

VEILIGHEID SCHREEUWT OM INNOVATIE

TNO innovation
for life

INNOVEREN MAAKT NEDERLAND VEILIGER



VOORWOORD	4
VEILIGHEID SCHREEUWT OM INNOVATIE	6
INNOVATIE IN DE PRAKTIJK:	
- GOUDEN DRIEHOEK VERENIGT ZICH ONDER DE NAAM THE HAGUE SECURITY DELTA	13
INTERVIEW HANS BOUTELLIER	14
INNOVATIEAGENDA ALS RICHTSNOER VOOR VEILIGHEIDSBELEID	18
INTERVIEW STEPHAN WEVERS	24
INTERVIEW LEON KUIJS	30
INNOVATIE IS EEN SAMENSPEL TUSSEN MENS EN TECHNIEK	36
INNOVATIE IN DE PRAKTIJK:	
- COMPETENTIES VOOR VROEGTIJDIG SIGNALEREN AFWIJKEND GEDRAG	43
INTERVIEW HANS LEJTENS	46
INTERVIEW HERMAN BOLHAAR	52
MEER VEILIGHEID DOOR INZET SOCIAL MEDIA EN BURGERS	56
INNOVATIE IN DE PRAKTIJK:	
- TWITCIDENT	61
INTEGRALE VEILIGHEIDSAANPAK LEVERT GELD EN RESULTAAT OP	62
INNOVATIE IN DE PRAKTIJK:	
- EFFECTIEVE BEVEILIGING TEGEN INDRINGERS AAN DE WATERKANT	69
INTERVIEW ERWIN MULLER	72
INTERVIEW HENRI LENFERINK	80
INTERVIEW CEES VAN DONGEN	86
INTERVIEW TJARK TJIN-A-TSOI	90
INTERVIEW CENT VAN VLIET	96
INTERVIEW ERIK AKERBOOM	100
VEILIGHEID SCHREEUWT OOK OM INTERACTIE	104
COLOFON	106

VOORWOORD

Als Minister van Veiligheid en Justitie sta ik voor een veilige en rechtvaardige samenleving. Ontwikkelingen als globalisering en technologische vooruitgang brengen nieuwe dreigingen met zich mee, maar ze bieden ook *kansen*. Daar moeten we snel op inspelen en gebruik maken van de nieuwste kennis, inzichten en ideeën. Blijvend investeren in kennis, innovatie en ondernemerschap is noodzakelijk om onze maatschappij veiliger te maken. Juist in tijden van krapte hebben we innovaties hard nodig, om ons werk efficiënter en effectiever te doen.

De afgelopen twee jaar heb ik gezien dat innovatie in het veiligheidsdomein plaatsvindt op veel verschillende plekken en bij tal van partners. De uitdagingen waarvoor wij staan zijn groot. Samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstituten is - zowel nationaal als internationaal - van cruciaal belang. *Samen* moeten publieke en private partijen komen tot creatieve oplossingen voor die problemen. Dat kan door innovaties te stimuleren, liefst van onderaf, en kennis te ontwikkelen. Niet als doel op zichzelf, maar als belangrijk hulpmiddel om te komen tot een veiliger samenleving.

Ik ben dan ook overgegaan tot het instellen van een nieuwe, ministeriebrede R&D Council. Die gaat het innovatiebeleid van het ministerie méér samenhang en richting geven. Daarbij gaat het overigens niet alleen om veiligheid, maar over de kwaliteit van de rechtsstaat over de volle breedte. Scherp geformuleerde *grand challenges* geven aan voor welke grote, concrete uitdagingen het ministerie van Veiligheid en Justitie de komende jaren staat. De challenges geven richting en samenhang aan de vrije speelruimte waar innovaties ontstaan, de zogeheten 'Gouden Driehoek': consortia van overheid, industrie en kennisinstituten. In samenhang met het topsectorenbeleid - en zo mogelijk met extra financiering door de Europese Commissie - gaan we op deze wijze innovatie stimuleren.

Kortom, we moeten nu stappen nemen! Ik streef naar een organisatie die de capaciteit heeft om snel te handelen, kansen te benutten en mogelijkheden te creëren - met gebruik van *state of the art* technologie. Dit vergt ook een verandering in mentaliteit. We moeten immers open staan voor verandering en vernieuwing. Die instelling wens ik alle lezers van deze TNO-publicatie van harte toe!

Mr. I. W. Opstelten

Minister van Veiligheid en Justitie



› VEILIGHEID SCHREEUWT OM INNOVATIE!

INNOVATIE LIJKT SOMS WEL EEN SLEETS WOORD. IN OVERLEGGEN EN GESPREKKEN LIGT HET LEKKER IN DE MOND, MAAR VERVOLGENS GEBEURT ER WEINIG. TERWIJL NEDERLAND VOOR GROTE UITDAGINGEN STAAT. DE ONTWIKKELINGEN ROND VEILIGHEID IN DE WERELD EN IN ONS EIGEN LAND SCHREEUWEN OM INNOVATIE. EEN OVERKOEPELENDE EN INTEGRALE, TOEKOMSTGERICHTE VISIE IS NODIG OM OPLOSSINGEN TE VINDEN IN SAMENHANG MET BELANGRIJKE MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN. DE INVESTERINGEN GAAN DAARBIJ VOOR DE BATEN UIT EN BIEDEN PERSPECTIEF OP EEN UITSTEKEND RENDEMENT.

DE KOMENDE DECENNIA STAAN DE SAMENLEVING GROTE UITDAGINGEN TE WACHTEN

GROTE UITDAGINGEN

Onze samenleving staat in het komende decennium een aantal grote uitdagingen te wachten op het gebied van veiligheid. Het wordt warmer, kouder, droger en natter. Het klimaat wordt extremer, met alle gevolgen van dien: overstromingen, verdroging van dijken, te kort aan water en grondstoffen. Het toegang krijgen en houden tot grondstoffen wordt onderdeel van de geopolitiek. De vraag blijft toenemen en de kostprijzen schieten omhoog, terwijl het aanbod niet toereikend is. Dit heeft gevolgen voor de veiligheidssituatie in de wereld.

De concurrentie op de wereldmarkt neemt toe als gevolg van nieuwe, opkomende markten. De concurrentiepositie van Nederland komt onder druk te staan, terwijl ons land juist afhankelijk is van handel, import en export. De samenleving wordt steeds complexer en afhankelijker van systemen en technologieën. Het zicht ontbreekt op de afhankelijkheden tussen al die systemen en wat de gevolgen zijn als er uitval plaatsvindt. Grenzen vervagen door internet- en ICT-toepassingen. Grensoverschrijdende criminaliteit neemt toe, zoals al zichtbaar is op het gebied van cybercrime. Binnenkort is 25 procent van de Europese bevolking ouder dan 65 jaar.

Ook de Nederlandse samenleving vergrijsst en ontgroent. Het aantal jongeren neemt af. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop in Nederland onze veiligheid is georganiseerd. Dat wordt nu op personeelsintensieve wijze gedaan door lager opgeleide jongeren en ouderen. In het cyberdomein is openbare orde en veiligheid van toenemend belang. De kosten van onze veiligheid nemen steeds verder toe, mede door het schaarse aanbod van veiligheidspersoneel en dure oplossingen die nodig zijn om dat tekort te compenseren. Dit is niet vol te houden. De vraag naar veiligheid zal alleen maar verder toenemen.

HET MOET SLIMMER, SNELLER, PRODUCTIEVER EN VOORAL GOEDKOPER

SLEUTELROL VOOR INNOVATIE

Veiligheid schreeuwt om innovatie! Het moet sneller, slimmer, productiever en vooral goedkoper. De uitdagingen waar Nederland voor staat zijn groot. Zij vragen om forse aanpassing en verandering. Duidelijke en vernieuwende keuzes en oplossingen zijn nodig om ons land leefbaar en – economisch – aantrekkelijk te houden. Innovatie speelt een sleutelrol in het vinden van oplossingen voor de uitdagingen die ons te wachten staan én waar we nu al mee te maken hebben. Een overkoepelende en integrale, toekomstgerichte visie op innovatie is op slechts een beperkt aantal plekken aanwezig in het domein

van maatschappelijke veiligheid. Op de verschillende organisatieniveaus binnen dit domein zijn dergelijke visies echter wél nodig voor het richten van toekomstig veiligheidsbeleid. Vervolgens dienen de te nemen maatregelen goed onderbouwd en in onderlinge samenhang gerealiseerd te worden. Vaak gaat het om

onze beperkte aantallen euro's, mensen en middelen kunnen we dan in de toekomst gericht inzetten op maximaal resultaat.

KORTE ÉN LANGE TERMIJN

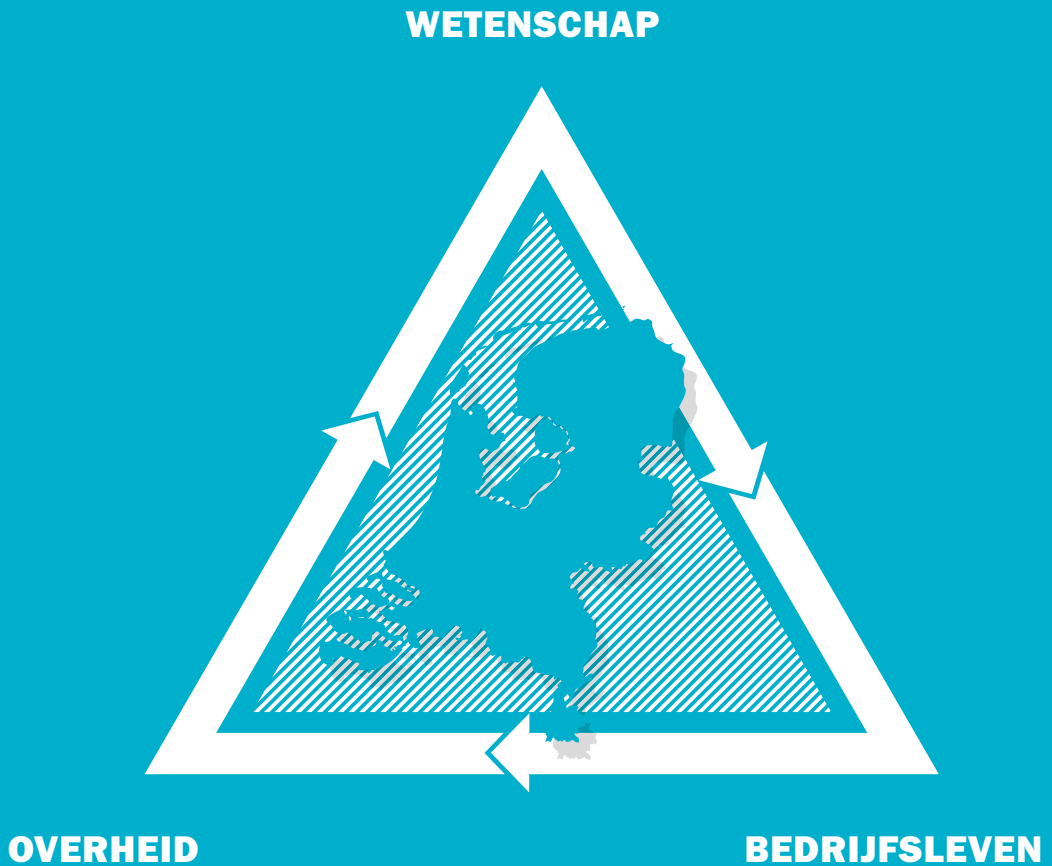
Er wordt heel veel gepraat over innovatie, al een jaar of tien. Maar in de praktijk gaat het dan vooral om ontwikkelingen voor de korte termijn. Er is weinig aandacht voor wat dit de samenleving op het gebied van maatschappelijke veiligheid op lange termijn oplevert. De uitspraak dat innovatie geld kost, is een vreemde uitspraak als nog niet bekend is wat diezelfde innovatie oplevert en op welke termijn. De kosten gaan voor de baten uit. Een innovatie die geld of beter resultaat oplevert, is de investering vooraf meer dan waard. Businesscases geven daar helderheid in. Het is echter belangrijk om te beseffen dat lang niet alle resultaten op de korte termijn worden geboekt. Kennisopbouw, het ontwikkelen van voorspellende modellen, het volgen van ontwikkelingen, het realiseren van nieuwe technologieën, gedrags- en cultuurveranderingen vinden allemaal op de lange termijn plaats. Om de uitdagingen van morgen voor te blijven, zijn ook deze langetermijninnovatietrajecten onmisbaar. Daarom is het van belang dat organisaties op het gebied van maatschappelijke veiligheid gaan werken met innovatie-agenda's. Dat geeft voor de langere termijn richting aan de innovatiebehoefte en aan het daarbij horende innovatiebeleid. Ook kunnen budgetten hierop afgestemd worden. De huidige jaarbudgetten zijn lang niet altijd toereikend om in één keer een innovatie te kunnen bekostigen. Gevolg is dat de hele innovatie achterwege blijft, of dat het proces zodanig wordt ingeperkt dat het betaalbaar wordt binnen het jaarbudget. Kijk verder. Toon lef. Denk na over de lange termijn.

ONZE BEPERKTE AANTALLEN EURO'S, MENSEN EN MIDDELEN KUNNEN WE IN DE TOEKOMST GERICHT INZETTEN OP MAXIMAAL RESULTAAT

politieke keuzes, zonder dat er gedegen wetenschappelijk onderzoek is verricht. Het stelselmatig en methodisch vastleggen van gegevens en resultaten op het gebied van veiligheid is door kortetermijndenken op de achtergrond geraakt. Er wordt wel gestuurd op performance en resultaten, zoals de aanrijtijden van de brandweer en het aantal uitgedeelde boetes, maar zelden wordt onderzocht of dat resultaat wel wezenlijk bijdraagt aan de veiligheid in Nederland. Door het gebrek aan diepgang zijn er maar weinig modellen ontwikkeld met een voorspellend vermogen, waardoor het beperkt mogelijk is om met enige mate van zekerheid te zeggen of beleid effect gaat hebben of niet. De ontwikkeling van deze modellen verdient meer aandacht:

DE GOUDEN DRIEHOEK

“DE INNOVATIES MET DE MEESTE IMPACT KOMEN VOORT UIT SAMENWERKING TUSSEN MEERDERE KENNISDOMEINEN”



VERSTERK DE GOUDEN DRIEHOEK VOOR VEILIGHEID

Het innovatiebeleid van de Nederlandse overheid richt zich op negen topsectoren. Veiligheid zit daar niet tussen. Het zou toch jammer zijn als we een bloeiende economie hebben waarin iedereen zich onveilig voelt. Of dat we de kennis hebben om fantastische producten te ontwikkelen, maar dat binnen- en buitenlandse bedrijven niet willen investeren omdat Nederland onveilig is: de beveiliging is te duur, het politieapparaat is verouderd en overstromingen doen zich regelmatig voor. Daarmee is veiligheid een maatschappelijk thema dat een plek verdient als tiende topsector. Nu sneeuwt maatschappelijke veiligheid onder, terwijl het juist de andere negen sectoren kan versterken.

Daarbij speelt ook mee dat in het domein van maatschappelijke veiligheid vooral overheidsinstanties de initiërende partijen voor innovatie zijn. Zij faciliteren initiatieven in samenwerking met het bedrijfsleven. Veiligheid is niet alleen een belang van de overheid, maar ook van het bedrijfsleven en vitale infrastructuur. Overheden kunnen ook optreden als *launching customer*. Dat wil zeggen dat innovaties samen met de industrie en de dienstverlenende sector worden ontwikkeld. De betreffende overheidsinstantie is vervolgens de eerste klant. Het gezamenlijk investeren en de gegarandeerde eerste afzet maakt het voor bedrijven interessant om op basis van specifieke wensen te innoveren. Zonder deze samenwerking zou het financiële risico voor een bedrijf te groot kunnen zijn, waardoor belangrijke innovaties het domein van maatschappelijke veiligheid niet bereiken. Het innovatiebeleid van de landelijke overheid wordt op deze manier door andere overheden versterkt en verder vormgegeven.

De Europese commissie draagt hier ook aan bij. Zij heeft de versterking van de innovatiekracht van de securitysector als een speerpunt benoemd voor het Horizon 2020-programma. Een belangrijke notie daarbij is dat innovatie van commercieel belang is voor bedrijven op de internationale markt en dat zij van deze regeling gebruik moeten maken.

De samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen wordt de gouden driehoek genoemd. Kennisinstellingen zoals TNO kunnen richtingen voor kansrijke innovaties aangeven. Het ontwikkelen van een nieuw marineschip is een voorbeeld van een dergelijke samenwerking. Defensie kent als geen ander de operationele omstandigheden waarin zo'n schip moet functioneren. TNO heeft onder andere verstand van commandovoering, ICT, sensoren, camouflage en het ontwerpen van een schip dat aan de operationele eisen kan voldoen. Een systemintegrator en een scheepswerf brengen dat alles samen in een schip dat het resultaat kan leveren wat de klant wil. Deze manier van samenwerken, kennis uitwisselen en innoveren is in het domein van maatschappelijke veiligheid nog geen gemeengoed. Voor belangrijke maatschappelijke veiligheidsvraagstukken kunnen oplossingen gevonden worden als partijen vaker gezamenlijk optrekken en meer innoveren.

TNO
Safety & Security Research



GOUDEN DRIE- HOEK VERENIGT ZICH ONDER DE NAAM THE HAGUE SECURITY DELTA

DEN HAAG. INTERNATIONALE STAD VAN RECHT EN VREDE. THE HAGUE SECURITY DELTA VOEGT DAAR HET ONDERWERP VEILIGHEID AAN TOE. EEN GROEIENDE GROEP BEDRIJVEN, OVERHEDEN EN KENNISINSTELLINGEN IN DE REGIO HAAGLANDEN HEEFT ZICH ONDER DEZE NAAM VERENIGD. GEZAMENLIJK GAAN ZIJ DE VEILIGHEIDSUITDAGINGEN VAN ONZE WERELD AAN.

De veiligheidsbranche in Den Haag telt ongeveer 300 bedrijven, 20.000 banen en een gezamenlijke omzet van 1,2 miljard euro. Maar er zijn ook nog eens duizenden bedrijven, onderwijs-, kennis- en overheidsinstellingen die zich op een of andere manier bezighouden met het thema veiligheid. Zij bevinden zich aan de aanbodkant of aan de vraagkant. Zeven initiatiefnemers willen dit enorme potentieel benutten en de 'veiligheidsindustrie' in Den Haag nationaal en internationaal op de kaart zetten. Het Nederlands Forensisch Instituut (NFI), De Haagse Hogeschool, The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS), Twynstra Gudde, Westholland

Foreign Investment Agency, de Kamer van Koophandel Den Haag, de gemeente Den Haag, het ministerie van Economische Zaken en TNO investeren gezamenlijk in het project The Hague Security Delta (HSD). Door samen op te trekken wordt de regio Den Haag wereldwijd gepositioneerd als hét cluster waar iedereen terecht kan met zijn veiligheidsvraagstukken.

INTEGRALE OPLOSSINGEN

Veiligheidsoplossingen vragen vaak om een integrale en innovatieve aanpak die de capaciteit van individuele overheden, kennisinstellingen en bedrijven overstijgt. HSD brengt nu alle partijen bij elkaar en stimuleert een wisselwerking binnen de 'gouden driehoek'. HSD focust op vijf grote veiligheidsthema's: nationale veiligheid, stedelijke veiligheid, forensisch onderzoek, cybercrime en security, en veiligheid van vitale infrastructuur. Rond elk thema verenigen partners zich in innovatiehuizen. Zij stemmen hun onderzoeks- en innovatieagenda op elkaar af en stellen laboratoria en andere infrastructuur aan elkaar ter beschikking. Verder brengen ze faciliteiten, kennis en kunde in, doen gezamenlijk onderzoek en werken gezamenlijk aan innovaties. Het betreft een unieke samenwerking die leidt tot co-creatie en innovatie.

HANS BOUTELLIER:

*“DE OVERHEID
MOET ZICH OP EEN
ANDERE MANIER
GAAN VERHOUDEN
TEN OPZICHTE VAN
DE BURGER”*

“IMPROVISATIE IS ENORM INNOVATIEF!”

ANGST OM CONTROLE TE VERLIEZEN LEIDT TOT VEILIGHEIDSOFFENSIEF

› Hans Boutellier

Directeur Verwey-Jonker Instituut
Bijzonder Hoogleraar Veiligheid
en burgerschap VU



“WE IMPROVISEREN ER OP LOS.” MET DEZE ENE ZIN SCHETST HANS BOUTELLIER, DIRECTEUR VAN HET VERWEY-JONKER INSTITUUT EN HOOGLERAAR ‘VEILIGHEID EN BURGERSCHAP’ AAN DE VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM, DE CHAOTISCHE SAMENLEVING WAARIN WE LEVEN. “DAT GEEFT ONBEHAGEN EN ONRUST BIJ MENSEN EN HET LEIDT TOT HET DENKEN IN RISICO’S EN POGINGEN OM DE CHAOS GEORDEND TE KRIJGEN. MAAR IMPROVISATIE IS OP ZICH NIET VERKEERD; ALS HET GOED WORDT GEDAAN, IS HET ENORM INNOVATIEF.”

Op de vraag wat de grootste thema’s zijn op het gebied van veiligheid, vindt Boutellier het lastig antwoord geven. “Dat komt omdat ik veiligheid zelf de laatste jaren veel meer ben gaan begrijpen als een vraagstuk van sociale orde. Door allerlei processen is onze samenleving enorm ingewikkeld geworden. Het gevolg is dat mensen deze samenleving als chaotisch en onoverzichtelijk ervaren. Dat leidt tot veel onbehagen en onrust. Het is tegen deze achtergrond dat zich een neiging ontwikkelt om in termen van veiligheid en risico’s te gaan denken. Daarnaast wordt onze samenleving gekenmerkt door het ontbreken van richting en dit bedoel ik vooral in normatieve zin. De twintigste eeuw was een eeuw van grote verhalen en ideologieën. Deze definieerden een collectieve identiteit die richtinggevend was en waarmee we onszelf konden verhouden tot anderen. De richtinggevende instituties van weleer brokkelen echter langzaam af of zijn al sterk geërodeerd. Daardoor rijzen nu vragen als: ‘Welke richting moeten we op?’ en ‘Waar doen we goed aan?’.

Samenvattend kunnen we stellen dat de sociale orde van vandaag gekenmerkt wordt door wat ik 'complexiteit zonder richting' noem."

CHAOTISCHE EN ONOVERZICHTELIJKE SAMENLEVING LEIDT TOT DENKEN IN TERMEN VAN VEILIGHEID EN RISICO'S

DENKEN VANUIT COMPLEXITEIT

Doordat de samenleving zo complex is geworden, is er volgens Boutellier het afgelopen decennium een enorme druk ontstaan om 'het complex' geordend te krijgen. Deze controledruk ligt aan de basis van drie typen ordeningsprogramma's die hij beschrijft in zijn boek 'De improvisatiemaatschappij'. Het veiligheidsoffensief is daar het meest succesvolle van. De angst om controle te verliezen ligt hieraan ten grondslag. Verder onderscheidt hij nog het beschavingsdefensief, waar het appel op normen en waarden van Balkenende bijhoort. "En het derde ordeningsprogramma is wat ik noem 'participatie als panacee'. Ik bedoel het allemaal niet cynisch hoor, maar in deze laatste is de paradox opvallend. Enerzijds wordt de burger als 'probleem' weggezet, omdat deze zich niet gedraagt zoals gewenst. Anderzijds wordt de burger ingeschakeld en moet hij de oplossing leveren. Dat neemt niet weg dat het in beginsel een veelbelovende strategie is,

maar je ziet dat er in de praktijk op te instrumentele, niet-innovatieve manier naar het fenomeen participatie gekeken wordt. De burger mag meedoen, maar alleen als hij doet wat de overheid wil. Het komt terug in termen als burgerparticipatie, zelfredzaamheid en empowerment. Het is echter niet een kwestie van een aantal overheidstaakjes bij de burger over de schutting gooien; zo werkt het gewoon niet. Dat is niet innovatief en doet geen recht aan de nieuwe sociale orde van de netwerkmaatschappij. De overheid moet zich echt op een andere manier gaan verhouden tot de burger. De netwerkmaatschappij kent nu eenmaal een totaal andere structuur dan we geneigd zijn te denken. De kern is dat je niet moet proberen de complexiteit onder controle te krijgen, maar dat je vanuit de complexiteit orde moet gaan denken."

