

SAMEN TEGEN ONDERMIJNENDE CRIMINALITEIT

Een nieuwe integrale aanpak

TNO innovation
for life

COLOFON

© 2020, TNO

Deze publicatie is het resultaat van onderzoek dat is uitgevoerd door TNO en de Taskforce-RIEC Brabant-Zeeland binnen het Ondernijningslab, een door het Ministerie van Justitie en Veiligheid gefinancierd programma. We danken Annemieke Veenboer (RIEC Den Haag), Roos Huver (TNO) en Jordy de Schepper (Taskforce-RIEC Brabant-Zeeland) voor commentaar op eerdere versies.

Auteurs:

José Kerstholt
Pepijn Vos
Lisette de Koning

Contact:

José Kerstholt

TNO innovation
for life



TASKFORCE - RIEC
Brabant - Zeeland
#samensterktegenondernijning

› **GEZAMENLIJK
KUNNEN
EFFECTIEVERE
BARRIÈRES
WORDEN
OPGEWORPEN
OM ONDER-
MIJNENDE
CRIMINALITEIT
TE REDUCEREN.**

Tekstbewerking:

Koen Donker van Heel, DVHC

Vormgeving:

Jennifer van Oers-Keek, Coek Design

INHOUD

VOORWOORD	4
Integrale aanpak ondermijnende criminaliteit	5
Stap A: Bepalen doelen	12
Stap B: Vormen gezamenlijk beeld	16
Stap C: Oordelen over beeld	20
Stap D: Genereren opties	24
Stap E: Beslissen	28
Stap F: Uitvoeren en monitoren	32
TOT BESLUIT	35

VOORWOORD

Samenwerking lijkt vaak het sleutelwoord om tot een succesvolle integrale aanpak van ondermijning te komen. Daarbij is de aanpak van ondermijnende criminaliteit niet alleen een zaak van de politie en het OM, maar is samenwerking met andere partijen nodig, zoals de Belastingdienst en de gemeente. Belangrijke voordelen van een dergelijke samenwerking zijn dat zowel het aantal informatiebronnen als het scala aan interventies kan worden uitgebreid. Zo kan de Belastingdienst zicht krijgen op witwaspraktijken en geld terugvorderen, kan de gemeente een vergunningsaanvraag afwijzen in het kader van de wet BIBOB en kan het OM overgaan tot vervolging van een verdacht persoon. Gezamenlijk kunnen dus effectievere barrières worden opgeworpen om ondermijnende criminaliteit te reduceren.

Samenwerking leidt echter niet per definitie tot betere resultaten. Er zijn verschillende valkuilen, waardoor het uiteindelijke resultaat vaak suboptimaal is. Dit boekje beschrijft een gestructureerd besluitvormingsproces dat partners gezamenlijk kunnen doorlopen. Er worden zes fasen onderscheiden: bepalen doelen, vormen beeld, oordelen, genereren opties voor interventie, beslissen interventies en uitvoeren & monitoren. Voor elke fase worden methodes beschreven om valkuilen te voorkomen. Het verbeteren van het besluitvormingsproces, met als resultaat betere interventies, begint echter met de bewustwording dat de valkuilen er zijn. Pas dan kunnen stappen worden gezet om de valkuilen ook daadwerkelijk te voorkomen en de samenwerking succesvol te laten zijn!

Ik hoop dat dit boekje – dat TNO in het kader van het Ondermijningslab heeft opgesteld – een effectief hulpmiddel zal zijn voor de integrale samenwerkings-teams in onze strijd tegen de ondermijning.

AD VAN MIERLO

Directeur Taskforce-RIEC Brabant-Zeeland

INTEGRALE AANPAK ONDERMIJNENDE CRIMINALITEIT

Ondermijnende criminaliteit is een ingewikkeld probleem. Er spelen veel actoren en factoren mee die op een complexe manier met elkaar samenhangen. Bovendien opereren criminelen zo veel mogelijk onzichtbaar, en dat bemoeilijkt natuurlijk het opbouwen van een goed beeld. De samenhang tussen de verschillende factoren kan bovendien leiden tot onbedoelde effecten. Criminelen kunnen bijvoorbeeld als reactie op een interventie uitwijken naar een andere locatie, een nog slimmere aanpak bedenken of overgaan op een andere vorm van criminaliteit. Bij de keuze van interventies moeten we dus nadenken over de gewenste en ongewenste (keten)effecten. Ten slotte verandert de situatie in de tijd, zowel autonoom (bijvoorbeeld doordat het criminele netwerk verandert of doordat men kiest voor een andere aanpak) als door ingrepen van buiten (zoals uitgevoerde interventies). Hierdoor verandert het beeld continu.

Een integrale aanpak kan leiden tot betere preventie en/of vermindering van de ondermijnende criminaliteit. Doordat verschillende belanghebbende partijen andere informatie en interventiemogelijkheden hebben, is het mogelijk een rijker beeld te verkrijgen van de problematiek en een combinatie van strafrechtelijke, bestuursrechtelijke, fiscaalrechtelijke, civielrechtelijke, economische en sociale maatregelen te nemen. Geen van die partijen is exclusief verantwoordelijk voor het oplossen van de ondermijnende criminaliteit, maar de bundeling van middelen – waaronder informatie, kennis en bevoegdheden – resulteert in gezamenlijke keuzes.

De leden van een integraal team werken op vrijwillige en gelijkwaardige basis samen vanuit verschillende autonome organisaties. Dat verschil heeft ook te maken met de rol/functie in de maatschappij, de belangen, doelen, werkwijzen en culturen, hetgeen eigenlijk reden te meer is om samen te werken. Anderzijds kan het ook leiden tot spanningen, conflicten en frustraties. Om eventuele spanningen te reduceren moeten de partijen zorgen dat ieders belang voldoende wordt behartigd.

De gebundelde diversiteit aan kennis, expertise en informatie in een integrale aanpak biedt kansen om een vraagstuk gezamenlijk op te lossen, met een open oog voor de factoren die dit proces kunnen bemoeilijken. Dit boekje wil de lezer bewust maken van het feit dat die factoren (valkuilen) er zijn. Pas als we ons bewust zijn van een valkuil kunnen we er ook iets aan doen.

VALKUILEN

Mensen kunnen op twee manieren beslissingen nemen: analytisch en intuïtief. Bij een analytische manier van beslissen maken we bewuste afwegingen. We bouwen eerst een beeld op van de situatie, verkennen de opties en maken dan een afweging om de beste optie te bepalen. Het voordeel van deze manier van beslissen is dat de uitkomst goed doordacht en uit te leggen is. Maar er zijn ook nadelen, namelijk dat het traag is en veel denkkracht kost. Bovendien hebben mensen niet altijd de juiste handvatten om het proces op een analytische manier aan te pakken. Veel beslissingen nemen we daarom intuïtief. In dat geval wegen we de voor- en nadelen van meerdere opties niet tegen elkaar af, maar kiezen we direct op basis van ons gevoel. In feite is er dan dus maar één optie. Deze manier van

beslissen gaat vaak op basis van een eerdere ervaring. Het voordeel van deze manier van informatieverwerking is dat het snel en automatisch verloopt, het nadeel dat men snel in gewoontegedrag vervalt en geen alternatieven afweegt.

Er is geen simpel onderscheid te maken tussen beide vormen van beslissen. Er zijn geen specifieke breindelen voor aan te wijzen. Wel is het zo dat het intuïtieve denken vaker is gebaseerd op evolutionair oude breinstructuren die nog steeds een belangrijke invloed hebben op ons gedrag. Ook als we analytische beslissingen nemen zijn er allerlei invloeden vanuit dat intuïtieve systeem. Dat kan gaan om kennis, om emoties, maar ook om waarden. In een groep kan het bijvoorbeeld zijn dat we intuïtief allerlei aannames doen over de motieven van anderen, of dat we ons niet gehoord voelen in een vergadering, waardoor emoties het beeld gaan kleuren.

	ANALYTISCH BESLISSEN	INTUÏTIEF BESLISSEN
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Logisch • Traag • Weloverwogen • Bewust proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Snel • Automatisch • Gebaseerd op ervaring • Gevoelig voor emoties
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> • Gestructureerd en stapsgewijs • Doelgericht • Maakt teamparticipatie mogelijk op gelijk speelveld • Uitlegbaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiënt in tijd en middelen • Complexe afwegingen mogelijk • Actiegericht
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> • Kost relatief veel tijd en moeite • Snel te veel informatie • Complexe, expliciete afwegingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevoelig voor denkfouten • Veel kennis/ervaring vereist • Niet communiceerbaar

VEEL BESLISSINGEN NEMEN WE INTUÏTIEF

De besluitvorming rondom integrale casuïstiek vindt ook vaak intuïtief plaats. Zo is in het verleden een signaal ingebracht over iemand die opeens heel luxe ging leven. Men kon het vermogen van de man in kwestie niet verklaren uit loon of uitkering en daarom ging men ervan uit dat het hier om een zaak van witwassen ging. Bij nader inzien bleek de betrokkene een grote prijs in de loterij te hebben gewonnen. Dit verklaarde zijn fors toegenomen vermogen en recente uitgavenpatroon.

In de meeste praktijkgevallen is onverklaarbaar vermogen een signaal van witwasactiviteiten. Dit meende men ook in dit geval te herkennen, zodat men op zoek ging naar zaken die deze aanname onderbouwden (geen toereikend loon of uitkering), zonder te kijken naar andere mogelijke verklaringen.



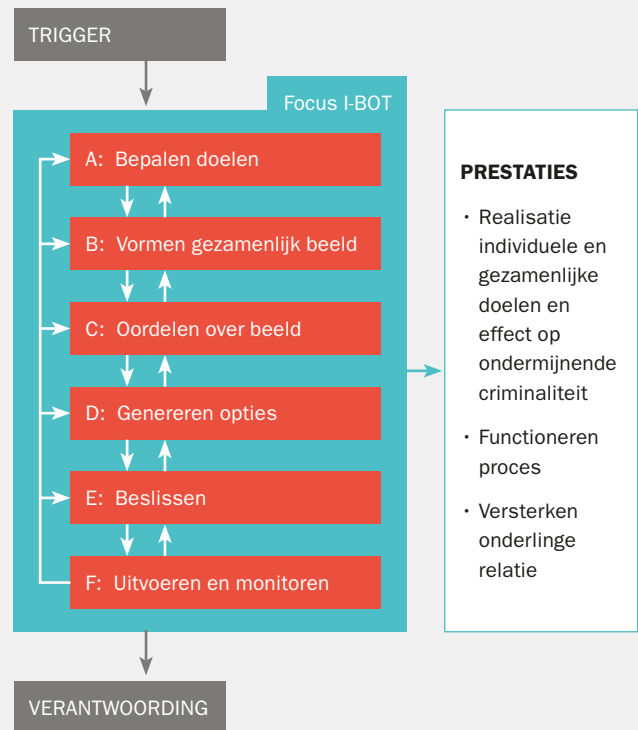
Mensen verschillen in de mate waarin ze analytisch na willen denken. Sommige mensen houden van het verzamelen van zo veel mogelijk informatie en van wikken en wegen. Zij streven naar een beredeneerde keuze. Anderen werken daarentegen meer intuïtief, op basis van hun bestaande kennis. Zij streven niet naar een optimale uitkomst, maar naar 'goed genoeg'. Dat geldt ook voor groepen. Sommige groepen streven naar een zo goed mogelijk beeld en de beste uitkomst, terwijl andere groepen geneigd zijn om snel een (voor de hand liggende) optie te kiezen. Als partners niet gemotiveerd zijn om tot een optimale oplossing te komen kunnen ze bijvoorbeeld tijdens een vergadering inactief zijn, of voortdurend alles in het proces ter discussie stellen. Daarnaast verschillen groepen ook in de mate waarin leden bereid zijn om het groepsbelang centraal te stellen.

