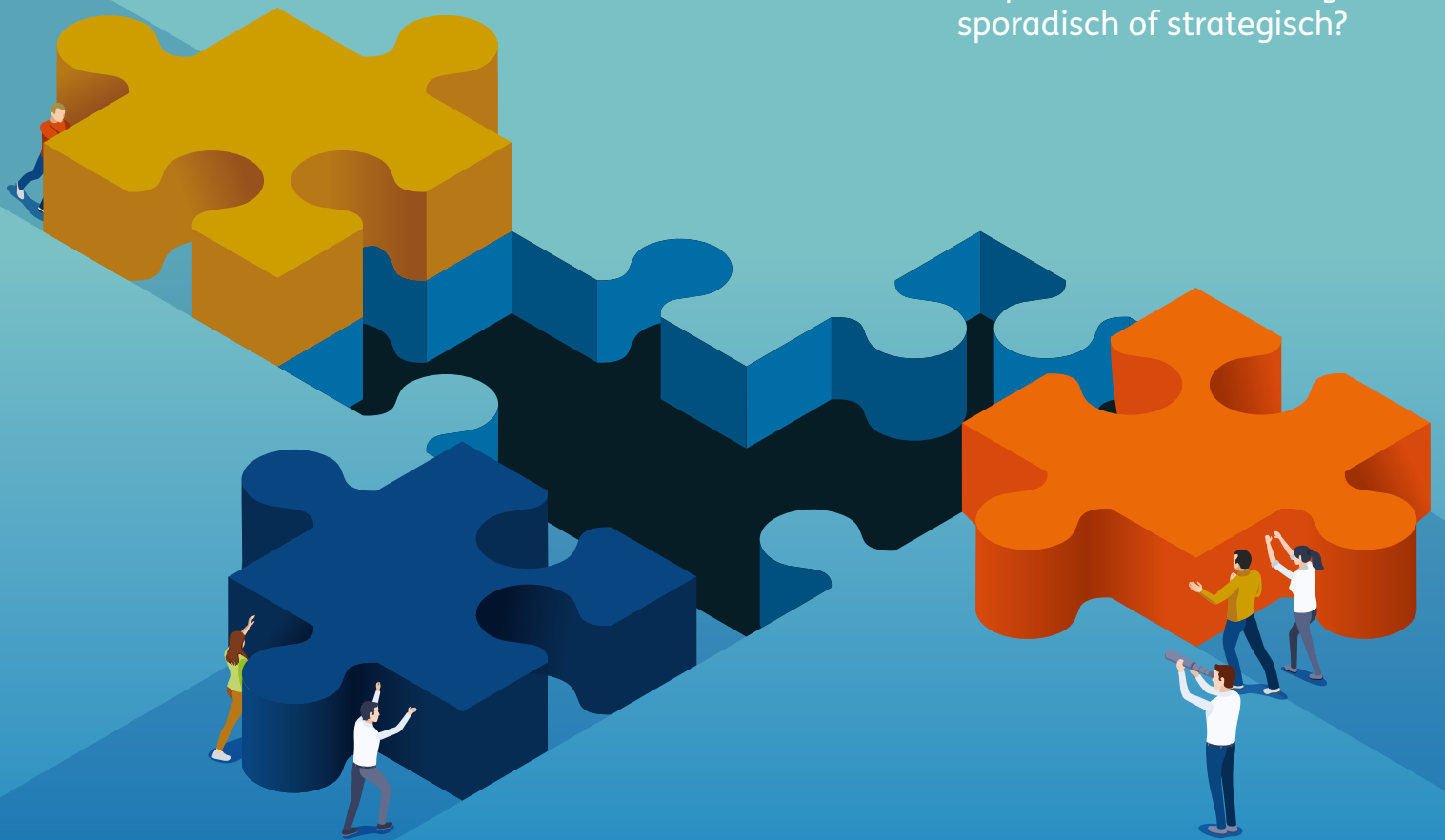


Samen **misdaad** anders **bestrijden**

Publiek-private samenwerking:
sporadisch of strategisch?



Inhoud

Denkrichtingen

- Wat bedoelen wij als organisatie met PPS?
- Hoe gaan we als organisatie keuzes maken wanneer wel en niet PPS in te zetten?
- Welke alternatieve organisatievormen zien wij als organisatie naast PPS?
- Op welke gebied(en) willen wij als organisatie meer en of betere PPS'en ontwikkelen?

PPS heeft vele betekenissen en associaties.

PPS is een unieke vorm naast andere organisatievormen.

Voorkom dat het begrip PPS betekenisloos wordt.

Stap niet in de PPS-hype.
PPS is een middel geen doel.

Betekenis PPS

Handvat 1

Denkrichtingen

- Hoe ziet het huidige PPS-portfolio van onze organisatie eruit en waar zien we kansen om meer PPS in te zetten?
- Hoe goed functioneren de huidige (vormen) van PPS'en van onze organisatie en waar zien we meerwaarde om het functioneren van PPS te verbeteren?
- Wat zijn onze drijfveren per PPS en welke potentiële meerwaarde hopen we als organisatie te bereiken middels elke PPS?

PPS kent vele vormen die onderling kunnen variëren in doel & scope, partnersamenstelling, activiteiten, organisatie & bestuur en externe omgeving.

Vele condities bepalen het succes van een PPS.

PPS-vormen in de praktijk

Handvat 3

Samen met
andere
voor
rechtvaardige
samenleving

Denkrichtingen

- Welke uitdagingen ervaren de professionals uit onze organisatie bij het ontwikkelen van een PPS op het gebied van misdaadbestrijding voor een rechtvaardige samenleving?
- Welke ondersteuning willen wij als organisatie aanreiken om de professionals beter in staat te stellen om te gaan met potentiële uitdagingen?

Het ontwikkelen van een succesvolle PPS gaat niet vanzelf. Het is een uitdagende klus.

De uitdagingen liggen op tal van gebieden, variërend van de inhoud of de relatie tot en met juridische aspecten.

De uitdagingen kunnen per partner en per PPS verschillen en zijn vaak gekoppeld aan de fase van ontwikkeling, het type PPS en het type organisatie.

Een PPS-denkkader kan professionals op weg helpen om PPS-uitdagingen te voorkomen en/of er beter mee om te gaan.

PPS-uitdagingen en -denkkader

Handvat 5

Aanjagers en motieven PPS

Handvat 2

PPS is een instrument die organisaties kunnen inzetten om beter hun doelen te behalen en of om samen de maatschappelijk opgave aan te pakken.

Er zijn diverse aanjagers en motieven voor organisaties om meer en betere PPS te ontwikkelen. De doelen kunnen per PPS en per partner verschillen.

Houd rekening met de doelen en motieven van partijen om te participeren in PPS. Realiseer dat verschillende doelen niet hetzelfde is als conflicterende doelen.

Denkrichtingen

- Wat zijn onze doelen om als organisatie meer en betere PPS te ontwikkelen op welk gebied van misdaadbestedrijding in een rechtvaardige samenleving?
- Ken jij de eigen organisatie- en partnerdoelen van elke PPS en respecteren de partners elkaars doelen?
- Werken de professionals van elk partner echt vanuit deze gezamenlijk doelen en zorgen jullie ervoor dat de PPS voldoende meerwaarde oplevert voor elke partner?

PPS- ontwikkel proces

Handvat 4

Het systematisch, iteratief en informatiegestuurd doorlopen van een PPS ontwikkelproces vergroot de kans op succes.

PPS ontwikkelen is een complex proces waarin tal van besluiten genomen moeten worden die met diverse kansen en risico's lastige uitdagingen kennen in de verschillende toepassingen.

Denkrichtingen

- Wat is de visie van de organisatie op het ontwikkelen van succesvolle PPS?
- Welke kernprocessen dienen genomen te worden bij het ontwikkelen van een PPS en hoe willen we die als organisatie nemen?
- Welke ondersteuning is nodig voor professionals voor ontwikkelen van succesvolle PPS?

PPS-ambitie en -vermogen

Handvat 6

Een heldere PPS-ambitie en -strategie helpt de organisatie om meer impact te bereiken met PPS.

Het realiseren van PPS-ambities vraagt PPS-vermogen van de organisatie: PPS-kennis en kunde, -tools, -mindset, -functie en -leerprocessen.

Het ontwikkelen van PPS-vermogen gaat niet vanzelf.

Denkrichtingen

- Wat zijn onze ambities als organisatie om meer of betere PPS te ontwikkelen? Op welke gebieden en domeinen willen we meer en betere PPS ontwikkelen?
- Welk PPS-vermogen is nodig om onze ambitie te realiseren?
- Hoe willen wij als organisatie dit vermogen ontwikkelen en borgen? Hoe willen we gebruik maken van bestaande PPS-kennis en ervaringen van de professionals?

Colofon

Deze publicatie is ontwikkeld door TNO binnen het Kennisopbouwprogramma OM (KOM) en tot stand gekomen in samenwerking met het Openbaar Ministerie (OM), politie en andere publieke en private partners zoals de politie-academie en PwC.

De ontwikkelde kennis in deze kennispublicatie is tot stand gekomen door inzichten uit de literatuur en bijdragen van experts uit de praktijk te interpreteren en te combineren. De hierbij benutte multidisciplinaire kennis en ervaringen, zoals bestuurs- en organisatiekunde, gedragswetenschappen en innovatiemanagement, zijn mede binnen aanpalende domeinen ontwikkeld. Binnen het kennisopbouwprogramma OM zijn deze inzichten geanalyseerd en vertaald naar de strafrechtketen van opsporing en vervolging. De beschreven elementen bieden een aanknopingspunt om complexe multidisciplinaire samenwerkingsvraagstukken voor het OM, politie en partners gericht vorm te geven.

Wij willen alle betrokken partijen en externe experts bedanken voor hun hulp bij de totstandkoming van deze kennispublicatie. Deze publicatie moet gezien worden als eerste toegankelijke overzicht van de ontwikkelde kennis. In de strafrechtpraktijk kunnen de gebundelde inzichten en aanknopingspunten verder verdiept en verrijkt worden met ervaringen. TNO blijft als kennisinstituut graag bijdragen om deze kennis te verzamelen om wetenschappelijke inzichten te vertalen naar de praktijk van opsporen en vervolgen en te delen met alle partijen die zich middels een PPS willen inzetten, zoals het bijdragen aan de bestrijding van misdaad voor een rechtvaardige samenleving.

Auteurs:

Pepijn Vos en Arnout de Vries

Opmaak:

Jennifer van Oers-Keek

@2024

Het bestrijden van misdaad kun je niet alleen. Inzet van PPS biedt kansen.

Wat zijn de kansen voor inzet van PPS? En hoe ga je als organisatie deze kansen meer en beter benutten?

TNO innovation
for life

Leeswijzer

Deze TNO kennispublicatie biedt zes handvatten en denkrichtingen voor ervaren en onervaren professionals van publieke en private partijen in hun zoektocht om het instrument Publiek-Private Samenwerking (PPS) meer en beter te benutten bij misdaadbestrijding voor een rechtvaardige samenleving. Het bestrijden van misdaad kun je als partij niet alleen. PPS is de kans om dit samen te doen. Om als organisatie de kansen van PPS meer en beter te benutten, vraagt dit van de professionals om het te gaan doen. En het vraagt ook om beleid te maken om de professionals zo goed mogelijk hierbij te ondersteunen. Er is geen blauwdruk hoe dit te doen. Het is een zoektocht voor elke organisaties om te bepalen wat voor hen passend is. Deze publicatie geeft richting aan professionals van het Openbaar Ministerie, publieke partners als de politie, bijzondere opsporingsdiensten en private partners zoals bijvoorbeeld banken, logistieke bedrijven en/of beveiligingsbedrijven in hun zoektocht.

De publicatie kan als naslag dienen voor iedereen waarbij de eerste hoofdstukken zich richten op de basis en de laatste hoofdstukken specifiek ingaan op specifieke dilemma's en strategische PPS-inzet voor de toepassing van misdaadbestrijding.

Deze kennispublicatie bestaat uit zes onderdelen die een handvat bieden in de zoektocht om PPS meer en beter in te zetten:



Voorwoord vanuit het Openbaar Ministerie

Voor u ligt een uitgave van TNO over publiek-private samenwerking in de opsporing en vervolging. Hiermee komt een einde aan een eerste zoektocht die wij samen met publieke partners en private partijen begonnen. Tegelijkertijd start ook een nieuwe fase van samen leren in de wetenschap dat er op het gebied van de PPS in de opsporing en vervolging tussen politie en Openbaar Ministerie enerzijds en private partijen anderzijds, veel samenwerkingsverbanden bestaan. Sommige lopen goed en langdurig, andere zijn minder succesvol. De belangstelling voor publiek-private samenwerking met de politie en het Openbaar Ministerie is onverminderd groot.

Onze zoektocht is ontstaan uit de ambitie om in de wijze waarop wij de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde vorm geven, dat steeds zo te doen dat onze democratische rechtstaat erdoor wordt versterkt. Dat uit zich in de ontwikkeling van slachtofferrechten, maar ook door een naar buiten tredend Openbaar Ministerie. Tegelijkertijd wordt onze maatschappij steeds complexer en gaan in sommige domeinen de ontwikkelingen erg snel -zoals in het cyberdomein of in de wereld van forensisch onderzoek aan sporen- die de politie en het Openbaar Ministerie in toenemende mate noodzaken om duurzame samenwerkingsverbanden te ontwikkelen.

‘Kunnen maatschappelijke doelen en private belangen parallel lopen?’

Wij waren benieuwd of we samen met commerciële partijen een denkkader konden schrijven dat voor alle PPS'en binnen de opsporing en vervolging een uitkomst kon bieden. Daarbij zagen wij twee hardnekkige kwesties namelijk deling van

*Margreet Fröberg,
portefeuille
houdend
Hoofdofficier
van Justitie*



(strafrechtelijke verkregen) informatie enerzijds en opvolgingsvraagstukken anderzijds. In onze zoektocht naar antwoorden hebben wij ervoor gekozen om op de eerste plaats empirisch te kijken; welke initiatieven lopen er al en wat zijn de daar gekozen oplossingen voor deze vraagstukken. Die praktijk fungeerde voor ons als een “laboratorium” waarin kleine initiatieven konden groeien, terwijl wij tegelijkertijd een goed zicht konden krijgen op het bestaan van de (juridische en maatschappelijke) dilemma’s bij een PPS in de opsporing en vervolging.

Maar bij een gedegen zoektocht hoort niet alleen een empirische blik. Wij organiseerden strategische reflecties met vooraanstaande wetenschappers, bestuurders van bedrijven, journalisten en advocaten. Aan die strategische reflectietafels zijn de kansen, en tegelijkertijd de bedreigingen van PPS besproken. Hoe om te gaan met verwachtingen over en weer? Hoe leg je de eigen tekortkoming eerlijk op tafel? Kunnen maatschappelijke doelen en private belangen

parallel lopen? En zo ja, onder welke condities en voorwaarden? En wat als dat gaande de samenwerking vervalt? En als belangrijkste vragen natuurlijk of en, zo ja, hoe wordt vormgegeven aan de strafrechtelijk verkregen uitwisseling van informatie en aan een betrouwbare opvolging over en weer.

‘De belangstelling voor publiek-private samenwerking met politie en Openbaar Ministerie is onverminderd groot.’

Onze zoektocht was boeiend en geeft nieuwe inzichten. Wij hebben geen panacee gevonden voor alle dilemma’s in de PPS. Wel hebben we met elkaar een denkkader ontwikkeld waarbij de kans op een geslaagde PPS (of een vroegtijdige beëindiging van de verkenning) aan ruimte wint. Natuurlijk past hier ook een groot woord van dank aan alle publieke en private deelnemers die vaak om niet, ‘s avonds in zaaltjes met een pizza en een glas fris, hun kennis en inzicht beschikbaar hebben gesteld. Ook dank aan TNO die het proces en de uitkomsten daarvan in dit boekwerk vertalen naar een handig naslagwerk.



*Charles Wiegant,
programma-
directeur tevens
Officier van
Justitie*

Voorwoord vanuit de politie

Bij een vernieuwende politie in een veranderende samenleving horen nieuwe samenwerkingsverbanden en relaties. Ons politiewerk staat niet op zichzelf. We doen het samen met allerlei partners, omdat we afhankelijk zijn van elkaars gegevens, inzichten en ervaringen. We delen technologie, kennis en kunde met bedrijven en andere overheidsorganisaties om criminaliteit te kunnen bestrijden. We werken samen met professionals in diverse sectoren, publiek en privaat om de voedingsbodem voor criminaliteit aan te pakken. En voor het doorgronden en aanpakken van fenomenen die de landsgrenzen overstijgen, wisselen we kennis, ervaringen en netwerken uit met internationale partners.

In de politiestrategie is voor de aanpak van veiligheidsproblemen het thema weerbaarheid van bedrijven opgenomen. Ons bedrijfsleven en economie is een groot goed. Inmiddels zijn er diverse platforms waarin de politie, al dan niet samen met het Openbaar Ministerie (OM), samenwerkt met private veiligheidspartners om slachtofferschap te voorkomen en (ondermijnende) criminaliteit te verminderen.

‘PPS is een instrument om samen de misdaad te bestrijden.’

Vanuit haar missie is de politie daarbij Waakzaam en Dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat. Vertaald naar de burger en de samenleving betekent dit dat de politie en het Openbaar Ministerie in publieke private samen-

werking zorgdragen dat burgers vertrouwen blijven houden in een rechtvaardige staat waarin misdaad niet loont, regel-overtreders worden bestraft en rechtsgetrouwe burgers worden beschermd. Daarbij dienen de politie en het Openbaar

*Wim van
Amerongen,
Programma-
directeur
Opsporen
op Koers*



Ministerie ervoor te waken dat de rechtsorde in de samenleving robuust blijft tegen pseudo-naleving. Voorkomen moet worden dat enkel de sterkere toegang hebben tot het recht. Burgers willen eerlijke oplossingen voor hun problemen en een gelijke rechtstoepassing.

Deze uitgave van TNO gaat over publiek-private samenwerking in de opsporing en vervolging. Een spannend onderwerp, waarvan de toekomst nog ongewis is en waarbij we ook het beschermen van de rechtstaat goed in ogenschouw moeten nemen.

In de regel begint het OM-werk bij de politie. Als ergens een strafbaar feit is gepleegd, is het opsporingswerk een taak van de politie. Politie mensen zoeken naar sporen, horen getuigen en slachtoffers, houden verdachten aan en leggen alles schriftelijk vast in een proces-verbaal. De eindverantwoordelijkheid voor de opsporing ligt bij het Openbaar Ministerie; officieren van justitie hebben het gezag over politieonderzoeken van de politie.



*André van Heel,
Programma-
teamlid met
projectopdracht
PPS*

Maar blijft dit nog zo? Gaan we met PPS in opsporing en vervolging niet een richting op waarin bedrijven strafbare feiten zelf afhandelen en het OM-werk niet altijd meer start bij de politie, maar waarin private partijen leveranciers zijn van informatie die bijdraagt aan het strafrechtelijk onderzoek.

Dit roept allerlei vragen op, omdat private belangen haaks kunnen staan op het robuust maken van de rechtsorde.

‘PPS kent vele vormen en elke vorm kent unieke uitdagingen en dilemma’s.’

Bijvoorbeeld: de onderzoeksactiviteiten van een privaat bedrijf leveren zonder transparantie een ‘boef’ op, waarop private, dan wel publieke partijen, kunnen interveniëren. Willen en mogen de politie en het OM dan instappen? En als een privaat bedrijf een zaak zelf oplost, is er dan nog een meerwaarde van politie en het OM? Of zetten we onszelf dan buitenspel? En is het om deze reden dan ook niet noodzakelijk dat politie en OM een oordeel kunnen vormen over het selectiviteitskader van de private organisaties, opdat de selectiviteit van zaken die men voorlegt aan politie en OM overeenkomen met de waarden van de rechtstaat?

Zoals Margreet Fröberg en Charles Wiegant al hebben aangegeven, hebben we geen wondermiddel gevonden voor alle dilemma’s in de PPS. Maar met deze uitgave maken we wel een eerste stap in onze zoektocht naar effectieve(re) PPS in de opsporing en de vervolging.

Inleiding

Publiek-private samenwerking wordt vaak gezien als de enige juiste oplossing voor het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Maar geldt dit ook voor het bestrijden van misdaad? En zo ja, wat betekent dit voor mij als publieke of private organisatie?

De misdaad ondermijnt een rechtvaardige samenleving

In een sterke rechtsstaat beschermt een betrouwbare overheid tegen criminaliteit, willekeur en machtsmisbruik. Mensen moeten zich veilig voelen thuis, op straat, op internet en ook ten opzichte van de overheid. De Nederlandse rechtspraak staat hoog aangeschreven, maar verschillende rapporten hebben laten zien dat het functioneren van de rechtspraak onder flinke druk staat. Als reactie hierop zijn

Hoe scheppen we de juiste randvoorwaarden om meer en betere PPS'en te ontwikkelen?

allerlei initiatieven in gang gezet zoals het oplossen van tekorten, het meer digitaliseren van zaakstromen, herzieningen in wetstelsels en het steviger aanpakken van ondermijnende criminaliteit. Tegelijkertijd blijft de omgeving veranderen: er ontstaan nieuwe vormen van criminaliteit, (digitale) dreigingen groeien en het maatschappelijk draagvlak voor een rechtvaardig en evenwichtig beleid verandert in bijvoorbeeld onderwerpen als gezondheid, milieu of migratie. De snel veranderende misdaad ondermijnt hierdoor een rechtvaardige samenleving.

Bestrijden van de misdaad vraagt om samenwerken

Het bestrijden van de misdaad en het beschermen van de rechtsstaat, kan geen één organisatie alleen oplossen. De roep om publiek-private aanpak wordt de laatste jaren steeds groter. Dit omdat de opgave te complex is en alternatieve aanpakken nodig zijn. Om een goed beeld te vormen van deze opgave en deze te kunnen duiden, heb je informatie en expertise nodig die momenteel aanwezig is bij verschillende partijen. Het bestrijden van de misdaad vraagt om maatregelen op het gebied van zowel preventie en weerbaarheid als repressie in meer domeinen dan alleen het strafrecht. Verschillende partijen zijn nodig, gezien hun rol, invloed, expertise en mogelijkheden om de juiste set aan maatregelen te nemen. Daarnaast zien we dat publieke partijen, mede doordat de capaciteit onder druk staat, haar taken niet altijd naar tevredenheid kunnen uitvoeren. Dit speelt niet alleen op het gebied van misdadbestrijding. Dit zie je terug op tal van andere domeinen. Denk hierbij aan armoedebestrijding, huisvesting of gezondheid. Sinds de jaren '90 van de vorige eeuw zien we een toename van PPS waarbij diverse termen worden gebruikt zoals samenwerken, allianties of coalities vormen participeren, het benutten van ecosystemen of PPS. Dit alles zorgt ervoor dat enerzijds

Waar liggen kansen voor PPS?

tal van publieke partijen zich aan het heroriënteren zijn op hun kerntaak en positie in de sterk gedigitaliseerde, genetwerkte, maar ook verkokerde samenleving. Zie bijvoorbeeld het initiatief van het Openbaar Ministerie “Nieuw college, Nieuwe accenten” (2023), de heroriëntatie bij de politie in “Politiefunctie in perspectief”(2020) of “1-overheid tegen ondermijning” van de regioburgemeesters. Anderzijds zien we een toenemende druk om PPS in te zetten op het gebied van misdaadbestrijding. Echter het inzetten en ontwikkelen van succesvolle PPS gaat niet vanzelf.

