

Inspectie Justitie en Veiligheid
Ministerie van Justitie en Veiligheid

> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Minister van Justitie en Veiligheid
i.a.a. Korpschef politie

**Inspectie Justitie en
Veiligheid**

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
www.inspectie-jenv.nl

Contactpersoon

M.H. van der Duin
*Coördinerend specialistisch
inspecteur*

contact@inspectie-jenv.nl

Projectnaam

Overkoepelend beeld

Ons kenmerk

4030210

*Bij beantwoording de datum
en ons kenmerk vermelden.
Wilt u slechts één zaak in uw
brief behandelen.*

Datum 25 mei 2022

Onderwerp Overkoepelend beeld van tien jaar toezicht op de politie organisatie

Geachte mevrouw,

In 2019 ontving de Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: de Inspectie) diverse signalen over mogelijke misstanden bij de Landelijke Eenheid (LE) van de politie. Dat was voor de Inspectie aanleiding om onderzoeken uit te voeren bij respectievelijk 1. de Dienst Landelijke Informatieorganisatie (DLIO)¹ gepubliceerd in januari 2021, 2. de afdeling (Contra-)terrorisme, Extremisme en Radicalisering (CTER)² gepubliceerd in december 2021 en 3. de Dienst Specialistische Operaties (DSO)³ gepubliceerd in januari 2022. De Inspectie heeft een (afsluitend) overkoepelend beeld toegezegd, waarin met een meer beschouwende blik wordt gekeken naar de overkoepelende thema's uit deze drie onderzoeken.

In mei 2021 is er een Adviescommissie voor de Landelijke Eenheid ingesteld, onder voorzitterschap van de heer mr. B.B. Schneiders.⁴ Deze commissie Schneiders heeft op 7 maart jl. haar tussenadvies afgerond. In dit tussenadvies constateert de commissie dat bij het ontwerp van de politieorganisatie te weinig rekening is gehouden met de uniciteit, diversiteit en dynamiek van de LE ten opzichte van de overige eenheden. De commissie adviseert fundamentele aanpassingen op het gebied van organisatie, sturing en (leiderschaps)cultuur van de LE.

De Inspectie herkent dit beeld en steunt de door de commissie Schneiders voorgestelde aanbevelingen. Tegelijkertijd herkent de Inspectie op basis van haar toezicht op de politieorganisatie gedurende de afgelopen tien jaar 'rode draden' in organisatie, sturing en (leiderschaps)cultuur. Deze rode draden gaan verder dan de LE en hebben op de gehele politieorganisatie betrekking. Daarom trekt de Inspectie haar overkoepelend beeld van de LE breder naar de gehele politieorganisatie.

¹ [Deelonderzoek 1: Dienst Landelijke Informatieorganisatie](#)

² [Deelonderzoek 2: Het cluster Contraterrorisme, Extremisme en Radicalisering \(CTER-cluster\)](#)

³ [Deelonderzoek 3: De Dienst Specialistische Operaties, afdeling Afgeschermde Operaties](#)

⁴ [Staatscourant 2021, 34217 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen \(officielebekendmakingen.nl\)](#)

In deze brief gaat de Inspectie in op de ontwikkelopgave voor de politie, de overkoepelende thematiek uit tien jaar toezicht op de politie en de vertaling hiervan naar aanbevelingen voor u en de korpschef van de politie.

**Inspectie Justitie en
Veiligheid**

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

Ontwikkelopgave

Vóór 2013 bestond de politie uit vijfentwintig regionale korpsen en één landelijk korps. Deze korpsen werkten niet of nauwelijks als één organisatie, wat de slagkracht van de gehele politieorganisatie niet ten goede kwam. Met de vorming van de nationale politie in 2013 zijn grote stappen gezet. Zo zijn onder andere de basisteams in werking getreden, tien regionale eenheden gevormd, de regionale- en landelijke informatieorganisaties opgezet en is de bedrijfsvoering gecentraliseerd. De Inspectie is van mening dat hierdoor de slagkracht van de politie is verbeterd. Zo is de politie beter dan voorheen in staat om informatie te delen en om nationaal op te treden. Dat bleek onder andere bij de aanpak van de boerenprotesten en de Coronademonstraties.

De visie op de nationale politie is in de jaren 2008 – 2012 ontwikkeld. In deze visie wordt gestreefd naar betere politiestatistiek⁵, meer vertrouwen in de politie en het functioneren als één korps. Sinds 2013 heeft de maatschappij zich snel ontwikkeld. Complexe ontwikkelingen in onder andere kunstmatige intelligentie, cybercriminaliteit, toenemende polarisatie en ondermijning hebben invloed op de taakuitvoering en stellen eisen aan de ontwikkelrichting van de politieorganisatie. Om hiermee aansluiting te behouden staat de politie voor een continue ontwikkelopgave.