GEORGANISEERDE VRIJHEID

"Hoewel er sprake is van 'complexiteit zonder richting', betekent dat nog niet dat er geen ordening is. Als er geen enkele ordening zou zijn, dan zouden de maatschappelijke problemen veel groter zijn. Ik heb heel lang gezocht naar een beeld om dat te grijpen; een beeld dat de chaos duidt en tegelijkertijd toch de ordening omvat die klaarblijkelijk aanwezig is. Op een dag ontmoette ik een jazzgitarist. Die zei: 'Mijn muziek is georganiseerde vrijheid'. Dat was voor mij het eureka-moment. Jazzmuziek of improvisatiemuziek is misschien wel de hoogste vorm van organisatie die we kennen! Het is gestructureerd en tegelijkertijd klinkt er muziek die we nog nooit gehoord hebben. Dat beeld, die metafoor, heb ik in mijn boek helemaal doorgetrokken. De titel 'De improvisatiemaatschappij' verwijst er naar. Ten eerste is het een commentaar op het chaotische. We rotzooien maar wat aan en improviseren er op los. Maar het

'COMPLEXITEIT ZONDER RICHTING', BETEKENT NOG NIET DAT ER GEEN ORDENING IS

is ook een verwijzing naar wat er kan. Als improvisatie goed gedaan wordt, dan kan het fantastische resultaten opleveren. Dan is het enorm innovatief!”

ROL VOOR ONDERZOEK EN INNOVATIE

Boutellier stelt dat de overheid in de improvisatiemaatschappij vooral een rol heeft in het borgen van de continuïteit. “Dat is een hele andere rol dan ze gehad heeft. Het is veel meer faciliteren en ondersteunen, maar ook grenzen stellen. Als je het over veiligheid hebt, dan resulteert dit eigenlijk in twee mogelijkheden: begrensd ondermijnende fenomenen zoals georganiseerde misdaad en faciliteer hetgeen dat bijdraagt aan de continuïteit. In het faciliteren ligt een belangrijke rol weggelegd voor onderzoek en innovatie. Ook hierin moet ‘het nieuwe denken’ - denken vanuit de netwerkgedachte - doorgang vinden. Een mooi voorbeeld is mijn leerstoel aan de Vrije Universiteit, mede gefinancierd door en uitgevoerd met de politie van Amsterdam-Amstelland en de gemeente Amsterdam. Het is een intensieve samenwerkingsrelatie, waarbij politiemensen een jaar of langer hier geplaatst worden. Opeens zien zij dat er een hele wetenschappelijke wereld is rondom politie en veiligheid die ze eigenlijk niet zo goed kennen. Omgekeerd geeft het mij natuurlijk een heel nauwe relatie met het

veld en met de politieorganisatie. Dat is heel mooi en het geeft input aan nieuwe oplossingen voor complexe problemen. Uiteindelijk moeten we het met elkaar doen.”

› INNOVATIEAGENDA ALS RICHTSNOER VOOR VEILIGHEIDS- BELEID

STEEDS WEER DUIKT HETZELFDE PROBLEEM OP. DE ORGANISATIE KRAAKT EN PIEPT, DOORDAT DE UITVOERING VAN HET WERK COMPLEXER WORDT. SAMENWERKEN IS EEN UITDAGING, DOORDAT PROCESSEN EN SYSTEMEN NIET OP ELKAAR AANSLUITEN; LAAT STAAN DE CULTUUR, FUNCTIES, ROLLEN, TAKEN EN BEVOEGDHEDEN. ER GAAT TE VEEL TIJD VERLOREN; HET WERK MOET SNELLER, BETER EN VOORAL MET MINDER MENSEN. BEZUINIGINGEN EN WETSWIJZIGINGEN NOPEN DE ORGANISATIE TOT VERANDERING. VEILIGHEID SCHREEUWT OM INNOVATIE, OM VERNIEUWING. MAAR WAAR MOET HET DAN NAAR TOE? EN HOE BEREIK JE DAT?

EEN INNOVATIEAGENDA GEEFT RICHTING AAN TOEKOMSTIG VEILIGHEIDSBELEID

INNOVEER MET BEHULP VAN EEN INNOVATIEAGENDA

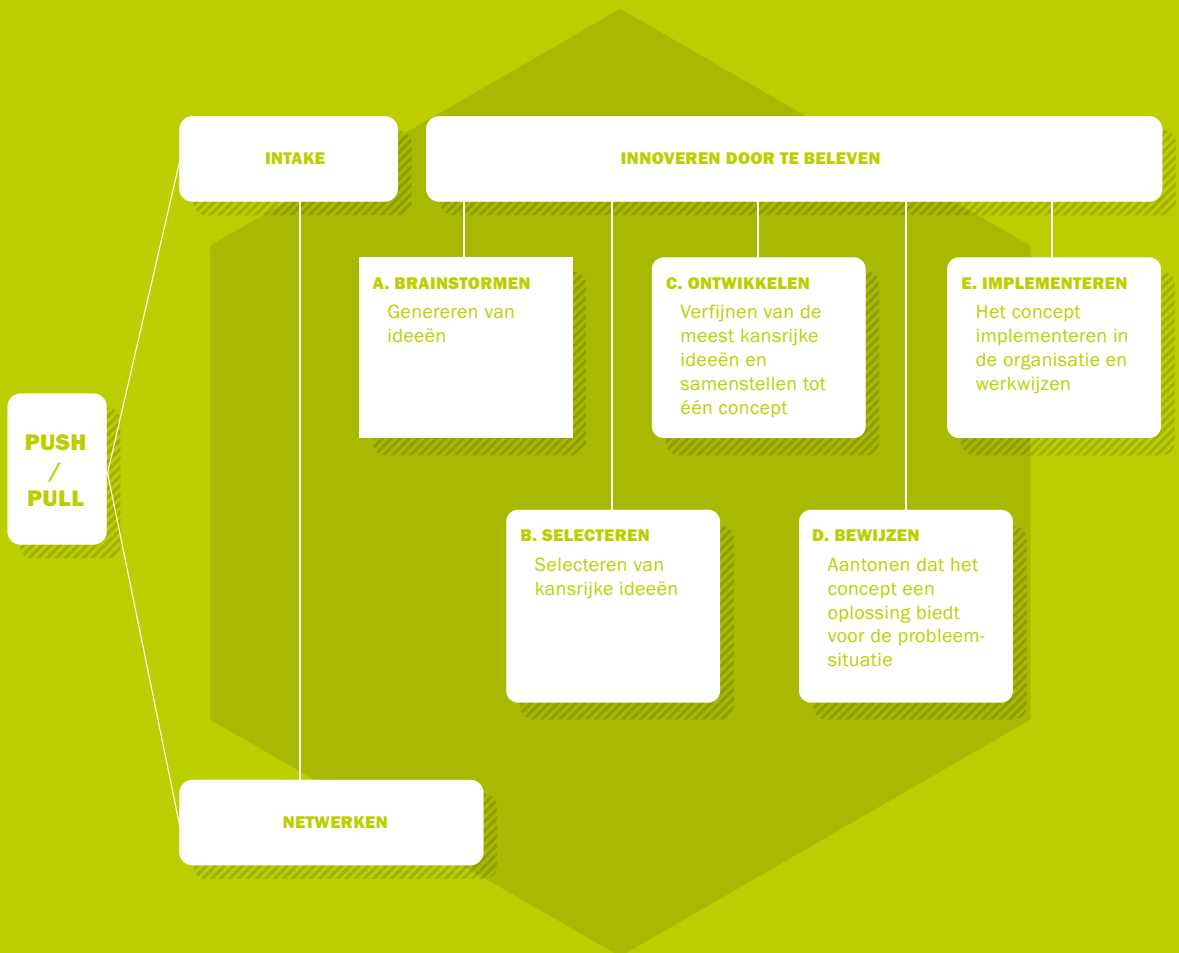
Innovaties zijn geen ad hoc ontwikkelingen, die los staan van de werkelijkheid. Vernieuwingen hebben te maken met mensen, technologieën, competenties, ontwikkelingen in de maatschappij, organisaties en beleid. Al die aspecten moeten in samenhang bekeken worden, zodat ze ook in samenhang geoptimaliseerd en vernieuwd kunnen worden. Het vroegtijdig bij elkaar brengen van alle aspecten vraagt om een langetermijn-innovatievisie, om innovatiebeleid. Een hulpmiddel om dat beleid te ontwikkelen is de innovatieagenda. Dit instrument geeft richting aan toekomstig veiligheidsbeleid, door innovatiedoelen te benoemen waar de organisatie zich de komende jaren op wil richten. Via een zogenoemd raamwerk kan vervolgens gefocust worden op taak- en verantwoordelijkheidsgebieden, zoals bewaken en beveiligen, crisis- en rampenbestrijding, handhaving, opsporing en cybersecurity. Ook kunnen in het raamwerk specifieke gebieden benoemd worden waar innovaties gewenst zijn, zoals beleid(svorming), sturing en besluitvorming, proces (procedures), organisatie en samenwerking, informatie (verzameling en analyse), techniek en analyse, trainen,

opleiden en oefenen. Innoveren is echter geen doel op zich. De innovatieagenda is een middel om strategische organisatie-doelstellingen te bereiken of om (voorziene en nog onvoorziene) problemen op te lossen. Door op deze manier innovatiebeleid te ontwikkelen voor de langere termijn wordt het mogelijk om kennis te ontwikkelen, vast te houden en door te ontwikkelen tot weer nieuwe innovaties. Dit is geen luxe, maar noodzaak. Anders blijven beleidsmakers achter de feiten aanlopen en blijven organisaties stilstaan. Er is inmiddels een tekort aan beveiligingspersoneel. Dit zal alleen nog maar toenemen als gevolg van demografische ontwikkelingen en de afnemende populariteit van het vak. Hetzelfde resultaat of betere resultaten moeten met minder mensen bereikt worden. Die trend is al langer zichtbaar. En anders had onderzoek dat kunnen uitwijzen. Door een dergelijk thema op te nemen in de innovatieagenda, wordt onderzocht welke innovaties nodig zijn om dit probleem het hoofd te bieden. TNO helpt bij het opstellen van een innovatieagenda en doet onderzoek naar welke innovaties bijdragen aan het bereiken van organisatie- en veiligheidsdoelstellingen.

GEBRUIK GEZAMENLIJKE INNOVATIEKRACHT

Een innovatieagenda helpt om structureel bezig te zijn met innovatie en beleid. In het kader van maatschappelijke veiligheid zouden beleidsmakers een getrapte innovatieagenda kunnen maken. De eerste trap is de nationale risicobeoordeling. Daarin wordt benoemd welke dreigingen er op Nederland afkomen en welke ontwrichtend zijn voor de samenleving. Jaarlijks wordt deze risicobeoordeling geactualiseerd, om zo dreigingen die nog niet algemeen worden onderkend te signaleren. Hieraan kan

VOORBEELD INNOVATIEPROCES VANUIT SOCIALE VEILIGHEID



eenvoudig een innovatieagenda gekoppeld worden. Dat dit nog niet zo'n gek idee is, blijkt wel uit de toename van cybercrime. Dit onderwerp is gesignaleerd en opgenomen in de nationale risicobeoordeling, maar er zijn niet gelijk strategische veiligheidsdoelen en innovatiedoelstellingen aan gekoppeld, laat staan budget. Vanuit die nationale risicobeoordeling kunnen ministeries en veiligheidsdiensten vervolgens op hun eigen organisatieniveau een afgeleide innovatieagenda opstellen. Op die manier ontstaat er samenhangend beleid en is de gezamenlijke innovatiekracht gericht op gezamenlijke thema's. Het voorkomt ad hoc innovaties die veel geld kosten en weinig resultaat opleveren, doordat ze niet gedragen worden binnen en buiten de eigen organisatie of niet passen in het grotere 'plaatje'.

MAAK INNOVATIEPROCES BEHAPBAAR

De laatste jaren zijn er veel doorbraken op het gebied van techniek, ICT, sensoren, autonome netwerken, intelligente camera's en 3D-printen. Alles wordt steeds kleiner en materialen worden steeds slimmer. Denk aan het *smart vest* dat zijn kleur aan de omgeving aanpast en zelfherstellende materialen. Deze nieuwe ontwikkelingen creëren veel kansen en mogelijkheden om de maatschappelijke veiligheid te verhogen. Maar ook opposenten zien hun kans schoon en maken er dankbaar gebruik van. Het is zaak om bij te blijven en hen zelfs vóór te blijven. Beleidsmakers beseffen wel dat dingen moeten veranderen, maar ze weten niet hoe ze dat moeten doen. De innovatieaanpak *concept development and experimentation* (CD&E) van TNO biedt hiervoor een oplossing. Deze aanpak maakt het innovatieproces behapbaar en beheersbaar, door in fasen toe te werken naar het beoogde resultaat. In

totaal zijn er vijf fasen. De complexiteit en gedetailleerdheid neemt toe naarmate de fasen vorderen. Het doorlopen van alle fasen voorkomt het kiezen en doorontwikkelen van oplossingsrichtingen die uiteindelijk niet blijken te werken of te dure investeringen tot gevolg hebben. De CD&E-methode maakt daarmee het innovatieproces krachtig en kosteneffectief.

DENKEN, DOEN, BELEVEN, EXPERIMENTEREN EN INNOVEREN SAMEN MET STAKEHOLDERS STAAT CENTRAAL

In de eerste fase vinden er brainstormsessies plaats. Hieraan nemen alle partijen deel die te maken hebben met het betreffende probleem. Dit zijn niet alleen interne medewerkers, maar ook stakeholders en samenwerkingspartners. Daarnaast schuiven kennisinstellingen, wetenschappers en deskundigen aan. Vanuit deze brainstormsessies worden de eerste oplossingsrichtingen geformuleerd. Die kunnen op heel veel verschillende terreinen betrekking hebben. De ene oplossing zoekt het bijvoorbeeld in de techniek, de andere in informatiestromen en de derde in samenwerkingsverbanden. Vervolgens vindt er een eerste selectie plaats. Welke oplossingsrichtingen zijn veelbelovend, welke niet en hoe passen ze bij de organisatie, cultuur, doelen, mogelijkheden en ambities. Door met scenario's te werken,

kosteneffectiviteitsanalyses te maken en ideeën gewoon eens uit proberen, vindt de eerste schifting plaats. Bij hele vernieuwende ideeën is dit niet altijd mogelijk. Wel kan het dan gevisualiseerd en gesimuleerd worden in een virtuele omgeving, om de beoordeling makkelijker te maken. Ook rollenspellen en gaming kunnen in dit geval als methoden worden ingezet. Voorop staat dat de oplossingsrichtingen beleefd en uitgeprobeerd moeten worden om tot het inzicht te komen hoe de vernieuwing het beste zal werken voor alle betrokken partijen.

EEN INNOVATIE IS PAS EEN INNOVATIE ALS HET DAADWERKELIJK IN DE PRAKTIJK WORDT INGEVOERD EN RESULTAAT OPLEVERT

Na de selectiefase wordt er ontwikkeld en geëxperimenteerd. Dit kan in het klein of in het groot, afhankelijk van wat nodig is om de innovatieve oplossing te beleven en te ervaren. Vervolgens wordt in de bewijsfase onderzocht en getest of de innovatie daadwerkelijk oplevert wat ervan verwacht wordt. Het is nog niet klaar, maar kan al wel gemeten en getest worden. Bijvoorbeeld door een prototype te maken of een pilot te starten in de organisatie. Tot slot wordt de innovatie geïmplementeerd in de organisatie. Want een innovatie is pas een innovatie als deze daadwerkelijk in de praktijk wordt ingevoerd en resultaat oplevert.

ONTWIKKEL ALLEEN KANSRIJKE INNOVATIES

Vaak lijkt innovatie iets ontastbaars, complex en groots. Dat is zeker het geval bij innovaties waar de probleemstelling nog niet helder is, meerdere partijen bij betrokken zijn of verandering op meerdere plekken moet plaatsvinden. Wat gaan we doen? Wanneer is het klaar? Wat komt er dan concreet uit? De CD&E-aanpak is een vernieuwende aanpak waarbij denken, doen, beleven, experimenteren en innoveren samen met stakeholders centraal staan. Deze verschillende facetten lopen door elkaar heen in het proces. De combinatie van denken en doen zorgt voor vernieuwing en creativiteit bij het zoeken naar innovatieve oplossingen. Groot voordeel van deze aanpak is dat alle betrokken organisaties, medewerkers, stakeholders, samenwerkingspartners, kennisinstellingen, wetenschappers, bedrijven en klanten meedenken en meedoen. Daardoor heeft de feedback in dit proces betrekking op alle aspecten die van belang zijn voor de betreffende innovatie. Daarnaast zorgt de betrokkenheid van alle partijen alvast voor draagvlak bij de implementatie. Kosten worden bespaard, doordat steeds weer geselecteerd en geëxperimenteerd wordt. Innovaties worden pas verder ontwikkeld als ze écht kansrijk zijn.

STEPHAN WEVERS:

*“ALS HET GELD WEG IS,
MOETEN WE JUIST DE
RUIMTE PAKKEN VOOR
INNOVATIE”*

“WE WERKEN AAN EEN MEERJAREN ONDERZOEKSAGENDA!”

INGRIJPENDE INNOVATIES ONTWIKKELEN EN TOEPASSEN

› Stephan Wevers

Voorzitter Raad van
Brandweercommandanten



DE BRANDWEER HEEFT AL DUIZENDEN JAREN BAAT BIJ INNOVATIES. OOK NU NOG VINDEN IN DE BRANDWEERKORPSEN ONTWIKKELINGEN PLAATS VOOR DE KORTE TERMIJN. EN INNOVATIES UIT ZWEDEN VINDEN HUN WEG NAAR NEDERLAND. STEPHAN WEVERS, VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BRANDWEERCOMMANDANTEN, BENUT ZE GRAAG. OOK WIL HIJ VOOR DE LANGERE TERMIJN INNOVEREN. “MAAR DIE RUIJTE MOET ER WEL ZIJN.

“Als het gaat om innovaties, zijn er verschillende markante momenten te benoemen in de ontwikkeling van de brandweer”, vertelt Wevers. “Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van het waterleidingnet, de introductie van de emmer en de mobiele brandspuit die door Jan van der Heijden werd uitgevonden. En na de uitvinding van de telefoon hoefde niet meer gealarmeerd te worden met de klokkentoren. Daarmee zijn de ingrediënten aanwezig die nu nog steeds gebruikt worden bij het bestrijden van een brand.” Innovaties lijken sindsdien niet meer revolutionair, beseft Wevers. “Het zijn vooral verbeteringen van het bestaande concept, door de manier waarop en de snelheid waarmee we het doen.” Verbeteringen voor nu en in de toekomst ziet Wevers op twee vlakken: we moeten op innovatieve manieren meer vóór de vlam doen en ná de vlam moet de nadruk meer komen te liggen op slimmer en efficiënter.”

WE MOETEN OP INNOVATIEVE MANIEREN MEER VÓÓR DE VLAM DOEN EN NÁ DE VLAM MOET DE NADRUK MEER KOMEN TE LIGGEN OP SLIMMER EN EFFICIËNTER

NÁ DE VLAM

In het kader van 'slimmer en efficiënter' haalt Wevers een oefening in Zweden aan, waarbij tijdens de brandbestrijding een gebouw eerst werd geventileerd. "Meestal is niet brand maar rook de oorzaak van dodelijke slachtoffers. Hoewel ventileren de brand iets kan versnellen, boeken we winst door de rook te laten ontsnappen en daarmee het aantal slachtoffers te verminderen. Ook is het veiliger voor onze eigen mensen, omdat ze zich beter kunnen oriënteren. Dit is een revolutionair nieuwe manier van denken: eerst ventileren en dan blussen." Een andere innovatie komt ook uit Zweden. Deze werd per toeval ontdekt, vertelt Wevers. "Men zocht een manier om een gat in een dak te boren. De brandweer kon dan door dat gat naar binnen blussen. Ze gebruikten bij die zoektocht een waterboor. Door de waternevel die dat binnen onbedoeld opleverde, werd de brand al voor een goed deel geblust. De onderzoekers zochten dus een zaag en vonden een blusmiddel. Dat product hebben ze vervolgens geëxploiteerd." Dit voorbeeld bepleit volgens Wevers dat er budget moet zijn om te kunnen innoveren. "Sommige vindingen doe je per ongeluk en dat kan alleen maar als er ruimte is om te zoeken. Die ruimte moet er wel zijn. Als het geld weg is moeten we de ruimte pakken voor innovatie."

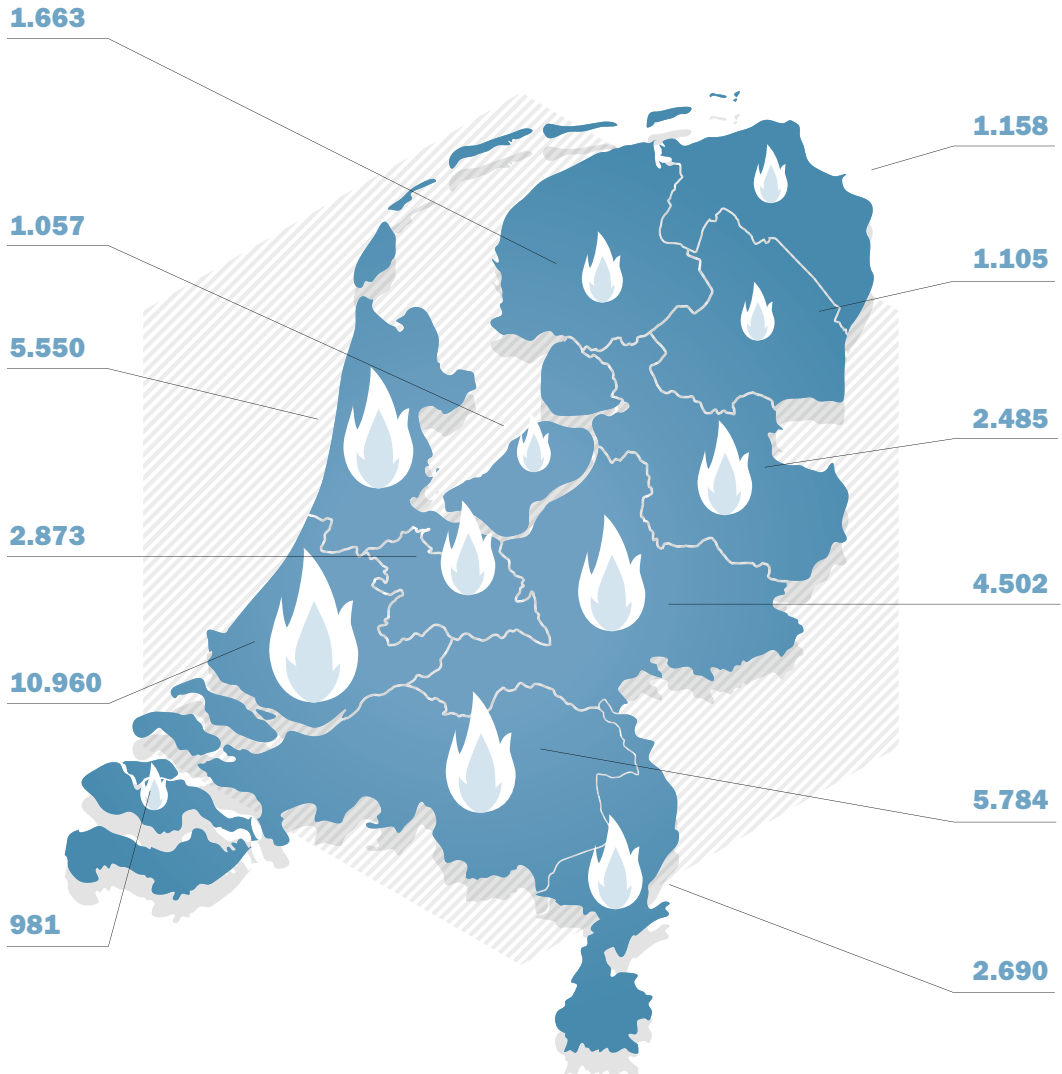
VÓÓR DE VLAM

"Hoewel deze innovaties in de brandbestrijding belangrijk zijn, is het merendeel van de slachtoffers al overleden voordat we aankomen", weet Wevers. "Terwijl de aanrijtijden al erg kort zijn. De grote winst voor vermindering van slachtoffers is dus waarschijnlijk niet te behalen met snellere auto's en nieuwe blusmethoden, maar met preventieve maatregelen. We noemen dat de voorkant van de vlam." Hij legt uit dat innovaties vóór de vlam zich toespitsen op twee gebieden. Ten eerste gaat het om organisatorische innovaties. "We moeten veel meer samenwerken met bedrijven en netwerken die invloed hebben op 'veilig leven'. Droogtrommels zijn bijvoorbeeld vaak een oorzaak van branden. Dus moeten we contact leggen met de fabrikanten van die apparaten en samen nadenken over brandveilige producten. De laatste anderhalf tot twee jaar werken we eraan om dergelijke initiatieven op te zetten." Ten tweede gaat het volgens Wevers om het beïnvloeden van zwakkere doelgroepen, zoals kinderen, studenten en ouderen, als het gaat om brandveilig leven. "Traditioneel zijn er de onderwijspakketten, maar veel subtieler kan het ook. En effectiever. In een Utrechtse pilot werden bijvoorbeeld stickers uitgedeeld onder studenten waarop een sociale norm stond: *In ons huis houden we vluchtwegen vrij*. Dat leverde een rendement op van zeventig procent meer vrije vluchtwegen. Voor dit soort initiatieven moeten we als brandweer veel meer weten over hoe mensen denken. Dan kunnen we effectieve beïnvloedingstechnieken toepassen."