Meer en beter PPS inzetten: hoe doe je dat?

Organisaties, zoals het Openbaar Ministerie en politie, zijn zoekende naar kansen om PPS meer in te zetten op traditionele en nieuwe gebieden. Tegelijkertijd zoekt men naar manieren om bekwaam te worden in het ontwikkelen van meer én betere PPS. In het verleden zagen we dat publieke partijen in hun PPS- zoektocht sterk zochten naar kansen voor PPS om haar taak effectiever en efficiënter uit te voeren. Dit betekent dat PPS wordt gezien als middel om eigen ambities te versterken. Het nadeel kan zijn dat je hierdoor samen beperkte impact realiseert op het oplossen van het maatschappelijke vraagstuk. Als tegenreactie zien we nu steeds meer dat publieke of private partijen of burgers de maatschappelijke opgave centraal stellen en redeneren vanuit een gedeelde opgave en verantwoordelijkheid: “Waar zijn we gezamenlijk verantwoordelijk voor? En wat kan een ieder hieraan individueel of samen aan bijdragen?”. Het voordeel van dit perspectief is dat je gemeenschappelijk samenwerkt op gekozen doelen en ambities. Nadeel kan zijn dat je onvoldoende rekening houdt met de rol, de taak en de ambities van de eigen organisatie. Dit kan ervoor zorgen dat je als organisatie niet de continuïteit aan mankracht, middelen en munten kan garanderen die wel nodig is om de gezamenlijke doelen te realiseren. Organisaties zoals het Openbaar Ministerie en politie zitten nog in een zoektocht om PPS meer

en beter in te kunnen zetten. Er bestaat geen blauwdruk om als organisatie te bepalen op welke gebieden er kansen liggen en hoe deze te benutten. Zo ook binnen de politie en het Openbaar Ministerie. In het afgelopen jaar heeft het Openbaar Ministerie samen met de politie in een gremium onder de naam “PPS-Lab” samen met andere publieke en private partijen gewerkt aan een denkkader dat professionals ondersteuning biedt bij het maken van keuzes voor een eventuele publiek-private samenwerking.

Waar willen we als organisatie meer PPS inzetten?

Dit document biedt handvatten.

Deze TNO kennispublicatie biedt handvatten in de zoektocht van organisaties om PPS meer of beter in te zetten. Het helpt bij het zoeken naar (eerste) antwoorden op vragen als: Wat bedoelen we eigenlijk met een PPS?, Wat zijn de motieven voor publieke en private partijen om een PPS aan te gaan?, Wat zijn de uitdagingen die onze professionals ervaren in het creëren van PPS?, Hoe willen wij als organisatie op een systematische wijze een succesvolle PPS creëren? En wat zijn onze ambities als organisatie op het gebied van PPS en welke ondersteuning bieden wij onze professionals om deze PPS-ambities te realiseren?

Deze publicatie biedt geen handreiking voor het opzetten van een individuele PPS, maar biedt handvatten voor de zoektocht om PPS meer en beter in te zetten. We hopen de lezers te inspireren om de volgende stap te zetten in hun zoektocht naar PPS als alternatieve aanpak in de bestrijding van misdaad voor een rechtvaardige samenleving.

1 Is een PPS altijd het beste?!

Het begrip PPS wordt veel gebruikt.
Wat bedoelen we eigenlijk met een PPS?
En welke alternatieve organisatievormen zijn er?

Wat verstaan mensen onder een PPS?

Het begrip PPS kent vele betekenissen zowel in de praktijk als theorie. Dit kan variëren van zowel formele als informele interactie tussen verschillende organisaties. Hierbij kun je denken aan interacties zoals het informeren van private partijen door publieke partijen, het privatiseren van publieke activiteiten, het verstrekken van subsidie, het aanbesteden van werk, het gezamenlijk deelnemen aan een workshop, het voeren van een gesprek, het delen van kennis en inzichten, het empoweren van de andere partij tot aan het afdwingen en/of opleggen van sancties. Deze interacties kunnen variëren van een sterk vrijblijvend-, vrijwillig- en ad hoc-achtig karakter tot interacties die minder vrijblijvend zijn en waar partijen concrete afspraken hebben gemaakt of zelfs hebben vastgelegd in een juridisch document, een convenant en/of project-/programma-plan. →

Start met een eenduidig begrip

Als je PPS meer of beter wilt benutten, dan is het van belang om met elkaar helder te hebben waarover je praat. Een voorbeeld van een veelgebruikte PPS definitie is:

“Een formeel samenwerkingsverband waarin twee of meer organisaties uit verschillende sectoren (bijv. markt, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties) op vrijwillige basis betrokken zijn, waarbij zij tijdelijk middelen en risico's delen om meerdere doelen te bereiken.”
(geïnspireerd op Vos en Tjemkes, 2013)

Delen van deze definitie lichten we hiernaast toe →



De kenmerken van een PPS

Samen verantwoordelijk, sturen en uitvoeren

In de PPS werken de partners op basis van gelijkwaardigheid en onderhandelen samen om te komen tot een win-win. Er is sprake van gezamenlijke besluitvorming. De ene partij legt niet doorlopend aan de andere(n) zijn wil op. Er is geen sprake van één-hoofdige leiding; er wordt vanuit

Partijen blijven onafhankelijk

De partners in een PPS blijven juridisch onafhankelijke entiteiten. Zij hebben besloten om op bepaald gebied samen bepaalde activiteiten uit te voeren ten behoeve van specifieke doeleinden. Dit maakt dat zij op dit gebied wederzijds afhankelijk zijn voor het realiseren van doelen.

Creëren meerwaarde voor elke partij

Een PPS is gericht op het realiseren van “één of meerdere doelen. Partijen zetten een PPS in om eigen (soms verschillende) doelen te realiseren en vaak ook om gezamenlijk maatschappelijk effecten te bereiken. De verschillende belangen en doelen maken dat opportunistisch gedrag op de loer ligt: i.e. op een ‘kwaad-aardige’ manier het eigen belang

verschillende organisaties samen leiding of sturing gegeven. Dit betekent ook dat niet één van de partijen bij “conflict” kan beslissen over de ander. Er is geen hogere macht. De partijen zullen samen een oplossing moeten vinden of in het uiterste geval de samenwerkingen moeten beëindigen.

voorop stellen. Het realiseren van verschillende doelen veronderstelt de bereidheid van partners om elkaar de ruimte te bieden om beslissingen te beïnvloeden zoals bij toewijzing van mensen en middelen. Er is sprake van complementariteit en synergie: de ene partner kan het doel niet tijdig bereiken zonder de ander.

Formeel

Een PPS betreft een formele samenwerking. Dit betekent dat afspraken over bijvoorbeeld gezamenlijke intenties, inzet en besturing worden vastgelegd. Dit kan in de vorm van een project-/programmaplan en/of in een juridisch contract of convenant en/of een nieuwe juridische entiteit.

Formeel

Vrijwillige deelname

Elke partij neemt vrijwillig deel. Dit betekent dat een organisatie zelfstandig keuzes maakt om wel of niet te participeren en/of te stoppen en onder welke voorwaarden te participeren in de PPS.

Samen verantwoordelijk, sturen en uitvoeren

Vrijwillige deelname

PPS

Een PPS bestaat uit samenwerking tussen twee of meer organisaties uit verschillende sectoren. Dit onderscheidt zich van samenwerkingen die binnen organisaties plaatsvinden.

Deelname partijen uit verschillende sectoren

Partijen komen uit verschillende domeinen of sectoren (publiek of privaat) en verschillen daardoor in het afleggen van verantwoording, financiering, wijze van controle of toezicht en motieven en doelen om samen te werken. Daardoor ontstaan er unieke kansen voor PPS, maar er kunnen ook conflicten en spanningen ontstaan.

Partijen blijven onafhankelijk

Deelname partijen uit verschillende sectoren

Creëren meerwaarde voor elke partij

Delen voordelen en verlies (risico's)

Delen voordelen en verlies (risico's)

De partners zetten allemaal middelen in en delen de risico's, de voordelen en de verantwoordelijkheden. Waarbij de opbrengsten (voordelen) verdeeld worden naar proportie van de kosten en risico's. Het bewustzijn van deze onzekerheden en kwetsbaarheden in de PPS en het bereid zijn om samen risico's te mitigeren is van groot belang.

Is tijdelijk

Is tijdelijk

Een PPS is in de basis een tijdelijke oplossing. Al kan een PPS soms heel lang duren. Dit betekent dat een PPS op een bepaald moment ook ontvolucht moet kunnen worden. Tegelijkertijd is ook integratie nodig in de verschillende organisaties om in de PPS samen meerwaarde te bereiken. Tevens worden vaak afspraken gemaakt over een eventuele ‘boedelscheiding’ en het voorkomen van onomkeerbare besluiten en de risico's bij (gezamenlijke) investeringen.

Triple helix samenwerking

De 'Hague Security Delta' (HSD) is een voorbeeld van een triple helix samenwerking waarin bedrijven, overheidsorganisaties en kennisinstellingen samenwerken gericht op het versterken van de Nederlandse economie, het creëren van werkgelegenheid en een digitaal weerbaarder Nederland.

Wat zien wij naast PPS als alternatieve organisatievormen?

- Bovendien wordt het begrip PPS niet alleen gebruikt voor interacties tussen een publieke en private partij, maar soms ook tussen publiek-publieke organisatie, publieke organisatie met maatschappelijke organisaties en publieke samenwerking met burgers. Dit kan er toe leiden dat het begrip PPS in gesprekken leidt tot verschillende beelden en verwachtingen, of zelfs betekenisloos wordt. Om dit te voorkomen is het van belang te werken vanuit een heldere afgebakende definitie. Realiseer dat voor het fenomeen 'PPS' ook andere termen worden gebruikt. Hierbij kun je denken aan co-creatie, coalitie, netwerk, keten, ecosysteem, alliantie, fieldlab, 'joint team', community, samenwerking en triple-(publiek-privaat en onderzoeks-/ onderwijsinstelling) - of quadruple helix (publiek-privaat en onderzoeks-/ onderwijsinstelling en burgers/ maatschappelijke organisaties).

Wat zijn alternatieven naast een PPS?

PPS is een instrument en kent natuurlijk ook grenzen. Naast PPS is het van belang ook andere organisatievormen te overwegen. Hieronder treft u acht mogelijke organisatievormen aan:

1. **Ontwikkelen samenwerking.** Dit is een formele gelijkwaardige samenwerking tussen organisaties die hieraan vrijwillig deelnemen. Dit betekent dat je als organisatie de inzet van eigen mensen en middelen combineert met die van een externe partij. De aansturing vindt plaats op basis van wederzijdse afstemming en de verhouding tussen partijen is gelijkwaardig. Organisaties kiezen ervoor om middelen, kosten, risico's, opbrengsten en besluitvorming te delen. Zo'n samenwerking wordt soms een alliantie genoemd of een gelijkwaardige publiek-privaat samenwerking (PPS).
2. **Inkopen, inhuren of uitbesteden.** Dit is een klant-leverancier relatie of opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Uw organisatie maakt een keuze voor een leverancier op basis van de prijs-kwaliteitverhouding. In de wereld van inkoop- en aanbestedingen wordt ook het begrip PPS gebruikt. Dit verwijst dan naar concessie-PPS of aanbestedings-PPS. Dit kunnen allianties zijn die gezamenlijk bieden op een inkoopvraag van een organisatie of reageren op een aanbesteding. Terwijl deze publicatie zich op een gelijkwaardig PPS richt.

PPS kent vele betekenissen en associaties. Wat bedoelen wij als organisatie met PPS?

3. **Betrekken of consulteren.** Het betrekken of consulteren van een externe partij. Uw organisatie vraagt een andere partij om op vrijwillige basis tijd en mensen en/of middelen vrij te maken om gericht iets te leveren. Als organisatie bepaalt u wat u doet met die bijdrage. In sommige gevallen staat daar iets tegenover, zoals een financiële vergoeding.

En op welke gebied willen we meer en betere PPS inzetten?

4. **Delegeren van de macht.** Een (publieke) partij kan beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid bij een andere (publieke of private) partij neerleggen. De publieke partij kan dit ondersteunen door bijvoorbeeld het verstrekken van informatie, het leveren van middelen (zoals huisvesting), het verstrekken van financiering (zoals subsidie) of het bieden van (veilige) handelingskaders.
5. **Bevorderen werken in compliance.** Werken in overeenstemming met geldende wet- of regelgeving. Denk aan private partijen die worden verplicht om mensen en middelen vrij te maken en acties te ontplooiën om hieraan te voldoen. Publieke partijen stellen de wet- en regelgeving vast en treden hierin controlerend op. Indien niet wordt voldaan kunnen zij sancties opleggen, dit dwingt gedrag af bij de ander. Eventueel kan een publieke partij hierbij helpen, bijvoorbeeld door informatie te delen.
6. **Invorderen.** Een publieke partij kan een andere (private) partij dwingen om middelen (zoals informatie, kennis of

materiaal) te leveren. In de wet- en regelgeving is bepaald onder welke voorwaarde hiervan gebruikgemaakt mag worden zoals bijvoorbeeld toestemming van bevoegd gezag.

7. **Zelf uitvoeren.** Waarom samenwerken als je het ook alleen kunt? Je kunt ook eigen mensen en middelen inzetten via een (eigen) hiërarchische aansturing waarmee volledige controle ontstaat over alle activiteiten en het resultaat.
8. **Acquireren of fuseren.** Als twee organisaties mensen, middelen en activiteiten gaan samenvoegen na een acquisitie of fusie vindt de aansturing hiervan plaats op basis van hiërarchie tussen beiden. Bij acquireren of een overname betekent het dat de entiteit van de ander vervalt. Bij fuseren gaan twee zelfstandige partijen een nieuw op te richten entiteit vormen. De kans op fusie is klein voor politie en OM, maar een organisatieonderdeel kan wel samengaan of worden overgenomen.

Kortom, PPS is één van de organisatievormen die een organisatie als het Openbaar Ministerie en de politie kan inzetten om haar ambitie sneller, beter en goedkoper te realiseren.

	Organisatievormen	Verhouding	Vrijwilligheid	Coördinatie-mechanisme
1	Ontwikkelen samenwerking (bijv. PPS)	Gelijkwaardige verhouding	Vrijwillig	Wederzijdse afstemming
2	Inkopen, inhuren of uitbesteden	Opdrachtgever vs. opdrachtnemer	Vrijwillig	Markt (prijs)
3	Betrekken of consulteren	Publieke partij is leidend en bepaalt vs. privaat brengt in	Vrijwillig	Wederzijdse afstemming
4	Delegeren van macht	Private partij is leidend en bepaalt vs. publiek stimuleert, jaagt aan en of ondersteunt (bijv. subsidieverstrekking)	Vrijwillig	Wederzijdse afstemming of regels subsidieverstrekking
5	Bevorderen werken in compliance	Publieke partij stelt wet- en regelgeving op en voert inspectie uit vs. private partij voert uit uitvoeren en leeft na	Onvrijwillig	Compliance-regels
6	Invorderen	Publieke partij is opeiser vs. private partij leveren	Onvrijwillig	Invorderenregels
7	Zelf uitvoeren	Alleen intern	Vrijwillig	Hiërarchie
8	Acquireren/ fuseren	Eén entiteit worden	Vrijwillig	Hiërarchie

Aandachtspunten

Realiseer dat mensen de term PPS ook gebruiken en associëren met “aanbestedingen”.

Er zijn grofweg twee hoofdvormen van PPS:

1) concessiemodel en 2) alliantiemodel. We kennen het concessiemodel PPS ook als aanbestedings-PPS.

En de alliantie PPS wordt ook wel een gelijkwaardig PPS genoemd. Het verschil tussen deze twee heeft vooral te maken met de verhouding tussen de betrokken partijen en de wijze van aansturing. In een concessiemodel is een publieke partij de probleemeigenaar en de opdrachtgever.

Zij specificeert het probleem, de oplossing en de eisen en de private partij zorgt voor de uitvoering. In een alliantiemodel PPS zijn beiden gezamenlijk probleem-eigenaar. Beiden zijn betrokken in een gezamenlijk proces van probleemidentificatie en oplossings-specificatie. In deze publicatie bedoelen wij met PPS de gelijkwaardige PPS: het alliantiemodel.

Voorkom dat PPS een doel op zich zelf wordt.

Het is slechts één van de instrumenten die een organisatie kan inzetten om haar doelen te realiseren. Zorg dat je helder hebt wat je wilt bereiken met PPS, welke meerwaarde je wilt creëren, en welke activiteiten en middelen (bijv. mensen, munten, materiaal of informatie) van jezelf of anderen je hiervoor nodig hebt. PPS is niet dé oplossing. Maak als organisatie een bewuste keuze of PPS de beste optie is.





Werk vanuit een gezamenlijk PPS-begrip.

Elke PPS- verkenning start bij professionals die binnen de eigen organisatie nadenken over hoe PPS meer of beter benut kan worden voor een bepaald doel. Dan is het van cruciaal belang te werken vanuit eenzelfde betekenis van PPS. Expliciteer dit eventueel in een denkkader, PPS-principes, contract, convenant of ‘code of conduct’ en werk eventueel aan de hand van praktische gelijkende PPS-voorbeelden. Dit geldt ook voor de gesprekken met (potentiële) partners bij het creëren van een PPS. Stem af wat een ieder verwacht van elkaar in de samenwerking.

Vorkom dat PPS betekenisloos wordt.

PPS is een bedacht en “talig” construct. Middels taal proberen professionals hier samen betekenis aan te geven en verwachtingen over te vormen. De kans is groot dat professionals binnen en tussen organisaties verschillende beelden en verwachtingen hebben die eventueel door de tijd heen veranderen. Vraag elkaar niet alleen wat je wilt bereiken met PPS, maar ook wat het voor jou betekent. Wat verwacht de ander van je? Hoe worden belangrijke beslissingen genomen? Ga er dus niet vanuit dat jouw beeld hetzelfde is en blijft als het beeld van de ander. Check tussentijds regelmatig of jullie nog steeds dezelfde beelden en verwachtingen hebben over de beoogde PPS.

2 Is PPS een mode of noodzaak?



Er is toenemende aandacht voor PPS. Wat jaagt deze ontwikkeling aan en wat zijn motieven voor publieke en private partijen om PPS steeds meer in te zetten?

Waarom is er toenemende aandacht voor PPS?

Samenwerken in een gelijkwaardig PPS wordt steeds meer gezien als een belangrijk instrument voor publieke partijen. Enerzijds wordt PPS steeds meer ingezet om als organisatie haar maatschappelijk taken beter te realiseren. Bijvoorbeeld om inzicht te krijgen in technologische ontwikkelingen, de impact hiervan op criminaliteit en de implicaties voor beleid. Dit kun je weliswaar ook alleen doen als organisatie, maar het is misschien sneller en efficiënter als je dat in een PPS doet. Bijvoorbeeld om de juiste informatie te verkrijgen die nodig is voor strafrechtelijke doeleinden, kun je als organisatie alleen gaan vergaren. Maar in sommige gevallen kan het effectiever, maar in sommige gevallen kan het effectiever of efficiënter zijn om dat in een PPS te doen. Anderzijds zie je ook een beweging waarin PPS wordt gezien als instrument om samen beter in staat te zijn om een maatschappelijk vraagstuk aan te pakken. Hierbij zet je niet je eigen functie, taak en ambitie centraal, maar het vraagstuk. Hierbij kun je denken aan het vormen van PPS'en op het gebied van cybercrime, ondermijning, migratieproblematiek, gezondheid, onderwijs, energietransitie of armoedebestrijding. PPS is niet een compleet nieuw fenomeen. We zien dat steeds meer publieke partijen op tal van domeinen meer PPS-achtige

PPS is een instrument die ingezet kan worden voor realiseren individuele, organisatie en of maatschappelijke doelen.

constructies aangaan. Samenwerken lijkt steeds meer het “toverwoord” te zijn. Daar schuilt ook een gevaar in, namelijk dat PPS een doel wordt in plaats van een middel. Er zijn verschillende aanjagers voor PPS-vorming op het gebied van misdaadbestrijding:

1. Toename complexiteit maatschappelijke vraagstukken

Op tal van maatschappelijke vraagstukken zijn er ingewikkelde problemen. Er spelen vele actoren en factoren mee die op een complexe manier met elkaar samenhangen. Bijvoorbeeld op het gebied van ondermijning of cybercrime zie je snel nieuwe vormen van criminaliteit ontstaan. Denk aan het digitaal rekruteren van jongeren, zorgfraude of het oplichten van ouderen of MKB-ers. Criminelen opereren makkelijk over landsgrenzen heen en zijn in staat om zowel hun operatie als netwerk snel aan te passen. Hierbij maken ze optimaal gebruik van nieuwe digitale middelen. Ze handelen zo onzichtbaar mogelijk en maken daarbij ook gebruik van legale structuren, systemen, processen en organisaties. Denk bijvoorbeeld aan het witwassen van geld bij vastgoedfraude. Om een goed actueel beeld te krijgen van de situatie, die bovendien snel verandert, heb je goede sturingsinformatie nodig (intelligence) en de juiste expertise en capaciteiten om te komen tot effectieve interventies. Geen één partij heeft dit eigenstandig beschikbaar. Niemand is exclusief verantwoordelijk voor het voorkomen of aanpakken van de problematiek. Hierdoor hebben publieke en private partijen en burgers elkaar hard nodig. PPS is één van de instrumenten om dit te organiseren.