In gesprekken met vertegenwoordigers van zowel het departement van Justitie en Veiligheid als de politieorganisatie blijkt dat de ontwikkelopgave wordt herkend.

Overkoepelend beeld tien jaar toezicht nationale politie

Uit een analyse van de door de Inspectie uitgevoerde onderzoeken over de afgelopen tien jaar komt een aantal overkoepelende thema's⁶ naar voren:

- Bij de vorming van de nationale politie is de primaire focus op operationeel leiderschap gelegd en het belang van een integrale blik naar de achtergrond verplaatst. Dit ziet de Inspectie terug in de volgende punten:
 - Besturing van de organisatie: er wordt onvoldoende gestuurd op de (tijdige) beschikbaarheid van de noodzakelijke randvoorwaardelijke bedrijfsvoeringscomponenten (zoals financiën, capaciteit en ICT).
 - Besturing van de operatie: de samenwerking van verschillende disciplines, zoals opsporing en intelligence, is geen vanzelfsprekendheid. Er is weinig erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid en wat ervoor nodig is om succesvol te zijn in elkaars wereld. Hierdoor versterken de verschillende organisatieonderdelen elkaar nog onvoldoende.

⁵ Hierbij zijn de volgende tactische doelen gedefinieerd: 1. Betere lokale verankering (oog- en oorfunctie), 2. Meer professionele ruimte voor de medewerker, 3. Slagvaardiger optreden, en 4. Betere netwerkaanpak.

⁶ De thema's worden in de bijlage uitgebreid onderbouwd en toegelicht.

- De Inspectie constateert dat op actuele problemen binnen de politie, bijvoorbeeld op het gebied van capaciteit of acute operationele uitdagingen, met korte-termijnoplossingen wordt gereageerd. In dit oplossend vermogen zit enerzijds op operationeel gebied de kracht van de politie en anderzijds bij het besturen van een grote organisatie een uitdaging. De onderliggende problematiek wordt immers niet direct zichtbaar, waardoor een lange-termijnoplossing vaak uitblijft. Dat geldt onder andere voor de landelijke inzet van regionale capaciteit voor bijvoorbeeld demonstraties en crises, waardoor lokaal capaciteitsproblemen ontstaan en taken blijven liggen. Daarnaast bestaat het risico dat op verschillende plaatsen binnen de organisatie voor gelijksoortige problemen andere oplossingen worden gevonden. Deze fragmentering in oplossingen leidt ertoe dat onvoldoende van elkaar wordt geleerd.

Inspectie Justitie en Veiligheid

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

Het ontbreekt de politie aan een visie op de (lange-termijn) taakuitvoering, integrale sturing, een helder referentiekader en een strategie op de doorontwikkeling van de politie als organisatie met een bijbehorende leiderschapscultuur. Het risico ontstaat dat te veel wordt gestuurd op de operatie en te weinig sturing wordt gegeven aan de organisatie als geheel.

Aanbevelingen

Op basis van de ontwikkelopgave in combinatie met het overkoepelend beeld na tien jaar onderzoek, adviseert de Inspectie u om samen met het Openbaar Ministerie en burgemeesters:

- Een nieuwe integrale visie op de taakuitvoering van de politie op te stellen. In deze visie moet helder worden aangegeven waarvoor de politie verantwoordelijk is en wat samen met publieke- en private partners kan worden vormgegeven. Daarbij moet rekening gehouden worden met wat de politie daarvoor aan randvoorwaarden, zoals de benodigde financiën, capaciteit en ICT, nodig heeft. Deze integrale visie zou tevens moeten aangeven waar uniformiteit in de taakuitvoering mogelijk en maatwerk gewenst is.
- Om tegenwicht te bieden aan eventuele incidentgerichte sturing. Hierbij is het van belang om de bewaking van de lange-termijnvisie te beleggen bij een – bij voorkeur binnen het stelsel bestaand - onafhankelijk gremium. Dat gremium kan tevens als adviesorgaan optreden voor zowel de korpsleiding, als de minister.
- Om de politie voldoende tijd en gelegenheid te bieden om de doorontwikkeling zorgvuldig door te voeren.

De Inspectie adviseert u en de korpschef:

- Het systeem van checks and balances te versterken. Niet alleen intern bij de politie, maar ook wat betreft de rol en positie van het departement als primaire counterpart en in samenhang met de gezagen.

De Inspectie adviseert de korpschef:

- De onderlinge samenwerking tussen de diverse (operationele) disciplines binnen de politieorganisatie te faciliteren en te bevorderen. De afgelopen tien

jaar heeft aangetoond dat de cultuur van samenwerken en de wijze waarop wordt gestuurd zich niet uit zichzelf ontwikkelen. De complexiteit van de maatschappelijke opgave maakt echter dat meer met verschillende disciplines in netwerken zal moeten worden samengewerkt. Deze ontwikkeling stelt eisen aan de wijze waarop wordt gestuurd en (inclusief) leiderschap wordt getoond.

