

Gedragsvoorspelling vanuit cultuuranalyse in de zaak Mark M

Author(s)

Straathof, Alex; Essen, Erik

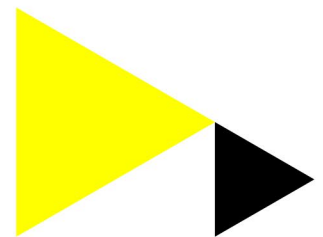
Publication date

2017

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Straathof, A., & Essen, E. (2017). *Gedragsvoorspelling vanuit cultuuranalyse in de zaak Mark M*.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Gedragvoorspelling vanuit cultuuranalyse in de zaak Mark M

Conceptartikel 14-06-2016, Lectoraat Management van Cultuurverandering, Hogeschool van Amsterdam
dr. Alex Straathof, Erik Essen MSc

De dan 28-jarige politiefunctionaris Mark M wordt op 29 september 2015 gearresteerd. De verdenking is dat hij vertrouwelijke politie-informatie heeft verkocht aan drugsbendes en motorclubs. In dit artikel worden feiten en omstandigheden in de zaak Mark M besproken en geanalyseerd. Dit geschiedt op basis van kennis over organisatieculturen en integriteitrisico's. Hierdoor wordt duidelijk welke condities en gedragingen hebben bijgedragen aan het ontstaan, het voortduren van de schendingen en de vorm die deze in de loop van de tijd hebben aangenomen. De zaak Mark M wordt gebruikt om de voorspellende waarde van de analysemethodiek te verkennen. Op basis van analyse voorspellen we dat binnen het onderdeel van de Dienst Infrastructuur, waar Mark M tot voor zijn arrestatie werkzaam was, een situatie heeft bestaan waarin afwijkend gedrag van de verdachte niet heeft geleid tot adequate tegenmaatregelen. We voorspellen dat collega's op de hoogte zijn geweest van afwijkend gedrag van Mark M en dat zij hebben weggekeken. Deze voorspelling is toetsbaar. Nader onderzoek naar de cultuur van dit politieonderdeel is gewenst om zicht te krijgen op relevant groepsgedrag.

Vraagstelling

Naast de strafrechtelijke benadering gericht op repressie kan voor de bevordering van de organisatie-integriteit gekozen worden uit drie invalshoeken: compliance, bedrijfsvoering en cultuur. Compliance officers richten zich op naleving van wet- en regelgeving¹. Het tegengaan van integriteitrisico's binnen de bedrijfsvoering wordt door diverse overheidsorganisaties bewerkstelligd door middel van een afdeling integriteit. Zij onderzoeken schendingen en brengen adviezen uit over hoe de bedrijfsvoering kan worden verbeterd om soortgelijke schendingen in de toekomst minder kans te geven. Deze bureaus richten hun aandacht mede op de morele oordeelsvorming van medewerkers die zij middels opleidingen willen versterken². Organisatie-integriteit benaderen vanuit een cultuurperspectief is een relatief nieuwe invalshoek. In het laatste jaarboek van Bureau Integriteit Openbare Sector (BIOS)³ wordt ingegaan op het belang van een samenhangende cultuuraanpak. Ook onderzoekers van De Nederlandsche Bank leggen in een recente publicatie een relatie tussen integriteit en organisatiecultuur⁴. Binnen de criminologie wordt voor het leggen van culturele verbanden gebruik gemaakt van het kortgeleden ontwikkelde WISMI-model⁵. Dit model is gericht op het leggen van verbanden, waardoor inzicht in toedracht van integriteitschendingen verkregen wordt. De analysemethodiek die we in dit artikel presenteren probeert een stap verder te gaan. Gepoogd wordt voorspelbare waarde te creëren. Wat wetenschappelijke van niet-wetenschappelijke theorieën van elkaar onderscheid is volgens de wetenschapsfilosoof Popper⁶ het kunnen doen van toetsbare voorspellingen (Popper spreekt van falsifieerbaarheid). Dit artikel probeert daarmee een wetenschappelijke bijdrage te leveren. Er is ook een organisatiekundig belang. Het kunnen doen van voorspellingen biedt de mogelijkheid schendingen vroegtijdig te signaleren, waardoor het negatieve effect op de organisatie beperkt kan blijven. De onderzoeksvraag die in dit artikel centraal staat is:

Kan een cultuuranalyse van integriteitschendingen voorspellende waarde opleveren omtrent groepsgedrag binnen het betrokken werkverband?

Voor de beantwoording van deze vraag gebruiken we een voorbeeldcase. We gaan in op de zaak Mark M, een rechercheur die jarenlang vertrouwelijke politie-informatie zou hebben verkocht aan criminelen. Als voorspellingen ondersteund blijken te worden door nieuwe feiten, dan kunnen we de gestelde onderzoeksvraag positief beantwoorden. Dit zal het belang van de analysemethodiek niet alleen voor deze zaak onderstrepen, maar ook voor vergelijkbare andere zaken. Mark M geldt daarmee als een exemplarisch voorbeeld.

Opbouw

We beantwoorden de vraag door eerst in te gaan op wat we bedoelen met voorspellende waarde en welke logische redeneringen we nodig hebben om tot voorspellingen te komen. Daarna gaan we aan de hand van een model in op hoe gedrag samenhangt met cultuur. Dan begint de bespreking van Mark M.: we starten met keuzes die we gemaakt hebben betreffende de feitenverzameling en een overzicht van de integriteitschendingen. Daarna volgt de stapsgewijze analyse, die begint met het in kaart brengen van de betrokken organisaties, netwerken, groepen en personen waar Mark M relaties mee onderhield. Zo krijgen we zicht op de 'inbedding' waarin gedrag en cultuur zich hebben kunnen ontwikkelen. De volgende stap is het in beeld krijgen van de 'schendingsruimte' die er in de wereld van Mark M bestond. Die brengen we in verband met wat we de 'schendingsformatie' noemen: het ontstaan van de schendingen, de schendingenreeks en de variatie in schendingen. De bespreking van schendingsruimte en schendingsformatie resulteert in enkele voorspellingen. Een aantal van die voorspellingen kunnen we al evalueren aan de hand van informatie die voorhanden is gekomen na de periode van eerste feitenverzameling. Tenslotte gaan we in op voorspellingen die nog om toetsing vragen.

Kanttekening

Een kanttekening is op zijn plaats. Voor dit artikel gebruiken we een feitenverzameling die uit openbare bronnen is verkregen. Dat heeft als voordeel dat iedereen de werkwijze kan navolgen en beoordelen. De methode is transparant, herhaalbaar en daarmee voor iedereen toepasbaar. Een nadeel is dat gebruikte mediaberichten soms onvolledig of gekleurd zijn. Journalisten willen snel en liefst als eerste nieuws brengen. Daar kan de zorgvuldigheid onder leiden. Berichten gebracht door politieke ambtsdragers en ambtenaren kunnen mede zijn ingegeven door imagobescherming van de eigen organisatie. Ook dat kan de objectiviteit benadelen. Datzelfde geldt voor berichten van advocaten. Die dienen het belang van hun cliënten en dat kan iets anders zijn dan het achterhalen van waarheden. Deze beperkingen van de feitenverzameling kunnen leiden tot foutieve gevolgtrekkingen en daarmee tot verkeerde voorspellingen.

