzoek geïnformeerd moeten worden, hebben PVOV en PP er ook aan bijgedragen dat er meer moet worden vastgelegd. Het vastleggen van gemaakte afspraken, het werken met onderzoeksplannen en dergelijke vergt veel meer werk. En hoewel een teamleider ervaart dat dat meer *'administratieve druk'* heeft gegeven, ziet hij ook voordelen. Het vastleggen geeft de mogelijkheid om terug te kijken op het onderzoek en waar nodig terug te komen op beslissingen. Een officier van justitie geeft aan dat een deel van de werkzaamheden die gedaan worden inmiddels bestaat uit het *'invullen van checklijsten'*. Dat betekent dat een deel van de werkzaamheden van een officier gericht is op het controleerbaar maken van datgene wat een officier aan werkzaamheden doet.

'Ja, het overdreven protocolleren en maar denken dat dat dan goed is. Aan de andere kant is het vastleggen van afspraken een enorme partij extra werk, ook het werken met plannen. Het geeft wel aan dat je ergens op terug kunt komen en je kan het ook terugvinden.' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Wij zijn natuurlijk aangenomen om onderzoeken te doen, ze naar zitting te brengen en zorgen dat ze daar goed aflopen. Dat is onze kerntaak. Dat is waarvoor wij vinden dat we aangenomen zijn. Inmiddels is gewoon

zo'n stuk wat we doen controle. We zitten eindeloze checklijsten in te vullen, we zitten eindeloze dingen aan te vinken. En als je daar best veel tijd mee bezig bent, en je ziet dat je te weinig tijd hebt om je zaken voor zitting voor te bereiden. En dat zit je dus maar weer thuis te doen, want al die andere dingen kan je niet thuis doen omdat je thuis niet in dat systeem kan. Ja, dat irriteert je wel eens een beetje.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

Anderen constateren in algemene zin een bureaucrativering van de opsporing. Deze bureaucrativering is echter niet per definitie alleen toe te schrijven aan PVOV, maar heeft wel effect op het werk binnen TGO's. Een voorbeeld hier van zijn alle BOB-aanvragen en de processen-verbaal die daarmee samenhangen. Deze aanvragen komen voort uit de Wet Bijzondere Opsporingsbevoegdheden die naar aanleiding van de Commissie-Van Traa is ontstaan. Alle BOB-aanvragen zorgen daarbij volgens een teamleider voor *'een enorme papieren trein'*. Vooral ten aanzien van deze BOB-aanvragen valt er nog *'winst te halen'* volgens deze teamleider. Verder zou al het papierwerk er volgens een ambtelijk secretaris juist aan bijdragen dat er fouten worden gemaakt. En dat raakt uiteindelijk de kwaliteit van het opsporingsonderzoek, dat volgens deze ambtelijk secretaris juist in PVOV zo belangrijk is geweest.

'Ik denk dat het veel meer voortkomt uit de cultuur van het OM dan dat het te maken heeft met PVOV. Ik heb wel eens een keer gezegd: "De hele bureaucrativering van de opsporing is al een probleem op zich." Maar ik zie niet echt het verband met PVOV. [...] Kijk naar TGO Z. Dan heb je het over 110 ordners en daar zaten 26 ordners methodieken<sup>52</sup> bij, waarvan ik denk dat er 22 ordners gewoon formulieren waren. Die hele methodiekentrein is echt enorm. Daar is winst te halen. Ik zie ook dingen die steeds meer capaciteit gaan kosten, dat ik denk: ja, die begrijp ik wel. Bijvoorbeeld de kwaliteit van uitwerking van taps of van verhoren. Die worden steeds belangrijker, maar het kost ongelooflijk veel capaciteit om het goed te doen. Maar goed, die weet ik wel te plaatsen, maar het zit hem met name in de BOB-aanvragen.' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Ik denk dat je gewoon door de hele papieren tijger, en dan bedoel ik met name alle verslaglegging, alle BOB-aanvragen en processen-verbaal die je moet maken, daardoor worden mensen minder gemotiveerd en gaan ze fouten maken. En PVOV, zit natuurlijk ook op de kwaliteit van onderzoeken. En dat raakt wel de kwaliteit van een onderzoek, vind ik.' (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

De papieren trein blijft niet beperkt tot de opsporing in algemene zin, maar is uiteindelijk ook terug te vinden in het procesdossier. Volgens enkele offi-

52 Met methodieken wordt op de BOB-aanvragen bedoeld.

cieren van justitie zijn de procesdossiers ‘*velen malen dikker*’ geworden. In het procesdossier wordt uiteindelijk verantwoording afgelegd over het opsporingsonderzoek. Vanuit de wens om transparant te zijn, en soms ook vanuit een bepaalde angst, zou er een trend in gang zijn gezet waarbij er zoveel mogelijk stukken in het procesdossier worden opgenomen. Dit om te voorkomen dat er achteraf het verwijt komt dat bepaalde ontlastende of belastende stukken zijn achtergehouden. Bovendien wordt meer dan voorheen ook in het procesdossier verantwoording afgelegd over alternatieve scenario’s.

[Ziet u bepaalde neveneffecten van PVOV en Permanent Professioneel?] ‘De dossiers zijn vele malen dikker geworden. Dat betekent dus ook dat een gemiddeld onderzoek de politie veel meer tijd kost. Dus de hele capaciteit komt natuurlijk onder druk te staan. Dat is logisch. Kwaliteit kost meestal meer tijd dan snel, zo simpel is het. Als je snel wilt, is het eerste wat je inlevert je kwaliteit. [...] Maar het is natuurlijk wel altijd lastig, omdat capaciteit het enige is wat je nooit echt hebt.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

‘De ervaring leert de afgelopen jaren dat je vroeger zo’n zaakdossier en zo’n procesdossier had en tegenwoordig als je zaakdossier en procesdossier naast elkaar legt, zit daar niet eens zo gek veel verschil in. Ook een beetje uit angst bijna, om mogelijk belastende of ontlastende informatie achter te houden, maar ook vanuit de wens om transparant te zijn over het onderzoek.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

#### 6 *Certificering telt mee, ervaring telt minder mee*

Een zesde neveneffect dat binnen de politie als gevolg van PVOV is ontstaan, is dat volgens sommigen door alle certificering en opleidingsdrang praktijkervaring van de rechercheurs minder is gaan tellen. Er zijn collega’s geweest met jarenlange ervaring die goed waren in recherchewerk. Met de invoering van PVOV moesten zij naar de opleiding. Sommigen van hen hadden moeite met het volgen van de opleiding. Er zijn ervaren collega’s in dit opleidingstraject gesneuveld, die als gevolg daarvan niet meer hun oude werkzaamheden mochten verrichten. Ook zijn er ervaren collega’s geweest die zelf hebben besloten niet naar een opleiding te gaan voor werkzaamheden die zij al jarenlang uitvoerden. Als gevolg hiervan konden zij niet beschikken over de juiste certificering om in TGO’s bepaalde werkzaamheden uit te voeren.

‘Die enorme opleidingsdruk, ook bij hele ervaren mensen die naar eer en geweten jarenlang echt goede onderzoeken draaiden en die dik op hun vijftigste, daar was ik er zelf een van, naar de opleiding moeten en daar twee jaar lang lopen te zweten en te ploeteren en daar best wel moeite mee hadden en waar mensen ook wel zijn afgehaakt. Ik ken een team-

leider die de meest ingewikkelde zaken draaide in het land en die moest van zijn divisiechef naar die opleiding en na twee maanden is hij ermee gestopt. “Het is niks voor mij.” Hij mocht ook geen teamleider meer zijn. Ik denk dat we daarmee een van de meest waardevolle teamleiders van dit land hebben weggegooid. Dat vind ik wel een beetje schokkend.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘Dat was vroeger, dat was ook wel jammer. We hadden vroeger [persoon X] als dossiermaker en die is echt knettergoed, maar die mag het niet meer doen. Vanwege al die opleidingsvereisten waar ze allemaal aan moeten voldoen. Dat is echt zo’n oudere kerel die zelf op de politie-academie les heeft gegeven, hoe maak ik een dossier. En toen mocht hij het ineens niet meer doen en had ie zoiets van: “De groeten. Ik ga geen opleiding meer doen in iets wat ik al kan.” Dus dat is wel zuur dat hij het niet meer mocht doen.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

Volgens een teamleider ontstond als gevolg van de invoering van alle maatregelen uit PVOV bij een hele generatie leidinggevendenden het gevoel dat ze het werk *‘nooit goed hadden gedaan’*, terwijl ze jarenlang veel verantwoordelijkheid hadden gedragen en altijd klaarstonden voor het recherchewerk. Na de invoering van PVOV moest er ineens van alles gebeuren, en werd er door sommigen *‘krampachtig’* omgegaan met alle veranderingen. Sommige leidinggevendenden raakten ook gefrustreerd of zijn op *‘een zijspoor’* beland. Volgens een andere teamleider bestond in de beginjaren ook wel heel erg de neiging om vast te houden aan de certificeringseisen. Was je niet gecertificeerd, dan mocht je ook niet deelnemen aan TGO’s. Inmiddels wordt volgens deze teamleider wat minder krampachtig vastgehouden aan datgene wat PVOV voorschrijft.

‘Het neveneffect vond ik wel dat een hele generatie leidinggevendenden in de recherchewereld die TGO’s draaiden het gevoel kregen dat ze het nooit goed hadden gedaan en vervolgens wat krampachtig werden binnen al die veranderingen, want het werd van bovenaf opgelegd. Terwijl ze al die jaren enorm grote verantwoording hadden en goede dingen hadden laten zien en bij nacht en ontij klaar stonden en vakidoot waren en vervolgens van alles moesten en zelf op een zijspoor zijn beland, of gefrustreerd raakten of noem maar op.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

[Heeft PVOV nog bepaalde neveneffecten gehad voor het werken binnen TGO’s?] ‘Het is nu weer wat minder, maar het heeft soms de neiging gehad: “Ik ben niet gecertificeerd, dus ik mag niet.” Op een gegeven moment is ook de neiging geweest, dat de verhoorders waren opgeleid. Ja, dat waren de specialisten en als teamleiding mocht je er niets meer van zeggen. Ja, sorry, volgens mij ga ik er nog steeds over. Dus, dat is nu



wel wat minder geworden, maar er is wel een tijd geweest dat men zei: “Maar PVOV schrijft voor.” Ja kom, even weer met je beide voeten op de grond.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Op basis van de gesprekken met rechercheurs en officieren van justitie konden zes neveneffecten worden vastgesteld. Het gaat om gevolgen van PVOV en PP die de makers van beide programma’s niet voorzien hadden, maar die wel degelijk invloed hebben gehad op de praktijk binnen TGO’s. Rechercheurs en officieren ervaren deze onbedoelde gevolgen vooral als het gaat om de weinig flexibele TGO-structuur, de stroperige besluitvorming binnen de VKL, de neiging om het onderzoek te lang te breed te houden, een verschil in denken, werken en communiceren tussen recherchekundigen en ervaren rechercheurs, een toename in de bureaucrativering van de opsporing en een situatie waarin certificering meer telt dan ervaring.

### 10.3 Waarborgen tegen tunnelvisie

In de gesprekken met betrokkenen van politie en OM bij TGO’s is tevens ingegaan op de vraag in hoeverre met de maatregelen uit PVOV en PP waarborgen aanwezig zijn om tunnelvisie in de opsporing in de toekomst te voorkomen. Deze vraag sluit aan op onderzoeksvraag 7 (zie hoofdstuk 1). In het conclusiehoofdstuk wordt op basis van de voorgaande hoofdstukken nader ingegaan op de beantwoording van deze onderzoeksvraag. Hier wordt vanuit het perspectief van rechercheurs en officieren van justitie alvast gekeken in welke mate zij bepaalde waarborgen tegen tunnelvisie al dan niet ervaren als een gevolg van de maatregelen uit PVOV en PP. De algemene visie van politiemensen lijkt te zijn dat de maatregelen uit PVOV veel hebben gebracht en tunnelvisie zouden moeten kunnen voorkomen. Volgens een teamleider blijft er ondanks alle maatregelen altijd een risico op tunnelvisie. Tunnelvisie kan nooit helemaal worden uitgesloten.

[Zijn er voldoende ‘checks and balances’ aanwezig om tunnelvisie te voorkomen?] ‘Ja. Je kan het nooit uitsluiten, maar dat is met alles. Er is een bepaald risico wat je altijd zal hebben. Maar als je nu kijkt naar de dingen die we doen, als we die dan ook doen, dan moet dat volgens mij voldoende zijn.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Of er waarborgen en condities aanwezig zijn binnen TGO’s om tunnelvisie te voorkomen, is volgens een andere teamleider wel afhankelijk van de vraag of het onderzoek ook wordt uitgevoerd zoals de maatregelen uit PVOV voorzien. Met de aanwezigheid van een ambtelijk secretaris, de tactisch analist, een tegenspreker en ook de aanwezigheid van recherchekundigen, zijn volgens deze teamleider voldoende mensen in een team aanwezig die doordron-

gen zijn van het belang van de uitvoering van de maatregelen. Een ambtelijk secretaris geeft aan dat er in principe voldoende waarborgen zijn, maar dat het dan wel van belang is om reflectie en tegenspraak te organiseren. Gezien het feit dat in de eigen politie-eenheid geen tegenspraak plaatsvindt, vraagt de ambtelijk secretaris zich af of tunnelvisie voorkomen kan worden. Volgens haar is een bepaalde afstand tot het onderzoek nodig om niet te worden meegezogen in het teamdenken.

[Denkt u dat met PVOV een waarborg, condities zijn geschapen om tunnelvisie tegen te gaan?] ‘Als je het netjes uitvoert zoals het bedoeld is, dan denk ik dat met de ambtelijk secretaris, met de [tactisch analist], met de tegenspreker en ook wel met opgeleide mensen zoals de recherchekundige, dat daar genoeg in zit om de mensen daar goed van doordrongen te hebben wat het belang ervan is.’ (Teamleider, politie-eenheid A)

[Zijn er naar uw gevoel met alle PVOV-maatregelen die zijn genomen, waaronder reflectie, scenariodenken, voldoende ‘checks and balances’ aanwezig om tunnelvisie te voorkomen?] ‘Ja, ik denk het wel. Maar dan moet je die reflectie en tegenspraak wel doen. [Maar met het feit dat hier geen tegenspraak wordt gedaan, heb je dan nog voldoende ‘checks and balances?'] ‘Theoretisch gezien niet. Als je zelf in een onderzoek zit, heb je er te weinig afstand van.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Verder geven anderen aan dat de waarborg om tunnelvisie te voorkomen afhankelijk blijft van de samenstelling van de VKL en hoe de teamleider en coördinatoren zich in het onderzoek opstellen. Zijn enkele dominante VKL-leden of een dominante teamleider bij een TGO betrokken, dan kan er volgens een coördinator bijzondere tactiek zomaar een situatie ontstaan waarin fouten ontstaan. Ook een tactisch analist geeft aan dat het afhankelijk is van hoe de teamleider en de VKL in het onderzoek zitten. Uit eigen ervaring binnen de eigen politie-eenheid met TGO's heeft de tactisch analist het gevoel dat er voldoende waarborg is om tunnelvisie te voorkomen.

De coördinator bijzondere tactiek stelt zichzelf de vraag of PVOV ervoor gezorgd heeft dat fouten uit “Schiedam” niet meer voorkomen. Hij geeft aan dat fouten nog mogelijk zijn. Gaat het hiermee voorkomen worden? Hij denkt van niet. Het hangt volgens hem ook af van de samenstelling van de VKL en de teamleider. Als er enkele dominante VKL-leden, dan wel een dominante teamleider in een team zitten, is het zo maar mogelijk dat er iets ontstaat waarin fouten worden gemaakt. (Veldwerkaantekeningen, gesprek met coördinator bijzondere tactiek, politie-eenheid B)

[Heeft u na al die jaren het gevoel dat er voldoende ‘checks and balances’ aanwezig zijn om de fouten die in het verleden bij de Schiedammer Park-

moord zijn gemaakt, te ondervangen?] 'Ik denk dat we wel een heel eind op weg zijn, maar dat het valt of staat met hoe je als teamleider en VKL erin zit. Ik ken niet alle VKL-coördinatoren en teamleiders zoals die er op dit moment zijn. Als ik kijk naar mijn eigen ervaringen met VKL-coördinatoren en teamleiders die ik heb meegemaakt, dan denk ik dat het er voldoende in zit.' (Tactisch analist, politie-eenheid B)

Ook aan officieren van justitie is gevraagd in hoeverre er volgens hen waarborgen aanwezig zijn om tunnelvisie te voorkomen. Daaruit blijkt dat ook officieren zien dat een zeker risico op tunnelvisie altijd blijft bestaan. Tegelijkertijd zijn er volgens een officier in de manier van werken al bepaalde waarborgen ingebracht, die voldoende moeten zijn om tunnelvisie te voorkomen. Een rechercheofficier geeft aan dat de maatregelen een begin zijn geweest. Er is een structuur neergezet met de maatregelen uit PP, zoals de reflectiekamer en het gevoeligezakenoverleg, maar het blijft volgens de rechercheofficier 'een frame'. Dat frame geeft mogelijkheden om tunnelvisie te voorkomen, maar dan moet het wel worden gevoed. Daarbij is het van belang dat altijd het besef aanwezig is dat fouten gemaakt kunnen blijven worden.

[Zijn er met alle maatregelen die vanuit PVOV en PP zijn genomen voldoende 'checks en balances' aanwezig om tunnelvisie bij het OM te voorkomen?] 'Ja. In TGO's, als we het daar specifiek over hebben denk ik hoe wij hier als parket mee omgaan dat dat in principe voldoende moet zijn. Je blijft altijd wel een risico behouden. En ik denk dat je je daar wel bewust van moet zijn. Maar ik denk dat wij in zijn algemeenheid, het klinkt wat zelfgenoegzaam, dat we daar wel behoorlijk wat 'checks and balances' hebben ingebracht. Met de manier van werken.' (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

[Alles overziend met het PVOV en PP, zijn daarin alle checks and balances aanwezig?] 'Nee, het is een begin. Je zet een structuur neer waar ikzelf heel blij mee ben, denk maar aan de reflectiekamer, gevoeligezakenoverleg etc. Het instituut kwaliteitsofficier, rechercheofficier. Maar je moet blijven beseffen dat het een frame is, dat je zelf moet invullen en toepassen. Je kunt niet zeggen dat we de kwaliteit verbeterd hebben door PP of door PVOV. Ja, het is het begin geweest. Je hebt de mogelijkheden geschapen, maar je moet ze zelf in blijven vullen. Dat is het lastige. Je moet ook blijven beseffen dat er altijd fouten gemaakt blijven worden.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket A)

Volgens een andere officier van justitie is er geen garantie op het voorkomen van tunnelvisie. De manier waarop echter de maatregelen uit PP intern zijn opgezet, maakt wel dat er een goede kans is dat in een onderzoek de juiste stappen worden gezet. Het allerbelangrijkste is dat een officier nooit alleen

voor een zaak staat. Van belang daarbij is volgens deze officier dat er een kwaliteitsofficier beschikbaar is die *'openstaat'* voor vragen en *'waar officieren makkelijk naartoe kunnen gaan'*. Ook een maatwerkteamleider<sup>53</sup> moet op *'de hoogte zijn van wat er gebeurt'* en moet bijsturen waar nodig. Verder is de aanwezigheid van goede parketsecretarissen van belang, waarmee een officier goed kan sparren. En in grote zaken is het van belang om *'meer dan één officier op de zaak'* te zetten. En dan is er nog de reflectiekamer, waar elke officier gebruik van kan maken. Dit alles samen moet ervoor zorgen dat een officier niet alleen komt te staan, en dat uiteindelijk niemand de officier meer corrigeert.

[Als je kijkt naar PP en PVOV, wat dat allemaal heeft opgeleverd, heb je dan het gevoel dat er voldoende 'checks en balances' aanwezig zijn om tunnelvisie te kunnen voorkomen?] 'Voorkomen weet ik niet. Je kan natuurlijk altijd een versie bedenken waarin iemand om één of andere reden heel gemotiveerd een tunnel induikt. Ik denk dat door de manier waarop alles is opgezet, je in ieder geval een goede kans maakt dat mensen het juiste doen. De garantie heb je nooit. Ik bedoel, de praktijk is altijd weerbarstiger dan de theorie. Maar het enige wat denk ik het allerbelangrijkste is, is zorgen dat iemand niet in zijn eentje voor die zaak staat. En hoe je dat vervolgens inricht. Of je daar nou dertig rondjes reflectie tegen aan zet of de kwaliteitsofficier laat meewerken, of wat dan ook. Ik denk dat van alles een beetje een goede mix is.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

Weer een andere officier van justitie geeft aan dat er veel waarborgen zijn, maar dat het wel heel veel *'papieren'* waarborgen zijn. Om een goede waarborg te hebben is het volgens deze officier van belang dat er mensen, zoals een tegenspreker bij het OM, voor een bepaald moment echt worden vrijgesteld voor TGO's. Voor haar zit daar een bepaalde angst, dat die ruimte voor het vrijstellen van een tegenspreker bij het OM voor een TGO er niet is, en dat er toch dingen fout kunnen gaan. Dit ondanks dat er heel veel zaken op papier bij de politie nu beter zijn geregeld, zoals de verslaglegging van het VKL-overleg en de scenarioanalyse door de tactisch analist.

'Ja. Weet je, aan de ene kant vind ik dat er heel veel checks en balances zijn, maar het zijn wel veel papieren "checks en balances" [bij het OM]. En ik denk om nou een hele goede "check en balance" te hebben, is [het van belang] dat je mensen, bijvoorbeeld de tegenspreker [bij het OM], echt vrijstelt. [...] En [...] daar zit bij mij de angst. Dat er toch nog dingen fout kunnen gaan, ondanks dat het op papier veel beter geregeld is, en heel veel dingen leuk lopen. Met zo'n VKL, dat iedereen een eigen rol

<sup>53</sup> In de praktijk wordt binnen parketten gesproken over de teamleider. Om verwarring te voorkomen met de teamleider van een TGO, wordt in dit rapport steeds het woord maatwerkteamleider gebruikt.

heeft, dat er verslaglegging is, die zijn allemaal heel mooi geborgd. Dat die analist er is, ook netjes borgen. En dat gebeurt ook allemaal, dat is echt een grote verbetering. Maar dan denk ik, binnen het OM, kun je dat nog wel iets doorzetten.’ (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

Uiteindelijk zijn zowel officieren als rechercheurs van mening dat er met de maatregelen uit PVOV en PP veel is gedaan om te voorkomen dat tunnelvisie binnen TGO’s ontstaat, al zijn de meesten er zich van bewust dat het risico op tunnelvisie nooit helemaal kan worden weggenomen. Het vraagt steeds opnieuw een investering binnen de bestaande maatregelen. En hoewel wordt aangegeven dat er bepaalde waarborgen zijn ter voorkoming van tunnelvisie bij TGO’s, is het ook afhankelijk van de inzet van bijvoorbeeld een tactisch analist en een tegenspreker of van de opstelling van de VKL en de teamleider of er afdoende borging is. Daarnaast werd in de gesprekken aangegeven dat de risico’s op tunnelvisie tegenwoordig veel minder liggen bij TGO’s, en er juist een risico dreigt voor zaken die net geen TGO zijn. Volgens een teamleider is een TGO als structuur opgezet om fouten en dwalingen te voorkomen. De fouten in de opsporing zitten meer buiten de TGO’s. Als niet volgens de ‘receptuur’ van TGO’s wordt gewerkt, bestaan er al meer risico’s volgens deze teamleider. De risico’s kunnen bijvoorbeeld aanwezig zijn in zaken op het terrein van ondermijning/zware criminaliteit. Ook voor dergelijke zaken zou volgens deze teamleider best een TGO-structuur kunnen worden opgezet. Een andere teamleider geeft aan dat bij het opzetten van een TGO-structuur niet zozeer gekeken moet worden of een delict TGO-waardig is. De vraag is volgens hem meer op welk moment een TGO-team op een bepaald onderzoek wordt gezet. Ook voor andere zaken zou een TGO-structuur kunnen worden opgezet.

‘Het blijft wat mij betreft maar elke keer over TGO’s gaan. De grootste risico’s zitten allang niet meer bij de TGO’s, maar elders in de opsporing. Als je het geen TGO noemt en ook niet die receptuur neerzet, dan heb je meer risico’s. Die zie ik ook in Zwacri-onderzoeken, of ondermijning heet dat tegenwoordig. Dan loop je heel veel risico, dat is ook wel gebleken. Hoe ga je om met onderzoeken naar Hells Angels? Hebben we daar dan tegenspraak? Gaan we daar een VKL tegenover zetten? Heel gekscherend, er is nu kennelijk veel heisa om al die pony’s die worden mishandeld, landelijk. Daar vindt men in de samenleving wat van. Ik durf te zeggen dat als jullie dat gaan onderzoeken wat wij daar tegenover zetten, dat dat zich niet hoog afspeelt op het niveau van de dierenpolitie die nul opsporings-ervaring heeft. Ik zou bijna zeggen: “Zet daar eens een structuur als TGO tegenover.” Daar wordt nauwelijks over nagedacht.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘Mijn baas zei altijd: “Het risico zit voor mij niet zo snel in TGO-onderzoeken, maar in onderzoeken die net geen TGO zijn.” Nou, daar heeft hij een punt. En dat is precies wat ik bedoel: “Waarom zou je dat toch niet bij aanvang zo inrichten en misschien kan je dan eerder afschalen.” Maar ik denk dat je meer flexibel moet zijn: Wanneer zet ik een bepaald team in? In plaats van: Is het een TGO-waardig delict?’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Hoewel de maatregelen uit PVOV en PP een meerwaarde hebben gehad voor onder meer de bewustwording over tunnelvisie en ook bepaalde waarborgen kunnen bieden tegen het ontstaan ervan, blijft een zeker risico op tunnelvisie bestaan. Dit risico wordt het hoogst ingeschat voor complexe zaken die niet als TGO worden aangemerkt. Dit stelt de opsporing en vervolging van niet-TGO-zaken voor een uitdaging, om waarborgen en condities te scheppen tegen tunnelvisie ook op andere niveaus in de opsporing.