- Om een strategie op te stellen die duidelijk maakt hoe uitvoering wordt gegeven aan de visie van de politie op het gewenste politieleiderschap. De Inspectie ziet hier ook een belangrijke rol voor het politieonderwijs.

De Inspectie zal de ontwikkeling van de taakuitvoering en de daarvoor benodigde ontwikkeling van de politieorganisatie nauwgezet blijven volgen.

**Inspectie Justitie en
Veiligheid**

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

Hoogachtend,



H.C.D. Korvinus
*Inspecteur-generaal Inspectie Justitie en
Veiligheid*

Bijlage: Factsheet overkoepelende thema's onderzoeken Inspectie

Factsheet overkoepelende thema's onderzoeken Inspectie

Inspectie Justitie en
Veiligheid

De Inspectie heeft eerder onderzoeken uitgevoerd bij respectievelijk 1. de Dienst Landelijke Informatieorganisatie (DLIO) gepubliceerd in januari 2021, 2. de afdeling (Contra-) terrorisme, Extremisme en Radicalisering (CTER) gepubliceerd in december 2021 en 3. de Dienst Specialistische Operaties (DSO) van de Landelijke Eenheid (LE) gepubliceerd in januari 2022. Daarbij heeft de Inspectie een (afsluitend) overkoepelend beeld toegezegd waarin met een meer beschouwende blik wordt gekeken naar de overkoepelende thema's uit de drie onderzoeken. Deze beschouwing leverde vier overkoepelende thema's op. De volgende paragrafen geven per overkoepelend thema een selectie van de voorbeelden uit zowel de onderzoeken bij de LE als uit de onderzoeken in tien jaar toezicht op de politie.

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

De LE heeft een grote operationele ambitie (bijv. ten aanzien van CTER). Er wordt echter niet gestuurd op de (tijdige) beschikbaarheid van de noodzakelijke randvoorwaardelijke bedrijfsvoeringscomponenten om deze ambitie te realiseren. Eén van de factoren die hieraan bijdraagt is een gebrek aan (het gebruik van) geschikte managementinformatie.

Te vinden in: onderzoeken naar DLIO, CTER-cluster, DSO, alsook alle rapporten over de vorming van de Nationale Politie (NP) (6 in totaal) en de rapporten over kernprocessen bij de politie (Periodiek beeld handhaving, Noodhulp en Periodiek beeld opsporing).

Capaciteitsgebrek, met name in de operatie en operationele sturing, en HR-beleid

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* het takenpakket van het Landelijk Internationaal Rechtshulpcentrum (LIRC) is vanaf 2015 wegens toegenomen terroristische dreiging en toename van het aantal rechtshulpverzoeken verzaard. De formatie en bezetting van het LIRC is echter niet wezenlijk veranderd (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* wanneer wordt onderkend dat problemen dienen te leiden tot bijstelling in bijvoorbeeld de formatie, blijkt de realisatie (in sturing en managementacties) veel tijd en moeite te kosten (uit: CTER-cluster, 2021).
- *Voorbeeld:* de standaard formats van het Landelijk Functiehuis NP sluiten niet aan op de zogeheten 'geheime reeks' voor afgeschermd functies binnen de afdeling Afgeschermd Operaties en leiden tot onduidelijkheden. Zo krijgen medewerkers van het Team Technical Support geen executieve status, omdat ze geen politieopleiding hebben gevolgd. Hierdoor komen ze niet in aanmerking voor de aanstelling 'specifiek executieve medewerker' (uit: DSO, 2022).

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* bij tekorten voor noodhulp worden wijkagenten ingezet, waardoor zij onvoldoende aan hun taak als wijkagent toekomen (uit: Periodiek beeld Handhaving, 2020).
- *Voorbeeld:* personele krapte bij meldkamers leidt ertoe dat de afgesproken minimale bezetting vaak niet wordt gehaald. Bovendien is er weinig mogelijkheid om personeel te betrekken om gaten in het rooster te vullen (uit: Noodhulp, 2021).
- *Voorbeeld:* recent na de reorganisatie van de politie werkte de personele reorganisatie vertragend en was het Landelijk Functiehuis NP nog niet beschikbaar (uit: Vorming NP 1, 2013), drie jaar later verschilde het per eenheid of er een tekort of overschot was aan

seniors tactische opsporing en operationeel specialisten en waren er te weinig operationeel experts in functie (uit: Vorming NP 5, 2016).