Voorspellingen en voorspellende waarde

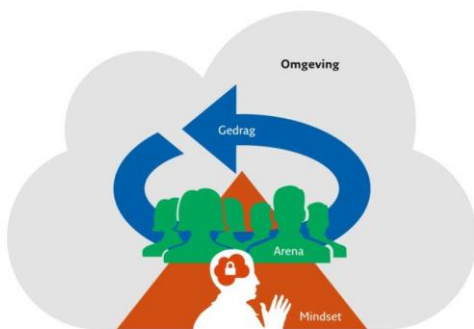
Op basis van logica voorspellen we vanuit wat we al weten, wat we nog niet weten. Als we een zwaan (vanwege zijn specifieke vleugelgeluid) horen komen aanvliegen en we weten dat alle zwanen wit zijn, dan is de voorspelling gerechtvaardigd dat ook deze zwaan wit zal zijn. De kern van de voorspelling is dat we een idee (of theorie) hebben van het totaal, waarvan we in praktijkvoorvallen uitspraken afleiden over missende delen. Om een voorbeeld te geven waar we verderop in dit artikel op ingaan: als we uit meerdere en onderscheidende gevallen afleiden dat er bij de politie een zwakke bedrijfsvoering bestaat, dan leidt dit tot de voorspelling dat dat ook het geval zal zijn voor het onderdeel waar Mark M tot recent

werkzaam was. De logicavormen die we hier gebruiken zijn inductie en deductie. Uit enkele waarnemingen concluderen dat alle zwanen wit zijn, is een vorm van inductie. Vanuit enkele gevallen beschrijven we de totaliteit. Concluderen dat ook een volgende zwaan wit zal zijn is het toepassen van deductie. Naast inductie en deductie gebruiken we in dit artikel ook logische gevolgtrekkingen die zich baseren op abductie⁷. Grondlegger van dit gedachtegoed is de Amerikaanse filosoof Peirce uit de 19^e eeuw. Abductie wordt gebruikt als we de beschikking hebben over een beperkt aantal feiten, zoals bijvoorbeeld in de archeologie vaak het geval is. Uit verschillende opgravingen is afgeleid dat indianen vanuit Azië via de Beringstraat zich op het Amerikaanse continent hebben verspreid. Een minder aannemelijke verklaring is dat de indianen via boten dit continent bereikten⁸. Abductie is verschillende alternatieve verklaringen tegen elkaar afwegen, waaruit de beste wordt gekozen.

We spreken in dit artikel over voorspellende waarde, dat overeen komt met het Engelstalige begrip predictive value, veelgebruikt in de medische wereld⁹. Het gaat in de medische context over de mate van correspondentie tussen een testuitslag en een ziekte. Die juistheid is nooit 100%. Er kan wat misgaan: bloedmonsters kunnen verwisseld worden of een test is niet volledig betrouwbaar. Ook tests met een mindere voorspellende waarde zijn echter van belang, omdat het kan leiden tot gerichter onderzoek en een uiteindelijke juiste diagnose. Ook in dit artikel is het niet noodzakelijk om tot volledig juiste voorspellingen te komen. Doel is het creëren van bruikbare en toetsbare voorspellende waarde. Twee vormen zijn interessant. De analyse kan leiden tot uitspraken over wat er is gebeurd en welke omstandigheden daarbij een rol hebben gespeeld. Dat wordt aangeduid met positive predictive value. Omgekeerd kan ook: we kunnen komen tot uitspraken dat iets niet het geval is geweest. In dat geval spreken we van negative predictive value.

Verband tussen gedrag en cultuur

Organisatiecultuur vatten we op als patroonmatig groepsgedrag binnen een inbedding van een organisatie of ander verband, waaraan gedeelde overtuigingen en waarden (aangegeven met de term



Figuur 1

'mindset') ten grondslag liggen. Binnen de groep bestaat een sociale rangordeverdeling (die we aanduiden met de term 'arena') die de groepsgedragingen en denkwijzen in stand houden. Deze definitie van organisatiecultuur is ontleend aan het Cultuur-Arena Model¹⁰ (figuur 1). Cultuur gaat over een in een sociaal verband ontstane normaliteit in denken en doen. Die normaliteit heeft een inbedding nodig om zich te kunnen ontwikkelen en continueren. Een gemeenschap, familieverband, groep, netwerk of organisatie kan zo'n inbedding bieden. De naastgelegen figuur¹¹ geeft een verbeelding van organisatiecultuur. Elke organisatie heeft een omgeving en ontwikkelt een cultuur,

die bestaat uit een samenspel van groepsgedrag, mindset en arena. Terugkerend groepsgedrag veronderstelt dus gemeenschappelijke overtuigingen en uitgekristalliseerde onderlinge verhoudingen.

Eerste feitenverzameling

De informatiestroom over Mark M is op 8 oktober 2015 begonnen met een artikel in NRC Handelsblad¹². Daarin maakt de journalist Marcel Haenen bekend dat 10 dagen daarvoor op 29 september 2015 een aanhouding binnen de politie heeft plaatsgevonden. Hij schrijft:

“Bij politie en Openbaar Ministerie wordt gesproken van “het grootste justitiële schandaal sinds de IRT-affaire” uit de jaren negentig. Toen bleek de politie zelf in drugs te handelen. In deze corruptiezaak heeft iemand uit het hart van de recherche stelselmatig de onderwereld geïnformeerd over lopende strafrechtelijke onderzoeken.”

Dat betekent de start van de periode waarin we relevante feiten en omstandigheden zijn gaan verzamelen. Kernvraag voor de keuze van een casus is: hebben de schendingen te maken met het gedragsrepertoire van een groep (en dus met de cultuur van de politieorganisatie)? Het woord stelselmatig uit het NRC-citaat is hierin relevant. Het roept de vraag op of er een relatie is tussen de schendingen en de cultuur van de politieorganisatie, meer in het bijzonder:

- Hoe kan het dat de integriteitschendingen langere tijd hebben voortbestaan?
- Zijn er omstandigheden en personen binnen de politieorganisatie aan te wijzen die gelegenheid hebben geboden tot de schendingenreeks?
- Heeft Mark M alleen gehandeld of is er sprake van groepsschendingen?

De periode van feitenverzameling eindigt op 12 januari 2016 met een internetbericht op nos.nl¹³ over uitspraken van de officier van justitie tijdens de eerste rechtszitting. Het eindpunt van de verzamelperiode is willekeurig gekozen. Na deze datum komt nadere informatie in de openbaarheid. Een criterium voor het bepalen van de periode is de intuïtie dat voldoende materiaal is vergaard om tot een analyse en voorspellingen te komen. In volgende cases kan ook de urgentie van het openbaar maken van de analysesresultaten een rol spelen.