2. Van repressie naar (meer) preventie

Van oudsher ligt het geweldsmonopolie bij de politie en de route van opsporing en vervolging bij het Openbaar Ministerie. Repressie is nodig en zelfs noodzakelijk maar zeker niet voldoende om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Juist door een steeds betere informatiepositie zien partijen dat repressieve maatregelen vaak alleen de symptomen (uitingsvormen) kunnen aanpakken, maar onvoldoende ingrijpen op de wortels van het probleem. We zien de laatste jaren daarom ook meer aandacht voor preventie en het versterken van de maatschappelijke weerbaarheid of het verstoren van criminaliteit. Dit is niet een gebied wat deze publieke partijen, die van oudsher sterk zijn in repressie, alleen kunnen. Maar zij kunnen wel vanuit deze rol meehelpen om aan de ‘voorkant’ van het probleem te komen. Denk bijvoorbeeld aan het leveren van informatie die afkomstig is uit de opsporing, zoals een verschuiving van de modus operandi van criminelen die daarmee vraagt om andere preventiemiddelen. Dit is vaak nog een onwennig gebied om in samen te werken. Omdat er een sterkere afhankelijkheid ontstaat van derden in een dergelijke nieuwe aanpak waar repressie en preventie meer in een integrale aanpak samenkomen en goede afspraken nodig zijn om informatie-uitwisseling mogelijk te maken.

3. Toename schaarste in capaciteiten bij publieke partijen

Om als publieke partij maatschappelijke taken en rollen naar tevredenheid uit te voeren, zien we dat steeds vaker de benodigde “capaciteit” een uitdaging wordt. Dit gaat niet alleen om beperkingen in mankracht maar ook om het inzetten van de juiste kennis, competenties en ondersteunende technologie om het werk adequaat uit te kunnen voeren. Denk aan de professionalisering van de beveiliging van personen of objecten waarin steeds meer specialistisch werk wordt uitgevoerd waarin een goede samenwerking van publieke en private partijen wenselijk is. Waar partijen in het

verleden duidelijk afgebakende taken hadden en op dat gebied een dominante rol vervulden, zoals bijvoorbeeld opsporing, zien we steeds vaker dat de geëigende instituten hier niet meer alleen van zijn en het ook niet meer alleen af kunnen. Door schaarste moeten zij prioriteiten stellen en wordt er steeds meer ruimte ingevuld door andere partijen. Denk bijvoorbeeld aan de groei van particuliere recherchebureau’s of burgeropsporing. Hierdoor verkennen steeds meer publieke partijen op welke kerntaak en rol zij zich zouden moeten richten, welke zij overlaten aan anderen en waarin zij samen met elkaar kunnen optrekken, bijvoorbeeld in de vorm van een PPS.

4. Mondigere en individualistischere maatschappij

We zien dat de maatschappij steeds mondiger en individualistischer wordt. Er wordt steeds meer erkend dat vermaatschappelijking plaatsvindt van veiligheid en rechtvaardigheid democratiseert. Iedereen kan meedoen of eigent het zich toe. Dit wordt versneld door het gebruik van nieuwe technologie waarmee partijen of individuen taken zelf op zich nemen. Er is steeds meer kennis en informatie voor iedereen (digitaal) beschikbaar. Het kost steeds minder tijd en energie om verbindingen met elkaar te leggen en om informatie, kennis en ideeën te delen en om samen acties te ontplooiën. Denk aan rechtvaardigheid en veiligheid op bedrijventerreinen of buurten waarin bedrijven of bewoners het zelf met nieuwe technologie proberen te organiseren. Dit komt soms voort uit een sterke betrokkenheid in het oplossen van een vraagstuk en/of door toenemend wantrouwen richting de overheid. Maar juist hier liggen ook risico’s op het gebied van eigenrichting, oftewel burgers of bedrijven die het recht in eigen hand dreigen te nemen. Of andere waarden zoals privacy die in het geding komen. Publieke partijen voelen steeds meer druk om hierop in te spelen, bijvoorbeeld door het aangaan van samenwerkingen middels een PPS om nieuwe kansen te benutten maar ook de risico’s beter te

mitigeren. Een druk die zo hoog kan zijn dat samenwerken soms een doel kan worden in plaats van een middel.

5. Toename van het beeld dat samenwerken de sleutel tot succes is

Het begrip samenwerken en dus ook PPS heeft in de huidige maatschappij een hele positieve connotatie. We kennen ook vele spreuken en gezegden als ‘Waarom moeilijk doen als het samen kan’ (Loesje), ‘Samen komen is een begin; samen blijven is vooruitgang; samenwerken is succes’ (Henry Ford), ‘Alles zelf doen is optellen. Samenwerken is vermenigvuldigen’, ‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder’ (Afrikaans spreekwoord). Je zou dus bijna gek zijn om niet te gaan samenwerken. Er lijkt bijna een mantra te komen op

“samenwerken, tenzij...”. Terwijl we in het eerste hoofdstuk hebben laten zien dat PPS slechts één van de organisatievormen is en naast specifieke voordelen ook nadelen en risico’s kent. Naast eventuele beelden binnen de eigen organisatie, neemt de druk in de buitenwereld toe op publieke organisaties om meer te gaan samenwerken, meer te gaan netwerken en/of actiever betrekken van partijen in het ecosysteem. Deze ontwikkelingen maken dat PPS als middel steeds meer gestimuleerd wordt met bijvoorbeeld subsidies, gesteund door mensen of organisaties met organisatiekundige kennis waardoor steeds zichtbaarder wordt dat publiek-private initiatieven met genetwerkt samenwerken, kennisdelen of nieuwe ecosystemen ook echt successen behalen.



Aanjagers uit de omgeving zorgen voor druk op publieke en private partijen.

Deze partijen kunnen PPS vanuit diverse (algemene) motieven overwegen om hun eigen doelen te versterken.

Wat zijn motieven voor PPS?

Uit de aanjagers voor PPS volgen logischerwijs ook algemeen geldende motieven of drijfveren voor publieke en private organisaties om een PPS aan te gaan. Deze drijfveren komen voort uit belangen en we illustreren deze met voorbeelden in misdaadbestrijding.

In een PPS zie je grofweg drie soorten belangen:

- **Maatschappelijke belangen.** Dit verwijst naar maatschappelijke effecten die je beoogt. Willen wij een betrouwbaar (elektronische) betalingsverkeer hebben in Nederland? Het elektronische betalingsverkeer in Nederland is de afgelopen jaren sterk toegenomen en steeds vaker wordt betaald met een pinpas, via internet-bankieren, via mobiel bankieren of via mobiele digitale betaalverzoeken. De noodzaak neemt dan ook toe om betalingen goed te beveiligen en fraude doeltreffend te beheersen. Dit is een belangrijke drijfveer voor publieke en private partijen om hier samen aan te werken in de Financial Institutes-information Sharing and Analysis Centre (FI-ISAC) waarin (vertrouwelijke) uitwisseling van informatie over IT-security- en cybercrime-gerelateerde incidenten, bedreigingen, kwetsbaarheden en best practices plaatsvindt.
- **Organisatiebelangen.** Dit is datgene wat de organisatie op zichzelf nastreeft. Deze belangen zijn sterk gekoppeld aan de functie, ambitie, prioriteiten en kernwaarden van elke organisatie. Bijvoorbeeld de banken werken samen in de FI-ISAC om hiermee haar dienstverlening richting haar eigen klanten te verbeteren, zoals bijv. de betrouwbaarheid, de veiligheid en de continuïteit.
- **Individuele persoonlijke belangen.** Dit beschrijft de persoonlijke overtuigingen, drijfveren of ambities van betrokkenen in de samenwerking. Bijvoorbeeld mensen willen participeren in de samenwerking om hun persoonlijk netwerk te vergroten, hun kennisbasis te vergroten of

carrièrekansen te vergroten. Als organisatie hoop je echter dat de individuele belangen van het personeel in lijn liggen met de organisatiebelangen en je hoopt dat medewerkers als vertegenwoordiger van de organisatie naast persoonlijk belang ook het organisatiebelang inbrengen en nastreven in de samenwerking.

Drijfveren en doelen om samen te werken kunnen verschillen bij elk PPS, elke partij en elk individu.

Voorbeelden van algemeen geldende doelen voor publieke partijen in een PPS zijn:

1. Goedkoper, sneller of beter aanboren van unieke expertise of middelen.

Private partijen kunnen unieke expertise hebben waaronder bijvoorbeeld specifieke producten of diensten, kennis, informatie, technologie, innovatie of simpelweg extra mankracht. Op deze manier is het mogelijk sneller of goedkoper een maatschappelijk taak uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan het anders afdoen van winkeldieven die voor het eerst in de fout gaan. Als dit door private partijen middels een boete afgedaan kan worden in plaats van publieke opsporing en vervolging, krijgen politie en het Openbaar Ministerie meer capaciteit voor andere zaken.

Ook kan de kwaliteit van publieke processen, producten of diensten verbeteren. Denk aan unieke technologische expertise of middelen van private partijen die ingezet kunnen worden, zoals een chatbot bij dienstverlening of het gebruik van AI in de opsporing.

2. Benutten van andere manieren van werken of private handelingsruimte.

Private partijen zijn vaak sneller, wendbaarder, concreter of innovatiever. Deze kracht kunnen publieke partijen gebruiken om meer in te spelen op snelle veranderingen die niet zomaar ingeregeld zijn in de grootschaligere bureaucratische

Andere zienswijzen, belangen en werkwijzen

“Zo ziet de politie maatschappelijke veiligheid vaak als een criminologisch vraagstuk. Hierdoor zien ze oplossingen in het verkrijgen van signalen over criminele activiteiten, in het verkrijgen van juridisch bewijs, het vangen van boeven of het verstoren van criminaliteit. Terwijl een private partij maatschappelijke veiligheid meer ziet als integriteitsvraagstuk, waarbij het zoekt naar eerlijke bedrijfsvoering en concurrentie, medewerkers in fysieke en sociale veiligheid kunnen werken en misbruik van bedrijfsprocessen voorkomen dient te worden. En dan zijn er nog partijen die veiligheid zien als een zorg-of leefbaarheidsvraagstuk, met aandacht voor kwetsbare mensen, een leefbare buurt, of het voorkomen van misbruik in maatschappelijke voorzieningen.”

processen van de overheid. Denk bijvoorbeeld aan tijdelijke maatregelen die inspelen op een nieuwe modus operandus van een criminele groep die lokaal actief is. We zien daarom steeds meer lokale en gerichte aanpakken waar PPS een rol kan spelen. Soms is het bovendien mogelijk extra ruimte te krijgen (door bijvoorbeeld subsidiefondsen) om te experimenteren met deze nieuwe manieren van werken. Private partijen werken ook nog eens onder andere juridische kaders. Hierdoor kunnen zij bepaalde taken wel uitvoeren die publieke partijen niet of moeilijker kunnen doen. Denk bijvoorbeeld aan preventieve maatregelen zoals het gebruik van betere toegangscontrole of bewaking op private terreinen. In de samenwerking kun je dit benutten doordat zowel publieke als private ruimten beter op elkaar aansluiten als het om veiligheidsmaatregelen gaat of dat de opvolging na incidenten meer op elkaar is afgestemd. Als je vanuit een PPS kunt denken in zowel civielrechtelijke, bestuursrechtelijke of strafrechtelijke kaders kun je elkaar vaak beter aanvullen.

Wat zijn onze doelen als organisatie om meer en betere PPS in te zetten en op welk gebied?

3. Versterken van legitimiteit.

Legitimiteit gaat over de wettelijke én morele rechtvaardiging van taken vanuit het algemeen belang. Het versterken van de legitimiteit vergroot de kans dat burgers en andere belanghebbenden het handelen, de acties en interventies van de overheid meer of eerder accepteren. Het draagt bij aan een breder maatschappelijk draagvlak, waarin private partijen ook vaak een goede rol kunnen vervullen met alternatieve of aanvullende oplossingen. Denk bijvoorbeeld aan preventieve controle op fraude bij bancaire verkeer of controle door internetpartijen bij het uploaden van strafbaar materiaal.

4. Toegang tot specifieke contacten of netwerken.

Private partijen hebben vaak toegang tot andere netwerken aan contacten of belanghebbenden. Hierbij kun je denken aan contacten met hun leveranciers, klanten, brancheorganisaties, onderwijsinstellingen en ook werknemers. Toegang tot deze contacten kan waardevol zijn om deze contacten beter te benutten bij het vergaren van informatie of handelingsperspectief te bieden bij het voorkomen van bepaalde criminaliteit.

Ken jij de eigen organisatie- en partnerdoelen voor je specifieke PPS?

Mogelijke doelen voor **private partijen** om te gaan samenwerken met **publieke partijen** zijn:

1. Betere, robuustere, betrouwbaardere dienstverlening of producten.

Publieke partijen kunnen aanvullend zijn op de dienstverlening of producten van private partijen. Dat kan zitten in de beschikbaarheid van dienstverlening (in geval van politie zelfs 24/7) of als laatste redmiddel in het geval van onveiligheid of onrechtmatigheden. De publieke partijen in de keten van rechtshandhaving staan bekend om hun betrouwbaarheid en zorgvuldigheid. Zo kunnen zij met hun unieke (informatie)positie vanuit de opsporing en vervolging bijdragen aan het voorkomen van onveiligheid en onrecht door gericht bij te dragen aan eerlijkere concurrentie of het verbeteren van dienstverlening in bepaalde branches.

2. Verkrijgen toegang tot unieke middelen en publieke handelingsruimte.

Publieke partijen hebben unieke middelen, informatie, bevoegdheden, politieke besluitvorming en financiële middelen. Hoewel de scheiding der machten van groot belang is, zijn er wel veel mogelijkheden om toegang tot publieke middelen in PPS te ontsluiten voor maatschappelijke doeleinden. Denk bijvoorbeeld aan beroepen met een poortwachtersfunctie zoals notarissen of bankiers. Met behulp van publieke partijen kunnen zij beter letten op de meest recente modus operandi van criminelen. Deze informatie kan een private partij gebruiken om de weerbaarheid tegen criminele inmenging te reduceren. Daarnaast kan de publieke handelingsruimte met toezicht of opsporing bijdragen aan rechtmatiger of veiliger zaken doen in verschillende sectoren.

3. Versterken van imago en reputatie onderneming en/of sector.

Door met publieke partijen samen te werken kan het imago of reputatie van de onderneming zelf of de hele sector of branche positief veranderen. Incidenten bij malafide partijen brengen soms een smet op bonafide bedrijvigheid.

De samenwerking draagt bovendien bij aan maatschappelijk verantwoorde doelstellingen op het gebied van veiligheid of recht. Gericht samenwerken kan versnipperde maatschappelijke inspanningen, die misschien eerder via sponsoring of donaties verliepen, veel directer en zichtbaarder maken. Het kan de naamsbekendheid en reputatie via de PPS-netwerken versterken via andere media. Nieuwe zichtbaarheid en contacten leiden mogelijk ook tot nieuwe markten, betere klantbinding en meer omzet. Bovendien kunnen de publieke partijen bijdragen de betrokkenheid en motivatie van medewerkers en management verhogen. Bijdragen aan maatschappelijke opgaven kan veel genoegdoening opleveren voor betrokken medewerkers. Dit kan positieve gevolgen hebben voor de prestaties, de binding van medewerkers en de werving van nieuw personeel.

4. Beïnvloeden van wet- en regelgeving en het verminderen van overheidsinmenging.

Een ander mogelijk doel is middels PPS meer interactie met beleidsmakers en wetgevende instanties, waardoor meer onderling begrip bestaat maar ook mogelijkheden tot het veranderen van wetten en regels of overheidsinmenging die bijdragen aan maatschappelijke opgaven in de weg lijken te zitten. Zo mogelijk zijn ook nieuwe “compliance” regels nodig in bijvoorbeeld een sector of internationaal, om rechtmatig en veilig ondernemen verder te ondersteunen.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op een aantal praktijkvoorbeelden en zullen ook de doelen van de verschillende deelnemende partijen duidelijk worden.

Aandachtspunten

Ken de doelen van jezelf en de ander.

Een PPS is een instrument dat een organisatie inzet om bepaalde doelen te realiseren. Om als organisatie haar schaarse middelen te kunnen (blijven) inzetten in een PPS is het van belang dat voor elke partner helder is welke voordelen zij met de PPS wil nastreven. Om te zorgen dat partners de juiste middelen op juiste wijze blijven inzetten in de PPS, is het van belang dat zij van elkaar weten welke (win-win) doelen zij samen in de samenwerking willen gaan bereiken. Verken samen waar de belangen verschillen, maar zeker ook waar de belangen overlappend zijn.

Check regelmatig elkaars doelen en belangen.

De omgeving, de PPS en de partners zijn veranderlijk. Dit kan betekenen dat de doelen, de prioriteiten en de belangen van de partners kunnen veranderen. Dit kan er toe leiden dat één of meerdere partners andere wensen heeft met de PPS. Bespreek regelmatig (bijv. één keer per jaar) met elkaar of de doelen van de PPS nog steeds voldoende aansluiten bij elke partner. Zo niet, bespreek dan hoe dit kan worden aangepast. Leg deze afspraken ook vast, bijvoorbeeld in een contract of convenant.

Realiseer dat verschillende doelen niet altijd betekent dat het conflicterende doelen zijn.

Partners in een PPS hebben soms het gevoel dat er conflicterende belangen zijn. Dit wordt vaak zichtbaar bij het uitvoeren van de samenwerkingsactiviteiten, het stellen van prioriteiten of het (re-)alloceren van mensen en middelen. Dit kan het geval zijn, maar veel vaker hebben partijen geen conflicterende doelen maar andere belangen. Bijvoorbeeld het doel voor banken om samen te werken kan zijn het beperken van schade, terwijl het voorkomen van slachtofferschap een doel van de politie kan zijn. Dit hoeft elkaar niet te bijten. Het feit dat elke partij de natuurlijke neiging heeft om eigen belangen en doelen belangrijker te stellen, vergroot de kans dat zij onvoldoende rekening houden met de doelen en belangen van een ander in de samenwerking. Hierdoor krijgen partners het gevoel dat ze moeten duwen en trekken aan elkaar om te zorgen dat een ieder voldoende voordelen verkrijgt uit de PPS. Dit kan leiden tot spanningen of zelfs conflicten. In een PPS wil je naar situaties toewerken waarin partijen elkaars belangen behartigen en samen op zoek gaan naar een win-win. Ga op zoek naar verbinding en gun elke partij zijn of haar eigen succes. Als het gevoel bestaat dat er conflicterende doelen zijn, is het van belang om dit uit te spreken. Vaak betekent dit dat je samen op zoek moet naar creatieve oplossingen om de verschillende doelen te realiseren.





Stap niet in een PPS-hype; maak afgewogen keuzes.

PPS zelf is een lege huls, en krijgt pas betekenis door invulling vanuit diverse partijen. PPS kent voordelen, maar zeker ook nadelen. Het is niet dé oplossing voor alle problemen, maar slechts één van de organisatievormen om als organisatie alleen of samen met andere partijen bepaalde doelen te realiseren. Een PPS kan falen omdat één van de partijen niet de juiste organisatievorm heeft gekozen. Enkele criteria die je mee kunt nemen bij de afweging zijn: Behoort de activiteit tot de eigen kerncompetenties?, Leidt de samenwerking tot verbetering van de strategische ambitie?, In hoeverre wil je controle houden over alle activiteiten?, In hoeverre oefent de externe omgeving druk uit om samen te werken?, In hoeverre zijn de benodigde mensen en middelen intern aanwezig?, Kan de samenwerking leiden tot onnodige of hoge risico's?

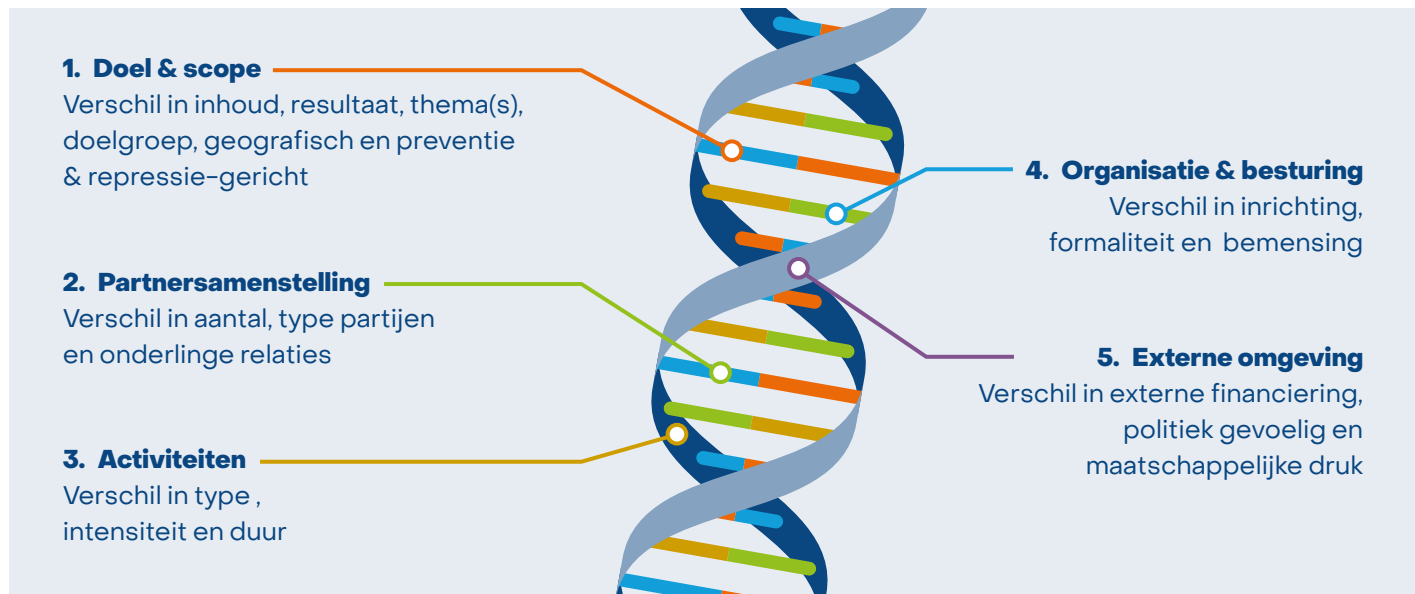
3 Welke PPS-praktijkvoorbeelden zijn er?

PPS-
vormen
in de
praktijk

Handvat 3

De ene PPS is de andere niet. Welke PPS-soorten zijn er? En wat zijn voorbeelden van PPS op het gebied van misdaadbestrijding en een rechtvaardigere samenleving? Wat zijn drijfveren voor partners om te participeren?

Vormen van PPS



PPS kent in de praktijk een grote diversiteit. Zo verschillen PPS op verschillende dimensies: 1) Doel & scope, 2) Partnersamenstelling, 3) Activiteiten, 4) Organisatie en besturing en 5) Externe omgeving. Elke vorm kent daardoor specifieke uitdagingen en spanningen. Bij het aangaan, het ontwikkelen en het besturen van een succesvolle PPS is het belangrijk om hier goed bewust van te zijn.