#### **10.4 Uitdagingen na PVOV en PP**

Naast de uitdaging om waarborgen tegen tunnelvisie te bieden op andere niveaus binnen de opsporing, zijn er nog een aantal specifieke uitdagingen voor zaken die aan het TGO-criterium voldoen. In deze paragraaf zal aandacht zijn voor de uitdagingen waar politie en justitie mee te maken krijgen tien jaar na de invoering van de maatregelen uit PVOV en vijf jaar na de invoering van de maatregelen uit PP.

##### *1 Doorsijpelen van de maatregelen naar andere niveaus*

Een eerste uitdaging heeft betrekking op het in de vorige paragraaf beschreven risico op tunnelvisie in niet-TGO-zaken. Hoewel niet-TGO-zaken buiten het bereik van dit onderzoek liggen, wordt hier kort bij stilgestaan, juist ook vanwege het hiervoor door teamleiders geconstateerde risico op tunnelvisie in deze zaken. Bovendien werd met de invoering van de maatregelen uit PVOV ook ‘een bredere scope’ beoogd dan alleen de opsporing op TGO-niveau (College van procureurs-generaal, 2010, p. 9). In de eindrapportage van het OM over PVOV staat beschreven dat de maatregelen uit PVOV ook geïmplementeerd zouden moeten worden bij projectmatige zaken (niet zijnde TGO-zaken). Volgens de rapportage verdienen deze zaken dezelfde kwaliteitsnorm als TGO-zaken (College van procureurs-generaal, 2010, p. 9). In de praktijk blijken de maatregelen nauwelijks naar andere opsporingsniveaus door te sijpelen. Wel zou er op het gebied van de zware criminaliteit rechercheonderzoek plaatsvinden, waarbij gebruik wordt gemaakt van een TGO-structuur. Zo vertelt een teamleider dat in zijn politie-eenheid weleens van een VKL-structuur wordt gebruikgemaakt. Ook zou daarbij volgens de PVOV-doctrine gedacht worden in termen van scenario’s.

[Mijn verwachting was dat hetgeen op TGO-niveau gebeurt, ook zou doorsijpelen naar andere niveaus, bijvoorbeeld bij Zwacri-onderzoek.] 'Dat was ook de bedoeling.' [Maar ziet u daar iets van terug?] 'Nou ja, minder. Ik zie wel in grote Zwacri-onderzoeken dat ze die een beetje conform een TGO-structuur wel wegzetten, maar dat zie je wel minder. Sterker nog, ik vind dat we nu zelfs ook weer minder worden daar waar wij groot waren, of beter waren.' (Teamleider, politie-eenheid B)

'Je ziet dat hier in de divisie wel vaker wordt gekeken, het wordt een Zwacri-onderzoek maar dan met een VKL-structuur. Dus ondanks dat zeg maar niet alle vinkjes worden gezet en de structuur niet overal perfect is, volgens het format is weggezet, zie je dat door doctrine zeg maar, het denken van scenario's en het besef van tunnelvisie, en de meerwaarde van het breder denken en het samenbrengen van meerdere disciplines in de besluitvorming, dat dat volgens mij veel steviger is neergezet door PVOV, dan dat dat zou zijn gebeurd zonder PVOV.' (Teamleider, politie-eenheid C)

Toch blijkt dat de ontwikkeling om PVOV-maatregelen structureel in te bedden bij ander opsporingsonderzoek moeizaam van de grond komt. Volgens een teamleider heeft dat ermee te maken dat het werken volgens een TGO-structuur capaciteit vraagt. Bij kleinere onderzoeken is een volledige bezetting van de TGO-structuur in zijn ogen helemaal niet nodig. Volgens deze teamleider kan in deze kleinere onderzoeken nog steeds volgens een TGO-structuur worden gewerkt, waarbij bijvoorbeeld meerdere functies door één persoon worden waargenomen. Dit maakt de uitvoering van taken volgens hem wel moeilijker. De uitdaging is in ieder geval om te kijken op welke wijze de TGO-structuur en de bijbehorende PVOV-maatregelen op andere opsporingsniveaus kunnen worden ingebed, zoals dat oorspronkelijk ook de bedoeling is geweest.

[Het was de bedoeling van PVOV om de maatregelen door te laten sijpelen naar andere opsporingsniveaus. Waardoor heeft die ontwikkeling niet plaatsgevonden?] 'Ik denk aan iets heel basaal als capaciteit die het daarvoor vraagt. Ik denk dat het daarmee wel heel erg te maken heeft. Ik realiseer me ook dat [je] bepaalde structuren of functionaliteiten kan koppelen aan personen. Daar waar een onderzoek kleiner is, dan moet je nog wel in die structuur denken, maar dan kunnen die verschillende functionaliteiten wel in één persoon gevangen zitten en dan wordt het misschien wel ingewikkelder.' (Teamleider, politie-eenheid B)

## 2 *Bedrijfsvoering: opstarten en afbouwen van TGO's*

Een tweede belangrijke uitdaging blijft de bedrijfsvoering rond TGO's. In hoofdstuk 6 werd al beschreven dat in de opstartfase van een TGO de aan-

levering van personeel soms moeilijk kan verlopen. Dit speelt enerzijds voor de districten die moeten leveren en daardoor personeel voor een bepaalde periode kwijt zijn. Anderzijds kan de aanlevering ook voor een TGO moeilijkheden opleveren. Voor TGO-teamleiders is er geen zekerheid ten aanzien van het personeel dat zij krijgen aangeleverd en of het personeel ook voldoet aan de functie- en opleidingseisen. Dit zou een *'kwaliteitsprobleem'* zijn voor een TGO (zie paragraaf 6.2.4). Een uitdaging blijft bovendien hoe capaciteit op TGO's wordt ingezet. Een hoofd van de opsporing kan zich voorstellen dat er binnen TGO's meer volgens 'het speelveldmodel' van de nationale politie wordt gewerkt. Bij dit speelveldmodel wordt per onderzoek gekeken wie daarvoor moet worden ingezet. Tegelijkertijd is het volgens het hoofd van de opsporing zaak om ervoor te waken dat de TGO-structuur *'los zand'* wordt. Er is volgens hem een richtsnoer nodig, zeker omdat het bij TGO's gaat om afbreukgevoelige zaken.

'Als het een TGO is volgens de leidraad, dan moeten de mensen ook komen. En daarna krijg je de worsteling hoe ga je het afschalen. Want iedereen die binnen zit, zo'n teamleider die denkt natuurlijk, dat is wel lekker als ik die rechercheurs heb. Wij hebben nu aan de voorkant met dat vermiste waterlijk gezegd, hier valt zo weinig werk in te doen, hier ga ik dus echt niet het hele TGO voor oproepen. Ook omdat er niet de druk was het moet onmiddellijk starten. [...] Maar kijk, als er iemand op straat ligt, ja dan druk je op de knop. [...] Binnen de nationale politie gaan wij nu naar het speelveldmodel. Afhankelijk van het onderzoek stel je op wie je nodig hebt. Daar zou je binnen een TGO ook wel wat meer naartoe kunnen, waarbij je er natuurlijk voor moet waken dat het los zand wordt. Daar ben ik het wel mee eens. Dus je moet wel iets hebben van een richtsnoer. En het is ook goed, want het afbreukrisico is ook groot op die zaken.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

Tegelijkertijd is het de vraag of en hoe lang een TGO op volle capaciteitssterkte moet blijven. Volgens een teamleider moet kritisch worden gekeken of de TGO-structuur echt van begin tot einde moet worden gehanteerd. Dit vergt van de teamleider een kritische blik op de besluitvorming van de voortgang van een onderzoek en de inzet van capaciteit daarbij. Soms zou de TGO-structuur ook wat lossier kunnen worden gehanteerd. Er wordt volgens een ambtelijk secretaris nu soms voor een TGO-structuur in een 'light' variant gekozen. Bepaalde zaken zouden zich lenen voor een andere opzet. Daarbij zou volgens deze ambtelijk secretaris een klein deel van een researchteam moeten zorgen voor de borging van kwaliteit volgens de PVOV-waarborgen. Van belang daarbij is, zoals eerder een hoofd van de opsporing aangaf, dat de TGO-structuur geen los zand wordt.



‘We moeten kritisch kijken naar die structuur en of die van begin tot eind altijd maar nodig is. Het “klepeltje” moet ook wel weer eens een beetje terug kunnen. [...] We hebben hier met negen man zitten te vergaderen, omdat we nog maar twee man hadden. Ik zeg: “Wat zijn jullie nou eigenlijk allemaal aan het doen? Ik schaam me dood. Jullie hebben daar twee rechercheurs zitten en jullie zitten hier al een half uur te praten over wat we gaan doen. Dat is toch niet normaal.”’ (Teamleider, politie-eenheid B)

‘We hebben [...] ook een TGO-light gehad. Dat is wel een constructie die nu wat meer wordt gevonden. Maar dan moet dat wel zijn omdat de zaak er zich voor leent en niet omdat we geen capaciteit hebben. Dus dat vind ik weer een lastige. Ik denk dat een TGO an sich een hele goede structuur is, maar dat je heel goed moet nadenken bij welke zaken wil ik het toepassen. Een zaak moet er zich wel voor lenen. TGO X en TGO Y lenen zich daarvoor. Daar moet heel veel gebeuren. Maar je hebt soms ook zaken, moet dit een TGO worden? En misschien een light variant waar je wel een deel van de kennis en de kunde hebt, en voor een deel de gewaarborgde mensen.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid B)

Voor de uiteindelijke borging van kwaliteit zou het volgens een teamleider goed zijn om vaste teams te formeren. Dat hoeven volgens hem niet per definitie TGO-teams te zijn, maar wel teams die *‘PVOV-proof’* zijn. Daarbij gaat het om teams die beschikken over alle functies uit de TGO-structuur en die ingezet kunnen worden wanneer dat nodig is. Deze teams kunnen een TGO draaien, maar ook als een zaak net geen TGO wordt, kunnen zij de zaak op zich nemen. Dat is volgens deze teamleider *‘veel meer een borging van kwaliteit’*. De uitdaging zal alles overziend vooral zijn om een goede balans te vinden tussen enerzijds het flexibel kunnen inzetten van capaciteit (zonder dat dit te veel een wissel trekt op de districtelijke opsporingscapaciteit) en anderzijds de inzet van vaste teams met een bepaalde kwaliteit en borging die als *‘PVOV-proof’* kan worden aangemerkt.

‘Nou, ik had hier bijvoorbeeld een plannetje en daar wordt straks over nagedacht. Wat ik al tegen je zei [...] het probleem met de opstart, om toch iets van vaste teams te hebben en dat moet je dan geen TGO-teams noemen. Dat moet je gewoon een team noemen binnen generiek, maar dat wel PVOV-proof is en waarin je die functionaliteiten kan inzetten wanneer dat nodig is. Je geeft [de zaak] gewoon aan het team en je weet gewoon dat de statuur er in zit, want ze kunnen ook TGO’s draaien. Dan zit de statuur erin en je hebt die functionaliteit en die certificering. En ook als het dan net geen TGO is, geef het gewoon aan dat team.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

### 3 *Kentering in het gedachtegoed van PVOV*

Een belangrijke zorg voor de komende jaren, die door een rechercheofficier in een interview werd geuit, is of er ook in de toekomst een bepaalde minimum standaardkwaliteit kan worden geleverd. Het is volgens hem een uitdaging om dat te kunnen blijven garanderen. Daarbij geeft hij aan dat het ook afhankelijk is van de politieorganisatie gezien ook de omvorming tot de nationale politie. Lange tijd zijn er volgens deze rechercheofficier *'vette jaren'* geweest waar in het kader van PVOV veel mogelijk is geweest. Nu met de *'magere jaren'* is het zaak een minimumstandaard aan kwaliteit te behouden.

'Mijn zorg is vooral dat we een bepaalde kwaliteit kunnen blijven leveren. Minimum standaardkwaliteit, professionele standaard, dat soort zaken. Daar zullen we toch naar op zoek moeten. Waar ligt nou de balans, wat is acceptabel, wat is minder acceptabel. Dat is mijn voornaamste zorg, maar het is ook mijn uitdaging om te zorgen dat we dat kunnen blijven garanderen. Het liefst zou ik natuurlijk ook wel weer verder gaan, maar je bent echt ook afhankelijk van zo'n politieorganisatie. Dat is op dit moment, nou ja, de afgelopen twee jaar is het al crisis met de hele omvorming nationale politie, poppetjes en toestanden. Je mag hopen dat als dat over een jaar meer in de afronding zit, en mensen echt zitten waar ze moeten zitten, dat het dan weer iets beter gaat worden. Maar eerst zien, dan geloven. Het gaat altijd met golfbewegingen.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

Daarnaast zijn er teamleiders die signaleren dat de aandacht en focus voor TGO's dreigen te verslappen. Deze verslapping zou het gevolg zijn van de gedachte dat een TGO veel capaciteit kost en dat de TGO-structuur is overgeorganiseerd. Als gevolg daarvan kan een TGO als lastig worden ervaren. Toch is het volgens één van de geïnterviewde teamleiders van belang te beseffen dat het bij TGO's gaat om zaken die al in de schijnwerpers staan, waarbij sprake is van een hoog afbreukrisico met een bepaalde maatschappelijke impact en media-aandacht. Ook een andere teamleider geeft aan dat het van belang is om te beseffen waarom TGO's destijds zo zijn opgezet. Volgens hem *'moet capaciteit niet leidend gaan worden'*. De uitdaging bestaat er dan ook uit *'om bewustzijn te blijven kweken'* over de achtergronden van PVOV en het belang daarvan voor complexe opsporingsonderzoeken met een hoog afbreukrisico.

'Nu heb ik meer het idee, en dat chargeer ik misschien een beetje, dat we in de eenheid zo'n TGO alleen maar lastig vinden. Iets wat ik trouwens ook in het land ervaar, ook bij strategisch leidinggevend. Ik merk dat de focus afgaat van dit soort onderzoeken en de PVOV-gerelateerde delicten zeg maar.' [Dat de focus eraf gaat, komt dat omdat TGO's zoveel capaciteit vergen?] 'Exact, ze vinden dat het veel capaciteit vraagt. Het is alle-

maal overgeorganiseerd, hoor ik het vaak noemen. Dan denk ik aan de andere kant en dat leg ik ze ook altijd uit als ernaar gevraagd wordt: “De delicten die we hebben aangewezen, die in zo’n structuur zouden moeten plaatsvinden, dat zijn vaak dingen die extra in de schijnwerpers staan, waar een hoog afbreukrisico op zit, waar een maatschappelijke impact aan verbonden is, wat een bepaalde media-aandacht trekt, wat een bepaald type advocatuur aantrekt.” En als ik dan tegen hen zeg dat het niet goed gaat, dan zijn zij ook weer de eersten die zeggen: “Hoe heeft dit nu kunnen gebeuren?” Dat zijn ook de mensen die nu zeggen: “Het kost allemaal zoveel capaciteit.” Dat is best wel moeilijk, maar ik begrijp het wel.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

#### 4 *Bewaken van kwaliteit personele inzet bij politie*

Een vierde uitdaging betreft het bewaken van de kwaliteit van de personele inzet voor TGO’s. Eerder werd in hoofdstuk 6 beschreven dat binnen TGO’s niet altijd gecertificeerde leden van de VKU aanwezig zijn (paragraaf 6.2.3). Dossiermakers, verhoorders en andere leden van de VKU worden vanuit de districten geleverd. Districten blijken in de praktijk niet altijd in staat om gecertificeerde mensen te leveren. Hier blijft een uitdaging liggen na de samenvoeging van de regio’s tot de nieuwe politie-eenheden. Meer in het bijzonder ziet één van de geïnterviewde teamleiders een uitdaging in de kwaliteit van de personele inzet voor de dossiervorming.

‘Ik denk dat we ook wel naar een dossiermaker moeten op hbo-niveau. Dat geloof ik wel, want er worden steeds meer eisen gesteld aan zo’n dossier. Het is eigenlijk heel bijzonder, want we zijn een mbo-opgeleide organisatie nagenoeg, maar de producten die we leveren worden alleen door juristen bekeken. En dan vinden ze er ook nog allemaal wat van en ze vinden het nog gek dat daar dan dingen in zitten die dan misschien niet helemaal stroken met hoe ze het graag zouden willen en dat is eigenlijk heel oneerlijk. [...] Bijvoorbeeld, zoals in die drievoudige liquidatie hadden we toevallig een hele goede dossiermaker, op mbo-niveau, maar fantastisch. Is heel veel gecoacht door de tactisch analist van: hoe breng ik nou structuur in zo’n verhaal? Maar dat was eigenlijk bij uitstek een dossier waarvan je zegt: “Daar moet je eigenlijk een recherkekundige als dossiermaker hebben.” Iemand die een ander niveau van verslaglegging verstaat. Ik denk dat we daar wel verschillen in aan moeten gaan brengen.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Verder ligt er volgens deze teamleider ook een uitdaging ten aanzien van de inzet van recherkekundigen. De inzet van recherkekundigen/hbo’ers zou volgens PVOV 20% van de opsporingscapaciteit moeten beslaan. In de praktijk bestaat volgens de teamleider echter het gevaar dat de recherkekundigen te weinig in de uitvoering binnen TGO’s worden ingezet. Recher-

chekundigen waren vooral bedoeld om de uitvoering kwalitatief te verbeteren. Dit komt volgens deze teamleider nu te weinig van de grond omdat er onder researchkundigen niet altijd animo aanwezig is om basale researchwerkzaamheden te doen, zoals het uitluisteren van de telefoontap of de opname van aangiftes. De uitdaging blijft om researchkundigen zodanig in te zetten dat zij ook kunnen bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van de uitvoering.

‘Waar ik nog wel een gevaar zie, en terecht ook volledig omarmd, 20% hbo in de opsporing. Een goede maatregel, maar wat ik zie in de praktijk is dat die 20% allemaal bijna wegloopt uit de uitvoering. [...] Daar heb ik heel veel gesprekken over gehad met de researchkundigen van nee, jullie moeten de uitvoering op een hoger plan brengen. [...] [En als ze weglopen, waarvan lopen ze dan weg?] Weglopen, bedoel ik meer vanuit de uitvoering. Ze willen liever onderzoek doen, verhoorgroepen voorzitten, iets met gedragsanalyse. Maar ja, ik ga geen aangifte meer opnemen. Nou ja, dat. Nee, ik zeg: “Jij moet ook eerst zorgen dat de aangifte op een ander niveau komt, en dat ook uitleert aan anderen.” “Ik ga geen hele telefoontap meer uitluisteren.” “Nee, maar de tap moet op een hoger niveau en daar moet jij een bepaalde rol in spelen.” Daar zie ik het weglopen uit de uitvoering.’ (Teamleider, politie-eenheid B)

Een andere uitdaging ten aanzien van de personele inzet ligt buiten de PVOV-maatregelen. De TGO-structuur voorziet volgens een teamleider niet in digitale of financiële experts die standaard deel uitmaken van de TGO-structuur. Er zijn geen vrijgestelde rechercheurs die zich met financieel en digitaal onderzoek kunnen bezighouden. Daardoor zouden processen op de werkvloer niet goed doorlopen en niet goed geborgd zijn. Dit bemoeilijkt de coördinatie op besluitvormingsniveau en op uitvoeringsniveau. Gezien ook het toekomstige belang van digitaal en financieel onderzoek zal het een uitdaging zijn om hier handen en voeten aan te geven.

‘Er zijn een aantal dingen wel geborgd. De tactiek. De VKU. De backbone. Je uitvoeringsdeel is binnen de generieke opsporing wel goed geregeld. Het forensische deel valt in de forensische processen wel weg te zetten. En daar zitten coördinatoren op die dat aansturen. Maar omdat je geen financieel coördinator hebt en ook geen digitaal coördinator, maar ook zeg maar dat je daar niet kan putten uit vrijgestelde mensen. Ja, dan wordt het daar in de uitvoering natuurlijk dringen. Dus ja, er zit andere besluitvorming op, andere prioritering. Dus ja, die processen lopen gewoon niet goed door. En daardoor krijg je zowel in de coördinatie op het besluitvormingsniveau het niet voor elkaar, als ook in de uitvoering niet. Daar zitten hele andere mechanismen. Het is gewoon nog niet goed geborgd.’ (Teamleider, politie-eenheid C)

### 5 Bewaken van de kwaliteit bij het OM

Een vijfde uitdaging houdt verband met het bewaken van de kwaliteit binnen de arrondissementsparketten. Volgens een rechercheofficier is de afgelopen jaren veel winst geboekt ten aanzien van de kwaliteit. Tegelijkertijd heeft hij angst dat bezuinigingsmaatregelen ten koste zullen gaan van de investeringen die vanuit PVOV en PP zijn gedaan om de kwaliteit te verbeteren. Ook een officier van justitie maakt zich zorgen over het feit dat meer werk met steeds minder mensen moet worden gedaan. In *'een buitengewoon ingewikkeld veld'* is het volgens haar de laatste jaren goed gegaan met onderzoeken, de media-aandacht en de mondigheid van de advocatuur. Toch is het de vraag of onder de druk van bezuinigingen hetzelfde kwaliteitsniveau kan worden behouden.

'Kijk we hebben natuurlijk heel veel geïnvesteerd in kwaliteit, vanaf Programma Versterking Opsporing en Vervolg, Permanent Professioneel. [...] Op zich denk ik dat we daar heel veel winst geboekt hebben, maar je ziet nu gewoon onder druk van bezuinigingen, ben ik wel eens bang dat daar ook de beperkingen die we onszelf opleggen, ten koste gaan van de kwaliteit. En de verkeerde gevolgen. Het besef dat we eigenlijk geen fouten kunnen maken. Die fouten komen altijd onder het vergrootglas te liggen, en de legitimiteit van je bestaan hangt samen met het feit of je je werk goed doet. Als daar te veel in fout gaat, en fouten zullen we altijd blijven maken, maar als er te veel in fout gaat, dan worden daar terecht vraagtekens bij gezet. En om nou te zeggen dat het die kant op gaat. In ieder geval wordt met de mond altijd beleden dat we die kant niet op willen gaan, maar zo links en rechts wordt er toch wel aan geknabbeld.' (Rechercheofficier, arrondissementsparket B)

'Mijn zorg zit hem in de enorme bezuinigingsoperatie en ik weet gewoon dat dit de eerste dingen zijn die sneuvelen, want dan gaat het weer over alleen maar hoeveelheden en met minder mensen moeten we meer doen, dus ik heb oprecht zorg voor de toekomst. Het afgelopen jaar hebben we het denk ik best heel goed gedaan als het gaat om het doen van onderzoeken, het opereren in een buitengewoon ingewikkeld veld waarin we zitten, de aandacht van de media, de mondigheid van de advocatuur, de Europese regels. Het is hartstikke veel. Ik heb zorg of we dat kwaliteitsniveau kunnen behouden onder druk van alle bezuinigingen.' (Officier van justitie, arrondissementsparket A)

De bezuinigingen kunnen in de toekomst effect hebben op de ondersteuning van de officier door de parketsecretaris. Volgens een officier ontstaan er risico's als de officier veel alleen moet gaan doen en de ondersteuning wegvalt. Bij de vele BOB-aanvragen, aanvraagproces-verbalen en de correctie

daarvan speelt de parketsecretaris een hele belangrijke rol. Er kunnen fouten ontstaan als officieren dan *'te veel hooi op hun vork hebben'*.

'Als je de plannen ziet. Het is de vraag of wij hier de juridische ondersteuning blijven behouden in de rol van de parketsecretaris. Hoe gaat die er straks uit zien? Als die wegvalt, dan valt eigenlijk een deel weg van de twee man die samen verantwoordelijk zijn voor elkaar en samen met elkaar overleggen. Een zaaksofficier blijft natuurlijk eindverantwoordelijk. Maar als de secretaris weg zou vallen, zie ik wel grote risico's. [...] [Dat heeft dan te maken met de bezuinigingen?] Als dat gaat gebeuren zie ik wel risico's ontstaan als die ondersteuning wegvalt, en je moet alles zelf gaan doen. Als je ziet wat er in onderzoek aan BOB-aanvragen, wat dat aan papierenstromen gaat opleveren. Het beoordelen van aanvraag-pv's, de correctie daarvan. Uiteindelijk het maken van de vordering voor de rechter-commissaris. Of die vordering juist is. Daar speelt die parketsecretaris een ontzettend belangrijke rol in.' (Officier van justitie, arrondissementsparket C)

'Nou ja, de secretariskracht wordt ook minder en minder, de officieren zullen meer en meer zelf moeten gaan doen met de beschikbare tijd die ze hebben, enzovoort enzovoort. Ik ben heel erg bang dat de kwaliteitsslag die we hebben gehad in PVOV en Permanent Professioneel, dat die de komende jaren gewoon weer keihard de nek om wordt gedraaid. En dat we weer helemaal terug naar af gaan. Want je kan niet van mensen vragen dit niveau vast te houden met een fractie van de capaciteit en ondersteuning en alles wat ze nodig hebben, dat kan gewoon niet. Er gaan zeker weten weer hele rare dingen gebeuren. Niet omdat mensen kwaaiigheid hebben, maar gewoon omdat ze te veel hooi op hun vork hebben, dat belooft ik je, dat gaat echt gebeuren.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

Ook zijn er verwachtingen dat de bezuinigingen gevolgen zullen hebben voor de rol van de kwaliteitsofficier. De kwaliteitsofficier levert volgens een officier van justitie geen *'meetbare productiviteit'*, maar speelt wel een cruciale rol als vraagbaak en ter ondersteuning van officieren. Zo kan een kwaliteitsofficier signalen opvangen over bijvoorbeeld gevoeligheden in een zaak en speelt de kwaliteitsofficier een rol in de reflectie richting de officier en bij het reflectie-overleg. Ook zijn kwaliteitsofficieren volgens deze officier cruciaal als het gaat om jonge officieren die het vak nog moeten leren. Kwaliteitsofficieren zijn daarbij van belang vanuit hun coachende rol. Daarmee leveren de kwaliteitsofficieren volgens een andere officier een bijdrage aan de *'primaire processen'* binnen het OM. De uitdaging is om in tijden van bezuinigingen de kwaliteit overeind te houden.

