



*Peter van der Noort  
Programmamaker Leiderschap Politieacademie*

# Dilemma's en paradoxen van de digitale transformatie van de Nationale Politie

*Een digitale transformatie van een organisatie kent vele aspecten. Zo ook bij de Nationale Politie waar steeds meer nieuwe digitale opsporingstechnieken en methoden ter beschikking komen. Peter van der Noort, programmamaker leiderschap bij de Politieacademie, vertelt over de dilemma's en paradoxen waarvoor de politie zich geplaatst ziet tijdens hun eigen digitale transformatie.*

TEKST: MARJAN BROUWERS • FOTO JEROEN VAN KOOTEN

'Net als elke grote organisatie, hebben we bij de politie volop te maken met de digitale wereld. In zijn algemeenheid zijn we al behoorlijk actief bezig met onderwerpen als digitalisering en cybercrime. Maar de digitale transformatie gaat veel verder en heeft impact op onze hele organisatie. Om ervoor te zorgen dat we iedereen meenemen in die ontwikkeling hebben we een paar jaar geleden een groot programma voor al onze leidinggevenden opgezet: de Innovatie Expeditie.

Samen hebben we toen goed gekeken naar wat er gaande is in de wereld op digitaal gebied en hoe wij daar zelf innovatief mee kunnen omgaan. Zo werken we nu allemaal met tablets, apps en mobiele telefoons. Hoe zorg je dat we daar binnen de organisatie één lijn in trekken? Dat programma heeft een verandering in gang gezet die we graag willen voortzetten.'

## Ethische vraagstukken

'Daarom zijn we in zee gegaan met de incompany-afdeling van AOG School of Management om samen een nieuw leertraject op te zetten, gebaseerd op hun leergang Digitale Transformatie & Leiderschap, aangevuld met actuele impulsen en ontwikkelingen uit de politiepraktijk. Vragen die aan de orde kwamen hadden vaak een ethische invalshoek. Hoe gaan we bijvoorbeeld om met al die nieuwe digitale opsporingstechnieken en methoden die we tegenwoordig kunnen gebruiken? Wanneer is het moreel aanvaardbaar om deze technieken in te zetten? We werken steeds vaker samen met burgers en andere partijen in de opsporing. Hoe verzamelen en bewaren we data en hoe voorkomen we dat we de privacy van burgers onnodig schaden? Het komt erop neer dat we steeds moeten nadenken over de impact van deze nieuwe

opsporingsmethoden en in hoeverre deze in verhouding staan tot de ellende die we ermee willen voorkomen. Als je met **artificial intelligence** ontdekt waar een verdacht persoon zich bevindt, hoe een grote groep mensen zich verplaatst of waar het mis dreigt te gaan, dan wil je eropaf. De tolerantie om af te wachten tot er iets gebeurt voordat je in actie komt is binnen de politie beperkt. Maar des te meer je aan de voorkant ingrijpt des te groter de kans dat je misgrijpt. Dat is de paradox. Je moet heel goed kijken welke technieken je wanneer inzet, of ze ethisch aanvaardbaar zijn en of ze leiden tot de juiste effecten.'

### Hoe gebruik je technologie?

'Technologie op zich is neutraal: het gaat erom hoe je die technieken en methoden gebruikt. In het buitenland zie je voorbeelden van methoden die wij in Nederland afkeuren. Je kunt gezichtsherkenning bijvoorbeeld inzetten om mensen stelselmatig te volgen. Dat willen we niet. Je kunt op elke hoek van de straat camera's ophangen en alles opslaan in een database wat ze registreren. Dat kan, maar waarom zou je dat doen? Het gaat erom dat je goed afweegt met welk doel je een bepaalde nieuwe techniek inzet en wat de consequenties ervan zijn, qua effect en ethiek.'