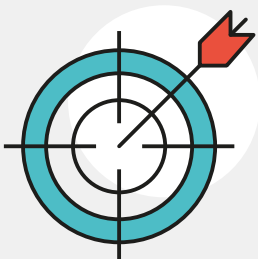
De beste beslissingen ontstaan wanneer men zowel bereid is om in het besluitvormingsproces te investeren (optimale interventie) als het groepsbelang voor ogen te houden. De kans dat dit gebeurt is groter als er genoeg aandacht is voor zowel de gezamenlijke doelen als de individuele doelen van de partners. De individuele doelen zijn vaak de reden om als partner deel te nemen in een samenwerking.

Omdat intuïtieve processen ons denken voortdurend beïnvloeden, is het van belang om zo veel mogelijk structuren in te bouwen in het proces, waardoor we zo zuiver mogelijk informatie blijven verwerken. Met andere woorden, van een meer intuïtieve naar een analytische aanpak.

INTEGRALE BESLUITVORMINGSONDERSTEUNING VOOR TEAMS (I-BOT):

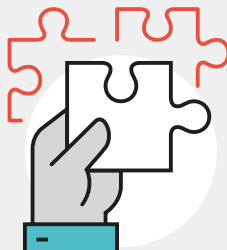
Om het besluitvormingsproces van een integraal ondermijningsteam te ondersteunen hebben we een raamwerk ontwikkeld: I-BOT, **I**ntegraal **B**esluitvormings**O**ndersteuning voor **T**eams. Het I-BOT-raamwerk beschrijft de kernactiviteiten die de teamleden moeten doorlopen om de doelen van de integrale aanpak te realiseren (zie hieronder). Het doorlopen van deze stappen sluit aan bij een analytisch besluitvormingsproces. Het proces start met een bepaalde trigger. In de meeste gevallen is dit een signaal dat wordt opgepakt als RIEC-casus.





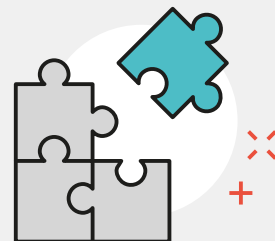
STAP A: BEPALEN DOELEN

Bij de start van het casusoverleg moet men eerst de doelen vaststellen, niet alleen de gezamenlijke doelen, maar ook de individuele doelen van de partners aan tafel. De samenstelling van het team is daarbij ook van belang. De voor de hand liggende partners zoals OM, politie, Belastingdienst en gemeente zijn snel gevonden, maar de vraag is of zij allemaal nodig zijn. Wellicht is het nuttig om daarnaast andere partners uit te nodigen. Denk aan Inspectie SZW, KMar, IND, UWV, enz. Dit kan relevant zijn voor de gehele casus, maar per fase kunnen ook verschillende partijen aanschuiven, zoals iemand die goed 'out of the box' kan denken en pas in beeld komt bij het genereren van mogelijke oplossingen of – in de informatiefase – iemand met specialistische kennis over vastgoedfraude.



STAP B: VORMEN GEZAMENLIJK BEELD

De tweede stap is het vormen van een gezamenlijk beeld. Na vaststelling van de doelen gaan de teamleden in hun eigen organisatie informatie verzamelen en analyseren. Deze activiteit valt buiten dit boekje, dat zich alleen richt op de processen in de groep. Voor het verkrijgen van een gezamenlijk beeld is het niet voldoende om alleen alle informatie te delen. Die informatie moet ook daadwerkelijk worden geïntegreerd. Alle partijen moeten een gezamenlijk beeld hebben. Zit er een analist op de casus, dan zal de beschikbare informatie al grotendeels zijn geordend en mogelijk geïnterpreteerd. In andere gevallen zullen partners dat zelf moeten doen. Bij het opbouwen van een gezamenlijk beeld is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen feiten en meningen. Feiten betreffen actoren (wie zijn bij de casus betrokken, in welke relatie staan zij tot elkaar) en factoren (wat weten we over bijvoorbeeld geldstromen, locaties en dergelijke) en meningen zijn interpretaties van deze feiten.



STAP C: OORDELEN OVER BEELD

In deze stap gaat het team oordelen over het opgebouwde beeld. In de voorgaande stap zijn in principe alle feiten bij elkaar gevoegd. In deze stap kunnen de verschillende teamleden daar hun interpretaties en meningen over delen. Bepaalde feiten kunnen immers voor de verschillende teamleden een heel andere betekenis hebben. Denk hierbij aan een mogelijk criminele ondernemer. Hij heeft een groot bedrijf en betaalt al jaren netjes belasting over zijn miljoenenomzet. Voor de Belastingdienst is de klant compliant. De politie ziet echter drugsgelden in de onderneming verdwijnen. Wanneer niet alle feiten worden bekeken zal de Belastingdienst snel de conclusie trekken dat de ondernemer bonafide is, op basis van zijn aangiftegedrag. Voor de politie is deze mening onbegrijpelijk omdat zij zicht heeft op een criminele geldstroom.



STAP D: GENEREREN OPTIES

De volgende stap is het bedenken van mogelijke maatregelen. In de praktijk valt men in deze fase vaak terug op voor de hand liggende opties zoals het terugvorderen van geld, in beslag nemen van goederen of een aanhouding. Zelfs als een dergelijke optie het beste zou zijn is het altijd goed om nog even bewust na te denken (ook aan de hand van de doelen die zijn gesteld) of er nog alternatieven zijn die mogelijk meer bijdragen aan die doelen.



STAP E: BESLISSEN

Als er meerdere opties in het spel zijn is het tijd om een afweging te maken. Alle opties hebben voor- en nadelen, die men systematisch tegen elkaar moet afwegen. Ook hier moet men rekening houden met de individuele en gezamenlijke doelen die centraal staan in de samenwerking, alsmede met de beschikbare tijd en mankracht van de partners om de interventies uit te voeren. Het is belangrijk om voordat men kiest voor een specifieke interventie de mogelijke effecten van deze interventie door te denken, inclusief de positieve en negatieve (bij)effecten.



STAP F: UITVOEREN EN MONITOREN

Met de uitvoering van de interventie komt de casus vaak tot een eind. Het is echter goed om ook na te gaan welk effect de interventie daadwerkelijk heeft gehad. Met een enkele interventie lossen we een maatschappelijk probleem meestal niet op. Misschien stapte het criminele netwerk over op een ander verdienmodel wanneer het te heet onder de voeten wordt. Of men vervangt degene die door de interventie is getroffen gewoon door een ander. Om meer effect te hebben zou men naar een meer cyclische manier van werken toe moeten: nadenken over mogelijke reacties van een crimineel netwerk op een interventie, effecten meten, leren en een nieuwe interventie bedenken. Op die manier leren we begrijpen hoe het systeem in elkaar steekt en het dan net een stapje voor zijn.

De stappen zoals we die hier hebben beschreven zijn iteratief en verlopen niet per se serieel. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat na de beeldvormingsfase de geformuleerde doelen aanpassing behoeven. Of dat op een zeker moment de partnersamenstelling niet meer de juiste is.

Voordat we de verschillende stappen van het I-BOT-raamwerk en de bijbehorende valkuilen en mogelijke oplossingen nader beschrijven, geven we eerst een belangrijke randvoorwaarde voor een geslaagde samenwerking, namelijk de partnersamenstelling voor de integrale aanpak.

STAP 0: PARTNERSAMENSTELLING

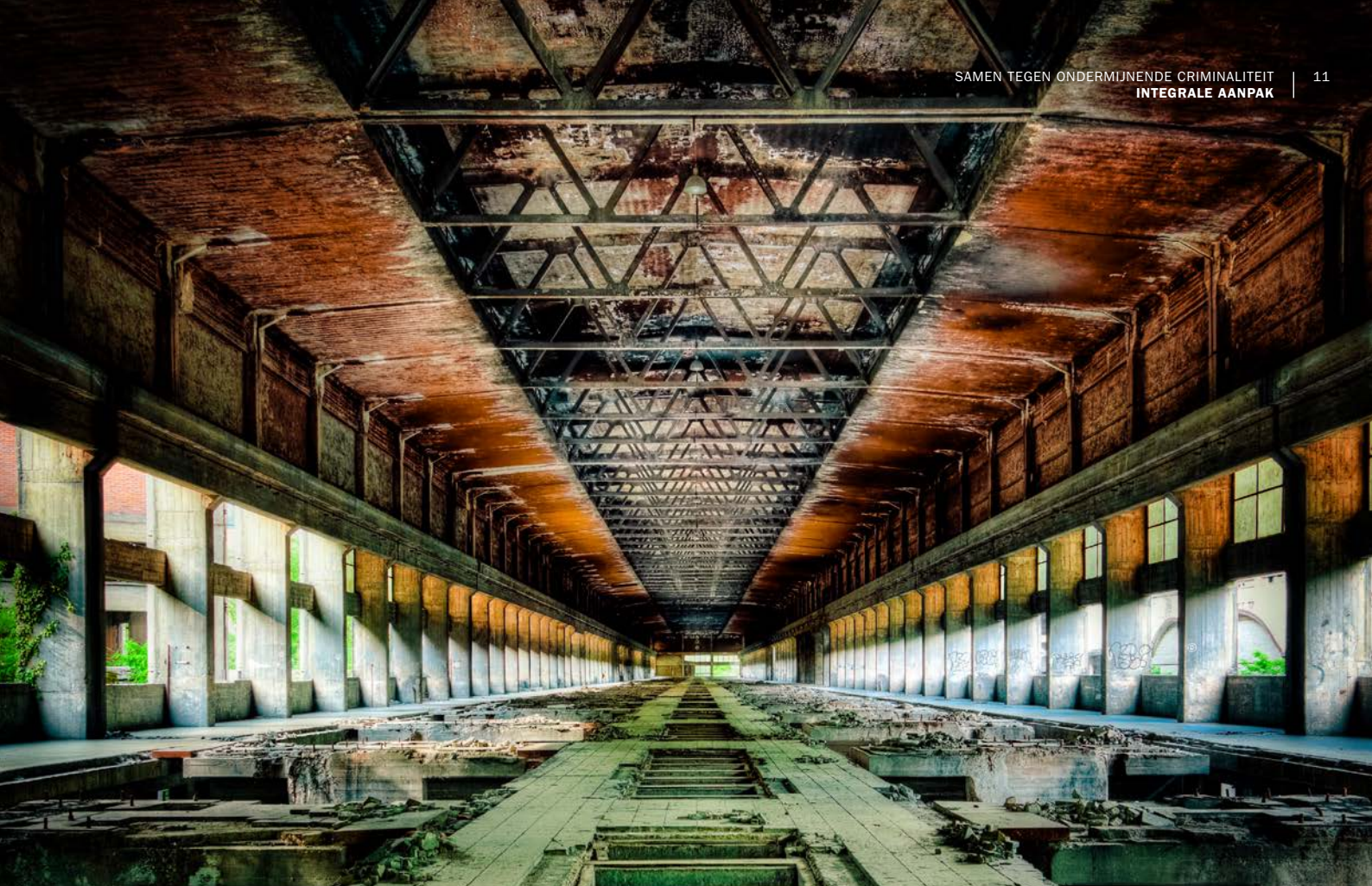
Een valkuil bij de samenstelling van een team is dat partijen na de eerste bijeenkomst niet meer kritisch kijken naar de partnersamenstelling. Men gaat ervan uit dat alle aanwezige partijen nodig zijn, dat ze samen de noodzakelijke middelen (zoals informatie, expertise, mankracht) kunnen inbrengen en even belangrijk zijn voor het realiseren van de doelen, zeker wanneer teams langer en/of vaker hebben samengewerkt en/of samen gaan werken vanuit een bepaald construct (bijvoorbeeld vanuit een RIEC-convenant). Voor het realiseren van de doelen zijn middelen nodig, namelijk informatie, mankracht, expertise, toegang tot andere expertise en interventiemogelijkheden. Een goede 'fit' in middelen tussen de partners en de beoogde samenwerkingsdoelen biedt de mogelijkheid om deze doelen te realiseren. In de praktijk is er echter vaak een 'misfit'. Partners kunnen bijvoorbeeld niet de noodzakelijke informatie leveren of een partner heeft geen unieke inbreng. Dit verstoort het samenwerkingsproces. De samenwerkende partijen zijn niet meer goed in staat om de beoogde doelen te realiseren.