[Waar raken de bezuinigingen de officieren?] 'De rol van kwaliteitsofficieren staat wel ter discussie. [...] Wat doen die mensen eigenlijk en [...] waar zie je dat dan in terug? Kwaliteit is natuurlijk een moeilijk begrip. Kun je dat in cijfers vatten? Lang niet altijd. Cijfers zijn voor mij sturing en geen doel, maar in bezuinigingstijden worden cijfers natuurlijk vaak onderdeel van het doel. Als ik kijk met hoe weinig officieren wij hier nu nog zitten. [...] Als ik de druk zie die op mijn collega's rust, dan vind ik het heftig. We hebben altijd die druk wel gehad, maar ik heb het idee van: Jeetje, het is wel spannend hoor.' (Kwaliteitsofficier, arrondissementsparket A)

[De bezuinigingen zoals ze nu gepland zijn, hebben die effect op de positie van de kwaliteitsofficier?] 'Ik hoor, uit goede bronnen, dat ze daar ook naar kijken. Kijk, het is een luxe, want die mensen doen geen onderzoek. Die doen geen zaken. Die doen raadkamer zittingen, maar verder geen zittingen. Dus als je kijkt naar meetbare productiviteit, zijn het geen meetbaar productieve mensen. Maar [het gaat] juist [om het] onmeetbare wat ze aan het doen zijn op een parket. Als je het goed doet op de universiteit, dan ben je een supertalent. Dat zal best, maar wat weet je nou in godsnaam van de praktijk. Dat moet je leren. Daar zijn die kwaliteitsofficieren essentieel voor. Zij zijn er om te zorgen dat die mensen de juiste coaching krijgen. Zij gaan op zitting kijken. Zij helpen ze met dingen waar ze moeite mee hebben, enzovoort.' (Officier van justitie, arrondissementsparket B)

## 6 Verminderen van protocollering

Een zesde uitdaging die uit de gesprekken naar voren kwam, is de aanpak van de protocollering. Deze uitdaging doet zich vooral voor op het terrein van de bijzondere tactische opsporing als ook ten aanzien van de forensische opsporing. Bij de bijzondere tactische opsporing is er volgens een ambtelijk secretaris sprake van een van een enorme '*papieren tijger*' als het gaat om het aanvragen van bijzondere opsporingsmiddelen. Deze aanvragen zijn geen uitvloeisel van PVOV maar hebben wel een effect op TGO's. Als gevolg van al het papierwerk dat met BOB-aanvragen gepaard gaat, kunnen er volgens deze ambtelijk secretaris eerder fouten gemaakt worden. Het overzicht over alle aanvragen verdwijnt. Bovendien bestaat de neiging, gezien de hoeveelheid aanvragen, teksten uit oude aanvragen te kopiëren in nieuwe aanvragen. Dit is waar het volgens deze ambtelijk secretaris misgaat, omdat er in de stukken dan allerlei fouten kunnen staan. De procedures rond BOB-aanvragen zouden kunnen worden vereenvoudigd.

'Ik zou graag wat minder bureaucratie zien in een TGO. Dan heb ik het over al die BOB-aanvragen. Hoe meer administratief werk je hebt, hoe meer fouten er worden gemaakt. [...] Als je nou gewoon één BOB-proces-

verbaal hebt, zeg maar, op één bepaalde persoon voor heel het onderzoek, en dat je af en toe met de officier bespreekt of er essentiële dingen moeten worden aangepast. Dat zou veel beter zijn, dan telkens die papieren tijger. Op zich ik weet niet of dat echt hoort bij PVOV. Het heeft natuurlijk wel te maken met kwaliteit, want door die papieren tijger maken we meer fouten, hebben we minder snel overzicht. Dan zie je dat dingen eerder worden gekopieerd, en dat is natuurlijk ook waarom een onderzoek onderuit gaat. Omdat er allerlei fouten in de stukken staan. Dan kan het gewoon mis gaan.’ (Ambtelijk secretaris, politie-eenheid C)

Daarnaast zouden procedures in de forensische opsporing kunnen worden vereenvoudigd. Of het nu gaat om de afname van wangslim of het sporenonderzoek, voor elk klein onderdeel moeten volgens een forensisch coördinator aparte formulieren worden ingevuld. Dit levert een bulk aan administratie op, waarbij makkelijk fouten kunnen worden gemaakt. Volgens deze forensisch coördinator kan dit soort administratieve processen eenvoudiger worden vormgegeven. Door het grote aantal formulieren komen nu soms zelfs het OM, het NFI of de politie er niet meer uit. Zeker in grote onderzoeken kan het dan eenvoudig fout gaan.

‘De grote systemen zijn niet meer van deze tijd. [...] Iets dat helemaal fout is, is bijvoorbeeld de afname van wangslim. Er moeten vier verschillende formulieren ingevuld worden. Gewoon één formuliertje dat alles omvat is. Allemaal op één formuliertje. Nou zitten we met vier formuliertjes. Als we fouten willen krijgen dan moeten we zeker heel veel aparte formuliertjes creëren. [...] Ik draai nu een heel groot onderzoek en dan willen ze dat we per spoortje een aanvraag maken. Nou, zo’n pak aanvragen. Het OM komt er niet meer uit. Het NFI komt er niet uit. Wij komen er niet meer uit. [...] Ik heb nou heel veel met schotresten te maken. Laat de rechter-commissaris in dit onderzoek nu Pietje benoemen als deskundige schotresten. En of je nou honderd sporen in moet sturen, want dat ziet de rechter-commissaris wel in het proces-verbaal, en in de rapportages die hij krijgt. Dan kunnen we niks meer rommelen, want degene die het aanvraag die maakt het rapport op, en dat komt in het dossier. Het is allemaal te toetsen. Alleen moet je nu elke keer een nieuw proces-verbaal opmaken voor de benoeming. [...] En zo is het met krassporen, vezel-sporen. En als je een heel groot onderzoek hebt, dan gaat het fout.’ (Forensisch coördinator, politie-eenheid C)

Verder geeft een hoofd van de opsporing aan dat de invoering van allerlei protocollen voor werkprocessen binnen de opsporing een gevaar in zich draagt. Hoewel bepaalde richtlijnen en protocollen nodig zijn, bergen zij het gevaar in zich dat mensen ‘een kunstje’ leren, maar niet blijven nadenken over wat ze aan het doen zijn. Het gaat volgens het hoofd van de opsporing



om een cultuur waarin mensen zich bewust zijn van wat ze aan het doen zijn. Ook een forensisch coördinator geeft aan dat checklists uiteindelijk niets anders kunnen zijn dan een *'rode draad'* en een *'reminder'* voor de zaken die in het werkproces niet vergeten dienen te worden. Tegelijkertijd vergt het wel dat collega's blijven nadenken, omdat elke zaak uiteindelijk anders is.

'Waar ik voor pleit over de hele linie is minder protocollen om mensen na te laten denken. Wat je ziet en nu overdrijf ik, maar je hebt de opleiding verhoor. Wat je ziet, is dat ze leren een verhoorplan te maken. Maar wat gaan rechercheurs nou doen, die gaan zo'n vragenlijst afwerken. Maar het risico daarvan is dat er geen interactie met de verdachte tot stand komt. Ze werken een vragenlijst af. Maar die vragenlijst is wat je in je achterhoofd moet houden wat je allemaal wil vragen. Maar je moet gewoon in zijn ogen kijken en zeggen: "Maar wat je nu vertelt is gewoon onzin." Als je niet uitkijkt leer je mensen een kunstje, maar mensen moeten het gewoon begrijpen en de verantwoordelijkheid voelen. [...] En nogmaals, er moeten natuurlijk richtlijnen zijn en kaders, maar het nadeel van dit soort dingen binnen de politie is dat we vooral instrumenten en kunstjes maken, maar het gaat om cultuur, dat mensen begrijpen en dat mensen blijven nadenken.' (Hoofd opsporing, politie-eenheid A)

'Als ik puur forensisch kijk dan ben je soms met een plaats delict drie of vier dagen bezig. [...] Omdat je rekening wil houden met het feit van wat er mis kan gaan, waar je je van bewust bent wat er mis kan gaan. [...] Checklijsten zijn heel goed, maar dat zie ik als een rode draad die door het onderzoek gaat. En zo zou het moeten gaan. Maar ik vind je moet wel na blijven denken. Want er zijn echt collega's (in algemeenheid) binnen de politie, die lopen die checklijsten af, en als ze denken ik ben onderaan en ik heb alles aangevinkt dan heb ik alles goed gedaan. Maar zo werkt het niet, naar mijn gevoel. Het is een rode draad, daar kun je je aan houden. Het is een soort reminder. Als je een doorzoeking in een woning gaat doen: "Heb je daaraan gedacht, daaraan gedacht?" Maar je moet wel na blijven denken want elke casus is anders.' (Forensisch coördinator, politie-eenheid B)

## 10.5 Slot

Tien jaar na PVOV en vijf jaar na PP staan politie en justitie voor een aantal nieuwe uitdagingen. Aan het begin van dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat PVOV en PP al veel hebben gebracht als het gaat om de kwaliteitsverbetering, professionalisering, cultuurverandering en de bewustwording over tunnelvisie. Om deze meerwaarde van PVOV en PP in de toekomst te behouden, zal volgens rechercheurs en officieren aandacht moeten uitgaan naar

het bewaken van onder meer de kwaliteit van de personele inzet binnen de politie en het OM. Van belang daarbij is dat de focus ten aanzien van de kwaliteit van TGO's (en de maatregelen die daarmee samenhangen) niet gaat verslappen, doordat de discussie over de inzet van capaciteit leidend gaat worden. Tevens ligt er een uitdaging ten aanzien van de bedrijfsvoering bij het opstarten en afbouwen van TGO's. PVOV en PP overstijgend ligt er bovendien een uitdaging om de maatregelen uit beide programma's te laten doorsijpe-len naar andere opsporingsniveaus. Dit laatste wordt met name van belang geacht omdat het risico op tunnelvisie inmiddels meer ligt bij zaken die net niet voldoen aan de TGO-criteria. Volgens rechercheurs en officieren hebben de maatregelen uit PVOV en PP het risico op tunnelvisie in TGO's verkleind, mits echter de maatregelen worden uitgevoerd zoals beide programma's dat voorzien hadden.

# 11 Conclusie

In dit slothoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de laatste onderzoeksvraag: In welke mate scheppen de maatregelen uit PVOV en PP in de TGO-praktijk voorwaarden om tunnelvisie te voorkomen? Voordat antwoord wordt gegeven op deze vraag, wordt nogmaals kort samenvattend ingegaan op het begrip tunnelvisie (paragraaf 11.1). Vervolgens komen de maatregelen uit PVOV en PP aan bod die zijn gericht op het voorkomen van tunnelvisie (paragraaf 11.2) en is er aandacht voor de factoren die een rol hebben gespeeld bij de implementatie van deze maatregelen (paragraaf 11.3). Duidelijk wordt dat PVOV en PP een complex bouwwerk vormen van maatregelen, waarin werkprocessen, functies en rollen goed op elkaar moeten zijn afgestemd om tunnelvisie tegen te gaan. Binnen dit complexe bouwwerk is het niet altijd makkelijk om zowel op organisatorisch niveau (paragraaf 11.4) als op inhoudelijke niveau (paragraaf 11.5) van een TGO voorwaarden te creëren om tunnelvisie te voorkomen. Per TGO kunnen er verschillen zijn in de mate waarin er afdoende voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie te voorkomen. Daarom, zo wordt in dit slothoofdstuk betoogd, blijft het noodzakelijk om te investeren in reflectie en tegenspraak (paragraaf 11.5). Ten slotte wordt aan het eind van dit hoofdstuk stilgestaan bij de toekomstige uitdagingen na tien jaar PVOV en vijf jaar PP (paragraaf 11.6).

## 11.1 Ontstaan van tunnelvisie

In dit rapport is een onderscheid tussen een ‘gerichte visie in het opsporingsonderzoek’ en ‘tunnelvisie in het opsporingsonderzoek’ gemaakt (zie paragraaf 3.1). ‘Een gerichte visie’ is niets anders dan het vinden van een bepaalde focus in een rechercheonderzoek aan de hand van slimme heuristieken (Gigerenzer et al., 1999). Op deze gerichte visie is weinig aan te merken; zij is nodig om tot oplossing van een zaak te komen. Van belang is wel dat de keuze voor een bepaalde focus bewust ontstaat en op basis van een objectieve blik op het opsporingsonderzoek is gevormd. Als tijdens de zoektocht naar focus de objectieve blik vertroebeld raakt, kan tunnelvisie ontstaan. Tunnelvisie is wel bezwaarlijk, omdat ze kan leiden tot vervolging van verkeerde verdachten. Dat tunnelvisie zich in de praktijk voordoet, is gebleken in een aantal afgesloten strafzaken: de zaak Ina Post, de Puttense Moordzaak, de zaak Lucia de Berk en de Schiedammer Parkmoord. In deze vier zaken is uiteindelijk vast komen te staan dat verdachten onterecht hebben vastgezet.

In dit rapport heeft tunnelvisie centraal gestaan. Daarbij is niet gekeken of en hoe vaak tunnelvisie zich binnen de TGO-praktijk voordoet en of de naar aanleiding daarvan getroffen maatregelen een bijdrage hebben geleverd aan het verminderen ervan. Dit enerzijds omdat er geen voormetingen zijn (en er ook geen controlesituatie kan worden gecreëerd) waartegen eventuele bevindingen zouden kunnen worden afgezet. Anderzijds omdat pas met zekerheid

kan worden vastgesteld of sprake is van dwalingen als gevolg van tunnelvisie als ook echt vaststaat – bij voorkeur door onherroepelijke veroordeling van iemand anders voor hetzelfde strafbare feit – dat een onschuldige verdachte heeft vastgezeten. In dit rapport is dan ook bovenal aandacht uitgegaan naar de implementatie en uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP die gericht zijn op het voorkomen van tunnelvisie en de mate waarin zij voorwaarden scheppen om tunnelvisie te voorkomen. Om te zien of met de invoering van de maatregelen uit PVOV en PP voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie tegen te gaan, is allereerst vanuit de wetenschappelijke literatuur het ontstaan van tunnelvisie in kaart gebracht (zie hoofdstuk 3). Hieruit is gebleken dat denkfouten en groepsdenken ten grondslag liggen aan het ontstaan van tunnelvisie. Daarnaast is specifiek voor de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord in kaart gebracht of de in de wetenschappelijke literatuur benoemde factoren die bijdragen aan het ontstaan van denkfouten en groepsdenken, zich ook in deze twee afgesloten strafzaken hebben voorgedaan (zie hoofdstuk 4).

Denkfouten zijn in de eerste plaats het gevolg van het gebruik van ongefundeerde ijkpunten (meestal aan de start van een opsporingsonderzoek) op basis waarvan het onderzoek in een bepaalde richting wordt geduwd. Daarnaast kunnen denkfouten zich voordoen als informatie te eenzijdig binnen één bepaalde context wordt geplaatst, als gevolg waarvan ook het zoekgedrag van rechercheurs een te eenzijdige invulling krijgt. Bovendien zijn denkfouten het gevolg van de neiging om tijdens een opsporingsonderzoek op zoek te gaan naar bewijs dat de bestaande overtuiging bevestigt, dan wel van de neiging om vast te houden aan een bestaande overtuiging ook al is er bewijs beschikbaar dat deze overtuiging ondermijnt. Verder kunnen denkfouten ontstaan als er op basis van een bepaalde overtuiging ook een beeld is van de gewenste uitkomst. Het gevaar bestaat dan dat achteraf het eindverhaal in het onderzoeksdossier wordt bijgesteld om dit in overeenstemming te brengen met de gewenste uitkomst. Uit de analyse van de zaak Ina Post (zie paragraaf 4.2.3) en de Schiedammer Parkmoord (zie paragraaf 4.3.3) is gebleken dat dergelijke denkfouten zich ook in deze afgesloten strafzaken hebben voorgedaan.

Groepsdenken doet zich voor bij een hoge mate van cohesie in een bepaalde groep, als gevolg waarvan het risico bestaat dat leden uit de groep hun onafhankelijk kritisch denken aanpassen aan de mening van de groep. Leden van een groep kunnen daarbij te maken krijgen met zelfoverschatting (een gevoel dat er weinig mis kan gaan), collectieve blikvernaauwing (het collectief construeren van argumenten om negatieve feedback op besluiten te pareren) en conformeringsdruk (twijfels worden niet geuit vanwege de harmonie in de groep). Dit samen kan er onder meer toe leiden dat mogelijke alternatieve onderzoeksrichtingen onvoldoende worden verkend, oorspronkelijk verworpen alternatieven niet worden heroverwogen, nauwelijks sprake is van infor-

matiezoekend gedrag als eenmaal voor een bepaald alternatief is gekozen en informatie wordt vertekend naar eigen behoefte. Uit de analyse van de zaak Ina Post (zie paragraaf 4.2.4) en de Schiedammer Parkmoord (zie paragraaf 4.3.4) is gebleken dat een bepaalde mate van zelfoverschatting, collectieve blikvernaauwing en conformeringsdruk ook in deze afgesloten strafzaken hebben geleid tot groepsdenken.

Dat denkfouten en groepsdenken in de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord niet konden worden voorkomen, kan worden teruggevoerd op het ontstaan van een bepaalde organisatorische en inhoudelijke disbalans in het opsporingsonderzoek (zie paragraaf 4.4). Een organisatorische disbalans kan ontstaan bij bijvoorbeeld een te latente of te dominante houding van teamleden, een te inhoudelijke of te weinig inhoudelijke sturing door de teamleiding of een te grote betrokkenheid of te afstandelijke houding van de officier van justitie. Ook op inhoudelijke aspecten kan een disbalans ontstaan als gevolg van bijvoorbeeld een overschatting dan wel onderschatting van de waarde van belastende en ontlastende informatie, een te brede dan wel te beperkte onderzoeksoriëntatie of een te eenzijdige bemoeienis dan wel te weinig kritische bemoeienis van de officier van justitie bij de samenstelling van het dossier. Een disbalans op zowel organisatorische als op inhoudelijke aspecten kan ervoor zorgen dat denkfouten en groepsdenken niet door betrokkenen worden opgemerkt.

*Conclusie 1:* De wetenschappelijke literatuur en de analyse van de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord laten zien dat tunnelvisie als gevolg van denkfouten en groepsdenken kan worden voorkomen door zorg te dragen voor een inhoudelijke en organisatorische balans in het rechercheonderzoek.

## 11.2 Maatregelen tegen tunnelvisie

Om te zien of PVOV en PP uiteindelijk voorwaarden kunnen scheppen om tunnelvisie tegen te gaan, is het van belang om te weten of de maatregelen uit beide programma's aansluiten op de in de wetenschappelijke literatuur gevonden barrières voor het ontstaan van denkfouten en groepsdenken. In dit rapport is gebleken dat verschillende barrières tegen denkfouten kunnen worden opgeworpen (zie schema 3, hoofdstuk 5). Na analyse van de beleidsprogramma's van PVOV en PP bleken de volgende maatregelen aan te sluiten op de in de wetenschappelijke literatuur aangewezen barrières tegen denkfouten:

- 1 Beslissingen en gedachtevorming in een onderzoek dienen volgens PVOV te worden vastgelegd in een afsprakenjournaal en een OM-journaal.

- 2 De consistentie van de gemaakte afspraken en beslissingen in een rechercheonderzoek dient volgens PVOV door de ambtelijk secretaris te worden getoetst.
- 3 Tijdens een TGO moet volgens PVOV met hypothesen en scenario's worden gewerkt. Deze hypothesen en scenario's worden door de tactisch analist opgesteld.
- 4 De kern van de rol van de tactisch analist bestaat uit het toetsen van de gekozen onderzoeksrichtingen en het weerleggen van bewijs ten aanzien van scenario's.
- 5 Volgens PVOV dient tijdens een opsporingsonderzoek op en tussen elk niveau (strategisch, tactisch en operationeel) binnen de recherche reflectie plaats te vinden. Volgens PP kan de officier van justitie bepaalde dilemma's en problemen in een opsporingsonderzoek voorleggen aan de reflectiekamer.
- 6 Bij de dossiervorming dient volgens PVOV naast belastend bewijs ook aandacht te zijn voor ontlastend bewijs. Bovendien stelt PVOV als eis dat bij de dossiervorming wordt teruggegrepen op de oorspronkelijke informatiebron.

Naast dat maatregelen uit PVOV en PP aansluiten op de in de wetenschappelijke literatuur aangedragen barrières tegen denkfouten, zijn er ook parallellen te vinden tussen de maatregelen en de barrières tegen groepsdenken (zie schema 4, hoofdstuk 5). Na analyse van PVOV en PP bleken de volgende maatregelen aan te sluiten op de in de wetenschappelijke literatuur aangedragen barrières tegen groepsdenken:

- 1 De TGO-teamleider dient volgens PVOV een continue vorm van reflectie te bevorderen door middel van werkoverleggen, briefings, brainstormsessies en evaluaties.
- 2 De TGO-teamleider richt zich volgens PVOV vanuit een kritische en objectieve positie op de strategie en tactiek van een rechercheonderzoek. De officier van justitie richt zich volgens PVOV vanuit 'betrokken distantie' op het rechercheonderzoek.
- 3 Officieren van justitie hebben op basis van PP de mogelijkheid om de eigen bevindingen terug te koppelen en bespreekbaar te maken bij het Bureau Recherche. Het Bureau Recherche houdt zicht op de lopende zaken en de officieren die de zaken doen.
- 4 Officieren van justitie hebben op basis van PP de mogelijkheid om dilemma's voor te leggen aan de reflectiekamer. Mensen die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de zaak worden uitgenodigd om te reflecteren op belangrijke beslispunten.
- 5 Op basis van bepaalde criteria dient volgens PVOV bij TGO's tegenspraak te worden georganiseerd, waarbij de teamleider en de officier van justitie door tegensprekers van tegenspraak worden voorzien.

- 6 Bij het OM wordt op grond van PP gewerkt met een zicht-op-zaken-systeem. Gevoelige zaken dienen door de officier van justitie in dit systeem te worden gemeld. In het regionaal zaaksoverleg kunnen vervolgens de gevoeligheden worden besproken.

*Conclusie 2:* De maatregelen uit PVOV en PP sluiten aan op de barrières die vanuit de wetenschappelijke literatuur worden voorgesteld om tunnelvisie te voorkomen. Daarmee kunnen PVOV en PP in theorie een bijdrage leveren aan het voorkomen van denkfouten en groepsdenken.

De maatregelen uit PVOV en PP kunnen gezien het voorgaande in theorie barrières tegen tunnelvisie opwerpen. In dit rapport is ook gekeken of de maatregelen de ontstane tunnelvisie in de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord hadden kunnen voorkomen. Achteraf is het onmogelijk om dit met zekerheid vast te stellen. Wel is in dit rapport gebleken dat de organisatorische en inhoudelijke disbalans die in beide zaken is ontstaan, had kunnen worden voorkomen door de inzet van een aantal maatregelen (zie schema 5, hoofdstuk 5). Of de maatregelen ook in de praktijk voor deze inhoudelijke en organisatorische balans kunnen zorgen, is in dit onderzoek nader onderzocht door de implementatie en uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP in drie politie-eenheden en in drie arrondissementsparketten in kaart te brengen.

### 11.3 Implementatie van PVOV en PP

Voor het scheppen van voorwaarden ter voorkoming van tunnelvisie is het allereerst van belang dat de organisatorische kaders uit PVOV en PP worden geïmplementeerd zoals de plannen dat voorzagen. Het TGO-raamwerk en het Bureau Recherche zijn de kaders waarbinnen invulling wordt gegeven aan de maatregelen uit PVOV en PP. Daarbij is het Bureau Recherche vooral gericht op het zicht houden op ‘zaken’ en op ‘mensen’ binnen het parket. Het TGO-raamwerk geeft vooral invulling aan functies en rollen die essentieel zijn voor het verloop van het opsporingsonderzoek. De mate waarin uiteindelijk bij de implementatie van de organisatorische kaders uit PVOV en PP de vooraf bedachte plannen worden gevolgd, is van belang voor de uiteindelijke uitvoering van de maatregelen (zie ook ‘implementation fidelity’ in paragraaf 2.1).