1. Het **doel en de scope** van een PPS kan sterk variëren. Zoals bijvoorbeeld het afstemmen van individuele acties of activiteiten om elkaars acties en doelen niet te verstoren (déconflicting). Of het uitwisselen van informatie en kennis, het samen leren en ontwikkelen, het maken van gezamenlijke plannen, het samen uitvoeren van interventies (integreren), het ontwikkelen en testen

van nieuwe werkwijzen tot het samen agenderen en prioriteren van onderwerpen.

Ook de scope van een samenwerking kan variëren.

Denk aan verschillen op inhoud, doelgroep, gebied en/of domein (zoals cybercrime of fraude) tot en met een hele brede scope zoals op ondermijning in het algemeen.

2. De **partnersamenstelling** van een PPS kan sterk variëren, bijvoorbeeld in het aantal partners van een bilaterale tot een multi-partner samenwerking of zelfs een community met heel veel samenwerkingen. De samenstelling kan ook variëren in type partners, bijvoorbeeld alleen lokale partners of met nationale of zelfs internationale partners. Tenslotte kan ook de onderlinge relatie tussen de partners verschillen. Het kunnen alleen samenwerkingspartners zijn of ook concurrenten, leveranciers en/of ketenpartners. Je kunt je voorstellen dat elk type samenstelling te maken krijgt met unieke uitdagingen. Bijvoorbeeld in een multi-partner samenwerking heb je waarschijnlijk eerder kans op ‘free riding’-gedrag dan bij een bilaterale samenwerking. In internationale samenwerking bestaat een grotere kans dat de verschillen in cultuur of wetgeving het functioneren van de samenwerking bemoeilijkt.
3. Een PPS kan ook verschillen op het gebied van **intensiteit en duur van activiteiten**. Dit kan variëren van ad-hoc samenwerken met beperkte capaciteit van elke partner tot zeer intensieve samenwerking met relatief veel capaciteitsinzet. Daarbij kan de duur ook variëren. Van heel kort met bijvoorbeeld een eenmalige gezamenlijke actie tot een project of een programma dat maanden of jaren duurt tot aan zeer langdurige en structurele samenwerking. Bij kortstondige samenwerking speelt het capaciteitsvraagstuk waarschijnlijk minder dan in een langdurige samenwerking waarin partners moeten zorgen voor continuïteit in mankracht, middelen en munten.
4. De **organisatie en besturing** van de PPS kan sterk verschillen van beperkt geëxpliciteerde afspraken (informeel) tot meer formele samenwerking waar afspraken juridisch zijn vastgelegd en/of geborgd in een aparte juridische entiteit. Elk van deze vormen kent potentiële voor- en nadelen.
5. Tenslotte zie je verschillen in de mate waarin een PPS afhankelijk of gevoelig is voor de **externe omgeving**. Hierbij kun je denken aan de mate waarin de PPS afhankelijk is van (externe) financiering. Soms is er geen (externe) financieringsbron nodig en brengen alle partners samen de noodzakelijke middelen (‘in kind’). En in andere gevallen is de samenwerking sterk afhankelijk van één of meerdere externe financieringsbron(nen). Hoe meer financiering van buitenaf, hoe groter de kans op conflicten over de verdeling of allocatie van middelen en des te meer de continuïteit van de PPS afhangt van deze bron. De PPS kan ook meer of minder gevoelig zijn voor externe druk of prikkels. Momenteel kijken vele partijen kritisch naar het delen van informatie tussen partijen. Een PPS die gericht is op informatiedelen is hierdoor kwetsbaar. Dit betekent dat de partners bij het opzetten en managen van zo’n PPS hier rekening mee moeten houden.

PPS-constructies zijn niet weg te denken bij het organiseren van een veilige en rechtvaardige samenleving.

Hierna volgen enkele PPS voorbeelden die zullen verschillen op deze aspecten, maar allemaal op hun manier bijdragen aan de bestrijding van misdaad en een rechtvaardigere samenleving.

Praktijkvoorbeeld

Holsteiner: ondermijning in de polder aangepakt

Het project Holsteiner is een integraal samenwerkingsverband tussen gemeente Schiedam, gemeente Rotterdam, belastingdienst, Openbaar Ministerie, FIOD, RIEC Rotterdam en politie. Binnen het RIEC-convenant werkt het project aan bestrijding van de georganiseerde criminaliteit en ondermijning op verschillende bedrijventerreinen: Spaanse Polder en Noord-West in Rotterdam en Spaanse Polder en 's-Gravenlandse polder in Schiedam. Het doel van het project is om via de aanpak van ondermijning de norm binnen de bedrijventerreinen te herstellen en te komen tot een basisniveau van handhaven. Dit is nodig voor het creëren

van structureel veilige en bedrijfseconomisch integere bedrijfsterrinen met een transparante bedrijvenstructuur. Het project neemt toezichthoudende interventies (integrale controles), repressieve interventies (strafrechtelijke onderzoeken) en (bestuurlijke) maatregelen om barrières op te werpen, naleving te stimuleren en punitief te straffen. Politie en gemeente krijgen meer zicht op hoe criminelen acteren en gebruikmaken van de bovenwereld. Deze inzichten (intelligence) worden gedeeld met pandeigenaren en ondernemers en zij nemen maatregelen om zich weerbaarder te maken tegen criminele inmenging. Dit heeft geleid

Transformatie in de samenwerking tot een PPS

Holsteiner begon in 2014 als integraal project. In 2016 sloten meerdere RIEC-partners aan. Het project richtte zich voornamelijk op de aanpak van de zichtbare georganiseerde criminaliteit op de drie bedrijfsterrinen in Rotterdam en Schiedam. Op dit terrein waren 1600 ondernemers en een veelvoud daarvan aan Kamer van Koophandel nummers actief. In 2014 zagen beide burgemeesters potentie in dit gebied, maar het kwam onvoldoende tot ontplooiing omdat het onveilig was. In 2017 werd meer structuur in de projectsturing aangebracht. De publieke partners gingen meer kijken vanuit het identificeren van gelegenheidsstructuren voor criminali-

teit, in plaats vanuit ouderschap. En private partijen en branches werden meer betrokken. Omdat de criminaliteit steeds onzichtbaarder werd, werd in 2019 nog actiever op zoek gegaan naar kwetsbaarheden. Er werd gekeken naar

cruciale factoren die een rol spelen in de (vermoedelijke) ondermijnende criminaliteit in het gebied. Sinds 2021 werken enkele partners vanuit het project, gemeenten en politie, structureel samen met ondernemers. Zij bespreken



tot een structurele PPS tussen ondernemers en enkele partners vanuit het project Holsteiner.

De belastingdienst neemt niet deel in de projectuitvoering van de PPS. Wel kunnen deelnemende- en publieke partners in voorkomende gevallen met de belastingdienst schakelen. De andere betrokkenen dragen middels expertise en kennis bij aan de PPS. De politie brengt kennis in over kwetsbare locaties, gelegenheden of structuren, incidenten en fenomeenbeelden. Het Openbaar Ministerie bewaakt de juridische kaders waarbinnen samen gehandeld kan worden. De gemeenten brengen signalen in en zorgen voor goede afstemming met het lokale beleid. Het RIEC Rotterdam faciliteert en ondersteunt de convenantpartners waardoor zij

integraal kunnen samenwerken. Zowel de ondernemingsverenigingen als het veiligheidsberaad brengen een vertegenwoordiger in die relevante contacten kunnen brengen en informatie over de behoeften van de achterban.

Vanuit de politie is structureel één persoon fulltime beschikbaar gesteld om het project Holsteiner te coördineren en hebben de gemeenten een projectsecretaris aangesteld. Elke organisatie stuurt een afgevaardigde naar het projectoverleg. Dit vindt eens per 3-4 weken plaats. Er is geen structureel budget voor het project. Als er financiële middelen nodig zijn wordt per situatie bekeken welke financiële mogelijkheden er zijn bij één of meerdere partners.

samen (nieuwe) misdaadgelegenheden en hoe samen de weerbaarheid te verhogen. Het project Holsteiner organiseert 6 of 7 bijeenkomsten per jaar, richt zich op het vergroten van de meldingsbereidheid, stuurt eens per kwartaal een nieuwsbrief uit en voert thematische acties uit, zoals extra voorlichting. Private partijen zitten niet aan tafel binnen het project zelf, maar worden betrokken via gemeenten en politie in kleinere thematische PPS-verbanden: bijv. op het gebied van opslagloodsen, 'cashloos' betalen, vastgoedbeheerders of een specifieke straatanpak. Per thema wordt gekeken naar partnersamenstelling, bemensing en financiering. Hoewel de veiligheid in het gebied sinds 2014 aanzienlijk is verbeterd, blijft het noodzakelijk alert te blijven.

Enkele geleerde lessen:

- Werk vanuit gelijkwaardigheid: d.w.z. samen beslissingen nemen, ieders belangen respecteren en deze meewegen bij besluitvorming.
- Wees bewust dat partijen verschillende beelden kunnen hebben over veiligheid en een andere taal gebruiken. Check regelmatig bij elkaar wat de ander bedoelt.
- Neem voldoende tijd en ruimte om elkaar en elkaars organisatie te leren kennen.
- Maak afspraken over het samenwerken: bijv. hoe nemen we beslissingen, welke inzet kun je van elkaar verwachten en hoe delen we informatie.
- Richt overlegstructuren in tussen de partners op zowel bestuurlijk/strategisch niveau als tactisch/operationeel niveau. Realiseer dat elke organisatie net iets anders is georganiseerd. Zoek samen uit wie van elke partner deelneemt aan welk overleg.
- Heb als overheid vertrouwen in private partijen. Denk in kansen en niet in beperkingen. Besef dat er al veel successen zijn bereikt. De PPS is nooit teleurgesteld geweest over de vrijwillige deelname en bijdragen van de private partijen.
- Evalueer samen regelmatig de voortgang, doelenrealisatie en het proces.

Praktijkvoorbeeld

Hack_Right: recidive voorkomen, talent winnen

Het Hack_Right traject is ontwikkeld in een PPS-verband tussen politie, Openbaar Ministerie, Stichting 180 en diverse bedrijven. Het betreft zowel grote als kleine bedrijven in de cybersecurity-branche, bankensector en accountancy als verschillende organisaties binnen het (jeugd)strafrecht waaronder Stichting Halt, Reclassering Nederland en de Raad voor de Kinderbescherming.

Het doel van deze PPS was het ontwikkelen van een alternatieve interventie voor jongeren die zijn veroordeeld voor een cyberdelict. Door hen te laten inzien welke schade ze toegebracht hebben en hoe ze hun cybertalent op een positieve en legale manier kunnen inzetten, willen de ontwikkelaars van Hack_Right de kans verkleinen dat deze jongeren in de toekomst opnieuw een cyberdelict plegen. Hack_Right richt zich op jongeren tussen de 12 en 23 jaar (uitzonderingen tot 30 jaar), die voor het eerst veroordeeld worden voor een cyberdelict, niet eerder een Hack_Right traject doorlopen hebben, hun delict (deels) bekennen én gemotiveerd zijn voor deelname aan het Hack_Right traject. Hack_Right kan worden opgelegd als alternatief voor een straf, als onderdeel van een straf of náást een straf. Het kan ingezet worden bij zowel lichte als zwaardere cyberdelicten. De Hack_Right jongeren hebben met elkaar gemeen dat ze jong zijn en hun daderprofiel veelal afwijkt van het meer traditionele daderprofiel.

In 2017 is de Hack_Right PPS ontstaan en begonnen met een pilot. In 2019 onder tekenden zo'n twintig bedrijven een intentieverklaring om mee te werken aan deze pilot. De interventie is zorgvuldig beschreven in een handleiding voor begeleiders, bestaande uit een serie opdrachten. Enkele van deze opdrachten zijn verplicht en anderen zijn facultatief. Zo kan er maatwerk aangeboden worden door de deelnemers. Op dit moment loopt er een traject voor de erkenning van de interventie door de Erkenningscommissie Justitiële Interventies, zodat Hack_Right een integraal onderdeel kan worden in de aanpak van alle deelnemende partijen. Vanaf 2023 is Hack_Right overgedragen aan Reclassering Nederland, Halt en de Raad voor de Kinderbescherming die vanaf dat moment gezamenlijk eigenaar zijn van de interventie. Politie en het Openbaar Ministerie zijn nog wel sterk betrokken bij Hack_Right.

Wat houdt Hack_Right in?



Hack_Right heeft als doel om recidive te voorkomen en het cybertalent van jongeren verder te ontwikkelen binnen de kaders van de wet.

Hack_Right bestaat uit vier onderdelen:

- 1 Juridische en ethische grenzen:** welke regels gelden er online (juridisch en ethisch), waarom zijn deze regels er en hoe zet je ze in?
- 2 Impactbesef, excuus en schadeherstel:** wat zijn de gevolgen van cybercrime, voor zowel het slachtoffer als de dader en kun je de schade herstellen?
- 3 Digitaal talent:** hoe pas je je talent op een goede manier toe?
- 4 Digitale weerbaarheid:** hoe maak je online de juiste keuzes?

De onderdelen bestaan uit verschillende opdrachten waaruit kan worden gekozen. Zo kan er een Hack_Right traject worden samengesteld dat inspelt op kenmerken van de dader en zijn / haar delict.

Voor wie is Hack_Right?



- De jongere heeft een **cyberdelict** gepleegd;
- De jongere is **minimaal 12 en maximaal 30 jaar oud** ten tijde van de delictpleging;
- De jongere is **niet eerder veroordeeld** voor een cyberdelict of heeft i.i.g. niet eerder deelgenomen aan Hack_Right;
- De jongere **bekent** (gedeeltelijk) het cyberdelict te hebben gepleegd;
- De jongere is **gemotiveerd** om deel te nemen aan Hack_Right;
- De jongere heeft **affiniteit** met IT en/of techniek.

In bijzondere gevallen kan van deze eisen worden afgeweken, dit gebeurt altijd in overleg met de partij die Hack_Right adviseert aan de strafplegger.

Deze PPS is ontstaan doordat het aantal daders van cybercrime in Nederland al jaren explosief stijgt. De schade van cybercrime is enorm. Cybercrime-officiëren merkten dat deze jonge daders vaak geen idee hebben van wat ze aanrichten en wat het met een slachtoffer doet. Vaak doen ze het voor de lol of uit nieuwsgierigheid en zijn ze niet financieel gemotiveerd. Het kost opsporingscapaciteit om daders te vinden en te vervolgen. Het is belangrijk dat zij een passende interventie aangeboden krijgen en geen nieuwe strafbare feiten gaan plegen. Hack_Right richt zich op het voorkomen van recidive onder jeugdige daders van

cybercrime, waarbij men gegevens-dragers zoals computers gebruikt voor een criminele handeling binnen digitale omgevingen. Digitale middelen zijn dan zowel het middel als het doelwit.

Hoe kan Hack_Right worden ingezet?



Hack_Right kan als aanvullende of als op zichzelf staande straf worden opgelegd door de rechter of Officier van Justitie.

Hack_Right kan worden ingezet als Halt+ afdoening, als werkstraf bij de Raad voor de Kinderbescherming of als bijzondere voorwaarde met (jeugd)reclasseringstoezicht. Hack_Right kan ook worden ingezet naast een andere (taak) straf of interventie.

Op basis van de leeftijd van de jongere en de zwaarte van het delict wordt er een passend traject gemaakt door Halt, (jeugd)reclassering of de Raad voor de Kinderbescherming, in afstemming met het begeleidende bedrijf.

omdat zij opsporingsinformatie hebben over de nieuwste modus operandi in cybercrime en praktijkkennis over interventies. Het Openbaar Ministerie heeft kennis over strafrechtelijke kaders die passend zijn voor interventies. De (jeugd) strafrechtsorganisaties Stichting Halt, Reclassering Nederland en de Raad voor de Kinderbescherming brachten pedagogische kennis in over het begeleiden van jongeren om de online weerbaarheid te versterken en om de kans op

Enkele geleerde lessen:

- Formuleer heldere en gedragen doelen (resultaten) van de PPS.
- Zorg voor goede argumenten om als organisatie te participeren in de PPS; o.a. hoe draagt de PPS bij aan het realiseren van de ambitie van elke individuele organisatie?
- Creëer rolduidelijkheid over wat je van een ieder mag verwachten.
- Check bij elke partner of zij ook voldoende tijd en capaciteit hebben om te kunnen participeren.
- Blijf doorgaan als je erin gelooft. Zoek naar de juiste middelen. Betrek mensen die er ook in geloven. Blijf elke keer een stapje zetten in de richting van je doel.
- De pilotfase, of het opstarten van een PPS is vaak niet de lastigste fase. De échte uitdaging start als je een nieuwe werkwijze wil inbedden in bestaande structuren.

Verschillende partijen namen deel aan de PPS vanuit verschillende motivaties en zij brachten allen unieke kennis of expertise in. De politie nam deel

herhaling te verkleinen. Stichting 180 bracht expertise in rondom ontwikkeling, erkenning en beheer van interventies. Bedrijven uit de cybersecurity-branche boden begeleiding aan voor de cyberdaders. En de ethische hackers namen hun kennis mee over verantwoord hacken. Dit alles kan worden ontwikkeld dankzij een bijdrage uit het Koers en Kansen-programma van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

‘Preventie zonder opsporing is tandeloos; opsporing zonder preventie is eindeloos.’

– Andy Kraag, hoofd landelijke recherche politie

Praktijkvoorbeeld

Electronic Crimes Task Force (ECTF): cybercrime bestrijding in de bancaire infrastructuur

De Electronic Crimes Task Force (ECTF) is een PPS tussen de politie, het Openbaar Ministerie, een aantal grote Nederlandse banken (ING, Rabobank, ABN AMRO, de Volksbank en Triodos) en International Card Services (ICS). De ECTF is gericht op het identificeren, detecteren en bestrijden van digitale criminaliteit gericht op banken en hun klanten. Alle partijen participeren in het belang van het beschermen van de integriteit van de digitale financiële infrastructuur.

De ECTF werd in 2011 opgericht als reactie op aanhoudende bankphishing. Cybercriminelen genereerden hiermee een enorme inkomstenbron en dat resulteerde in hoge schade bij de banken en hun klanten. Bij deze vorm van phishing wordt door criminelen gepoogd de inloggegevens te verkrijgen van de persoonlijke bankomgeving van het potentiële

slachtoffer. Het slachtoffer wordt via een mail gevraagd een handeling binnen bepaalde tijd uit te voeren. Voert het slachtoffer deze handeling niet uit, dan zou dat verregaande consequenties (bijv. geld kwijt) hebben. In de mail zit in een link naar de banksite zodat het slachtoffer snel kan handelen. Dit betreft echter een link naar een phishing-site; in plaats van een site die lijkt op de banksite maar daadwerkelijk een kopie is die door de criminelen wordt beheerd. In 2011 kwamen de politie en de voornoemde banken er achter dat er meer samenwerking nodig was om deze soorten van criminaliteit inzichtelijk te maken. Als je het hele netwerk en alle patronen van phishing in kaart wilt brengen kan geen enkele partij dit alleen. Hierop is de ECTF opgericht om één gezamenlijke plek te organiseren van waaruit alle partijen samenwerken en hun expertise inbrengen. De ECTF is vooral

De belangrijkste doelen zijn:

- 

Kennis- en informatiedeling op zowel strategische als operationele niveau.

Intelligence
- 

Werkvoorbereiding en monitoring van onderzoeken om capaciteit efficiënt in te zetten.

Opsporing
- 

Bespreken van nieuwe interventiemogelijkheden en ondersteuning bij implementatie daarvan.

Interventies

een kennishub. Ten eerste is ECTF gericht op kennisdeling: nieuw ingebrachte kennis wordt door de individuele organisaties meegenomen, zodat collega's bewuster worden en van elkaar kunnen leren. Ten tweede is ECTF gericht op informatiedeling, met name om nieuw onderzoek te kunnen starten. En als derde is ECTF een kennisknooppunt voor politie waarin informatie gedeeld kan worden over de laatste trends en modus operandi, met adviezen over nieuwe interventiemogelijkheden, online cybercrime te melden en waar mogelijk mee te denken in lopende politieonderzoeken.

De meerwaarde van de samenwerking is meerledig: zorgen voor meer integrale inzichten en het uitvoeren van coherente interventies; efficiëntere aanpak van digitale criminaliteit en bijdragen aan een veilige en integere financiële infrastructuur.

Binnen ECTF zijn diverse werkafspraken gemaakt. Zo zijn betrokken bankmedewerkers tot het hoogste niveau gescreend door de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), omdat zij werken met politie-informatie en andere zeer gevoelige gegevens. Het geheel wordt gecoördineerd door de politie en medewerkers van de deelnemende organisaties hebben dagelijks contact met elkaar. In 2022 zijn de afspraken over de samenwerking en informatie-uitwisseling herzien en in een convenant vastgelegd: "Convenant Samenwerking en Informatie-uitwisseling Electronic Crimes Task Force (ECTF)". Het ECTF wordt gefinancierd vanuit de ondermijningsgelden van het ministerie van Justitie en Veiligheid. De samenwerking is op zowel operationeel/tactisch als strategisch niveau geborgd. De lijnen zijn kort, er is open communicatie en ieders belangen worden over en weer inzichtelijk gemaakt en erkend. De sturing op het samenwerkingsverband vindt plaats vanuit een begeleidingscommissie waarin leidinggevenden van de betrokken organisaties deelnemen. Zij zitten voldoende

Enkele geleerde lessen:

Bij het opzetten van een PPS

- Betrek de privacy-juristen vanaf stap 1 bij het proces en denk hierbij in kansen.
- Zorg voor een commitment op het hoogste niveau binnen je organisatie.
- Laat minimaal 2 personen per organisatie deelnemen om de continuïteit te waarborgen.

Bij het managen van een PPS

- Zorg voor een vaste locatie waar iedereen naar toe komt.
- Voorkom dat mogelijke concurrentie issues de PPS verstoren. Bijvoorbeeld de Nederlandse banken hebben afgesproken elkaar niet te beconcurreren op het gebied van veiligheid.
- Evalueer regelmatig of je PPS nog aan de wensen van de partijen voldoet.
- Zorg voor een veilige omgeving.
- Houd de balans tussen werkzaamheden in de PPS en werkzaamheden voor de organisatie namens wie je deelneemt.

dicht op de materie om de benodigde keuzes te maken. Ieder kwartaal wordt gerapporteerd over de voortgang en successen. Er is veel vertrouwen en ruimte voor complimenten en feedback over en weer. De scope is duidelijk afgebakend: cybercrime en cyber-enabled fraude. Daardoor zijn er weinig discussies over het toepassingsdomein en prioritering van onderwerpen en staan de neuzen veelal dezelfde kant op. Op operationeel vlak helpt het dat de analisten vanuit de banken een dag per week op een politielocatie aanwezig zijn; ze spreken daar de collega's van de politie en voelen zich onderdeel van het grotere team. Ook is er een jaarlijks teambuildingevenement.