### Informatie filteren

'Waar we ook tegenaan lopen is dat die nieuwe technieken een overvloed aan informatie opleveren. Als je te veel data hebt, moet je gaan filteren vanuit een operationele bril. Dat moet heel snel gebeuren om op tijd de juiste interventie te kunnen plegen. Hoe zorg je er dan voor dat je de juiste feiten eruit pikt? De tragiek van het politievak is dat je vaak op basis van onvolledige of tegenstrijdige informatie een besluit moet nemen. Kun je zo'n besluit dan niet beter overlaten aan een computersysteem dat veel sneller dan een mens informatie kan selecteren en met een druk op de knop een besluit kan nemen? Deze "kwaliteit van besluitvorming" staat haaks op het uitgangspunt dat we een menselijke eindbeslissers in het werk willen hebben. Ik ben ervan overtuigd dat we altijd een mens nodig hebben die bekijkt wat er aan de hand is en de beslissing neemt. Dergelijke ethische dilemma's zullen we ook met elkaar blijven bespreken.'

### Complexe vraagstukken

'Terugkijkend op dit traject besef ik weer hoe complex de vraagstukken zijn waarmee we binnen de politie te maken hebben. Op deze ingewikkelde vraagstukken zijn geen eenduidige en tijdloze antwoorden. De leergang leert ons politieleiderschap hoe zij voortdurend in verbinding staan met hun omgeving, ook als het gaat om de snelle veranderingen als gevolg van digitalisering en techniek. En hoe ze tegelijk flexibel en standvastig richting kunnen geven aan de veranderingen

die dit tot gevolg heeft voor politiewerk. De winst van de twee leergangen met AOG zat hem met name op het identificeren van de vraagstukken waarin ons leiderschap gesterkt moet worden. Daarom is het goed dat we niet gekozen hebben voor een leergang maar een flexibel maatwerkprogramma hebben gemaakt. Dat hebben we tot volle tevredenheid samen met de mensen van AOG School of Management gedaan. Als politieacademie hadden we al goede ervaringen met AOG en wisten we dat ze een passend maatwerkprogramma konden leveren. Wij konden de relevante thema's vanuit het politie- en veiligheidsdomein aandragen en AOG zorgde voor de brug tussen de klassieke wetenschap en onze praktijk.'

### Digitale olievlekwerking

'Om ervoor te zorgen dat de kennis en het gedachtegoed van de digitale transformatie en de paradoxen die ermee samenhangen door de hele organisatie heen verspreid zouden worden hebben we gekozen voor een breed palet van deelnemers aan het leertraject met AOG: zowel leidinggevenden met een strategische rol als leidinggevenden die operationeel werken. Verder hebben we een aantal **wild cards** gegeven aan specialisten die bezig zijn met innovatieve, digitale projecten. Die mix aan deelnemers heeft gezorgd voor een goede discussie over uiteenlopende aspecten van de digitale transformatie. Inmiddels zijn we bezig met de ontwikkeling van **learning communities**, waarin oud-deelnemers hun kennis en ervaring delen met collega's. Zo waaieren al die dilemma's en paradoxen die aan de orde zijn gekomen uit over de hele organisatie. We staan nog maar aan het begin van onze digitale transformatie, maar zien nu scherper wat er gaande is en zijn daardoor beter in staat om nieuwe uitdagingen aan te gaan.'

*In tijden van continue veranderingen is het voor organisaties cruciaal om toegevoegde waarde te bieden: nu en in de toekomst. Maar hoe kun je vooruit kijken en rekening houden met de wereld die verandert, als de problematiek van vandaag steeds de aandacht vraagt? Hoe stuur je jouw organisatie in een toekomstbestendige richting? Met nieuwe kennis en inzichten zijn wij graag jouw partner bij het opzetten van een incompany-programma op maat. Van een programma met een aantal korte inhouse masterclasses tot meerjarige leer- en ontwikkeltrajecten. **Kijk voor meer informatie op <https://www.aog.nl/incompany-en-maatwerk/> of scan de QR-code.***