- *Voorbeeld:* wijkagenten hebben geen trainingen gehad om signalen van ondermijning te herkennen, terwijl de meerderheid hieraan wel behoefte heeft (uit: Periodiek beeld handhaving, 2020).
- *Voorbeeld:* agenten die noodhulp verlenen vinden dat zij hun schietvaardigheid te weinig kunnen oefenen (uit: Noodhulp, 2021).
- *Voorbeeld:* in 2017 bleken veel informatiemedewerkers onvoldoende toegerust en opgeleid voor het vervaardigen van intelligence. De opleidingen op het gebied van intelligence en ook de opleidingen voor de wijkagent en leidinggevenden bereidden de betrokken medewerkers niet goed voor op hun rol in de uitvoering van de gebiedsgebonden politiezorg (uit: Vorming NP 6, 2017).
- *Uitzondering:* een kleine meerderheid handhaving respondenten heeft geen behoefte aan training voor omgang met personen met verward gedrag (handhaving)⁷ en noodhulp (uit: Noodhulp, 2021)⁸.
- *Uitzondering:* noodhulpmedewerkers zijn over het geheel genomen tevreden met de persoonlijke uitrusting (het materiaal dat hen ter beschikking staat om hun werk te kunnen doen, zoals het uniform en beschikbare vervoermiddelen) (uit: Noodhulp, 2021).

Inspectie Justitie en Veiligheid

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

ICT-voorzieningen die niet voldoen aan de vraag van medewerkers

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* bij aanvang van de realisatie van de intelligenceorganisatie in 2012 is onvoldoende rekening gehouden met de reeds bekende knelpunten binnen het LIRC. Dit geldt met name voor de gebrekkige ICT-voorzieningen (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* wanneer achteraf wordt onderkend dat problemen dienen te leiden tot een bijstelling in ICT blijkt realisatie (in sturing en managementacties) veel tijd en moeite te kosten (uit: CTER-cluster, 2021).

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* ten tijde van het onderzoek Vorming NP 2 waren registratiesystemen van eenheden nog niet gekoppeld (uit: Vorming NP 2, 2014).
- *Voorbeeld:* ten tijde van het onderzoek Vorming NP 3 was er een zeer kritiek tijdpad voor de implementatie van het landelijk bronsysteem voor personeelsgegevens (Beaufort NP) met significante risico's voor de kwaliteit van de gegevens en het betrouwbaar werken van het systeem (uit: Vorming NP 3, 2014).
- *Voorbeeld:* ten tijde van het onderzoek Vorming NP 5 werden de meer complexe veelvoorkomende criminaliteit (VVC)-zaken en de high-impact-crime(HIC)-zaken opgepakt binnen de districtsrecherche, maar binnen het basisteam werd voor de incidentele VVC-zaken een ander ICT-systeem gebruikt dan bij de districtsrecherche voor de probleemgerichte aanpak van VVC. Informatie-uitwisseling tussen beide systemen was niet mogelijk. Of en zo ja wanneer in deze koppeling zou worden voorzien was onderdeel van het grotere informatievoorziening en ICT-dossier (uit: Vorming NP 5, 2016).
- *Uitzondering:* informatieorganisatie medewerkers gaven aan dat zij in technisch opzicht voldoende toegerust waren voor hun werk en dat de informatiesystemen op het moment van schrijven van het rapport (d.w.z., in 2018) toereikend waren voor het opstellen van de verschillende producten (uit: Intelligence in de opsporing, 2018).

⁷ De meeste respondenten hebben geen specifieke opleiding en/of training gehad in het omgaan met personen met verward gedrag, wel wordt hier tijdens de reguliere opleiding aandacht aan besteed.

⁸ In het onderzoek dat de Inspectie in 2020 en 2021 uitvoerde naar parate kennis in de noodhulp kwam een positief beeld naar voren van de kennis die politieambtenaren in de basispolitiezorg hebben van het verlenen van eerste hulp door politie.

- *Uitzondering:* systemen van de meldkamers zijn toereikend (er zijn wel zorgen over de stabiliteit en het bereik van het verbindingssysteem) en de Mobiele Data Terminal die wordt gebruikt voor noodhulp coördinatie in auto's ook (uit: Noodhulp, 2021).

Inspectie Justitie en Veiligheid

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

Gebrek aan bruikbare managementinformatie en integrale sturing:

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* de registratie in de personeelssystemen geeft de werkelijkheid niet weer, waardoor inzicht in de verhouding tussen bezetting en formatie ontbreekt. Zo blijkt uit interviews dat de interne behoefte aan analisten vanuit het TCI 10 fte is, de toebedeelde capaciteit 3 fte en de werkelijke capaciteit 0,7 fte. Goede sturing is hierdoor niet mogelijk (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* het themaregister binnen het CTER-cluster is qua actualiteit en volledigheid van gegevens en wat betreft toegang/autorisaties niet op orde (uit: CTER-cluster, 2021).
- *Voorbeeld:* er is geen ingebedde evaluatiecyclus bij de afdeling Afgeschermd Operaties om de realisatie van ambities te monitoren (uit: DSO, 2022).