CULTUURVERANDERING

Wevers erkent dat nieuwe dingen soms moeilijk te implementeren zijn. "Brandweermensen zijn ambachtslieden. Die zitten soms erg op hun eigen domein."

BRANDEN PER PROVINCIE IN 2010



WE MOETEN TYPES BINNENHALEN DIE ANDERS TEGEN HET WERK AANKIJKEN

Ze kunnen iets uitvinden en daar trots op zijn, terwijl ze tegelijkertijd de innovaties van anderen niet over willen nemen. Terwijl je juist zou moeten zeggen: 'Werkte dat in Brabant? Laat mij dat dan ook eens in de Randstad of Groningen proberen.' Je ziet dat die cultuur nu een beetje begint om te slaan. Maar we moeten daarvoor bij de brandweer ook andere types binnen halen die anders tegen het werk aankijken. Zo hebben we in Twente twee marketeers binnengehaald. Die ontwikkelden met bierbrouwer Grolsch een rookmelder. Dat soort allianties is nieuw in de brandweercultuur. Mensen die dat kunnen, hebben we nodig." Iets vergelijkbaar gebeurt bij burgerparticipatie. "Brandweerlieden vinden dat brandbestrijding hun taak en professionaliteit is. Daarbij willen ze geen inmenging van burgers; dat lijkt bedreigend voor hen te zijn. Terwijl burgerparticipatie in de brandbestrijding altijd belangrijk is geweest. Buren hielpen elkaar bijvoorbeeld met het doorgeven van emmers water. De laatste tweehonderd jaar is de brandbestrijding echter geprofessionaliseerd en zijn de burgers buitengesloten. We moeten hen weer bij ons werk betrekken. We moeten dit doen door uit te gaan van het gezamenlijke doel dat we hebben: het terugdringen van slachtoffers en een grotere brandveiligheid."

VERGROTEN SLAGKRACHT

De brandweer heeft geen eigen afdeling Research & Development. Toch vinden er nogal wat innovatieve ontwikkelingen voor de korte termijn plaats bij de verschillende brandweerkorpsen, vertelt Wevers. "Daarnaast zijn we actief betrokken bij de ontwikkeling van het Instituut voor Fysieke Veiligheid (IFV). Dat is breder dan alleen de brandweer. En we werken aan een strategische meerjaren onderzoeksagenda, waardoor samenhang ontstaat en ook ingrijpendere innovaties worden ontwikkeld én toegepast. Dit soort initiatieven geeft invulling aan de behoefte om verschillende velden te verbinden en kennis te bundelen. We willen de kennisontwikkeling en de praktijk optimaal op elkaar laten aansluiten. Veel kennis wordt namelijk vanuit de praktijk aangeleverd en heeft potentieel voor bredere benutting. De schaalvergroting bij de reorganisatie van de brandweer zal onze slagkracht vergroten als het gaat om het realiseren van innovaties. We hebben nu meer dan vierhonderd commandanten die eigenlijk kunnen doen wat ze willen. We gaan toe naar vijftiengint brandweerkorpsen die samen een richting moeten kiezen. Samen naar links, of samen naar rechts."

SAMENWERKEN BIJ INNOVATIE

"Multidisciplinair ontwikkelen vind ik een belangrijk aandachtspunt. Net zoals het aangaan van verbindingen met het bedrijfsleven. Verder zoek ik naar langdurige relaties met onderzoeksinstituten die goede contacten hebben met het bedrijfsleven, zoals TNO. Hulp kunnen we bijvoorbeeld goed gebruiken in de internationale arena, waar nog volop onbenutte kansen liggen."

LEON KUIJS:

*“IK FACILITEER DE
MOGELIJKHEDEN OM
INNOVATIERUIMTE TE
ONTWIKKELEN”*

“NATIONALE POLITIE GEEFT VORM AAN INNOVATIEMANAGEMENT”

EEN KETENBREDE AANPAK IS VOORWAARDE VOOR HET INNOVATIEPROCES

› Leon Kuijs

Voorzitter Raad van Korpschefs
Kwartiermaker nationale politie



DIVERSE ONTWIKKELINGEN KOMEN OP DE POLITIE AF ALS HET GAAT OM INNOVATIE EN VEILIGHEID. “DAAR MOETEN WE WAT MEE”, BESEFT LEON KUIJS, KWARTIERMAKER NATIONALE POLITIE EN VOORZITTER VAN DE RAAD VAN KORPSCHEFS. “DAAROM ZAL INNOVATIEMANAGEMENT BINNEN DE NATIONALE POLITIE OPNIEUW VORM MOETEN KRIJGEN, MET AANDACHT VOOR EEN KETENBREDE AANPAK, SAMENWERKING MET PARTNERS EN HET AANTREKKEN VAN CAPACITEITEN EN KENNIS DIE DE POLITIE NODIG HEEFT.”

Als eerste ontwikkeling signaleert Kuijs dat social media een aanzienlijke verandering teweegbrengen in de omgeving waar de politie werkzaam is. “Hoe gaan we daarmee om? Eerst waren we de herder van de kudde, straks zitten we midden in de kudde. Dat vraagt om innovatie, om een andere manier van werken.” Ook financiële opsporing is een ontwikkeling waar de politie niet om heen kan. “Dit heeft een hoge vlucht genomen bij de banken. Zij zijn straks wellicht deskundiger in het opsporen van wandaden dan wij. Daarom moeten we innovatief zijn in de samenwerking met hen, om zo gezamenlijk betere resultaten te behalen.” Cybercrime is, als derde ontwikkeling, een inkoopertje volgens Kuijs. “Tot nu toe hebben we daar weinig aandacht aan besteed. Autoradio’s worden nauwelijks nog gestolen, maar wat gebeurt er wel? En hebben we daar zicht op?” Aan deze opsomming voegt hij ook ‘het nieuwe werken’ toe. “Voor de politie betekent dat overal kunnen werken; op een andere plek of mobiel. Deze innovatieve wijze van

DRAAGVLAK VOOR POLITIE (2011)



organiseren heeft invloed op onze manier van optreden, maar ook op onze sturing en op leiderschap.” Om regie te kunnen voeren op alle innovaties is de hoop van Kuijs gevestigd op de Nationale Politie.

INNOVATIEMANAGEMENT

“Binnen de Nationale Politie zal innovatiemanagement opnieuw vorm moeten krijgen. Als we in staat zijn een innovatieagenda te formuleren, dan kunnen we met die agenda ketenpartners bereiken en samen optrekken daar waar dat nodig is. Ook kunnen we er ons beleid en budget op afstemmen.” De innovatieagenda van de politie ligt nu nog niet vast, maar als Kuijs het innovatieproces moet schetsen, wil hij wel fantaseren hoe dat zou kunnen gaan. “Ik zou allereerst beginnen met het vrijmaken van budget om financiële ruimte te creëren voor innovatie. Daarna volgt het inventariseren van de innovatiebehoefte. Ten derde moet daar een keuze uit gemaakt worden en bepaald worden wie over een specifiek innovatietraject gaat. Vervolgens moeten die innovatietrajecten worden uitgevoerd en ze moeten tot resultaten leiden. Op basis daarvan moet bepaald worden of de innovatie wordt uitgerold, of dat deze tot nieuwe inzichten leidt die verder onderzocht moeten worden.”

RANDVOORWAARDEN VOOR INNOVATIE

Tijdens het innovatieproces zijn volgens Kuijs een drietal zaken randvoorwaardelijk: een ketenbrede aanpak, samenwerken met partners die het beter kunnen en het blijven aantrekken van mensen met de capaciteit en kennis die de politie nodig heeft. “Innovatie moeten we vooral ketenbreed vormgeven en implementeren. Ontwikkeltrajecten kunnen stuklopen op het feit dat de rechterlijke macht niet kan of mag omgaan met bijvoorbeeld

bepaalde innovatieve digitale bewijsstukken. Daar moeten we met onze partners op coördineren. Want het kan. Dat is gebleken bij de gebundelde kracht als het gaat om de opsporing van kinderporno. In het cyberdomein is het moeilijker criminelen te pakken. Maar als je ze in 't snotje hebt, heb je ze wereldwijd. Omdat kinderporno een groot probleem is, hebben we dit thema gezamenlijk en internationaal opgepakt. Het kan, dus moet het ook op andere onderwerpen kunnen.”

WE MOETEN INNOVATIEF ZIJN IN SAMENWERKEN OM ZO BETERE RESULTATEN TE KUNNEN BEHALEN

Trusted partners zoekt Kuijs op het gebied van mogelijkheden en op het gebied van innovatiekunde. “Als het gaat om mogelijkheden, denk ik aan partners die dingen beter of slimmer kunnen. Als politie willen we dingen zelf kunnen, zelf de capaciteit in huis halen, zelf kennis opbouwen en zelf het wiel uitvinden. We hebben nu bijvoorbeeld nog te weinig kennis en capaciteit over cybercrime bij de korpsen zitten. Maar juist op dat vlak kunnen we veel leren van banken, universiteiten en ons eigen KLPD dat daar mee bezig is. Als het gaat om innovatiekunde, moeten we op zoek naar partners als TNO. We trekken organisaties naar ons toe die goed zijn in het organiseren van innovatie en in het scannen van de omgeving op nuttige

ontwikkelingen voor de politie. In dat kader zouden we TNO meer 'de onze' moeten maken, zodat de mogelijkheden en de innovatiekunde meer aan elkaar gekoppeld worden. We lopen nu op een aantal terreinen voorop, bijvoorbeeld als het gaat om bijzondere opsporingsmethoden. Dat komt doordat we slim gebruik maken van nieuwe technologieën, niet doordat we innovatieve middelen hebben ontwikkeld. Door de genoemde koppeling kan dat mogelijk anders worden."

meer de nadruk zal komen te liggen. Daarmee spreken we een nieuw segment op de arbeidsmarkt aan. Zij zullen kritisch kijken naar onze organisatie en naar wat wij hun kunnen bieden. In de professionele ruimte die wij hun en iedere medewerker bieden, zit innovatiekracht. Iemand die met enthousiasme een idee kan brengen en een sponsor vindt, kan dat verder uitwerken. Als kwartiermaker faciliteer ik de mogelijkheden om die innovatieruimte te ontwikkelen."

WE HEBBEN MENSEN NODIG DIE ZICH INNOVATIES EIGEN KUNNEN MAKEN

INNOVATIERUIMTE

Ten slotte doet zich volgens Kuijs de vraag voor of de politie over een aantal jaar nog in staat is om mensen aan te trekken die bij de politie willen werken. "Jonge mensen willen uitdaging in hun werk en zich blijven ontwikkelen. Kunnen wij dat wel bieden? Voor het ontwikkelen en implementeren van innovaties hebben we in ieder geval mensen nodig die de vrijheid van handelen en geest hebben om zich innovaties eigen te maken. We zijn nu nog een MBO-organisatie, maar hebben de ambitie om langzaam op te schuiven naar HBO-kwaliteiten. Maar we moeten ook weer niet te veel hoogopgeleide mensen hebben. Een MBO'er is iemand die doet en dan nadenkt, een HBO'er is iemand die eerst nadenkt en dan doet. Bij de politie ben je in dat laatste geval typisch te laat. Het is dus een mix van doe- en denkactiviteiten, waarbij op die laatste de komende tijd

INNOVATIE IS EEN SAMENSPEL TUSSEN MENS EN TECHNIEK

GADGETS. TOYS FOR THE BOYS. SPEELTJES VOOR DE WERKVLOER. IN HET VEILIGHEIDSDOMEIN LIJKT INNOVATIE VOORAL VEREENZELVIGD TE WORDEN MET UITVINDINGEN EN TECHNISCHE VERNIEUWINGEN. 'IS ER EEN PROBLEEM, DAN ZOEKEN WE DE OPLOSSING IN DE TECHNIEK', LIJKT HET DEVIES. ER IS ECHTER MEER. CULTUUR, WERKWIJZE, PROCESSEN, ORGANISATIES - INNOVATIES HEBBEN BETREKKING OP HEEL VEEL TERREINEN. DAARBIJ GAAT HET OVER HET SAMENSPEL TUSSEN MENS EN TECHNIEK. DE NADRIJK LIGT DAARBIJ OP DE MENS. DIE MOET HET UITEINDELIJK DOEN. DAT UITGANGSPUNT GEEFT ZEKER OP HET GEBIED VAN VEILIGHEID NOG HEEL VEEL EXTRA KANSSEN EN MOGELIJKHEDEN OM TE INNOVEREN, TE VERBETEREN EN EFFICIËNTER EN EFFECTIEVER TE WERKEN.

WELKE TYPE INNOVATIE HET OOK IS, DE MENS MOET ER MEE LEREN OMGAAN

RICHT ORGANISATIES IN OP INNOVEREN

Innovatie gaat niet per definitie alleen over nieuwe technieken, technologieën en systemen. Ook veranderingen in werkwijze of organisatie die tot een beter resultaat leiden, zijn innovaties. Welk type innovatie het ook is, de mens moet er mee leren omgaan. Dat wordt in het technologiegedreven veiligheidsveld nog wel eens vergeten. Initiatieven en innovaties sterven een vroege dood, doordat er te weinig is nagedacht vanuit de behoefte van de mensen in de praktijk. Ook is er te weinig oog voor hoe een innovatie geïmplementeerd moet worden in de organisatie. Diverse politiekorpsen hebben bijvoorbeeld hun eigen uitvinding gedaan, maar verder dan het eigen korps komt het in de meeste gevallen niet. Reden daarvoor is dat het organisatiesysteem niet toegerust is op het doorontwikkelen van een uitvinding in een doctrine, opleiding en implementatietraject voor de hele politieorganisatie. Het zijn losse innovaties die niet beklijven en niet landen. Alleen een technologische vinding is niet genoeg. Mensen moeten die gaan gebruiken. Dus moet er gedragsverandering en kennisoverdracht plaatsvinden. Sterker nog, er moet een systeemverandering plaatsvinden. De hele organisatie moet ingericht worden op de nieuwe werkwijze die

de uitvinding met zich meebrengt. Daarnaast is het belangrijk te beseffen dat een organisatie niet op zichzelf staat. Zij maakt onderdeel uit van een steeds complexer wordende omgeving met allerlei partners, stakeholders en samenwerkingsverbanden. Een innovatie heeft invloed op deze partijen en de samenwerkingsverbanden die er zijn. Rollen, taken en bevoegdheden kunnen bijvoorbeeld verschuiven als gevolg van een innovatie. Of er ontstaan nieuwe mogelijkheden voor communicatie en informatie-uitwisseling.

EEN INNOVATIE HEEFT OOK INVLOED OP PARTNERS EN SAMENWERKINGS- VERBANDEN

GEbruik GAMING VOOR MEER DRAAGVLAK

Binnen een complexe omgeving met allerlei samenwerkingsverbanden en werkprocessen is gaming een goed middel om mensen bewust te laten worden van de problemen die er zijn. Zeker in multidisciplinaire omgevingen werken organisaties elkaar nogal eens tegen vanuit de eigen emotie en de eigen belangen. Vaak vloeit dat voort uit een gebrek aan inzicht in de problemen van de ander. Een game maakt het mogelijk om eens op de stoel van die ander te gaan zitten. De ervaring is dat mensen dan pas écht begrijpen waar de ander tegenaan loopt. En waarom die ander bepaalde besluiten neemt of tegenhoudt.

Door in een groepsessie te gamen, kom je tot een gedeeld perspectief. Als dat er eenmaal is, komen partijen veel sneller tot een doorbraak en tot besluiten die draagvlak hebben. Een game heeft verschillende verschijningsvormen. Het kan virtueel, met software, uitgevoerd worden. Maar ook gewoon aan tafel, met een rollenspel. Het hoeft dus niet per se duur uit te pakken. Per situatie wordt gekeken welke vorm het beste resultaat oplevert.

INNOVEER DOOR DE MENSELIJKE FACTOR TE VERSTERKEN

In het domein van maatschappelijke veiligheid wordt gaming vooral projectmatig aangepakt. Het valt te overwegen om het structureel in te bouwen in de besluitvormingsprocessen. Doordat er vanuit een ander perspectief naar de betreffende situatie wordt gekeken, helpt het om besluiten te nemen die zoveel mogelijk rekening houden met de belangen van anderen. Dat komt het draagvlak voor besluiten ten goede.

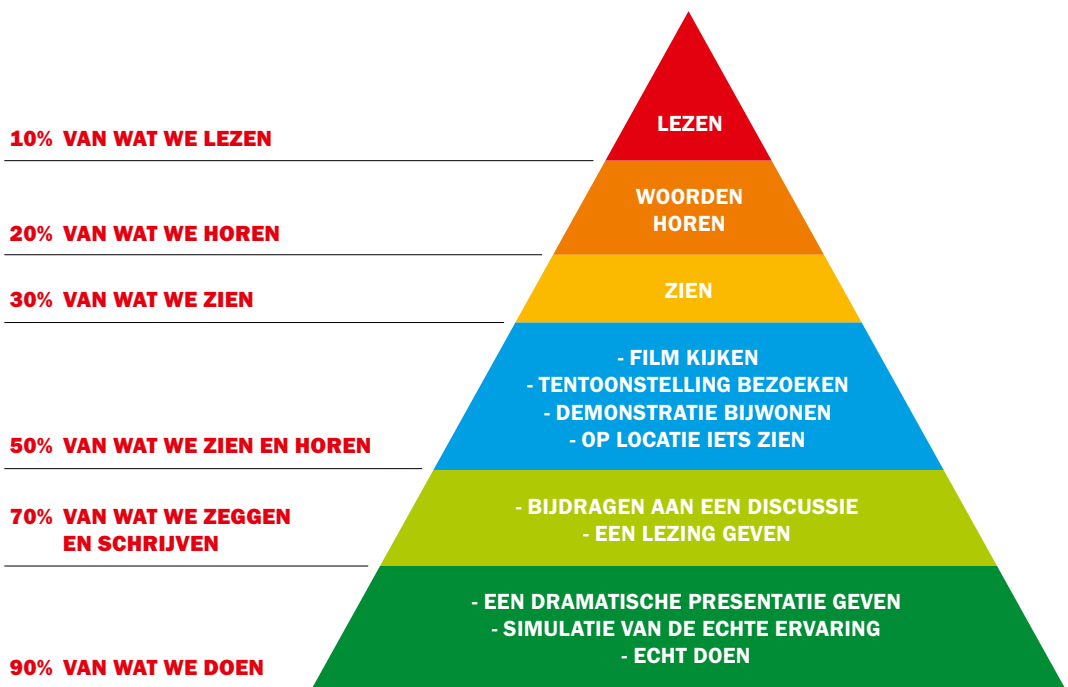
VIRTUELE WERELD BESPAART KOSTEN

Naast bewustwording en besluitvorming zet TNO games ook in voor zogenoemde technologieassessments. Dit houdt in dat de opdrachtgever samen met TNO een technologie verzint die er nog niet is. In een virtuele game kan ervaring opgedaan worden met deze techniek, die in werkelijkheid nog niet bestaat. Blijkt het goed te werken, dan kan de opdrachtgever besluiten om deze innovatie in gang te zetten. Als afgeleide

hiervan kan een virtuele game ook ingezet worden voor technologieën die al wel in een laboratoriumsetting beschikbaar zijn, maar nog niet in productie genomen zijn.

Een derde mogelijkheid is games te gebruiken voor opleiden en oefenen. In een aantal gevallen draagt een game effectiever de lesstof over dan andere opleidingsmiddelen. Ook vraagt het minder personele inspanning, omdat in een virtuele omgeving kleine én grote oefeningen gespeeld kunnen worden zonder dat het impact heeft op een grote hoeveelheid mensen. Verder geeft virtueel trainen de mogelijkheid om onverwachte situaties in te bouwen, die te kostbaar zijn om in werkelijkheid na te bootsen. Daarnaast is het laagdrempelig en leuk, wat het leren stimuleert. Het ontwikkelen van een virtuele game vraagt een investering. Het is dan ook van belang de game zodanig te ontwikkelen, dat hij voor meerdere doeleinden ingezet kan worden, liefst bij verschillende organisaties. De investering blijft zo beperkt. Het kan ook een (klein) onderdeel zijn van een grote praktijkoefening, waardoor de kosten van de oefening omlaag gaan. Een voorbeeld is de serious game die TNO heeft ontwikkeld voor het Landelijk Opleidingscentrum Koninklijke Marechaussee. Commandanten van de Mobiele Eenheid en Bijstands Eenheid worden in een virtuele wereld getraind om bijvoorbeeld demonstraties in goede banen te leiden. Voorheen werd alleen in het echt geoefend. Die oefeningen kostten veel organisatiekracht, omdat de eenheden hun eigen mensen meenamen en een andere eenheid tegenspel moest bieden. Dat hoeft nu niet meer, waardoor kosten worden bespaard. Bovendien kunnen commandanten nu zelf vooraf hun oefendoelen aandragen. De

WAT ONTHOUDEN WE OVER HET ALGEMEEN:



game kan daarop worden toegespitst.

VERSTERK DE MENSELIJKE FACTOR

De combinatie van mens en techniek zorgt ervoor dat innovaties zoals serious gaming succesvol zijn. Als innovaties vooral als een technische ontwikkeling worden beschouwd en de *human factor* uit het oog wordt verloren, is de kans groot dat innovaties niet tot succes en resultaat leiden. Een voorbeeld daarvan is de start van het project Netcentrisch werken. De software en het gebruik daarvan is niet zo ingewikkeld. Maar netcentrisch werken behelst meer dan alleen het gebruik van een nieuw softwareprogramma tijdens een incident of crisis. Het gaat juist om de menselijke factor. Verantwoordelijkheden worden heel laag in de organisatie neergelegd. Mensen mogen op basis van vroegtijdige informatievoorziening en informatiedeling zelf besluiten nemen. Dat betekent een flinke verandering van de 'commandovoeringslijnen' in (crisis)organisaties. Bestuurders en leidinggevenden moeten mee gaan in die verandering en mensen op alle niveaus handelingsperspectief en verantwoordelijkheid geven. Als het alleen blijft bij het invoeren van een nieuw computersysteem, zonder de consequenties daarvan te aanvaarden voor de werkprocessen, is deze innovatie een *failure* in de dop.

Dit doet denken aan de introductie van de Fennek een aantal jaren terug. Dit gepantserde verkennings- en bewakingsvoertuig van de Koninklijke Landmacht kent veel noviteiten. Zo rijdt het op luchtbanden in plaats van op rupsbanden, heeft het een hoge snelheid, is het 24 uur zelfvoorzienend en heeft het een enorme hoeveelheid

sensoren en communicatiemiddelen aan boord. De verkenners hebben middelen tot hun beschikking gekregen die vroeger voorbehouden waren aan een divisiecommandant in de rang van generaal. De bemanning van dit nieuwe voertuig moet dan ook beschikken over competenties die voorheen aan hoge officieren werden gevraagd. De manschappen zijn prima in staat om met technische apparatuur om te gaan. Maar om de vele nieuwe mogelijkheden maximaal te benutten, blijkt een andere werkwijze en doctrine noodzakelijk. TNO heeft daarom onderzoek gedaan naar welke competenties er nodig zijn om de mogelijkheden van de Fennek maximaal te verzilveren.

Dit is een mooi voorbeeld van hoe de *human factor* nauw samenhangt met het effectief inzetten van nieuwe technologieën. Ook in het maatschappelijke veiligheidsdomein kan die menselijke kant nog verder versterkt worden.