Integriteitschendingen

Mark M wordt verdacht van corruptie, plichtsverzuim en witwassen van crimineel geld¹⁴. Hij heeft jarenlang informatie verkocht aan internationale drugsorganisaties en de motorclubs No Surrender en Satudarah¹⁵. Hij deed dit via het overhandigen van een harde schijf¹⁶, via de mail en USB-sticks¹⁷. Het gaat om stelselmatige verkoop¹⁸. Het betreft onder andere gevoelige informatie over lopende strafrechtelijke onderzoeken¹⁹. De politie heeft geobserveerd dat hij informatie overdroeg aan criminele personen²⁰. Bij invallen in woningen op de dag van zijn arrestatie vond de politie grote hoeveelheden cash en gevoelige informatie²¹, mede in de vorm van hardcopy politiedossiers. Mark M onttrekt de vertrouwelijke informatie uit politiesystemen²². Hiertoe is hij na een negatieve screeningsuitslag en het daardoor niet afgeven van een VGB (Verklaring van Geen Bezwaar) door de AIVD niet meer gerechtigd²³. Voor het verkrijgen van informatie zou Mark M ook gebruik hebben gemaakt van de autorisatiecodes van hogergeplaatste rechercheurs²⁴. Ten tijde van zijn arrestatie heeft hij meerdere zoekvragen naar verdachten in het rechersysteem Blueview uitstaan²⁵. Tijdens de eerste rechtszitting op 12 januari 2016 wordt duidelijk dat er sprake is van 44 zoekvragen naar personen en 4 naar kentekens van auto's²⁶. Door Blueview wordt hij voortdurend op de hoogte gebracht van nieuwe informatie over verdachte personen, zoals geplande doorzoekingen of een nieuwe telefoontap²⁷. Blueview biedt automatische berichtgeving over nieuwe opsporingshandelingen. De zoekvraag in Blueview moet elke drie maanden door de aanvrager worden

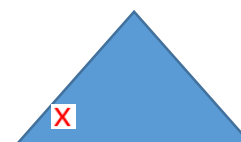
verlengd²⁸. Ook daartoe is Mark M na het negatieve advies van de AIVD niet meer gerechtigd. Een ervaren strafpleiter (advocaat) geeft aan dat Mark M. de informatie uit Blueview in de vorm van een abonnement aan criminelen verkoopt. Hiervoor brengt Mark M volgens de strafpleiter €250 per maand in rekening²⁹. In de eerste rechtszitting wordt een veel hoger bedrag door de officier van justitie genoemd. Het Openbaar Ministerie stelt dat het gaat om een starttarief van €5000 per abonnement voor de eerste maand en daarna €1000 voor vervolgmaanden. In totaal wordt geschat dat Mark M meer dan €800.000 heeft verdiend aan het lekken van informatie aan criminelen³⁰. Het blijft niet bij het te gelde maken van politie-informatie. Mark M levert bijdragen aan het organiseren en voorbereiden van criminele activiteiten in Oost-Europa. Advocaten melden dat Mark M de afgelopen jaren regelmatig voor leden van de Brabantse druggerelateerde onderwereld bijeenkomsten organiseerde in Kiev³¹. Functionarissen van de Nationale Recherche onderzoeken onder meer of Brabantse drugshandelaren via Oekraïne bezig waren nieuwe criminele markten in Oost-Europa aan te boren.

Cultuuranalyse

Op basis van de feitenverzameling komen we tot een stapsgewijze analyse. Terwijl we de stappen doorlopen bespreken we relevante organisatiekundige aspecten. Regelmatig leidt dat tot een verbeelding in de vorm van een symbool. Gedurende de analysestappen zullen symbolen worden toegevoegd. Zo ontstaat uiteindelijk een totaalbeeld. De symbolen representeren de situatie rond Mark M.

stap 1: Inbedding

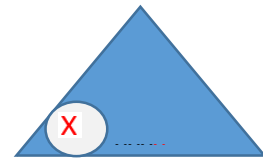
Het gedrag van Mark M heeft plaatsgevonden in verschillende sociale verbanden: politieonderdelen, criminele netwerken en groepen. We zijn op zoek naar de inbedding waarin schendingenreeksen zich hebben ontwikkeld. Het belangrijkste verband is de politieorganisatie. Een organisatie wordt symbolisch weergegeven met een gelijkbenige driehoek. Een blauwe driehoek refereert aan een normale organisatie, een rode aan een criminele organisatie. Een organisatie betreft meerdere personen die zich hebben verenigd door een gemeenschappelijk doel, een onderlinge taakverdeling, coördinatie en een hiërarchie verband. Dit zijn de vier basiselementen van iedere organisatie.³² Een organisatie heeft een langdurig karakter. Doelen worden middels reguliere processen bereikt. Mensen kunnen vertrekken, maar de organisatie blijft voortbestaan. Mark M werkt bij de politie, dat representeren we met een rood kruisje in een blauwe driehoek (zie figuur 2). De politie is een *formele* organisatie, met onder andere een rechtsvorm en ingebed in een wettelijk kader. Taken zijn binnen de organisatie in formele functies verdeeld. Er bestaan ook *informele* organisaties.



Figuur 2

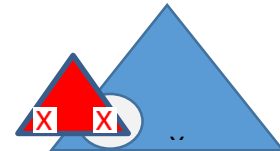
Ook die bezitten de vier basiselementen. Een groep docenten die elk jaar naar de wintersport gaat, kent een informele organisatievorm. Er is een doel, taken (als planning, het meenemen van benodigdheden, huren van de verblijfslocatie, etc.) zijn verdeeld, men overlegt met elkaar voor een goede coördinatie en vaak is er een informele invloedverdeling in de groep ontstaan die bijvoorbeeld blijkt als er een belangrijke beslissing genomen moet worden, waarin meningen uit elkaar liggen. Sommige groepsleden blijken dan een doorslaggevende stem te hebben. Er bestaat daarmee een informele hiërarchie in de groep. Normale informele organisaties (als een groep skiënde docenten) geven we met een kleine groene driehoek weer. Betreft het een informele organisatie die zich bezighoudt met integriteitschendingen dan beelden we die af met het symbool van een rode kleinere driehoek.

Mark M heeft deel uit gemaakt van verschillende groepen. Voordat hij bij de politie kwam was hij onderdeel van een 112-fotografengroep. Als freelance journalist leert hij informatie te verkopen. De fotografengroep verlaat hij nadat hij in 2009 een functie bij de politie krijgt³³. In de gehele periode bij de politie was hij lid van een opleidingsgroep. Later wordt hij ingedeeld in een onderzoeksgroep van de Nationale Recherche³⁴. Na het negatieve screeningsadvies van de AIVD vindt overplaatsing plaats naar een groep bij de Dienst Infrastructuur³⁵. Omdat er uit openbare bronnen weinig bekend is over cultuur en organisatie van de Dienst Infrastructuur geven we zijn team of afdeling met een witte cirkel aan (zie figuur 3).