Mensen vormen direct een beeld van de ander. Dat ligt in onze aard. Dit kan gebaseerd zijn op een eerste indruk, eerdere ervaringen en/of een stereotype beeld van de organisatie waartoe de ander behoort (met het bijbehorende gedrag). Zeker als het een bekende partner is, denken we dat we nog altijd een goed beeld hebben van de functie, doelen, werkwijze en mogelijkheden van de ander. Maar dit hoeft niet langer het geval te zijn. Of het geldt niet voor de huidige samenwerking. Dit kan de interactie tussen de partijen verstoren. Voorbeelden van aannames over de ander: "Jullie kunnen deze informatie toch zo uit de systemen halen?"; "Dit kost jullie toch niet zo veel tijd?"; "De politie wil toch alleen boeven oppakken?". Om te voorkomen dat verkeerde aannames het samenwerkingsproces verstoren moet men bij het begin van iedere samenwerking aandacht besteden aan het leren kennen van elkaar. Daarnaast is het gedurende de samenwerking belangrijk om de eigen aannames over de ander te checken.

In de volgende hoofdstukken beschrijven we de verschillende stappen van het I-BOT-raamwerk. Voor elke stap gaan we in op het doel, het belang en het resultaat, de mogelijke valkuilen en hoe men met deze valkuilen om kan gaan.

CHECKLIST SAMENWERKINGSPARTNERS

- Kunnen alle partners gezamenlijk de noodzakelijke middelen (bijvoorbeeld informatie, expertise, mankracht) leveren die nodig zijn om de doelen te realiseren?
- Is het nodig om andere partijen te betrekken bij alle of een deel van de samenwerkingsactiviteiten?
- Hebben alle partijen een substantiële en unieke inbreng in de samenwerking?



- Zijn alle partijen daadwerkelijk nodig voor het realiseren van de doelen?
- Is er een onderscheid tussen partijen die behoren tot de kern van de samenwerking en ondersteunende partijen?
- Zijn er risico's als gevolg van de samenstelling van het team?
- Kennen de partijen elkaar voldoende:
o.a. elkaars belang, functie, cultuur, werkwijzen en mogelijkheden?

KERNVRAGEN



- Wat zijn de individuele organisatiedoelen die we willen realiseren?
- Wat zijn de gezamenlijke doelen die we willen realiseren?
- Hebben we de juiste partners aan tafel om deze doelen ook te realiseren?
- Zo niet, welke andere partij(en) heeft (hebben) de noodzakelijke middelen die we missen?
- Kennen we elkaar voldoende?

STAP A: BEPALEN DOELEN

De start van de samenwerking kan een signaal zijn van een of meerdere partijen of een beslissing van een strategische (bestuurlijke) tafel om een vraagstuk integraal op te pakken, zoals een signaal van een basisteam van de politie over een garagebedrijf dat overdag nauwelijks activiteiten heeft, maar waar men 's nachts wel beweging waarneemt. Ook valt op dat lokale jeugdgroepleden die men in verband heeft gebracht met drugshandel in de avonduren naar deze garage komen. Doel van de inbrenger is het sluiten van het garagebedrijf. Op basis hiervan nodigt men partijen uit om deel te nemen in de samenwerking (bijvoorbeeld een casustafel) gericht op het aanpakken van de casus. Om te zorgen dat de samenwerking succesvol verloopt moeten de partijen een gezamenlijk beeld hebben van de doelen die men wil behalen in de casus en overtuigd zijn dat de juiste partijen aan tafel zitten om deze samen te realiseren.

DOEL, BELANG EN RESULTAAT

Het doel van deze fase is driedelig. Ten eerste: bepalen welke doelen centraal staan in de samenwerking. Ten tweede: bepalen of de juiste samenwerkingspartners aan tafel zitten om het vraagstuk te duiden en op te lossen. Ten derde: bepalen wie welke informatie gaat verzamelen die nodig is in de volgende fase.

Het expliciteren van de doelen is van belang om voldoende richting te geven aan de samenwerkingsactiviteiten. Op die manier ontstaat er de verbinding tussen de partijen die nodig is om de doelen te realiseren. Ook draagt het bij aan de motivatie van elke partij om inspanningen te (blijven) leveren aan de realisatie van de samenwerkingsdoelen. Gezien de 'multi-partner setting' vraagt dit van de partijen om zowel de individuele (organisatie-)

als de gezamenlijke doelen te expliciteren en deze centraal te (blijven) stellen in de samenwerking.

In deze fase heeft men vaak het team al samengesteld. Maar wanneer men de doelen heeft geëxpliciteerd is het goed om nog een keer naar de teamsamenstelling te kijken. Om de doelen van de samenwerking te realiseren moet men de juiste partners aan tafel hebben. Voor het realiseren van de doelen zijn middelen nodig, zoals kennis, informatie, mankracht, netwerk, expertise, interventiemogelijkheden en technologie. Als de partijen aan tafel gezamenlijk niet alle noodzakelijke middelen kunnen inbrengen loopt de samenwerking een risico.

HET RESULTAAT VAN DEZE FASE IS:

- Overzicht van de individuele en gezamenlijke doelen.
- Overzicht van de kernpartners van de samenwerking (met eventueel een overzicht van partijen die daar vanwege hun expertise nu of later bijkomen).
- Overzicht van acties per partner: wie gaat welke informatie verzamelen, clusteren en verifiëren.

VALKUILEN

Deze fase kent een aantal potentiële valkuilen die invloed kunnen hebben op de efficiëntie en de effectiviteit van de samenwerking en daarmee op een succesvolle aanpak van de ondermijnende criminaliteit.

IMPLICIET HOUDEN VAN DE DOELEN

Een eerste valkuil is dat doelen impliciet blijven. Deze neiging wordt versterkt als partijen al lang samenwerken en aannames hebben over elkaars doelen op basis van eerdere ervaringen.

Het impliciet houden van de doelen vergroot de kans dat partijen toewerken naar andere doelen, minder gemotiveerd zijn of zich minder verbonden voelen met het realiseren van de gezamenlijke opgave.

ABSTRACT HOUDEN VAN DE DOELEN

Men kan een doel op verschillende niveaus formuleren. Stel dat er een vermoeden van een hennepplantage is, dan kan het doel

CHECKLIST DOELEN

- Zijn de doelen SMART geformuleerd?
- Is er een gezamenlijk beeld welke individuele en de gezamenlijke doelen centraal staan in de samenwerking?
- Committeert elke partij zich openlijk om te helpen bij het realiseren van alle samenwerkingsdoelen?
- Is duidelijk hoe de individuele en gezamenlijke doelen eventueel zijn geprioriteerd ('need to have' versus 'nice to have')?

zijn om die hennepplantage op te rollen, maar men kan ook als doel stellen om de hennep teelt in een bepaald gebied aan te pakken, of om het netwerk achter de hennep teelt in kaart te brengen. Een andere valkuil is een te abstracte formulering van doelen. Het abstract houden van doelen vergroot de kans dat elke partij zich kan vinden in de doelen en zich verbonden voelt met het oplossen van een specifiek vraagstuk. Abstracte doelen bieden immers ruimte voor plaatsen van het doel in de eigen context en het eigenbelang. Echter, wil men komen tot een interventieplan waarmee de beoogde samenwerkingsdoelen worden

gerealiseerd, dan zal men specifieke doelen moeten hebben om na te streven. Hoe concreter doelen zijn geformuleerd, hoe beter men achteraf kan bepalen of die doelen zijn gehaald.

ALLEEN HET GEZAMENLIJKE DOEL CENTRAAL WILLEN STELLEN

Een belangrijke drijfveer voor partijen om te participeren in de aanpak van ondermijning is dat de samenwerking ook bijdraagt aan de realisatie van eigen doelen. Ook deze doelen blijven echter vaak impliciet, bijvoorbeeld omdat men aanneemt dat men de (organisatie)doelen van de andere partijen aan tafel wel kent. Een mogelijk gevolg hiervan is een verstoring van de relatie aan de tafel. Men voelt zich niet gezien, werkt niet constructief mee of probeert eigen perspectieven door te drukken. Daarom is het van belang om zowel de individuele als de gezamenlijke doelen te expliciteren.

HOE?

De doelen van de samenwerking en de samenstelling van het team vormen de basis van de samenwerking. De hieronder genoemde werkvormen kunnen de belangrijkste valkuilen helpen voorkomen.