COMPETENTIES VOOR VROEGTIJDIG SIGNALEREN AFWIJKEND GEDRAG

HET RIJKSMUSEUM OPENT IN 2013 ZIJN DEUREN NA EEN FLINKE VERBOUWING. VANAF DAT MOMENT ZIJN ER VEEL NIEUWE BEVEILIGERS NODIG. VIA EEN WERVINGSACTIE WORDT DIT NIEUWE PERSONEEL GEZOCHT. MAAR WAAR SELECTEER JE OP? WELKE COMPETENTIES MOET EEN BEVEILIGINGSMEDEWERKER VAN EEN MUSEUM HEBBEN? HET RIJKSMUSEUM, HET VAN GOGHMUSEUM EN TNO DOEN HIER ONDERZOEK NAAR, OM DE MENSELIJKE FACTOR EN DAARMEE DE BEVEILIGING VAN HET MUSEUM TE VERSTERKEN.

Een beveiligingsmedewerker in een museum moet snel kunnen ingrijpen, nog voordat er daadwerkelijk een incident plaatsvindt. Door vroegtijdig afwijkend gedrag te signaleren, kan de beveiliging voorkomen dat criminelen een schilderij buit maken of dat een vandaal zijn mes in een kunstwerk zet. Een beschadigd of gestolen schilderij kost veel geld, nog los van de emotionele waarde ervan en het belang voor het nationale erfgoed. De beveiliging mag echter niet ten koste gaan van de beleving van de bezoekers. Serviceverlening staat hoog in het vaandel.

BREDE AANDACHT VOOR AFWIJKEND GEDRAG

Het onderkennen van afwijkend gedrag is een onderwerp dat breed speelt in het domein van maatschappelijke veiligheid. Op risicolocaties wordt steeds vaker gelet op gedrag dat afwijkt van de lokale norm en een aanwijzing kan zijn voor overlast, criminaliteit of terroristische acties. Het is echter onduidelijk welke menselijke competenties nodig zijn om dit te herkennen. Het onderzoek naar competenties van beveiligingsmedewerkers is dan ook een belangrijke pijler in de innovatie van het veiligheidsdomein op dit terrein. Want als deze competenties bekend zijn, kunnen werving- en assessmentbureaus deze kennis gebruiken bij het selecteren van het juiste personeel. Trainingsbureaus kunnen specifiek op deze competenties trainen en de organisatie zelf krijgt handvatten om het on-the-job leren te stimuleren. Daarnaast kan deze kennis gebruikt worden voor het ontwikkelen van technische ondersteuning van beveiligingsmedewerkers,

door het gericht bouwen van interfaces, werkopstellingen en dergelijke.

COMPETENTIEMODEL ALS MEETLAT

In de eerste fase van het project is veel onderzoek gedaan. Samen met de musea is gekeken naar waar het beveiligingswerk uit bestaat, er zijn praktijkinterviews gehouden en er is literatuuronderzoek gedaan. Op basis van dit onderzoek en de kennis van de deelnemende organisaties is een theoretisch competentiemodel ontwikkeld voor beveiligingsmedewerkers in een museum. Dit model kent negen kerncompetenties en dertig deelcompetenties. In fase 2 zijn die competenties en de taken van een beveiliging meetbaar gemaakt. Daardoor is het mogelijk aan de hand van videobeelden en realistische scenario's te meten of iemand goed is in het herkennen van en reageren op afwijkend gedrag. In fase 3 worden de hypothesen uit de vorige twee fasen getoetst. Is het inderdaad zo dat mensen die beschikken over competenties uit het model hun vak beter uitoefenen dan collega's die hier niet over beschikken?

Als gevolg van de gedegen opzet van dit onderzoek, heeft TNO op uitnodiging van The Getty Museum in Los Angeles een presentatie over dit onderwerp gegeven. De aanwezige museumdirecteuren en beveiligers uit Amerika en andere landen hebben positief gereageerd. Dat er behoefte is aan dit 'product' blijkt wel uit de uitnodiging om begin 2013 opnieuw een presentatie te verzorgen tijdens de jaarlijkse veiligheidsconferentie, georganiseerd door het Smithsonian Museum in Washington DC.

TOEZICHT DEELS DOOR AUTISTEN

Het competentieonderzoek heeft als positieve spin-off dat TNO onderzoek doet naar de mogelijkheid om mensen met autisme in te zetten voor cameratoezicht. Studies laten zien dat mensen met autisme routinematige taken waarden en deze nauwgezet kunnen uitvoeren.* Ook zijn ze vaak in staat om zich langere tijd te concentreren. Dit lijken bijzonder belangrijke competenties te zijn voor camera-operators. In dit geval moet onderzocht worden of autisten in staat zijn om camera's 'uit te kijken' op een grote videomuur. Uit onderzoek van TNO blijkt dat deze speciale doelgroep met de juiste begeleiding geschikt is om delen van het werk van een cameratoezichthouder over te nemen. Of iemand geschikt is, kan gemeten worden met instrumenten die TNO heeft ontwikkeld.

* Steven Dakin & Uta Frith, 2005

HANS LEIJTENS:

*“HET IS NOODZAKELIJK
OM IN TE ZETTEN OP
INNOVATIEVE IDEEËN
DIE BIJDRAGEN AAN
HET CREËREN VAN
MEER VEILIGHEID,
MAAR TEGEN LAGERE
KOSTEN”*

“WE ZETTEN IN OP INNOVATIEVE IDEEËN DIE MEER VEILIGHEID BIEDEN TEGEN LAGERE KOSTEN”

MARECHAUSSEE STIMULEERT CREATIVITEIT EN INNOVATIE IN DE ORGANISATIE

› **Hans Leijtens**
Commandant Koninklijke
Marechaussee

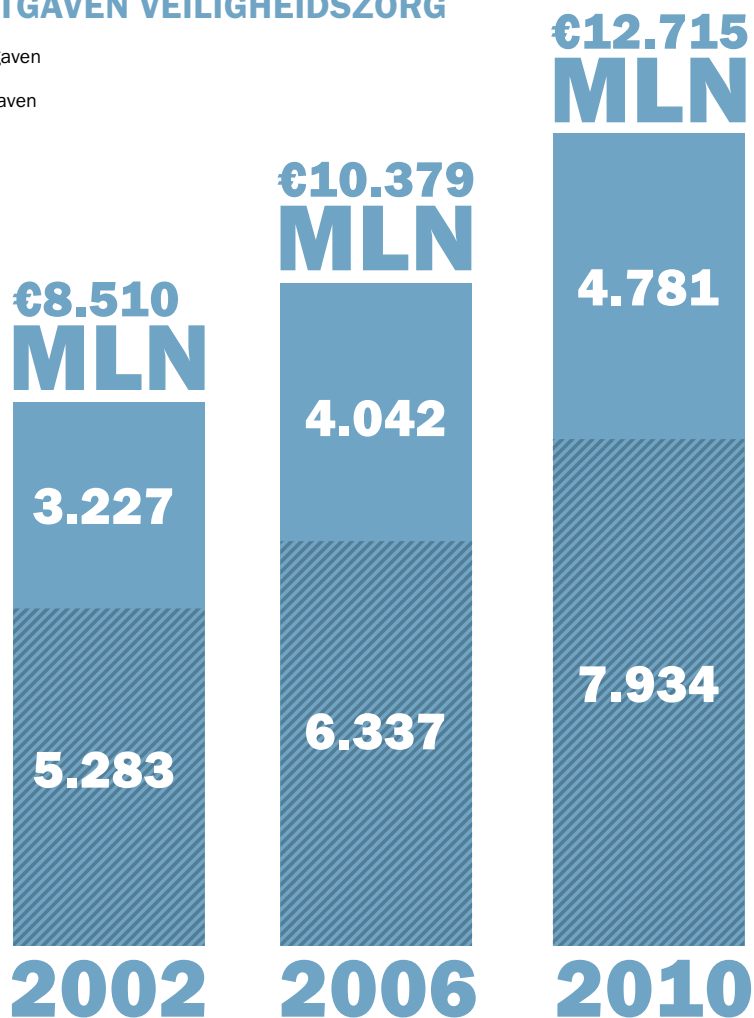


“DE TOEKOMST ZIET ER IEDERE KEER WEER ANDERS UIT, EN ALS ZIJ ER IS, MOETEN WE ER STAAN.” MET DEZE UITSPRAAK GEEFT HANS LEIJTENS, COMMANDANT VAN DE KONINKLIJKE MARECHAUSSEE, AAN DAT FLEXIBILITEIT IN HET OPERATIONEEL OPTREDEN NOODZAKELIJK IS. “WE MOETEN ONS KUNNEN AANPASSEN AAN DE OMSTANDIGHEDEN DIE WE BESTRIJDEN. INNOVATIE IS DAARBIJ ONMISBAAR.” HEEL BEWUST KIEST HIJ ER DAAROM VOOR ONTVANKELIJK TE ZIJN VOOR IDEEËN UIT ZIJN ORGANISATIE.

“Innovatie betekent je voortdurend kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden die je bestrijdt. Daarbij is innovatie niet per definitie technologisch van aard, maar ook mentaal, cultureel en organisatorisch.” Leijtens verduidelijkt zijn stellige mening met het voorbeeld van piraterijbestrijding door de marechaussee. “Wij bedreigen met onze acties feitelijk de *business line* van deze criminelen. De dynamiek binnen deze specifieke groep is echter zo groot, dat ze moeiteloos en snel kunnen overschakelen naar bijvoorbeeld mensensmokkel. De Koninklijke Marechaussee moet hierop voorbereid zijn en meegaan in deze flexibiliteit. Het is onze uitdaging om niet alleen aan symptoombestrijding te doen, maar om verder te gaan dan dat. Daarvoor is innovatie onmisbaar. We moeten ons voortdurend kunnen aanpassen, omdat de omstandigheden die we bestrijden daarom vragen. De toekomst ziet er iedere keer weer anders uit, en als zij er is, moeten we er staan.” In dit kader signaleert Leijtens dat de marechaussee niet alleen meer aandacht moet besteden

TOTALE UITGAVEN VEILIGHEIDSZORG

- Personele uitgaven
- ▨ Materiële uitgaven



UITGAVEN PER HOOFD BEVOLKING



aan slim toezicht, maar vooral ook aan opsporing en handhaving. “Dat is nodig om de achterliggende oorzaken van problemen aan te pakken. Wat dat betreft is het goed om te zien dat er sinds zo’n anderhalf jaar duidelijk meer samenwerking is met onze ketenpartners. Als ik bijvoorbeeld kijk naar de certificering van luchthavens, zie ik dat er veel meer zaken samen met de douane worden aangepakt. De complementaire inbreng die beide organisaties leveren, maakt dat een gecombineerde aanpak meer oplevert.”

VERBETEREN INFORMATIEPOSITIE

Cruciaal voor het werk van de Koninklijke Marechaussee is een goede informatiepositie. Dit is dan ook een van de ontwikkelpunten uit de Marechaussee Ontwikkelagenda. Momenteel wordt onderzoek gedaan naar een open informatiesysteem dat allerlei nieuwe en bestaande sensoren en systemen met elkaar verbindt, redeneert of er mogelijke dreigingen zijn, oplossingen voorstelt en zorgt dat iedereen hetzelfde actuele veiligheidsbeeld heeft. Deze ontwikkeling past bij de ambitie van de marechaussee om het bewakings- en beveiligingsniveau te verhogen. Deze en andere onderzoeken en tests vinden plaats in een speciale experimenteeromgeving ‘bewaken en beveiligen’ van de Koninklijke Marechaussee in Soesterberg. TNO is hierbij nauw betrokken. Om de informatiepositie nog verder te versterken, investeert de marechaussee de komende jaren in het *Profiling, Targeting and Tasking Center* (PTTC). Op basis van vooraf gedefinieerde profielen wordt sensorinformatie geanalyseerd. “Door targeting en tasking daar aan te koppelen, komen we tot slim en effectief optreden”, aldus Leijtens. “Het zorgt er ook voor dat we onze mankracht

efficiënter kunnen inzetten. We moeten daarvoor het concept van brigade- en geografische dekking durven loslaten. In plaats daarvan werken we met teams die een vaste standplaats hebben en overal in het land kunnen optreden. Zo hebben we in Heerlen zes teams van zo’n twintig man, waarvan de capaciteit ook deels inzetbaar is voor optreden in bijvoorbeeld het Waddengebied als de situatie daarom vraagt. Flexibilisering en dynamisering van de uitvoering van het werk zijn momenteel belangrijke thema’s.”

IK WIL DE SAMENWERKING MET DE BURGER BENADRUKKEN

Burgers spelen volgens Leijtens daar ook een rol in. Hij spreekt daarom niet over publiek-private samenwerking, maar over publiek-publieke samenwerking. “Ik wil hiermee de samenwerking met de burger benadrukken. Als de flexibele inzet van ons vraagt dat we moeten optreden in een gebied waar we geen standplaats hebben, betekent dat voor onze mensen dat zij ook dan snel slagvaardig moeten kunnen optreden. Een goed netwerk waaruit je informatie verkrijgt, is dan onontbeerlijk. In de dagelijkse praktijk voorzien burgers en bedrijven ons nu al van veel nuttige informatie, die direct bijdraagt aan de uitvoering van onze taken. En waar dat nu soms nog ad hoc gebeurt, helpt het versterken van de relatie met burgers en bedrijven om dit soort informatie gerichter

te vergaren. Door ons te verbinden met de burger, door uit te leggen waarom we ter plekke zijn, kunnen we zo'n positie verkrijgen."

DE GEHANTEERDE AFREKENMODELLEN DRAGEN NIET ALTIJD BIJ AAN DE GOEDE ZAAK

ONTVANKELIJK VOOR IDEEËN

"Traditioneel zijn we als marechaussee erg goed in het uitvoeren van wat ons wordt gevraagd", vertelt Leijtens. De uitdaging waar hij nu voor staat, is de capaciteiten en activiteiten van zijn organisatie meer in te zetten daar waar het nodig is. "En dat komt dus niet per se overeen met de aan ons gestelde vraag. We leven in een steeds complexer wordende omgeving en in een tijdsgewricht waar het adagium 'meer voor minder' hoogtij viert. Voor ons is het noodzakelijk om in te zetten op innovatieve ideeën die bijdragen aan het creëren van meer veiligheid, maar tegen lagere kosten. In onze strategie hebben we daarom duidelijk ruimte gemaakt voor het stimuleren van creativiteit en innovatie die van onderop in onze organisatie begint. Het is een bewuste keuze geweest ons ontvankelijk op te stellen voor ideeën die leven binnen onze organisatie en die bijdragen aan onze ontwikkelagenda. De afgelopen jaren hebben we zo een zeventigtal kleine projecten opgestart. Dat begint met ideeën van medewerkers,

waar innovatieadviseurs vervolgens mee verder gaan, en die vaak uitmonden in praktijkproeven. Dit geldt bijvoorbeeld voor initiatieven als de mensensmokkelhond en de experimenteeromgeving 'bewaken en beveiligen'. Tot slot volgt er een businesscase en een voorstel voor praktijkimplementatie. De crux blijft om die laatste stap te zetten, waarbij de innovatie echte toegevoegde waarde in de praktijk oplevert. TNO kan ons hierbij helpen, door meer verbinding te zoeken met ons als ontvangende partij en de domeinkennis over de eindgebruiker te vergroten. Daarmee creëert TNO gaandeweg een natuurlijke positie om meer betrokken te worden bij de ontwikkeling van concepten, samen met de afnemers van deze innovaties in onze organisatie."

GEÏNSPIREERD EN GEDREVEN

Leijtens constateert dat managers in het veiligheidsdomein vaak wakker liggen van pure managementaangelegenheden. Het gaat dan om vragen als 'Hoe past een initiatief binnen budget?' en 'Hoe beheers ik in- en uitstroom van personeel?'. "Terwijl we toch juist van elkaar zouden mogen verwachten dat we geïnspireerd en gedreven bezig zijn met het maatschappelijke probleem dat we bestrijden, en daar dus ook soms bezorgd over zijn. Dát is waar we primair mee bezig behoren te zijn. De gehanteerde afrekenmodellen dragen niet altijd bij aan de goede zaak. Degene die beweert dat er in het veiligheidsdomein een causaal verband is tussen optreden en effect, mag dat aan mij persoonlijk komen uitleggen, want daar geloof ik niet in. We zouden er goed aan doen het kwalitatieve discours aan te snijden, samen met onze partners."

HERMAN BOLHAAR:

*“EEN STRAFZAAK OP
EEN JURIDISCH
UITSTEKENDE MANIER
TOT EEN EINDE
BRENGEN IS ALLANG
NIET MEER
VOLDOENDE”*

“OPENBAAR MINISTERIE VERANDERT MEE MET DE SAMENLEVING”

NIEUWE TECHNOLOGIEËN TER ONDERSTEUNING VAN BESLUITVORMING

› **Herman Bolhaar**
Voorzitter College van
procureurs-generaal



“DE MAATSCHAPPIJ VERANDERT, DUS VERANDERT HET OPENBAAR MINISTERIE MEE.” DAT STELT HERMAN BOLHAAR, VOORZITTER VAN HET COLLEGE VAN PROCUREURS-GENERAAL. “WE WILLEN DAT ONZE INZET MERKBAAR, ZICHTBAAR EN HERKENBAAR BLIJFT IN DE MAATSCHAPPIJ. WE HEBBEN ONZE GEREEDSCHAPSKIST ENORM UITGEBREID OM TE KUNNEN MEEBEWEGEN MET ALLERLEI ONTWIKKELINGEN EN DAT ZULLEN WE OOK BLIJVEN DOEN.”

De komende jaren wil het Openbaar Ministerie (OM) forse stappen vooruit zetten in het kader van ‘Perspectief 2015’. Dit is de doorvertaling van de kabinetsdoelstellingen zoals die zijn neergelegd in het kabinetsprogramma ‘Nederland Veiliger’. Bolhaar: “Wij willen tastbare resultaten leveren op het gebied van criminaliteitsbestrijding. Daarbij hanteren we resultaatgerichte, zakelijke doelstellingen die we zelfs tot op KPI-niveau (*Key Performance Indicator*) hebben geformuleerd. Naast deze ‘harde kant’ van resultaten willen we ook dat onze inzet merkbaar, zichtbaar en herkenbaar is in de maatschappij. We willen een strafrecht dat in verbinding staat met de maatschappelijke realiteit en dat bijdraagt aan het aanpakken van maatschappelijke problemen. Dat betekent niet dat het OM tot nu toe als een ivoren toren in de maatschappij stond, maar het erkent wel dat we als organisatie moeten meebewegen met de veranderende maatschappij.” Een ontwikkeling die daarbij past is dat slachtoffers meer stem krijgen in de rechtszaal. “De burger dient serieus genomen

ER IS VEEL MEER SPECIALISATIE NODIG OP INGEWIKKELDE EN TECHNISCH COMPLEXE ONDERWERPEN

te worden”, aldus Bolhaar. “Dat zie je niet alleen in het strafrecht, maar ook in andere maatschappelijke sectoren, zoals de gezondheidszorg. Een strafzaak op een juridisch uitstekende manier tot een einde brengen is allang niet meer voldoende. We moeten de burger serieus nemen en tegelijkertijd staan voor ons eigen afwegingskader. Daarbij mogen we onze onafhankelijkheid niet verliezen; onze onpartijdige rol moet natuurlijk geborgd blijven. Als OM komen we daarmee meer en meer in ‘balansvragen’ terecht.”

MEER SPECIALISATIE NODIG

Bolhaar geeft aan dat door de bewegingen in de maatschappij, het OM voortdurend zijn repertoire moet aanpassen, innoveren en verbreden. “Onze gereedheidskist hebben we enorm uitgebreid en deze ontwikkeling willen we de komende jaren doorzetten. Er is bijvoorbeeld veel meer specialisatie nodig op ingewikkelde en technisch complexe onderwerpen. Daarom moeten we professionele ‘biotopen’ creëren waarin mensen zich geconcentreerd kunnen toeleggen op een specifiek type vraagstuk. Een vraagstuk kan heel erg contextgebonden zijn of juist niet. Stel er gaat ergens een steen door een ruit. Was het een psychiatrische patiënt die de steen gooide, of was het iemand die bezig is een homostel weg te pesten? Dat

maakt nogal uit voor het type interventie dat moet volgen. Daarnaast heb je ook een categorie zaken die helemaal niet zo contextgebonden is; denk bijvoorbeeld aan snelheidsovertredingen. Die zaken moeten snel en in massaprocessen worden afgedaan. En dan is er nog een categorie zaken die veel inhoudelijke verdieping vraagt, zoals de georganiseerde criminaliteit. Het stevigere chirurgie- en specialistenwerk, om maar eens zo te zeggen, wordt binnen de ‘biotopen’ van het Functioneel Parket en het Landelijk Parket’ gedaan. Het werken met ‘biotopen’ biedt de mogelijkheid voldoende professionals bij elkaar te brengen en expertise te borgen.”

ONDERSTEUNEN IN BESLUITVORMING

De ontwikkelingen die binnen het OM plaatsvinden, hebben gevolgen voor de rechtsketen. Een organisatie als de politie moet zich volgens Bolhaar ook gaan heroriënteren, om zo de aansluiting bij het OM te houden. “Het OM moet immers letterlijk ‘vervolging’ geven aan het werk van politie. Dat betekent dat er op werk- en denkniveau aansluiting moet zijn, maar ook bijvoorbeeld in ICT-systemen. Dat zijn grote uitdagingen voor de komende tijd.” Voor wat betreft technologieontwikkelingen die betrekking hebben op opsporingsmethodes, heeft het OM vooral een sturingsverantwoordelijkheid. “De technische ‘tools’ horen vooral bij het politievak. Wij moeten er voldoende verstand van hebben om antwoord te kunnen geven op de vraag: ‘Mag ik die methode gebruiken?’. Nieuwe vormen van technologie zijn voor het OM van groot belang. Zo zijn we nu bijvoorbeeld bezig met intelligente textmining. De generieke vraag die wij onszelf steeds stellen, is welke mogelijkheden innovatieve technologieën ons kunnen bieden om onze professionals

STRAFRECHTZAKEN

		2007	2008	2009	2010	2011	
KANTON- STRAFZAKEN	TOTAAL AFGEDANE ZAKEN	248.957	231.440	212.192	180.282	170.411	
	Afdoeningen door Openbaar Ministerie	Totaal afdoeningen Openbaar Ministerie	89.624	71.857	73.821	44.344	48.110
		waarvan Transacties	67.961	65.193	65.815	43.704	34.287
	Afdoeningen door Zittende Magistraat	Totaal afdoeningen Zittende Magistraat	159.333	159.583	138.371	135.938	122.301
		waarvan Schuldigverklaring	150.694	150.832	130.472	126.401	112.185
RECHTBANK- STRAFZAKEN	TOTAAL AFGEDANE ZAKEN	239.721	242.965	244.772	200.008	198.776	
	Afdoeningen door Openbaar Ministerie	Totaal afdoeningen Openbaar Ministerie	100.385	103.172	105.802	80.317	84.890
		waarvan Transacties en strafbeschikkingen	67.961	65.193	67.936	50.487	47.369
	Afdoeningen door Zittende Magistraat	Totaal afdoeningen Zittende Magistraat	139.336	139.793	138.970	119.691	113.886
		waarvan Schuldigverklaring	120.391	119.026	118.583	101.438	95.114

zo goed mogelijk te ondersteunen in de inhoudelijke besluitvorming. Ik kan me goed voorstellen dat ons wetenschappelijk bureau in contact staat met kennisinstituten als TNO om in dit soort vragen met ons mee te denken. Daar zijn nog grote slagen te maken.”

FINANCIËLE BALANS

Het OM blijft zich doorontwikkelen, maar daarbij is het volgens Bolhaar wel noodzakelijk om de juiste balans te vinden met het altijd beperkte budget. “Welke zaken willen we aanpakken? Hoe doen we dat op een rechtsstatelijk effectieve manier én op een kosteneffectieve manier? Dat zijn dilemma’s waar niet alleen wij mee te maken hebben, maar ook bijvoorbeeld de gezondheidszorg. Net als ziekenhuizen hebben wij de taak om bij wijze van spreken geen neusverkoudheden op de intensive

care op te nemen.” Bolhaar is ervan overtuigd dat de dilemma’s niet minder zullen worden, doordat de complexiteit en dynamiek binnen het OM in de toekomst alleen maar zullen toenemen. “Nog sneller, nog intenser, zowel binnen onze organisatie als daarbuiten.” Tegelijkertijd ziet hij dat de roep vanuit de samenleving om transparantie zich onverminderd voortzet. “De informatiebehoefte is enorm.” Daarom is zijn verwachting dat het OM door zal gaan met specialisatie en diversificatie binnen de eigen organisatie. “We moeten ons voortdurend blijven heroriënteren zonder onze magistratelijke rol te verliezen. Strafrecht voorop daar waar het moet, strafrecht steunend daar waar het kan, maar strafrecht altijd in betekenis van maatschappelijke problemen en maatschappelijke partnerorganisaties. Daar gaat het om.”