In hoofdstuk 6 is uitgebreid stilgestaan bij de implementatie van de organisatorische kaders uit PVOV en PP. In kaart zijn gebracht de ontwikkelingen in de voormalige politieregio’s na het verschijnen van het rapport van de Commissie-Posthumus en het Programma Versterking Opsporing en Vervolgging. Maar ook de huidige inrichting van TGO’s in de politie-eenheden en het

verloop van opstartfase van TGO's is nader onderzocht om te zien in hoeverre de organisatorische kaders uit PVOV zijn geïmplementeerd. Hetzelfde is gedaan voor de implementatie van organisatorische kaders uit PVOV en PP bij de parketten. In deze concluderende paragraaf wordt overstijgend aan de empirische beschrijving uit hoofdstuk 6 gekeken welke factoren van invloed zijn geweest op de implementatie van PVOV en PP. Een aantal factoren blijkt van invloed te zijn geweest op de mate waarin maatregelen uit PVOV en PP volgens de vooraf bedachte plannen zijn geïmplementeerd:

*1 Faciliteren van de implementatie (zie ook Carroll et al., 2007, p. 6)*

Een eerste factor van belang voor de implementatie van maatregelen is de mate waarin de implementatie wordt gefaciliteerd. Voor zowel PVOV als ook PP geldt dat er veel is gedaan om zicht te houden op de implementatie van de maatregelen binnen de politiekorpsen en de arrondissementsparketten. Het Programmabureau Versterking Opsporing (PVO) en het Landelijk Team Verankerung Kwaliteitsinstrumenten (LTVK) hebben hierin een belangrijke rol gehad. Door het PVO werden implementatieaudits en productevaluaties gehouden om zicht te houden op de implementatie en uitvoering van de maatregelen en waar nodig aanpassingen te plegen. Er waren daarbij regio's die een goede beoordeling kregen van PVO voor de implementatie van de maatregelen. Soms bestond er de 'drive' om goed te scoren op de implementatieaudits. Soms ook werkte een regio zelf mee aan de verdere ontwikkeling van de TGO-raamwerkregeling. Daarnaast werd er in sommige regio's nieuw personeel aangenomen om de implementatie van TGO-gerelateerde werkprocessen te faciliteren. Verder zijn er regio's geweest die een vast team of een vaste VKL faciliteerden, om zo invulling te geven aan de implementatie van de TGO-structuur. Vijf van de zeven onderzochte politieregio's hebben de implementatie van PVOV relatief voortvarend opgepakt. Bij twee regio's kwam de implementatie minder voortvarend van de grond. Dat deze regio's minder voortvarend waren, heeft onder meer te maken met de bereidheid om maatregelen over te nemen (zie tweede factor).

Door het LTVK werden 'roadshows' gehouden om te zorgen dat ieder parket een eigen Bureau Recherche inrichtte. Ook inhoudelijk heeft het LTVK geprobeerd te faciliteren bij de implementatie door bijvoorbeeld reflectiekamers bij te wonen. Bij de drie onderzochte parketten is een Bureau Recherche opgericht. De implementatie van het Bureau Recherche is van belang geweest voor het faciliteren van de implementatie van andere instrumenten uit PP. Het Bureau Recherche voert de regie over het invoeren van zaken in het zicht-op-zaken-systeem. Verder hebben leden van het Bureau Recherche een belangrijke coachings- en regiefunctie ten aanzien van de kwaliteitsbewaking en de borging van kwaliteitsinstrumenten. Om de implementatie van de maatregelen uit PP verder te faciliteren heeft PP voorzien in de aanscherping van een aantal rollen binnen het Bureau Recherche en een verduidelijking van de rolverdeling. De rechercheofficier, de kwaliteitsofficier, de infor-



matieofficier, de CIE-officier en de forensisch officier leveren elk op hun gebied een specifieke bijdrage. Daarbij gaat het erom een verbinding te creëren tussen de verschillende kennis- en expertisegebieden.

*Conclusie 3:* Er is vanuit het Programmabureau Versterking Opsporing en het Landelijk Team Verankering Kwaliteitsinstrumenten veel inzet geweest om de implementatie van de maatregelen uit PVOV en PP te faciliteren.

2 *Bereidheid om maatregelen over te nemen (zie ook Carroll et al., 2007, p. 6)*

Een tweede factor van belang voor de implementatie van maatregelen uit PVOV en PP is de mate waarin betrokkenen bereid zijn om maatregelen over te nemen. Ten aanzien van PVOV is gebleken dat twee van de zeven onderzochte politieregio's de organisatorische kaders uit PVOV minder conform het programma hebben geïmplementeerd. Dat deze twee regio's afweken, had onder meer te maken met de bereidheid om de organisatorische kaders over te nemen. In deze regio's werd niet altijd de druk gevoeld om conform PVOV te werken. De korpsleiding 'accepteerde' dat er werd afgeweken van het TGO-raamwerk. Bij de bereidheid om de organisatorische kaders te implementeren heeft ook de personele belasting, die de implementatie van de TGO-structuur met zich meebrengt, een rol gespeeld. De nieuwe TGO-functies zouden niet per definitie 'meer handen aan het bed' hebben betekend. Verder speelt bij de bereidheid mee dat de overgang van de RBT's naar TGO's niet altijd makkelijk ging. Onder de 'oude' teamleiders bestond een zekere weerstand tegen PVOV. Deze 'oude' teamleiders bleven soms vasthouden aan de oude werkwijze. De komst van nieuwe teamleiders heeft de doorontwikkeling van PVOV bevorderd.

Na de reorganisatie van de politiekorpsen tot de politie-eenheden is er binnen de eenheden een hernieuwde bereidheid ontstaan om meer conform PVOV te werken. Door de samenvoeging heeft de implementatie van bepaalde elementen uit het TGO-raamwerk meer aandacht gekregen. In één van de regio's is als gevolg van de samenvoeging met een andere regio de bereidheid ontstaan om de functie van de ambtelijk secretaris in te voeren. Ook de rol van de tactisch analist is na de samenvoeging meer conform PVOV ingevuld. Ditzelfde geldt ook voor de coördinator bijzondere tactiek. Tegelijkertijd stelt de samenvoeging van de regio's de nieuwe politie-eenheden ook voor nieuwe uitdagingen ten aanzien van implementatie van de organisatorische kaders van PVOV. Dit heeft vooral te maken met de complexiteit van de te implementeren kaders (zie derde factor).

Ten aanzien van PP valt op dat de bereidheid tot implementatie van de organisatorische kaders ten aanzien van het Bureau Recherche bij twee van de drie onderzochte arrondissementsparketten verder is gegaan dan de 'virtuele' invulling van het Bureau Recherche die PP had voorzien. De keuze om

het Bureau Recherche in deze twee parketten ook 'fysiek' te organiseren heeft bijgedragen aan de zichtbaarheid van dit gremium voor officieren. Eén van de drie onderzochte parketten heeft conform PP gekozen voor 'virtuele' invulling van het Bureau Recherche. Hier fungeert de kwaliteitsofficier als een 'filter' richting het Bureau Recherche. Vragen van officieren kan de kwaliteitsofficier voorleggen aan het Bureau Recherche.

*Conclusie 4:* Twee van de zeven onderzochte politieregio's hebben de organisatorische kaders uit PVOV minder conform het programma geïmplementeerd. Hier werd soms afgeweken van het TGO-raamwerk uit PVOV. Bij de onderzochte arrondissementsparketten is soms verder gegaan dan de 'virtuele' invulling van het Bureau Recherche die PP oorspronkelijk had voorzien.

### 3 *Complexiteit van de te implementeren kaders (zie ook Carroll et al., 2007, p. 5)*

Een derde factor van belang voor de implementatie van maatregelen uit PVOV en PP is de complexiteit van de te implementeren kaders. Voor PVOV geldt dat het TGO-raamwerk bestaat uit een bouwwerk van functies en rollen die binnen dat raamwerk nauw met elkaar samenhangen. De complexiteit van de te implementeren kaders werd met name zichtbaar bij de reorganisatie. Bij de samenvoeging van de voormalige politieregio's tot de nieuwe politie-eenheden werd duidelijk dat er verschillend invulling werd gegeven aan het TGO-raamwerk. Dit heeft in twee onderzochte politie-eenheden ertoe geleid dat de TGO-raamwerkregeling opnieuw ter discussie kwam te staan. In één van de politie-eenheden bleek één van de voormalige regio's meer conform PVOV te werken. Dit leverde een strijd op met een andere regio over de invulling van de raamwerkregeling. In een andere politie-eenheid bleek één van de regio's meer moeite te hebben om de TGO-raamwerkregeling te volgen. Hier ontstond een discussie over de haalbaarheid om volledig conform de regeling te werken. Voor beide politie-eenheden geldt dat de samenvoeging op TGO-gebied moeizaam verliep juist ook vanwege de complexiteit van het TGO-raamwerk. Hierdoor moest na de samenvoeging opnieuw naar de raamwerkregeling worden gekeken. In een derde politie-eenheid bleek de samenvoeging van de regio's voor minder problemen te zorgen. Hier zaten de regio's dichtbij elkaar wat betreft de uitvoering van de raamwerkregeling.

Voor PP geldt dat het organisatorische kader in de vorm van het Bureau Recherche veel minder complex is dan de TGO-raamwerkregeling. Het Bureau Recherche heeft dan ook een duidelijk andere functie dan het TGO-raamwerk. Het Bureau Recherche is vooral een gremium dat op de hoogte moet zijn van de kwaliteit van het werk van officieren van justitie en parketsecretarissen. Dat de Bureaus Recherche bij de drie arrondissementsparketten op een min of meer vergelijkbare wijze zijn ingericht, geeft al aan dat het

organisatorische kader vanuit PP ten aanzien van complexiteit geen moeilijkheden bij de implementatie heeft opgeleverd. Alleen bij één van de onderzochte parketten blijkt de kwaliteitsofficier geen deel uit te maken van het Bureau Recherche. Hier is ervoor gekozen om de kwaliteitsofficier dicht tegen de officieren aan te plaatsen. Als er al tussen de arrondissementsparketten verschillen bestaan, heeft dat vooral te maken met de vraag of het Bureau Recherche een meer 'virtueel' of een meer 'fysiek' karakter binnen het OM heeft gekregen.

*Conclusie 5:* De samenvoeging van de politieregio's tot de nieuwe politie-eenheden heeft in sommige eenheden tot een hernieuwde discussie geleid over het TGO-raamwerk. De complexiteit en de verschillen in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het TGO-raamwerk, hebben hierin een rol gespeeld. De implementatie van de organisatorische kaders uit PP is minder complex gebleken en heeft afgezien van een meer virtuele of fysieke inrichting van het Bureau Recherche niet tot een wezenlijk andere invulling in de arrondissementsparketten geleid.

#### 4 *Kwaliteit van personeel (zie ook Carroll et al. 2007, p. 6)*

Een vierde factor van belang voor de implementatie van de organisatorische kaders uit PVOV en PP is de kwaliteit van personeel. Naar aanleiding van PVOV zijn met de politieregio's afspraken gemaakt over de opleiding en certificering van TGO-personeel en daarmee over de kwaliteit van de te leveren rechercheurs. Bij de implementatie is gebleken dat met name tijdens de beginjaren een enorme opleidingsdruk voor de politieregio's is ontstaan. Teamleiders, coördinatoren, ambtelijk secretarissen, tactisch analisten, dossiermakers en verhoorders kregen allen een opleiding conform de eisen van PVOV. Door deze opleidingsdruk waren in de beginjaren niet altijd op alle posities opgeleide en gecertificeerde politiemensen beschikbaar. Na de samenvoeging van de regio's is het in de nieuwe politie-eenheden een uitdaging om gekwalificeerd en gecertificeerd VKU-personeel voor TGO's beschikbaar te krijgen. Als gevolg van de samenvoeging leveren de districten de leden van de VKU. Districten hebben daarbij een zekere vrijheid om te bepalen wie zij leveren. In de praktijk blijkt dat het geleverde VKU-personeel niet altijd voldoet aan de opleidingseisen voor specifieke functies binnen een TGO. Veelal komt dit doordat de piketregeling uitgaat van de functie die moet worden geleverd, zonder dat daarbij een persoon op naam op de piketregeling staat. Hierdoor ontstaat volgens enkele geïnterviewden een 'kwaliteitsprobleem' bij de aanlevering van VKU-personeel, waaronder ook de aanlevering van verhoorders en dossiermakers. Bovendien is er als gevolg daarvan voor teamleiders geen zekerheid over de kwaliteit van het personeel dat zij geleverd krijgen.

Op basis van PVOV zijn met de arrondissementsparketten afspraken gemaakt over de opleiding en certificering van TGO-officieren en daarmee over de

kwaliteit van de te leveren officieren. Deze afspraken zijn voor de arrondissementsparketten in vergelijking met de opleidingsdruk bij de voormalige politieregio's veel minder ingrijpend geweest, en beperkte zich tot de TGO-officieren. Een TGO-officier dient volgens de afspraken tenminste vier jaar ervaring te hebben en daarnaast ook een opleiding te hebben gevolgd, alvorens de officier een TGO mag leiden. In dit onderzoek kwam naar voren dat bijna alle officieren over de opleidings- en ervaringseisen voor TGO's beschikken. Bij de aanlevering van een officier voor een TGO speelt de maatwerkteamleider een rol.<sup>54</sup> De maatwerkteamleider heeft als lijnmanager overzicht over de werkzaamheden van de officieren in zijn of haar team. Hij of zij moet ervoor zorgdragen dat een officier naast andere werkzaamheden voldoende ruimte heeft om een TGO-zaak op zich te nemen. Ook wordt verwacht dat de maatwerkteamleider zaaksinhoudelijk nauw betrokken is bij het werk van een officier. Verder heeft de kwaliteitsofficier een belangrijke taak in het zicht houden 'op zaken' en 'op mensen'. De kwaliteitsofficier heeft daarbij een coachende functie richting de TGO-officier en heeft tegelijkertijd een belangrijke rol bij de monitoring van de kwaliteit. Verder voert het Bureau Recherche de regie over de kwaliteitsbewaking en -borging. Op deze wijze wordt zicht gehouden op de kwaliteit van de geleverde officieren en de TGO-zaken die zij op zich nemen.

*Conclusie 6:* De implementatie van PVOV heeft in de voormalige politieregio's voor veel opleidingsdruk gezorgd. Na de samenvoeging van de politieregio's blijft het in de nieuwe politie-eenheden een uitdaging om gekwalificeerd uitvoerend personeel in TGO's beschikbaar te hebben. In de arrondissementsparketten is de druk om officieren op te leiden voor TGO's veel minder groot geweest, omdat dit slechts een beperkt aantal TGO-officieren betrof.

De implementatie van de organisatorische kaders uit PVOV heeft, gezien de complexiteit van het TGO-raamwerk, de samenvoeging van de regio's, de ervaren opleidingsdruk en de te leveren VKU-leden, de politieorganisatie voor uitdagingen gesteld. De organisatorische kaders uit PP zijn daarentegen minder complex gebleken en blijken de implementatie nauwelijks te hebben belemmerd. Tegen de achtergrond van deze bevindingen dient ook de uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP te worden gezien. In dit concluderende hoofdstuk wordt op basis van de empirische bevindingen uit hoofdstuk 7, 8 en 9 gekeken of bij de uitvoering van de maatregelen uit PVOV en PP in de onderzochte politie-eenheden en arrondissementsparketten voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie te voorkomen. In paragraaf 11.4 wordt eerst gekeken in hoeverre op organisatorisch niveau van een opsporingsonderzoek voorwaarden aanwezig zijn om tunnelvisie te voorkomen. In para-

<sup>54</sup> In de praktijk wordt binnen parketten gesproken over de teamleider. Om verwarring te voorkomen met de teamleider van een TGO, wordt in dit rapport steeds het woord maatwerkteamleider gebruikt.

graaf 11.5 wordt dit gedaan voor het inhoudelijke niveau van een opsporingsonderzoek. In beide paragrafen wordt in cursief weergegeven wat de belangrijkste aandachtspunten zijn voor de toekomst als het gaat om het scheppen van organisatorische en inhoudelijke voorwaarden om tunnelvisie te voorkomen.

#### **11.4 Voorwaarden op organisatorisch niveau**

Terugkijkend naar de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord is het van belang om op organisatorisch niveau een bepaalde balans te creëren om daarmee voorwaarden te scheppen om tunnelvisie tegen te gaan (zie paragraaf 4.4). Het vinden van deze organisatorische balans is inherent lastig doordat de organisatorische kaders van PVOV en PP een complex bouwwerk vormen waarin werkprocessen, functies en rollen nauw met elkaar verbonden zijn. Zo zal de wijze waarop de TGO-teamleider zich positioneert, bepalen of hij of zij overzicht op het rechercheonderzoek kan behouden zonder te zeer betrokken te raken bij de operationele werkzaamheden. Tegelijkertijd is de ruimte die de teamleider geeft aan de ambtelijk secretaris en de tactisch analist bepalend voor de mate waarin kritische reflectie kan plaatsvinden richting de teamleiding over het verloop van het onderzoek. Vervolgens kan de wijze waarop de ambtelijk secretaris invulling geeft aan de kritische reflectie van invloed zijn op de besluitvorming van de VKL binnen een TGO. Tevens zal de wijze waarop de tactisch analist kritisch reflecteert richting de VKL van invloed zijn op de gekozen onderzoeksrichtingen. Daarnaast is de wijze waarop de officier van justitie invulling geeft aan de 'betrokken distantie' bepalend voor de mate waarin hij of zij in staat is overzicht te houden en inzicht te verkrijgen in het verloop van een rechercheonderzoek. Voor dit overzicht en inzicht is het contact dat de officier heeft met de teamleider en de VKL-coördinatoren van belang. Vanuit het VKL-overleg krijgt de officier informatie over de stappen die de teamleider en de coördinatoren in een rechercheonderzoek willen nemen. Binnen dit overleg is het belangrijk dat er sprake is van een evenwicht in de onderlinge verhoudingen tussen de officier van justitie, teamleider en de VKL-coördinatoren, zodat er een transparante informatiedeling plaatsvindt en wordt voorkomen dat te eenzijdig op het onderzoek wordt gestuurd. Ditzelfde geldt ook bij de dossiervorming. De dossiermaker heeft met de officier en de teamleiding contact over de vorming van het dossier. Ook hier spelen evenwicht in de onderlinge relaties en een transparante informatiedeling een rol om te voorkomen dat het dossier een te eenzijdige invulling krijgt.

*Conclusie 7:* Het vinden van een organisatorische balans binnen TGO's is inherent lastig doordat de organisatorische kaders van PVOV en PP een complex bouwwerk vormen waarin werkprocessen, functies en rollen

goed op elkaar afgestemd moeten zijn. Of voorwaarden kunnen worden gecreëerd om tunnelvisie tegen te gaan is afhankelijk van de opstelling en positionering van onder meer de teamleider, officier van justitie, VKL-coördinatoren, ambtelijk secretaris, tactisch analist en de dossiervormer tijdens een rechercheonderzoek.

*Voorwaarde 1: Teamleider als procesbewaker*

Uit dit onderzoek is gebleken dat teamleiders zich meestal als procesbewaker zien. In de praktijk laten zij de coördinatie van de operationele werkzaamheden meestal over aan de VKL-coördinatoren. Zelf proberen teamleiders op afstand het overzicht te behouden op de vier kolommen: algemene tactiek, bijzondere tactiek, forensisch onderzoek en informatie. Om op afstand overzicht te behouden zitten teamleiders over het algemeen niet in de VKL-ruimte waar de coördinatoren aanwezig zijn. Dit voorkomt dat teamleiders gaan 'meediscussiëren' over de inhoud van het onderzoek en het gehele proces uit het oog verliezen. Toch zijn er ook teamleiders die zich meer met de operationele inhoud van een onderzoek bezighouden. Zij zijn vanuit de operationele kant van de opsporing doorgegroeid naar de rol van tactisch leidinggevende. Zij hebben er meer moeite mee om de operationele sturing over te laten aan de coördinatoren. Het gevaar hiervan is dat zij zich dermate met de operatie gaan bemoeien dat zij het overzicht verliezen over het onderzoek. Zeker vanuit het oogpunt van onafhankelijk leiderschap en het zich niet laten meeslepen in het groepsdenken, is een rol van de teamleider die vanuit een helicopterview het onderzoek overziet, wenselijk. Door het overzicht te behouden en zich onafhankelijk op te stellen, is een teamleider beter in staat om tunnelvisie te signaleren. *Een aandachtspunt voor elke TGO-teamleider is daarmee de eigen positionering en onafhankelijke rol ten opzichte van het team. In de praktijk blijft het afhankelijk van de teamleider of deze rol afdoende wordt ingevuld en ook of daarmee de teamleider zich afdoende als procesbewaker opstelt.*

*Voorwaarde 2: Betrokken distantie van de officier van justitie*

Net als de teamleider moet ook een officier van justitie zich niet te veel laten meeslepen in het opsporingsonderzoek. Volgens PVOV moet de rol van de officier er een zijn van 'betrokken distantie'. Officieren blijken het soms moeilijk te vinden om een goede invulling te geven aan de 'betrokken distantie' omdat het om twee tegenstrijdige eisen gaat. Om hieraan invulling te geven proberen zij enerzijds een helicopterview te behouden door zich niet te bemoeien met zaken die de politie aangaan, zoals de inzet van politiepersoneel. Anderzijds willen officieren wel de juiste afwegingen maken over de inzet van opsporingsmiddelen. Daarvoor willen officieren goed geïnformeerd worden over de tactische afwegingen die een team maakt voor de inzet van bepaalde middelen. Tijdens een TGO, zo blijkt uit dit onderzoek, proberen officieren van justitie enige distantie te bewaren door niet alle

dagen op het bureau aanwezig te zijn. Bovendien wordt enige distantie gecreëerd door de teamleider het VKL-overleg te laten leiden. Toch raken officieren van justitie volgens teamleiders weleens te zeer betrokken bij een TGO in de zin dat officieren gaan meedenken over hoe een bepaalde tactiek moet worden ingezet. Uiteindelijk zal het van de officier zelf afhangen hoe hij of zij invulling geeft aan de 'betrokken distantie'. Hiervoor bestaat geen norm waaraan de officier zich vast kan houden en daarmee ook geen duidelijke voorwaarde waaraan een officier moet voldoen. Daarmee is het bovenal aan de officier hoe hij of zij hiermee omgaat. *Voor de officier is een belangrijk aandachtspunt de bewustwording over zijn eigen positionering binnen een TGO. Van belang blijft, zeker omdat 'betrokken distantie' geen duidelijke norm stelt aan officieren van justitie, dat binnen de arrondissementsparketten aandacht blijft voor de bewustwording over tunnelvisie en voor de houding van de officier van justitie in een rechercheonderzoek die daarbij het best past.*

#### *Voorwaarde 3: Overdracht tussen VKL-coördinatoren*

Het delen van informatie binnen het VKL-overleg en het maken van afspraken hierover speelt een belangrijke rol binnen TGO's. Op basis van binnengekomen informatie worden vaak al in het begin aannames gedaan en wordt ook voor bepaalde ijkpunten gekozen. Om te zorgen dat niet op basis van verkeerde aannames onjuiste ijkpunten worden gekozen, is de overdracht tussen VKL-coördinatoren binnen een TGO cruciaal. Dit geldt zeker ook voor de overdracht tussen de forensische opsporing en de tactische opsporing. Binnen de TGO's is deze verbinding afhankelijk van de rol die de forensisch coördinator kan innemen binnen een VKL. Uit dit onderzoek is gebleken dat de forensisch coördinator niet altijd aanwezig kan zijn bij VKL-overleggen. Forensisch coördinatoren zijn meestal niet vrijgesteld voor TGO's. Dit kan gevolgen hebben voor de samenhang tussen tactische en forensische opsporing. Om te zorgen dat de informatieoverdracht tussen de tactische en forensische opsporing voldoende invulling krijgt, is de aanwezigheid van de forensisch coördinator in het VKL-overleg belangrijk. Een rol hierin kan de coördinator plaats delict unit spelen. Door de coördinator plaats delict unit op de plaats delict het forensische onderzoek te laten leiden, kan de forensisch coördinator tijdens het VKL-overleg informatie overdragen. Van belang is wel dat de coördinator plaats delict unit en de forensisch coördinator een eenheid vormen en constant informatie delen. Uiteindelijk kan door de aanwezigheid van alle coördinatoren in het VKL-overleg een betere informatiedeling plaatsvinden. Informatiedeling is van belang om te zorgen dat de tactische opsporing volledig op de hoogte is van forensische bevindingen (en omgekeerd dat de forensische opsporing volledig op de hoogte is van tactische bevindingen). Informatieverlies kan eraan bijdragen dat op basis van onvolledige informatie aan zowel tactische als forensische kant aannames worden gedaan die op basis van volledige informatie wellicht niet zouden zijn ontstaan. *Een aandachtspunt is daarmee dat alle coördinatoren bij het*

*VKL-overleg aanwezig zijn. Omdat de forensisch coördinator niet vrijgesteld is voor TGO's, is het van belang om zijn of haar aanwezigheid binnen de VKL te versterken, mede omdat daarmee een betere verbinding tussen de tactische en forensische opsporing kan ontstaan.*