Praktijkvoorbeeld

Serious Crime Task Force (SCTF): zwaar georganiseerde criminaliteit aanpakken met de financiële sector.

SCTF is een PPS tussen de politie, Openbaar Ministerie, de Financial Intelligence Unit (FIU) en FIOD met een aantal grootbanken. SCTF richt zich op een gezamenlijke aanpak van de criminele financiële facilitators uit de onderwereld.

In 2019 is SCTF gestart als pilot. De SCTF-samenwerking was daarmee een van de projecten die binnen het FEC werd vormgegeven. Als samenwerkingsverband tussen autoriteiten met een toezicht-, controle-, vervolgings- of opsporingstaak in de financiële sector heeft het FEC een rol in de versterking van de integriteit van deze sector. Dit doet het FEC onder meer via publiek-publieke en publiek-private

samenwerkingsprojecten. De SCTF heeft sinds de start in 2019 al verschillende successen behaald. Zo heeft de samenwerking geleid tot verschillende onderzoeken, honderden verdachte transacties, maar ook aanscherpte procedures in het bankwezen. Daarnaast wordt binnen de taskforce veel belangrijke kennis opgedaan over fenomenen, bijvoorbeeld over hoe en waar ondergronds bankieren verweven raakt met de legale financiële bovenwereld. In 2021 heeft de SCTF samenwerking een structureel karakter gekregen. De politie, Openbaar Ministerie, FIOD, FIU en de betrokken banken hebben de ambitie deze ontwikkelingen in de toekomst verder strategisch uit te bouwen.

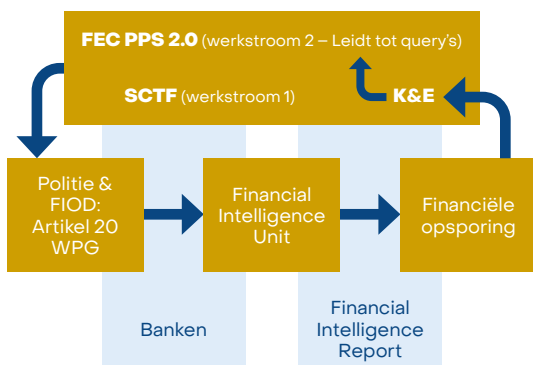
Enkele geleerde lessen:

- Zorg voor transparantie over de inzet van middelen, het proces, resultaat en de besluitvorming.
- Realiseer dat het ontwikkelen van PPS een geduldig proces is. Het vraagt vaak een lange adem. Zet liever veel kleine stapjes dan te grote stappen ineens. En voorkom dat als je het gazon net hebt ingezaaid niet iedereen daarover heen loopt.
- Realiseer dat publieke en private partijen verschillen in taal, wijze van organiseren, processen en ICT systemen. Bespreek dit met elkaar en verken hoe samen hiermee om te gaan.
- Maak afspraken over informatiedelen. Bijvoorbeeld opsporingsteams zijn soms terughoudend met het delen van informatie omdat banken vanuit de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) misschien aan de slag gaat en dit opsporing-/ onderzoeksresultaten kan verstoren.
- Voorkom dat het PPS een 'overheidsfeestje' wordt. Werk vanuit gelijkwaardigheidsprincipes en voorkom dat één van de partijen een dominante rol inneemt.
- Onderschat de expertise van private partijen niet. In sommige gevallen zijn de mensen die werken bij bedrijven oud-politieagent of -rechercheur. Zij snappen de opsporingsprofessie vaak maar al te goed.
- Werk samen op locatie en werk aan persoonlijke relaties. Dit stimuleert om elkaar en elkaars werkwijzen beter te leren kennen en het stimuleert dat er nieuwe kansen worden ontdekt voor een effectievere aanpak.

Serious Crime Taskforce

- Interdisciplinaire werkwijze resulteert in een geïntegreerde bestrijding van ondermijning
- Gericht op de aanpak van brokers/financiële facilitators
- Verstrekking subjectgegevens op basis van artikel 20 WPG
- Het zwaarwegend algemeen belang van bestrijding van 'serious crime' rechtvaardigt het delen van informatie

Inrichting van het proces input – throughput – output



Stap 1:

Verstrekking gegevens aan banken door politie en FIOD in overeenstemming met het OM



Stap 2:

Banken identificeren ongebruikelijke transacties en melden deze aan FIU



Stap 3:

Ongebruikelijke transacties worden verdacht worden verklaard door FIU



Stap 4:

Financial Crime Analyses worden belegd bij de opsporing en/of leiden tot query's



Door in te zetten op publiek-private samenwerking identificeren en bestrijden we de virale brokers die hun diensten aanbieden aan criminele samenwerkingsverbanden.

Het delen van informatie binnen het SCTF-verband is juridisch doordacht en vastgelegd in een convenant en heeft als grondslag een artikel 20-WPG-besluit dat is goedgekeurd door de betrokken ministeries. Het selecteren van in te brengen informatie gebeurt door de politie en FIOD onder gezag van het Openbaar Ministerie. Op deze wijze kan de meldketen zorgvuldig, effectief en gericht worden benut in de strijd tegen ondermijnende criminaliteit. Vier keer per jaar vinden er klankbordsessies plaats waarin o.a. de resultaten, proces en organisatie van het PPS besproken worden. De banken brengen personeel in maar kiezen bewust voor een regelmatige wisseling in bezetting. Dit stimuleert de kennisstroming van SCTF naar de banken. De ervaringen die mensen hebben op gedaan kunnen ze benutten voor andere taken binnen de bank. Een deel van deze activiteiten wordt gefinancierd vanuit het ministerie Justitie en Veiligheid en wordt mede gebruikt om extra personeel te werven, zoals analisten. In het SCTF werkt een werkgroep van zo'n 35-40 personen vanuit banken en FIU twee keer per week samen op één locatie. Bankmedewerkers worden gescreend en er worden kennissessies georganiseerd. Vaak eerst met een beperkte groep van experts, waarna deze kan worden uitgebreid met meer mensen vanuit de banken. In sommige gevallen worden ook kennissessies georganiseerd voor een nog bredere doelgroep.

Het systematisch, iteratief en informatiegestuurd doorlopen van een PPS-ontwikkelproces vergroot de kans op succes.

Praktijkvoorbeeld

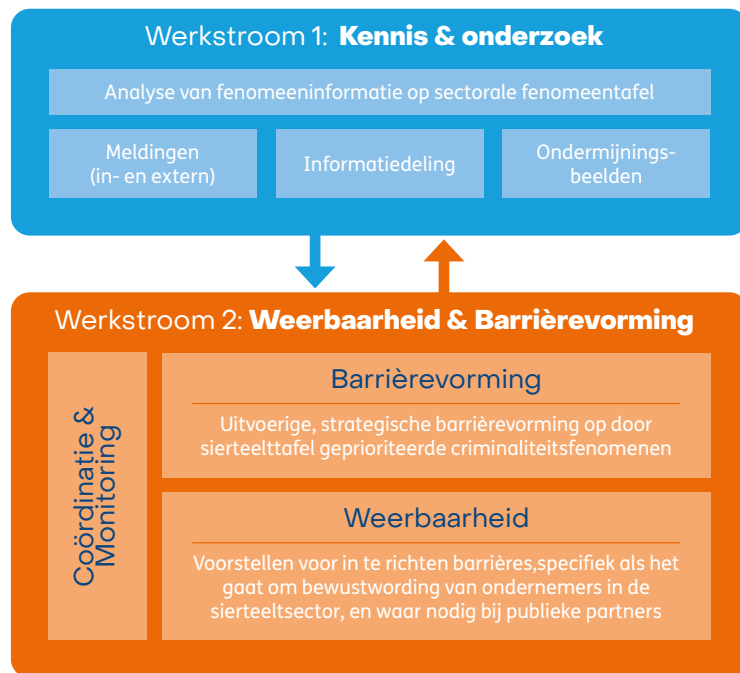
Weerbare Sierteeltsector

In de PPS 'Weerbare Sierteeltsector' werken vier gemeenten, opsporingsdiensten uit twee politie eenheden en Royal FloraHolland (RFH) samen om ondermijnende criminaliteit aan te pakken en bedrijven in de sierteeltsector hier weerbaar tegen te maken. Dit gebeurt door het delen van kennis, het bevorderen van toezicht, het uitvoeren van controles en handhaving, het vergroten van meldingsbereidheid en het opwerpen van barrières. De PPS richt zich op vier doelgroepen: Royal FloraHolland, RFH terreinen (o.a. bezoekers en huurders), bedrijven in de sierteeltsector en partijen op gebied van transport en logistiek.

De drijfveer van RFH is een veilige omgeving voor medewerkers, leden en klanten. Zij zien voor zichzelf een verantwoordelijkheid in de sector voor veilige en integere handel voor kwekers en handelsbedrijven waarin wederzijds vertrouwen de basis is in de bedrijfsvoering. De drijfveren van de politie zijn het vergaren van informatie, het versterken van zichtbaarheid, normherstel en het bevorderen van samenwerkingen tussen opsporingspartners. Twee parketten van het Openbaar Ministerie nemen deel en zitting in de stuurgroep. De Belastingdienst neemt deel als één van de RIEC partners onder de paraplu van het RIEC convenant.

De besturing bestaat uit een sierteelttafel, vier werkstromen en een operationeel coördinatieteam. De sierteelttafel bepaalt de strategische aansturing van de samenwerking en is opgebouwd uit vertegenwoordigers van alle aangesloten partijen. De vier werkstromen hebben elk een trekker en gaan over: 1) kennis en onderzoek, 2) weerbaarheid & barrièrevorming; 3) toezicht, controle, onderzoek & handhaving en 4) externe communicatie & woordvoering.

De vier werkstromen van de aanpak



Het operationeel coördinatieteam richt zich op het aanjagen van de werkstromen en verbindt de werkstromen en de sierteelttafel. Jaarlijks wordt een jaarplan ontwikkeld waarmee de focus komt vast te liggen. Een deel van de PPS-activiteiten wordt gefinancierd door het ministerie van Justitie en Veiligheid. Dit wordt gebruikt om onderzoek uit te besteden, een deel van de kosten van de fysieke locaties te betalen en externe krachten in te huren die samen het operationeel coördinatieteam vormen. Er zijn twee fysiek Centra Weerbare Sierteelt (CWS) in gebruik genomen op de locaties Aalsmeer (begin 2022) en Naaldwijk (eind 2023). Begin 2024 komt een CWS op de locatie Rijnsburg. De centra bieden werkplekken voor medewerkers van de samenwerkingspartners.

Werkstroom 3: **Toezicht, controle, onderzoek en handhaving**

Bestuursrecht

Strafrecht

Fiscaal recht

Internationaal

Werkstroom 4: **Externe Communicatie & Wordvoering**

Strategische communicatie

Doelgroep targeting

Wordvoering

Enkele geleerde lessen:

- Het ontwikkelen van een PPS is geen doel op zich. Formuleer en werk vanuit gezamenlijk gedragen ambities en doelen.
- Begin klein, leer elkaar kennen, boek korte termijn successen en bouw de PPS langzaam uit.
- Maak belangen en verwachtingen expliciet. Respecteer ieders belang en stem verwachtingen goed af: “Under promise, over deliver”.
- Werk aan onderling vertrouwen. Kom afspraken na, maak duidelijk wat de ander kan verwachten en stel je kwetsbaar op als je iets niet weet of kan.
- Besteed voldoende persoonlijke aandacht aan het hoger management van elke partner. Houd bijvoorbeeld regelmatig bilaterale gesprekken.
- Zoek een balans tussen de aansturing op korte termijn doelen en langere termijn doelen en tussen doen en denken.
- Samenwerkingscompetenties zijn essentieel: steun andere invalshoeken, leef je in, stel je flexibel op (kijk wat nodig is) en leer omgaan met verschillende belangen.
- Kom regelmatig fysiek samen op locaties waar je impact wilt bereiken. Ga bijvoorbeeld samen kijken naar wat er gebeurt. Dit helpt om zaken concreter te maken en in het creëren van urgentiebesef.

De sierteeltsector

De sierteeltsector is de derde exportsector van Nederland en van groot belang voor de Nederlandse economie en welvaart. Door haar internationale positie heeft de sector een grote en sterk ontwikkelde logistieke infrastructuur. Dit maakt het aantrekkelijk voor criminelen om misbruik van te maken. Sinds 2018 werken overheidsinstanties en bedrijven samen vanuit het programma ‘Weerbare Sierteeltsector’ aan repressieve en preventieve maatregelen tegen ondermijnende criminaliteit. Zo werden er integrale controles uitgevoerd en werd doorlopend gewerkt aan het verbeteren van de informatiepositie van de aangesloten partijen.

In 2020 heeft het programma een onderzoek laten uitvoeren naar de ondermijnende activiteiten. Eén van de hoofdaanbeveling in de rapportage, “Mainport in de tweede linie over Sierteelt en ondermijning”, is om de aanpak voort te zetten en

in te bouwen in een gezamenlijke mainportaanpak samen met Schiphol en Rotterdam. In 2021 heeft het programma de aanbevelingen opgepakt. Om de randvoorwaarden daarvoor te creëren is contact gelegd met meer landelijke diensten en ministeries. Erkenning van de problematiek en structurele middelen zijn nodig om de sierteeltsector blijvend weerbaar te maken tegen ondermijnende criminaliteit. Vanaf januari 2022 is het programma overgegaan in een structurele PPS. In de ‘sierteelttafel Weerbare Sierteeltsector’, onder leiding van burgemeester Arends van Westland, zijn de volgende partijen vertegenwoordigd: de gemeenten Westland, Katwijk, Aalsmeer en Uithoorn, politie (Den Haag en Amsterdam), Openbaar Ministerie (Den Haag en Amsterdam), RIEC Den Haag en RIEC Amsterdam-Amstelland, Douane Schiphol, belastingdienst en vanuit de private sector RFH. De PPS-afspraken zijn vastgelegd in het “Manifest Weerbare Sierteelt”.

Praktijkvoorbeeld

Landelijk Meldpunt Internet Oplichting (LMIO)

Het LMIO is een PPS opgericht door de politie en het Openbaar Ministerie in samenwerking met Marktplaats, de Autoriteit Consument & Markt (ACM), banken, de Betaalvereniging Nederland en 'collecting paymentserviceproviders'. Het doel van LMIO is meerledig. Ten eerste is het doel het vertrouwen van burgers te behouden om het internet als veilig handelsplatform te kunnen gebruiken.

Ten tweede wordt gestreefd naar het vergroten van het vertrouwen van burgers in de politie en het Openbaar Ministerie in zorgvuldige afhandeling van hun melding of aangifte bij internet-gerelateerde fraude. Ten derde beoogt LMIO een goede informatiepositie op dit fenomeen. Op basis daarvan hopen publieke partijen

In 2009 is LMIO gestart als proeftuin internet gerelateerde fraude. Deze proeftuin is gestart op initiatief van de Bovenregionale Recherche Noord-West Nederland, onderdeel van de (toenmalige) regiopolitie Kennemerland, en het (toenmalige) Openbaar Ministerie te Haarlem met ondersteuning van het toenmalige programma aanpak cybercrime. Aanleiding voor de start van de proeftuin was de toenemende (private) handel via het internet en de bijkomende vormen van fraude; meer in het bijzonder het strafbare deel van het niet nagekomen leverings- of betalingsverplichtingen. Dit type strafbare feiten is niet plaats- of regio gebonden. Voor een effectieve aanpak van deze vorm van criminaliteit is landelijke coördinatie op aangiftes noodzakelijk. Vanwege het succes werd geadviseerd om de proeftuin structureel in te bedden. Vanaf dat moment gaat de proeftuin verder onder de naam Landelijk Meldpunt Internet Oplichting en in 2013 wordt er gewerkt aan

samen met de private partners effectievere preventieve of versturende maatregelen te kunnen nemen en met een betere selectie van zaken efficiënter en effectiever op te sporen, of alternatief op te volgen. Tot slot willen de politie en Openbaar Ministerie veelplegers structureel aanpakken en

The screenshot shows the LMIO website interface. At the top, there are navigation links for 'politie.nl', 'kombijde.politie.nl', 'vraaghetdepolitie.nl', and 'data.politie.nl'. A search bar is present with the text 'Naar Mijn Politie'. The main header features the 'POLITIE' logo and a search bar with the text 'Zoek...'. Below the header is a navigation menu with links for 'Home', 'Aangifte of melding doen', 'Mijn buurt', 'Nieuws', 'Gezocht & Vermist', 'Onderwerpen', and 'Contact'. The main content area is titled 'Check de (ver)koper' and includes a sub-header 'Voordat u met iemand zaken doet via een handelsite of webshop, kunt u hier controleren of er meldingen over deze (ver)koper zijn gedaan.' Below this is a search form with the text 'Controleer op' and a search button labeled 'Zoek'. The search criteria are 'bv: oplichter@mail.com; www.website.nl; 06123456'. To the right of the search form is a section titled 'Gerelateerde pagina's' with links for 'Bekende malafide handelspartijen', 'Meer over internetoplichting', 'Check vooraf om internetoplichting te voorkomen', 'Tips om veilig te handelen op internet', and 'Aangifte doen'. At the bottom of the page, there is a section titled 'Welke gegevens kunt u controleren?' with a list of items to check: 'rekeningnummer (gebruik alleen letters en cijfers, bijvoorbeeld NL12BANK0123456789)', 'E-mailadres (niet van toepassing voor Marktplaats-adressen - lees meer)', 'Telefoonnummer (gebruik alleen cijfers, bijvoorbeeld 0201234567)', and 'De url van een webwinkel (bijvoorbeeld www.eenwinkel.nl)'. Below this is a section titled 'Let op!' with a warning about the check function. At the bottom, there is a section titled 'Deel artikel via:' with social media icons for Twitter, Facebook, and Email. A small profile picture of a person is visible in the bottom right corner.

het structureel borgen van LMIO in de landelijke politieorganisatie. In 2019 is het LMIO structureel geborgd in de organisatie van de politie. Het LMIO is een landelijke voorziening die organisatorisch is ondergebracht bij de politie eenheid en het arrondissementsparket Noord Holland en de Landelijke Eenheid voor wat betreft de kwaliteitscontrole op aangiftes.

de opvolging vernieuwen door een voor het slachtoffer en de samenleving betekenisvolle interventie. Voorbeelden hiervan zijn het houden van een zogenaamde STOP-gesprek, al dan niet met terugbetalen, een waarschuwingsbrief en een privaatrechtelijke afdoening via directe aansprakelijkheid.

Het LMIO wordt aangestuurd door een privaat-publieke begeleidingscommissie en de samenwerking en informatie-uitwisseling wordt per PPS initiatief geregeld, meestal middels convenanten. De modus operandi van criminelen zijn fluïde en ontwikkelingen gaan snel. Dit vraagt een meer structurele PPS-strategie en daarom worden onder de vlag van het LMIO nieuwe PPS verbanden ontwikkeld. Zo start men in 2010 een PPS op het gebied van online fraude tussen Marktplaats B.V., de politie en het Openbaar Ministerie. In een convenant worden afspraken vastgelegd over te treffen preventieve maatregelen, adequate voorlichting en snelle gegevensuitwisseling in gevallen van aan-en verkoop-fraude. Het wordt voor het eerst in Nederland mogelijk gemaakt voor burgers om digitaal aangifte te doen van internetoplichting waarin de dader bekend is. Dit was een opmaat voor meer vormen van gedigitaliseerde criminaliteit waarvan online aangifte kan worden gedaan.

In 2014 ondertekenen de vier Nederlandse grootbanken (Rabobank, ABN-Amro, ING en SNS), de politie en het Openbaar Ministerie een samenwerkingsovereenkomst op het gebied van betalingsfraude. Deze overeenkomst moest eveneens leiden tot preventieve maatregelen, adequate voorlichting en snelle gegevensuitwisseling bij fraude.

In 2016 wordt op verzoek van de banken, en met goedkeuring van het Openbaar Ministerie, de drempelwaarde van de hoeveelheid aangiftes waarbij aan de banken wordt genotificeerd, verlaagd. Banken gaven aan dat zij door die verlaging sneller en adequater konden reageren op een notificatie van het LMIO.

In 2020 tekenen banken, het Openbaar Ministerie en de politie een nieuw convenant in de strijd tegen internetoplichting. Dit nieuwe convenant stelt de politie in staat om bij meerdere aangiftes rekeninggegevens met meer partijen te delen. Die kunnen op hun beurt malafide bankrekeningen blokkeren.

Naast de diverse structurele samenwerkingen met private partijen, heeft het LMIO ook projectmatig nieuwe initiatieven ontwikkeld. Zo is er een zogenaamde “check de (ver) koper”-functie beschikbaar gemaakt op www.mijnpolitie.nl. Iedereen kan hier online controleren of er meldingen van fraude over hun beoogde wederpartij bekend zijn aan de hand van gegevens (e-mailadres, bankrekeningnummer, telefoonnummer of webadres). Partners waarmee het LMIO samenwerkt verwijzen actief naar deze checkfunctie en deze is sinds oktober 2011 door iedereen te raadplegen. Sindsdien is het ruim 21.600.000 (150.000 p.m. x 12m x 12jr) maal geraadpleegd. LMIO werkt samen met partners aan de doorontwikkeling van deze functie om internetoplichting te voorkomen. Bijvoorbeeld door aangifte-informatie ‘near-real time’ in te brengen in het betalingsproces en financiële instellingen in de gelegenheid te stellen om frauduleuze transacties te voorkomen door deze op te houden voor onderzoek.