MEER VEILIGHEID DOOR INZET SOCIAL MEDIA EN BURGERS

SOCIAL MEDIA GEVEN DE TEMPERATUUR IN DE SAMENLEVING WEER. WELKE ONDERWERPEN VINDEN MENSEN BELANGRIJK EN HOE REAGEREN ZE DAAROP? HET IS EEN INTERESSANTE BRON VAN INFORMATIE VOOR VEILIGHEIDSDIENSTEN. GEEN WONDER DAT IEDERE ORGANISATIE ER DRUK MEE IS. MAAR EEN RODE DRAAD EN STRATEGIE OM SOCIAL MEDIA GOED TE BENUTTEN, IS MOEILIK TE ONTDEKKEN IN HET DOMEIN VAN MAATSCHAPPELIJKE VEILIGHEID. BURGERS WILLEN GRAAG HUN STEENTJE BIJDAGEN AAN EEN VEILIGER OMGEVING, MAAR ZE WORDEN NOG NAUWELIJKS VIA SOCIAL MEDIA CONSTRUCTIEF EN STRUCTUREEL BENADERD. EN ER ZIJN NOG ONBEANTWOORDE VRAGEN: HOE OM TE GAAN MET PRIVACY VERSUS MONITOREN, MET SNEL INFORMEREN VERSUS FEITEN CONTROLEREN, EN MET ZELF REGULEREN VERSUS ACTIEF BURGERS INZETTEN. DOOR IN TE ZETTEN OP INNOVATIES OP DIT GEBIED, KAN DE WISDOM OF THE CROWD NOG BETER INGEZET WORDEN VOOR EEN VEILIGER SAMENLEVING.

GEMEENSCHAPPELIJK BELANG VOORWAARDE VOOR BURGER- PARTICIPATIE

Burgernet laat met ongeveer 700.000 deelnemers zien dat burgers bereid zijn bij te dragen aan de veiligheid in hun eigen omgeving. Overheden in het veiligheidsdomein kunnen nog veel meer voortborduren op die bereidheid. Burgers zijn bereid structureel een bijdrage te leveren, in plaats van alleen de incidentele acties die nu veelal op social media plaatsvinden. Burgers worden te beperkt ingezet en bevroegd. Zij willen actief meedoen, maar dan moet dat wel gestimuleerd en gefaciliteerd worden. Een online burger community zou bijvoorbeeld een mogelijkheid kunnen zijn om landelijk, regionaal en plaatselijk vragen voor te leggen om zo gebruik te maken van de kennis van het publiek. *#durftevragen!* Om tot een hogere burgerparticipatie te komen, moeten overheden meer zicht krijgen op wat de burger kan toevoegen aan het creëren van een veilige omgeving. Duidelijk moet zijn dat zij niet in de weg lopen, maar dat zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren vanuit hun eigen expertise, kennis en positie in de samenleving. Overheden die taken willen afstoten naar burgers en daarmee burgerparticipatie als handige bezuiniging zien, kunnen niet op de medewerking van diezelfde burgers rekenen. Zij zullen zich teleurgesteld afwenden van de overheid, omdat zij worden misbruikt om bezuinigingen door te voeren. Burgers zoeken naar een gemeenschappelijk belang en willen samen optrekken met overheden. Hun inzet moet meerwaarde hebben. Daarbij moet uiteraard begrip zijn voor de verschillende taken en bevoegdheden die overheden en burgers hebben. De maatschappelijke veiligheid kan toenemen door de inzet van burgerparticipatie. Dat

vraagt echter wel een goede doordenking en een innovatieve aanpak aan de kant van organisaties die werkzaam zijn in dit domein.

BURGERS ZOEKEN NAAR GEMEENSCHAPPELIJK BELANG EN WILLEN SAMEN OPTREKKEN MET OVERHEDEN

SCHAKEL DE MASSA IN

Via internet en social media kan de hulp van burgers ingeroepen worden, wereldwijd. Dit wordt crowdsourcing genoemd. Veel kennis, expertise én extra denkcapaciteit is via deze weg aan te boren. Door 'de massa' in te schakelen, worden veel meer invalshoeken, ideeën, vaardigheden en ervaringen aangewend om bijvoorbeeld tunnelvisie te voorkomen of een moordzaak op te lossen. Een van de eerste voorbeelden van *crowdsourcing* in het veiligheidsveld is de zaak Zuiderdiep in Groningen. Het betreft de moord op een boodschappenjongen van prostituees. Binnen een week na de moord zet de politie een speciale website online. Burgers worden opgeroepen via deze site tips door te geven en mogelijke scenario's uit te denken. Een twittercampagne vestigt nog eens extra de aandacht op deze manier van burgerparticipatie. Doordat de politie de burgers serieus neemt en belangrijke informatie deelt, komen er veel bruikbare tips binnen over het leven van het slachtoffer, zijn vrienden en de plaatsen waar hij vaak kwam. Daarnaast worden in anderhalve maand tijd 68 mogelijke scenario's aangeleverd.

NEDERLAND LOOPT VOOROP ALS HET GAAT OM HET GEBRUIK VAN SOCIAL MEDIA

Een andere innovatie op het gebied van crowdsourcing en social media is de 'social media researchgame'. Via deze game hebben burgers de mogelijkheid om samen met de politie een moord of andere misdaad op te lossen. Het is geen fictieve game; de politie zet echte zaken online. De speler wordt voorzien van relevante informatie, zoals routes, foto's en sporen. Vervolgens kan hij met behulp van virtueel gevonden en zelfgemaakt bewijsmateriaal een reconstructie van de toedracht maken. Het spel is visueel vormgegeven en te vergelijken met het succesvolle Farmville spel op Facebook. Op deze manier wordt de capaciteit van het researchteam vergroot en kunnen in korte tijd veel meer scenario's en oplossingsrichtingen uitgedacht worden. Maar wat de politie en andere veiligheidsdiensten kunnen, doen criminelen ook. Zo maken hackersgroepen gebruik van social media en crowdsourcing om nieuwe technieken te ontwikkelen of gezamenlijk cyberaanvallen te plegen.

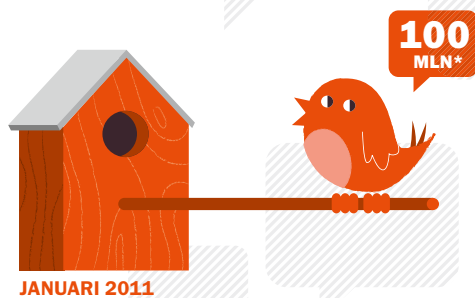
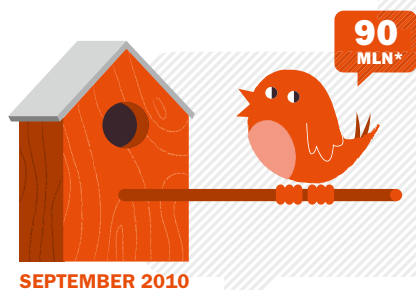
Visie, innovaties en structurele aandacht voor dit terrein zijn nodig om *crowdsourcing* beter in te zetten voor maatschappelijke veiligheid én om *crimesourcing* tegen te gaan. Uit onderzoek van de politieacademie en TNO blijkt dat politiekorpsen hier grote

behoefte aan hebben. Een eerste stap in het kader van visie- en beeldvorming is het lezen van de *white paper* 'Crowdsourcing' en het boekje '#SM @OOV?', Visie op sociale media in de openbare orde en veiligheid', dat TNO heeft uitgebracht.

INZET SOCIAL MEDIA KAN SLIMMER

Social media doorkruisen alle structuren en hiërarchische lijnen in de maatschappij. Iedereen kan met iedereen communiceren en samenwerken. Informatiestromen worden nauwelijks nog belemmerd. Dat is een interessant gegeven, waar veiligheidsdiensten hun voordeel mee kunnen doen. Social media zijn een open bron, waar dankbaar gebruik van gemaakt kan worden. De basis voor het gebruik van deze media is het kijken of luisteren. Pas als bekend is wat er leeft onder het publiek, kunnen organisaties slim zenden, vragen (crowdsourcing) of interacteren. Nederland loopt voorop als het gaat om het gebruik van social media. Maar tal van organisaties gebruiken het zonder visie en strategie. Dit kan veel beter. Door eerst te kijken, te luisteren en te monitoren kunnen social media en het publiek (de *crowd*) veel slimmer ingezet worden. De 'Effe Chille Ambu' is een goed voorbeeld van crowdsourcing. Via social media is door diverse partijen en burgers gewerkt aan een aanpak van geweld tegen hulpverleners, waarbij deze ambulance als een van de oplossingen uit de bus kwam. De 'Effe Chille Ambu' is een oude ambulance die omgebouwd is tot mediabus. Met rood zwaailicht en nieuwe media in de bus wordt de voorlichting aan en communicatie met jongeren over dit thema verbeterd. Een dergelijke interactie en cocreatie met het publiek kan veel vaker gerealiseerd worden, als dat op vernieuwende wijze wordt aangepakt.

GROEI TWITTER (*TWEETS PER DAG)





#ProjectX

Tweets

Stats



LvTol @lvantol
is echt gekte hiero,
Sep 22, 1:58 AM



Ravelino @Ravelino
RT @Steven Beter k
ME, plunderen, alles
Sep 22, 1:58 AM



Ravelino @Ravelino
Op weg naar Haren. H
dorpje slopen!! Whaha
Sep 22, 1:57 AM



Reaugier M @Reautje
Jaa scooters staan dicht
grote groep. #Rennenvo
Sep 22, 1:56 AM



Steven @Steven
@Ravelino @Reautjegier
maar? Doe niet moeilijk! #p
Sep 22, 1:56 AM



LvTol @lvantol

TWITCIDENT

IN DE OPSPORING BEGINT HET GEBRUIK VAN SOCIAL MEDIA EN DE KRACHT VAN CROWDSOURCING LANGZAAMAAN DOOR TE DRINGEN. OP HET GEBIED VAN CRISISBEHEERSING STAAT HET NOG IN DE KINDERSCHOENEN. DE PARTIJEN DIE HIER VOOROP LOPEN IN HET GEBRUIK VAN SOCIAL MEDIA, HEBBEN VOORAL BEHOEFTE AAN HET SCREENEN VAN GROTE HOEVEELHEDEN TWEETS. TWITTER BIEDT SNELLE BERICHTGEVING MET TEKST, BEELD EN GPS-COÖRDINATEN. DEZE ACTUELE DATA KUNNEN VAN GROOT BELANG ZIJN IN DE RAMPENBESTRIJDING EN CRISISBEHEERSING, MAAR HET BETREFT EEN GROTE ONGESTRUCTUREERDE BERG. DAT IS DE REDEN WAAROM TNO SAMEN MET EXTERNE PARTNERS TWITCIDENT HEEFT ONTWIKKELD.

Een deel van de tweets over een (dreigende) ramp of incident bevat nuttige informatie voor bijvoorbeeld politie en brandweer. Een analyse van deze berichtgeving helpt bij het inschatten van de ernst van de situatie en de benodigde inzet van de hulpdiensten. Twitcident lokaliseert waar tweets vandaan komen, filtert vervolgens de meest betrouwbare en relevante berichten uit de grote massa en geeft deze weer. Tijdens grote rampen en calamiteiten blijken autoriteiten en hulpdiensten vooral behoefte te hebben aan deze scheiding van betrouwbare informatie, feiten en geruchten. Als autoriteiten en hulpdiensten voorbereid

zijn op het gebruik van Twitcident, kunnen ze de feiten betrekken in hun besluitvorming en direct reageren op geruchten en deze zonodig ontzenuwen.

BETER BEELD VAN DE SITUATIE

Bij grote rellen, een terroristische aanslag, industriële rampen, aardbevingen of overstromingen kunnen hulpdiensten op die manier waardevolle informatie krijgen over locaties, slachtoffers, geblokkeerde wegen of menigtes die op de vlucht zijn, om maar een paar voorbeelden te noemen. Door middel van kaarten, foto's en statistieken krijgen politie en brandweer een nog beter beeld van de situatie. Ook organisatoren van grote evenementen en festivals kunnen er gebruik van maken. Zo kunnen ze met Twitcident in de gaten houden of alles goed gaat en in het geval van een calamiteit de menigte informeren of richting een bepaalde uitgang sturen (crowdmanagement). Een aantal politiekorpsen heeft inmiddels proefgedraaid met Twitcident. Via tweets en foto's die mensen stuurden, konden snel blikseminslagen gelokaliseerd en de schade gerepareerd worden.

› INTEGRALE VEILIGHEIDS- AANPAK LEVERT GELD EN RESULTAAT OP

VEILIGHEID KENT VEEL ASPECTEN DIE IN SAMENHANG BESCHOUWD MOETEN WORDEN. SLEUTELLEN AAN ÉÉN ASPECT HEEFT WEINIG ZIN, OMDAT ER ALTIJD NAUWE VERWEVENHEID IS MET ANDERE ASPECTEN. ZO HEBBEN WE TE MAKEN MET DE REËLE EN VIRTUELE WERELD, INTERNATIONALE EN NATIONALE VEILIGHEID, DEFENSIE EN MAATSCHAPPELIJKE VEILIGHEID, MENS EN TECHNIEK, RISICO'S EN CRISES, PREVENTIE EN REPRESSIE, FEITEN EN BELEVING, RATIONALITEIT EN GEVOEL, SAMENWERKING MET PARTNERORGANISATIES EN BURGERS, EN GA ZO MAAR DOOR. VOOR ONZE WELVAART EN WELZIJN IS HET CRUCIAAL DAT ONZE SAMENLEVING VEILIG IS ÉN VEILIG VOELT, MAAR VEILIGHEID WORDT STEEDS COMPLEXER. BINNEN EEN INTEGRALE VEILIGHEIDSAANPAK WORDEN AL DIE VERSCHILLENDE ASPECTEN SAMENGEBRACHT. VAN DAARUIT WORDT VERVOLGENS GEWERKT AAN EEN INTEGRALE OPLOSSING DIE REKENING HOUDT MET ZOVEEL MOGELIJK ASPECTEN. DE NEDERLANDSE VEILIGHEIDSSECTOR KAN HIER NOG MEER OP INZETTEN DAN NU WORDT GEDAAN. DAARMEE VALT WINST TE BEHALEN IN GELD EN RESULTAAT.

EEN GOED EVALUATIE- PROCES MAAKT VERVOLGMAATREGELEN EFFECTIEVER

METEN IS WETEN

Recent onderzoek van TNO naar hangjongeren en overlast in een woonwijk van één van de grote steden in Nederland, toont aan dat er 57 maatregelen en acties lopen die door dertig instanties worden uitgevoerd. Deze organisaties weten niet of nauwelijks dat de andere ook in dezelfde wijk actief zijn. De maatregelen en acties versterken elkaar niet en zijn in sommige gevallen strijdig met elkaar. Deze organisaties kijken niet over hun eigen muur heen. Ook blijkt het lastig te zijn om de verzameling van maatregelen en acties in hun onderlinge samenhang te bekijken en te beoordelen of ze eigenlijk wel werken.

Een ander voorbeeld is een beleidsmedewerker Openbare Orde en Veiligheid die het probleem van hangjongeren in zijn gemeente oplost. Andere gemeenten nemen deze aanpak vervolgens over, zonder te beseffen dat gemeenten heel verschillend kunnen zijn. De oorzaak van de problematiek kan dus heel ergens anders vandaan komen. Het gevolg is dat tijd en geld worden weggegooid aan een aanpak waarvan vooraf bekend had kunnen zijn dat het niet zou werken.

Deze voorbeelden laten zien dat sommige organisaties in het veiligheidsdomein snel naar oplossingen zoeken, zonder eerst een diagnose te stellen.

Het klinkt misschien niet sexy om onderzoek te verrichten, te experimenteren met innovaties en inzicht te verwerven, maar uiteindelijk bespaart het wel geld en levert het meer resultaat op. Als gemeenten de handen ineen slaan en gezamenlijk onderzoeken op touw zetten, geldt dat nog eens extra. Door alle aspecten in hun samenhang te bekijken en te beoordelen, ontstaat er zicht op welke parameters beïnvloedbaar zijn en aan welke knoppen er gedraaid moet worden. Op die manier kan onderbouwd gewerkt worden aan het verbeteren van de feitelijke veiligheid én de veiligheidsbeleving; ofwel: veilig zijn en veilig voelen.

Naast dat organisaties veelal op een dergelijke manier te werk gaan, is het ook de politiek die zonder onderbouwing maatregelen lanceert. Er wordt een probleem geconstateerd en de oplossing wordt direct aangedragen. Neem als voorbeeld de aanpak van drugsmokkelaars op Schiphol. Er is vooraf geen onderzoek gedaan naar de effectiviteit en het nut. Worden er nu meer smokkelaars opgepakt dan in het verleden? Komen ze nu via een andere route ons land binnen? Een evaluatie kan hier alsnog antwoord op geven. Maar in het veiligheidsdomein vinden maar weinig evaluaties plaats. Terwijl juist van evaluaties geleerd kan worden. Waarom werkt iets wel of niet? Wat zijn de feiten en de cijfers? Op basis daarvan kan TNO een rekenmodel maken, waarmee nieuwe maatregelen vooraf getoetst kunnen worden op hun succes. Meten is weten. Vooraf en achteraf. Als dit proces beter ingericht wordt, levert dat onherroepelijk winst op.

COCREATIE VOORKOMT VERSPILLING

In het kader van integrale veiligheid is het van belang dat organisaties elkaar opzoeken en samenwerken. Alleen dan kunnen alle

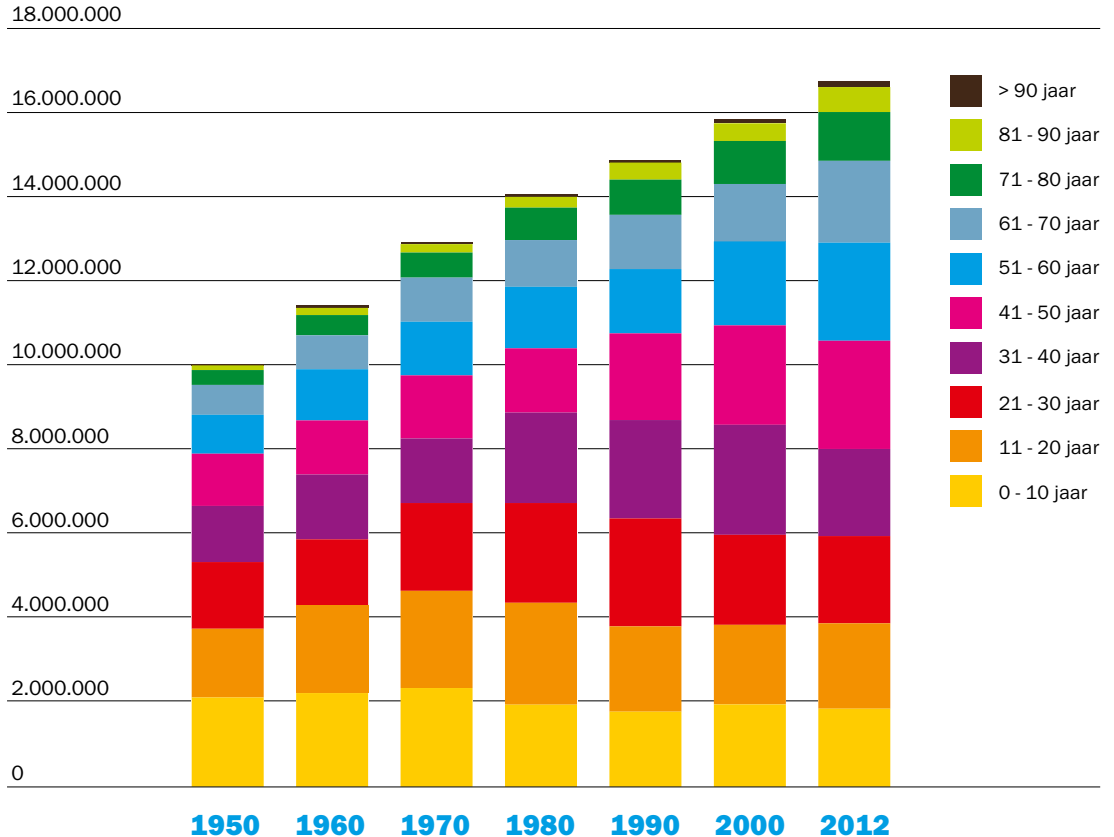
aspecten van veiligheid in samenhang worden bekeken en leiden tot een oplossing. Voor het veiligheidsdomein is het daarom van belang om meer aan cocreatie te doen. Er zijn genoeg mogelijkheden om gezamenlijk op trekken en te innoveren. Het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) en de Koninklijke Marechaussee (KMar) doen dat bijvoorbeeld in een zogenoemde proeftuin 'bewaken en beveiligen'. Op een speciaal daarvoor ingericht terrein in Soesterberg worden innovaties beproefd op het gebied van objectbeveiliging. Beide organisaties lopen tegen problemen aan en willen daarom slim en anders te werk gaan. Het bedrijfsleven en kennisinstellingen als TNO zijn uitgenodigd om hun innovaties in de praktijk te laten zien. Door middel van uitvoerige testen wordt gekeken welke innovaties interessant zijn voor KLPD en KMar. Het gaat daarbij niet alleen om technische innovaties, maar ook om innovatieve werkwijzen. Deze vorm van cocreatie laat beide organisaties kennis maken met de mogelijkheden en onmogelijkheden op de markt. De industrie en kennisinstellingen ervaren wat de problemen zijn. Ook spreken zij met beide organisaties tot in detail door waar die behoefte aan hebben. Overheid en industrie komen zo dicht tot elkaar, waardoor verspilling wordt voorkomen. De praktijk wijst namelijk uit dat overheden lang niet altijd de oplossing inkopen die het beste resultaat levert. In het kader van aanbestedingen worden programma's van eisen opgesteld die lang niet altijd uitgaan van de laatste stand van de techniek of de mogelijkheid om te innoveren. Industrie en kennisinstellingen geven regelmatig aan dat er andere en effectievere oplossingen mogelijk zijn, maar het gesprek daarover wordt niet aangegaan. Het idee leeft dat tijdens het inkoopproces er geen gesprek mag zijn met bedrijven.

Er is echter ruimte voor cocreatie of pre-competitieve dialoog om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Ook de Europese aanbestedingsregels bieden hiervoor mogelijkheden. Inkopers zouden zich hierin moeten verdiepen. Het inkoopproces staat niet op zichzelf, maar dient de veiligheid van Nederland. Uiteraard vergt dit het een en ander van de inkopende organisatie. Het gaat niet meer zozeer om het inkoopproces op zich, maar om de inhoud. Het is een kwestie van lef om die verandering in te zetten. TNO heeft bij meerdere organisaties deze omslag begeleid.

PROFITEER VAN WAT ER AL IS

Innovaties leveren geld en betere resultaten op. Door inzet van andere technologieën en veranderingen in werkwijzen valt letterlijk en figuurlijk winst te behalen. Daarom is het een uitdaging voor het maatschappelijke veiligheidsveld om meer te profiteren van de innovaties die het ministerie van Defensie samen met TNO ontwikkelt. Defensie is van oudsher een innoverende organisatie. Het is evident dat onze krijgsmacht de vijand altijd een stap voor wil zijn. Die innovatiekracht is via TNO ook beschikbaar voor maatschappelijke veiligheid. TNO is op beide domeinen actief en vervult daarmee een belangrijke spilfunctie. Als ontwikkelpartner van Defensie kunnen militaire innovaties snel en effectief worden doorvertaald naar nationale veiligheid. Dat is uniek. Veel andere landen besteden onderzoek en kennisontwikkeling voor Defensie namelijk niet uit. TNO is daardoor in Europa een van de grotere kennisinstellingen op het gebied van defensie en veiligheid. Dat levert internationaal aanzien op, wat zich onder andere vertaalt in de hoeveelheid Europese onderzoeksprogramma's waaraan TNO meedoet. De kennis die daar wordt opgedaan, is ook nationaal beschikbaar.