*Voorwaarde 4: Ambtelijk secretaris als 'luis in de pels'*

De ambtelijk secretaris heeft een belangrijke rol bij het monitoren of de gemaakte afspraken binnen de VKL ook worden nagekomen en of de besluitvorming op een consistente wijze verloopt. De ruimte die de ambtelijk secretaris van de teamleider krijgt voor de uitvoering van deze rol is bepalend of hij of zij kritisch kan optreden richting de VKL en of hij of zij een barrière kan opwerpen tegen inconsistente besluitvorming. Er zijn teamleiders, zo blijkt uit dit onderzoek, die minder ruimte aan de ambtelijk secretaris geven. Niet altijd ervaren ambtelijk secretarissen dat er begrip is voor de eigen inbreng. Soms moet een ambtelijk secretaris nadrukkelijk momenten prikken om met de teamleider in gesprek te gaan. Er zijn echter ook teamleiders die de monitorende en kritische rol nadrukkelijk aan de ambtelijk secretaris toewijzen. De ambtelijk secretaris opereert dan in de nabijheid van de teamleider. Om een kritische rol richting de teamleiding te kunnen vervullen is de nabijheid van de ambtelijk secretaris tot de teamleider een belangrijke voorwaarde. Van belang is dat de teamleider de ambtelijk secretaris over de besluitvorming blijft informeren. Alleen zo kan de ambtelijk secretaris als kritische sparringpartner en 'luis in de pels' richting de teamleiding optreden. Niet altijd, zo blijkt uit dit onderzoek, zijn de voorwaarden aanwezig voor een ambtelijk secretaris om de rol van sparringpartner op zich te nemen. *Een aandachtspunt voor elke teamleider is om de ambtelijk secretaris dusdanig binnen de VKL te positioneren dat hij of zij kritisch kan reflecteren op de consistentie van de besluitvorming. De ambtelijk secretaris moet op haar of zijn beurt beschikken over een kritisch vermogen om de teamleiding aan te spreken op de besluitvorming. Zeker omdat teamleiders vaak over jarenlange ervaring beschikken, kan het moeilijk zijn om weerwoord te geven. Dit vraagt van teamleiders begrip voor de inbreng van een ambtelijk secretaris.*

*Voorwaarde 5: Tactisch analist als kritische sparringpartner*

Een essentieel onderdeel van elk TGO is hoe informatie binnen een bepaald 'frame' wordt geplaatst. De tactisch analist presenteert informatie binnen bepaalde scenario's. Daarbij is niet alleen van belang hoe verfijnd deze analyse op basis van sterktes en zwaktes is, maar ook welke positie de tactisch analist in een TGO krijgt om de gemaakte analyse onder de aandacht van de teamleiding te krijgen. In de praktijk blijkt er soms een afstand te bestaan tussen de tactisch analist en de TGO-teamleider. In één van de onderzochte politie-eenheden werd de tactisch analist zelfs buiten het TGO geplaatst. Het is uiterst onzeker of een tactisch analist vanuit deze afstand wel voldoende als kritische sparringpartner van de TGO-teamleider kan optreden. Zeker als



het gaat om het kritisch reflecteren op de gedachtevorming en beslissingen van de teamleiding ten aanzien van de richting waarin een onderzoek zich ontwikkelt, is nabijheid van de tactisch analist tot de TGO-teamleider van belang. In een andere onderzochte politie-eenheid werd de tactisch analist wel dicht tegen teamleider aangeplaatst. Hier kon de tactisch analist wel als kritische sparringpartner van de teamleider fungeren. *De keuze om de tactisch analist dicht tegen de teamleider aan te plaatsen, biedt meer voorwaarden om eventuele eenzijdige gedachtevorming in een TGO te voorkomen en tunnelvisie tegen te gaan. Omdat in de praktijk tactisch analisten soms te ver afstaan van de TGO-teamleider, blijft de positionering van de tactisch analist ten opzichte van de TGO-teamleider een belangrijk aandachtspunt.*

*Voorwaarde 6: Nabijheid dossiermaker tot de VKL*

De dossiermaker heeft onder leiding van de officier van justitie en de TGO-teamleiding een belangrijke rol in de vorming van het dossier. Het dossier geeft het eindverhaal weer van een opsporingsonderzoek. Wat daar in komt te staan, welke onderzoeksrichting wordt gekozen, welke belastende en ontlastende informatie wordt gepresenteerd en welke informatie wordt weggelaten, kan het verschil betekenen tussen het vastleggen van de juiste of de onjuiste onderzoekstunnel. De dossiermaker heeft bij de dossiervorming het meeste overzicht over alle brondocumenten en het voorhanden bewijsmateriaal. Voor de teamleiding en de officier van justitie, zo blijkt uit dit onderzoek, is het niet altijd mogelijk om volledig op de hoogte te zijn van alle brondocumenten. Omdat dossiermakers wel over dit overzicht beschikken, ervaren zij het als een gemis dat zij buiten de VKL zijn gepositioneerd. In nabijheid van de VKL zouden zij naar eigen zeggen beter in staat zijn te reflecteren op de beslissingen die worden genomen. Juist het weerleggen van bepaalde beslissingen op basis van brondocumenten kan een bijdrage leveren aan het voorkomen van tunnelvisie. Daarmee kan de nabijheid van de dossiermaker ten opzichte van de VKL een voorwaarde scheppen voor het tegengaan van tunnelvisie. In de praktijk, zo is de ervaring van dossiermakers, wordt daar weinig gebruik van gemaakt. Aangezien de dossiermaker vanuit PVOV geplaatst is binnen de VKU, is het de vraag of vanuit deze positie wel voldoende gebruik kan worden gemaakt van de overzichtskennis van de dossiermaker. *Een aandachtspunt is daarmee om de dossiermaker beter te positioneren ten opzichte van de VKL, zodat ook de VKL beter gebruik kan maken van de beschikbare kennis van de dossiermaker. Daar waar de teamleiding of de officier niet altijd op de hoogte kan zijn van alle beschikbare informatie, kan de dossiermaker de teamleiding ondersteunen bij de besluitvorming.*

*Conclusie 8:* De zes voorwaarden op organisatorisch niveau om tunnelvisie te voorkomen, laten zien dat de mate waarin aan deze voorwaarden kan worden voldaan, afhankelijk is van de positionering en van de invul-

ling van de rol van de teamleider, de officier van justitie, de VKL-coördinatoren, de ambtelijk secretaris, de tactisch analist en de dossiermaker. In dit onderzoek zijn tussen de onderzochte TGO's verschillen geconstateerd in hoe hier in de praktijk invulling aan wordt gegeven. Daarmee zal het ook per TGO verschillen of er al dan niet voldoende voorwaarden aanwezig zijn om op organisatorisch niveau barrières in te bouwen tegen het ontstaan van tunnelvisie.

### **11.5 Voorwaarden op inhoudelijk niveau**

Naast dat het van belang is om op organisatorisch niveau barrières tegen tunnelvisie in te bouwen, is het ook belangrijk om barrières op inhoudelijk niveau op te werpen. Uit de analyse van de zaak Ina Post en de Schiedammer Parkmoord werd in dit onderzoek duidelijk dat door een inhoudelijke disbalans in het rechercheonderzoek tunnelvisie kon ontstaan. Het vinden van een inhoudelijke balans is net als het vinden van de organisatorische balans inherent lastig. Het vergt in de eerste plaats een continue zorgvuldigheid in de omgang met een grote hoeveelheid informatie. Hierbij gaat het onder meer om de kwaliteit van het verzamelde forensische bewijsmateriaal, de zorgvuldigheid van het verhoor van (kwetsbare) verdachten, de nauwkeurigheid van de gemaakte scenarioanalyse en de zorgvuldigheid bij het vastleggen van zowel belastend als ook ontlastend bewijs in het dossier. Verder vergt een inhoudelijke balans een zorgvuldige omgang met de besluitvorming binnen de bestaande complexe TGO-werkprocessen. Hierbij gaat het in de eerste plaats om zorgvuldige verslaglegging van alle besluitvorming binnen een TGO, zodat achteraf terug kan worden gekeken naar de consistentie van de besluitvorming. Daarnaast speelt bij de inhoudelijke balans mee in welke mate de stuurploeg en het regionaal zaakoverleg op de hoogte zijn en worden gebracht over de ontwikkelingen in een TGO en hoe zij op basis daarvan kunnen sturen op het vervolg van het onderzoek.

*Conclusie 9:* Het vinden van een inhoudelijke balans binnen TGO's is inherent lastig doordat dit een continue zorgvuldigheid vergt in de omgang met een grote hoeveelheid informatie. Daarnaast vergt het een zorgvuldige en transparante omgang met de besluitvorming binnen de bestaande complexe werkprocessen.

*Voorwaarde 1: Zorgvuldige omgang met forensische en tactische informatie*  
Sinds de invoering van PVOV is er veel gedaan om de verzameling van bewijsmateriaal kwalitatief te verbeteren. Uit dit onderzoek blijkt dat op forensisch gebied PVOV voor een kwaliteitsimpuls heeft gezorgd. Dit is terug te zien in de wijze waarop na een eerste analyse op de plaats delict opschaling naar een 'maatwerk-plus-PD' plaatsvindt. Op het moment dat voor opschaling wordt

gekozen, wordt het forensische onderzoek geïntensiveerd door onder meer de inzet van een forensisch coördinator. Daarnaast wordt naar aanleiding van PVOV op de plaats delict gewerkt volgens bepaalde forensische normen en wordt er tijdens het sporenonderzoek meer rust ingebouwd om na te denken over vervolgstappen. Op tactisch gebied, zo blijkt uit dit onderzoek, is onder impuls van PVOV meer aandacht besteed aan met name het verhoor van (kwetsbare) verdachten. Om het verhoor goed vorm te geven wordt gebruikgemaakt van opgeleide verhoorders en wordt regelmatig, zeker bij kwetsbare verdachten, extra expertise van deskundigen ingezet. Bij de invulling van het verhoor wordt in de praktijk rekening gehouden met de persoon van de verdachte. Deze aandacht voor zowel de kwaliteit van de forensische opsporing als de kwaliteit van het verdachtenverhoor schept zekere voorwaarden voor het tegengaan van tunnelvisie. Tegelijkertijd komen in de praktijk ook situaties voor waarin deze kwaliteit niet altijd gegarandeerd is. Tijdens dit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat de huidige systemen een eenduidige registratie van forensische sporen niet altijd mogelijk maken. Hierdoor kan verwarring ontstaan over sporen. Dit terwijl PVOV als voorwaarde heeft gesteld dat ten aanzien van het sporenbbeheer iedere vorm van verwarring dient te worden voorkomen. Het gevaar bestaat dat door verwarring of misverstanden verkeerde aannames worden gedaan en dat daardoor denkfouten kunnen ontstaan. *Ondanks de grotere kwaliteit van het forensische onderzoek blijft de verbetering van de registratie van forensisch bewijsmateriaal een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. Huidige systemen maken een eenduidige registratie van sporen niet altijd mogelijk, waardoor verwarring kan ontstaan over de gevonden sporen.*

#### *Voorwaarde 2: Bewuste keuzes op basis van scenarioanalyse*

Op basis van de verzamelde informatie uit forensisch en tactisch onderzoek worden tegenwoordig in TGO's verschillende alternatieve scenario's opgesteld. Het opstellen van deze scenario's is een belangrijke voorwaarde om tunnelvisie tegen te gaan. Het voorkomt dat alternatieve scenario's geen aandacht krijgen en er te eenzijdig voor één bepaalde onderzoeksrichting wordt gekozen. Hoewel het scenariodenken onderdeel uitmaakt van TGO's, wordt hier in de praktijk door tactisch analisten verschillend invulling aan gegeven. De vraag daarbij is of de wijze waarop dit gebeurt afdoende is om tegenwicht te bieden aan eventuele eenzijdige voorkeuren voor een bepaalde onderzoeksrichting van het team of de teamleiding. Soms kiezen tactisch analisten, zoals bleek in één van de onderzochte politie-eenheden, voor een vrije invulling van de scenarioanalyse. Bij deze vrije invulling worden niet altijd alle kansen benut als het gaat om het gefundeerd in kaart brengen van scenario's met daarbij behoorde sterkte- en zwakteanalyses van de onderscheiden scenario's. Tegenover deze vrijere invulling staan tactisch analisten uit een andere politie-eenheid die via mindmaps scenarioanalyses opstellen, waarbij nadrukkelijk niet alleen een sterkte- en zwakteanalyse wordt gemaakt, maar

ook eventuele kansen en bedreigingen die de keuze voor een bepaald scenario's met zich meebrengt, in kaart worden gebracht. Deze vorm van scenario-analyse biedt meer mogelijkheden om de teamleiding te wijzen op eventuele gevaren van de keuze voor een bepaalde onderzoeksrichting. Deze laatste analysemethode creëert meer voorwaarden om uiteindelijk tunnelvisie tegen te gaan. *Omdat niet alle kansen van de scenarioanalyse worden benut, blijft de verdere ontwikkeling van de tactische analyse een aandachtspunt. Een meer gerichte scenarioanalyse met geprioriteerde onderzoeksrichtingen geeft betere mogelijkheden om tunnelvisie te voorkomen. Bovendien kan een dergelijke scenarioanalyse helpen om bewustere keuzes te maken en een rechercheonderzoek niet onnodig lang breed te houden.*

#### *Voorwaarde 3: Transparantie in het dossier*

Na de invoering van PVOV is er meer aandacht gekomen voor transparantie ten aanzien van belastende en ontlastende informatie bij de dossiervorming. Uitgangspunt bij de dossiervorming blijkt in de praktijk te zijn, voor zover dat in dit onderzoek kon worden vastgesteld, dat al het belastende en ontlastende bewijsmateriaal in het dossier moet komen. Meer dan voorheen wordt er zelfs informatie in een dossier opgenomen dat in belastende dan wel ontlastende zin geen directe bijdrage levert. Informatie over onderzoek naar alternatieve scenario's dat niets tot weinig heeft opgeleverd, wordt soms in het kader van deze transparantie ter verantwoording van het opsporingsonderzoek meegenomen in het dossier. Dit wordt gedaan om te laten zien dat in het politieonderzoek rekening is gehouden met alternatieve scenario's die de verdachte in kwestie eventueel hadden kunnen vrijpleiten. Ook bij officieren is er een duidelijke wens om transparant te zijn over het opsporingsonderzoek. Officieren zouden geen risico willen lopen om achteraf het verwijt te krijgen dat zij bepaalde stukken achter hebben gehouden. Wat wel en niet relevant geacht wordt in een strafzaak moet daarbij volgens officieren aan de rechter worden overgelaten. Met deze wens tot transparantie, waarbij aandacht is voor belastend en ontlastend bewijsmateriaal en tevens verantwoording plaatsvindt over resultaten van onderzoek naar alternatieve scenario's, lijken er bij de dossiervorming voorwaarden aanwezig te zijn om tunnelvisie in de opsporing tegen te gaan. *Een belangrijk aandachtspunt voor de dossiervorming is dat de wens om transparant te zijn en daardoor zo veel mogelijk in het dossier op te nemen, de overzichtelijkheid van het dossier niet ten goede komt. Zelf vinden officieren deze ontwikkeling niet altijd goed, zo blijkt uit dit onderzoek. Het betekent dat een gemiddeld politieonderzoek meer tijd kost en dat de invulling van het dossier meer energie vraagt van de dossiermaker.*

#### *Voorwaarde 4: Goede verslaggeving van besluitvorming*

Eén van de barrières die tegen tunnelvisie kan worden opgeworpen is een goede verslaggeving van de besluitvorming en gedachtevorming binnen een TGO. Zowel politie als justitie hebben op basis van PVOV een eigen verant-

woordelijkheid gekregen bij de verslaglegging van de besluitvorming. Deze verslaglegging dient plaats te vinden in het afsprakenjournaal en het OM-journaal door respectievelijk de ambtelijk secretaris en de officier van justitie. Het invoeren van het OM-journaal wordt, zo blijkt in dit rapport, door officieren van justitie als onwerkbaar ervaren en als een extra belasting. Vaak gebruiken de officieren van justitie het afsprakenjournaal van de politie als naslagwerk. Daarmee is het afsprakenjournaal een zeer belangrijk document voor zowel de officier van justitie als de teamleiding om overzicht te behouden over de gemaakte afspraken en ook om terug te kijken hoe bepaalde besluitvorming tot stand is gekomen. Over het algemeen wordt bij de opmaak in het afsprakenjournaal door de ambtelijk secretaris vastgelegd wat is afgesproken, door wie en met welke argumenten. Dit maakt het mogelijk om de gemaakte afspraken ‘in real time’ te volgen. Dit ‘in real time’ kunnen volgen van afspraken biedt een voorwaarde om uiteindelijk tunnelvisie tegen te gaan doordat achteraf een mogelijkheid bestaat om terug te kijken hoe bepaalde ideeën en gedachtevorming in een TGO-onderzoek zijn ontstaan. Daar waar in de praktijk toch van het standaardformat van een afsprakenjournaal wordt afgeweken, worden afspraken en de argumenten in de praktijk niet altijd even helder weergegeven. *Bovenal, zo laat dit rapport zien, behoeft de verslaglegging van de besluitvorming in het OM-journaal extra aandacht. Een goed OM-journaal kan een extra waarborg zijn op het bestaande afsprakenjournaal, omdat dan beter inzichtelijk wordt hoe de besluitvorming en gedachtevorming van een officier van justitie tot stand is gekomen. Dit kunnen terugkijken op de besluitvorming, door de officier zelf of door bijvoorbeeld de kwaliteitsofficier, is een extra mogelijkheid om de consistentie van de besluitvorming te toetsen.*

#### *Voorwaarde 5: Informeren stuurploeg over voortgang van TGO's*

Tijdens een TGO dienen de teamleider en de officier van justitie de stuurploeg te informeren over de voortgang van het onderzoek. Dit gebeurt via een projectplan en voortgangsrapportages en soms ook door mondelinge toelichting tijdens het stuurploegoverleg. In de praktijk wordt teamleiders en officieren echter niet altijd door de stuurploeg gevraagd om mondeling een toelichting te geven over het verloop van het rechercheonderzoek. Een nadeel van de afwezigheid van een teamleider is dat een divisiechef recherche op basis van het voortgangsverslag en eventuele aanvullende informatie van de teamleider naar de stuurploeg moet vertalen wat de stand van zaken is van een TGO. In een voortgangsrapportage kan echter niet de nuance worden aangebracht die een teamleider zelf wel kan aanbrengen tijdens een stuurploegoverleg. Als een teamleider wel aanwezig is in een stuurploegoverleg, kan er meer direct reflectie plaatsvinden over de voortgang van een TGO. Bij afwezigheid van een teamleider zal de reflectie over de voortgang veel meer van de divisiechef recherche afhangen. Onzeker is of de divisiechef deze rol op basis van voortgangsrapportages voldoende kan innemen. Hiervoor moet

een divisiechef op regelmatige basis door een teamleider worden geïnformeerd over het TGO, terwijl het in de praktijk de vraag is of de divisiechef van alles op de hoogte kan zijn. Gezien zijn verantwoordelijkheid over uiteenlopende zaken zal het moeilijk zijn voor een divisiechef om overal van op de hoogte te zijn. Ook zijn rol als 'luis in de pels' zoals PVOV dat voorzien heeft, zal gezien zijn brede verantwoordelijkheid moeilijk te vervullen zijn. Bovendien speelt de reflectie vanuit de stuurploeg zich volgens sommige teamleiders veelal op operationeel niveau af. Kritische vragen op strategisch en tactisch niveau over het TGO worden volgens deze teamleiders niet altijd gesteld. De vraag is ook of de stuurploeg vanuit een operationele blik zicht kan houden op de consistentie van de besluitvorming binnen TGO. *Een aandachtspunt voor de stuurploeg is om minder operationeel en meer strategisch en tactisch te sturen op een TGO. Bovendien is reflectie op een TGO vanuit de stuurploeg beter mogelijk wanneer de stuurploeg gevoed wordt vanuit de teamleiding (waaronder de officier) over het verloop van een TGO. Zeker in TGO's met een afbreukrisico voor politie of OM kan (in de politie-eenheden waar dit niet gebeurt) hieraan invulling worden gegeven door de teamleider en/of de officier uit te nodigen in het stuurploegoverleg. Vanwege het beperkte zicht op een TGO zal het echter voor de stuurploeg en de divisiechef in de praktijk moeilijk zijn om een gerichte rol in het voorkomen van tunnelvisie te spelen.*

#### *Voorwaarde 6: Melden van gevoelige zaken*

De stuurploeg zoals hiervoor besproken, is niet een gremium dat dusdanig zicht heeft op een TGO dat tunnelvisie kan worden voorkomen. Een stuurploeg kan, mits zij goed wordt geïnformeerd door de teamleiding, er wel aan bijdragen dat er gereflecteerd wordt op het verloop van een onderzoek. Ook het regionale zaaksoverleg binnen de arrondissementsparketten is niet direct een gremium dat tunnelvisie kan voorkomen. Tijdens het overleg, zo blijkt uit dit rapport, is er weinig tijd om inhoudelijk diepgaand op zaken in te gaan. Wel is het zaaksoverleg een gremium waarin kwetsbaarheden van een TGO kunnen worden besproken, die bijvoorbeeld te maken hebben met media-gevoeligheid, bestuurlijke en politieke gevoeligheden en maatschappelijke gevoeligheid. Met de externe druk die op een zaak kan komen te liggen, biedt het regionale zaaksoverleg volgens betrokkenen een rustmoment om te praten over hoe met bepaalde gevoeligheden kan worden omgegaan. Omdat externe druk op een TGO tot groepsdenken kan leiden, is het bespreekbaar maken van deze gevoeligheden wenselijk. Voor het bespreekbaar maken van gevoeligheden is het regionaal zaaksoverleg mede afhankelijk van de officier van justitie voor het signaleren en melden van deze gevoeligheden. Ook de rechercheofficier, de kwaliteitsofficier en de maatwerkteamleider hebben een belangrijke rol in het inbrengen van gevoeligheden in het zaaksoverleg. *Een aandachtspunt voor het melden van de gevoelige zaken is het gebruik van het zicht-op-zaken-systeem. Dit registratiesysteem voor gevoelige zaken wordt niet*

*graag door officieren gebruikt omdat het niet als gebruikersvriendelijk wordt ervaren. Het systeem is lange tijd impopulair geweest waardoor het even duurde voordat officieren het systeem gingen voeden. Alleen als het systeem afdoende wordt gevoed, kan vanuit het regionaal zaaksoverleg zicht worden gehouden op de zaken die binnen het arrondissementsparket spelen en kunnen eventuele gevoeligheden worden besproken.*

*Conclusie 10:* De zes voorwaarden op inhoudelijk niveau om tunnelvisie te voorkomen, laten zien dat de mate waarin aan deze voorwaarden kan worden voldaan afhankelijk is van de zorgvuldige omgang met forensische en tactische informatie, een gedegen scenarioanalyse, een transparante weergave van belastende en ontlastende informatie in het dossier, een goede verslaglegging van de besluitvorming, het informeren van de stuurploeg over de voortgang en het melden van gevoelige zaken voor het zicht-op-zaken-overleg.

## **11.6 Reflectie en tegenspraak**

De twaalf hiervoor genoemde voorwaarden kunnen uiteindelijk zorgdragen voor een bepaalde inhoudelijke en organisatorische balans waardoor de kans dat denkfouten en groepsdenken ontstaan of onopgemerkt blijven, wordt verkleind. Daar waar op inhoudelijke en organisatorische aspecten disbalans zou ontstaan (omdat bepaalde voorwaarden ontbreken) kunnen reflectie en tegenspraak een rol spelen bij het herstellen van deze disbalans. In het vervolg komt aan bod in welke mate reflectie en tegenspraak voorwaarden kunnen bieden voor het voorkomen van tunnelvisie.

### *Voorwaarde 1: Reflectie en tegenspraak bij de politie*

Na de invoering van PVOV, zo blijkt uit dit onderzoek, was het in de beginjaren voor teamleden niet altijd makkelijk om kritisch te zijn richting de teamleiding. De 'oude' teamleiders stonden nog niet altijd open voor kritische reflectie. Inmiddels zou er door de jaren heen meer ruimte zijn ontstaan voor reflectie op de werkvloer. Deze reflectie kan plaatsvinden tijdens briefings en brainstormsessies. Ook een evaluatie aan het einde van een TGO biedt mogelijkheden tot reflectie. In de praktijk blijkt dit laatste reflectie-instrument aan kracht te hebben ingeboet. In welke vorm reflectie op de werkvloer ook plaatsvindt, de ruimte die er voor teamleden is om zich uit te spreken zal afhankelijk zijn van hoe de teamleiding zich tijdens een TGO opstelt. Zo is de ruimte die teamleiding geeft aan de tactisch analist en de ambtelijk secretaris bepalend voor hoe beiden invulling kunnen geven aan de reflectie op scenario's en de consistentie van de besluitvorming. De openheid van de teamleiders voor argumenten van de tactisch analist en de ambtelijk secretaris bepaalt of er uiteindelijk ook iets met de reflectie wordt gedaan.

Er zijn teamleiders die duidelijk openstaan voor reflectie en dit ook uitdragen aan de teamleden. Anderen daarentegen zouden daar minder voor openstaan. In dit kader worden door sommigen twijfels geuit of de cultuur op de werkvloer inmiddels zodanig is ontwikkeld dat reflectie binnen het team altijd is geborgd en of daarmee voldoende voorwaarden aanwezig zijn om middels interne reflectie tunnelvisie te voorkomen.