De drijfveren om deel te nemen voor partners zijn divers. De drijfveer van het Openbaar Ministerie is sterk gericht op het nemen van repressieve maatregelen, omdat digitale criminaliteit de traditioneel criminaliteit aan het verdringen is. Het Openbaar Ministerie ziet participeren ook als een manier om haar eigen werkaanbod te kunnen reguleren, zoals voorkomen dat zaken onnodig in de strafrechtketen komen. Private partijen participeren in veel gevallen vanwege hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door met de politie en het Openbaar Ministerie samen te werken zijn zij een vol- →

- waardige gesprekspartner en staan ze open voor argumentatie vanuit lopende (opsporings)casuïstiek. Dit helpt ondernemingen om interne bedrijfsprocessen aan te passen met als doel om fraude te voorkomen. Los van het feit dat dit slachtofferschap voorkomt draagt dit ook bij aan de betrouwbaarheid van de partijen en de producten die zij leveren. Vanuit commercieel oogpunt is deze betrouwbaarheid van groot belang en de politie is bereid dit ook uit te dragen. Een voorbeeld hiervan is de ‘Kopersbescherming’ van Marktplaats, waarbij de politie dit product ook adviseert als veilige betaalmethode. De ACM heeft een ander belang, namelijk het verbeteren van haar informatiepositie zodat zij de wettelijke, handhavings- en toezichthoudende taken beter uit kunnen voeren. De ACM ontvangt namelijk veel meldingen over misleidende en malafide webwinkels. De banken en de Payment Service Providers hebben daarentegen weer belang bij notificaties over hun rekeninghouders, opdat slachtofferschap voorkomen kan worden. Deze drijfveren sluit goed aan bij parallele ontwikkelingen binnen de politie zoals ‘Operatie Centurion’ dat in de opvolging een belangrijke ruggengraat vormt voor LMIO. Dit is een landelijk meerjarig actieplan van de politie en het Openbaar Ministerie om gedigitaliseerde criminaliteit aan te pakken.

Naast deze zeer zichtbare initiatieven zijn er ook officiële samenwerkingsverbanden die niet zozeer in convenanten zijn vastgelegd maar wel bijdragen aan het voorkomen of verstoren digitale criminaliteit. Voorbeelden zijn samenwerkingen met de Fraudehelpdesk, Stichting Internet Domeinregistratie Nederland (SIDN) of partijen zoals een keurmerkorganisatie, binnenlandse en buitenlandse handelsplaatsen of hostingpartijen. Deze partijen zijn net zo van belang voor LMIO als de partijen met wie in het kader van informatiedeling een covenant is gesloten. Ook hier geldt dat elke partij een andere drijfveer kan hebben tot samenwerking, vanuit bijvoorbeeld commercieel of maatschappelijk oogpunt.

Enkele geleerde lessen:

- Zorg dat je (tussen-)resultaten en successen boekt. Successen geven partners en hun achterban het vertrouwen in de PPS: zowel in het functioneren als het leveren van de meerwaarde. Dit is een voedingsbodem voor het laten groeien van de PPS en de structurele inbedding van de PPS.
- Zorg en bewaak dat in de PPS alle partijen mensen of middelen inbrengen, maar ook dat zij voor hen relevante voordelen uit de PPS verkrijgen. Elke partner moet (ook) voor zichzelf succesjes boeken. Respecteer dit en houdt tegelijk rekening met ieders belangen. Samenwerken is geven en ook nemen.
- Samenwerken is mensenwerk. Het opbouwen van persoonlijke relaties en het creëren van onderling vertrouwen is belangrijk voor het leveren van resultaten en het samen oplossen van eventuele conflicten of spanningen. Continuïteit en stabiliteit in bemensing draagt bij aan vertrouwen en biedt een voedingsbodem voor doorontwikkeling van het verband.
- Besef dat publieke en private partijen werken binnen andere wetgevingskaders. Het is van belang dat er een (juridisch onderbouwde) samenwerkingsomgeving wordt gecreëerd waarin partners veilig kunnen samenwerken. Dit betekent dat er rekening gehouden dient te worden met verschillende wet- en regelgeving. In de PPS tussen de politie, het Openbaar Ministerie en de telecom-industrie krijg je bijvoorbeeld te maken met de Politiewet, de Wet politiegegevens, de Telecomwet, de Code goed openbaar bestuur, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), het Mededingingsrecht.
- De co-creatie tussen de lijn (eenheden/parketten) en het programma digitalisering en cybercrime is een bron van synergie en innovatie. Dit alles vraagt een lange adem. Hou vast en blijf geloven in je idealen. Innovaties ontstaan niet van de ene op de andere dag, laat staan de implementatie.

Praktijkvoorbeeld

LMIO: De integrale aanpak van online fraude

In 2022 ontwikkelde het Ministerie van Justitie en Veiligheid een integrale aanpak online fraude om meerjarig en structureel publiek-privaat samen te werken en op 24 februari 2023 informeerden vier ministers de Tweede Kamer hierover. Voor het plan werd input opgehaald bij vele partijen in diverse werksessies onder andere met het Centrum voor Criminaliteitspreventie (CCV), de politie, het Openbaar Ministerie, de bankensector, de telecom-sector, Het Landelijk Meldpunt Internet Opleiding (LMIO), de Electronic Crimes Taskforce (ECTF) de Fraudehelpdesk, de Consumentenbond, VNO-NCW, thuiswinkel.org, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Autoriteit Consument & Markt (ACM), Slachtofferhulp Nederland, Marktplaats, Electronic Commerce Platform (ECP), SeniorenWeb, Algemeen Nederlandse Bond voor Ouderen (ANBO), Stichting Internet Domeinregistratie Nederland (SIDN), Veiligheidsalliantie Rotterdam en verschillende wetenschappers.

Hoe kunnen we beter gebruik van maken van bestaande PPS-kennis en -ervaringen van professionals?

Het doel van de integrale aanpak is dat partners door afgestemde acties sneller, gericht, daadkrachtiger en langduriger succesvol kunnen zijn. Dit actieplan heeft als doel de onderlinge informatiepositie te verstevigen en het kennisniveau te verhogen om beter op te kunnen treden

tegen online fraude om het aantal slachtoffers te verminderen. De focus van het actieplan lag op aan- en verkoopfraude, phishing met betaalgegevens, vriend-in-noodfraude (ofwel hulpvraagfraude), (bank)helpdeskfraude en identiteitsfraude.

De besturing van dit actieprogramma is georganiseerd op drie niveau's. Ten eerste wordt in het bestuurdersoverleg door de minister van Justitie en Veiligheid en haar ambtgenoten met bestuurders van deelnemende partners ad hoc overlegd om de integrale aanpak op koers te houden. Ten tweede is er op beleidsniveau een kerngroep van partners die zorgt voor werkafspraken vanuit het actieplan om bijvoorbeeld deelname aan werkgroepen of bijeenkomsten af te stemmen om de resultaten te kunnen realiseren. Deze kerngroep monitort de voortgang van werkzaamheden en bereidt de bestuurlijke overleggen voor. Ten derde zijn er werkgroepen en bijeenkomsten waarin experts van relevante organisaties, die bepalend worden gezien voor een effectieve aanpak, met elkaar werken aan de totstandkoming van het actieplan en nieuwe maatregelen zijn de aanpak van online fraude. Zo wordt bijvoorbeeld gewerkt met een 'criminal journey', barrière-modellen en een interventiematrix op gebied van helpdeskfraude.

Voor de integrale aanpak is vanuit een verschillende ministeries voor 2023 een bedrag van 2,4 miljoen euro begroot en over 2024 en 2025 allebei zo'n 2,3 miljoen euro. Dit geld zal worden besteed aan het ondersteunen van de verschillende initiatieven.

Praktijkvoorbeeld

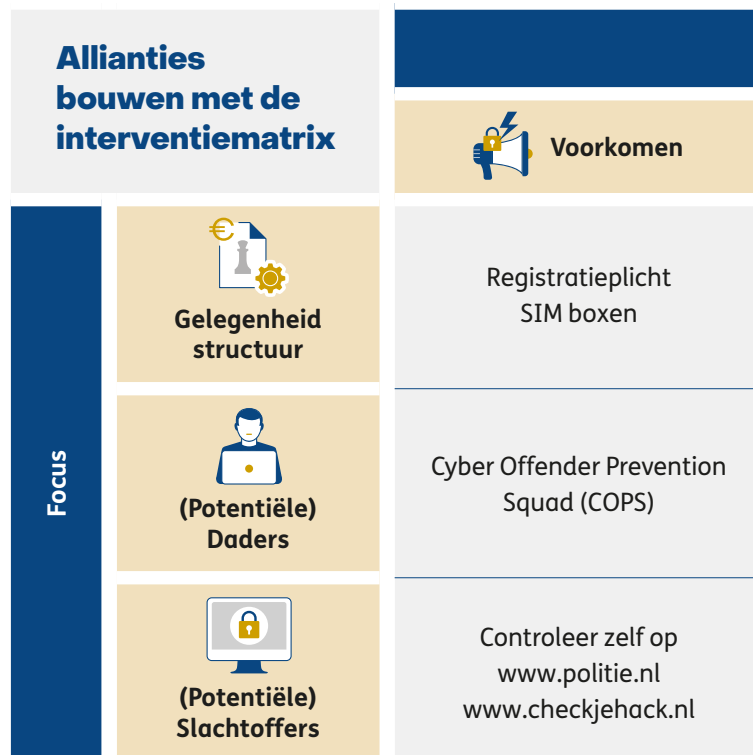
LMIO: Strategische samenwerking Telecomsector

In 2020 is er een nieuwe samenwerking gestart tussen verschillende ministeries, politie, Openbaar Ministerie, grootbanken en de vereniging COIN. Deze vereniging is een samenwerkingsverband van telecomaandbieders die actief zijn op de Nederlandse markt. De samenwerking kan, afhankelijk van het doel en onderwerp, nog worden uitgebreid. Deze PPS richt op het voorkomen, verstoren of stoppen van digitale fraude en het verbeteren van de opsporing. De focus ligt hierin op zowel de gelegenheidsstructuren als op (potentiële) daders en (potentiële) slachtoffers.

Aanleiding was de enorme toename van (bank)spoofing en SMS-phishing (smishing), waarbij oplichters vertrouwen winnen van slachtoffers door de indruk te wekken dat het telefoontje of bericht van een bank kwam. Deze fraudeurs veranderen hun modus operandi continu en bij telecomaandbieders is hier veel aandacht voor. Daarom werd er in 2020 een PPS gestart om klanten beter te beschermen tegen SMS-phishing. De politie, ACM en Belastingdienst dachten op basis van de in kaart gebrachte kenmerken van 'oneigenlijk gebruik' mee over de wettelijke (on)mogelijkheden in deze samenwerking om SMS-phishing effectiever en sneller te kunnen detecteren en stoppen. Een beter meldproces dat gezamenlijk ingericht werd, leidde tot een betere informatie-gestuurde aanpak, waarmee nieuwe ontwikkelingen beter gevolgd en herkend konden worden. Automatisering speelde een belangrijke rol om efficiënter te kunnen sturen. Een belangrijk effect van de gezamenlijke maatregelen was dat bankspoofing en SMS-phishing met een aantal specifieke afzenders ('banken') vrijwel niet meer voorkomt in Nederland. Ook het verzenden van SMS-phishing vanaf

specifieke 06-nummers is gedaald. Het succesvolle spoofing- en SMS-phishingproject is een goede basis voor doorontwikkeling naar een meer strategische samenwerking tussen COIN en Mobiele Netwerkkoperators (MNO's), politie, Openbaar Ministerie en banken.

De partijen werken samen vanuit verschillende drijfveren. Bijvoorbeeld COIN en de telecomaandbieders voelen de maatschappelijke verantwoordelijkheid om de infrastructuur veilig te houden. COIN is een belangrijke



partner om alle kennis, belangen en mogelijkheden van partijen ketenbreed bij elkaar te brengen in de PPS. De telecomsector kan op haar beurt de bankensector helpen (en vice versa) met het verder beveiligen van mobiele betaalkanalen.

De 'Interventiematrix Telecom – Politie – Openbaar Ministerie' bevat voorbeelden van mogelijke maatregelen en wordt als sturingsmechanisme in de PPS gebruikt.

De strategische samenwerking krijgt vorm doordat partijen in bijeenkomsten een gezamenlijke ambitie hebben geformuleerd en daarna interventies hebben ontwikkeld om

Wat zijn onze ambities als organisatie op het gebied van meer en betere PPS?

digitale criminaliteit te voorkomen, te verstoren of op te volgen. Daarbij is gebruik gemaakt van de interventiematrix: een waarde vrij raster met negen velden van potentiële maatregelen. De interventiematrix helpt om gezamenlijk gestructureerd na te denken over mogelijkheden om het veiligheidsprobleem op te lossen, waarbij alternatieve interventies in beeld kunnen komen. Een voorbeeld is de problematiek rond SIM-boxen. Middels een (mobiele) simkaart die gekoppeld is aan een bedrijfstelefooncentrale kan een vast-naar-mobiel-gesprek als mobiel-naar-mobiel gezien worden. De kosten gaan daarmee omlaag, maar een nadeel is dat de ontvanger van de oproep niet zomaar kan achterhalen wie er belt. Bovendien kunnen SIM-boxen wisselen van eigenaar zonder dat dit wordt geregistreerd. Dit maakt het extra interessant voor criminelen om te gebruiken. Eén van de mogelijke interventies is het verken- nen van een registratieplicht van SIM-boxen. Een ander voorbeeld is het programma Centurion dat zich onder andere richt op vriend-in-noodfraude, bankhelpdeskfraude, aan- en verkoopfraude en phishing. Centurion zal een impuls moeten geven met nieuwe betekenisvolle interventies. Alle eenheden van de politie nemen deel aan dit programma met hun eigen lokale aanpak. Omdat banken al betrokken waren op het gebied van spoofing en SMS-phishing, en de relatie tussen de telecompartijen, politie en het Openbaar Ministerie nog in de kinderschoenen staat, hebben de partijen de ambitie om de samenwerking vast te leggen in een convenant. Dit bekrachtigt een structurele duurzame samenwerking. Hierdoor kunnen toekomstige, noodzakelijke projecten makkelijker en sneller worden opgestart.

Doel	
 Verstoren / stoppen	 Opvolgen
Onmogelijk maken (bank)spoofing en smishing	Digitale aangifte mogelijkheid partners
Blokkeren frauduleuze nummers / devices	Operatie Centurion
Line busy project met banken en Telco's	Directe aansprakelijk- stelling daders

Praktijkvoorbeeld

Proeftuin private opsporing: verzekeringsfraude

In het kader van het door politie en Openbaar Ministerie ingezette programma Toekomstgerichte Opsporing & Vervolging is een proeftuin opgezet met de verzekeringsbranche. Centraal in deze PPS staat het maximaliseren van de actieve deelname van de branche bij het opstellen van dossiers van fraudezaken. Een succesvolle werkwijze kan ook de samenwerking met andere partijen in de private sector bevorderen.

Het zogenaamd toedrachtsonderzoek – bijvoorbeeld een intern onderzoek bij inkomensverzekeringsfraude of een onderzoek naar ransomware door een IT-bedrijf, kan in bepaalde gevallen een waardevolle aanvulling zijn op het onderzoek door een opsporingsinstantie, of dat zelfs vervangen. Expertise op bepaalde specialistische gebieden is niet altijd bij de politie (of andere opsporingsinstanties) aanwezig. Onderzoek door anderen dan overheidsinstanties kan zo meer potentie uit de samenleving voor het strafrecht benutten. En het handhavingstekort terugbrengen.

Als leidend principe geldt dat het maatschappelijk effect – een gewenste mate van naleving van de wet - centraal staat.

Daarom is de notie van belang dat strafrechtelijke vervolging slechts één instrument is waarmee dat doel bewerkstelligd kan worden. Omdat alle betrokken partijen daarin een verantwoordelijkheid hebben, moet er gezocht worden naar de optimale invulling daarvan – in samenspraak, in aanvulling en in combinatie met elkaar. Het Openbaar Ministerie speelt een centrale rol bij het bepalen van de gewenste functie en toegevoegde waarde van het strafrecht bij het bevorderen van de naleving van de wet. Dat kan dus ook betekenen dat een andere interventie dan een strafrechtelijke interventie effectiever wordt geacht. Zo wordt er met de branche al langer samengewerkt aan preventieve maatregelen die op basis van fraudeonderzoek van belang bleken. En het Openbaar Ministerie heeft voor de verzekeringsbranche al een aantal criteria voor 'strafrechtwaardigheid' van gevallen van verzekeringsfraude vastgesteld. Minder ernstige gevallen kunnen de verzekeraars civielrechtelijk afhandelen.

De proeftuin is een project van het Verbond van Verzekeraars, de politie en het Openbaar Ministerie. Door bemiddeling van het Verbond zijn enkele verzekeraars uitgenodigd om enkele zaken in te brengen voor bijzondere strafrechtelijke behande-



OM mag fraudeverdachten vervolgen op basis onderzoek verzekeraar

ling. In de proeftuin zijn twee varianten beproefd met meer of minder grote bijdrage van de politie. Vervolgens is aan de rechter een oordeel gevraagd over de werkwijze.

Variante 1: Voor de rechter brengen van een onderzoek zonder tussenkomst van politie

De verzekeraar stelt de aangifte op en levert daarbij uitvoerige informatie over de verdachte en de toedracht van de fraude, een volledig onderzoeksdossier dat voldoet aan de vereisten die aan een strafrechtelijk onderzoek worden gesteld.

Variante 2: Grote inzet verzekeraars en afronding door politie

De verzekeraar doet aangifte en levert een rapport op waarin de toedracht van de fraude is vastgelegd. De politie beoordeelt het rapport, hoort de verdachte, voegt het proces-verbaal toe aan het rapport en levert dat in bij het Openbaar Ministerie.

In eerste aanleg is het Openbaar Ministerie in beide gevallen niet-ontvankelijk verklaard, omdat er geen sprake zou zijn van een opsporingsonderzoek in de zin der wet. Het gerechtshof heeft daarna in hoger beroep geoordeeld dat door een aanvullend verdachtenverhoor door een opsporingsambtenaar van politie wél aan de maatstaven voor een wettig opsporingsonderzoek is voldaan. Het Hof heeft daarbij enkele kanttekeningen gemaakt over de waarborgen ter bescherming van de rechten van de verdachte. Zo dienen een onderzoeksprotocol voor de private partij, een kritische beschouwing van het onderzoeksdossier van de private partij en een aanvullend verhoor door publieke opsporingsinstanties ervoor te zorgen dat ook eventuele ontlastende feiten aan het licht komen.

Inmiddels is deze werkwijze in twee andere strafzaken door de rechtspraak geaccepteerd. Daarmee is afdoende vastgesteld dat onder genoemde voorwaarden in strafzaken gebruik kan worden gemaakt van een door een verzekeraar

Enkele geleerde lessen:

- Bespreek met elkaar de kernwaarden van de PPS. Het is erg belangrijk, zeker in de beginfase, om samen over waarden te praten, zoals de waarden van de rechtstaat en waarden die voor elke partij van belang zijn.
- Ga met elkaar een open gesprek aan. Stel vragen als wat zijn je belangen? Wat vind je belangrijk? Wat zou je graag willen bereiken? Hoe helpt dit jouw organisatie? Wat heb je nodig waar de ander je misschien bij kan helpen?
- Zoek samen naar de win-win. Dit betekent dat je samen op zoek moet gaan naar een gebied waarin de partijen elkaar kunnen versterken. Het is het gebied waarin de belangen overlappend zijn en/of elkaar kunnen versterken.
- Realiseer dat het vinden van de win-win en het opbouwen van de relatie veel tijd en een lange adem vraagt.
- Zorg voor een goede sfeer. Vertrouwen ontwikkelt zich makkelijker en sneller als er een prettige omgeving is.

opgesteld onderzoeksdossier. In 2024 wordt het project afgerond. Daarna kan onderzocht worden met wie en hoe de methode verder gebruikt kan worden.

PPS in de opsporing en vervolging van verzekeringsfraude roept aldus enkele relevante vragen op, zoals:

- Welke rol en toegevoegde waarde heeft het strafrecht bij het bevorderen van de naleving van de wet in samenhang met alle andere interventiemogelijkheden?
- Welke consequenties moet dat hebben voor de toepassing ervan?
- Wie selecteert de zaken die strafrechtelijk behandeld worden?
- Hoe neutraal is de waarheidsvinding bij private opsporing?
- Hoe zit het met het eigenbelang van de private partij en hoe zit het met de rechten van de verdachte?

Aandachtspunten

- Werk vanuit gezamenlijk gedragen ambities en doelen: oa. Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) geformuleerde doelen (en resultaten) voor zowel korte als lange termijn.
- Zorg dat de PPS voldoende meerwaarde (blijft) opleveren voor elke partner en de maatschappij: oa. check regelmatig bij je stakeholders of zij ook tevreden zijn over de bereikte voordelen.
- Werk aan de persoonlijke relaties en leer elkaars organisatie kennen: o.a. belangen, werkwijzen, mogelijkheden en taal.
- Werk binnen veilige (juridische) kaders en verken en benut de wettelijke ruimte.
- Zorg voor een soepel proces: o.a. heldere fasering, gedragen werkwijzen en een passend proces bij de opgave.
- Zorg voor voldoende draagvlak bij en ondersteuning van het management van elke partnerorganisatie.
- Zorg voor een ondersteunende PPS-organisatie: o.a. helderheid over wie doet wat, actieve trekker(s), helder besluitvormingsproces, goede interne en externe communicatie en werk vanuit win-win.
- Zorg voor heldere afspraken en leg deze vast in een (project-)plan, convenant of contract.
- Werk vanuit een samenwerkingsgerichte mindset: o.a. respecteer ieders belang, wees open en flexibel, en blijf zoeken naar win-win.
- Zorg voor voldoende (continuïteit in) mensen en (financiële) middelen: o.a. voldoende menskracht (tijd), mensen met diverse expertise en voldoende mandaat en huur eventueel externe expertise in.



Het vakgebied PPS is niet nieuw. PPS voor misdaadbestrijding gebeurt al. Hoe kunnen we deze kennis en ervaring vangen, bruikbaar maken en gebruiken om als organisatie meer en beter PPS te ontwikkelen?

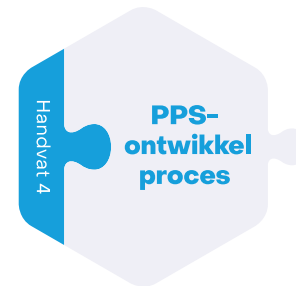


**Zijn de professionals
in de organisaties
voldoende in staat
om de juiste condities
voor PPS-succes te
realiseren?**



**Vele condities
bepalen het succes van PPS**

4 Hoe vergroot je de kans op een succesvolle PPS?



Stel dat een PPS het juiste middel is en je weet wat je wilt, hoe ontwikkel je dan een succesvolle PPS?

Wanneer is PPS succesvol?

Voor een PPS definiëren wij de samenwerkingsprestatie op twee groepen indicatoren:

Doelrealisatie: De mate waarin partijen tevreden zijn over de (voortgang) in het realiseren van de PPS-doelen.

Dit kan verwijzen naar:

- de individuele organisatiedoelen,
- de gezamenlijke doelen en
- het beoogde maatschappelijk effect.