BEVOLKINGSOPBOUW NEDERLAND



www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm

De innovatiekracht van Defensie is onder andere te vinden op het gebied van CBRNE-chemisch, biologisch, radiologisch, nucleair en explosieven. In samenwerking met Defensie is TNO hierin een van de grote en belangrijke spelers. Een ander actueel onderwerp waar Defensie innoveert, is mentale weerbaarheid. Ook voor de maatschappelijke veiligheid kan van deze innovatiekennis goed gebruik gemaakt worden, want 7 procent van

de politiecapaciteit zit thuis vanwege psychische problemen. Voor een belangrijk deel is dit verzuim werkgerelateerd; niet alleen door drukte, maar vooral door spanningen die bij het politievak horen. Het gaat om veel mensen en om veel geld. De politie is bezig om een structurele aanpak hiervoor te ontwikkelen, maar de kennis en aanpak van Defensie op dit terrein kan beter benut worden. TNO heeft in opdracht van Defensie veel geïnnoveerd op dit gebied:

gedragsanalyse, gedragsbeïnvloeding, attitude en cultuur in de organisatie, opvang, verwerking, training en medicatie. De samenhang van alle aspecten die met dit probleem te maken hebben is onderzocht en meegenomen in de ontwikkeling van oplossingen.

Een van de onderdelen van die oplossing is het trainen en weerbaarder maken van militairen om posttraumatische stress-stoornis (PTSS) te voorkomen. Als hulpmiddel daarvoor wordt de biofeedbackgame gebruikt. Dit is een computerspel waarmee de speler zijn stressmanagementvaardigheden kan verbeteren. De verschillende taken in het spel worden uitgevoerd door het manipuleren van fysieke reacties die optreden bij stress. Denk daarbij aan hartslag en 'klamme handjes'. Spelers leren zo spelenderwijs dit soort reacties te beïnvloeden en hun vaardigheid in het manipuleren daarvan te verbeteren. De laagdrempeligheid van deze game maakt mentale training leuk en makkelijker bespreekbaar in organisaties waar scepsis heerst als het gaat om psychosociale ondersteuning.

STUUR OP INNOVATIE

Organisaties die werkzaam zijn in het domein van maatschappelijke veiligheid zijn vaak conservatiever ingesteld dan Defensie als het gaat om vernieuwing en innovatie. Als er al stappen worden gezet, gaat het vaak om innovaties op de korte termijn en gericht op de ontwikkeling van gadgets. *Hit and run*. Daardoor ontbreken een langetermijnvisie en een budget dat zich over meerdere jaren uitstrekt. Juist kennisontwikkeling, experimenten en innovaties op de lange termijn leiden tot de grote successen. Uiteraard zijn innovaties op de korte termijn

in sommige gevallen ook prima mogelijk, maar door de tijdshorizon verder weg te leggen ontstaat de mogelijkheid om gedegen onderzoek te doen en de beste oplossingen met het meeste resultaat te ontwikkelen. Om dit gestructureerd aan te pakken verdient innovatie een plek in de plannings- en controlcyclus en in de lange termijn ontwikkel- of innovatieagenda van organisaties. Op die manier wordt er vanuit bedrijfsprocessen concreet gestuurd op innovatie. Er gaat nu veel tijd en geld verloren, doordat er niet wordt gestuurd op innovatie qua visie, planning, soort innovatie, budget en evaluatie. Goed functionerende en innoverende organisaties zijn de basis voor multidisciplinaire innovaties. Als er monodisciplinair oog is voor innovatie, gaat die innovatiecultuur vanzelf mee naar de multidisciplinaire samenwerkingsverbanden. Een voorbeeld hiervan speelt zich af in het cyberdomein. Het Defensie Cyber Expertise Centrum en het Nationaal Cyber Security Centrum van het ministerie van Veiligheid en Justitie werken nauw samen op het gebied van cyberdreiging. Vanuit de innovatiecultuur binnen Defensie is een leeromgeving ontwikkeld om het kennis- en bewustzijnsniveau bij besluitvormers over cyberoperaties binnen de defensieorganisatie te verhogen. Een afgeleide hiervan wordt ontwikkeld voor de besluitvormers in het civiele veiligheidsdomein.

EFFECTIEVER EN SLIMMER MOBIEL TOEZICHT VEILIGHEID

Net als de leeromgeving op cybergebied is @MIGO-BORAS (Mobiel Informatie Gestuurd Optreden - Better Operational Result and Advanced Security) een voorbeeld van hoe partijen elkaar weten te vinden vanuit een gezamenlijke behoefte. De Koninklijke Marechaussee is dit project gestart, rekening

houdend met relevante ketenpartners. Het gaat hier om een camerasysteem waarmee het Mobiel Toezicht Veiligheid wordt ondersteund. Het systeem is in augustus 2012 in gebruik genomen en kent vijftien vaste cameraopstellingen aan grensovergangen met Duitsland en België en zes mobiele cameravoertuigen.

Het systeem heeft twee hoofdfuncties. Ten eerste registreert het systeem verkeerspatronen en trends, waarmee analyses uitgevoerd worden. Ten tweede matcht het systeem voertuigen en vooraf opgestelde doelgroepdefinities. Detecteert het systeem een *hit*, dan geeft een regisseur deze via een spraakverbinding (C2000) door aan een motorrijder ter plaatse. Die dirigeert het betreffende voertuig vervolgens naar een controlelocatie. Daar waar nodig heeft de KMar de weginfrastructuur aangepast om camera's op te hangen, motorrijders veilig langs de weg te laten staan en controles af te handelen.

Door de inzet van @MIGO-BORAS kan de KMar beter informatiegestuurd optreden en personen gericht staande houden om hun identiteit, nationaliteit en verblijfsrechtelijke status vast te stellen. Met dit systeem in handen is de bestrijding van mensensmokkel en illegale migratie effectiever, terwijl goedwillende reizigers minder hinder van controles ondervinden. Bijzonder is dat @MIGO-BORAS geen informatie permanent opslaat, maar deze aflevert bij de opdrachtgever. Daarmee wordt voorkomen dat informatie voor anderen beschikbaar komt of voor andere doeleinden gebruikt kan worden. De opdrachtgever is en blijft eigenaar van de gevraagde informatie, niemand anders. Ook is het systeem flexibel te configureren, zodat het altijd in de pas loopt met wat wettelijk is toegestaan.

ER IS ZIJN GENOEG MOGELIJKHEDEN OM ALS ORGANISATIES MET ELKAAR OP TE TREKKEN EN TE INNOVEREN

Voor dit project is gebruik gemaakt van TNO-expertise op het gebied van organisatie en bedrijfskunde, datamining en profiling (intelligence), sensoren, signaalverwerking en IT (waarnemingstechnologieën), hardware en software (communicatietechnologie en netwerken) en verwervingsondersteuning (Multi Criteria Analyse en Life Cycle Costing). Vanaf het allereerste begin is TNO betrokken bij @MIGO-BORAS. In het begin heeft TNO twee pilots uitgevoerd om de vraag te beantwoorden of het effectief en haalbaar is om het Mobiel Toezicht Veiligheid te ondersteunen met een intelligent camerasysteem. Daaruit komt feilloos naar voren welke jarenlange aannames en werkwijzen correct waren en welke niet. De KMar heeft het lef gehad om haar eigen werkwijze te verbeteren. Uit de pilots blijkt dat mens en machine elkaar geweldig aanvullen. Na deze positieve uitkomst speelt TNO een hoofdrol in het definiëren van de specificaties voor een landelijk systeem. Ook begeleidt TNO de KMar bij de Europese aanbesteding als het gaat om marktverkenning, beoordelingen en beoordelingsmethodieken. Volgend op de aanbesteding heeft TNO de rol van testmanager en Requirements Manager vervuld namens de KMar.



EFFECTIEVE BEVEILIGING TEGEN INDRINGERS AAN DE WATERKANT

SOBEK IS DE NAAM VAN DE OUD-EGYPTISCHE GOD VAN HET WATER. ONDER DEZE NOEMER WORDEN VERSCHILLENDE SYSTEMEN ONTWIKKELD DIE ZICH RICHTEN OP DE BEVEILIGING VAN DE WATERKANT. HAVENS ZIJN NAMELIJK BEHOORLIJK BEVEILIGD, MAAR DAN WEL AAN DE LANDZIJDE. VOORAL NA *NINE ELEVEN* IS DE REGELGEVING HIERVOOR FLINK AANGESCHERPT. ER IS ECHTER NOG TE WEINIG AANDACHT VOOR INDRINGERS VANAF DE WATERZIJDE. SOBEK IS EEN CONCREET VOORBEELD VAN HOE DEFENSIETECHNOLOGIE BENUT KAN WORDEN OM DE MAATSCHAPPELIJKE VEILIGHEID TE VERHOGEN.

Of het nu gaat om terrorisme, diefstal of smokkel; snelle kleine bootjes of duikers vormen een risico voor bedrijven die gevestigd zijn aan het water. Het valt echter niet mee om ongewenste indringers aan de waterkant te ontdekken. Daarmee is *waterside security* de achilleshiel op het gebied van beveiliging voor kritische infrastructuur, zoals bedrijven aan het water, petrochemische installaties, bruggen, dammen en tunnels.

VERBETERDE INFORMATIEPOSITIE

TNO heeft samen met de mkb-onderneming AVIC een prototype ontwikkeld van een systeem dat moeilijk vindbare indringers weet op te sporen. En dat ook nog eens met goedkope componenten. Het nieuwe SOBEK-systeem is namelijk gebaseerd op het gebruik van passieve sonar. Daar waar actieve sonar zelf geluid uitzendt, 'luistert' passieve sonar alleen maar. Criminelen zijn daardoor niet in staat te ontdekken waar wel of niet een SOBEK-systeem staat opgesteld. Dat heeft een afschrikwekkende werking. Zonder dat ze het weten, worden ze *getrackt*. De informatiepositie van beveiligers verbetert daardoor aanzienlijk. De hydrofoons van de passieve sonar zijn veel goedkoper dan de componenten van de actieve sonartechnologie. Daarmee wordt *waterside security* breder toegankelijk. Op termijn is het denkbaar dat er SOBEK-systemen worden ontwikkeld die gebruik maken van passieve én actieve sonar, zodat de voordelen van beide technieken gecombineerd kunnen worden. Het SOBEK-basissysteem laat duidelijk de duikers en bootjes zien die worden gedetecteerd. Via een soort Google Maps-

omgeving wordt dit zichtbaar gemaakt op onder andere smartphones en tablets. Ook kunnen waarschuwingmails en -sms'jes worden verstuurd naar beveiligers.

WATERSIDE SECURITY IS DE ACHILLESHIEL OP HET GEBIED VAN HAVENBEVEILIGING

INNOVATIEPARTNER VOOR DEFENSIE EN VEILIGHEID

Wetenschappers van TNO kwamen als eerste met het idee om het SOBEK-systeem te ontwikkelen. Dat past bij de verantwoordelijkheid van TNO om actief bij te dragen aan innovaties in Nederland. Het ministerie van Defensie heeft hulp, financiën en ondersteuning aangeboden om dit idee verder te onderzoeken.

Vanuit haar positie als innovatiepartner voor integrale veiligheid zoekt TNO altijd naar mogelijkheden om nieuwe technologieën en innovaties vanuit het defensiedomein te vertalen naar maatschappelijke veiligheid. TNO kent de context van beide domeinen, kijkt over muren en biedt zodoende daadwerkelijk oplossingen voor actuele problemen. Daarbij wordt rekening gehouden met de verschillende eisen, verwachtingen, budgetten en organisaties in het speelveld. Vooral het speelveld van maatschappelijke veiligheid is versnipperd; meer centrale coördinatie op het gebied van innovatie zou wenselijk zijn om zo budgetten en

afzetmarkten te kunnen combineren. TNO heeft een groot netwerk en is indien gewenst in staat partijen bij elkaar te brengen om de noodzakelijke slagkracht te bereiken. Ook is TNO in staat innovaties te koppelen aan (subsidie)programma's die er lopen. Zo past de ontwikkeling van het SOBEK-systeem bij het topsectorenbeleid. Het sluit aan bij de topsector High Tech Systemen en Materialen (HTSM) en de roadmap Security die voor alle negen topsectoren van belang is. Onderwerpen die hierin terugkomen zijn actieve en passieve sensoren en systemen. TNO werkt op dit vlak nauw samen met het midden- en kleinbedrijf, grote en internationale bedrijven, zowel in binnen- als buitenland.

ERWIN MULLER:

*“HET MOET MORGEN
VEILIGER ZIJN DAN
VANDAAG”*

“WERKEN AAN TOEKOMSTIGE OPLOSSINGEN IS CRUCIAAL”

HET IS EEN DIEP MENSELIJKE NEIGING OM ALLES VEILIGER TE MAKEN

Erwin Muller

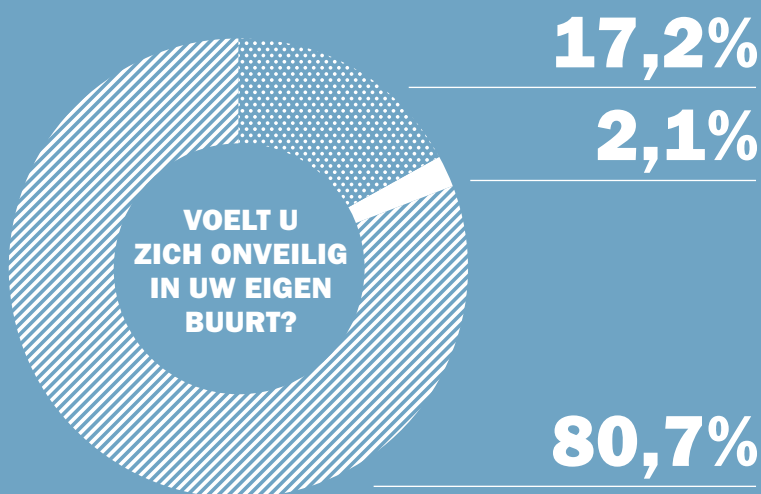
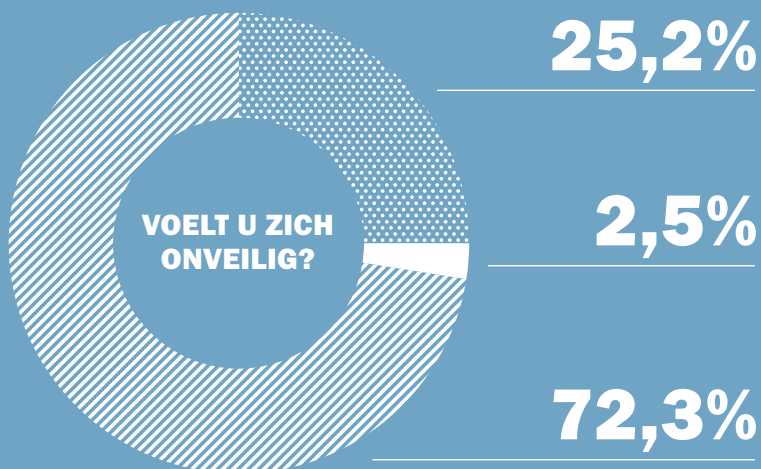
Lid Onderzoeksraad voor
Veiligheid
Hoogleraar Veiligheid en Recht
Universiteit Leiden



“HET MOET MORGEN VEILIGER ZIJN DAN VANDAAG. DAT IS EEN DIEP MENSELIJKE NEIGING EN MOTIVATOR VOOR VEILIGHEIDSBELEID. HET SCHEPT TEVENS DE RUIMTE VOOR INNOVATIE.” DAT STELT PROF. MR. DR. ERWIN MULLER, LID VAN DE ONDERZOEKSRAAD VOOR VEILIGHEID EN HOOGLERAAR VEILIGHEID EN RECHT UNIVERSITEIT LEIDEN. ZO ZIET HIJ INNOVATIEVE KANSEN VOOR MEER SAMENHANG EN SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES, INTEGRAAL VEILIGHEIDSMANAGEMENT EN DE INZET VAN BEDRIJVEN EN BURGERS. “DE BARRIÈRES MOETEN WEG.”

De fascinatie van Muller voor het onderwerp veiligheid is al vroeg ontstaan. Als twaalfjarige jongen maakt hij de treinkaping en gijzeling bij De Punt (Drenthe) in mei 1977 van dichtbij mee. Gedurende de twintig dagen dat de passagiers gegijzeld worden, gaat hij regelmatig met zijn vader kijken naar alle ontwikkelingen die daar plaatsvinden. “Dat heeft diepe indruk op mij gemaakt. Toen ik later bestuurskunde en rechten ging studeren, kreeg mijn fascinatie verder vorm. Het vraagstuk hoe de overheid en private organisaties ervoor kunnen zorgen dat het veiliger wordt in Nederland, intrigeert mij. Daar ligt de kiem voor mijn verdere ontwikkeling op dit onderwerp.” In het boek ‘Veiligheid; Studies over inhoud, organisatie en maatregelen’, wordt ingegaan op de veiligheidsutopie. “Want honderd procent veiligheid bestaat niet. Daar is iedereen het wel over eens.” Toch ziet Muller dat het een diep menselijke neiging is om alles veiliger te willen maken. “Het moet morgen veiliger zijn dan vandaag. Dat is een belangrijke motivator voor veiligheidsbeleid. Maar de

ONVEILIGHEIDSGEVOELENIS 2011



ONVEILIGE PLEKKEN IN EIGEN BUURT

WAAR VOELT MEN ZICH WEL EENS ONVEILIG?



methoden om dat te realiseren verschillen sterk tussen de maatschappelijke sectoren. Daar ligt ruimte voor innovatie.”

RUIMTE VOOR VERBETERING

Zo blijft volgens Muller een belangrijke kerntaak van de Nederlandse krijgsmacht onderbelicht: het bijdragen aan de binnenlandse veiligheid. “Wat Defensie beter zou kunnen doen, is laten zien hoe haar werkzaamheden van invloed kunnen

zijn op de veiligheid in ons eigen land. De gevraagde rol van Defensie kan veel verder gaan dan het optreden bij rampen en crises, zoals het inzetten van mankracht bij een dijkdoorbraak. Je moet die rol veel breder uitleggen. ICMS (Intensivering Civiel-Militaire Samenwerking) is meer een mooi handboek van wat er zou kunnen, dan wat er in de praktijk gebeurt. Zelf zie ik de rol van de krijgsmacht bij de reguliere veiligheidszorg in Nederland graag veel ruimer. Burgers

betalen immers voor de inzet van de krijgsmacht. De legitimiteit van Defensie zou veel groter zijn wanneer de krijgsmacht een zichtbare bijdrage levert aan de maatschappelijke veiligheid.”

Ook aan de civiele kant ziet Muller ruimte voor verbetering. Hij ziet een versnipperd veiligheidsdomein, met ministeries, politiekorpsen, veiligheidsregio's, gemeenten, provincies en het Openbaar Ministerie. “Er zou meer samenhang en samenwerking moeten komen tussen organisaties. Daar zit echt ruimte voor

tegelijkertijd een enorme innovatie.”

Muller signaleert dat van de drie genoemde organisaties de politie duidelijk het meest ontvankelijk is voor innovaties. “De politie heeft een voorsprong als het gaat om professionaliteit van de organisatie, het takenpakket en de aandacht voor opleiding. Zeker nu er een nationale politie in het vooruitzicht is, zou de politie de leiding moeten nemen op weg naar een multidisciplinaire organisatie. Dat is een ingewikkelde transitie. Maar als het lukt, zien we niet langer apart een ambulance, een politiewagen en een brandweerauto ten tonele verschijnen bij een aanrijding, ongeluk of plaats delict.”

ONREALISTISCHE VERWACHTINGEN

Muller staat bekend als groot voorstander van publiekprivate samenwerking. Op de vraag of het bedrijfsleven op dit moment al voldoende is uitgerust met kennis, middelen en mankracht voor zijn rol bij rampenbestrijding, crisisbeheersing en veiligheidsmanagement, antwoordt hij dat er in zijn algemeenheid weinig coördinatie is. Wel verschilt het volgens hem per sector. “Wat nauwelijks gebeurt, is dat de overheid samen met bedrijven onderzoekt welke rol zij kunnen spelen bij een type incident. Er wordt vanuit gegaan dat overheidsdiensten de rampenbestrijding geheel zelfstandig uitvoeren. Deze verwachtingen zijn onrealistisch. De overheid kan en moet niet alles oppakken, en de verantwoordelijkheid moet maatschappelijk gedeeld gaan worden, met bedrijven en met name ook met burgers. Neem de brand in 2011 bij het bedrijf Chemie-Pack in het haven- en industriegebied Moerdijk. In zo'n situatie is het voor niemand helder wat er verwacht wordt van bedrijven in de directe omgeving. De eigen brandweerdiensten van omliggende bedrijven is niet gevraagd om

WE MOETEN LEREN VERDER TE KIJKEN DAN ALLEEN NAAR DE VEILIGHEIDSPROBLEMEN DIE VANDAAG OPTREDEN

verbetering. Institutionele barrières moeten worden weggenomen. Er is veel verkokering en weinig stimulans om buiten het eigen werkveld te acteren.”

INNOVEREN TOT ÉÉN HULPDIENST

Volgens Muller is het van belang om te komen tot integraal veiligheidsmanagement, over de verschillende sectoren heen. “Zo is er bijvoorbeeld de vraag waarom brandweer, politie en ambulancedienst niet in één organisatie zouden kunnen opgaan. Er zijn veel bestuurlijke en historische redenen te noemen om er drie afzonderlijke organisaties op na te houden, maar eigenlijk geen inhoudelijke. Daarom zou de uiteindelijke ambitie moeten zijn om te komen tot één organisatie. Dat is

INBRAAKPREVENTIEMAATREGELEN (2011)



1	ROLLUIKEN VOOR RAMEN EN DEUREN	Aanwezig 16,2% / (Bijna) altijd gebruikt 12,9%
2	ALARMINSTALLATIE	Aanwezig 11,7% / (Bijna) altijd gebruikt 8,2%
3	EXTRA VEILIGHEIDSSLOTEN OP BUITENDEUREN	Aanwezig 69,5% / (Bijna) altijd gebruikt 59,8%
4	BUITENVERLICHTING	Aanwezig 79,1% / (Bijna) altijd gebruikt 59,3%

DE OVERHEID MOET DE REGIE NEMEN OM DE BETROKKENHEID VERDER TE ORGANISEREN

hun inzet, terwijl dat toch erg voor de hand ligt. En wat mag je eigenlijk verwachten van burgers die in de nabijheid van chemische industrie wonen? Is het niet logisch dat zij zelf ook bepaalde voorzieningen treffen, of dat we hun deelname aan veiligheidsoefeningen vragen? Het enige wat er nu zo ongeveer gebeurt, is dat we hen vragen om tijdig ramen en deuren te sluiten.” Muller is hier heel duidelijk in: “Anno 2012 is dat een scheve verdeling van verantwoordelijkheden, die ertoe bijdraagt dat we onrealistische verwachtingen hebben ten aanzien van onze overheid. Voor digitale veiligheid geldt een soortgelijk verhaal: wat is de bijdrage van burgers en bedrijven aan het waarborgen van veiligheid? Die verantwoordelijkheid moet veel beter benoemd en belegd worden.”

INNOVATIES BIEDEN KANSEN

Muller geeft aan dat het voor de overheid belangrijk is goede afspraken te maken, te oefenen en te evalueren, samen met bedrijven en burgers. Op die manier kan deze verandering gerealiseerd worden. “Hier valt veel meer mee te winnen dan door in te zetten op innovaties aan de zijde van overheidsorganisaties sec. De overheid moet de regie nemen om de betrokkenheid van burgers en bedrijven verder te organiseren. En dat begint met goed informeren en het veel meer uitdragen van de nieuwe mogelijkheden

op het gebied van veiligheid. Er is nu te weinig kennis hierover bij bedrijven en burgers. Bijgevolg hanteren bedrijven vaak jarenlang hetzelfde veiligheidsbeleid, met dezelfde middelen, met dezelfde aanpak. Er wordt niet geïnnoveerd. De kansen die innovaties bieden, moeten duidelijk verteld worden. Vaak weet men het simpelweg niet.” Daarbij ziet Muller een verschil tussen Defensie en het maatschappelijk veiligheidsdomein. “De kennisinfrastructuur aan de maatschappelijke kant van veiligheid blijft duidelijk achter bij die van de krijgsmacht. Voor TNO ligt er een duidelijke rol bij het ontwikkelen en overbrengen van kennis. TNO onderhoudt bij uitstek de relaties met de spelers in beide domeinen, en levert een forse bijdrage aan de kennisinfrastructuur. De overgang naar de nationale politieorganisatie biedt hier grote mogelijkheden, aangezien de ontvankelijkheid voor innovatie bij de politie onmiskenbaar is. Kennisontwikkeling zou een duidelijke plaats moeten krijgen in de nieuwe politieorganisatie. Daarmee werken we aan toekomstige oplossingen en dat is cruciaal. We moeten leren verder te kijken dan alleen naar de veiligheidsproblemen die vandaag optreden. Daar kan TNO zeker een bijdrage aan leveren, bijvoorbeeld door minder via losse projecten te werken en een meer duurzame samenwerking op te bouwen met maatschappelijke organisaties. Dit is vergelijkbaar met de rol die TNO bij Defensie heeft. Geef een overzicht van wat innovatie kan bieden voor de problemen van vandaag en morgen. En TNO zou niet alleen als gevraagd adviseur moeten optreden, maar ook actiever naar buiten kunnen treden. Het delen van kennis is essentieel. Als men niet weet wat er kan, wordt het op voorhand al nooit gebruikt. Door te tonen wat er allemaal mogelijk is, kan TNO op een heel natuurlijke wijze haar centrale rol gegund krijgen.”