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* de ambitie van de politie om de opsporing te versterken, strookt niet met het besluit om aspiranten tijdelijk versneld te laten uitstromen uit de opleiding Allround politiemedewerker voordat zij de opsporingsmodule hebben gevolgd (uit: Periodiek beeld opsporing, 2019).
- *Voorbeeld:* samenwerking tussen de recherche en de informatieorganisatie is niet geëvalueerd. Doordat er geen integrale sturing over beide organisaties was aangebracht, bestond het risico dat beide zich separaat doorontwikkelden (uit: Periodiek beeld opsporing, 2019).
- *Voorbeeld:* verplaatsing van zaken of capaciteit tussen teams op hetzelfde niveau was in de praktijk lastig te realiseren, vanwege de eigen targets en belangen van de betrokken teams (uit: Periodiek beeld opsporing, 2019).
- *Voorbeeld:* de recherche is zich binnen het programma Toekomstbestendig Opsporen en Vervolgen aan het ontwikkelen, in de uitwerking van het programma wordt in 2018 de rol van de informatie organisatie niet meegenomen (uit: Intelligence in de opsporing, 2018).

De samenwerking tussen organisatieonderdelen en organisaties verloopt moeizaam. Dit blijkt onder andere bij de samenwerking met de DLIO. De operationele organisaties nemen niet snel iets aan van deze intelligence organisatie. Er is weinig erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid en wat ervoor nodig is om succesvol te zijn in elkaars wereld. Hierdoor versterken de verschillende organisatieonderdelen elkaar onvoldoende.

Te vinden in: onderzoeken naar DLIO, CTER-cluster, DSO, alsook Vorming NP rapport 2 en 6, Periodiek beeld handhaving, Noodhulp, Periodiek beeld opsporing, en Selectie en toewijzing in de opsporing.

De samenwerking verloopt moeizaam:

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* het actief verzamelen van informatie door het LIRC in het buitenland brengt het LIRC in aanvaring met het Team Criminele Inlichtingen. Er is geen overleg tussen beide afdelingen van de DLIO, waardoor er een verstoorde werkverhouding ontstaat (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* het ontschotten van de samenwerking tussen 'intel' (DLIO) en 'tactiek' (Dienst Landelijke Recherche) heeft door cultuurverschillen, de inrichting van het cluster CTER, botsende karakters van leidinggevenden en uiteenlopende belangen meer voeten in de aarde dan men vooraf denkt. Er ontstaat door een groeiend onderling wantrouwen een verziekte werksfeer (uit: CTER-cluster, 2021).
- *Voorbeeld:* er zijn geen regisserende en uniformerende acties vanuit de eenheidsleidingen en de korpsleiding noch vanuit het Openbaar Ministerie aangetroffen om de verhouding tussen het team Werken Onder Dekmantel van de LE en de regionale eenheden te harmoniseren. Hierdoor is sprake van concurrentiestrijd, gebrek aan operationele afstemming en overbelasting door overvragen van de ondersteunende functies van team Werken Onder Dekmantel van de LE (uit: DSO, 2022).
- *Uitzondering:* de samenwerking tussen de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst en de politie is nog nooit zo goed geweest als ten tijde van het onderzoek naar het CTER-cluster (uit: CTER-cluster, 2021).

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* Basisteams formuleerden ten tijde van het zesde onderzoek naar de vorming van de NP hun informatiebehoefte niet goed, informatie-medewerkers waren niet goed in staat intelligence te leveren (uit: Vorming NP 6, 2017).
- *Voorbeeld:* de opsporing was ontevreden over probleemgerichte intelligence en stond niet altijd open voor proactief verstrekte intelligence (uit: Periodiek beeld opsporing, 2019) en was voornamelijk bezig met incidentgericht onderzoek (uit: Intelligence in de opsporing, 2018).
- *Voorbeeld:* verschillende targets van samenwerkende partners, zoals politie, Openbaar Ministerie en gemeentebestuur, belemmerden een effectieve integrale aanpak van georganiseerde criminaliteit (uit: Selectie en toewijzing in de opsporing, 2019).
- *Uitzondering:* in de meeste lokale handhaving teams wordt een teambriefing gehouden, waardoor rechercheurs en medewerkers van de informatieorganisatie binnen het team direct worden geïnformeerd. Hierdoor verloopt het delen van informatie met de rechercheurs en medewerkers van de informatieorganisatie goed (uit: Periodiek beeld handhaving, 2020).