Functioneren: De mate waarin de partijen tevreden zijn over het functioneren van de PPS. Dit kan verwijzen naar:

- het proces (bv. helderheid, soepel, informatiedelen),
- de onderlinge relatie (bv. vertrouwen, cohesie),
- de besturing (bv. nemen van beslissingen, bemensing, rol duidelijkheid) en
- de flexibiliteit (bv. benutten van kansen in de omgeving).

PPS ontwikkelen is een complex proces waarin tal van besluiten genomen moeten worden die met diverse kansen en risico's tal van uitdagingen kennen.

Hoe ontwikkel je een PPS?

Het creëren van succesvolle PPS vraagt om het systematisch doorlopen van een aantal fasen. Dit is van belang omdat in de praktijk vele PPS-initiatieven falen om redenen die eenvoudig te voorkomen waren. Reden van falen zijn zeer divers, zoals: PPS was niet de juiste organisatievorm, de partnersamenstelling was niet juist, de beelden en verwachtingen over het gezamenlijke doel, de strategie, aanpak en of aansturing waren verschillend, de partijen konden niet de gewenste mensen en (financiële) middelen leveren en/of de verdeling van de lusten en lasten tussen partners waren onevenredig verdeeld. Ook komt het voor dat een PPS in de praktijk onvoldoende steun uit de eigen achterban of bestuur krijgt. Sommige PPS'en houden het bij praten en resultaten blijven simpelweg achter, bijvoorbeeld omdat de samenwerking meer 'voor de Bühne' lijkt. Allemaal redenen die vroegtijdig gesignaleerd en mogelijk voorkomen kunnen worden door systematisch een aantal fasen te doorlopen.

Het systematisch doorlopen van de fasen in dit hoofdstuk helpt om de kansen beter te benutten en risico's in PPS beter te mitigeren. Het helpt elke partij om in een PPS te komen tot de kern en daarmee ondersteunt het ook de gezamenlijke besluitvorming. De fasen in het PPS-ontwikkelmodel kunnen lineair, cyclisch en/of iteratief doorlopen worden. Het helpt professionals uit het veld om betere beslissingen te maken tijdens het opzetten en uitvoeren van een PPS.

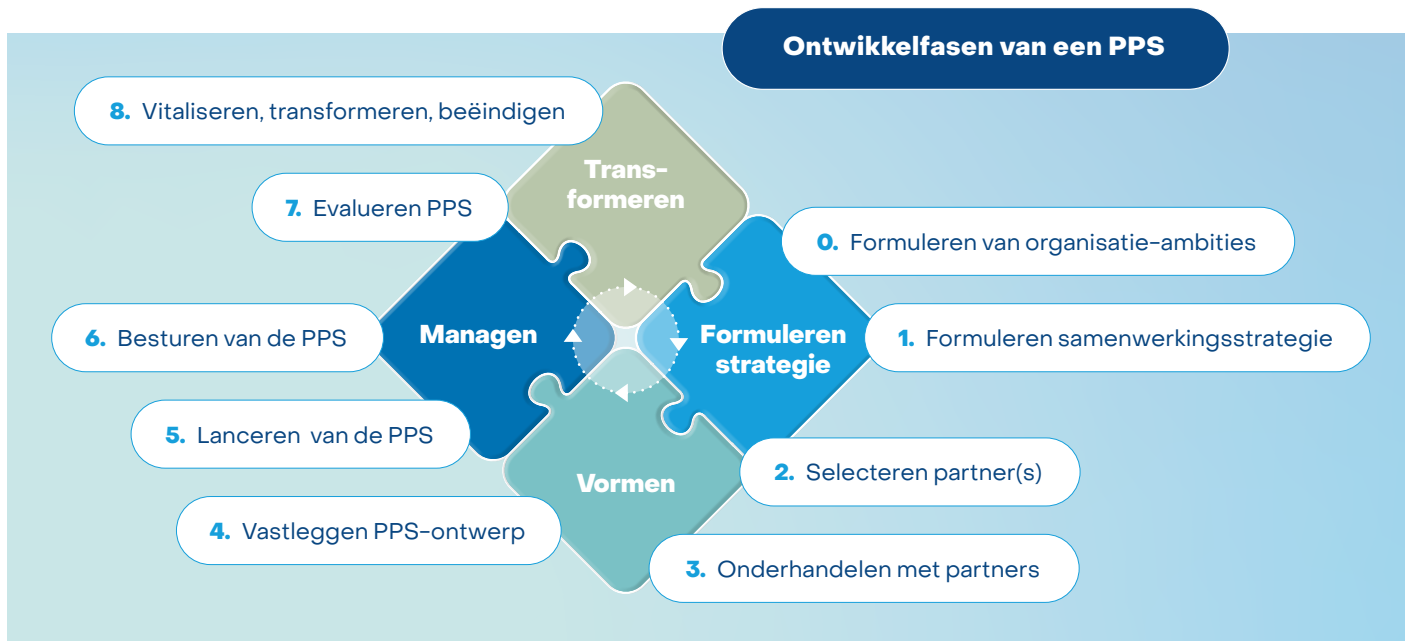
Fasen TNO PPS-model en alternatieve modellen

Fase 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8	
Formuleren organisatie-ambitie	Formuleren PPS strategie	Selecteren partners	Onderhandel	Ontwerpen van de PPS	Lanceren van de PPS	Uitvoeren day-to-day management	Evaluëren PPS	Ontwikkelen vitaliseren en beëindigen	TNO PPS-model
Spoor 1 interne verkenning	Spoor 2 voor verkenning met partners		Spoor 3 uitwerking van de samenwerking			Spoor 4 evalueren, doorontwikkelen, borgen		Denkkader PPS-lab (p.64)	
	Formuleren alliantie strategie	Selecteren alliantie partner	Onderhandelen alliantie	Ontwerpen alliantie	Lanceren alliantie	Managen alliantie	Evaluëren alliantie	Beëindigen alliantie	Tjemkes et al. (2023)
Verkennen			Inrichten		Aan de slag				Kaats & Ophey (2023)
Formeren				Funderen	Evolueren			Trans-formeren	Boonstra & Eguigeren (2023)
	Formuleren PPS-strategie	Selecteren partners	Onderhandelen	Ontwerpen PPS	Managen		Evaluëren	Beëindigen	Vos & Tjemkes (2013)
Strategiefase		Zoekfase	Creatiefase		Operatiefase		Evaluatiefase		Martens et al. (2009)
	Formatiefase				Operatiefase			Uitkomsten	Das & Teng (2002)

Welke kernbesluiten dienen per fase genomen te worden en hoe willen we die als organisatie nemen?

Er zijn de afgelopen jaren verschillende ontwikkelmodellen voor PPS bedacht (zie bovenstaande tabel). De fasen worden vaak voorgesteld als een discreet en lineair proces, maar in de praktijk worden deze iteratief doorlopen. De activiteiten, resultaten en beslissingen in de ene fase hebben direct effect op de volgende fase(n). De ontwikkeling van een samenwerking is iteratief van aard, wat betekent dat door nieuwe inzichten en ervaringen kan worden teruggegrepen op voorafgaande fasen. Elke fase kent specifieke resultaten,

activiteiten en beslissingen. Aangezien elk PPS zich kan (door)ontwikkelen en aanpassen aan omstandigheden zullen ook vaak aanpassingen aan samenwerkingsdoelen, -processen en -condities plaatsvinden. In een PPS dienen bestuurders ervan per fase rekening te houden met aandachtspunten die generiek gelden voor elke (PPS) samenwerking alsmede die voor een PPS specifiek (bijv. inhoud, samenstelling partners en context) zijn. Hierna volgt een uiteenzetting van de ontwikkelfases.



Fase 0. Formuleren van organisatie-ambitie

De eigen ambities, doelen, strategie en prioriteiten staan vaak beschreven in strategie- of beleidsplannen, jaarplannen of programmaplannen. Als samenwerking in een PPS een geschikte manier lijkt om je eigen organisatiedoelen te realiseren kun je dit in de volgende fasen verder gaan verkennen.

Fase 1. Formuleren samenwerkingsstrategie

Samenwerking in een PPS is één van de manieren om de organisatiedoelen te realiseren.

Om hierover te besluiten worden de volgende activiteiten vaak uitgevoerd:

- Het vaststellen van de organisatiedoelen en benodigde activiteiten en middelen;
- Het ontwikkelen van selectiecriteria op basis waarvan het wel of niet verstandig is te gaan samenwerken in een PPS;

- Het verzamelen van interne en externe informatie (bijvoorbeeld door het voeren van gesprekken met mogelijke partners) die de organisatie in staat stelt een selectie te maken van partners;
- Het nemen van de beslissing of samenwerken in een PPS de 'beste' optie lijkt.

Het resultaat van deze fase is een strategisch plan met activiteiten die men graag samen met andere (publieke en/of private) partijen zou willen uitvoeren en resultaten die men samen wil bereiken. De volgende fase begint als is vastgesteld dat samenwerken in een PPS de beste manier lijkt om de eigen organisatiedoelen en/of maatschappelijke effecten te realiseren.

Wat is de visie van de organisatie op het ontwikkelen van succesvolle PPS?

Fase 2. Selecteren partner(s)

Om te besluiten met welke (publieke en/of private) partner(s) wordt samengewerkt is het van belang te weten wie geschikte partners zijn en wat hun sterktes en zwaktes zijn.

Om hierover te besluiten worden de volgende activiteiten vaak uitgevoerd:

- Het opstellen van een ideaal partnerprofiel;
- Het samenstellen van een lijst met potentiële partners;
- Het ontwikkelen van een lijst met eigenschappen om te bepalen of er voldoende ‘match’ is waarin de andere partij kan aanvullen in middelen, strategische oriëntatie, organisatiestructuur, -systemen en -procedures, uitvoeringsprocessen, organisatiecultuur en of er een klik is tussen betrokken personen;
- Het analyseren van potentiële kansen of risico’s.

Dit resulteert in een concrete selectie van organisaties (kernpartners) waarmee onderhandeld kan gaan worden. De samenstelling van partners bepaalt sterk het verloop en het resultaat van de beoogde PPS. Naast de kernpartners kan het zijn dat je ook andere partijen wilt betrekken of nodig hebt voor specifieke doeleinden en activiteiten. In fase 4 (vastleggen PPS-ontwerp) kun je verder nadenken over het betrekken van deze partners. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je in een PPS ook een communicatiecampagne wilt ontwikkelen en hiervoor nog een communicatie-bureau betreft. Dit bureau vormt geen kernpartner, maar wordt door het PPS gevraagd mee te doen of ingehuurd voor het leveren van diensten.

Fase 3. Onderhandelen met partners

In deze fase wordt onderhandeld over een betekenisvolle missie en ambitie, bijvoorbeeld middels zogenaamde ‘er-doelen’, zoals “effectiever” of “sneller” een kerntaak kunnen uitvoeren. Er worden concrete doelen onderhandeld

(SMART gedefinieerd), maar ook de scope (oa. doelgroep, activiteiten, geografisch, duur), de te verwachten resultaten, visie en aanpak en eventueel al een rolverdeling en inbreng- en opbrengstverdeling. Je kunt er bijvoorbeeld voor kiezen om eerst samen een klein samenwerkingsproject of proeftuin uit te voeren voordat je een grote structurele samenwerking gaat vormgeven. Door een goede dialoog hierover wordt gezamenlijk draagvlak en een samenwerkingsklimaat gecreëerd. De resultaten worden vaak vastgelegd in een initiële samenwerkingsovereenkomst. Om daartoe te komen worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Het voorbereiden van de onderhandeling, bestaande uit het bepalen welke personen vanuit welke organisatie betrokken gaan worden, en vaststellen wat elke organisatie er uit wil halen en op welke wijze zij het gesprek in willen gaan;
- Informatie, verwachtingen en ambities uitwisselen en zoeken naar oplossingen die ieders belang in voldoende mate dienen;
- Het documenteren van de resultaten, afspraken en wederzijdse verwachtingen.

Dit vormt de basis voor het ontwerpen van de samenwerking. Soms wordt dit vastgelegd in een intentieverklaring die wordt ondertekend door bestuurders.

Fase 4. Vastleggen PPS-ontwerp

In deze fase, die vaak gelijktijdig plaatsvindt met de onderhandelingen, wordt de samenwerkingsstructuur ontworpen en (eventueel) in een contract vastgelegd. Dit helpt de belangen van de samenwerkingspartijen te ondersteunen en borgen in de samenwerking. Een goede samenwerkingsstructuur moet ondersteunend zijn aan de onderlinge samenwerking en zorgt voor draagvlak en afstemming met externe belanghebbende partijen.

Daartoe worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Het vastleggen van de basis van de samenwerkingsstructuur (bijvoorbeeld een joint venture of contractuele samenwerking);
- Het ontwerpen en vastleggen van de besturingsstructuur (o.a. coördinatie-, beheers- en controlemaatregelen);
- Het afstemmen en vastleggen van wederzijdse verwachtingen over partnerinzet, -bijdragen en -opbrengsten, het opnemen van compensatie-, beschermings-, exclusiviteit- en exit-clausules;
- Het evalueren of het ontwerp voldoende prikkels biedt voor voldoende voortgang, commitment en flexibiliteit waarbij individuele belangen zijn beschermd.

Het resultaat van de ontwerpfase wordt vastgelegd in een document en soms ook in contractvorm. In de praktijk zien we vaak dat hoger management die ondertekent en de start van de samenwerking viert en breder communiceert.

Welke ondersteuning is nodig voor professionals voor het ontwikkelen van een succesvolle PPS?

Fase 5. Lanceren van de PPS

In deze fase worden de afspraken en het samenwerkingsontwerp in de praktijk vormgegeven. De lanceringsfase van een PPS is de koppeling tussen de PPS-vorming waarin afspraken zijn gemaakt en de PPS-besturing waarin alle PPS-activiteiten worden uitgevoerd en de beoogde resultaten bereikt moeten worden.

De belangrijkste verantwoordelijkheid van bestuurders tijdens de lancering van een PPS is zorgen voor een soepele overgang van de ‘tekentafel’ naar de ‘dagelijkse’ operatie. Doel van deze fase is het operationaliseren en borgen van de afgesproken strategische afspraken, zoals het opzetten van de nieuwe PPS-‘organisatie’, het bemensen van alle activiteiten en rollen, het creëren van een gezonde samenwerkingscultuur en het opbouwen van zinvolle relaties. Hou hierbij goed rekening met het feit dat mensen die niet in eerdere fasen betrokken zijn nog op achterstand staan ten aanzien van de ideeën, de doelen en de wederzijdse verwachtingen over de uitvoering van de PPS.

Fase 6. Besturen van de PPS

In deze fase gaan de partijen zich actief inzetten voor het (dagelijks of periodiek) uitvoeren van de samenwerkingsafspraken.

De primaire activiteiten in deze fase zijn:

- Het uitvoeren van de activiteiten;
- Het monitoren van de voortgang, de onderlinge relatie, de interne en externe veranderingen en het partnercommitment;
- (Indien nodig) het nemen van beslissingen over aanvullende maatregelen voor bijsturing.

Fase 7. Evalueren PPS

Door systematisch te evalueren krijgt het bestuur van de partnerorganisaties inzicht in de voortgang van het proces en kan het waar nodig bijsturen en/of tussentijdse resultaten vieren. Het evalueren van een PPS is complex door de combinatie van oorspronkelijke en nieuw opgekomen ad-hoc doelen, proces- vs. resultaat-gerelateerde indicatoren, individuele vs. gezamenlijke vs. maatschappelijke doelen, korte- vs. lange termijn effecten en tastbare vs. niet-tastbare resultaten.

Om te evalueren dienen de volgende activiteiten uitgevoerd te worden:

- Het ontwerpen van een evaluatie-instrument met een set van gezamenlijk erkende indicatoren waarmee je de samenwerking kunt evalueren;
- Het inrichten en gebruiken van het evaluatie-instrument;
- Het interpreteren van de resultaten van de evaluatie-uitkomsten en op basis hiervan beslissen over mogelijke bijstellingen in doel, proces, samenstelling en ontwerp van het PPS of zelfs het beëindigen van de samenwerking;
- Evalueren van de effectiviteit en efficiëntie van het evaluatiesysteem en – indien nodig – aanpassingen doorvoeren.

Gezien de verschillende eigen doelen en het verschil in prioriteiten tussen de samenwerkingspartijen bestaat er een risico dat prestaties verschillend worden beleefd. Indien geen overeenstemming bestaat tussen partijen over relevante prestatie-indicatoren kan dit leiden tot onderlinge verschillen in ervaren rechtvaardigheid of tevredenheid. Vandaar het belang om de verschillende doelen en criteria expliciet en op maat te maken, bijvoorbeeld door ze op te nemen in het PPS-contract. Periodiek kan dan gezamenlijk de voortgang worden bepaald en besloten worden over eventueel te nemen maatregelen. Het is ook belangrijk dat de evaluatie wordt gedocumenteerd en zowel intern -en als het kan extern- wordt gecommuniceerd om zo de legitimiteit van de partners in het PPS te helpen borgen.

Fase 8. Transformeren

Op basis van de resultaten van de evaluatie kan een PPS in verschillende fasen terecht komen:

Vitaliseren: Dit betekent dat de gezamenlijke ambities, partners en besturing nog steeds leidend zijn, maar dat de samenwerking niet naar tevredenheid verloopt. In het ergste geval lijkt ‘de geest’ uit de samenwerking te zijn. Vitaliseren is gericht op het nemen van maatregelen die de

energie weer terugbrengt in een PPS en zorgt dat op korte en lange termijn de gewenste resultaten weer worden gerealiseerd.

Transformeren: Samenwerkingsverbanden zijn sterk afhankelijk van de omgeving. Ontwikkelingen bij één of meerdere partners kunnen de samenwerking beïnvloeden. Dit kan er toe leiden dat de oorspronkelijke PPS-ambities en -aanpak, partnersamenstelling en de besturingsstructuur niet meer aansluiten bij één of meerdere partners. Of ze speelden onvoldoende in op kansen of bedreigingen in de omgeving. Dit kan ertoe leiden dat een PPS moet transformeren. Het is belangrijk om hierover tijdig afspraken te maken om te voorkomen dat partners hierover verschillende beelden en wensen hebben. Dit is te ondervangen door hierover een onderdeel in de (contractuele) afspraken in de ontwerpfase op te nemen.

Beëindigen: Elk samenwerkingsverband tussen organisaties is per definitie van tijdelijke aard. Bestuurders zijn vaak sterk gericht op het formeren en aansturen van een samenwerking maar vergeten na te denken over de manier en consequenties van een beëindiging. In de praktijk wordt het vaak lastig gevonden om de PPS te stoppen of afscheid te nemen van een partij. Dit kan leiden tot oncomfortabele situaties waarin de partijen de PPS niet stoppen maar blijven doormodderen of zelfs leiden tot een verstoorde relatie. Om dit te voorkomen is het verstandig om tijdig (bijv. bij de vorming van PPS) afspraken te maken over een exits-strategie per partij of het stoppen van een PPS als geheel met behoud van een goede onderlinge relatie.

In het maken van de keuzes tussen vitaliseren, transformeren en beëindigen kunnen spanningen en conflicten optreden tussen PPS-partners als gevolg van verschillende beelden, wensen en behoeften. Ook kan het allerlei vragen oproepen bij externe betrokken partijen. Het is daarom van belang om dit proces zorgvuldig te besturen en in het bijzonder de onderlinge relaties (en van externen) hierin te bewaken.

Aandachtspunten

Doorloop het PPS-proces systematisch.

Het is van belang om elke fase goed te doorlopen en er besluiten over te nemen. De resultaten van de activiteiten en beslissingen in de ene fase hebben gevolgen voor de activiteiten en beslissingen in de volgende fases.

Let op: Voor elk van de genoemde aandachtspunten zou elke organisatie een eigen leidraad moeten maken waarin rekening gehouden kan worden met de kenmerken van de eigen organisatie (zoals het OM, politie of private organisatie), de type PPS'en die men wil aangaan en de specifieke context waarin dit speelt, zoals misdadbestrijding.

Neem beslissingen in PPS-proces informatiegestuurd.

Om in elke fase een goed overwogen beslissing te kunnen nemen is het van belang voldoende informatie te hebben maar ook voldoende kennis en ervaring in het besturen van een PPS.

Doorloop het PPS-proces iteratief.

Door nieuwe inzichten en ervaringen kan worden teruggegrepen op voorafgaande fasen. Wellicht moeten de samenwerkingsdoelen, -processen of -condities veranderen om succesvol te kunnen blijven samenwerken. Bijvoorbeeld tijdens de rit kom je er achter dat andere partners nodig zijn. Speel daar op in. Of tijdens de rit merk je dat de prioriteit bij je eigen organisatie ergens anders komt te liggen. Dit kan betekenen dat je samen de PPS-ambities, -scope en -aanpak misschien moet aanpassen.

Ontwikkelen van een PPS is complex.

Heb aandacht voor de relatie, het proces, de inhoud en de context. Het doorlopen van de ontwikkelfasen is als een dubbele reis die personen binnen de eigen organisatie doorlopen maar ook eentje die men samen doorloopt met de partners. In deze verschillende reizen is het van belang om te focussen op de onderlinge relaties (binnen de eigen organisatie én in de PPS), de inhoud (wat vinden we inhoudelijk belangrijk vanuit de eigen organisatie én ook binnen de PPS) en de context (wat merken we zelf vanuit de directe omgeving én hoe wordt het PPS beïnvloed door de omgeving?).

Besef dat het doorlopen van een PPS-ontwikkeling op verschillende manieren kan plaatsvinden.

Zo kun je het proces meer vanuit een sporadische of juist vanuit een strategische benadering doen. Je kunt kiezen voor een meer reactieve aanpak of juist een proactieve aanpak. De aanvliegroute kan komen vanuit je eigen strategie of juist vanuit de maatschappelijke gaven. Realiseer dat elke aanpak voor- en nadelen kent, waarbij het belangrijkste is dat je over je partners weet vanuit welke aanpak zij gestart zijn.

**Gezamenlijke
ambitie**



Teamwork



Succes!

5 Wat zijn uitdagingen bij PPS voor misdaadbestrijding?



Het ontwikkelen van een PPS gaat niet vanzelf. Het is een uitdagende klus. In het proces van het ontwikkelen van een PPS neem je als professional tal van beslissingen en krijg je te maken met diverse uitdagingen. Welke uitdagingen zijn er en hoe kun je als organisatie professionals ondersteunen om hiermee om te gaan en de juiste beslissingen te nemen?

Wat zijn mogelijke uitdagingen bij een PPS voor misdaadbestrijding?