GOEDE START

Start de samenwerking met een aparte sessie gericht op het stellen van doelen. Nodig hierbij een kleine selectie partners uit, waarvan men verwacht dat zij de kern vormen. Elke partij moet zich goed voorbereiden. Wees helder welke ambitie en doelen je als organisatie nastreeft voor de betreffende casus. Bedenk van tevoren ook wat je zou kunnen inbrengen in de samenwerking, bijvoorbeeld informatie, kennis, deskundigheid, mankracht, contacten en mogelijke interventies. Beschrijf kort waarom de partijen bij elkaar zijn gekomen. Laat alle partijen toelichten welk (eigen) doel zij na willen streven in deze samenwerking en wat zij kunnen inbrengen. Besteed kort aandacht aan mogelijke vooroordelen over anderen. Probeer door te vragen helderheid te krijgen over de motieven en doelen van de

anderen om te gaan samenwerken en wanneer het voor hen een succes zou zijn. Laat partijen hun gevoel benoemen als zij het idee hebben dat belangen tegenstrijdig zijn, en verken of deze ook daadwerkelijk conflicteren. Indien de doelen niet conflicterend maar anders zijn, benoem dat met elkaar en ga creatief te werk om een oplossing te vinden hoe de doelen te realiseren. Werk samen toe naar een set individuele en gezamenlijke doelen die centraal komen te staan in de samenwerking. Check bij elkaar of eenieder eenzelfde beeld heeft over wanneer elke doelstelling is gerealiseerd. Leg de doelen zo vast dat ze snel oproepbaar zijn in de vervolgstappen. Het is verstandig de geformuleerde doelen ook te laten goedkeuren door het hogere management van elk teamlid, zodat zij zich hieraan committeren. Gebruik deze doelen daarnaast als input voor interne (samenwerkingspartners) en externe (eigen organisaties en externe partijen) communicatie over de samenwerking. Om dit doelstellingsproces te ondersteunen kan men bijvoorbeeld gebruikmaken van het Triple Win Canvas of de methodiek Rijkverantwoorden.

RIJKER VERANTWOORDEN

Rijkverantwoorden is een systematische aanpak om doelen te benoemen en zichtbaar te maken of ze zijn behaald of dichterbij komen. Deze aanpak ondersteunt de identificatie van indicatoren, de duiding ervan en ook het voeren van het gesprek.

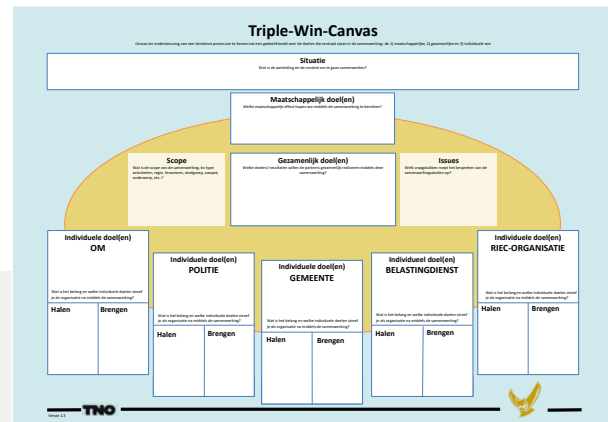
TIPS

- + Doe het in één keer goed: doelen vormen de basis van de samenwerking.
- + Denk na over indicatoren waarop de voortgang in de realisatie van de doelen kan worden bepaald en maak afspraken hoe deze te monitoren.
- + Zorg dat het hogere management de samenwerkingsdoelen en -scope ook openlijk ondersteunt.
- + Maak afspraken hoe te zorgen dat de geëxpliciteerde doelen centraal blijven staan gedurende de uitvoering.

De aanpak en het ondersteunende canvas besteden aandacht aan de urgentie van de problematiek, de context waarin wordt gewerkt en de werkzame principes van de gekozen aanpak. Voor meer informatie zie: www.rijkverantwoorden.nl.

TRIPLE WIN CANVAS

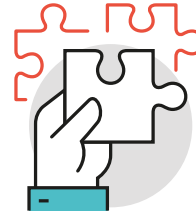
Triple Win Canvas is een methodiek om doelen (individueel, gezamenlijk en eventueel maatschappelijk) vast te stellen. De methodiek ondersteunt elke deelnemer om de eigen (organisatie)doelen voor de samenwerking beter te expliciteren, alsmede de dialoog tussen de deelnemers van de samenwerking om te komen tot een gezamenlijk beeld van de individuele, gezamenlijke en maatschappelijk doelen (win-win-win) van de samenwerking en de scope. Eventueel kunnen partijen ook aangeven welke middelen (bijvoorbeeld kennis, informatie, mankracht, contacten, maatregelen) zij kunnen inbrengen. De methodiek dwingt de deelnemers om de doelen te expliciteren en te presenteren op een visueel canvas.



- + Maak afspraken hoe om te gaan met wijzigingen van individuele en/of gezamenlijke doelen; door gebeurtenissen en nieuwe inzichten kunnen doelen immers veranderen.
- + Zorg dat bij de start van elke nieuwe fase alle betrokken personen uit de verschillende organisaties zich bewust zijn van de te realiseren (Triple Win-)doelen.

KERNVRAGEN

- Wat zijn de relevante, verschillende perspectieven op de casus?
- Wat weten we feitelijk over de casus?
- Wat is de historie?
- Hebben we een betrouwbaar en actueel beeld van de casus op basis van de feiten?



STAP B: VORMEN GEZAMENLIJK BEELD

Wil men met de gekozen samenwerkingspartners komen tot een integrale aanpak om de beoogde doelen te realiseren, dan moet men vertrekken vanuit een gezamenlijk beeld van de casus op basis van integrale, relevante informatie van alle partijen.

DOEL, BELANG EN RESULTAAT

Het doel van deze fase is om tegen de achtergrond van de gestelde doelen een zo volledig mogelijk beeld te vormen van de casus op basis van feiten. Omdat niet één partner alle informatie hiervoor in huis heeft is het zaak om de informatie uit de verschillende bronnen te combineren en te integreren. Dit geeft een beter inzicht in het probleem, hoe factoren samenhangen en welke mogelijkheden er zijn om een casus aan te pakken. Aan het begin van de casus moet men streven naar een breed perspectief, waarbij men de feiten scheidt van de interpretaties/meningen. Informatiedeling kan een probleem zijn vanuit het oogpunt van wet- en regelgeving. Ook gebeurt het dat partners niet van elkaar weten wat ieders informatiebehoefte is.

Soms is er een analist die alle informatie rondom een casus verzamelt en samenbrengt, maar vaak zal dat door de partners zelf moeten gebeuren. Naast het bekijken van beschikbare informatie moet men in deze fase ook aandacht besteden aan de relevante informatie die men nog mist.

HET RESULTAAT VAN DEZE FASE IS:

- Een overzicht van de feiten, eventueel geordend in verschillende thema's (bijvoorbeeld tijd, proces, actoren), geclusterd en gevisualiseerd.
- Een overzicht van informatie die nog mist en hoe dit te verhelpen.

VALKUILEN

In het eerste hoofdstuk zagen we hoe mensen van nature onbewuste, automatische processen hanteren om uit een grote hoeveelheid data de zinvolle informatie te filteren. Factoren als achtergrond, ervaring, doelen en belangen hebben invloed op de specifieke informatie die men filtert. Dit brengt de volgende valkuilen met zich mee.

ONGERICHT INFORMATIE VERZAMELEN

Mensen zijn geneigd te focussen op wat ze wel weten en minder op wat ze niet weten maar wel zouden moeten weten gezien de doelstelling(en). Dit heeft verschillende redenen. Het is gemakkelijker en sneller om informatie te verzamelen die men nu eenmaal gewend is te verzamelen. Of te starten met het verzamelen van informatie in de ICT-systemen van de organisatie. Dit kan ertoe leiden dat men onnodige informatie verzamelt en – bijvoorbeeld – relevante informatie over het hoofd ziet.

Daarnaast hebben mensen de natuurlijke neiging om te focussen op bepaalde soorten informatie. Die focus hangt sterk af van de kennis, expertise, ervaringen en verwachtingen die mensen hebben, maar ook van de gestelde doelen vanuit de eigen organisatie. De Belastingdienst richt zich eerder op financiële informatie, terwijl het OM kijkt naar informatie nodig voor bewijslast. Hierdoor ziet elke partner andere problemen en maatregelen, een andere prioritering van problemen en maatregelen en ook andere mogelijke maatregelen.

TE SNELLE INTERPRETATIE, PATRONEN ZIEN

Interpretatie, ook wel betekenisgeving, is het psychologische proces waarin mensen informatie op een bepaalde manier opvatten, en andere mogelijke interpretaties uitsluiten. Mensen

maken gebruik van bestaande kennis of verwachtingen om betekenis te geven aan informatie die ze waarnemen. Omdat dit een snel en automatisch proces is, raken feiten en interpretaties gemakkelijk snel door elkaar. Ter illustratie: een van de deelnemers aan een ondermijningstafel gaf aan de bankrekening te hebben bekeken van een verdachte, maar dat dit niet zo veel zei omdat er geen transacties te zien waren. De financieel specialist antwoordde hierop dat het ontbreken van transacties juist een signaal kan zijn dat er iets mis is.

CONFIRMATION BIAS

Mensen focussen automatisch op feiten die de eigen hypothese bevestigen, terwijl ze feiten die daar niet mee overeenkomen negeren. Men zoekt 'bewijs' dat de eigen mening of overtuiging verder ondersteunt. Dat gebeurt voortdurend. We spreken af met mensen die dezelfde overtuigingen hebben, lezen de krant die het beste bij onze voorkeuren past en vinden het doorgaans niet leuk om te horen dat veronderstellingen niet kloppen. Teamleden hebben vaak een ander perspectief op een situatie. Als ieder teamlid de informatie gebruikt om zijn of haar beeld te bevestigen dan zal dat ook invloed hebben op de communicatie. Elke partner ziet een ander deel van het totale beeld. Juist het bijeenbrengen van die verschillende perspectieven zal een verrijkt beeld opleveren.

HOE?

Het opbouwen van een gezamenlijk beeld gebeurt door de verschillende feiten (informatie) waarover ieder teamlid beschikt bij elkaar te brengen, te ordenen en zo veel mogelijk te visualiseren. Dit biedt ook de mogelijkheid om te bekijken welke informatie nog mist. Het visualiseren van de informatie is een hulpmiddel om het brein te ondersteunen bij het verwerken van informatie. Er is minder cognitieve capaciteit nodig, waardoor er meer capaciteit overblijft voor het structureren van informatie en het leggen van verbanden.

CHRONOLOGIE EN TIJDLIJN

Deze techniek is bedoeld om inzicht te krijgen in de relatie tussen gebeurtenissen of acties. Een tijdlijn maakt het mogelijk die gebeurtenissen ook te relateren aan andere ontwikkelingen, in volgorde van voorkomen.

Mogelijke vragen daarbij:

- Hoe volgen de gebeurtenissen elkaar in de tijd op? Kunnen we grote of kleine afstanden verklaren? Zijn er ontbrekende gegevens die daar meer inzicht in kunnen geven?
- Zijn alle relevante gebeurtenissen meegenomen?
- Zijn er punten in de tijdlijn waar de actoren kwetsbaar zijn voor interventies?
- Welke gebeurtenissen in de buitenwereld kunnen van invloed zijn geweest op de activiteiten?

Let op relaties en patronen in de data. Hoe kunnen we personen, plaatsen, organisaties en andere activiteiten aan elkaar linken? Deze techniek is vooral nuttig als we verschillende gebeurtenissen (ook in de buitenwereld) aan elkaar kunnen relateren door meerdere tijdlijnen voor verschillende actoren naast elkaar weer te geven. Let op: het gaat hier niet per se om causale relaties.