De verschillende organisatieonderdelen versterken elkaar onvoldoende:

**Inspectie Justitie en
Veiligheid**

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* bij de informatiesystematiek van het LIRC wordt de informatiebehoefte van relevante partners nauwelijks betrokken. Het gevolg is dat het LIRC informatieproducten – zoals analyses – aflevert waarmee de opsporing onvoldoende uit de voeten kan en de opsporing zelf op zoek gaat naar bruikbare informatie (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* omdat er geen overeenstemming is over de wijze waarop de organisatiedoelen moeten worden bereikt, bestaat wrijving over de producten die men van elkaar verwacht en wie daarbij het voortouw moet nemen (uit: CTER-cluster, 2021).
- *Voorbeeld:* intel en tactiek hebben een ander beeld van wat de taakopbrengst zou moeten zijn. Intel is vooral geïnteresseerd in de achtergrond van een fenomeen, probeert verbanden te zien en wil soms liever 'kijken' dan ingrijpen. Tactiek is primair gericht op het rondmaken van zaken (uit: CTER-cluster, 2021).
- *Voorbeeld:* ieder team streeft eigen doelstellingen na en werkt vooral reactief en vraag-gestuurd. Een gevolg hiervan is dat er geen doelen of resultaten worden geformuleerd. Aanspreekbaarheid wordt vermeden door te verwijzen naar de afhankelijkheid van de vraag (uit: DSO, 2022).
- *Uitzondering:* recente initiatieven door het management van DLIO, de Dienst Landelijke Recherche (en ook DSO) om vanuit collectief belang te denken en te bekijken wat dit voor de (proactieve) samenwerking betekent (uit: CTER-cluster, 2021).

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* politiemedewerkers zijn niet opgeleid voor een bestuurlijke aanpak, waardoor zij niet weten welke informatie hiervoor nodig is (uit: Periodiek beeld handhaving, 2020).
 - Maar (*uitzondering*): gemeenten zijn over het algemeen tevreden over het delen van informatie door de politie met de gemeenten.
- *Voorbeeld:* politiemedewerkers waren zich recent na de reorganisatie van de politie onvoldoende bewust van het belang van hun handelen voor de burger, wat één van de redenen voor een gebrek aan een goede afhandeling van dienstverlening aan de 'achterkant' was. Zo kon een burger bijvoorbeeld gemakkelijk een e-mailbericht naar de politie sturen, maar werden die berichten niet altijd (tijdig) beantwoord (uit: Vorming NP 2, 2014).
- *Uitzondering:* samenwerking tussen verschillende partijen bij noodhulp verloopt volgens respondenten goed (uit: Noodhulp, 2021).
 - Maar: samenwerking met de geestelijke gezondheidszorg voor personen met verward gedrag is wisselend en veelal moeizaam.

De sturing van de politie is veelal op de korte termijn gericht. Dit blijkt onder andere uit het aantal plannen en lokale initiatieven met een gebrek aan bredere borging en implementatie in de politieorganisatie als geheel. Bij een probleem worden vaak nieuwe oplossingen in de taakuitvoering (al dan niet tijdelijke samenwerkingsverbanden of ICT-middelen) ingezet in plaats van te kijken naar bestaande mogelijkheden elders in de organisatie. Dit werkt versnippering in de hand.

Te vinden in onderzoeken naar DLIO, CTER-cluster en DSO, alsook Vorming NP rapport 4, 5 6 en Periodiek beeld handhaving, Noodhulp, Periodiek beeld opsporing, Selectie en toewijzing in de opsporing.

De sturing van de politie is veelal op de korte termijn gericht met een gebrek aan bredere borging en implementatie:

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* tijdens het onderzoek wordt door vrijwel alle betrokkenen, zowel binnen als buiten de organisatie, aangegeven dat het aan sturing op alle niveaus heeft ontbroken (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* het LIRC zet in toenemende mate in op informatie-inwinning in het buitenland. De borging van initiatieven blijft echter achterwege. Men formuleert in algemene zin wel wat het doel is. Het blijft echter onduidelijk wie wat moet doen en wie waarvoor verantwoordelijk is (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* er wordt in verschillende lagen binnen het CTER-cluster aangegeven dat het ontbreekt aan een gedeelde visie waarop eenduidig wordt gestuurd. Hierdoor ontbreekt het aan een duidelijke prioritering van de werkzaamheden (uit: CTER-cluster, 2021).
- *Uitzondering:* een triagemethode om rechtshulpverzoeken te beoordelen en prioriteren is structureel ingevoerd (uit: DLIO, 2021).