Figuur 3

Mark M werkt in de verstrekking van informatie samen met crimineel S. (hiernaast afgebeeld als een rood kruisje buiten de blauwe politieorganisatie). Ook S. wordt op 29 september 2015 aangehouden. De pers noemt S. een handlanger van Mark M. Hij heeft een belangrijke positie in het criminele milieu. In de woning van de 45-jarige drugshandelaar S. uit Eindhoven vond de politie politiedossiers en €235.000.³⁶



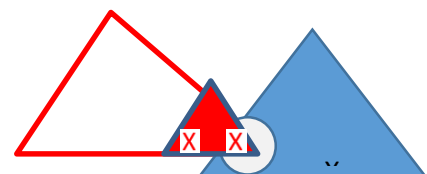
Figuur 4

De georganiseerde verkoop van vertrouwelijke politie-informatie vindt plaats binnen een informele organisatie, hiernaast afgebeeld met een rode driehoek, die vanwege de betrokkenheid van S. deels buiten de politieorganisatie is afgebeeld (zie figuur 4). Er bestaat een regelmatige handeling die duidt op een bedrijfsmatige activiteit. Het contante geld wordt bijgehouden door elastiekjes³⁷. Dezelfde elastiekjes vond de politie bij S., bij Mark M thuis en zaten ook om de €4.000 die werden gevonden in de woning van de ouders van Mark M. Het gebruik van de elastiekjes maakt onderdeel uit van een gedragsrepertoire. Het is aannemelijk dat al vaak geld op deze manier wordt samengenomen. Ook het gebruik van abonnementen duidt op een reguliere bedrijfsactiviteit.

De informatie is voor criminelen waardevol omdat zij zich hierdoor kunnen beschermen tegen politieoptreden. Zo geven advocaten aan dat criminelen zich bij hen melden voor wat zij 'proactieve verdediging' noemen: criminelen zijn op de hoogte van wat de politie over hen weet en willen hun verdedigingsstrategie bepalen³⁸. De volgende berichten geven een idee van de omvang van de markt in termen van aantallen afnemers en de periode van informatieverstrekking:

- De praktijken van Mark M zijn aan het licht gekomen tijdens een fraudeonderzoek naar Jan L., autohandelaar. Het gaat hierbij om meerdere personen aan wie informatie werd verkocht³⁹;
- Mark M zou jarenlang informatie verkocht hebben aan internationale drugsorganisaties en motorclubs. Het zou gaan om stelselmatige (grote frequentie) verkoop van gevoelige informatie over lopende strafrechtelijke onderzoeken⁴⁰;
- Eerder werd al aangegeven dat hij 44 abonnementen Blueview verkocht, waarmee hij op reguliere basis criminelen voorzag van informatie⁴¹. De abonnementscontacten zijn zo uitgebreid dat ze een *who is who* weergeven van de Brabantse onderwereld. "Het gaat onder meer om wiethandelaren uit de regio Eindhoven, voormannen van motorbende *No Surrender* maar bijvoorbeeld ook een grote XTC-handelaar uit de omgeving van Breda die onder meer wordt verdacht van pillenexport naar Australië"⁴².

De bekendheid met criminelen, de informatietransacties die plaatsvinden en de betrokkenheid van Mark M bij het organiseren van bijeenkomsten voor criminelen in Kiev duiden het lidmaatschap van een crimineel netwerk. Hij opereert in verschillende verbanden binnen dat netwerk. Een netwerk bestaat uit een groep personen



Figuur 5

(of organisaties) die daarbinnen gelegenheidsverbanden aangaan vanwege een tijdelijk doel⁴³. Dat is iets anders dan een informele organisatie waar reguliere activiteiten leiden tot het realiseren van permanente doelen, werkverdeling, coördinatie en hiërarchie. Onderzoek heeft uitgewezen dat er binnen Nederland nauwelijks sprake is van piramidevormige criminele organisaties (zoals bij maffiaorganisaties het geval is), maar wel van criminele netwerken⁴⁴. Een netwerk geven we aan met een niet-symmetrische driehoek, in dit geval rood omrand omdat het in dit geval gaat om een crimineel netwerk (zie figuur 5).

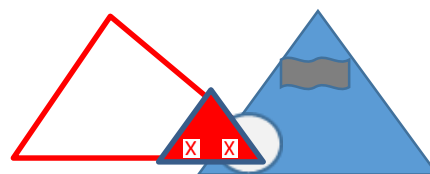
Stap 2: Schendingsruimte

Hoe kan het dat Mark M zo lang binnen de politieorganisatie werkzaam is geweest, terwijl hij een reeks integriteitschendingen pleegde? Deze vraag gaat over de schendingsruimte die de politieorganisatie biedt en door Mark M nader wordt gecreëerd. De tweede set symbolen, die we gaan gebruiken om tot een totaalbeeld te komen, betreffen organisatiecondities en door Mark M geschapen condities die samen integriteitschendingen mogelijk maken. We noemen ze de '7 Red Flags'. Dit zevental is ontleend aan vergelijkend onderzoek naar bekende integriteitkwetsies (zoals de bouwfraude, vastgoedfraude, Vestia, Inspire2Live, Rabobank Wielerploeg en meer)⁴⁵. Het gaat om de volgende condities: zwakke bedrijfsvoering, verkeerd voorbeeldgedrag, isolement, geheimhoudingsconstructies, machtsafstand, resultaatgedrevenheid en ring of silence.

Zwakke bedrijfsvoering; In dit geval is de zwakke bedrijfsvoering (aangegeven door een grijze gegolfde rechthoek in de blauwe politieorganisatie) de belangrijkste schendingsconditie (zie figuur 6). Het gaat om heel verschillende voorvallen die tot de constatering van een zwakke bedrijfsvoering doen concluderen:

Verkrijgen van een vertrouwensfunctie zonder voorafgaande screening:

- De AIVD-screening⁴⁶ is bedoeld als een instrument gericht op risicobeheersing, maar het instrument voldoet niet als het verlaat wordt ingezet. Mark M kreeg al een vertrouwensfunctie en toegang tot vertrouwelijke politie-informatie nog voordat de screening van de AIVD was begonnen. Dit komt vaker voor. "Van de 1.600⁴⁷ politiemensen die toegang hebben tot vertrouwelijke informatie, hebben er 118 niet de daarvoor vereiste Verklaring van Geen Bezwaar (VGB)"⁴⁸, geeft de minister van Veiligheid en Justitie te kennen. In 2009 zijn er 60 rechercheurs bij het KLPD (nu de Landelijke Eenheid, waar de Nationale Recherche en de Dienst Infrastructuur onder vallen) aangesteld zonder de vereiste keuring⁴⁹. Terwijl het veiligheidsonderzoek bij de AIVD nog loopt, wordt aan Mark M. op 29 augustus 2011 de autorisatie 'Opsporing basis' in Blueview toegekend⁵⁰.



Figuur 6

De negatieve uitkomst van de screening wordt niet consequent doorgevoerd:

- Ondanks een negatief advies van de AIVD maakt Mark M vervolgstappen in zijn functie. Hij krijgt een cursus voor gevorderden waardoor hij onder meer kan gaan werken als lid van een observatieteam⁵¹.
- Na het negatief advies van de AIVD wordt Mark M. overgeplaatst naar de verkeerspolitie (later opgegaan in de Dienst Infrastructuur). Maar de inlogcodes die hem toegang geven tot rechercheonderzoeken werden niet ingetrokken. Daardoor heeft hij vier jaar ten onrechte kunnen beschikken over zeer vertrouwelijke informatie⁵².

De administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) zijn niet op orde:

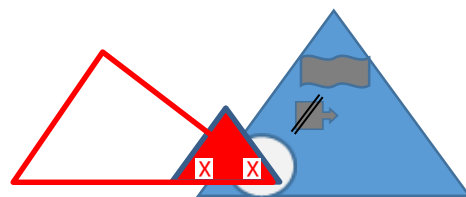
- Mark M. wordt in staat gesteld het AIVD-onderzoek te vertragen. Op 2 juni 2010 krijgt Mark M tijdens een arbeidsvoorwaardengesprek formulieren uitgereikt voor de aanvraag van het veiligheidsonderzoek. Maanden later op 22 maart 2011 levert Mark M na herhaalde verzoeken de formulieren in⁵³.
- Hoewel het voor agenten onmogelijk is sporenvrij digitaal te grasduinen in dossiers, is het onrechtmatige zoekgedrag van Mark M jaren niet opgemerkt⁵⁴. Na inventarisatie van zijn computeractiviteiten door de Rijksrecherche is gebleken dat Mark M in vier jaar tijd 27.971 bevestigingen deed naar vertrouwelijke informatie in politiestructuren⁵⁵. Aan controle op zoekgedrag en autorisatie heeft het kennelijk ontbroken.
- Een hoger bestedingspatroon van Mark M dan zijn salaris rechtvaardigt⁵⁶, zoals het bezit van een Porsche Cayenne en een BMW⁵⁷, worden kennelijk niet opgemerkt. Dat geldt ook voor de twee bedrijven (Fur International waarin hij bont uit Oekraïne verhandelt en het autoverhuurbedrijf Drive-R) die hij naast zijn werk heeft⁵⁸ en de regelmatige bezoeken aan Kiev⁵⁹. In perioden is hij daar maandelijks. Hij draagt dure horloges en besteedt veel geld aan vakanties⁶⁰.
- Meerdere negatieve meldingen over Mark M van trajectbegeleiders, docenten en direct leidinggevenden binnen de interne politieopleiding leiden niet tot nadere stappen of het stoppen van de opleiding⁶¹.

De zwakke bedrijfsvoering speelt op uiteenlopende terreinen en kan niet losgezien worden van de reorganisatie die al enige jaren binnen de politieorganisatie gaande is. Inmiddels zijn er verschillende rapporten verschenen waarin de voortgang van de reorganisatie wordt beschreven. Die duurt langer dan verwacht en gaat gepaard met veel hogere kosten. In het derde voortgangsonderzoek⁶² over de vorming van de Nationale Politie wordt aangegeven:

“De Inspectie komt tot de conclusie dat de beoogde resultaten voor het in werking brengen van basisteams en districtsrecherche haalbaar zijn maar dat zich ook een aantal belangrijke risico’s voordoet voor de periode erna op het gebied van informatievoorziening, bedrijfsvoering, personele reorganisatie en sturing.”

Het is waarschijnlijk dat de problemen rond de reorganisatie zich niet beperken tot de basisteams van de politie en de districtsrecherches. Ook landelijke onderdelen zullen hiermee te kampen hebben. Daarmee is het mogelijk dat de problemen rond de bedrijfsvoering bij de Dienst Infrastructuur condities scheppen voor het uitblijven van optreden naar aanleiding van signalen rond Mark M.

Verkeerd voorbeeldgedrag; Dit betreft de tweede Red Flag. Naast een zwakke bedrijfsvoering bestaat er verkeerd voorbeeldgedrag van hogere leidinggevenden. Hiervoor gebruiken we het symbool van een grijs vierkant met een rechtsgerichte pijl, waardoor twee verticale strepen staan (zie figuur 7).



Figuur 7

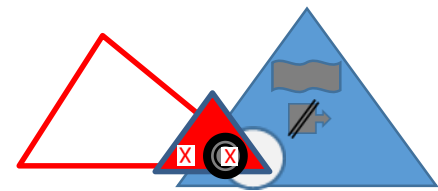
Verkeerd voorbeeld gedrag kent twee vormen: actief en passief verkeerd voorbeeldgedrag. In de actieve vorm gaat een leidinggevende voor in integriteitschendingen. Daarover is geen informatie bekend geworden. Passief verkeerd voorbeeld gedrag gaat over niet- ingrijpen en bijvoorbeeld misstanden niet willen zien. Het niet verhelpen van problemen in de bedrijfsvoering in de organisatie rond Mark M betekent passief verkeerd voorbeeldgedrag. Het niet optreden tegen misstanden geldt niet voor de direct leidinggevenden, docenten of trajectbegeleiders in de opleidingsgroep van Mark M. Passief leiderschap

betreft hogere leidinggevenden van de opleiding. Over het voorbeeldgedrag van leidinggevenden bij de Dienst Infrastructuur is niets bekend. Enkele opleidingsvoorbeelden:

- Lange vertraging in zijn interne politieopleiding, onvoldoendes van Mark M, verzoeken van zijn trajectbegeleiders om hem weg te sturen, raar gedrag op de schietbaan en het niet om kunnen gaan met conflicten en emoties leiden niet tot het stopzetten van de opleiding⁶³. Politiefunctionarissen betrokken bij zijn opleiding gaven geregeld aan dat hij ongeschikt is voor recherchewerk⁶⁴.
- Het niet functioneren binnen de opleiding wordt gejuridiseerd en wordt daarmee niet aangepakt als een manageriaal probleem of risicokwestie⁶⁵. Voor ontslag wordt onvoldoende (juridische) grondslag aanwezig geacht.

Ook het niet corrigeren van te late screening bij de vervulling van tientallen vertrouwensfuncties duidt op passief verkeerd voorbeeldgedrag.

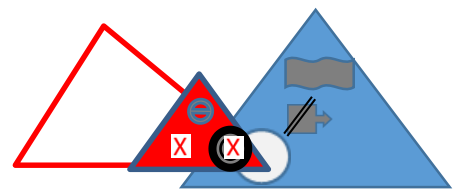
Isolement; De derde Red Flag. Er zijn aanwijzingen dat Mark M heeft kunnen volharden in zijn schendingen, omdat hij geïsoleerd heeft opgetreden. In de naastgelegen figuur aangegeven als een zwart omrande cirkel rond het rechter rode kruis dat Mark M symboliseert (zie figuur 8). De volgende feiten geven een beeld van het isolement dat hij zoekt:



Figuur 8

- Na kritiek en dreigingen van vertrek uit de opleiding meldt Mark M zich ziek⁶⁶. Dit is een vorm van afzondering. Na betermelding wordt zijn vertrek evenwel niet geëffectueerd.
- Het eerder besproken afwijkende gedrag binnen de interne politieopleiding doen vermoeden dat Mark M een lage arenapositie heeft in zijn opleidingsgroep.
- Mark M breidt zijn diensten uit van informatieverschaffing aan criminelen naar het organiseren en voorbereiden van buitenlandse criminele activiteiten. Daardoor groeit ook zijn verwevenheid met zijn criminele contacten ten koste van zijn loyaliteit aan de politieorganisatie. Een mindere loyaliteit zal bijdragen aan zijn geïsoleerde positie.