SOCIAALNETWERKANALYSE

Een netwerkanalyse is bedoeld om relaties te ontdekken tussen individuen, groepen en andere actoren die op een of andere manier gerelateerd zijn aan een casus. Het biedt een overzicht van personen, groepen en/of organisaties en hun onderlinge relaties (bijvoorbeeld zakelijk, baas-werknemer, familie, warm versus koud), hun karakteristieken (zoals sexe en leeftijd) en welke rol zij spelen (zoals advocaat, loopjongen, witwasser, transporteur). We kunnen dit visualiseren in een netwerkkaart bestaande uit bolletjes (actoren), lijnen (relatie) tussen de bolletjes en soms kleuren die bijvoorbeeld de aard van de relatie aangeven en inzichtelijk maken wie een spilfunctie vervult in het netwerk.

MINDMAP

Een mindmap is een diagram van ideeën, begrippen, teksten, relaties en/of plaatjes die zijn geordend in een boomstructuur rond een centraal thema, op papier of digitaal. Er zijn op internet genoeg voorbeelden te vinden. Samen een mindmap maken helpt bij het structureren van de informatie en het opbouwen van een gezamenlijk beeld. Het expliciet weergeven van de ideeën maakt een bespreking ervan gemakkelijker. Ook vallen aannames en ontbrekende informatie eerder op. Als we hierbij alle nuances meenemen wordt zo'n mindmap al snel heel groot en complex. Houden we ons aan de hoofdlijnen, dan kan het een goede ondersteuning zijn om thema's met elkaar in verband te brengen en een gezamenlijk beeld te vormen.

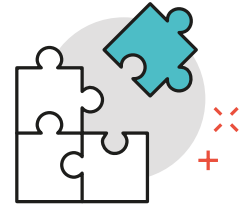
TIPS

- + Stel jezelf regelmatig de vraag: is dit een feit of een mening/interpretatie?
- + Bedenk vanuit welk perspectief iemand spreekt; bijvoorbeeld spreekt hij/zij vanuit een organisatiebelang of vanuit het perspectief van een persoon, namelijk als een crimineel, een handhaver, de financier, de stroman, de wetgever, een expert (bijvoorbeeld een financieel expert of vastgoedfraude-expert) of de eindgebruiker.
- + Maak gebruik van visualisaties om de informatie te structureren en de samenhang zichtbaar te maken.
- + Stel het team vragen als: welke informatie hebben we niet? Welke actie is nodig? Hebben wij de informatie zelf of kan iemand anders ons helpen?
- + Laat verschillende partners hun beeld van de situatie verwoorden. Bespreek dit met elkaar.
- + Pak de samenwerkingsdoelen er regelmatig erbij.



KERNVRAGEN

- Wat betekent de informatie voor ons?
- Hoe duidt eenieder de feiten?
- Welke nieuwe inzichten geeft dit ons?
- Waar is een besluit voor nodig?
- Welke hypothesen hebben we over het vraagstuk?



STAP C: OORDELEN OVER BEELD

Tegen de achtergrond van het gezamenlijke beeld op basis van feiten (het resultaat van Fase B), gaan de partners samen het beeld duiden en de feiten interpreteren in het licht van de gestelde doelen. Wat betekent de informatie voor ons? In deze fase analyseert en verwerkt men de feiten vanuit verschillende perspectieven. Dit levert nieuwe inzichten op en inzicht in nieuwe werkelijkheden. Ook het bekijken van de onderlinge samenhang is onderdeel van deze fase.

DOEL, BELANG EN RESULTAAT

Het doel van deze fase is het analyseren en verwerken van de informatie vanuit verschillende oogpunten. Een casus is doorgaans complex en uniek, waardoor men niet terug kan vallen op eerdere ervaringen. Het is daarom belangrijk om het oordeelsvormingsproces expliciet te doorlopen. De vorige stap heeft een overzicht van de feiten opgeleverd. In deze stap gaat het om het interpreteren van deze feiten. Bij de analyse moet men bepalen welke uitdagingen een casus exact omvat en welke problemen er mogelijk kunnen ontstaan. Het doorlopen van deze stappen helpt om – ondanks de complexiteit van de situatie – gestructureerd en zo compleet mogelijk te bepalen wat de belangrijkste doelstellingen en uitdagingen zijn.

HET RESULTAAT VAN DEZE FASE IS:

- Een clustering van het beeld in thema's en hoe deze met elkaar samenhangen.
- Een overzicht van hypotheses.
- Eventueel (1) het opnieuw afbakenen van de opgave, (2) het aanscherpen van de beoogde doelen van de samenwerking, (3) het aanpassen van de partnersamenstelling of bemensing en/of nieuwe experts aantrekken voor de volgende fase(n) en/of (4) het verzamelen van nieuwe feiten (nieuwe informatiebehoeften).

VALKUILEN

Deze fase kent tal van potentiële valkuilen.

BESCHIKBAARHEID

Een bekende valkuil is een te snelle interpretatie op basis van herkenning. Als we bepaalde kennis hebben van een fenomeen, dan zullen we een situatie ook vanuit die kennis beoordelen. Dus stel dat er in de gemeente al lange tijd sprake is van een bepaalde vorm van witwassen, dan is de kans groot dat een interpretatie in die richting ook bij een nieuwe casus snel naar boven komt. Wanneer je iets sneller kunt bedenken gaan mensen er vaak onbewust ook vanuit dat het vaker voorkomt. Dat hoeft natuurlijk niet zo te zijn.

TE SNEL PATRONEN ZIEN

Vanuit hun intuïtie zijn mensen geneigd om snel patronen en verbanden te zien in data die niet per se op feiten berusten. Mensen vullen de gaten automatisch in en leggen vervolgens causale verbanden. Stel bijvoorbeeld dat we weten dat persoon X een dure auto heeft gekocht en dat er geld uit de kas is gesto-

len, dan zien we al snel een causaal verband: omdat X geld uit de kas heeft gestolen kon hij de dure auto kopen. Maar feitelijk weten we dat niet. De twee feiten kunnen net zo goed los van elkaar staan. Ons brein is heel goed in staat om verhalen te bedenken en streeft daarbij naar logische, coherente en complete verbanden. Hoewel dergelijke verhalen intuïtief aannemelijk zijn, hoeven ze geen goede afspiegeling van de werkelijkheid te zijn (denk aan complottheorieën).

NIET ALLE PERSPECTIEVEN IN OGENSCHOUW NEMEN

In een casus springt er op basis van beschikbaarheid (valkuil 1) vaak een dominante interpretatie uit. Een team met leden met verschillende achtergronden is bij uitstek geschikt om een vollediger beeld op te bouwen. De leden kijken naar dezelfde werkelijkheid vanuit een verschillend perspectief en als we die perspectieven samenvoegen krijgen we een beter beeld van de situatie. Het is te vergelijken met mensen die allemaal vanuit een ander raam naar dezelfde tuin kijken. De een ziet een vijver, een ander een boom en pas als we alle perspectieven samenbrengen is het mogelijk om een compleet plaatje van de tuin op te bouwen. De valkuil is echter dat dit vaak niet gebeurt en iedereen een enkel perspectief accepteert.

HOE?

De basis van de activiteiten in deze fase is dat alle partijen de kans krijgen om vanuit hun eigen perspectief op het beeld te reflecteren. Dat stelt eisen aan de samenstelling van het team (idealiter divers zowel qua ervaring als achtergrond), aan het vermogen en het geduld van de overige teamleden om zich in andere perspectieven in te leven, en aan de cultuur die gericht zou moeten zijn op het bereiken van een volledig en gedragen beeld.

PREMORTEMANALYSE

Deze techniek dient om de eigen interpretatie van de situatie tegen het licht te houden. Het behoedt het team voor de natuurlijke neiging om slechts de eigen interpretatie te verdedigen. Het is een bescherming tegen mogelijke fouten. Een bijkomend voordeel van deze techniek is dat het tegenspraak verwelkomt in plaats van dat het consensus stimuleert. Met name als de groep een zeer goede relatie heeft kan de neiging bestaan om snel tot een gezamenlijke interpretatie te komen.

Met deze methode beschouwen we de interpretatie vanuit een toekomstig perspectief om erachter te komen waar mogelijke denkfouten in het proces zitten. We nemen even aan dat we een bepaalde interpretatie hebben gekozen en daar onze interventies op hebben gebaseerd. Stel nu dat we een glazen bol hebben die een jaar vooruit kan kijken en aangeeft dat het beeld toch niet klopt. Hoe kan het dan dat onze interpretatie zo volkomen mis was?

De voorzitter kan een lijst maken van alle ideeën waar de teamleden mee komen, die vervolgens in de groep besproken kunnen worden. Deze techniek maakt de groep bewust van onzekerheden, maar kan ook aangeven waar veranderingen plaats kunnen vinden en waar men extra alert op zou moeten zijn.

ZWARTE DENKHOED

Met deze techniek doen de leden van het team een denkbeeldige zwarte hoed op, waardoor zij de criticus worden van hun eigen interpretatie in plaats van verdedigers. Ze gaan dus op zoek naar zwakheden in hun eigen interpretatie. Met andere woorden, ze kijken eigenlijk vanuit een ander perspectief naar hetzelfde beeld.

Mogelijke vragen zijn: “Waar zitten onzekerheden in het beeld?”, “Is het proces goed doorlopen?”, “Hebben we bijvoorbeeld gelet op kritische aannames?”, “Hebben we alle informatiebronnen meegenomen?”, “Welke informatie missen we nog?”.

Het doel van deze techniek is om mogelijke andere verklaringen of scenario's boven tafel te krijgen. Een andere, gerelateerde methode is dat één specifieke persoon de rol krijgt van advocaat van de duivel en door het stellen van kritische vragen de argumentatie probeert aan te scherpen.

PERSPECTIEF WISSELEN

Deze techniek dient om door de bril van een ander teamlid naar het vraagstuk te kijken. Dit kan men doen door de namen van de organisaties op een naambordje te schrijven en elke deelnemer een bordje van een andere organisatie te geven. Vervolgens moet men vanuit dat perspectief (nog een keer) naar het beeld kijken. Wat valt er dan op? Zien we ineens andere dingen? En wat betekent dit dan? Daarnaast kan men ook vanuit het perspectief van de crimineel naar het beeld kijken. Wat heeft hij nodig om tot zijn activiteiten te komen? Wat ontbreekt er nog vanuit dat perspectief? Hoe gaat hij te werk?

Een andere optie is dat men eerst vanuit het eigen perspectief naar het beeld kijkt en vanuit dat perspectief belangrijke punten opschrijft, bijvoorbeeld: wat betekent dit en wat zijn de belangrijkste aandachtspunten? Daarna gaan teamleden van verschillende organisaties in tweetallen elkaars antwoorden bekijken en bespreken. Welke verschillen zie we dan? Welke overeenkomsten? Welke nieuwe inzichten geeft dit? Wat betekent dit voor het beeld? Deel deze inzichten daarna plenair en neem het mee in het oordeel over het beeld.