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* de beschikbaarheid van capaciteit speelde – hoewel dit volgens het toewijzingskader voor de opsporing niet mocht – een rol bij aanwijzing voor opsporing (uit: Vorming NP 5, 2016).
- *Voorbeeld:* medewerkers uit de gebiedsgebonden politiezorg werden volledig ingeroosterd voor incidentafhandeling, waardoor wijkgerichte taken op tweede plan stonden (uit: Vorming NP 6, 2017).
- *Voorbeeld:* het hennepteam, team woninginbraken en jeugdagenten zijn om capaciteitsredenen ontbonden nadat streefcijfers zijn behaald (uit: Periodiek beeld handhaving, 2020).
- *Voorbeeld:* er was geen kwaliteitssysteem en maar beperkt evaluaties (uit: Periodiek beeld opsporing, 2019).

Bij een probleem in de taakuitvoering worden vaak nieuwe oplossingen ingezet:

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* om de kwaliteit van de informatieorganisatie te verbeteren stelt de politie memo's, programma's, stappenplannen en verbeterplannen op. De relatie tussen de verschillende plannen is niet altijd duidelijk en vanuit het managementteam wordt niet in samenhang gestuurd op realisatie van de voorgenomen ambities (uit: DLIO, 2021).

- *Voorbeeld:* op de werkvloer is er weinig draagvlak voor de veranderopgave voor de afdeling Afgeschermd Operaties, de ambities worden niet in onderlinge samenhang uitgewerkt. Er is dan ook geen gezamenlijk beeld van welke stappen, met welke prioriteit door wie gezet moeten worden. Er wordt vooral aan het eigen teambelang gedacht (uit: DSO, 2021).

**Inspectie Justitie en
Veiligheid**

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* basisteams in verschillende eenheden kozen pragmatische aanpassingen, mede onder druk van het bevoegd gezag om politiewerk op peil te houden, zonder dat sprake was van consensus over de bandbreedte waarbinnen dergelijke aanpassingen mochten plaatsvinden (uit: Vorming NP 4, 2015).

Er is weinig zicht op/inzicht en uniformiteit in invulling van de verschillende rollen/taken en verantwoordelijkheden binnen de politie. In combinatie met een gebrek aan 'checks and balances' werkt dit een cultuur in de hand die als een forse hindernis wordt ervaren om gewenste veranderingen in de taakuitvoering te realiseren.

Te vinden in onderzoeksrapport over DLIO, CTER-cluster, DSO, alsook Vorming NP rapport 1, 2, 4, 5, 6, Periodiek beeld opsporing, Selectie en toewijzing in de opsporing, en Intelligence in de opsporing.

Er is weinig zicht op/inzicht en uniformiteit in invulling van de verschillende rollen/taken en verantwoordelijkheden:

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van het actief inwinnen van informatie door liaisons zijn nooit beschreven of vastgelegd in werkinstructies. Dit heeft als gevolg dat onduidelijkheid bestaat over de rol die een liaison moet vervullen en de eisen waaraan een liaison moet voldoen (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* de meeste leidinggevenden voelden zich bij de oprichting van het CTER-cluster door de eenheidsleiding voor het blok gezet. Ze voelen zich gedwongen om snel aan de slag te gaan terwijl er geen duidelijke visie is over de manier waarop de samenwerking binnen het cluster vorm moet krijgen en hoe de rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn belegd (uit: CTER-cluster, 2021).
- *Voorbeeld:* de te grote 'span of control' van de teamchefs heeft ertoe geleid dat veel van hun taken op het gebied van de personele zorg informeel zijn 'gedelegeerd' aan de teamleiders. In de praktijk is hierdoor weinig tijd en aandacht voor de personeelszorg (uit: DSO, 2022).
- *Voorbeeld:* het (deels) informele karakter van de rol van teamleider geeft ruimte voor een min of meer vrije invulling van het takenpakket en het kunnen 'negeren' van lastige onderwerpen (uit: DSO, 2022).

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* teamchefs waren als gevolg van de reorganisatie structureel overbelast (uit: Vorming NP 4, 2015).
- *Voorbeeld:* tussen de eenheden bestonden verschillen in de wijze waarop zij het screenen van en sturen op zaken in de opsporing hebben vormgegeven. Bij de meeste onderzochte eenheden waren dan ook eigen werkingsdocumenten opgesteld die een brede interpretatie van het werkingsdocument hanteren (uit: Vorming NP 5, 2016).
- *Voorbeeld:* naast een stuurploeg kunnen er in een eenheid nog één of meer sturingsgremia zijn ingericht, zoals een ondermijningstafel of informatieplein. De grenzen tussen deze gremia zijn niet altijd helder afgebakend. In combinatie met veel informele overleggen, maakte dit de besluitvorming over de inzet van de opsporingscapaciteit voor zwaardere opsporingszaken ondoorzichtig en verbrokkeld (uit: Periodiek beeld opsporing, 2019).
- *Voorbeeld:* ten aanzien van de casescreener waren er grote verschillen wat betreft de plaats in de organisatie, de functionaris die de rol uitvoerde en de rolopvatting van waaruit werd gewerkt (uit: Selectie en toewijzing in de opsporing, 2019).
- *Voorbeeld:* onderzochte Dienst Regionale Informatie Organisaties waren zich op verschillende manieren aan het doorontwikkelen (uit: Intelligence in de opsporing, 2018).
- *Uitzondering:* casescreeners waren gericht op het volgen van richtlijnen (uit: Selectie en toewijzing in de opsporing, 2019).