Geheimhoudingsconstructies; Vierde Red Flag. Mark M heeft gebruik kunnen maken van geheimhoudingsconstructies om zijn niet-integere handelingen te verbergen. Het gebruik van geheimhoudingsconstructies wordt aangeduid met een grijs cirkelvormig symbool waar een horizontale streep doorheen loopt, die we in de rode driehoek van de informele criminele organisatie hebben geplaatst (zie figuur 9).



Figuur 9

- De overplaatsing naar de verkeerspolitie vanwege het niet afgeven van een verklaring van geen bezwaar door de AIVD betekent dat Mark M niet meer in een vertrouwensfunctie werkzaam is. Hierdoor kan hij door het onbedoelde behoud van zijn inlogcodes met relatief minder risico gebruik maken van gevoelige informatie. Het niet consequent doorvoeren van genomen beslissingen door de politieorganisatie, brengt Mark M in een positie waarin hij fortuin kan maken.

Mark M weet zijn illegale informatieverstrekking te maskeren en heeft mogelijkheden om het volgen van zijn gangen te verstoren:

- Mark M is met name heel handig in het versturen van versluierde boodschappen met behulp van Blackberry-telefoons. Dat biedt een mogelijkheid om buiten het zicht van de politie te communiceren. Hij gebruikte daar een speciaal programma voor⁶⁷.
- Bij een inval in woningen van Mark M en S. op 29 september 2015 vond de politie naast vertrouwelijke politiedossiers en cash ook 'jammers'. Dit zijn verboden apparaten om track&trace informatie van voertuigen en mobiele telefoons voor de politie te verstoren. Jammers worden voornamelijk door criminelen ingezet⁶⁸.
- Mark M maakt gebruik van versleutelde harde computerschijven. Dat maakt het voor de politie moeilijk toegang tot deze informatie te krijgen⁶⁹.

Voor het bestaan van de andere Red Flags zijn geen aanwijzingen gevonden. Er is niets bekend geworden over 'machtsafstand' (zoals het aanwenden van invloed door leidinggevenden om misstanden buiten het zicht te houden). Ook niet van 'resultaatgedrevenheid'. Dat kan bijvoorbeeld spelen wanneer resultaatdoelstellingen boven alles verheven raken, waardoor niet-integere werkwijzen worden getolereerd. Er is nochtans geen informatie voorhanden over een 'ring of silence', waarbij groepsgenoten van Mark M op de hoogte waren van zijn schendingen of signalen daarvan kregen, maar afzagen van handelen. In zijn opleidingsgroep bleek het tegendeel. Verscheidene mensen hebben op verschillende momenten aan de bel getrokken.

Stap 3: Schendingsformatie

De schendingsformatie valt uiteen in drie onderdelen: ontstaan van schendingen, ontwikkeling tot een schendingenreeks en variatie in soorten schendingen.

Het ontstaan van de schendingen begint bij de beroepseigen verleidingen in het werk van rechercheurs. Die zijn groot te noemen. De omzet van hennepteelt in Tilburg, bijvoorbeeld, wordt in 2014 rond de 800 miljoen euro⁷⁰ geschat. Dat is evenveel als de totale begroting van deze 200.000 inwoners tellende stad. In heel Brabant en Limburg, waar ook sprake is van de fabricage van synthetische drugs en handel daarin, moet het om een veelvoud gaan. Informatie die drugscriminelen weet te beschermen tegen optreden van politie en justitie, is geld waard. Het overgrote gedeelte van de politiefunctionarissen besluit niet aan deze verleiding toe te geven. Maar naast Mark M zijn er meer: "Zeker vijftien agenten zijn de afgelopen drie jaar bestraft omdat ze geheime informatie hebben gelekt naar criminelen. Zo zouden henneptelers tegen betaling zijn getipt over een op handen zijnde inval, zou een agent verloofd zijn met een drugscrimeel en een andere agent zou opduiken in een liquidatieonderzoek. De vijftien gevallen zijn gevonden in gegevens van de politie uit 2012, 2013 en 2014⁷¹.

Door een zwakke bedrijfsvoering biedt de politieorganisatie gelegenheid waarin incidentele schendingen kunnen uitgroeien tot reeksen integriteitschendingen. Er is te geringe systeemcontrole aanwezig om verleidingen voor corruptie en fraude vatbare politiefunctionarissen te weerstaan. Fouten in de autorisatie voor het gebruik van vertrouwelijke informatiesystemen worden niet gecorrigeerd. Wanneer iemand in de opleiding niet functioneert volgen hier geen consequenties uit. Ook ontbreekt er controle door leidinggevenden vanwege passief verkeer voorbeeldgedrag. Kritische vragen zijn te stellen over de sociale controle van directe collega's die tekort schiet. Zo kan de verkoop van informatie door Mark M uitgroeien tot een bedrijfsmatige activiteit, waarin langdurig wordt samengewerkt met S., een

drugshandelaar die toegang heeft tot het criminele milieu. De schendingenreeks kan Mark M buiten beeld houden door gebruik te maken van geheimhoudingsconstructies en door het isolement op te zoeken.

Variatie in schendingen wordt mogelijk door de deelname aan verschillende gelegenheidsverbanden binnen het criminele netwerk waar Mark M deel van uit maakt. Naast de verkoop van politie-informatie organiseert hij meerdere malen bijeenkomsten voor criminelen met als doel het openen van een markt voor drugshandel in Oost-Europa.

Stap 4: Gedragsvoorspellingen

Op basis van de analyse van de feitenverzameling komen we tot voorspellingen op verschillende gebieden: over de mindset van Mark M, variatie in schendingen, de relatie tot zijn handlanger S., zijn eigenstandige optreden en de cultuur van zijn directe werkkring bij de Dienst Infrastructuur.

Mark M maakt al jaren deel uit van een crimineel netwerk. Dat heeft hem de mogelijkheid gegeven deel te nemen aan meerdere gelegenheidsverbanden. Door zijn relaties binnen het netwerk groeit de kans dat hij deelneemt aan meerdere verbanden dan de twee die bekend zijn: samen met S. politie-informatie verkopen aan leden van het netwerk en bijeenkomsten voor criminelen organiseren in Oekraïne.

Voorspelling 1: andere schendingen

Mark M heeft andere schendingen begaan dan die tijdens de periode van eerste feitenverzameling aan het licht zijn gekomen.

Uit zijn veelvuldige, langdurige en zelf verrijkende contacten met het criminele milieu wordt duidelijk dat Mark M zijn identiteit meer laat bepalen door de criminele verbanden waarin hij opereert, dan door de contacten die hij met collega's van de politieorganisatie onderhoudt. Mark M is geen politiefunctionaris met criminele contacten, hij lijkt eerder een crimineel te zijn die bij de politie werkt en daar misbruik maakt van zijn ambt. Het betekent dat hij een mindset, ontleend aan zijn criminele contacten, meeneemt binnen de politieorganisatie. Deze uitspraken leiden tot de volgende voorspelling.