TIPS

- + Stel reflectievragen vanuit de verschillende perspectieven.
- + De situatie in een casus kan veranderen. Wees dan extra alert op bestaande interpretaties en stel ze aan de kaak.
- + Sta open voor verschillende interpretaties.
- + Bouw aan commitment door iedereen aan het woord te laten en elke interpretatie serieus te nemen.
- + Zorg voor voldoende kritisch gedrag en geef iemand expliciet deze rol.
- + Stel waarheidsvinding centraal.
- + Ga na of de doelen bijstelling of aanscherping behoeven.

KERNVRAGEN

- Welke opties hebben we?
- Wat zijn voor- en nadelen van mogelijke maatregelen?
- Hebben we de juiste mensen aan tafel?
- Is de scope van het probleem helder?



STAP D: GENEREREN OPTIES

Tegen de achtergrond van de gezamenlijke doelen en de gezamenlijke beoordeling van het beeld (resultaat van Fase C) genereren de partners mogelijke maatregelen om de gestelde doelen te realiseren. Deze fase, ook wel de creatieve fase genoemd, is gericht op het creëren van zo veel mogelijk opties.

DOEL, BELANG EN RESULTAAT

Het doel van deze fase is tot een uitgebreide set mogelijke maatregelen te komen om de samenwerkingsdoelen te realiseren. Dit kunnen maatregelen zijn die een partner alleen kan nemen, of samen met anderen of zelfs van buiten het team komen.

Het is van belang dat er voldoende opties worden gegenereerd. Een crimineel bedenkt immers ook hoe hij zijn doelen kan realiseren en hoe hij kan voorkomen dat iemand roet in het eten gooit. In deze 'rat race' met criminelen komt het erop aan te zoeken naar alternatieve manieren om het gewenste effect te realiseren, niet alleen op de korte maar ook op de lange termijn. Creativiteit komt niet vanzelf. Er moet een expliciete stap in het proces zitten zonder tijdsdruk, waarin mensen zich vrij voelen om zo veel mogelijk ideeën te genereren. Uit onderzoek blijkt dat naarmate mensen meer ideeën genereren de creativiteit toeneemt. Op een gegeven moment zijn de meest voor de hand liggende opties dan wel op tafel gekomen en worden de meer creatieve mogelijkheden gegenereerd. Het is dus van belang om vooral veel opties te bedenken.

HET RESULTAAT VAN DEZE FASE BESTAAT UIT:

- Een overzicht van mogelijke maatregelen om de samenwerkingsdoelen te realiseren.
- Eventueel (1) nog verder afbakenen van de opgave, (2) nog meer aanscherpen van de beoogde doelen van de samenwerking, (3) andere partijen aantrekken voor het genereren van opties en/of (4) terug naar de tekentafel.

VALKUILEN

MEN VERGEET OPTIES TE GENEREREN

De belangrijkste valkuil is dat de teamleden niet stilstaan bij mogelijke alternatieve interventies. Een casus geeft vaak al een bepaalde richting voor een interventie, omdat bijvoorbeeld witwassen centraal staat of er sprake is van overlast door een crimineel. Mensen krijgen dan al snel de neiging om specifiek te focussen op bekende, voor de hand liggende maatregelen en niet na te denken over alternatieven.

BEPERKTE SCOPE

De casus ter tafel heeft meestal een beperkte scope en is bijvoorbeeld gericht op één persoon of een specifiek pand. De casus kan echter deel uitmaken van een veel groter netwerk waarop men mogelijk nog geen zicht heeft. De algemene neiging is om een interventie op de beperkte casus te richten. Dat maakt het geheel wel overzichtelijk en leidt tot een tastbaar resultaat, maar sorteert wellicht voor het grotere doel weinig effect. De opgepakte crimineel is bijvoorbeeld eenvoudig en snel te vervangen door een andere crimineel. Of men stapt van hennep over op synthetische drugs. Een interventie kan ook dienen om meer te weten te komen over het grotere geheel. Het gaat dan niet om een eindresultaat maar om een leermoment. De reactie op een interventie onthult iets over het netwerk zelf.

TE KRITISCH

Wil men creatieve opties genereren, dan moeten mensen niet het gevoel hebben dat ze gelijk beoordeeld worden. Als dat wel het geval is zullen mensen eerder wat voorzichtige – en dus meer voor de hand liggende – oplossingen verzinnen. Mensen hebben de neiging om een wild idee gelijk te bekritisieren: ja maar, dat kan toch helemaal niet? De kunst is dus dat de groep in deze fase ontvankelijk is voor de meest wilde ideeën.

HOE?

BRAINSTORMTECHNIEKEN

Uitgangspunt is het genereren van mogelijke interventies voor een specifieke casus. Belangrijk is om eerst de vraag waarover men gaat brainstormen scherp te formuleren, bijvoorbeeld: hoe kunnen we de hennepsteelt in gebied X aanpakken? De teamleden schrijven vervolgens voor zichzelf hun ideeën op post-its. Vaak zal er een lange pauze ontstaan als alle voor de hand liggende ideeën zijn opgeschreven. Dat is het moment om toch nog even door te gaan om de meer creatieve ideeën te laten ontstaan. Het is de bedoeling dat de teamleden gedurende het gehele proces niet met elkaar praten. Ieder voor zich brainstormen kan tot meer ideeën leiden, omdat mensen niet gestoord worden in hun denkproces. Door ideeën te delen kan men dan voortborduren op elkaars ideeën, waardoor creatievere of andere ideeën kunnen ontstaan. Als alle opties zijn opgeschreven clustert men de post-its (ook in stilte). Het is van belang dat men zich tijdens het brainstormen houdt aan de brainstormregels (zoals geen kritiek, kwantiteit boven kwaliteit).

INSPIRATIE OPDOEN

Voor verschillende vormen van criminaliteit zijn barrièremodellen of 'crime scripts' beschikbaar die voor inspiratie kunnen zorgen. Zijn er wellicht andere aanknopingspunten voor interventies dan nu ter tafel liggen? Een tweede manier om inspiratie op te doen is kennismaken van de aanpak en werkwijze van andere regio's of het inschakelen van (ervarings)deskundigen.

ANDER PERSPECTIEF INNEMEN

Creatieve oplossingen bedenken is lastig omdat mensen – zeker ook als deskundige – vaak nogal vastzitten in hun eigen concepten en frames. Het is goed om enige psychologische afstand te creëren teneinde daarvan los te komen. Dat kan men bijvoorbeeld bereiken door van perspectief te veranderen. Kijk eens naar de casus door de ogen van een ander. Dat zou iemand van een heel andere leeftijd kunnen zijn, bijvoorbeeld een 12-jarige, een buurtbewoner, of een crimineel. Het idee achter deze techniek is dat men dan bepaalde aannames los kan laten die automatisch naar boven komen als men vanuit de eigen rol naar de casus kijkt. Of men maakt gebruik van de omgekeerde brainstorm. Dit is een techniek die werkt voor product- en dienstontwikkeling, maar zeker ook bruikbaar is voor een proces als het verstoren van criminele activiteiten: negatief of omgekeerd brainstormen. Dus: hoe zou men het proces van de crimineel juist nog beter kunnen laten verlopen? Het is natuurlijk ook mogelijk om er een expert uit een totaal ander domein erbij halen, zoals een psycholoog, een logistiek dienstverlener of een mediaexpert.

TIPS

- + Soms kan het handig zijn om een creatieve geest aan te laten sluiten, iemand die goed is in het bedenken van 'out of the box' oplossingen.
- + Stel het evalueren van opties uit. Het gaat hier alleen maar om het bedenken van mogelijkheden. Stimuleer het voortbouwen op ideeën (ja én ...), in plaats van kritische kanttekeningen (ja maar ...).



IN DEZE 'RAT RACE' MET CRIMINELEN KOMT HET EROP AAN TE ZOEKEN NAAR ALTERNATIEVE MANIEREN OM HET GEWENSTE EFFECT TE REALISEREN, NIET ALLEEN OP DE KORTE MAAR OOK OP DE LANGE TERMIJN.

- + Zorg dat mensen zich veilig voelen in de groep. Dit betekent bijvoorbeeld dat iedereen zich constructief gedraagt en dat er geen 'foute' oplossingen zijn. Benoem van tevoren expliciet dat het een brainstorm is en benoem de brainstormregels. Zorg voor een procesbewaker.
- + Ga na of de doelen bijstelling of aanscherping behoeven.

KERNVRAGEN

- Welke set maatregelen kiezen we voor het realiseren van onze doelen?
- Zijn er conflicten met betrekking tot de verdeling van inspanningen en voordelen tussen partners?
- Hoe zorgen we ervoor dat de acties ook worden uitgevoerd?



STAP E: BESLISSEN

Tegen de achtergrond van de gezamenlijke doelen, het oordeel over de situatie en de mogelijke maatregelen kiezen de partners samen de uiteindelijke maatregelen. Dit alles moet leiden tot een gezamenlijk interventieplan dat optimaal bijdraagt aan het realiseren van de individuele en gezamenlijke samenwerkingsdoelen, waarbij partners zich daadwerkelijk committeren om acties ook uit te voeren.

DOEL, BELANG EN RESULTAAT

Het doel van deze fase is te komen tot een gedragen interventieplan waarmee de samenwerkingspartners hun samenwerkingsdoelen kunnen realiseren.

Het is belangrijk om nog voor de keuze voor een interventie goed na te denken over de mogelijke effecten van deze interventie. Het simuleren en toetsen van maatregelen draagt bij aan het selecteren van de meest effectieve interventies. Om de effectiviteit van interventies te bepalen moet men nagaan wat het mogelijke effect van een interventie is op een casus. Ook hier moet men de verschillende perspectieven meenemen. Een interventie kan een positief effect hebben op een aspect van de casus, maar een negatief effect op een ander aspect. Uiteindelijk moeten de partners gezamenlijk op grond van de getoetste interventies beslissen welke set interventies de beste is. Dit moet men dan uitwerken in een plan van aanpak, de formulering van opdrachten, en adviezen en hulpvragen op basis van het plan en deze vervolgens communiceren, monitoren en evalueren. Om te zorgen dat een interventieplan daadwerkelijk effectief en gedragen wordt, dient men (1) de gezamenlijke en individuele doelen mee te nemen en (2) de kosten en baten van de interventies naar redelijkheid te verdelen.

HET RESULTAAT VAN DEZE FASE BESTAAT UIT:

- Een gedragen interventieplan waarin onder andere helder staat (1) welk doel/effect we willen bereiken, (2) wie wanneer welke acties/maatregelen (onder)nemen, (3) wat men concreet van wie aan inspanning verwacht en (4) hoe deze acties te organiseren.
- Eventueel (1) nog verder afbakenen van de opgave, (2) nog meer aanscherpen van de beoogde doelen van de samenwerking, (3) andere partijen aantrekken voor het genereren van opties en/of (4) terug naar de tekentafel.