De borging van een cultuur van reflectie wordt des te belangrijker tegen de achtergrond van de inzet van het instrument tegenspraak. Het instrument tegenspraak is volgens PVOV vooral bedoeld om op een gestructureerde wijze beslissingen te toetsen en heeft als doel om te voorkomen dat fouten, al dan niet veroorzaakt door groepsdenken, worden gemaakt of niet meer worden gecorrigeerd. In twee van de drie onderzochte politie-eenheden wordt op dit moment alleen in uitzonderlijke gevallen tegenspraak georganiseerd. Een eerste argument dat vaak wordt gebruikt om geen tegenspraak in te zetten is dat tegenspraak een te tijds- en capaciteitsintensief instrument zou zijn. Dit argument heeft veelal te maken met de eigen voorstelling dat tegenspraak vraagt dat de tegenspreker alle 'ins and outs' van een zaak moet weten om goed te kunnen tegenspreken en als het ware schaduwonderzoek zou moeten gaan doen. Als echter gekeken wordt naar de eenheid waar tegenspraak veelvuldig in TGO's wordt toegepast, richt de tegenspraak zich daar vooral op de gekozen onderzoeksrichtingen en de besluitvorming daaromtrent. Dit vraagt niet per definitie een zeer diepgaande kennis over het dossier, maar meer een inzicht in de besluitvorming op basis van een afsprakenjournaal. Verder zien teamleiders van deze politie-eenheid de meerwaarde van het instrument tegenspraak als het zich richt op de cultuur en het leiderschap binnen een team. Ook het aanspreken van de teamleider over de wijze waarop deze zijn interne reflectie heeft georganiseerd, of vanuit zijn leiderschapsrol omgaat met interne en externe druk, vraagt geen diepe dossierkennis.

Een ander argument dat tegen tegenspraak wordt gebruikt, is dat er inmiddels voldoende reflectie op de werkvloer aanwezig is zodat tegenspraak niet altijd nodig zou zijn. Dit argument kan echter gezien dit onderzoek in twijfel worden getrokken. Ook Salet en Terpstra (2012, p. 176) constateren dat er aanwijzingen zijn dat lang niet overal sprake is van 'een cultuurverandering waardoor nu voldoende reflectie en kritisch vermogen zouden bestaan binnen de onderzoeksteams.' Daarmee kan ook de vraag worden gesteld of de cultuur al rijp is om het PVOV-principe 'tegenspraak, tenzij' te vervangen door 'geen tegenspraak, tenzij', zoals dat in één van de onderzochte politie-eenheden het geval is. Omdat interne reflectie niet bij voorbaat altijd afdoende aanwezig is, is het wenselijk om tegenspraak bij TGO's een zeker verplichtend karakter te geven. Dit ook omdat het bij TGO's om zaken gaat waarbij sprake is van een maatschappelijk probleem en met een bepaald afbreukrisico. Desondanks krijgt het meer vrijblijvende principe steeds meer voet aan de grond (zie ook Kruijer, 2015, p. 22). Gezien echter de in dit onderzoek geuite twijfels over de borging van de interne reflectie en het gebrek aan



openheid van sommige teamleiders daarvoor, is het de vraag of het vrijblijvend invullen van tegenspraak wel voldoende voorwaarden biedt om tunnelvisie te voorkomen. Bovendien is het de vraag of interne reflectie in de huidige vorm afdoende waarborg kan bieden tegen het ontstaan van tunnelvisie. Teamleden staan immers zelf dicht op het onderzoek, en lopen juist daarvoor het risico zelf tunnelvisie te ontwikkelen of meegezogen te worden in het groepsdenken (Salet en Terpstra, 2012, p. 177).

Voor TGO's is een aandachtspunt hoe tegenspraak als instrument in de toekomst binnen het rechercheonderzoek moet worden ingevuld, zeker nu tegenspraak als instrument steeds vrijblijvender wordt ingevuld en de interne reflectie niet altijd afdoende aanwezig is. Eerder onderzoek naar tegenspraak van Salet en Terpstra (2012) laat zien dat tegenspraak, afhankelijk van de manier waarop het instrument wordt ingezet, een bijdrage kan leveren aan het doorbreken van tunnelvisie. Daarvoor is volgens Salet en Terpstra wel een verdere ontwikkeling van het instrument tegenspraak nodig, waarbij nader dient te worden gekeken naar onder meer de rol die de tegenspreker in een onderzoek inneemt en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de tegenspraak. Tegenspraak kan, mits het goed wordt ingevuld, een ultimatum remedium zijn om tunnelvisie te voorkomen. Omdat interne reflectie vanuit het TGO zelf plaatsvindt, is het de vraag of het voldoende bestand is tegen groepsdenken.

*Conclusie 11:* Omdat het instrument tegenspraak een ultimatum remedium kan vormen tegen het ontstaan van tunnelvisie en reflectie niet altijd afdoende aanwezig is, is het wenselijk om dit instrument opnieuw tegen het licht te houden. Tegenspraak vergt geen 'schaduwonderzoek', maar kan bovenal een rol spelen bij het kritisch kijken naar de gekozen onderzoeksrichtingen en de invulling van het leiderschap en de cultuur binnen een TGO.

*Voorwaarde 2: Reflectie en tegenspraak bij het OM*

Met de invoering van de maatregelen uit PP hebben de arrondissementsparketten een instrument kregen om de reflectie een meer formeel karakter te geven. De reflectiekamer wordt binnen de parketten als een geschikt instrument gezien om bij moeilijke beslissingen de zaak samen met anderen nog eens goed van alle kanten te bekijken. De reflectiekamer heeft eraan bijgedragen dat een officier er niet alleen voor staat bij het nemen van moeilijke beslissingen, maar deze kan voorleggen aan anderen die geen directe betrokkenheid hebben bij de zaak. Ook blijkt onder invloed van PVOV en PP de interne cultuur op de werkvloer te zijn veranderd. Er wordt nu meer dan in het verleden van een officier van justitie verwacht dat hij of zij open is voor zijn eigen twijfels en dilemma's. Een belangrijke rol in het bevorderen van de open cultuur binnen de arrondissementsparketten heeft de kwaliteitsofficier. De kwaliteitsofficier is voor de officieren benaderbaar voor allerlei vraagstuk-

ken. Hoewel er een meer open cultuur blijkt te zijn ontstaan, is de cultuur waarin alles wordt gedeeld niet bij iedere officier aanwezig. Niet iedere officier weet de weg te vinden naar de reflectiekamer. Er zou voor sommigen nog een drempel zijn om elkaar positief kritisch te bejegenen. Het is in de praktijk aan de kwaliteitsofficier om de desbetreffende officieren ertoe te bewegen om openheid te betrachten over de eigen dilemma's en knelpunten. Het blijvend bevorderen van een cultuur van reflectie is noodzakelijk tegen de achtergrond van de inzet van tegenspraak in de arrondissementsparketten. In dit onderzoek is gebleken dat de drie onderzochte arrondissementsparketten niet of nauwelijks gebruikmaken van het instrument tegenspraak. Tegenspraak wordt in deze parketten als een moeilijk of ongelukkig instrument gezien. Het is volgens officieren een intensief instrument, waarbij de tegenspreker goed op de hoogte moet zijn van het dossier. Bovendien is het een instrument dat bovenal op papier is bedacht, waarbij onvoldoende rekening is gehouden met de praktijk. Tegenspraak blijkt moeilijk te organiseren omdat officieren hun eigen agenda hebben en moeilijk vrij kunnen worden gemaakt voor tegenspraak. Alleen in heel uitzonderlijke gevallen, als nut en noodzaak ervan worden ingezien, kan het nog worden gebruikt. In de praktijk wordt soms naar andere vormen van tegenspraak gezocht, waarbij bijvoorbeeld de kwaliteitsofficier ter begeleiding van een zaak dicht tegen de officier aan wordt geplaatst. Ook zou de reflectiekamer als doeltreffender worden ervaren omdat het minder bedreigend is voor de officier, en de officier vooral kan helpen.

Een aandachtspunt binnen de arrondissementsparketten is hoe met het instrument tegenspraak in de toekomst dient te worden omgegaan. Met de komst van de reflectiekamer heeft een ander instrument zijn intrede gedaan, waarmee reflectie een formelere invulling heeft gekregen en meer geïnstitutionaliseerd is geraakt. Omdat dit instrument nog niet door iedere officier van justitie wordt gebruikt, is het de vraag of 'een vorm van tegenspraak' toch niet wenselijk zou zijn. Een centrale rol hierbij kan de kwaliteitsofficier spelen, enerzijds omdat de kwaliteitsofficier een klankbord is voor de officier van justitie en vanuit zijn of haar huidige rol de officier inhoudelijk kan tegenspreken, anderzijds omdat de kwaliteitsofficier vanuit zijn coachende rol ook kan bevorderen dat een officier gebruikmaakt van de reflectiekamer indien bepaalde dilemma's zich aandienen. Het zou in dit kader wenselijk zijn om de rol van de kwaliteitsofficier te behouden en te versterken.

*Conclusie 12:* Met de reflectiekamer hebben de arrondissementsparketten de reflectie geformaliseerd. Omdat nog niet door elke officier van dit instrument wordt gebruikgemaakt, is het van belang de kwaliteitsofficier een rol te geven in 'het tegenspreken' van de officier.

### 11.7 Toekomstige uitdagingen politie en OM

In het voorgaande is aan de hand van veertien voorwaarden geschetst in hoeverre binnen TGO's waarborgen aanwezig zijn om tunnelvisie te voorkomen. Hieruit werd duidelijk dat de mate waarin bepaalde waarborgen aanwezig zijn, afhankelijk is van enerzijds de positionering en invulling van verschillende rollen en anderzijds de omgang met informatie en de besluitvorming binnen een TGO. In de praktijk zijn er verschillen waarneembaar in de wijze waarop in TGO's vorm wordt gegeven aan de genoemde waarborgen, en dus ook in de mate waarin er afdoende voorwaarden zijn om tunnelvisie tegen te gaan. De genoemde aandachtspunten geven aan waar uitdagingen liggen om afdoende voorwaarden te creëren om tunnelvisie te voorkomen. Deze uitdagingen liggen er niet alleen voor de politieorganisatie en het OM, maar juist ook voor directe betrokkenen bij TGO's, zoals de teamleider, officier van justitie, VKL-coördinatoren, ambtelijk secretaris, tactisch analist en dossiermaker. Uiteindelijk vergen de maatregelen uit PVOV en PP permanent onderhoud om ook in de toekomst voor TGO's voorwaarden te kunnen scheppen tegen het ontstaan van tunnelvisie.

Dat onderhoud nodig blijft, blijkt ook uit de constatering in dit onderzoek dat het gedachtegoed van PVOV aan een kentering onderhevig is. Enkele TGO-teamleiders in dit onderzoek signaleren dat de aandacht en focus voor TGO's dreigt te verslappen. Dit zou te maken hebben met de gedachte dat TGO's te veel capaciteit kosten en dat de TGO-structuur overgeorganiseerd is. Uit eerder onderzoek van Van der Torre et al. (2013, p. 131) blijkt ook dat er binnen de recherche als geheel een breed gedragen beeld bestaat dat 'een onevenredig groot deel van de politiecapaciteit die beschikbaar is voor de opsporing, wordt ingezet voor TGO-onderzoeken'. Het gevolg van deze onevenredige inzet is dat 'het de recherche zelden lukt om een grootschalig onderzoek op te starten naar criminele groeperingen die zich beroepshalve toeleggen op aangifteloze delicten, zoals hennepsteelt en xtc-productie'. Het zijn deze bevindingen uit het onderzoek van Van der Torre et al. die een rol spelen bij de recente ontwikkelingen om het TGO-raamwerk verder te moderniseren, te vereenvoudigen en uit te dunnen (Kruijer, 2015, p. 20). Hoe deze ontwikkelingen er precies uit gaan zien, is vooralsnog niet duidelijk. Wel is duidelijk dat TGO's in de toekomst meer moeten gaan concurreren met andere rechercheonderzoeken (Kruijer, 2015, p. 23). In de praktijk blijkt bovendien 'dat sommige TGO's [...] meerdere onderzoeken tegelijk verrichten of dat er minder dan de verplichte 25 rechercheurs aan deelnemen' (Kruijer, 2015, p. 21). De vraag is wat deze concurrentie met andere rechercheonderzoeken uiteindelijk zal betekenen voor hoe er invulling wordt gegeven aan de TGO-structuur en alle waarborgen die daaraan verbonden zijn.

*Conclusie 13:* Tegen de achtergrond van een kentering van het gedachtegoed van PVOV is het nodig de verworvenheden van PVOV ten aanzien van de kwaliteitsverbetering, professionalisering en cultuurverandering binnen TGO's te koesteren en te behouden. Met de toenemende concurrentie van andere opsporingsonderzoeken kan een situatie gaan ontstaan waarin de verworvenheden van PVOV binnen TGO's onder druk komen te staan.

Wel kan alvast op basis van dit rapport worden vastgesteld dat er met betrekking tot rechercheonderzoeken een aantal uitdagingen zijn ten aanzien van het behoud van een bepaalde kwaliteit en waarborgen die te maken hebben met de interne bedrijfsvoering bij de politie. *Een eerste uitdaging* is om de aanlevering van personeel voor TGO's zodanig te organiseren, dat daarbij de bedrijfsvoering van de staande rechercheorganisatie niet te veel wordt verstoord. De moeilijkheid bij het opstarten van een TGO is dat op een onvoorspelbaar moment personeel voor TGO's vrijgemaakt moet worden dat op datzelfde moment in ander rechercheonderzoek werkzaam is. Als gevolg daarvan vindt er bij de opstart van elk TGO een verstoring plaats in de bedrijfsvoering van de recherche. Daarbij komt dat de aanlevering van VKU-personeel vanuit de districten in de praktijk moeizaam verloopt. Het blijkt dat in de aanloopfase van een TGO teamleiders geen zekerheid hebben over de aanlevering van VKU-personeel vanuit de districten en of dat personeel voldoet aan de functie- en opleidingseisen. Doordat de districten verantwoordelijk zijn voor het aanleveren van VKU-personeel, waaronder verhoorders en dossiermakers, ontstaat volgens sommigen een 'kwaliteitsprobleem' binnen TGO's. In het licht van de reorganisatie heeft het wellicht enige tijd nodig voordat de personele aanlevering in rustiger vaarwater terechtkomt. Wel zal de opstart van een TGO onvermijdelijk een verstoring van de bedrijfsvoering blijven opleveren als personeel uit andere rechercheonderzoeken moet worden gehaald. Om meer rust ten aanzien van de bedrijfsvoering te krijgen en ook om onzekerheid over het beschikbare VKU-personeel in TGO's te voorkomen, biedt de vorming van een vaste pool van mensen mogelijk een oplossing. Uit deze vaste pool kan een TGO worden geformeerd, zonder daarbij aanspraak te maken op personeel uit de districten. In de oude politie-regio's werd voor de reorganisatie soms al met vaste teams gewerkt (zie paragraaf 6.2.4). Voordeel van deze vaste teams was dat zij ten aanzien van personeel niet afhankelijk waren van de aanlevering uit andere rechercheonderdelen. Bovendien konden deze teams een eigen visie ontwikkelen over de wijze waarop een team moet functioneren en met elkaar moet omgaan vanuit het gedachtegoed van PVOV. Nadeel van deze vaste teams zou echter kunnen zijn dat rechercheurs te veel op elkaar ingespeeld raken en daardoor niet meer kritisch naar elkaar durven te zijn. Hoewel in dit onderzoek hiervoor op basis van de interviews met leden van deze voormalige vaste teams geen aan-

wijzingen zijn gevonden, is het bij de vorming van een vaste pool van belang dat een cultuur aanwezig is waarin men zich kritisch naar elkaar kan uiten.

*Een tweede uitdaging* is het vinden van een middenweg tussen enerzijds de vaste TGO-structuur en anderzijds het inbouwen van een bepaalde flexibiliteit in rechercheonderzoek. De vaste TGO-structuur biedt enerzijds bepaalde waarborgen om tunnelvisie te voorkomen, mits functies en rollen volgens de gestelde voorwaarden worden ingevuld. De TGO-structuur geeft daarbij helderheid over wie welke rol heeft binnen een rechercheonderzoek. Anderzijds zorgt echter de TGO-structuur ervoor dat de flexibiliteit afneemt. Voldoet een zaak aan de TGO-criteria, dan wordt een TGO-team volgens de structuur opgebouwd. Voldoet een zaak net niet aan de criteria, dan valt de zaak erbuiten en vervallen daarmee ook de waarborgen van een TGO-structuur. Voor de net-niet-TGO-zaken zou aan tussenvarianten gedacht kunnen worden waarbij niet de gehele TGO-structuur wordt opgebouwd, maar wel een beperktere structuur met daaraan verbonden waarborgen. Tegelijkertijd kan ook voor TGO-zaken gekeken worden of daar afhankelijk van de aard van de zaak meer maatwerk kan worden geboden. De vraag is of voor elke zaak die voldoet aan het TGO-criterium direct een hele TGO-structuur opgetuigd dient te worden. Zeker bij een groot aanbod van TGO-waardige zaken binnen een politie-eenheid, kunnen TGO's een enorme belasting betekenen voor de recherche. Door per zaak te kijken welke functies en rollen nodig zijn om tot een adequate afronding te komen, met inachtneming van bepaalde waarborgen ten aanzien van de reflectie op de consistentie van de interne besluitvorming en de gekozen onderzoeksrichtingen, kan meer flexibiliteit worden geboden. Daarbij kan een team flexibel worden ingericht uit een vaste pool van mensen die invulling kunnen geven aan de rollen die vanuit PVOV bepaalde waarborgen bieden tegen het ontstaan van tunnelvisie. In tijden van weinig TGO's of net-niet-TGO's kunnen mensen uit deze vaste pool tijdelijk ook voor andere opsporingstaken worden ingezet.

*Een derde uitdaging* in het verlengde van het voorgaande is het behoud van PVOV-waarborgen en het doorsijpelen van deze waarborgen naar andere niveaus binnen de opsporing. Oorspronkelijk was de opzet van PVOV dat de maatregelen zouden doorsijpelen naar andere niveaus binnen de opsporing. Ook andere zaken zouden dezelfde kwaliteitsnorm verdienen als TGO's (College van procureurs-generaal, 2010, p. 9). In de praktijk blijken de maatregelen echter nauwelijks naar andere niveaus binnen de opsporing door te sijpelen (zie paragraaf 10.4). Dit terwijl de TGO-structuur en de bijbehorende maatregelen wel bepaalde waarborgen kunnen bieden tegen tunnelvisie. De risico's op tunnelvisie liggen volgens enkele geïnterviewden tegenwoordig vooral bij zaken die net geen TGO worden. Daarmee is het verstandig om ook buiten TGO's bepaalde waarborgen te creëren om tunnelvisie te voorkomen.

Elementen uit het TGO-raamwerk, zoals de scenarioanalyse, kunnen ook toegepast worden op andere niveaus binnen de opsporing. Door het formeren van een vaste pool van mensen, die ook buiten TGO's inzetbaar is op zaken met een afbreukrisico, is het mogelijk om ook buiten TGO's waarborgen te bieden om tunnelvisie te voorkomen.

*Conclusie 14:* Het formeren van een vaste pool van mensen, die flexibel inzetbaar is voor TGO-zaken en net-niet-TGO-zaken, zorgt er enerzijds voor dat de bedrijfsvoering op districtsniveau niet verstoord wordt. Anderzijds kan vanuit deze vaste pool flexibel personeel worden ingezet voor zowel TGO's als ook voor net-niet-TGO's, waarmee ook voor net-niet-TGO's waarborgen aanwezig zijn tegen tunnelvisie.

Naast de uitdagingen die er zijn voor de politie, is er ook een aantal uitdagingen voor het OM. Centraal daarbij staat vooral de (invulling van de) rol van de officier van justitie. De officier van justitie heeft het gezag over het opsporingsonderzoek. Zeker bij rechercheonderzoeken naar zware misdrijven, zoals TGO's, geeft de officier direct leiding aan het onderzoek. De inzet van bijzondere opsporingsbevoegdheden kan daarbij niet plaatsvinden zonder bevel van de officier. Dit vraagt van de officier betrokkenheid bij het rechercheonderzoek. Tegelijkertijd moet de officier een bepaalde afstand houden, om niet te worden meegezogen in het gedachtegoed van een researcheteam. Uiteindelijk is de officier verantwoordelijk voor een TGO-zaak en daarmee voor een complex opsporingsproces waarin verschillende actoren samen de richting van een opsporingsonderzoek bepalen. Juist omdat er voor de officier van justitie zo'n belangrijke rol binnen TGO's is weggelegd, liggen op dit terrein voor het OM enkele uitdagingen voor de toekomst.

*Een eerste uitdaging* ligt er als het gaat om de magistratelijke rol van de officier van justitie. In PVOV wordt de magistratelijke rol van de officier meerdere keren benadrukt. Toch blijft de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het begrip 'magistratelijk' oppervlakkig. Lindeman (2012, p. 225) ziet het als een gemiste kans dat er in PVOV niet voor gekozen is om nadrukkelijk stil te staan bij 'wat die magistratelijke houding van een officier van justitie nu werkelijk vermag'. Volgens hem zijn sommige passages in PVOV op dit punt erg wollig en deels nietszeggend: 'In het opsporingsonderzoek zal de officier van justitie zijn beslissingen steeds moeten nemen tegen de achtergrond van recht en rechtmatigheid (de artikelen 348-350 Sv). Hij vormt het juridische geweten van het opsporingsteam' (Politie et al., 2005, p. 14). Daarnaast blijft in het verlengde hiervan ook onduidelijk hoe de officier invulling moet geven aan zijn 'betrokken afstand' binnen het opsporingsonderzoek. Uit dit rapport blijkt dat officieren van justitie het soms moeilijk vinden om een goede invulling te geven aan de 'betrokken afstand' zoals dat door PVOV wordt

verwoord (zie paragraaf 8.1.2). Het enige wat PVOV hierover aangeeft, is dat het bij 'betrokken distantie' gaat om 'twee ogenschijnlijk tegenstrijdige eisen aan het functioneren van de officier van justitie' en dat het helder scheiden van de taken en verantwoordelijkheden meer gelegenheid biedt voor de officier om zijn magistratelijke rol te vervullen (Politie et al., 2005, p. 5). Naast dat op basis van PVOV inhoudelijk nauwelijks duidelijkheid bestaat over hoe er invulling moet worden gegeven aan de 'betrokken distantie' en de magistratelijke rol van de officier, is volgens Lindeman het gevaar aanwezig dat met de maatregelen uit PP 'de magistratelijkheid in het luchtledige komt te hangen' (2012, p. 234-235). Volgens hem heeft het OM ervoor gekozen om de magistratelijke rol van de officier van justitie onder invloed van allerlei maatregelen tot 'een controleerbaar en beïnvloedbaar fenomeen' te maken. Door in sommige gevallen een zaak aan een breder gremium, zoals het zicht-op-zaken-overleg<sup>55</sup> of de reflectiekamer voor te leggen, neemt de individuele verantwoordelijkheid van de officier af en de collectieve verantwoordelijkheid van het instituut OM toe. Als gevolg hiervan heeft die verantwoordelijkheid volgens Lindeman geen duidelijk gezicht meer (2012, p. 234).

*Een tweede uitdaging* is dat het OM ook met de inzet van instrumenten als de reflectiekamer en het zicht-op-zaken-overleg afhankelijk blijft van de officier van justitie. Volgens Lindeman is een blijvend gevaar voor het OM 'de individualistische officier, die zich onttrekt aan de vinger aan de pols van het parket' (2012, p. 234). Het is de vraag of vanuit het zicht-op-zaken-overleg altijd voldoende zicht kan worden gehouden op het verloop van zaken. Daarvoor blijft dit gremium afhankelijk van de bereidwilligheid van de officier om het zicht-op-zaken-systeem goed te voeden. Het voeden van dit systeem, zo bleek uit interviews, wordt door officieren van justitie als lastig ervaren (zie paragraaf 8.3.1). Verder liet dit rapport zien dat het voor een deel ook afhankelijk blijft van het initiatief van officieren van justitie om bepaalde kwesties aan de reflectiekamer voor te leggen (zie paragraaf 9.2.1). Naast dat de input voor dergelijke gremia voor een deel afhankelijk blijft van de officier van justitie, is het ook de vraag wat er uiteindelijk met de output van deze gremia gebeurt en wie daarvoor verantwoordelijk is. Lindeman vraagt zich af wat de status van het zicht-op-zaken-overleg en de reflectiekamer op dit punt is (2012, p. 230-232). 'Wat moet een zaakofficier met het oordeel van het zicht-op-zaken-overleg over zijn onderzoek? Als een lid van het overleg [...] te kennen geeft dat hij graag zou zien dat een bepaalde actie zou worden ondernomen in een onderzoek, in hoeverre kan een zaakofficier dan nog zijn eigen plan trekken?' En als de zaakofficier het advies van de reflectiekamer naast zich neerlegt 'wordt er, na de reflectie, [dan] nog aan terugkoppeling gedaan over de wijze waarop gevolg is gegeven aan de aanbevelingen?' Uiteindelijk blijft het met de maatregelen uit PP open wie eindverantwoordelijk is voor

55 In PP wordt de term regionaal zaaksoverleg gebruikt. Binnen de parketten wordt ook wel de term zicht-op-zaken-overleg of gevoeligezakenoverleg gebruikt.

wat er met de uitkomsten uit het zicht-op-zaken-overleg en de reflectiekamer gebeurt.