HENRI LENFERINK:

*“DE UITDAGING LIGT IN
HET VRIENDELIJK DE
VEILIGHEID BEWAREN”*

“VEILIGHEID IS IETS DAT JE IN NETWERKEN MOET CREËREN”

ALS DE URGENTIE WORDT GEVOELD, IS HET MOGELIJK OM TE VERNIEUWEN

› **Henri Lenferink**
Burgemeester van Leiden



DOOR BEZUINIGINGEN STAAN BUDGETTEN ONDER DRUK. ER IS WEINIG TIJD EN ENERGIE OVER BINNEN ORGANISATIES OM NOG OVER EXTRA DINGEN NA TE DENKEN. HENRI LENFERINK, BURGEMEESTER VAN LEIDEN EN LID VAN HET VEILIGHEIDSBERAAD, SCHETST DE HUIDIGE SITUATIE WAARIN INNOVEREN VOLGENS HEM LASTIG MAAR NIET ONMOGELIJK IS. “HET GAAT OM JE INSTELLING. DE FINANCIËLE CRISIS STIMULEERT JUIST OM TE INNOVEREN OP GEZAMENLIJKE THEMA'S WAAR DE URGENTIE RONDOM EEN VEILIGHEIDSISSUE WORDT GEVOELD.”

De jaarwisseling was lange tijd een groot probleem in Leiden. Oud en nieuw was volgens Lenferink oorlog met extreem geweld, net Beiroet. Toen de burgemeester aantrad, werd hem afgeraden zich hieraan te branden. Maar Lenferink zette door. Hij wilde grip krijgen op de enorme schade en het grove geweld, ook al was het de andere 364 dagen in het jaar rustig. De jaarwisseling van 2011-2012 is naar zijn zeggen goed opgepakt door de gemeente, politie, brandweer en woningbouwcorporaties. “Zowel met innovatieve ideeën, technische middelen, helmcamera’s, juridische middelen en een breed voorlichtingspakket hebben we gezamenlijk actie ondernomen. Zoeken naar innovatie is zowel gericht op de organisatie als op techniek, én combinaties daarvan.”

NIEUWE OPLOSSINGEN ZOEKEN IS EEN INSTELLING

INNOVATIE DOOR URGENTIE

Lenferink: “Als de urgentie van een veiligheidsknelpunt wordt gezien, is het mogelijk om gezamenlijk te vernieuwen en te experimenteren om tot betere oplossingen te komen. Daarna is het een kwestie van ieder jaar verbeteringen aanbrengen. Zoiets is niet in één keer bedacht, maar wordt stap voor stap ontwikkeld.” Op die manier is in Leiden de treintjesmethode bedacht. Politie, brandweer en de gemeentereinigingsdienst rijden tijdens de jaarwisseling achter elkaar aan. Het effect is groot, want er zijn geen grote vuren meer, wel meer kleintjes. Ook het politieoptreden is aangepast. “Eerst was de inzet Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBO) en Mobiele Eenheid (ME). Het ingrijpen was echter altijd te laat. De uitdaging is aan de voorkant in te grijpen. Zo is de gebiedsgerichte inzet van de ME ontstaan. Ze lopen nu gewoon op straat en dat is al voldoende.” De burgemeester constateert echter dat Leiden er op een aantal punten nog niet is. Als voorbeeld noemt hij het zware vuurwerk dat vaak online wordt besteld en deels illegaal is. “Dit vuurwerk heeft als risico dat het als wapen wordt gebruikt richting politie en brandweer.” Het is geen specifiek Leids probleem, maar toch wil Lenferink hier meer grip op krijgen. Bijvoorbeeld door de opsporingskansen te vergroten, of zelfs al online te detecteren en

handelsstromen te blokkeren. “We hebben hierop nog geen goed antwoord. Wellicht dat Defensie dat heeft? Want ook vanuit andere contexten kan innovatie worden bevorderd.”








VRIENDELIJKE VEILIGHEID

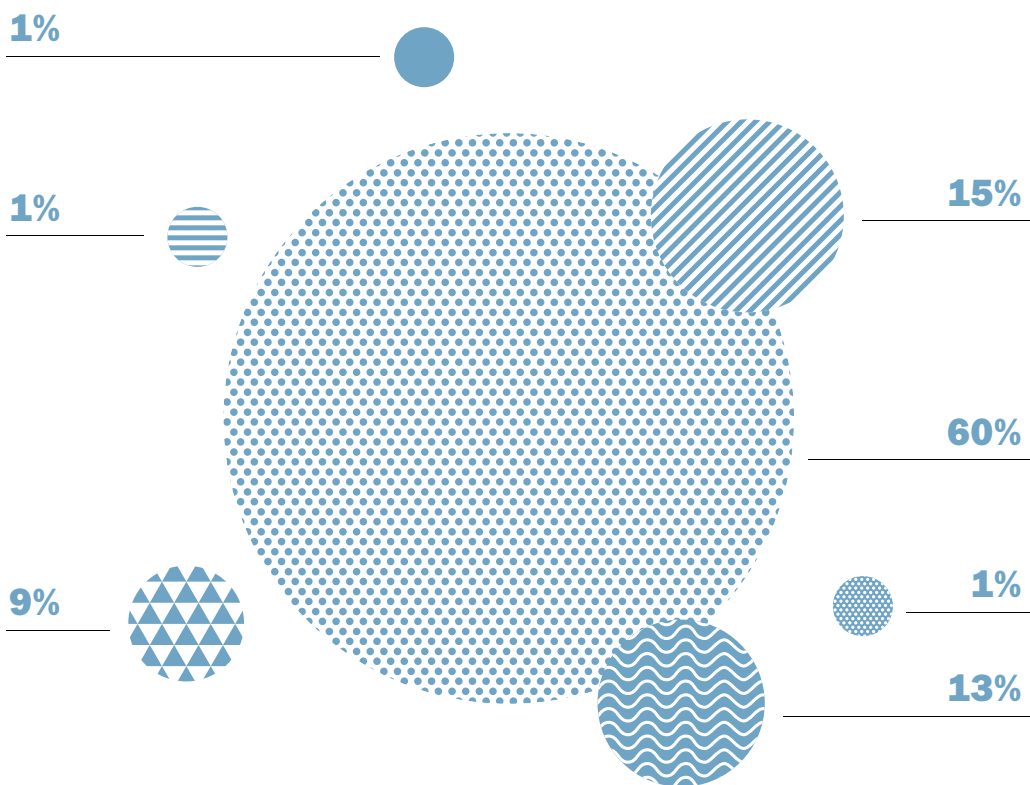
Een ander punt waarop Lenferink verbetering zoekt, is de veiligheid bij evenementen. Het Leidens Ontzet wordt al meer dan een eeuw op dezelfde traditionele manier gevierd. Enkele honderdduizenden bezoekers komen op het feest af in de binnenstad. De uitdaging ligt volgens de burgemeester in het vriendelijk de veiligheid bewaren. Hij wil niet de kant van dranghekken op. “Het is veiliger als het vriendelijk is. We zoeken oplossingen in *crowd management*, zodat we het publiek kunnen sturen en het op één bepaalde locatie niet te druk wordt. We werken en experimenteren al met camera’s en matrixborden. Dat lijkt te werken. Maar hoe creëren we een open sfeer, zodat we wel kunnen reguleren, zonder de spontaniteit te onderdrukken? Ligt de oplossing in social media? Kan het netwerk dat aan? Hier is ook nog onvoldoende antwoord op.”

INSTELLEN OP NIEUWE OPLOSSINGEN

“Leiden probeert zo goed mogelijk aangehaakt te zijn bij wat er in andere steden en in het buitenland gebeurt”, vertelt Lenferink. “Leiden is een stad die mogelijkheden zoekt en van alles probeert om dingen mogelijk te maken. Deze instelling helpt om nieuwe oplossingen te zoeken. Zo worden in Leiden ondernemers en burgers actief betrokken. Zij willen graag een rol spelen en meedenken, bijvoorbeeld als het gaat om het terugdringen van uitgaansgeweld. Dat is ook in hun belang, zeker als het om de horeca gaat. Vanuit het ondernemersfonds worden dan ook steeds vaker collectieve veiligheidsvraagstukken opgepakt en gefinancierd, onder andere in

SOORTEN MISDRIJVEN (2011) ONDERVERDELING IN PERCENTAGES VAN GEREGISTREERDE MISDRIJVEN

-  Vermogensmisdrijven
-  Vernielingen, misdri.openb.orde/gezag
-  Gewelds- en seksuele misdrijven
-  Misdrijven Wetboek van Strafrecht (overig)
-  Verkeersmisdrijven
-  Drugsmisdrijven
-  (Vuur)wapenmisdrijven



relatie tot het keurmerk veilig ondernemen.” Bij de aanpak van het toenemende aantal woninginbraken kunnen volgens Lenferink burgers nog meer worden betrokken. De inbraken verschuiven van de steeds beter beveiligde seniorenwijken naar onder andere studentenhuisvesting. De nieuwe golf aan iPads, laptops en andere gadgets maakt deze woningen een aantrekkelijk doel voor het dievengilde. “Hier zou nog het nodige gedaan kunnen worden aan bewustwording van de risico’s en het stimuleren van gedragsverandering.”

ALS OVERHEDEN EN ORGANISATIES MOETEN WE BETER BIJ ELKAAR AFKIJKEN

RUIMTE EN ENERGIE NODIG

Mensen die meedenken vanuit kennis en ervaring, kennisdeling en het ontsluiten van kennis, dat is waar Lenferink behoefte aan heeft. “Als overheden en organisaties moeten we beter bij elkaar afkijken. Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid speelt hier nu een goede rol in. Maar ik merk dat er veel druk ligt op budgetten en de dagelijkse uitvoering. Er is geen energie om over iets extra’s na te denken. Fundamenteel nadenken over innovatie, hoe kunnen we op andere manieren iets bereiken, misschien slimmer of sneller; die ruimte is er niet. Dat maakt innovatie moeilijk. Want veiligheid is bij uitstek iets dat je in netwerken moet creëren. Maar het

ontwikkelen van gezamenlijke initiatieven is lastig, omdat eigenlijk niemand de tijd heeft om structurele samenwerking te ontwikkelen. Soms nemen dan organisaties het voortouw die sturen naar een richting die geen optimaal draagvlak heeft. Dan ontstaan er frustraties en dat ontnemt de ruimte om gezamenlijk te vernieuwen en te experimenteren. Belangrijk is de harmonisatie te zoeken en tegelijkertijd de benodigde ruimte te laten voor eigen benaderingen.”

NU INNOVATIE STIMULEREN

Lenferink is naast burgemeester ook lid van het Dagelijks Bestuur van het Veiligheidsberaad. Het Veiligheidsberaad fungeert als leidend bestuur in de ontwikkeling van veiligheidsregio’s en is het aanspreekpunt voor het Rijk om afspraken met het veld te maken op het gebied van rampenbestrijding en crisisbeheersing. “Als het gaat om de inhoud, lopen we in Nederland permanent achter de feiten aan. Dat is toch zot. Dat komt onder andere doordat we vinden dat we altijd zelf iets moeten ontwikkelen. Het wordt tijd dat we daar anders over gaan denken en meegaan met de ontwikkelingen in de ‘buitenwereld’, waaraan we vervolgens eisen stellen. Kijk maar naar C2000. Was een eigen systeem wel nodig geweest? De dekking en betrouwbaarheid is nu wel goed, maar het heeft zo lang geduurd, dat de stand der techniek inmiddels al een stuk verder is.”

Droombeeld van Lenferink is dat veiligheidsregio’s vinden dat innovatie helpt, dat hiervoor de bereidheid en urgentie aanwezig is en dat het overnemen van ideeën gemakkelijk gaat. “Voorbeeld hiervan is de digitale bereikbaarheidskaart van de brandweer. Er is landelijk een programma van eisen opgesteld dat door

alle brandweerregio's wordt meegenomen in de ontwikkeling van deze digitale bereikbaarheidskaarten. Interoperabiliteit is hier de standaard voor communicatie en informatiedeling. Door de schaalvergroting binnen de gehele brandweer wordt het interessant voor bedrijven die oplossingen voor veiligheid leveren. Die kant moeten we op. De bezuinigingen door de financiële crisis stimuleren dit soort denken en het zoeken naar dit soort vernieuwing. Daarom is het nu het moment om innovatie te stimuleren en te positioneren in veiligheidsland. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met de volgende twee eisen: het moet zo goed mogelijk aansluiten bij bestaande organisaties en werkwijzen, en het moet direct een oplossing bieden voor een actueel probleem.”

CEES VAN DONGEN:

*“DE OVERHEID ZOU
MEER EEN REGIE-
FUNCTIE MOETEN
AANNEMEN”*

“ZOEK DE VERSCHILLEN EN GA VAN DAARUIT INNOVEREN”

INNOVATIE IS NODIG OM TE KOMEN TOT INTEGRALE VEILIGHEIDSOPLOSSINGEN

› Cees van Dongen

Directeur Beveiliging van G4S



IN DE BEVEILIGINGSBRANCHE ZIJN VEEL MENSEN WERKZAAM. NIET ZO VERWONDERLIJK, OMDAT DE BEVEILIGING VAN GROTE EVENEMENTEN ALS DE OLYMPISCHE SPELEN EN HET WERELDKAMPIOENSCHAP VOETBAL GROTENDEELS STEUNT OP DE INZET VAN MENSEN. DIT BEVEILIGINGSCONCEPT ONTWIKKELT ZICH MAAR LANGZAAM. CEES VAN DONGEN, DIRECTEUR BEVEILIGING VAN G4S, ZIET DAT DE BEVEILIGINGSBRANCHE MOEITE HEEFT MET INNOVEREN, MAAR HIJ IS POSITIEF GESTEMD OVER DE TOEKOMST.

Dat het beveiligingsconcept zich langzaam ontwikkelt en niet gekenmerkt wordt door grote innovaties, heeft volgens Van Dongen te maken met de loonkosten. “Als de loonkosten laag zijn, dan is de toepassing van technologie voor nieuwe beveiligingsconcepten niet urgent. Daarnaast is de rol van de overheid, de regelgeving, allesbepalend voor de ontwikkeling van het beveiligingsconcept. De overheid zou veel meer een regiefunctie moeten aannemen en zich minder met de operaties moeten bemoeien. Gelukkig is dat onder het eerste kabinet-Rutte wel veranderd, maar de vraag is wel of zich dat voortzet onder een nieuw kabinet. Die onduidelijkheid maakt innoveren voor een bedrijf als G4S niet makkelijk.”

INNOVATIE ALS UITDAGING

“In Nederland is de beveiligingsmarkt een heel sterk gedefinieerde markt met veel sterke labels. De sector is versnipperd en uit onderzoek blijkt dat de veiligheidssector

ONDUIDELIJKHEID MAAKT INNOVEREN NIET MAKKELIJK

niet de meest innovatieve branche is”, vertelt Van Dongen. “Laetitia Griffith, voorzitter van de Nederlandse Veiligheidsbranche, heeft aangegeven te willen innoveren. Volgens haar is innovatie nadrukkelijk nodig om te komen tot integrale veiligheidsoplossingen, waarbij het niet alleen gaat om mensen maar ook om technologie en een combinatie daarvan.” Volgens Van Dongen is dat voor deze branche een uitdaging. “Zoals gezegd is er een relatie tussen innovatie en loonkosten. Daarnaast gaat het ook om de positie van ondernemers in de branche. In een operationeel gestuurd bedrijf, zoals G4S, maakt innovatie geen onderdeel uit van de traditie. Dat maakt het moeilijk om innovatiebudget binnen het bedrijf te regelen. Het zoeken van samenwerking op dit vlak met andere beveiligingsbedrijven is daarom belangrijk. Daartegenover staat dat als je met anderen samenwerkt aan innovatie, je het eigenlijk toch liever voor jezelf wilt houden. Dat is de derde factor die innovatie tot een uitdaging in onze branche maakt.”

INNOVEREN ZONDER CONCURREREN

Bedrijven als IBM hebben grote innovatiebudgetten. In Rio de Janeiro heeft IBM samen met de stad geïnvesteerd in een grote meldkamer. “In Nederland

lukt dat niet, doordat hier in West-Europa de wet van de remmende voorsprong meespeelt”. Maar de aandacht en stimuleringsmaatregelen voor topsectoren in Nederland én de Europese projecten die vanuit Brussel worden geïnitieerd, helpen om hiervan los te komen. Wat Van Dongen betreft kunnen de beveiligingsbedrijven elkaar op dit vlak nog veel meer versterken. “Wezenlijk is te beseffen dat bedrijven verschillend zijn in hun ontwikkeling en hun belangen. Zoek de verschillen en ga van daaruit innoveren. Het is de truc om met elkaar te innoveren zonder elkaar te beconcurreren. Als je normaal gesproken samen iets doet, ebt het onderscheidende vermogen van de individuen al snel weg. Hier zit de winst juist in het onderscheidend blijven op deelproducten, complementair aan elkaar zijn en elkaar vinden als het om het eindproduct gaat. Passie is daarbij ook belangrijk. De energie van de mensen zelf.”

HET IS DE TRUC OM MET ELKAAR TE INNOVEREN ZONDER ELKAAR TE BECONCURREREN

INNOVEREN MET KLANTEN

Als gevolg van de ommekeer die langzaam gaande is in de veiligheidsbranche, heeft G4S geïnvesteerd in enkele kansrijke ontwikkelingen. Van Dongen: “Jammer genoeg hebben die tot op heden

onvoldoende tot resultaat geleid. Leerpunt daarbij is dat we in een eerder stadium van het innovatietraject meer zouden kunnen onderzoeken samen met onze klanten. Daarbij moet je accepteren dat de uitkomsten soms anders zijn dan je verwacht. Zo organiseert G4S samen met haar klanten zogenoemde innovatiesessies. Het eindresultaat is soms anders dan vooraf ingeschat. Maar dat bestempel ik niet als negatief. Nieuwe inbreng en nieuwe inzichten bieden ook kansen.” Om innovatie intern meer op de agenda te zetten, kijkt G4S volgens Van Dongen over de eigen muren heen naar andere sectoren hoe daar innovaties tot stand komen. Daarnaast heeft het bedrijf sinds anderhalf jaar een *Director Business Development* in de *board*. Die houdt zich bezig met innovatie en het ontwikkelen van totaaloplossingen op het gebied van *safety* en *security*. “Op *board level* proberen we een andere koers in te zetten. Kritische vraag daarbij is wel wat we kunnen investeren en wat het oplevert, zowel voor het bedrijf als voor onze klanten.”

TJARK TJIN-A-TSOI:

*“WE MOETEN WAKEN
VOOR VOLLEDIGE
INNOVATIE-ON-DEMAND”*

“DE FORENSISCHE WERELD MOET VOLWASSEN WORDEN”

HET DELEN VAN KENNIS WERKT INNOVATIE IN DE HAND

› Tjark Tjin-A-Tsoi

Algemeen Directeur van het
Nederlands Forensisch Instituut



“DE FORENSISCHE WERELD MOET VOLWASSEN WORDEN”, ALDUS TJARK TJIN-A-TSOI, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN HET NEDERLANDS FORENSISCH INSTITUUT (NFI). DAARMEE ECHOOT HIJ DE WOORDEN VAN RAYMOND FOSDICK DIE BIJNA HONDERD JAAR GELEDEN AL SCHREEF: “THE DETECTION OF CRIMINALS AS A SCIENCE IS IN ITS INFANCY.” TJIN-A-TSOI DOELT OP VOLWASSENWORDING OP ALLE VLAKKEN: BEDRIJFSVOERING, BUSINESSMODELLEN EN INNOVATIE. EN HET IS HEM MENENS. MET EEN DUIDELIJK BEELD WAAR HIJ HEEN WIL EN EEN HELDER ZICHT OP WAAROM HET NIET EERDER IS GELUKT.

“Om te begrijpen waarom de forensische wereld er zo lang over doet om volwassen te worden, moet je oog hebben voor de achtergrond van het NFI. Dit instituut is een overheidsinstituut dat ontstaan is vanuit de strafrechtketen. Het was uitsluitend gericht op forensisch onderzoek voor het Openbaar Ministerie (OM) en politie. Dit is een conservatieve wereld die gedomineerd wordt door juristen en politiemensen, niet door technologen. Juristen hebben een sterke focus op jurisprudentie, terugkijken. Veranderingen zijn lastig, want dan moet nieuwe jurisprudentie worden opgebouwd. Dit zorgt voor een veranderingsresistente omgeving. Omdat het forensisch onderzoek geboren is uit deze cultuur, zie je ook dat het deze trekjes heeft aangenomen. We hebben daarom onze eigen technologische identiteit moeten ontdekken en ontwikkelen.”

WE HEBBEN ONZE EIGEN TECHNOLOGISCHE IDENTITEIT MOETEN ONTDEKKEN EN ONTWIKKELEN

INNOVATIE DOOR KENNISDELING

Deze identiteitsontwikkeling is een belangrijk proces geweest, vindt Tjin-A-Tsoi. Het heeft volgens hem geleid tot verbreding en verruiming. “Wanneer je kijkt naar de ontwikkeling van het NFI, dan zie je dat we steeds meer werken voor de hele veiligheidssector. Dus niet meer alleen voor het OM en politie, maar ook voor andere partijen. Ook leggen we de focus expliciet buiten de eigen landsgrenzen. Immers: technologie laat zich door die grenzen niet tegenhouden. Ons werk is dan ook niet nationaal gebonden. We zijn een internationale, leidende forensische onderzoeksorganisatie. Zodoende trekken we de aandacht in het buitenland.” De directeur van het NFI vindt dit een positieve ontwikkeling, maar merkt wel dat hij nog barrières te slechten heeft. “Veel buitenlandse instanties zijn niet gewend buiten de eigen landsgrenzen te kijken. De verwevenheid tussen de forensische instituten, de politie en het OM is daar vaak nog veel sterker. Daarin zit een soort angst: ‘laat je privacygevoelige informatie over je burgers door een ander land uitwerken?’. De oplossing hebben we gevonden in het verkopen van licenties voor technologieën die we ontwikkelen. Zo snijdt het mes aan meerdere kanten. Het NFI kan zijn kennis

valoriseren én het delen van kennis werkt innovatie in de hand.”