VALKUILEN

KIEZEN OP GEVOEL

Het afwegen van de voor- en nadelen van opties is complex. Zoals eerder beschreven heeft ons bewuste analytische keuzesysteem slechts een heel beperkte capaciteit, waardoor het keuzeprobleem al gauw niet meer goed wordt overzien. De heuristiek (vuistregel) die mensen dan kunnen gaan gebruiken is om op hun gevoel af te gaan. Ze maken dan geen systematische afweging meer tussen voor- en nadelen, maar kiezen de optie die goed voelt. Dat hoeft niet per se een slechte keuze te zijn, maar de kans is groot dat men dan terugvalt op bekende patronen. Ook is het waarschijnlijk dat de kortetermijneffecten sterker worden meegewogen dan de effecten op de langere termijn. In het intuïtieve, gevoelsmatige denken wegen directe resultaten zwaarder dan uitgestelde langetermijneffecten.

GEANTICIPEERDE SPIJT

Uitkomsten van beslissingen zijn min of meer onzeker. We verwachten of hopen wel een bepaald effect te bereiken, maar door de complexiteit van het vraagstuk is de uitkomst niet 100%

HET SIMULEREN EN TOETSEN VAN MAAT- REGELEN DRAAGT BIJ AAN HET SELECTEREN VAN DE MEEST EFFECTIEVE INTERVENTIES.



zeker. Mensen kunnen bij de keuze van een optie ook de verwachte spijt meenemen die ze zullen ervaren als een uitkomst verkeerd uitpakt. Stel dat een mogelijke optie is dat we een crimineel moeten laten lopen om beter zicht te krijgen op het netwerk als geheel. We zouden dan van tevoren kunnen bedenken hoeveel spijt we zullen voelen als blijkt dat we toch niet meer inzicht hebben gekregen en daarvoor wel een crimineel doelbewust hebben moeten laten lopen. De angst voor deze geanticipeerde spijt kan worden meegewogen in de selectie van een bepaalde interventie.

SOCIALE DRUK

Idealiter is de keuze voor een specifieke interventie die van het gehele team en staat iedereen ook achter de keuze. In werkelijkheid heeft echter niet iedereen een unieke, onafhankelijke stem. Sommige deelnemers kunnen de mening van anderen volgen, bijvoorbeeld als ze iemand aan tafel als een deskundige zien of het idee hebben dat ze minder verstand van het onderwerp hebben. Een andere mogelijkheid is dat de meerderheid al voor een bepaalde optie kiest en de persoon daar niet tegenin durft te gaan en met deze keuze instemt.

TIPS

- + Zorg dat alle partijen aanwezig zijn die de mogelijke maatregelen kunnen uitvoeren.
- + Zorg dat de mensen weten welke individuele en gezamenlijke doelen centraal staan.
- + Evalueer met elkaar hoe de kosten en baten zijn verdeeld; als dit niet evenredig is, zoek dan oplossingen om lasten te verlichten en/of voordelen te vergroten.
- + Stel samen vast wat het beoogde effect is van de maatregelen in relatie tot de doelen.
- + Kijk niet alleen naar de kortetermijneffecten, maar ook naar de langetermijneffecten.
- + Ga na of de doelen bijstelling of aanscherping behoeven.

HOE?

VOOR- EN NADELENANALYSE

Deze methode is bruikbaar als er sprake is van meerdere opties die op een aantal dimensies verschillen. In een matrix staat elke kolom voor een optie en elke rij voor een criterium (bijvoorbeeld snelheid, kosten, opbrengst). Voor elk criterium zou men ook nog een wegingsfactor kunnen bepalen. Dit betekent dat bepaalde criteria zwaarder meewegen in het eindoordeel dan andere. Men zou hier vervolgens een formele, kwantitatieve analyse van kunnen maken, maar het belangrijkste aspect van deze methode is dat men niet te snel tot een keuze komt op basis van bijvoorbeeld gewoonte. Door alle voor- en nadelen op een rijtje te zetten is men gedwongen om die voor- en nadelen op een meer analytische manier af te wegen.

OMBUIGEN VOOR- EN NADELEN

Deze techniek is eveneens bedoeld om niet te snel een keuze te maken. Het kan zich richten op de optie die innovatief is – en waar teamleden huiverig voor zijn – of juist op de optie die direct door iedereen wordt omarmd. Maak voor die optie een overzicht

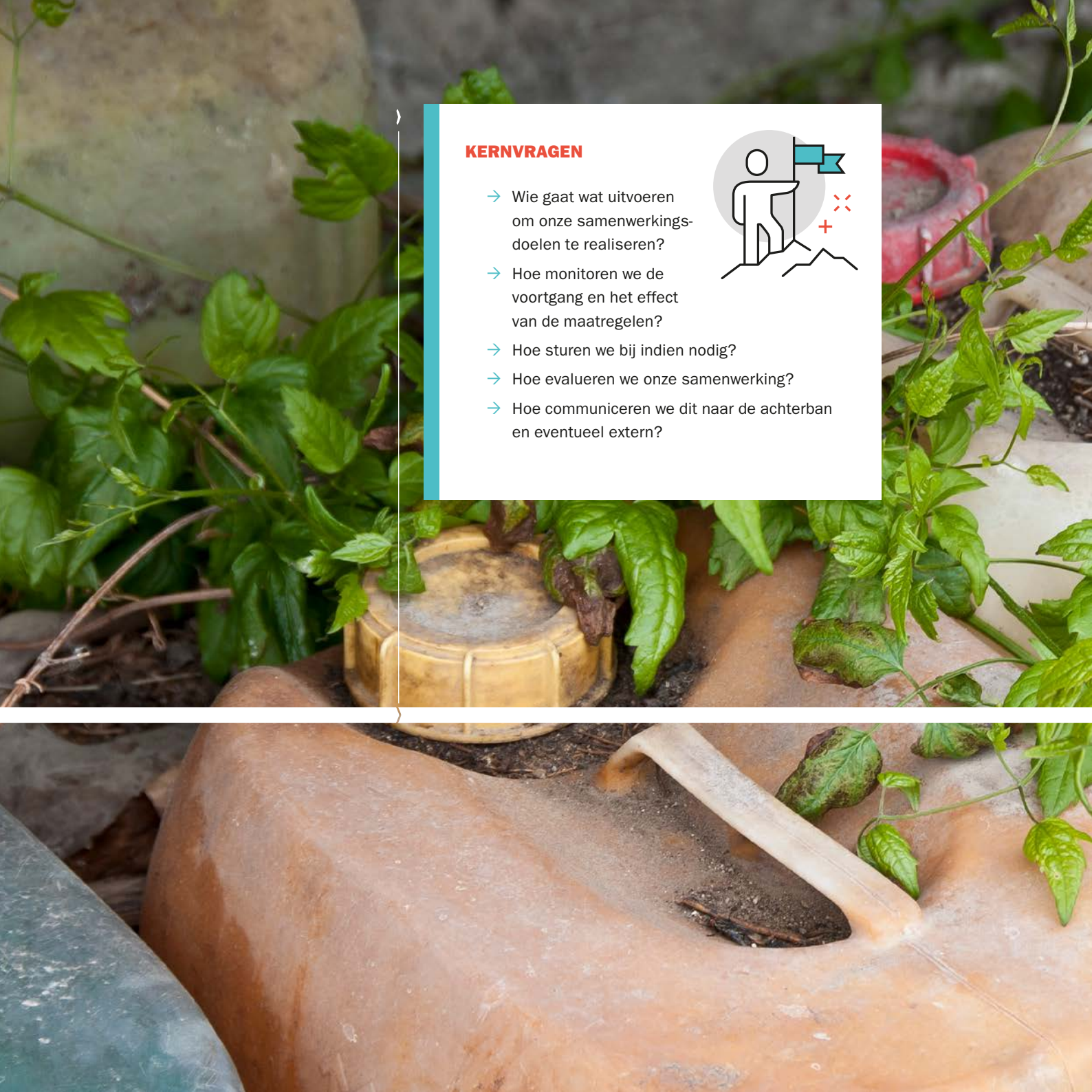
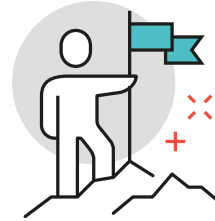
van alle voor- en nadelen. Bij de optie waar mensen huiverig voor zijn kijken we nu naar alle nadelen en bepalen we per nadeel of het te fiksen is. Gaat het om een optie die iedereen omarmt, dan bekijken we per voordeel hoe onze beoordeling fout zou kunnen zijn.

RODEHOEDANALYSE

Bij deze techniek kijkt men naar oplossingen vanuit het perspectief van de crimineel. Men moet zich dus inleven in de wereld van de crimineel en proberen om zijn gedrag vanuit zijn zienswijze te voorspellen, bijvoorbeeld door een acteur in de arm te nemen die de rol van crimineel speelt. Mensen hebben namelijk de neiging om er te veel vanuit te gaan dat anderen, in dit geval criminelen, op dezelfde manier denken als zij. Het is daarom van belang dat iemand in de huid van een crimineel kan kruipen. Deze techniek geeft inzicht in de manieren waarop criminelen op een interventie kunnen reageren, en wat mogelijke neveneffecten zijn.

KERNVRAGEN

- Wie gaat wat uitvoeren om onze samenwerkingsdoelen te realiseren?
- Hoe monitoren we de voortgang en het effect van de maatregelen?
- Hoe sturen we bij indien nodig?
- Hoe evalueren we onze samenwerking?
- Hoe communiceren we dit naar de achterban en eventueel extern?



STAP F: UITVOEREN EN MONITOREN

Om te weten of de beoogde doelen ook gerealiseerd zijn/worden, is het van belang om zowel de voortgang van de acties als het effect van acties op het realiseren van de doelen te monitoren. Dit betekent dat de partners samen ook een monitoringplan moeten ontwikkelen en uitvoeren.

DOEL, BELANG EN RESULTAAT

Het doel van deze fase is om de interventie daadwerkelijk uit te voeren en de effecten te monitoren. Monitoren is om verschillende redenen belangrijk. Ten eerste: meten is weten. We willen weten of de interventie ook daadwerkelijk het gewenste effect heeft en of er misschien ook negatieve neveneffecten zijn. Mocht dat het geval zijn dan biedt dit inzicht de mogelijkheid tot bijsturing. Ten tweede is meten ook leren. Bijvoorbeeld meer leren over het 'systeem', meer leren over het effect van interventies en zelfs meer leren over de medeteamliden. Dit kan aanleiding geven om de I-BOT-cyclus opnieuw te doorlopen. De lessen zijn ook als input te gebruiken voor het oplossen van toekomstige vraagstukken van teamleden. Als laatste biedt monitoren de mogelijkheid voor het creëren van draagvlak voor het ondersteunen van de aanpak bij interne en externe belanghebbenden. Het laat zien wat de toegevoegde waarde is voor elke partner en voor de maatschappij als geheel. Dergelijke inzichten versterken het draagvlak voor de integrale aanpak.

HET RESULTAAT VAN DEZE FASE BESTAAT UIT:

- Een monitoring-/evaluatieplan voor het evalueren van (1) het resultaat en effect van de interventie en (2) het gehele proces van de integrale aanpak.
- Rapportage van de evaluatie/monitoring.