*Een derde uitdaging* is hoe een officier in een ingewikkeld werkveld invulling kan blijven geven aan zijn verantwoordelijkheid over het opsporingsonderzoek. In dit werkveld blijft de ondersteuning van de werkzaamheden van de officier van justitie van belang, juist ook om fouten in het opsporings- en vervolgingsproces te voorkomen (zie paragraaf 10.4). Officieren van justitie geven in dit kader aan dat parketsecretarissen een belangrijke rol vervullen in de juridische ondersteuning. Ook een tweede officier op een complexe zaak kan extra ruggensteun bieden tijdens het verloop van een TGO. Daarbij vragen officieren van justitie zich af of in de toekomst dergelijke ondersteuning afdoende aanwezig zal zijn. Ditzelfde geldt ook voor de ondersteuning van de kwaliteitsofficier. De kwaliteitsofficier heeft bovenal een belangrijke coachende rol richting de officier, maar kan ook bepaalde kwesties of dilemma's signaleren die vervolgens aan de reflectiekamer of het zicht-op-zaken-overleg kunnen worden voorgelegd. Aangezien, zoals hiervoor is geconstateerd, een individualistische officier zich kan onttrekken aan dergelijke gremia, blijft het van belang gebruik te maken van de signalerende functie van de kwaliteitsofficier. Onduidelijk is of in de toekomst deze signalerende en coachende functie binnen de parketten in dezelfde mate aanwezig zal zijn. Van belang is uiteindelijk dat de officier niet alleen voor een zaak komt te staan, zeker niet omdat hij als vertegenwoordiger van het OM direct verantwoordelijk is voor de uitkomst van een opsporingsonderzoek.

*Conclusie 15:* De officier van justitie is binnen een TGO verantwoordelijk voor een complex opsporingsproces. Het is een uitdaging voor het OM om de magistratelijke rol van de officier een duidelijker gezicht te geven en meer inzicht te verschaffen in wie er verantwoordelijk is voor de uitkomsten van de reflectiekamer en het zicht-op-zaken-overleg. Daarnaast heeft de officier baat bij de blijvende ondersteuning door de parketsecretaris en de kwaliteitsofficier.

## 11.8 Slot

PVOV en PP hebben de afgelopen tien jaar bijgedragen aan een kwaliteitsverbetering en professionalisering binnen het opsporingsproces, een cultuurverandering in het denken over het opsporingsproces en het bespreekbaar maken van dilemma's daarbinnen en een bewustwording over het ontstaan van tunnelvisie. Tegelijkertijd staan politie en OM op dit moment voor nieuwe uitdagingen. Bij de politie is er een hernieuwde discussie ontstaan over het TGO-raamwerk, waarbij ontwikkelingen erop wijzen dat er een einde komt aan enkele fixaties in het denken over TGO's. TGO's lijken meer



en meer te moeten gaan concurreren met andere onderzoeken. Daarbij is het de vraag hoe de verworvenheden uit PVOV kunnen worden behouden. Een duidelijke uitdaging voor de politie ligt op dit punt bij de interne bedrijfsvoering. Bovendien ligt er een uitdaging om de kwaliteitswaarborgen die voor TGO's zijn ontwikkeld ook te laten doorsijpelen naar andere onderdelen van de opsporing. Bij het OM ligt de uitdaging in het in positie houden van de officier van justitie, waarbij de magistratelijke rol en de verantwoordelijkheden strakker kunnen worden omlijnd. Daarnaast ligt er een uitdaging in het ondersteunen van de werkzaamheden van de officier van justitie gezien ook de complexe opsporingsprocessen waarbinnen deze werkzaamheden moeten plaatsvinden.



# Summary

## Prevention of tunnel vision in criminal cases

### Background and main research question

In 2005, the Posthumus Commission (named after its chairman) released its evaluation report, prompted by the Schiedam Park Murder affair. The report revealed many vulnerabilities in the criminal investigation process, particularly the role of the police and the public prosecution service. Shortly after the evaluation report was released (September 2005), the Programme to Strengthen the Investigation and Prosecution (PVOV) was established. This programme is based on the recommendations of the Posthumus Commission and contains many measures to improve the quality and professional standards of the police and the prosecution in major criminal cases. A smaller number of measures are aimed more specifically at countering tunnel vision in the investigation process. These include, for example, measures that address the description of investigation scenarios in a criminal case, the monitoring of decisions made by the team leadership, and arranging critical reviews and internal reflection during the investigation process. These measures are mainly aimed at complex criminal cases for which a special investigation team (TGO) is formed. Investigations by a TGO focus on cases such as homicide, serious sexual crime and other violent crime which have stirred up significant public concern. Following the introduction of PVOV measures, new measures to improve the quality and professional standards of the public prosecution service were taken in November 2010 with the introduction of the programme to Permanently Professionalize the Prosecution (PP). The PP measures can be seen as a follow up on the PVOV measures already taken by the public prosecution service. Part of the measures are aimed at monitoring on-going investigations by actively identifying vulnerabilities and possible failures in criminal cases that might harm the role of the public prosecution service. Furthermore, PP focusses on evaluation and critical reflection of cases during the investigation and prosecutory process.

Under the auspices of the PP and PVOV measures, much has been done in the past ten years, not only to improve the quality and professional standards of the investigation process, but also to prevent tunnel vision within investigation teams or by the prosecutor. Now, ten years after the implementation of PVOV and five years after the implementation of PP, the question is how these measures have contributed to preventing tunnel vision in the investigation process.

The main research question addressed by this study is: *In which way have the PVOV and PP measures affected the criminal investigation process in TGOs, and to what extent do they create conditions to prevent tunnel vision in TGOs?*

The study did not examine how often tunnel vision occurs within TGOs or whether the measures have actually contributed to reducing its occurrence. First, there are no baseline measurements (and no controlled setting could be created) with which to compare. Second, wrongful convictions resulting from tunnel vision can only be confirmed in cases where an innocent person was imprisoned, preferably by the irrevocable conviction of another person for the same crime. This study therefore concentrates mainly on the implementation of the PVOV and PP measures that aim to prevent tunnel vision and the extent to which they create conditions to prevent tunnel vision.

### **Research method**

The first phase of the study examined how tunnel vision is understood and defined in the scientific literature. Furthermore, through an extensive literature study, the main factors underlying tunnel vision were identified. The literature study also focused on barriers that according to scientific theory can protect against tunnel vision in the first place. The second phase concentrated on the different measures that were introduced by the PVOV and PP programmes. By analysing the two policy programmes, it was determined how measures relate to barriers found in literature to protect against tunnel vision. Subsequently, attention was given to the implementation of these measures. By interviewing police officers and public prosecutors in three (of the ten) Dutch police units and three (of the ten) public prosecution offices, information was gathered on whether the measures were implemented according to the PVOV and PP programmes. These interviews were part of a much more extensive research into how these measures influenced the investigation process, which was conducted in the third phase of the study. This third phase consisted of a field study in three police units and three public prosecution offices. In each of the police units, the research started by analysing a case file of a completed TGO investigation. Additionally, interviews were held with team members and the public prosecutor involved in the TGO. Meanwhile, observations were made in newly-formed TGO investigations. These observations focused mainly on attending briefings, brainstorm sessions and other meetings. Moreover, it was possible to look into several documents, and also additional interviews were held with the team members and the public prosecutors. All in all, 64 interviews were conducted for this study.

### **Causes of tunnel vision**

Each investigation process begins by seeking a focus based on fast and frugal heuristics, which help the investigators to make decisions in a complex case.

The distinction between seeking a certain focus and developing tunnel vision is very subtle. Under certain circumstances, the chosen focus can become murky and a one-sided focus can lead up to tunnel vision in the investigation process. Nonetheless, an erroneous focus does not need to result in tunnel vision, as the investigation team can reverse previous decisions. Because the investigation process and the attempt to find a focus is very dynamic, the transition from finding focus to the emergence of tunnel vision is very difficult to determine.

Based on the scientific literature, this study shows how different biases and groupthink can cause tunnel vision. *Biases* can result, first of all, from using certain information as a reference point at the start of an investigation. These reference points, or anchors, can push the investigation in the wrong direction when these anchors are based on unfounded information. Biases can moreover occur during the investigation when information is held too rigidly within a certain frame. Because of this framing, the search for information by investigators is more likely to evolve in a one-sided manner. Biases can also result from concentrating too much on evidence that confirms an existing belief (confirmation bias). Furthermore, a tendency to cling to existing beliefs, even though evidence has emerged that undermines this belief, can cause tunnel vision (belief perseverance). Biases may also occur when, on the basis of a certain belief, a picture is formed of the desired outcome. This may generate a risk when the final case file is retroactively adapted to correspond with the desired outcome (hindsight bias).

*Groupthink* can occur when there is a strong degree of cohesion in an investigation team. In this situation, there is a risk that members of the group adapt their independent critical reasoning to the opinion of the group. Because of this cohesion, team members can be prone to over-estimations (the feeling that nothing can go wrong), closed-mindedness (collectively constructing arguments to counter negative feedback on the group's decisions), and pressures toward uniformity (doubts are not expressed to preserve group harmony). Since the group's unity is paramount, team members may be inclined to avoid possible contradictions in the investigation. They can do so by neglecting to pursue alternative scenarios. Once a certain scenario has taken hold, previously rejected alternatives may no longer be reconsidered and team members could become reluctant to collect supplementary information. To avoid contradictions, team members might also be tempted to distort information according to their preferred scenario.

## Measures against tunnel vision

To see whether PVOV and PP can create conditions to prevent tunnel vision, both programmes were analysed to see if the measures correspond with the barriers that – according to the theory – can protect against biases and groupthink. After analysing the two programmes, the following measures appeared to correspond with the barriers against biases identified in scientific literature.

- 1 According to PVOV, decisions and lines of reasoning in an investigation process need to be written down in a police journal and a prosecution journal.
- 2 According to PVOV, the consistency of the decisions made in an investigation need to be verified by an investigation specialist.
- 3 According to PVOV, different alternative scenarios need to be formulated. These scenarios are drawn up by the tactical analyst.
- 4 According to PVOV, the role of the tactical analyst is essentially to thoroughly test the scenarios and the evidence for the formulated scenarios.
- 5 According to PVOV, internal reflection must take place within the TGO investigation team. According to PP, the prosecutor can submit certain doubts and problems within the investigation process to the reflection chamber.
- 6 According to PVOV, both exonerating and incriminating evidence should be added in the investigation file. PVOV, moreover, demands that the original source of information needs to be recorded in an investigation file.

Besides the measures that correspond with the barriers against biases, there are also measures that are in line with the barriers that are found in scientific literature against groupthink. After analysing the two programmes, the following measures appeared to correspond with the barriers against groupthink.

- 1 According to PVOV, team leaders of a TGO must encourage a continuous form of critical reflection within the team during briefings, brainstorm sessions and evaluations.
- 2 According to PVOV, team leaders must, moreover, take a critical and objective stance on the strategy and tactics used in an on-going investigation. Prosecutors must remain well-informed about the on-going investigation, but still keep enough distance from the investigation team.
- 3 According to PP, prosecutors can discuss their own findings and doubts with the 'Bureau Recherche'. This body within the public prosecution office is staffed by the leading prosecutor for criminal investigations, and several prosecutors specialised in quality standards, criminal intelligence, information and forensics. The 'Recherche Bureau' monitors on-going cases and the work done by prosecutors.

- 4 According to PP, prosecutors can submit certain doubts and problems in a case to a reflection chamber. People not directly involved in the case are invited to the reflection chamber to reflect on important issues and problems.
- 5 According to PVOV, a critical review needs to be organised in TGOs on the basis of certain criteria. Contrarians need to be appointed to be critical towards the team leader and the prosecutor.
- 6 According to PP, the public prosecution office has to work with a case-monitoring system. Criminal cases that can harm the reputation of the public prosecution office need to be reported in this system by the prosecutor. Sensitive matters that are reported in the system are then discussed within a case-monitoring meeting.

### **Implementation of PVOV and PP**

To create conditions to prevent tunnel vision, it is important to first establish whether the organisational frameworks of the PVOV and PP programmes have been implemented as intended by the programmes. According to PVOV, a TGO-framework must be implemented. This framework consists of different positions and investigation roles that are essential to the investigation process. According to PP, the public prosecution office needs to implement a 'Bureau Recherche'. This body needs to have an overview over all the cases and the work done by prosecutors.

#### *Implementation within the police*

The three police units (consisting of seven former police regions before the restructuring of the Dutch police in 2013) that were part of this study had to make major efforts to implement the TGO-framework. This study shows that five out of seven former police regions implemented the framework rather expeditiously after 2006. In two former police regions, where the framework was implemented more arduously, investigation personnel appeared to cling to former working methods, or they simply accepted the fact that their police region did not implement the framework the way PVOV had intended. Partly under influence of the recent restructuring of the Dutch police, the implementation of the TGO-framework was given a new impetus. Certain positions and roles within the framework have been implemented more according to the programme, such as the position of the investigation specialist and the tactical analyst. Additionally, some changes have occurred in supplying personnel in the start-up phase of a TGO. After the restructuring of the Dutch police, the team members for TGOs have to be delivered by the local police districts. In this new situation, the supply of personnel is perceived to be vulnerable. There is uncertainty among the TGO team leaders about the quality of the personnel supplied by the districts, including the supply of specialised

interrogators and case file officers. This uncertainty has to be seen in a setting where the former Dutch police regions were required to work together within the new police units in a relatively short timespan. The changes brought about by the restructuring of the Dutch police still need to crystallise further.

#### *Implementation within the public prosecution office*

Compared to the changes the TGO-framework has brought to the police in the past ten years, the 'Bureau Recherche' within the public prosecution office has a much shorter history. Since 2010, shifts have occurred between either a more 'virtual' or more 'physical' 'Bureau Recherche' within the public prosecution office. It appears that the physical presence of the 'Bureau Recherche' within the public prosecution office makes this body more visible to prosecutors. The prosecutors specialised in quality standards, criminal intelligence, information and forensics are more accessible to prosecutors when the 'Bureau Recherche' is physically located within the public prosecution office. PP has also contributed to a clearer definition of the roles for the leading prosecutor for criminal investigations, the prosecutor specialised in quality standards and the team manager within the public prosecution office. The leading prosecutor for criminal investigations is nowadays more involved in strategic decision-making in complex and sensitive cases. The prosecutor specialised in quality standards within the public prosecution office has acquired an important role, coaching prosecutors and monitoring the quality of the work performed. And the team manager has become more aware of the content of the cases handled by the several prosecutors within his or her team.

### **Conditions to prevent tunnel vision**

The TGO-framework and 'Bureau Recherche' are important for the way in which the PVOV and PP measures affect the investigation process and the extent to which they can prevent tunnel vision. On an organisational level, the extent to which conditions to prevent tunnel vision are present depend on the positioning of the team leader, prosecutor, investigation specialist, tactical analyst and the case file officer within the investigation team. On an information level, it depends on the quality of information management, the thoroughness of the scenario analysis, the keeping of a proper journal that includes all the decisions and thought-processes, and the willingness to report vulnerabilities and risks in a criminal case.

#### *Conditions on an organisational level*

To prevent tunnel vision on an organisational level, it is important that the TGO team leader monitors the investigation at a distance and has oversight over operational activities. Furthermore, the team leader must position the



investigation specialist so that he or she can critically reflect on the decision-making process within a TGO. The team leader should, moreover, give the tactical analyst enough room to reflect on the decisions the team leadership makes regarding alternative scenarios in a case. The case file officer can also reflect on the decisions being made, based on his or her knowledge of the important documents. In addition, the prosecutor must have oversight over the investigation process, while not getting too involved in daily investigations. In this study, differences were found in the roles played by team leaders, investigation specialists, tactical analysts, case file officers and prosecutors within TGOs. Accordingly, the conditions to prevent tunnel vision on an organisational level will vary too. To create certain conditions to prevent tunnel vision on an organisational level, the positioning of the mentioned roles within a TGO is an important point of attention.

#### *Conditions on an information level*

To prevent tunnel vision on an information level, large amounts of information should be treated with continuous care. This study found that the registration of information was not always clear and straightforward, so that confusion could arise with regard to the evidence gathered during the investigation. Additionally, differences in TGOs were found in the level of detail in scenarios that are drawn up, and whether these are used to create opportunities to critically review the investigation angle chosen by the team leadership. The study also shows that decision-making by prosecutors is not always carefully recorded. The system prosecutors use to record decision-making is perceived as unworkable. As a result, prosecutors use a police journal, in which the investigation specialist records the decision-making during a TGO. The reporting of vulnerable cases in the case-monitoring system is also perceived as inconvenient. Only when this case-monitoring system is fed with new input, is it possible for the public prosecution office to keep an overview of all vulnerable cases. Furthermore, it turns out that while writing the case file, more attention is given to scenarios that might exonerate a suspect. Also the prosecutor seeks to be as transparent as possible in the case file with regard to both the incriminating and the exonerating evidence in an investigation process. Whether there are sufficient conditions in place to prevent tunnel vision will ultimately depend on the thorough registration of evidence, the manner in which scenarios are analysed, the accuracy with which the decision-making is recorded, the extent to which the case-monitoring-system is fed by the prosecutor, and the transparency within a case file regarding both incriminating and exonerating evidence.

## Reflection and critical review

If conditions to prevent tunnel vision are lacking at an organisational or information level, reflection and critical review may offer a counterweight. Both at the police units and the public prosecution office, reflection and critical review can be arranged on the basis of PVOV and PP.

Within the police, internal reflection should take place during TGO briefings, brainstorm sessions and evaluations. The space created by team leadership for other team members to be critical determines the extent to which this reflection occurs. There are team leaders who are open to reflection and who communicate this accordingly to other team members. Yet there are team members who doubt whether the police culture always allows for reflection and whether this creates sufficient conditions to prevent tunnel vision. Embedding a culture of internal reflection becomes more important against the backdrop of using critical review as a tool to prevent tunnel vision. In two of the three police units that were part of this study, critical review was only used in exceptional cases. It is also expected that in future, TGOs will be less likely to use critical review as the use of the tool seems to become less obligatory. Given the doubts expressed about embedding a culture of internal reflection within TGOs, one should wonder whether this less obligatory approach to critical review creates sufficient conditions to prevent tunnel vision. If properly applied, critical review can be a last resort in the prevention of tunnel vision. It is important therefore to reconsider the use of critical review in TGOs.

At the public prosecution office, the reflection chamber has given internal reflection a more formal character. Within the public prosecution office, the reflection chamber is viewed as a suitable tool for the prosecutor to present doubts and problems in a case to other parties who are not directly involved. The study also shows that the culture within the public prosecution office had changed under the influence of both PVOV and PP. More than in the past, a prosecutor is expected to be open about his or her doubts in a case. Although a more open culture seems to have evolved, not all prosecutors have embraced a culture in which doubts are shared. Some prosecutors are still reluctant to present their case to the reflection chamber. It is necessary to continuously promote a culture of internal reflection, particularly given how critical review is used as a tool to prevent tunnel vision within the public prosecution office. This research has shown that the three public prosecution offices that were part of this study, rarely use critical review as a tool to prevent tunnel vision. Since not all prosecutors use the reflection chamber to present their doubts in a case, it seems desirable to arrange some form of critical review. The prosecutor who is specialised in qualitative standards within the public prosecution office can play a pivotal role. This specialised

prosecutor can use his or her coaching role to encourage the prosecutor to use the reflection chamber, and is also in a position to critically review the work done by a prosecutor. In this respect, it would be desirable to retain and reinforce the role of this specialised prosecutor within the public prosecution office.

### **Contributions, side effects and challenges for the future**

Whether PVOV and PP have created enough conditions to prevent tunnel vision depends on how the different measures are embedded within a TGO. Interviews with investigators and public prosecutors show that PVOV and PP measures have improved the quality and further professionalization of TGOs. PVOV has also contributed to more awareness among team members on tunnel vision. PVOV and PP have, moreover, contributed to a more open culture within the public prosecution office. Doubts are now more openly discussed. At the same time, the study also indicated that PVOV and PP had certain side effects. Investigators and prosecutors perceive these side effects, for example, in the very rigid TGO-framework they need to work with, the lingering way in which the TGO decision-making process takes place, and the tendency to keep a very broad investigation approach, just to avoid 'the wrong tunnel'.

More specifically, this study has identified several challenges for the police and public prosecution office. In interviews, investigators expressed their concern that the main idea behind PVOV is diminishing and that the focus on TGOs appears to be weakening. This could be due to the general idea that TGOs require too much personnel and that the TGO framework is too rigid. There are also indications that TGOs need to compete more with other investigation teams for personnel. With this increasing competition, a situation may emerge in which the accomplishments of PVOV come under pressure. Although it is not clear how the discussion about TGOs will evolve, the police face a number of challenges regarding TGOs. The first challenge is to organise the supply of personnel to TGOs in a way that does not disrupt on-going investigations in other investigation teams. A second challenge is to find a balance between the rigid TGO-framework and the flexibility required in criminal investigations. A third challenge is to retain PVOV safeguards against tunnel vision within TGOs and to instil these safeguards into other investigation teams. Besides the challenges for the police, we can also identify a number of challenges for the public prosecution office. The first challenge is to give a clearer profile to the prosecutor's role in how to remain involved while keeping adequate distance from the investigation team. A second challenge derives from the fact that the public prosecution office relies on prosecutors to present cases in the reflection chamber and provide input for the case-monitoring system. A third challenge is how to support the work of the prose-

ctor in a very complex work environment. Of particular importance here is the coaching role of the prosecutor who is specialised in safeguarding the quality standards within the public prosecution office.

# Literatuur

- Beijer, A., Bokhorst, R.J., Boone, M., Brandts, C.H., & Lindeman, J.M.W. (2004). *De Wet bijzondere opsporingsbevoegdheden – eindevaluatie*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers. Onderzoek en beleid 222.
- Beuningen, C.A. van, Cleiren, C.P.M., & Jansen, H.A. (2008). *Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken: Rapport van het driemanschap in de zaak betreffende mevr. C.M. Post*. Amsterdam: CEAS.
- Blaauw, J.A. (2002). *De Puttense moordzaak: Reconstructie van een dubieus moordonderzoek* (derde aangevulde druk). Baarn: De Fontein.
- Blaauw, J.A. (2012). *De Puttense moordzaak: Dossier gesloten*. Baarn: De Fontein.
- Bokhorst, R.J., Kogel, C.H. de, & Meij, C.F.M. van der (2002). *Evaluatie van de Wet BOB, fase 1: De eerste praktijkervaringen met de Wet bijzondere opsporingsbevoegdheden*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers. Onderzoek en beleid 197.
- Bollen, M. (2006). *Tunnelvisie als bedrijfsrisico*. Deventer: Kluwer.
- Braak, S. van den (2010). *Sensemaking software for crime analysis*. (Proefschrift, Universiteit Utrecht). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J., & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation Science*, 2(40).
- Cory, P. de (2001). *The inquiry regarding Thomas Sophonow: The investigation, prosecution and consideration of entitlement to compensation*. Manitoba: S.n.
- Crank, J.P. (2004). *Understanding police culture*. Cincinnati, OH: Anderson Publishing.
- Crombag, H.F.M. (2006). Over tunnelvisie. *Trema*, 2006, 7, 273-279.
- Derksen, T. (2006). *Lucia de B.: Reconstructie van een gerechtelijke dwaling*. Diemen: Veen Magazines.
- Derksen, T. (2011). *Leugens over Louwes: Deventer Moordzaak*. Leusden: ISVW-Uitgevers.
- Enquêtemissie Opsporingsmethoden (1996). *Inzake Opsporing*. Den Haag: Sdu.
- Evans, J.St.B.T. (2007). *Hypothetical thinking: Dual processes in reasoning and judgement*. East Sussex: Psychology press.
- Faber, W., Nunen, A.A.A. van, & La Roi, C. (2009). *Bijzonder zijn ze allemaal! Vergelijkend onderzoek naar reguliere en bijzondere opsporing*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Fijnaut, C. (2010). Toestand en toekomst van de opsporing. In N. Kop & P. Tops (red.), *Toestand en toekomst van de opsporing* (pp. 13-21). Apeldoorn: Politieacademie.
- Findley, K.A. & Scott, M.S. (2006). The multiple dimensions of tunnel vision in criminal cases. *Wisconsin Law Review*, 2, 291-397.
- Frielink, P.M., & Haverkate, G.C. (2011). Het Openbaar Ministerie in de periode van 1999-2011: Met beide benen in de samenleving. In A.G. Bosch,

- P.M. Frielink, G.C. Haverkate, M.E. de Meijer, & L. Plas (red.), *200 jaar rechterlijke macht in Nederland 1811-2011: Twee eeuwen Openbaar Ministerie* (pp.147-189). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- FPT Heads of Prosecutions Committee Working Group. (2004). *Report on the prevention of miscarriages of justice*. Geraadpleegd op 14 april 2015: [www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/cj-jp/ccr-rc/pmj-pej/pmj-pej.pdf](http://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/cj-jp/ccr-rc/pmj-pej/pmj-pej.pdf).
- Gestel, B., Poot, C.J., de, Bokhorst, R.J., & Kouwenberg, R.F. (2012). *Opsporing van terrorisme in de praktijk: De Wet opsporing terroristische misdrijven vier jaar in werking*. Den Haag: WODC. Cahier 2012-4.
- Gigerenzer, G. & Brighton, H. (2009). Homo heuristics: Why biased minds make better inferences. *Topics in Cognitive Science*, 1, 107-143.
- Gigerenzer, G. (2002). *Adaptive thinking: Rationality in the real world*. New York, NJ: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G., Todd, P.M., & ABC Research Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York, NJ: Oxford University Press.
- Glaser, B. & Strauss, A. (2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick: Transaction Publisher.
- Grimbergen, J.W.M., Groenhuijsen, M.S., & Vogelzang, P. (2007). *Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken: Rapport van het driemanschap in de zaak tegen mevrouw de B.* Arnhem: CEAS.
- Gruijter, M. de, Hal, P. van, Kuiper, M., Ouwerkerk, A., Zick, C., & Koppen, P. van (2013). *De Haagse kindermoorden. Bedacht bewijs voor drie misdrijven*. Den Haag: Boom Lemma.
- Haan, B. (2009). *De Deventer moordzaak: Het complot ontrafeld*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Hart, P. 't (1991). Janis' victims of groupthink. *Political Psychology*, 12(2), 247-278.
- Helsloot, I., & Groenendaal, J. (2012). *Op zoek naar de balans tussen daadkracht en voorzorg in de opsporing: Een verkennend onderzoek naar de aanpak van het probleem van tunnelvisie in het Programma Versterking Opsporing*. Renswoude: Stichting Crisislab.
- Helsloot, I., Groenendaal, J., & Padje, B. van 't (2012). *Tunnelvisie op tunnelvisie?* Renswoude/Amsterdam: Crisislab/Reed Business.
- Heijnsman, S. (2011). Toekomst van de opsporing: ontwikkelingen en scenario's. In N. Kop & P. Tops (red.), *Toestand en toekomst van de opsporing*. Apeldoorn/Amsterdam: Politieacademie.
- Israëls, H. (2010). *De bekentenissen van Ina Post*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Joosten, E., & Roosendaal, C. van (2012). *Handleiding dossiervorming*. Amsterdam: Stapel & De Koning.