Er is een gebrek aan 'checks and balances':

**Inspectie Justitie en
Veiligheid**

Uit Inspectieonderzoeken naar de LE

- *Voorbeeld:* bij het opzetten en uitvoeren van de buitenlandse initiatieven ontbreekt het aan 'checks and balances', waardoor controle op nut en noodzaak van de ingezette initiatieven ontbreekt (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* door het ontbreken van een duidelijk kader waarbinnen zowel de verbeteringen als de ambities moeten worden gerealiseerd, in combinatie met de drang van individuen naar een andere taakinfilling van de organisatie, kregen leidinggevenden de ruimte voor een eigen invulling van werkzaamheden (uit: DLIO, 2021).
- *Voorbeeld:* het ontbreekt aan duidelijk afgebakende taken, rollen en verantwoordelijkheden. Zo is het niet duidelijk waar de scheiding tussen de functies van teamchef en teamleider ligt. De invulling blijkt vaak een bron van spanning te zijn binnen de teams en tussen de teamchefs en teamleiders onderling (uit: CTER-cluster, 2021).
- *Voorbeeld:* teamchefs staan door de grote span of control in de praktijk te ver van teams af om goed zicht te hebben op functioneren van de teams. Daarbij zijn de teamchefs weinig zichtbaar en aanspreekbaar. In de praktijk heeft elk team nog een teamleider en één of enkele coördinatoren als tussenlaag (uit: DSO, 2022).
- *Voorbeeld:* de bemensing van projecten vindt plaats op basis van informele besluitvorming (soms op basis van toezeggingen en beloftes). Dit leidt tot een verziekte werksfeer, waarbij men elkaar onder andere beticht van machtsmisbruik, vriendjespolitiek en discriminatie (uit: DLIO, 2021).

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

Uit tien jaar toezicht op de politie

- *Voorbeeld:* de totale capaciteit van de gebiedsgebonden politie was ten tijde van het vierde onderzoek naar de Vorming van de NP groter dan toegekende formatie, maar er was al druk op het uitvoeren van gebiedsgebonden politiewerkzaamheden. Wijkagenten werden ingezet voor werkzaamheden die niet in hun takenpakket pasten (uit: Vorming NP 4, 2015).

Bronmateriaal

[Deelonderzoek 1: Dienst Landelijke Informatieorganisatie](#)

[Deelonderzoek 2: het cluster Contraterrorisme, Extremisme en Radicalisering \(CTER-cluster\)](#)

[Deelonderzoek 3: De Dienst Specialistische Operaties, afdeling Afgeschermde Operaties](#)

**Inspectie Justitie en
Veiligheid**

Datum
25 mei 2022

Ons kenmerk
4030210

Rapportages van de Inspectie Justitie en Veiligheid, in chronologische volgorde, getiteld:

- [Nationale Politie op koers? Eerste onderzoek](#) naar de mijlpalen en resultaten van acht operationele doelen in de periode 1 januari - 1 juli 2013. *Juli 2013.*
- [Tweede onderzoek vorming nationale politie](#): Operationele doelen periode 1 juli 2013 - 1 januari 2014, Bevoegd gezag periode 2013. *Juni 2014.*
- [Derde onderzoek vorming nationale politie](#): Onderzoek naar het in werking brengen van basisteams en districtsrecherche per 1 januari 2015. *November 2014.*
- [Vierde onderzoek vorming nationale politie](#): Het verder in werking brengen van de basisteams. *Juni 2015.*
- [Vijfde onderzoek vorming nationale politie](#): Het opsporingsproces in de basisteams en de districtsrecherche. *April 2016.*
- [Modernisering van de gebiedsgebonden politiezorg](#): Afsluitend onderzoek naar de vorming van de nationale politie. *November 2017.*
- [Intelligence in de opsporing](#): Over de bijdrage van de informatieorganisatie van de politie aan de opsporing door de recherche. *December 2018.*
- [Selectie en toewijzing in de opsporing](#). *Januari 2019.*
- [Periodiek beeld opsporing](#). *November 2019.*
- [Verschillende perspectieven](#): Een onderzoek naar de taakuitvoering van zedenrechercheurs en hun bejegening van slachtoffers. *Mei 2020.*
- [Periodiek beeld handhaving](#). *Juni 2020.*
- [Noodhulp: Incidentafhandeling door de politie](#). *Juni 2021.*