Voorspelling 2: over zijn mindset

Mark M heeft overtuigingen die overeenkomen met mindsets van zijn contacten uit het criminele milieu. Hij zal deze overtuigingen verwoorden om zijn daden te rechtvaardigen.

Mark M werkt met S. samen. De informatieverkoop heeft een bedrijfsmatig karakter gekregen. Er bestaat een doel, een werkverdeling en er vindt coördinatie plaats. Een hiërarchieke verdeling is niet bekend geworden. Toch is het waarschijnlijk dat die bestaat en dat, wanneer het er op aankomt S. een doorslaggevende stem heeft in de besluitvorming. Hij is 19 jaar ouder dan Mark M en hij neemt in het criminele milieu een belangrijke positie in. Tot die wereld behoort Mark M nog niet zo lang.

Voorspelling 3: arenapositie

Binnen de informele organisatie die tot doel heeft politie-informatie te verkopen aan criminelen neemt S. een hogere arenapositie in. Dit uit zich in het volgedrag van Mark M.

De volgende voorspelling richt zich op negative predictive value. Eerder vroegen we ons af of Mark M alleen heeft gehandeld of dat dit in samenwerking deed met een of meer collega-politiefunctionarissen. Omdat hij gebruik heeft gemaakt van isolement en diverse geheimhoudingsconstructies denken we dat hij dit ook heeft gedaan bij de Dienst Infrastructuur en daarmee alleen heeft gehandeld.

Voorspelling 4: geen groepsschending

Mark M heeft alleen gehandeld . Er is geen sprake van samenwerking met een of meerdere politiecollega's in de verkoop van informatie aan criminelen.

Mark M heeft zich afwijkend gedragen. Op de opleiding gedroeg hij zich als zonderling. Hij was vaak afwezig vanwege ziekte, veelvuldige reizen naar Oekraïne en verre vakanties. Ook zal zijn bedrijfsmatige verkoop van politie-informatie de nodige tijd hebben gekost. Hij hield er een dure levensstijl op na die niet te rijmen viel met zijn politiesalaris. Hij onderhield warme contacten met mensen uit het criminele milieu. Naast zijn werk was hij tevens eigenaar van twee bedrijven. Signalen van deze activiteiten moeten doorgedrongen zijn tot zijn directe collega's. Door een gebrekkige sociale controle heeft hij jarenlang kunnen volharden in zijn integriteitschendingen. Veelvuldige afwezigheid moet ook in het personeelssysteem zijn opgevallen. Dat heeft niet geleid tot tegenmaatregelen van zijn leidinggevende, anders waren de schendingen eerder opgehouden. Deze gedragingen van zijn collega's en leidinggevende geven een deel weer van de cultuur van zijn directe werkomgeving bij de Dienst Infrastructuur, waarmee een invulling gegeven kan worden aan de witte cirkel die het totaalbeeld een plaats heeft gekregen. Deze vijfde voorspelling is ontstaan door abductie. Het is minder waarschijnlijk dat het gaat om groepsschendingen, ook is het niet waarschijnlijk dat collega's geen signalen hebben opgevangen. De volgende voorspelling geeft de meest aannemelijke verklaring van een sociale omgeving waar we nagenoeg niets van af weten.

Voorspelling 5: ring of silence en passief verkeerd voorbeeldgedrag

Binnen de Dienst Infrastructuur bestaat geen aanspreekcultuur. Er heeft een ring of silence bestaan onder zijn directe collega's. Zijn leidinggevende heeft geen tegenmaatregelen genomen, wat getuigt van passief verkeerd voorbeeldgedrag.

Stap 5: Toetsing en beantwoording van de onderzoeksvraag

De eerste voorspelling (andere schendingen) is uitgekomen. Uit een bericht in het Algemeen Dagblad van 2 april 2016⁷² wordt duidelijk dat Mark M inderdaad zich aan andersoortige schendingen schuldig heeft gemaakt.

“De politiemol zou wietplantages hebben ingericht in leegstaande woningen in Brabant en Limburg. Hij zou zijn vriend Erik hebben aangeboden in zo'n wietpand te gaan wonen. Die zou dan maandelijks duizend euro zakgeld krijgen. Daarnaast zou Erik een mooie auto krijgen die hij voor de deur kon zetten zodat buurtbewoners geen argwaan zouden krijgen.”

Over de voorspellingen 2 tot en met 5 zijn nog geen feiten beschikbaar gekomen. Waarschijnlijk zal een deel van de hiervoor relevante feiten openbaar worden in het gerechtelijke vervolg. Andere voorspellingen vragen om een toetsing op basis van nader veldonderzoek, zoals de mindset en arenavoorspellingen.

Naar aanleiding van bovenstaande lijkt het inderdaad mogelijk om vanuit de cultuuranalyse gedragsvoorspellingen te doen. Er zijn vijf voorspellingen gedaan. Bij een van de voorspellingen is op dit moment al duidelijk geworden dat hij uitkomt. Om met meer zekerheid te kunnen vaststellen wat de voorspellende waarde is van de cultuuranalyse, is het echter van belang om te wachten tot dat er meer ondersteunend bewijs beschikbaar is. Op dat moment kan er gekeken worden naar de overige vier voorspellingen.