- Kennedy, G. (2004). *Royal Commission into whether there has been any corrupt or criminal conduct by Western Australian police officers: Final Report, Volume I*. Perth: Government of Western Australia.
- Kerstholt, J.H., & Eikelboom, A.R. (2007). Effects of prior interpretation on situation assessment in crime analysis. *Journal of Behavioral Decision Making*, 20, 455-465.
- Kleemans, E., Poot, C. de, & Verhage, A. (2014). Criminologie en opsporing. *Tijdschrift voor Criminologie*, 56(4), 5-9.
- Koppen, P.J. van, m.m.v. C.G.D. Dudink, M. van der Graaf, M.H.O. de Haas, J. van Luik & V.M. Wijsman, (2003). *De Schiedammer parkmoord: Een rechtspsychologische reconstructie*. Nijmegen: Ars Aequi Libri.
- Koppen, P.J. van, & Koppen, M.V. (2008). *De Appelschase baby moord: Een misdrijf met slechts één verdachte*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Koppen, P. van, Kemp, J.J. van der, & Beijers, G. W. (2009). *De Warnveldse pompmoord: Ofwel de Vier van Warnsveld*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Korver, W.P.A., Roos, Th. A. de, & Wilzing, J. (2010). *Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken: Rapport zaak CEAS 2007/0031*. 's-Hertogenbosch: CEAS.
- Kouwenhoven, R.M., Moreé, R.J., & Beer, P. van (2010). *Het districtelijke opsporingsproces: De black box geopend*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Krommendijk, M., Terpstra, J., & Kempen, P. van (2009). *De Wet BOB: Titels IVa en V in de praktijk: Besluitvorming over bijzondere opsporingsbevoegdheden in de aanpak van georganiseerde criminaliteit*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Kruijer, F. (2015). Einde aan de TGO-fixatie. *Blauw*, (2), 20-23.
- Leiden, I. van, Bremmers, B., & Ferwerda, H. (2014). *Met grof geschut: Reconstructie van een moordonderzoek binnen de criminele woonwagenwereld*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap, Arnhem: Bureau Beke.
- Lindeman, J.M.W. (2012). Verschuivende verantwoordelijkheden bij officieren van justitie. In F. de Jong & R.S.B. Kool (red.), *Relaties van gezag en verantwoordelijkheid: Strafrechtelijke ontwikkelingen* (pp. 207-242). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Lettinga, B. (2009). *Watskeburt?! Een onderzoek naar de theorie en praktijk van hypothese- & scenariovorming in de opsporing* (scriptie Recherche-kundige). Apeldoorn/Zutphen/Amsterdam: Politieacademie.
- MacFarlane, B.A. (2008). *Wrongful convictions: The effect of tunnel vision and predisposing circumstances in the criminal justice system*. Toronto: Government of Ontario.
- Nas, N., Ooyen-Houben, M.M.J., & Wieman, J. (2011). *Interventies in uitvoering: Wat er mis kan gaan bij de uitvoering van justitiële (gedrags)interventies en hoe dat komt*. Den Haag: WODC. Memorandum 2011-2.

- Odinot, G., Jong, D. de, Leij, J.B.J. van der, Poot, C.J. de, & Straalen, E.K. van (2012). *Het gebruik van de telefoon- en internettap in de opsporing*. Den Haag: Boom Lemma. Onderzoek en beleid 304.
- Orasanu, J., & Connolly, T. (1993). The reinvention of decision making. In G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C.E. Zsombok (red.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 3–20). Norwood, NJ: Ablex.
- Patijn, J. (2002). Resultaten van informatiehuishoudingsproject implementeren: Geen woorden, maar daden. *Tijdschrift voor de Politie*, 64(1-2), 25-34.
- Poot, C.J. de, Bokhorst, R.J., Koppen, P.J. van, & Muller, E.R. (2004). *Rechercheportret: Over dilemma's in de opsporing*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Poot, C.J. de, & Kruisbergen, E.W. (2006). *Kringen rond de dader: Grootschalig DNA-onderzoek als instrument in de opsporing*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers/WODC. Onderzoek en beleid 246.
- Poot, C.J. de (2010). Kennisgestuurd rechercheren: Evidence based onderzoek voor de opsporingspraktijk. In E. de Wree, E. Devroe, W. Broer & P. van der Laan (red.), *Evidence based policing*. Apeldoorn: Maklu. Cahiers Politiestudies, 2010-4.
- Posthumus, F. (2005). *Evaluatieonderzoek in de Schiedammer Parkmoord: Rapportage in opdracht van het College van procureurs-generaal*. Amsterdam: OM.
- Rassin, E. (2007). *Waarom ik altijd gelijk heb: Over tunnelvisie*. Schiedam: Scriptum.
- Ridder, J. de, Klein Haarhuis, C.M., & Jongste, W.M. de (2008). *De CEAS aan het werk. Bevindingen over het functioneren van de Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken 2006-2008*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers/WODC/Rijksuniversiteit Groningen. Onderzoek en beleid 274.
- Rossmo, D.K. (2005). *Criminal investigative failures*. San Marcos, TX: Texas State University.
- Salet, R., & Terpstra, J.B. (2012). *Tegenspraak in de opsporing: Verslag van een onderzoek*. Amsterdam: Reed Business.
- Salet, R. (2015). *Opsporing, tegenspraak en veranderende frames: Een onderzoek naar tegenspraak in grootschalige rechercheonderzoeken*. Boom Lemma Uitgevers.
- Scherrenburg, O., Beek, M. van, Jonker, S., Goldstuff, N., Hardeman, M., Luten, W., Lagerweij, S., Luijten, A., Diesfeldt, A., Das, A., & Koppen, P. van (2013). *De moddermoord: Over hoe een ongeval een moord werd*. Den Haag: Boom Lemma.
- Simon, H.A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*. 69(1), 99-118.
- Simon, H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*. 63, 129-138.



- Snook, B., & Cullen, R.M. (2008). Bounded rationality and criminal investigations: Has tunnel vision been wrongfully convicted? In D.K. Rossmo (red.), *Criminal investigative failures* (pp. 71-98). Boca Raton, FL: CRC press, Taylor & Francis group.
- Starke, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steenhuis, D.W. (2010). *Alles is niets: Rapportage naar aanleiding van de niet-ontvankelijkheid in de mensenhandelzaak Sierra*. Z.pl.: Z.uitg.
- Terpstra, J. & Easton, M. (2013). Achtergronden, vraagstelling en onderzoeksopzet. In C. Liedenbaum, L. Descheemaeker, M. Easton et al., *De wijk achter de botsing: Een onderzoek naar wijken in Nederland en België met ernstige ordeverstoringen* (pp. 13-26). Antwerpen/Apeldoorn: Maklu.
- Terpstra, J., Ponsaers, P., Poot, C. de, Bockstaele, M., & Gunther Moor, L., (2013). Vernieuwing in de opsporing: een terreinverkenning. In P. Ponsaers, C. de Poot, M. Bockstaele & L. Gunther Moor (red.), *Vernieuwing in de opsporing*. Apeldoorn: Maklu.
- Tooren, R.L.H. van, Lablans, S., Wetering, A. van der, & Brouwer, O.F. (2010). *De zaak van de kater: Evaluatie onderzoek Tom Poes*. Z.pl.: Z.uitg.
- Torre, E.J. van der, Duin, M.J. van, & Bervoets, E. (2013). *Recherchebazen: Een empirisch onderzoek naar justitieel politieleiderschap*. Amsterdam: Reed Business.
- Tromp, B. (2002). *De wetenschap der politiek: Verkenningen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, 185, 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science, New Series*, 211( 4481), 453-458.
- Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Verhoeven, M.A., Gestel, B. van, & Jong, D. de (2011). *Mensenhandel in de Amsterdamse raamprostitutie. Een onderzoek naar aard en opsporing van mensenhandel*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers/WODC. Onderzoek en beleid 295.
- Vermeulen, I.A., Roos, Th. A. de, & Hoorn, E.T. van (2007). *Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken: Rapport van het driemanschap in de Enschedese Ontuchtzaak (de zaak K.)*. Z.pl.: Z.uitg.
- Wartna, B.S.J. (2005). *Evaluatie van daderprogramma's: Een wegwijzer voor onderzoek naar de effecten van strafrechtelijke interventies speciaal gericht op het terugdringen van recidive*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Zoomer, O. (2006). *De opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.

## Beleidsrapportages en kamerstukken

- ABRIO (2002). *Raamwerk Team Grootschalige Opsporing (TGO): Versie 3.0*.  
Woerden: ABRIO.
- ACAS (2014). *Adviescommissie afgesloten strafzaken. Jaarverslag 2013*.  
Den Haag: ACAS.
- College van procureurs-generaal (2007). *Voortgangsrapportage 2007  
Openbaar Ministerie: Implementatie Programma Versterking Opsporing en  
Vervolging*.
- College van procureurs-generaal (2010). *Eindrapportage OM-programma  
Versterking Opsporing en Vervolging*.
- CVO (2008a). *Rolbeschrijving Teamleider TGO 2.0*. d.d. 10-09-08.
- CVO (2008b). *Rolbeschrijving Tactisch Coördinator 2.0*. d.d. 10-09-08.
- CVO (2008c). *Rolbeschrijving Ondersteuningscoördinator (met ervaring en  
leiding) 2.0*. d.d. 10-09-08.
- CVO (2008d). *Rolbeschrijving Forensisch Coördinator TGO 2.0*. d.d. 10-09-08.
- CVO (2008e). *Rolbeschrijving Informatiecoördinator 2.0*. d.d. 10-09-08.
- CVO (2008f). *Rolbeschrijving analist (niveau 5) 2.0*. d.d. 10-09-08.
- CVO (2008g). *Rolbeschrijving ambtelijk secretaris 2.0*. d.d. 10-09-08.
- OM (2005). *Het OM verandert: De basis*. Vastgesteld door het College van  
procureurs-generaal dd. 26 januari 2005.
- OM (2010). *Permanent Professioneel: Opgesteld door het Landelijk Team  
Verankering Kwaliteitsinstrumenten d.d. augustus 2010; Versie 1.8*.
- Politie (2009). *Beslisboom auditief en audiovisueel registeren van verhoren*.  
*Raad van Korpschefs: Operatie Opsporing*.
- Politie, OM & NFI (2005). *Versterking opsporing en vervolging naar aanleiding  
van het evaluatierapport van de Schiedammer Parkmoord*.
- Politie, OM & NFI (2006a). *Uitwerking van de maatregelen uit het rapport  
'Versterking opsporing en vervolging'*.
- Politie, OM & NFI (2006b). *Bijlagen bij het eindrapport 'Versterking opsporing  
en vervolging'*.
- PVO (2007). *Voortgangsrapportage: Implementatieaudit januari 2007: Lande-  
lijk beeld implementatie PVO bij de politie*.
- PVO (2010). *Eindrapportage PVO januari 2010: Landelijk beeld implementatie  
PVO bij de politie*.
- Raad van Korpschefs (2011). *Strategie aanpak criminaliteit 2011-2015*.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 1995/96, 24 072, nr. 10-11.
- Tweede Kamer vergaderjaar 2000/01, 26 269, nr. 36.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2004/05, 29 800 VI, nr. 168.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2005/06, 30 300 VI, nr. 32.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2005/06, 30 300 VI, nr.131.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2009/10, 29 279, nr. 110.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2009/10, 32 123 VI, nr. 117.

# **Bijlage 1      Samenstelling begeleidingscommissie**

## **Voorzitter**

Prof. mr. P.M. Frielink    Hoogleraar straf- en strafprocesrecht, Radboud  
Universiteit Nijmegen; Raadsheer afdeling strafrecht,  
Gerechtshof 's-Hertogenbosch

## **Leden**

Mr. G.C. Haverkate    Directeur Wetenschappelijk Bureau Openbaar Minis-  
terie

Mr. R. Hoorweg        Hoofd afdeling Strafrechtelijk Bestel en Arbeids-  
voorwaarden, Directie Rechtsbestel, Ministerie van Veiligheid en Justitie

Mr. T.H.J. Smits        Politieacademie / Regionale Eenheid Oost

Dr. M.S. de Vries      Onderzoek & Advies



# Bijlage 2      Analyse afgesloten strafzaken

## Context opsporingsonderzoek

- 1 Omgang met grote hoeveelheid informatie
  - a Welke informatie kwam vanaf het begin bij het opsporingsteam binnen?
    - technisch sporenonderzoek
    - buurtonderzoek
    - getuigen verhoren
    - et cetera
  - b Hoe werd er tijdens het onderzoek omgegaan met de informatie die bij het opsporingsteam binnen was gekomen?
    - verwerking van informatie
    - ordening van informatie
    - informatiedeling binnen het team
    - verslaglegging binnen het team
  
- 2 Cohesie binnen de groep
  - a Hoe waren de verhoudingen binnen het opsporingsteam?
    - relatie tussen verschillende teamleden
    - consensus binnen de groep
    - ruimte voor discussie
    - ruimte om kritiek te geven
  - b Onthielden de leden van de groep zich van kritiek om de harmonie in de groep te bewaren dan wel vanwege druk die op hen werd gelegd? (conformeringsdruk)
  - c Werden door het team waarschuwingen, kritiek of negatieve feedback van buiten de groep ter zijde geschoven? (collectieve blikvernaauwing, zelfoverschatting)
  
- 3 Gebrek aan onpartijdig leiderschap
  - a Welke ervaring hadden de teamleiding en officieren van justitie met het doen van grootschalige opsporingsonderzoeken?
    - opleiding
    - ervaringsniveau
  - b In hoeverre hadden de teamleiding en officieren van justitie een kritische houding tijdens het onderzoek?
    - mate van verbondenheid met het onderzoek
    - vasthouden aan bepaalde overtuiging
    - aansturen op een bepaalde uitkomst

- c Gaf de leiding ruimte aan andere leden van de groep om hun eigen mening te verkondigen?
  - bijeenkomsten, briefings waarbij mogelijkheid aanwezig is om te discussiëren
  - openheid leiding voor kritiek van teamleden
- 4 Interne en externe druk
  - a Was er sprake van interne druk vanuit de politieleiding of parketleiding op het onderzoeksteam?
  - b Was er sprake van externe druk (van media, publiek, politiek et cetera) op het onderzoeksteam?

### Denkfouten opsporingsonderzoek

- 1 Gebruik van ijkpunten
  - a Welke algemene regels of ijkpunten werden tijdens het opsporingsonderzoek gebruikt?
    - veronderstellingen of vermoedens waaraan het team blijft vasthouden
    - algemene regels die voor waar worden aangenomen
  - b In hoeverre werden deze algemene regels of ijkpunten getoetst?
    - toetsing aan andere informatie
    - kritische blik op gekozen ijkpunt / klakkeloze aanname ijkpunt
- 2 Presentatie van informatie
  - a Welke hypothesen en scenario's werden door het rechteam geformuleerd?
    - aangedragen alternatieve scenario's
    - uitgebreidheid / compleetheid van de aangedragen alternatieve scenario's
    - gemiste scenario's
  - b Was er een bepaald voorkeursscenario dat vroeg in het onderzoek door het team werd gehanteerd?
    - meer of minder aandacht voor het ene scenario dan voor het andere
    - scenario waar het team zich het meest op richt
- 3 Omgang met dissonantie
  - a Zocht het team vooral naar bevestigend bewijs of had het team ook aandacht voor tegenbewijzen?
    - aandacht voor het vinden van bevestigende informatie en bewijsmiddelen bij een bepaalde overtuiging

- aandacht ook voor het vinden van tegenbewijzen op een al bestaande overtuiging
  - b Was er informatie of zijn er bewijsmiddelen beschikbaar gekomen die tegen bestaande overtuiging ingingen?
    - tegenbewijzen die werden gevonden
  - c Hoe werd er met de tegenbewijzen voor een bestaande overtuiging omgegaan?
    - welke tegenbewijzen werden gebruikt?
    - welke tegenbewijzen werden weggeredeneerd? En hoe?
    - welke tegenbewijzen werden terzijde geschoven?
  - d Werd er vastgehouden aan de bestaande overtuiging ondanks dat er bewijzen waren die de overtuiging tegenspreken?
    - vasthouden aan bestaande overtuiging
    - loslaten van bestaande overtuiging
- 4 Achteraf bijstellen verhaal
- a Werd achteraf, toen het rechteam en de officieren van justitie overtuigd waren van de schuld van de verdachte, het oorspronkelijke verhaal bijgesteld?
    - kneden of bijschaven van het oorspronkelijke bewijsmateriaal
    - wegredeneren of weglaten van bepaald bewijsmateriaal
    - bepaald bewijsmateriaal sterker benadrukken

### **Groepsdenken in het opsporingsonderzoek**

- 1 Gevolgen van groepsdenken
  - a Werden in het onderzoek alle mogelijke alternatieve scenario's verkend?
  - b Werden oorspronkelijk verworpen alternatieven nog heroverwogen?
  - c Toen eenmaal een bepaald alternatief werd gekozen, hoe was het op dat moment gesteld met het informatiezoekende gedrag van het opsporingsteam?
  - d Werd in het rechercheonderzoek informatie vertekend om deze in overeenstemming te brengen met het gekozen alternatief?





# Bijlage 3 Veldonderzoek

## A Beschrijving gevolgde zaak

## B Verzamelen van informatie en bewijs

- Informatiemanagement, waardevrij opslaan informatie, oorspronkelijke informatie beschikbaar
- Werken met maatwerk-PD's en daarvoor opgeleide forensisch rechercheurs
- Werken volgens de forensisch technische normen
- Inzet professionele verhoorders, professionele coach
- Gebruik verhoorplan, verhoorprotocol

## C Tactische en operationele analyse

- Aanwezigheid tactisch analist
- Taak van de tactisch analist
- Gebruik van checklists of procedures door tactisch analist
- Overzicht over beschikbare informatie/bewijsmateriaal
- Formulering van scenario's en hypothesen
- Toetsing van bewijs en aannames door tactisch analist
- Aanwezigheid operationeel analist
- Taak van de operationeel analist
- Opstellen tijdlijnen, relatieschema's

## D Dossiervorming

- Inzet van gecertificeerde dossiermaker
- Relatie dossiermaker en VKL-coördinatoren
- Controle processen-verbaal door VKL-coördinatoren
- Beoordeling kwaliteit van processen-verbaal door dossiermaker
- Deelname dossiermaker aan VKL-overleg
- Inhoud overleg tussen teamleider, zaakofficier en dossiermaker over het dossier
- Mogelijkheid tot kritische reflectie over samenstelling van het dossier
- Aandacht voor stukken die een ander licht kunnen werpen op bewijsmateriaal
- Meenemen van belastend en ontlastend materiaal in het dossier

## **E Sturing en besluitvorming binnen VKL**

- Rol ambtelijk secretaris bij strategieformulering en opstellen onderzoeksplan
- Samenstelling van VKL, beschikbaarheid VKL gedurende het hele onderzoek
- Verhoudingen binnen VKL
- Werkopdrachten binnen de eigen kolom (algemene tactiek, bijzondere tactiek, forensische opsporing en informatie)
- Aanwezigheid zaakofficier bij VKL-overleg
- ‘Betrokken distantie’ / Magistratelijke rol zaakofficier
- Ruimte voor kritische reflectie in het VKL-overleg, ruimte die teamleider geeft aan anderen
- Aanwezigheid ambtelijk secretaris bij VKL-overleg
- Verslaglegging van besluitvorming in afsprakenjournaal en OM-journaal
- Argumentatie van besluitvorming in afsprakenjournaal en OM-journaal
- Monitoren van afspraken door ambtelijk secretaris

## **F Besluitvorming binnen stuurploeg**

- Besluit tot instellen TGO volgens TGO-criterium
- Inzet politiecapaciteit, samenstelling TGO-team
- Afspraken stuurploeg over tijdsduur onderzoek
- Sturing stuurploeg op scenario's
- Reflectie stuurploeg tijdens onderzoek
- Besluitvorming stuurploeg over afbouwen onderzoek
- Interne druk op de team vanuit stuurploeg

## **G Besluitvorming binnen regionaal zaakoverleg**

- Invoeren van zaken in het zicht-op-zaken-systeem
- Signaleren van een kwetsbare zaak
- Momenten waarop het zaakoverleg plaatsvindt
- Deelnemers zaakoverleg
- Inhoud en besluitvorming zaakoverleg

## **H Reflectie bij politie**

- Verhouding tussen leden VKL en VKU
- Ruimte voor kritische reflectie tijdens briefings
- Ruimte voor kritische reflectie tijdens brainstormsessie

- Ruimte voor kritische reflectie tijdens evaluaties
- Andere mogelijkheden tot kritische reflectie

#### **I Tegenspraak bij politie**

- Besluitvorming tot inzet van tegenspreker
- Argumenten wel of geen tegenspreker
- Verloop overleg tegenspreker en teamleider
- Wijze waarop wordt tegengesproken
- Wijze van verslaglegging in tegenspraakjournaal

#### **J Reflectie bij OM**

- Momenten waarop de reflectiekamer bijeenkomt
- Deelnemers reflectiekamer
- Inhoud overleg reflectiekamer
- Reflectie op opsporingsonderzoek
- Reflectie op de wijze waarop de zaak ter zitting wordt gebracht

#### **K Tegenspraak bij OM**

- Besluitvorming over de inzet van een tegenspreker
- Argumenten wel of geen tegenspreker
- Verloop overleg tegenspreker en officier van justitie
- Wijze waarop wordt tegengesproken
- Wijze van verslaglegging in tegenspraakjournaal



## Bijlage 4      Certificering en ervaring

Functie	Opleiding	Ervaring
Zaakofficier	TGO-opleiding bij Studiecentrum voor Rechtspleging	Minimaal vier jaar ervaring als officier
Teamleider	Tactische Leergang Leidinggevende (afstudeerrichting Recherche) VKL-training	Indicatief 6-8 jaar recherche-ervaring Minimaal 4 jaar recherche-ervaring
Coördinator algemene tactiek	Operationele Leergang Leidinggevende (afstudeerrichting Recherche) VKL-training	Minimaal 2 jaar leiderschapservaring Indicatief 6-8 jaar recherche-ervaring
Informatiecoördinator	Operationele Leergang Leidinggevende (afstudeerrichting Recherche) VKL-training	Indicatief 6-8 jaar recherche-ervaring Minimaal 4 jaar recherche-ervaring
Coördinator bijzondere tactiek	Operationele Leergang Leidinggevende (afstudeerrichting Recherche) VKL-training	Indicatief 6-8 jaar recherche-ervaring Minimaal 4 jaar recherche-ervaring
Forensisch coördinator	Operationele Leergang Leidinggevende (afstudeerrichting Recherche) VKL-training	Indicatief 4-8 jaar recherche-ervaring Minimaal 2 jaar voor HBO FO gediplomeerden Minimaal 2 jaar als inzetcoördinator FO
Tactisch analist	Leergang Recherchekundige. Afstudeerrichting criminaliteitsanalyse en recherchekunde	2 jaar ervaring als analist
Operationeel analist	Operationele criminaliteitsanalyse	2 jaar ervaring als analist
Ambtelijk secretaris	Leergang Recherchekundige	
Dossiermaker	Dossiervorming Basis	Minimaal 4 jaar ervaring als dossiermaker in reguliere rechercheonderzoeken
Tactisch rechercheur	Rechercheren in een meeromvattende zaak (RIMOZ) Uitvoeren van een (onverwacht) grootschalig opsporingsonderzoek	Minimaal 2 jaar ervaring als recherche-medewerker
Professioneel verhoorder (incl. coach)	Vorbereiden en uitvoeren van gecompliceerde verhoren	Minimaal 2 jaar ervaring in reguliere rechercheonderzoeken
Professioneel verhoorder	Verdieping verhoor	Minimaal 2 jaar ervaring in reguliere rechercheonderzoeken
Tegenspreker	Leergang recherchekundige of tactische leergang leidinggevende (afstudeerrichting Recherche)	Minimaal 3 jaar ervaring in grootschalige en/of complexe rechercheonderzoeken