VALKUILEN

UITSTELGEDRAG

Zolang men informatie verzamelt en vergadert over de beste koers heeft men zich nog niet gecommitteerd aan een specifieke actie. Pas bij de uitvoering van de interventie zal blijken of het team op het juiste spoor zit. Angst voor negatieve consequenties kan ertoe leiden dat men interventies uitstelt. Dit geldt vooral voor consequenties met een onzekere uitkomst. Geld afpakken of iemand vervolgen zijn bekende acties die men min of meer procedureel kan afhandelen en waar weinig onzekerheid over bestaat. Meer creatieve interventies daarentegen zullen vaak met meer onzekerheid omgeven zijn.

'SUNK COST' BIAS

Mensen hebben de neiging om een bepaalde koers te blijven volgen als ze daar al tijd, geld of moeite in hebben gestoken. De redenering is dan dat er nu al zo veel in een traject is geïnvesteerd dat het zonde is om dat nu op te geven. Stel bijvoorbeeld dat je een (duur) kaartje voor een toneelstuk hebt gekocht. Het blijkt echter verschrikkelijk saai te zijn en het liefst zouden we er tijdens de pauze tussenuit willen knijpen en thuis lekker tv gaan kijken. Toch doen we dat niet, want we hebben nu eenmaal dat kaartje al betaald. Deze denkfout komt vaak voor vanuit het idee dat het zonde is om de investering (de kosten van het kaartje) weg te gooien zonder resultaat. In feite klopt dit niet. Je hebt weliswaar de kosten al gemaakt, maar je moet de optie kiezen die op dat moment het beste is.

LINEAIR DENKEN

Onze natuurlijke manier van denken is lineair, met een duidelijke oorzaak en gevolg. Er is sprake van een criminele activiteit, dus moet de crimineel worden bestraft. Iemand ontduikt de

belasting, dus moet dat geld worden teruggevorderd. We hebben echter te maken met een systeem dat op onze interventie zal reageren. We kunnen wel iemand oppakken, maar de kans is groot dat iemand anders dan zijn plaats zal innemen. We kunnen de hennepsteelt aanpakken, maar omdat criminelen snel geld willen verdienen zullen ze waarschijnlijk overgaan op een andere criminele activiteit. We moeten dus veel meer rekening houden met de reacties die op een ingreep zullen volgen.

HOE?

INDICATOREN

Het is nuttig om indicatoren vast te stellen om na te kunnen gaan of de doelen zijn bereikt. Idealiter doet men dat vroeg in het proces, bijvoorbeeld bij het formuleren van de doelen (stap A). De vraag die men zich moet stellen is wanneer de doelen zijn bereikt. Wanneer kan men tevreden zijn? Hoe meten we die indicatoren? Dat vraagt om vaste meetmomenten.

STEL LEREN CENTRAAL

De focus op korte klappen wordt sterk gestuurd door de hang naar het behalen van tastbare resultaten. Dat kan gaan om

bijvoorbeeld geld, drugs of een persoon. Deze manier van werken is echter sterk lineair en houdt weinig rekening met de effecten van interventies op het totale systeem. Denk bijvoorbeeld aan geografische verplaatsing of een verschuiving in criminele activiteiten. Door niet alleen de tastbare resultaten maar ook het leren centraal te stellen houden mensen een meer open blik op de langetermijneffecten op de maatschappij. Het leren gaat dan vooral over het verkrijgen van inzicht in het systeem. Door een interventie uit te voeren en vervolgens te observeren hoe het netwerk reageert kunnen we het inzicht stap voor stap vergroten.

FRISSE BLIK

Als eenmaal een bepaalde lijn is ingezet hebben mensen de natuurlijke neiging om daaraan vast te houden. Het consulteren van iemand die nog niet bij de casus betrokken is kan tunnelvisie helpen voorkomen. Misschien is het goed om een geheel andere koers te gaan varen of zelfs te stoppen. Een dergelijke beslissing is lastig voor mensen die al veel tijd en moeite aan een casus hebben besteed. Iemand met een frisse blik is beter in staat om tunnelvisie te signaleren.

TIPS

- + Besteed aandacht aan wat is geleerd over de aanpak. Wat willen we behouden in het proces en wat kan anders of beter?
- + Denk na hoe we de leerpunten mee kunnen nemen naar andere casussen.
- + Bedenk of we naar een vorige stap terug moeten keren. Kunnen we de doelen bijstellen of aanscherpen? Is er aanvullende informatie nodig? Klopt onze interpretatie van de informatie nog?





TOT BESLUIT

Het I-BOT-raamwerk (Integrale BesluitvormingsOndersteuning voor Teams) beschrijft de kernactiviteiten die teams moeten doorlopen om de doelen van de integrale aanpak te realiseren. Het onderscheidt zes verschillende stappen die men in verschillende cycli kan doorlopen voor de aanpak van een specifieke casus.

Voor elke stap beschrijven we een aantal valkuilen, alsook methoden die deze valkuilen kunnen voorkomen. We pretenderen hierin niet uitputtend of volledig te zijn. Het belangrijkste doel dat we beogen is om bewustwording te creëren. Zowel voor het feit dat de valkuilen er zijn als voor het feit dat een gestructureerde aanpak tot betere resultaten leidt.

Methoden kunnen ondersteunend zijn, maar uiteindelijk zijn het de teamleden aan tafel die het proces met elkaar moeten doorlopen. Dat stelt eisen aan elk individu: om naar elkaar te luisteren, van elkaar te leren en te beseffen dat het geheel meer is dan de som der delen.

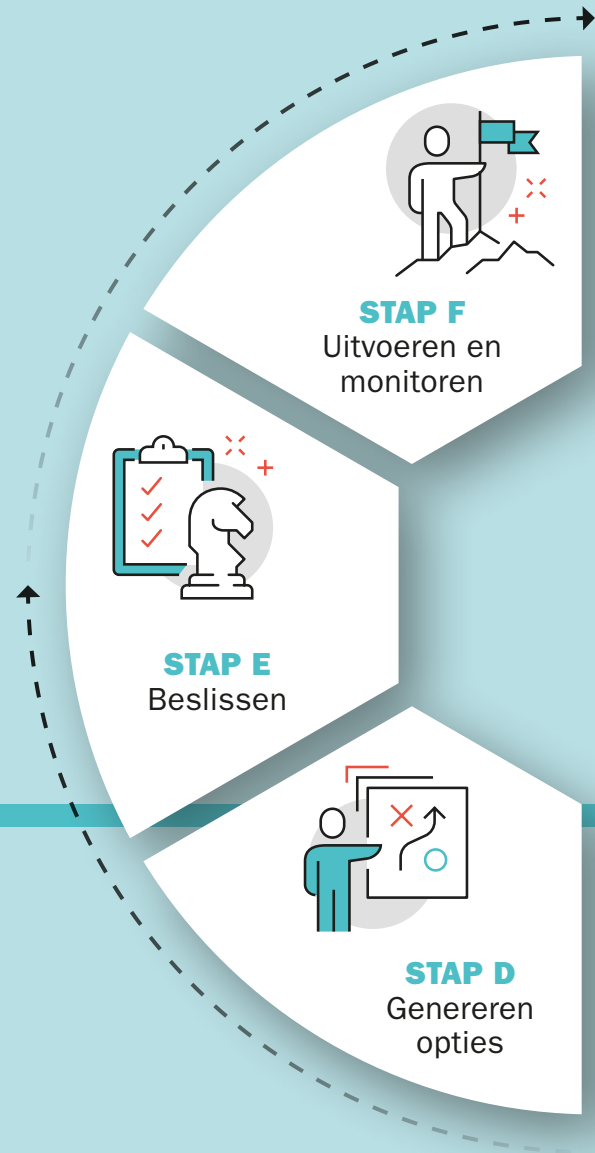
Deze nieuwe integrale aanpak van ondermijning is een proces dat niet van de ene op de andere dag te implementeren is. Het gaat met vallen en opstaan, maar wel met de wil en het vertrouwen dat het I-BOT-raamwerk uiteindelijk tot meer resultaat zal leiden. We hopen dat dit boekje hiervoor enige handvatten biedt.

UITGANGSPUNTEN

- Integrale aanpak is nodig om het maatschappelijk vraagstuk dat centraal staat op te lossen.
- Partijen werken samen op basis van vrijwilligheid en gelijkwaardigheid.
- Werk samen vanuit een rationele/analytische in plaats van intuïtieve aanpak.
- Zowel de gezamenlijke als de individuele (partner)doelen staan centraal in de aanpak.
- Houd rekening met potentiële valkuilen; natuurlijke neigingen van mensen en groepen.
- Doorloop de aanpak systematisch: besteed voldoende aandacht aan elke stap; doorloop de stappen iteratief; doorloop (indien nodig) de cyclus verschillende malen.

TEAM

- + Verschillende organisaties werken samen.
- + Elke partij brengt (unieke) waarde in de vorm van o.a. kennis, informatie, expertise, mankracht en interventies.
- + Partijen verschillen in functie, belangen, werkwijzen en cultuur.
- + Partijen kunnen op diverse manieren participeren; als kernpartij of 'ad-hocpartij' bij alle stappen of deel van de stappen.

**INTEGRALE BES
ONDERSTEUNING V****+ BLIJFT MAATWERK****+ BETEKENT BEWUST**

LUITVORMINGS- OOR TEAMS (I-BOT)

STAP A

Bepalen doelen



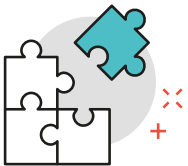
STAP B

Vormen
gezamenlijk beeld



STAP C

Oordelen
beeld



+ VRAAGT ANDERE MINDSET

ORGANISEREN EN STUREN

18 VALKUILEN

- Impliciet houden doelen
- Abstract houden van de doelen
- Alleen gezamenlijke doel centraal stellen
- Ongericht informatie verzamelen
- Te snelle interpretatie, patronen zien
- Confirmation bias
- Beschikbaarheid
- Te snel patronen zien
- Niet alle perspectieven in ogenschouw nemen
- Genereren opties overslaan
- Beperkte scope
- Te kritisch
- Kiezen op gevoel
- Geanticipeerde spijt
- Sociale druk
- Uitstelgedrag
- 'Sunk cost' bias
- Lineair denken

20 Ondersteunende vragen

25 Tips

18 Suggesties voor oplossen valkuilen

Wat moet een team – met teamleden uit vaak zeer diverse (overheids)organisaties – doen om succes te hebben met de integrale aanpak van ondermijning? Een nieuwe mogelijkheid is gebruikmaken van I-BOT (Integrale BesluitvormingsOndersteuning voor Teams). I-BOT leidt de teamleden door een cyclus van zes stappen: bepalen doelen, vormen gezamenlijk beeld, oordelen, genereren opties voor interventie, beslissen interventies, en uitvoeren en monitoren. Voor elk van die stappen beschrijft dit boekje hoe een gestructureerde aanpak tot een beter resultaat kan leiden, met name ook door het herkennen van de vele valkuilen.

TNO innovation
for life

TNO.NL