Verwijzingen

- ¹ <https://denhollander.info/Compliance/over>
- ² Zie bijvoorbeeld <https://www.amsterdam.nl/gemeente/organisaties/organisaties/integriteit/>
- ³ <http://www.integriteitoverheid.nl/instrumenten/handreikingen/naar-een-integriteitsbevorderende-cultuur/>
- ⁴ <http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2015/dnb326564.jsp#>
- ⁵ <http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/50609/Nr%20%209%20De%20Psychologie%20van%20Corruptie.pdf?sequence=1>
- ⁶ Popper, K.R. (1963). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. Londen: Routledge
- ⁷ Peirce, C.S. & Ketner, K.L. (red) 1992. *Reasoning and the Logic of Things. The Cambridge Conferences Lectures of 1898*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- ⁸ <http://arthistoryworlds.org/prehistoric-migration-of-american-indians/>
- ⁹ Fletcher, R. H., s. W. Fletcher (2005). *Clinical epidemiology : the essentials (4th ed.)*. Baltimore: Lippincott Williams & Wilkins
- ¹⁰ Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon
- ¹¹ Dijk, R. van, A. Straathof (2011). *Roestvrij*. Deventer: Kluwer
- ¹² <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/10/08/agent-aangehouden-die-op-grote-schaal-informatie-verkocht-aan-onderwereld>
- ¹³ <http://nos.nl/artikel/2079995-politiemol-verdiende-ruim-8-ton-met-verkoop-informatie.html>
- ¹⁴ <http://nos.nl/artikel/2079995-politiemol-verdiende-ruim-8-ton-met-verkoop-informatie.html>
- ¹⁵ <http://www.nu.nl/binnenland/4141744/agent-verkocht-geheime-informatie-onderwereld.html>
- ¹⁶ <http://nos.nl/artikel/2079995-politiemol-verdiende-ruim-8-ton-met-verkoop-informatie.html>
- ¹⁷ <http://www.volkskrant.nl/binnenland/politiemol-kopieerde-duizenden-pagina-s-vertrouwelijke-informatie~a4174590/>
- ¹⁸ <http://www.nrc.nl/next/2015/10/21/misdaadreporter-werd-politiemol-1549032>
- ¹⁹ <http://www.blikopnieuws.nl/nieuws/236563/politiemol-verdiende-tonnen-met-lekken-informatie.html>
- ²⁰ <http://www.1limburg.nl/observatieteams-zagen-deals-politiemol-mark-m>
- ²¹ <http://www.nrc.nl/next/2015/10/15/politiemol-had-negatief-advies-van-aivd-1547888>
- ²² <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/11/14/een-abonnement-bij-de-politiemol-1559481>
- ²³ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/10/30/politiemol-kon-jaren-ten-onrechte-bij-vertrouwelijke-informatie>
- ²⁴ <http://www.nrc.nl/next/2015/10/15/politiemol-had-negatief-advies-van-aivd-1547888>
- ²⁵ <http://www.nrc.nl/next/2015/11/14/onderzoek-naar-activiteiten-mol-in-oekraïne-1558069>
- ²⁶ <http://www.nrc.nl/next/2015/11/14/onderzoek-naar-activiteiten-mol-in-oekraïne-1558069>
- ²⁷ <http://www.nrc.nl/next/2015/11/14/onderzoek-naar-activiteiten-mol-in-oekraïne-1558069>
- ²⁸ <http://www.nrc.nl/next/2015/11/14/onderzoek-naar-activiteiten-mol-in-oekraïne-1558069>
- ²⁹ <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/11/14/een-abonnement-bij-de-politiemol-1559481>
- ³⁰ <http://nos.nl/artikel/2079995-politiemol-verdiende-ruim-8-ton-met-verkoop-informatie.html>
- ³¹ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/11/14/onderzoek-politiemol-nu-in-oekraïne>
- ³² <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-structure-2/components-of-an-organization-24/schein-s-common-elements-of-an-organization-144-1878/>
- ³³ <http://vlinderscrime.nl/nieuws/wie-is-de-politiemol/>
- ³⁴ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/10/30/politiemol-kon-jaren-ten-onrechte-bij-vertrouwelijke-informatie>
- ³⁵ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/10/30/politiemol-kon-jaren-ten-onrechte-bij-vertrouwelijke-informatie>
- ³⁶ <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/11/14/een-abonnement-bij-de-politiemol-1559481>
- ³⁷ <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/11/14/een-abonnement-bij-de-politiemol-1559481>
- ³⁸ <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/11/14/een-abonnement-bij-de-politiemol-1559481>
- ³⁹ <http://www.crimesite.nl/ots-getuige-van-deals-mark-m/>
- ⁴⁰ <http://www.nrc.nl/next/2015/10/21/misdaadreporter-werd-politiemol-1549032>
- ⁴¹ <http://www.nrc.nl/next/2015/11/14/onderzoek-naar-activiteiten-mol-in-oekraïne-1558069>
- ⁴² <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/11/14/een-abonnement-bij-de-politiemol-1559481>
- ⁴³ <https://hbr.org/2011/05/two-structures-one-organizatio/>
- ⁴⁴ <https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/monitor-georganiseerde-criminaliteit-vierde-ronde.aspx>

-
- ⁴⁵ Unger, M., A. Straathof (2014). *Wat typeert corrumperende culturen?* Amsterdam: HvA
http://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kc-mr/assets_4/wat-typeert-corrumperende-culturen-3?1371111989000
- ⁴⁶ <https://www.kombijdepolitie.nl/screening>
- ⁴⁷ http://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2015Z23539&did=2015D47531
- ⁴⁸ <http://www.nu.nl/binnenland/4176607/118-politiemedewerkers-konden-onbevoegd-bij-geheime-informatie.html>
- ⁴⁹ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/10/30/politie-stelde-60-man-zonder-screening-aan>
- ⁵⁰ http://www.rtlnieuws.nl/sites/default/files/content/documents/2015/10/30/TK_Informatie_over_de_verdachte_politieambtenaar.docx
- ⁵¹ <http://www.nrc.nl/next/2015/10/21/misdaadreporter-werd-politiemol-1549032>
- ⁵² <http://www.omroepbrabant.nl/?news/240509842/Apparaatjes+met+criminele+info,+observatieteams+getuige+van+overdrachten+politiemol+Mark+M..aspx>
- ⁵³ http://www.rtlnieuws.nl/sites/default/files/content/documents/2015/10/30/TK_Informatie_over_de_verdachte_politieambtenaar.docx
- ⁵⁴ <http://www.nrcreader.nl/artikel/10150/aivd-diskwalificeerde-politiemol>
- ⁵⁵ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/11/14/onderzoek-politiemol-nu-in-oekraïne>
- ⁵⁶ <http://www.nrc.nl/next/2015/10/21/misdaadreporter-werd-politiemol-1549032>
- ⁵⁷ <http://vlinderscrime.nl/nieuws/wie-is-de-politiemol/>
- ⁵⁸ <http://vlinderscrime.nl/nieuws/wie-is-de-politiemol/>
- ⁵⁹ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/11/14/onderzoek-politiemol-nu-in-oekraïne>
- ⁶⁰ <http://www.rtlnieuws.nl/nieuws/binnenland/politiemol-mark-m-ontmaskerd-dure-autos-horloges-en-luxe-vakanties>
- ⁶¹ <http://www.omroepbrabant.nl/?news/2387891543/Vreemd+gedrag+op+schietbaan+en+vele+onvoldoendes+opleiding+politiemol+Mark+M.+%2826%29+verliep+moeizaam.aspx>
- ⁶² https://www.ivenj.nl/Images/rapport-derde-onderzoek-vorming-nationale-politie_tcm131-571016.pdf
- ⁶³ <http://www.omroepbrabant.nl/?news/2387891543/Vreemd+gedrag+op+schietbaan+en+vele+onvoldoendes+opleiding+politiemol+Mark+M.+%2826%29+verliep+moeizaam.aspx>
- ⁶⁴ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/10/30/politie-stelde-60-man-zonder-screening-aan>
- ⁶⁵ http://www.rtlnieuws.nl/sites/default/files/content/documents/2015/10/30/TK_Informatie_over_de_verdachte_politieambtenaar.docx
- ⁶⁶ <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/10/30/politie-stelde-60-man-zonder-screening-aan>
- ⁶⁷ <http://www.nrc.nl/next/2015/10/21/misdaadreporter-werd-politiemol-1549032>
- ⁶⁸ <http://www.agentschaptetelecom.nl/algemeen/wettelijk-kader/jammers-verboden-stoorzenders>
- ⁶⁹ <http://www.metronieuws.nl/nieuws/binnenland/2016/01/politiemol-verdiende-8-ton-met-lekken>
- ⁷⁰ <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/01/25/hennepteelt-in-tilburg-levert-zon-800-miljoen-per-jaar-op>
- ⁷¹ <http://www.nu.nl/binnenland/4184341/vijftien-agenten-bestaft-lekken-criminelen.html>
- ⁷² <http://www.ad.nl/home/politiemol-mark-m-ook-actief-in-drugshandel~a764b128/>