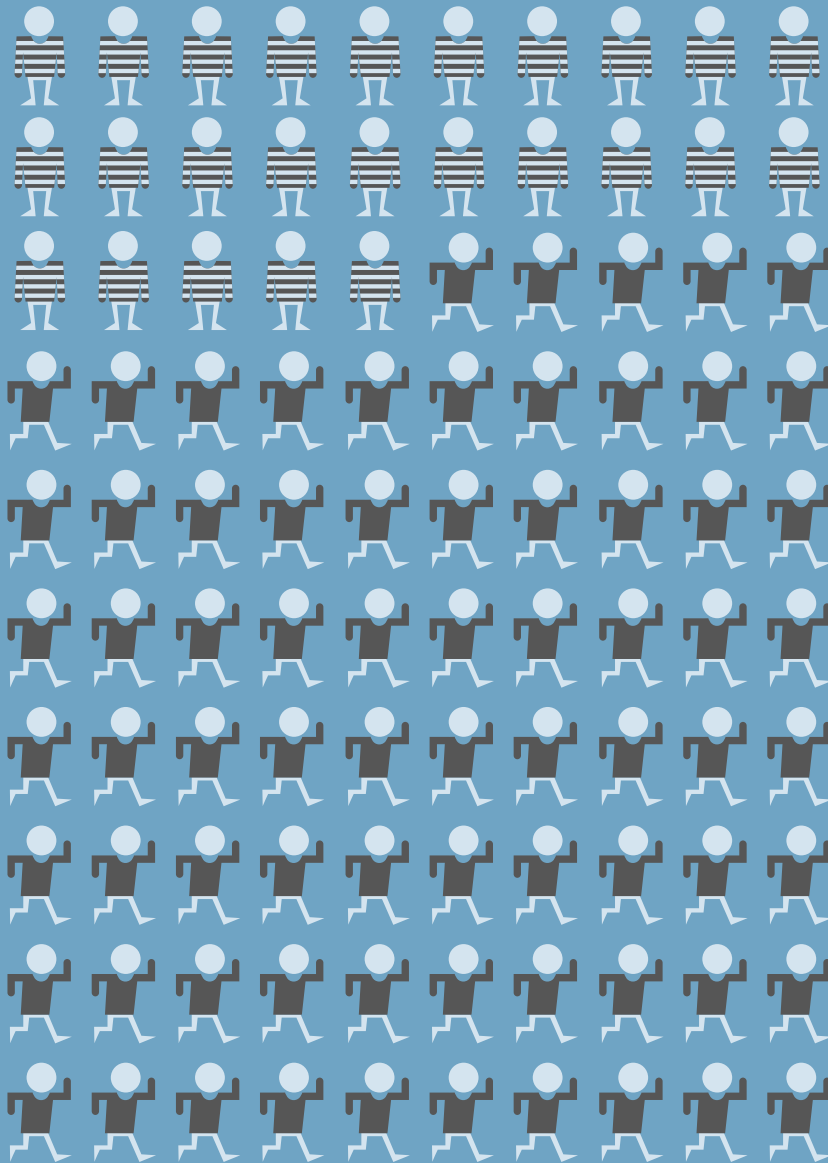
SAMENWERKEN MET PARTNERS

Een andere ontwikkeling die Tjin-A-Tsoi in de forensische wereld ziet, is technologie die steeds complexer wordt van binnen en eenvoudiger van buiten. Technologie wordt steeds meer portable, makkelijker mee te nemen, gebruiksvriendelijker en beter bruikbaar door minder hoog opgeleide mensen. “Technologie krijgt daardoor een veel groter commercieel bereik. Stel je voor dat binnenkort DNA-tests ter plaatse of op politiebureaus te analyseren zijn!” Tjin-A-Tsoi bejubelt deze vooruitgang en vindt dat het omhelsd moet worden. “Wij moeten ervoor zorgen dat het goed gebeurt en dat we ondertussen blijven werken aan onze koppositie door tegelijkertijd nieuwe technologieën te ontwikkelen of bestaande technologieën te verbeteren. We zetten in deze ontwikkeling onder meer in op domaintransfer: samenwerken met partners op andere terreinen en hun kennis gebruiken voor onze doelen. Dit is ontzettend belangrijk en in deze wereld een revolutionair businessmodel voor de toekomst.”

CONCURRENEN OP INNOVATIE

“Al deze ontwikkelingen zijn goed nieuws voor innovatie en daarmee voor onze klanten. We gaan namelijk veel meer waarde voor hen creëren”, zegt de directeur van het NFI. Hij juicht nieuwe high-tech forensische start-ups dan ook van harte toe. “Dat past in deze ontwikkeling. Wij willen geen speciale status op basis van onze afkomst. Wij willen juist een meer wetenschappelijke en commerciële cultuur waarbij op innovatie wordt geconcurrereerd, en waarbij de ene innovatie de andere innovatie in de hand werkt. Zo moet je jezelf uit de crisis innoveren. Natuurlijk

OPGEHELDERDE MISDRIJVEN
25% VAN DE GEREGISTREERDE
MISDRIJVEN WORDT OPGEHELDERD



hoort hier goed innovatiemanagement bij. Enerzijds wil je zaken geheimhouden, zoals je productontwikkeling, om investeringen terug te verdienen. Anderzijds wil je een open cultuur waarin kennis wordt verspreid. Als je dit goed en gebalanceerd doet, dan zit je in een race naar de top en kom je tot volwassenwording van deze markt.”

Niet alleen het NFI zit in een proces van volwassenwording. Ook belangrijke partners als politie en OM moeten gaan beseffen dat het NFI meer kan dan er nu van wordt afgenomen en dat het NFI zich als koploper op forensisch vlak blijft doorontwikkelen. “De bestaande conservatieve klantvraag belemmert innovatie in het veiligheidsdomein. Henry Ford zei: ‘Als ik mensen had gevraagd wat ze wilden, hadden ze gezegd: een sneller paard’. Vaak zijn mensen op zoek naar incrementele innovatie. Stap voor stap. Maar wat wij leveren is dikwijls disruptieve innovatie. Dat valt buiten de vraagscope, maar wel degelijk binnen de behoeftescope. Die laatste moeten onze klanten leren articuleren. De Nationale Politie gaat hier denk ik een positieve rol in spelen. Maar we moeten waken voor volledige innovatie-on-demand. Dan worden je inzichten en mogelijkheden onvoldoende benut. Aan ons de taak to *make them offers they can't refuse.*”

CENT VAN VLIET:

*“NEGEN VAN DE TIEN
KEER HEEFT HET
BEDRIJFSLEVEN
BETERE IDEEËN”*

“DE MOGELIJKHEDEN VAN SYNERGIE EN INNOVATIE ZIJN NOG LANG NIET BENUT”

INTERACTIE TUSSEN BELEID EN OPERATIONELE PRAKTIJK GEEFT INNOVATIE EEN KANS

› Cent van Vliet

Directeur Stichting Nederlandse Industrie voor Defensie en Veiligheid



“DE WISSELWERKING TUSSEN BELEID EN OPERATIONELE PRAKTIJK KAN BETER. NET ALS DE SAMENWERKING TUSSEN OVERHEID EN BEDRIJFSLEVEN.” DAT STELT CENT VAN VLIET, DIRECTEUR VAN DE STICHTING NEDERLANDSE INDUSTRIE VOOR DEFENSIE EN VEILIGHEID (NIDV). “EEN STERKERE ONDERLINGE INTERACTIE, OOK MET HET BUITENLAND, STIMULEERT INNOVATIE.”

“Veiligheid is geen rationeel probleem, maar een probleem dat gaat over mensen. Een dergelijk probleem kun je niet oplossen wanneer je die mensen niet begrijpt. Je hebt te maken met de menselijke psyche, macht, invloed, en conservatisme. Elke oplossing die gezocht wordt buiten deze elementen, brengt de gewenste vooruitgang niet dichterbij. Dat moet je als uitgangspositie nemen, anders bereik je niets.” Van Vliet is stellig in zijn analyse en in wat nodig is om tot innovatie te komen. Lastig daarbij is volgens hem dat het veiligheidsdomein een zeer politieke omgeving kent met dominant leiderschap. “Als gevolg daarvan zie je dat de ‘beleidskastes’ te veel zijn afgesloten van het operationele veld. Dat is slecht voor innovatie. Beleid en de operationele praktijk moeten juist goed interacteren om innovatie een kans te geven.”

INNOVATIE DOOR INTERACTIE

Datzelfde geldt voor de interactie tussen bijvoorbeeld Defensie en nationale veiligheid. Van Vliet: “Daar zit een groot potentieel aan synergie en kracht. Je moet dat echter wel organiseren, anders ontstaat er een stammenstrijd en

BELEIDSKASTES STAAN TE VER VAN DE OPERATIONELE PRAKTIJK; DAT IS SLECHT VOOR INNOVATIE

wantrouwen: 'blauw is niet groen' zeggen ze dan." Ook interactie met het buitenland bevordert volgens hem innovatie. "Je moet niet alleen met een *open mind* binnen je eigen landsgrenzen kijken, maar ook daarbuiten. Je moet plannen en ideeën hebben, je proactief voorbereiden op het onverwachte, in plaats van strijden tegen verandering; daar gaat het om. Er vinden allerlei autonome ontwikkelingen plaats in het veiligheidsveld. De vraag is in hoeverre mensen deze ontwikkelingen echt toelaten in de omgeving van hun organisatie. In de praktijk zie je daar grote verschillen in. Je hebt mensen die echt met de rug naar de samenleving, naar technologie en innovatie staan. Dat heeft met attitudes en vooral ook met de organisatiecultuur te maken. Politie, Defensie en marechaussee gaan daar bijvoorbeeld allemaal anders mee om."

STRATEGISCHE PARTNERSHIPS

Als het gaat om veiligheid, gelooft de directeur van de NIDV niet in een terugtrekkende overheid. "Dat is een contradictio in terminis. Veiligheid is altijd van de staat geweest, in welke politieke ideologie dan ook. Dat staat in Nederland niet ter discussie. Wel geloof ik in een complementaire rol van de 'niet-overheid' bij het invullen van het veiligheidsvraagstuk. De overheid kan qua invulling van haar veiligheidstaak veel meer gebruik maken van

het bedrijfsleven; er is nog te veel een wij-zijdenken. De overheid ziet het bedrijfsleven in principe nog niet als strategisch veiligheidspartner, maar simpelweg als verkoper. Er zijn meer mogelijkheden om als overheid en bedrijfsleven intensiever met elkaar samen te werken in strategische partnerships. De puur operationele taken kunnen dan bijvoorbeeld bij politie en brandweer blijven, maar alles wat daar ten dienste van staat, wat door anderen gedaan kan worden, daar kunnen anderen zich op specialiseren. Dat kan materieel zijn, dat kunnen verbindingen zijn, opleiding, training; eigenlijk alles wat niet 100% operationeel is."

VEILIGHEIDSMARKT ONZICHTBAAR

"Het bedrijfsleven roept dat er geen economische markt is voor veiligheid, maar die is er wel degelijk. Die markt is alleen niet zichtbaar; niet in de collectiviteit althans", vindt Van Vliet. "Zolang niet zichtbaar is wat de collectieve vraag is, kun je als bedrijfsleven ook veel minder makkelijk inspelen op die vraag. We moeten overigens niet denken dat dit op te lossen is met een volledig centralistisch model. Wanneer je de volledige vraag terugbrengt naar één dominante vraag, dan krijgen de dominante partijen ook een te dominante invloed. En je loopt het gevaar dat de wensen van verschillende betrokkenen simpelweg worden opgeteld. Dit hebben we bij het nieuwe veiligheidsvest van de politie kunnen zien. Het uiteindelijke product lijkt een monster van een compromis te zijn. De gewenste kwaliteit zou voor veel minder geld te realiseren zijn geweest. Dit gebeurt vooral wanneer er geen interactie is tussen de behoeftesteller en de mogelijke invullers van die behoefte. Je moet een opdracht bespreken met de industrie voordat je een opdracht uitgeeft. Negen van de tien keer

heeft het bedrijfsleven namelijk betere ideeën. Ik ga dus niet per definitie uit van collectivering; alleen daar waar je delen kunt samenvoegen moet je het doen.”

OVERTUIGING TOT SAMENWERKING

Van Vliet is groot voorstander van grensoverschrijdende samenwerking, maar dan wel rondom projecten en met niet te veel landen. “Ik ben tegen Europese samenwerking, maar voor samenwerking tussen Europese landen. Ik ben geen tegenstander van Brussel, in tegendeel, maar als het in ‘de 27’-bureaucratie belandt, komt er meestal niet zoveel van terecht. Samenwerking tussen landen blijft moeilijk. Het is een politiek proces en een proces van mensen. Ook het financiële aspect is natuurlijk belangrijk, maar wanneer de overtuiging voor samenwerking groot genoeg is, zijn er altijd creatieve oplossingen voorhanden. Als die overtuiging er niet is, dan wordt het heel moeilijk. Een illustratief voorbeeld is de Eurofighter. Toen de Fransen uit het ontwikkelingsproces stapten, was ook gelijk duidelijk dat landen als Nederland en Noorwegen nooit de Eurofighter zouden kopen. Het vliegtuig dat de Fransen uiteindelijk zelf ontwikkelden, de Rafale, is een geweldig vliegtuig. Het is beter en goedkoper dan de Eurofighter, maar het wordt niet verkocht. In de helikopterindustrie zijn we succesvoller geweest. Europa heeft hierin gigantisch veel potentie. De NH-90 bijvoorbeeld is een geweldig toestel.”

SYNERGIE EN INNOVATIE

“TNO heeft van nature twee rollen in zich”, signaleert Van Vliet. “De overheidsrol en de bedrijvenrol. De grootste uitdaging voor TNO is om over de Chinese muur heen te kijken die tussen deze twee rollen instaat. TNO heeft geweldige kennis en ervaring op het gebied van Defensie en op het gebied

van nationale veiligheid. De mogelijkheden van synergie en innovatie zijn nog lang niet benut. Maar het gaat niet vanzelf. TNO moet niet de rol van het bedrijfsleven aannemen en TNO is er ook niet om alleen maar te makelen. De kracht van TNO zit vooral ook in het agenderen, innovatie als thema op de maatschappelijke agenda zetten en - weliswaar begreemd - risico's nemen. De overheid moet daar 'supportive' in zijn.”

*HET UITEINDELIJKE
PRODUCT KAN DAN
EEN MONSTER VAN
EEN COMPROMIS ZIJN*

ERIK AKERBOOM:

*“VEILIG INTERNET IS
CRUCIAAL VOOR
SAMENLEVING EN
ECONOMIE”*

“NCTV: MINISTERIEBREDE PORTEFEUILLEHOUDER INNOVATIE”

NIEUWE VEILIGHEIDSVRAAGSTUKKEN BIEDEN WE HET HOOFD DOOR TE INNOVEREN

› Erik Akerboom

Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid



VITALE BELANGEN BESCHERMEN EN MAATSCHAPPELIJKE ONTWICHTING VOORKOMEN OF BEPERKEN. DAT IS CORE BUSINESS VOOR DE NATIONAAL COÖRDINATOR TERRORISMEBESTRIJDING EN VEILIGHEID (NCTV). MAAR MEDE DOOR FACTOREN ALS GLOBALISERING EN HET ONTSTAAN VAN NIEUWE TECHNOLOGIEËN LOOP JE VOLGENS ERIK AKERBOOM STEEDS WEER TEGEN NIEUWE VEILIGHEIDSVRAAGSTUKKEN AAN: “ALLEEN DOOR ZELF MEE TE GAAN IN DEZE ONTWIKKELINGEN EN DOOR ONZE KENNIS, KUNDE EN INZET TE INNOVEREN, KUNNEN WE DIT HET HOOFD BIEDEN.”

De NCTV-organisatie kan volgens Erik Akerboom, haar professionaliteit en deskundigheid versterken door middel van innovaties gericht op technologische en organisatorische vernieuwingen en ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van cybersecurity en crisiscommunicatie. “Juist in tijden van bezuinigingen zijn innovaties van belang. Ze dragen bij aan het nog efficiënter en effectiever werken binnen de nationale veiligheidssector en het tegen gaan van maatschappelijke ontwrichting. Innovatie is een middel om een doel te bereiken: Nederland moet veilig zijn, veilig blijven en inwoners moeten zich veilig voelen.”

DUIDING DOOR VERNIEUWING

“Juist voor het werkterrein van de NCTV zijn de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologieën van essentieel belang. Nieuwe technologieën bieden nieuwe kansen maar ook nieuwe dreigingen. Als uitdaging en kans voor het ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ) zie ik de snelle

duiding van incidenten. Vijf minuten na een incident moeten we kunnen in schatten wat de ernst van een incident is. En binnen een uur - 'het gouden uur' - moeten we het incident kunnen duiden én aangeven wat we gaan doen. Nog beter is dat we problemen zien aankomen. Voor het Nationaal CrisisCentrum (NCC) is dus van belang om de juiste bronnen beschikbaar te hebben en een zo actueel mogelijke analyse te kunnen maken van de media, uiteraard inclusief de sociale media. Daarmee blijft het NCC een waardevolle partner in crisismanagement. Nieuwe technologieën of toepassingen helpen hierbij."

HOE EERDER JE IETS KUNT DUIDEN, HOE GROTER JE HANDELINGSPERSPECTIEF IS

Het monitoren van vitale infrastructuren is volgens Akerboom een andere kans. Je kunt dan denken aan sensoren die zo geplaatst kunnen worden dat vitale plekken in Nederland gelijktijdig in de gaten gehouden kunnen worden. Dit kunnen bijvoorbeeld sensoren zijn die reageren op beeld, geluid, warmte en dichtheid, maar ook op patronen in het dataverkeer. Over de verantwoordelijkheden is Akerboom duidelijk: "De organisaties die eigenaar zijn van de vitale plekken zijn natuurlijk verantwoordelijk voor hun eigen business en voor de veiligheid achter de hekken. Er komt echter een meldingsplicht voor (cyber)

incidenten. Daardoor kunnen wij met de sectoren landelijk beter monitoren en de informatie delen en problemen oplossen. De informatie van de sensoren die ik schets, komt dan samen in één nationaal centrum, waar we de impact kunnen in schatten. Hoe eerder je iets kunt duiden, hoe succesvoller je handelingsperspectief is."

VISIONAIRE AGENDA

"Kennisonwikkeling en innovatie hebben een evolutionair karakter en komen voort uit behoeften van de praktijk." Akerboom gelooft daarom niet in innovatie zonder vraagstelling. "Als overheid moeten we een goed beeld hebben van waar urgentie in de samenleving wordt gevoeld en waar we met de samenleving heen willen. Op basis van behoeften en marktonderzoek, gecombineerd met inzicht in state-of-the-art technologische en wetenschappelijke mogelijkheden, kunnen wij ambities formuleren. Om die ambities waar te maken zullen wij kennis en innovatie in moeten zetten om het ministerie van VenJ, haar omgeving en haar partners in staat te stellen haar werk beter te doen."

VenJ buigt zich nu over de vraag hoe de verschillende onderdelen van het ministerie elkaar kunnen versterken op het gebied van research and development. Er wordt gekeken naar het opstellen van een samenhangende, visionaire meerjarenagenda ten behoeve van innovatie en kennisontwikkeling in het gehele VenJ-domein.

CHALLENGES IN GOUDEN DRIEHOEK

Om innovatie en kennisontwikkeling te borgen binnen VenJ, heeft de NCTV een ministeriebrede rol op dit gebied. Als portefeuillehouder innovatie heeft zij daarom een R&D Council ingesteld. In de R&D Council komen gemotiveerde mensen

samen van de verschillende Directoraten generaal (DG's) en taakorganisaties van het ministerie. Zij zullen de zogenaamde grand challenges voorstellen waar VenJ mee aan de slag gaat. Op deze manier maakt innovatie onderdeel uit van de gehele beleidsketen en geeft het richting aan innovaties voor een veiliger Nederland. Akerboom: "Wat mij betreft zouden vijf challenges benoemd kunnen worden die de typische (eigen-)belangen en innovatieaspiraties van de DG's of de uitvoeringsorganisaties overstijgen. Bij deze uitdagingen zie ik het als mijn rol om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Ook zie ik een succesfactor in de betrokkenheid van de 'gouden driehoek': daarom zullen ook wetenschap en bedrijfsleven worden uitgenodigd om gezamenlijk met ons initiatieven te nemen. Ook wil de NCTV projecten aanjagen, de ontwikkeling ervan bewaken en waar nodig agenderen."

CYBERSECURITY

Een van de uitdagingen volgens Akerboom is cyber security. "Nu en in de toekomst is een veilig internet van cruciaal belang voor onze samenleving en economie; een samenleving zonder internet is niet meer denkbaar." Het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) speelt hierbij een centrale rol. De weerbaarheid van Nederland op het gebied van cyber security kan namelijk niet alleen door de overheid tot stand worden gebracht. "Om succesvol te zijn, is het belangrijk dat private organisaties, overheid, wetenschap en gemeenschappen de handen ineen slaan. Het NCSC is daarom hét expertisecentrum voor cyber security in Nederland waar partijen uit de 'gouden driehoek' met elkaar in verbinding komen." Een belangrijke gemeenschappelijke partner van TNO en het NCSC is Defensie, vertelt Akerboom. "Binnen het NCSC neemt innovatie een belangrijke

plaats in, naast de incident-responsrol en kennisontwikkeling. Hierbij wordt ook de verbinding gezocht met vele relevante publieke en private partijen, waaronder TNO. Het NCSC is in januari 2012 operationeel geworden en zal de komende jaren verder worden uitgebouwd."

INTERNATIONALE INZET

De ontwikkelingen op het gebied van innovatie binnen VenJ sluiten zo veel mogelijk aan op de ontwikkelingen op nationaal en internationaal niveau. Zo wordt in Nederland het topsectorenbeleid uitgerold, waarbinnen de 'gouden driehoek' op een nieuwe manier samenwerkt aan kennis en innovatie om de Nederlandse kenniseconomie te versterken.

"Maatschappelijke veiligheid is bij uitstek een terrein waar de 'gouden driehoek' aanwezig is, omdat de behoeftestellende (vragende) partijen vaak overheidspartijen zijn. Voorbeelden zijn Defensie, VenJ, ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie, politie, brandweer en andere hulpdiensten. Van oudsher wordt door deze overheidsorganisaties nauw samengewerkt met kennisinstellingen en bedrijven. Dit krijgt nog verder gestalte in de diverse agenda's en innovatiecontracten van de topsectoren, zoals in de Roadmap Security van de topsector Hightech Systemen en Materialen (HTSM)."

Verder worden door de NCTV de eerste stappen gezet richting Horizon 2020, de opvolger van het Zevende Kaderprogramma (KP7) van de Europese Unie. "Dit is het belangrijkste instrument van de Europese Commissie om innovatie en R&D te stimuleren. De NCTV zet zich in om binnen het thema 'security' de deelname van Nederlandse belanghebbenden te bevorderen."

VEILIGHEID SCHREEUWT OOK OM INTERACTIE

Deze publicatie is verrijkt met Layar. Layar is een applicatie voor smartphones en tablets waarmee drukwerk interactief gemaakt wordt. In dit boek is op verschillende plaatsen digitale content toegevoegd waarmee de TNO film Integrale Veiligheid kan worden bekeken, een digitale versie van deze publicatie kan worden geopend of de website van TNO kan worden bezocht.

Zo wil TNO letterlijk en figuurlijk verbindingen leggen en inspireren. Maak kennis met de innovatieve impact van TNO.

GEBRUIKEN VAN



IN 5 STAPPEN

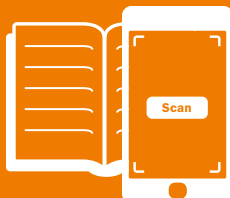


- ① Scan de QR-code hiernaast.

- ② Download de gratis Layar-app voor Android of iPhone.



- ③ Vind pagina's met het Layar symbool (onderaan de pagina bij de nummering).



- ④ Open Layar, houd de telefoon boven de pagina. Zorg ervoor dat de hele pagina in beeld is en druk op 'Scan' om de actie te starten.



- ⑤ Houd de telefoon boven de pagina om de interactieve content te bekijken.



LEES DE PUBLICATIE 'VEILIGHEID
SCHREEUWT OM INNOVATIE' OP UW
TELEFOON OF TABLET.



BEZOEK DE WEBSITE VAN TNO.



COLOFON

VEILIGHEID SCHREEUWT OM INNOVATIE

INNOVEREN MAAKT NEDERLAND VEILIGER

TNO.NL

©TNO, December 2012

PROJECTMANAGEMENT, MARKETING EN COMMUNICATIE

Ida Haisma, Ilona de Zoete, Chantal Stroek
en Karin Brug

INTERVIEWS

Martijn Clarijs, Lotte de Groen, Sander van Oort,
Ingrid Weima en Remco Wijn

MET DANK AAN

Martijn Clarijs, Maaïke Lousberg, Arnout de Vries,
Ingrid Weima, Bert Don, Henk Geveke, Kees
d'Huy, en Ida Haisma

CONCEPT, TEKST EN (EIND)REDACTIE

Turnaround Communicatie bv, Terschuur

ONTWERP EN OPMAAK

Patswerk, Den Haag

DRUK

De Swart, Den Haag

ISBN: 978-90-5986-414-6

Disclaimer: In deze publicatie is gebruik gemaakt van cijfers en statistieken zoals gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek en door TNO. TNO aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor schade in enigerlei vorm die voortvloeit uit gebruik of toepassing van gegevens of foto's uit deze publicatie.

Foto gebruikt op pag. 5 is eigendom van de Nationale Beeldbank / Corepics

TNO is een onafhankelijke innovatie-organisatie. We verbinden mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken.

Met ruim 4000 professionals werkt TNO aan toepasbare kennis en oplossingen voor wereldwijde schaarsteproblemen. TNO focust haar inspanningen op 7 thema's waaronder integrale veiligheid.

TNO.NL

TNO.NL