Het ontwikkelen van een succesvolle PPS is een uitdagende klus. In dit hoofdstuk willen we een inkijkje geven in veelvoorkomende uitdagingen die professionals kunnen ervaren bij het ontwikkelen van een PPS voor misdaadbestrijding. Het is geen volledig overzicht maar biedt wel kaders waarlangs uitdagingen te ordenen zijn, bedoeld als ondersteuning van professionals die dit proces vormgeven. We zullen de uitdagingen illustreren met voorbeelden uit interviews met partijen die deelnamen aan het PPS-Lab.

‘ Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven is vooruitgang, met elkaar samenwerken is succes. ’

– Henry Ford.



1. PPS-uitdagingen zijn inherent verbonden aan PPS-kenmerken

Een deel van de PPS-uitdagingen zijn inherent gekoppeld aan de organisatievorm van PPS. Hoofdstuk 1 beschrijft de unieke kenmerken van een gelijkwaardig PPS en hieraan gekoppeld zitten een aantal uitdagingen. Een PPS is bijvoorbeeld in de basis iets tijdelijks. Dit betekent dus dat je als partners de exit-strategieën moet bespreken. In de PPS-praktijk voor misdaadbestrijding horen we dat partijen niet altijd een 'exit-strategie' hebben, terwijl het belangrijk is om het moment en de manier van uitstappen te bepalen en dit besluit ook te durven nemen zodanig dat de onderlinge relatie goed blijft. Dit vraagt vaak lef en gebeurt in de praktijk te weinig of te laat. PPS veronderstelt het creëren van meerwaarde voor elke partij én elke partij brengt iets in, zoals menscapaciteit, informatie, expertise en of (financiële) middelen. In de PPS-praktijk voor misdaadbestrijding horen we regelmatig dat private partijen tijd en mensen inzetten om bijvoorbeeld informatie te verzamelen en te delen met politie en Openbaar Ministerie. De meerwaarde voor de politie en Openbaar Ministerie is dat hiermee hun informatiepositie wordt verrijkt, waarmee opsporing en vervolging effectiever wordt. De meerwaarde voor private partijen komt vaak pas als ook daadwerkelijk opvolging heeft plaatsgevonden en/of informatie wordt teruggeleverd over een (nieuwe) modus operandi die criminelen gebruiken. Door capaciteitsgebrek of andere prioritering bij de politie en het Openbaar Ministerie horen we vaak dat onvoldoende of te late opvolging plaatsvindt, waarmede verdere schade beperkt kan worden. Hierdoor kan PPS beperkte meerwaarde opleveren voor private partijen, met mogelijke teleurstelling, frustratie of demotivatie om zich te blijven inzetten in de PPS als gevolg. Daarnaast nemen in PPS partijen deel vanuit verschillende sectoren waarin verschillende opvattingen zijn over functies, ambities, processen en cultuur. De verschillen tussen publieke en private partijen bieden hiermee enerzijds kansen en is ook

vaak de reden om samen te gaan werken. Anderzijds kunnen onderlinge verschillen ook leiden tot conflicten, onbegrip en spanningen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat partijen op een verschillende manier werken, zoals op basis van een gebiedsfocus (lokaal, regionaal of (inter)nationaal) terwijl anderen hun werk indelen op basis van een sectorale focus (zoals bijvoorbeeld de belastingdienst doet). Een ander verschil kan zijn dat sommige partijen zich meer richten op een preventieve aanpak terwijl anderen repressie belangrijker vinden.

De uitdagingen kunnen per partner en per PPS verschillen en zijn vaak gekoppeld aan de fase van ontwikkeling, het type PPS en wiens perspectief.

2. PPS-uitdagingen op diverse gebieden

Hoofdstuk 3 beschrijft verschillende praktijkvoorbeelden op het gebied van criminaliteitsbestrijding en adviezen over hoe je succesvolle PPS kunt ontwikkelen. We zien dat adviezen op tal van gebieden benoemd worden, wat in lijn is met succescondities uit de alliantie- en PPS-management-literatuur. Zo wordt regelmatig aangegeven dat partijen elkaar nog vaak onvoldoende kennen en het onderling vertrouwen relatief laag start. Hierdoor kost het veel (doorloop)tijd om elkaars belangen te leren kennen, te weten wat ieders (on)mogelijkheden zijn in de PPS en samen te zorgen dat de PPS voldoende meerwaarde oplevert. Ook ervaren professionals dat de belangen van de betrokken partijen in een PPS voor misdaadbestrijding vaak onderling verschillen. Zo verschillen de belangen van het oppakken van criminelen, het creëren van een veilige werkomgeving voor medewerkers, het bescher-

men van medewerkers voor criminelen, het voorkomen van verstoring in het productieproces door crimineel handelen, het vergroten van de integriteit van de sector, het verstoren van het criminele proces, het tonen van maatschappelijke verbondenheid, bijdragen aan leefbaarheid tot het leveren van bijdragen aan ‘Sustainable Development Goals’ (zoals werken aan vrede, veiligheid en rechtvaardigheid). Deze belangen zijn motivatoren en sturen het gedrag van de betrokken professionals. Het niet goed omgaan met de verschillende belangen kan zorgen voor spanningen. Partijen zoeken naar manieren om hier adequaat mee om te gaan. Verder zien we dat de kernactiviteit van PPS in misdaadbestrijding vaak om informatiedeling gaat.

Bijkomende praktische belemmeringen zijn dat elke partner eigen ICT-systemen heeft, waardoor snelle informatie-uitwisseling bemoeilijkt wordt. Er zullen dan ook technische en niet technische oplossingen gevonden moeten worden om de gewenste informatie-uitwisseling in de PPS goed te ondersteunen. Ook zien we vaak uitdagingen op juridisch gebied. De wet- en regelgeving van publieke partijen verschilt vaak van private partijen. Zo krijg je bij het ontwikkelen van een PPS in misdaadbestrijding te maken met bijvoorbeeld de Politiewet, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), maar ook de Mededingingswet. Ook spelen bij het ontwikkelen van een PPS in misdaadbestrijding vaak zorgen over legitimiteit en reputatie. Als een publieke partij samenwerkt met private partijen kan dit de legitimiteit van een organisatie vergroten. Immers burgers krijgen het beeld dat de publieke partij goed verbonden is met de samenleving. Echter, PPS kan ook zorgen voor legitimiteitschade. Bijvoorbeeld als een publieke partij samenwerkt met één private partij kan het beeld ontstaan dat deze partij veel invloed uitoefent op het handelen van de overheid. Terecht of onterecht kan het beeld ontstaan dat dit het onafhankelijk gezag van politie of Openbaar Ministerie

Het ontwikkelen van een succesvolle PPS gaat niet vanzelf. Het is een uitdagende klus.

schaadt. Zo ook als later blijkt dat een bestuurder van een publieke partij fraude heeft gepleegd. Dit geldt andersom ook voor de reputatie van private partijen. Middels PPS kan een private partij haar maatschappelijke betrokkenheid laten zien bij het bestrijden van misdaad en bijdragen aan een rechtvaardige samenleving. Maar het kan ook leiden tot reputatieschade. Bijvoorbeeld in een samenwerking met Openbaar Ministerie en politie werkt PostNL samen om misbruik door criminelen te reduceren in post- en pakketnetwerken. PostNL werd veelvuldig in het nieuws genoemd en dit kan een verkeerd beeld oproepen, namelijk dat PostNL een criminele organisatie is en/of bewust criminele activiteiten ondersteunt. Terwijl zij juist proactief acties onderneemt om het misbruik te verminderen en te voorkomen.

3. PPS-uitdagingen gekoppeld aan fase van PPS-ontwikkeling

Hoofdstuk 4 beschrijft hoe PPS zich kan ontwikkelen in verschillende fasen. Daarbij hebben we reeds aangegeven dat professionals per fase unieke beslissingen moeten nemen. Hierbij kun je denken aan: “Willen we op gebied X of Y wel of niet private partijen betrekken?, Is PPS de beste vorm?, Willen we met 1 of juist meerdere private partijen een PPS aangaan?, Welke besturingsstructuur past het beste bij de PPS en welke afspraken willen we maken?, Hoe gaan we individueel of samen communiceren richting interne en externe stakeholders over het bestaan, de resultaten en het functioneren van de PPS?” tot en met “willen we uit de PPS stappen of stoppen we samen met de PPS?” Naast deze beslissingen

kunnen professionals tijdens het ontwikkelen van een PPS in deze fasen ook te maken krijgen met diverse dilemma's en paradoxen. We zullen er een aantal kort illustreren.

Uitvoeren van acties versus bouwen aan PPS

PPS is geen doel op zich, maar een middel om doelen te realiseren die elke partner afzonderlijk niet kan bereiken. Het uitvoeren van acties richt zich op de inzet van mensen en middelen voor activiteiten die nodig zijn om op korte termijn (tussen) resultaten te realiseren. Dit motiveert, geeft energie en zorgt dat op korte termijn ook resultaten worden geboekt. Snel in de actie komen betekent dat je sterk focust op korte termijn doelen. Dat is een belangrijke basis omdat het de onderlinge relatie versterkt en betrokken personen en management van elke partij vertrouwen geeft in de PPS.

Voor een goede basis is het belangrijk om te bouwen aan randvoorwaarden voor het goed functioneren van de PPS. Dit betekent niet alleen aandacht voor de korte termijn doelen maar ook de lange termijn doelen. En dit betekent verwachtingen afstemmen op het gebied van ambities, de aanpak of strategie, de partnersamenstelling, de onderlinge relatie, het proces en de juiste juridische en technische randvoorwaarden. Het afstemmen van verwachtingen en het maken van afspraken hierover is belangrijk om belangenconflicten of onvoldoende wederkerigheid te voorkomen. Dit vraagt het goed uitdenken van de samenwerkingsbenodigdheden, het analyseren van een ieders positie, ieders bijdrage en de betrouwbaarheid van elke partner. Inclusief het identificeren van potentiële risico's en het samen uitdenken van mitigatiemaatregelen. Dit kost tijd maar zorgt wel voor een goede basis waarin partijen duurzaam kunnen samenwerken. Om te zorgen dat de partnerorganisaties blijven investeren met mankracht, expertise en (financiële) middelen is het van belang ook aandacht te besteden aan het management of bestuur binnen elke

partnerorganisatie. Dit betekent onder andere dat ze het gevoel van urgentie (blijven) ervaren om te blijven investeren, bewust zijn van de resultaten en de meerwaarde van de PPS voor hun organisatie en zich mede-eigenaar voelen van de PPS. Maar let op: teveel focus op het bouwen van een PPS kan ervoor zorgen dat de energie uit de PPS gaat, het vertrouwen in de PPS reduceert en het bij praten blijft.

In de praktijk zijn professionals vaak zoekende in de juiste balans tussen het uitvoeren van acties en het (door)bouwen aan de PPS. Deze balans kan tijdens de ontwikkeling van de PPS ook veranderen. Als de PPS eenmaal loopt en goed functioneert zal er minder aandacht zijn voor het bouwen. Maar als de doelen en ambities van de PPS gaan veranderen, dan kan het gebeuren dat ook andere partijen nodig zijn en de bestaande organisatie en besturing van de PPS ook aangepast moet worden.

Zorgen voor snelheid versus zorgvuldigheid

Zorgen voor voldoende snelheid betekent dat er in een PPS sterk gestuurd wordt op het snel boeken van resultaten. Dit geeft energie, laat de meerwaarde zien van de PPS en het versterkt de onderlinge relatie. Dit betekent vaak dat je gaat handelen vanuit het beeld dat iedereen weet wat het PPS vraagt, het van belang vindt en risico's beperkt zijn. Echter te veel aandacht op snelheid kan ten koste gaan van zorgvuldigheid in de samenwerking. Als de basis van een PPS nog niet op orde is leidt dit tot onnodige risico's. Zo kunnen reputaties of legitimiteit van partijen worden geschaad. In sommige gevallen wordt de focus zelfs verlegd op het creëren van meerwaarde voor één van de partijen. Dit kan de indruk wekken dat de belangen en doelen van de andere partners als minder belangrijk worden beschouwd.

Zorgvuldigheid is nodig om ook de belangen van alle partijen voldoende te kunnen dienen. Als een bepaald belang niet

voldoende wordt gediend, dan neemt de noodzaak van samenwerking voor partners af en kan de continuïteit van de PPS in gevaar komen. Zorgvuldigheid kan er voor zorgen dat alle partners op de juiste manier kunnen handelen binnen de juiste kaders voor alle belangen.

In de praktijk blijkt dat partijen zoekend zijn om de juiste balans te vinden tussen snelheid en zorgvuldigheid. De disbalans ontstaat soms doordat de betrokken personen sterk actiegericht zijn en meer risiconemend van aard zijn of juist andersom: sterk gericht op denken in plaats van doen en juist risicomijdend. Onderlinge verschillen tussen mensen of partijen leveren dan spanningen op.

Besturen vanuit vertrouwen versus beheersen

Het besturen van PPS is uitdagend om een aantal redenen. Ten eerste is het vaststellen en sturen op de PPS-doelstelling uitdagend, omdat partijen niet automatisch gelijkgerichte doelen en belangen hebben. Ten tweede ontbreekt er in een gelijkwaardige samenwerking hiërarchie. Er is geen eenhoofdige leiding in een PPS. Vertegenwoordigers vanuit elke partij geven samen, op gelijkwaardige basis, leiding. Hierdoor is er geen hogere macht die beslissingen kan nemen, besluiten kan doordrukken of conflicten oplossen bij escalatie. PPS-partijen verschillen onderling in functies, doelen, processen, cultuur en wetgevingskader en hier zul je in de besturing van een PPS rekening mee moeten houden. Er bestaan grofweg twee benaderingen om met besturingsvraagstukken om te gaan: 1) de vertrouwensbenadering en 2) de beheersingsbenadering.

In de vertrouwensbenadering (1) staat de motivatie van elke partij centraal en hoe elk zijn of haar kracht gebruikt om meerwaarde te creëren voor anderen. De aanname is dat de doelen en belangen aanvullend zijn. De motivatie is zo sterk dat opportunisme geen rol speelt. Er wordt erop vertrouwd

dat het middel en doel van de PPS voldoende meerwaarde (meer dan de som der delen) kan opleveren voor alle partners. Partners zullen niet vanuit hun eigen belang handelen, want dat schaadt de meerwaarde van de PPS. De focus ligt sterk op het vergroten van deze meerwaarde, het zorgdragen voor overeenstemming van het doel en visie en het werken aan de (vertrouwens)relatie. Alle maatregelen op het gebied van beheersing worden in deze benadering vaak als negatief (argwaan) en bureaucratisch beschouwd.

Bij besturen vanuit zakelijkheid en beheersing (2) ligt de nadruk op formele regels, afspraken en procedures. De aanname is dat het gedrag van partners of personen vaak gericht is op het verbeteren van de eigen situatie, behalen van eigen doelen, soms ten koste van de ander. Dit kan ook op persoonlijk niveau. Bijvoorbeeld verwijten maken naar een ander dat PPS-doelen niet worden gehaald of dat personen zich zo erg gaan identificeren met de PPS dat zij meer handelen vanuit persoonlijke belangen dan vanuit de gezamenlijke organisatiebelangen. De beheersingsbenadering is gericht op het voorkomen van opportunistisch gedrag tussen partners en personen waardoor zij geen schade kunnen aanbrengen aan hun eigen organisatie. De aanname is dat doelen niet altijd overlappend zijn en belangen soms conflicterend. De beheersingsbenadering richt zich sterk op het halen van de voordelen voor elke partner en het delen van de kosten (investeringen) en risico's. De focus ligt sterk op het maken van afspraken over bijvoorbeeld besturing, communicatie, monitoring en inzet. Een mogelijk nadeel van deze benadering is dat er minder aandacht is voor het benutten van nieuwe kansen om meer meerwaarde te creëren en er veel aandacht uitgaat naar het maken van afspraken in plaats van de uitvoering. In de praktijk zien we dat beide extreme vormen voorkomen inclusief de benoemde nadelen die hieruit voortvloeien. Het zoeken naar een goede balans of combinatie van beide benadering is vaak een uitdaging.

Dit zijn slechts drie voorbeelden van dilemma's die gerelateerd zijn aan de ontwikkelfase van PPS. In de praktijk kunnen professionals tal van andere dilemma's ervaren in de verschillende fasen en vaak is men per fase zoekende hoe hier goed mee om te gaan. Zolang hierover ook in de gezamenlijkheid onderling begrip voor is en partijen elkaar helpen waar het kan, zal dit het proces in deze fasen kunnen versoepelen.

De uitdagingen liggen op tal van gebieden, variërend van inhoud, relatie tot en met juridisch.

4. PPS-uitdagingen gekoppeld aan type PPS

Hoofdstuk 3 laat zien dat er verschillende vormen en maten in PPS zijn die onderling kunnen verschillen in 1) Doel & scope, 2) Partnersamenstelling, 3) Activiteiten, 4) Organisatie en besturing en 5) Externe omgeving. Elke vorm kent unieke uitdagingen. Bij PPS in misdaadbestrijding zie je verschillende PPS-vormen voorkomen. We zullen nu niet ingaan op elke PPS-vorm, maar bij PPS in misdaadbestrijding is informatiedelen vrijwel altijd een kernactiviteit. Het goed organiseren van informatiedelen is vaak uitdagend om verschillende redenen.

Onduidelijkheid over welke informatie te delen voor welke doeleinden

Informatiedelen is geen doel, maar een middel om iets te bereiken. De doelen van informatiedelen kunnen divers zijn en verschillen per PPS. Het doel is bijvoorbeeld het verkrijgen van informatie die een onderneming kan helpen om gerichte preventieve maatregelen te nemen. Of het doel is het verkrij-

gen van informatie om de informatiepositie te versterken die nodig is voor effectievere opsporing en vervolging. Afhankelijk van de doelen zul je moeten bedenken welke specifieke data of informatie je nodig hebt en welke eisen er worden gesteld aan die dataverwerking (zoals inhoud, volledigheid, actualiteit, doelbinding). Voor het nemen van preventie-maatregelen heb je misschien informatie nodig over trends, (de laatste) modus operandi van criminelen, (niet-persoonlijke) informatie over subjecten (inclusief zgn. restinformatie). Voor het nemen van repressieve maatregelen heb je misschien juist veel specifiekere informatie nodig over subjecten, locatie en tijdlijnen. Het niet duidelijk hebben van je specifieke informatiedoelen kan er toe leiden dat partijen terughoudend zijn om informatie te delen.

Het niet willen delen van informatie

Soms willen partijen bepaalde informatie niet delen omdat ze niet goed kunnen overzien wat eventuele risico's kunnen zijn van het delen van informatie. Bijvoorbeeld als een private partij informatie deelt, geeft dit deels een inkijk in het functioneren van de organisatie. Dit kan eventueel onbedoeld gebruikt worden door publieke partijen voor andere doeleinden dan vooraf is afgestemd. Of je concurrent kan hiermee zijn eigen concurrentiepositie versterken. Of publieke partijen willen niet delen omdat het deels inzicht geeft in wat je als organisatie wel of niet weet. Of het kan mogelijk het proces van opsporing en vervolging in gevaar brengen. In de praktijk merken we dat partijen niet altijd open of eerlijk (kunnen) zijn over waarom ze wel of niet delen. Dit verstoort in sommige gevallen de onderlinge relatie en het functioneren van de PPS.

Het hebben van verschillende ICT-systemen

De informatie die in PPS gedeeld wordt ligt vaak opgeslagen in de verschillende systemen van elke partner. Om deze uitwisseling te ondersteunen zijn er vaak technische uitdagingen

gen die te maken hebben met zowel veilige als efficiënte data-uitwisseling, het combineren van gegevens en bijvoorbeeld of er wel de juiste interpretaties mee gedaan worden. Bijvoorbeeld banken worden geconfronteerd met aanzienlijke uitdagingen als het gaat om het opsporen van het witwassen van geld. De hoeveelheden geld die worden witwassen zijn potentieel enorm en moeilijk op te sporen door één enkele bank, omdat criminelen vaak gebruikmaken van transacties via verschillende banken op (inter)nationaal niveau, en bijvoorbeeld zijpaden zoals via cryptocurrency-uitwisselingen. Vanwege de privacyregelgeving en de vertrouwelijkheid van gegevens kunnen banken niet zomaar gegevens delen, wat het initieel lastig maakt om samen te werken. Eén aanpak zou kunnen zijn om anti-witwasanalyses (AML) uit te voeren op een datasilo met gepseudonimiseerde transactiegegevens van meerdere banken. Een dergelijke aanpak wordt echter geconfronteerd met uitdagingen op het gebied van privacykwesties en wetgeving. Bovendien is het onwaarschijnlijk dat veel buitenlandse banken op korte termijn op deze manier zullen samenwerken. Het zou beter zijn om voor deze doeleinden een gedecentraliseerde oplossing te hebben. Momenteel worden Proof-of-Conceptoplossing ontwikkelt voor gezamenlijke monitoring en detectie van het witwassen van geld met behulp van privacy-bevorderende technologieën, zoals Multi-Party Computation (MPC), synthetische data en Federated Learning.

Rechtmatigheid en legitimiteit

Ook op het juridisch vlak liggen er vragen over hoe te gaan werken binnen de juiste juridische kaders waarbinnen veilig informatie kan worden gedeeld. Persoonsgegevens zijn hierin vaak een belangrijk aandachtspunt. Het beeld leeft dat het vaak nodig is om persoonsgegevens te delen, maar de praktijk leert dat je niet altijd persoonsgegevens hoeft te delen om waardevol te kunnen samenwerken.

Mocht dat wel noodzakelijk zijn, dan kan dat mits er een Data Protection Impact Assessment (DPIA) voor wordt opgesteld door de partij die de data wil delen. Bij een DPIA wordt getoetst door een privacyfunctionaris of eventuele persoonsgegevens afdoende geanonimiseerd zijn. De rechtsvorm van een bedrijf kan bovendien bepalend zijn of gegevens wel of niet als persoonsgegevens gelden. Opvolging via het strafrecht, met bijvoorbeeld een vordering op data als een van de mogelijkheden, moet beschouwd worden als een ultimum remedium. Tevens is het van belang dat bij informatiedeling de informatiebeveiliging bij de andere partij minimaal op hetzelfde niveau ligt als de informatieverstrekende partij. Soms is dit alleen mogelijk door gegevens slechts tijdelijk in te zien in een afgesloten omgeving waarvoor specifieke autorisatie vereist is, bijvoorbeeld een dataroom. Voor autorisatie kunnen ook randvoorwaarden gelden, zoals bijvoorbeeld een VOG (Verklaring Goed Gedrag) of screening, afhankelijk van de rubricering van de informatie.

Welke ondersteuning willen wij als organisatie professionals bieden om beter om te gaan met tal van PPS-uitdagingen?

Beperkt onderling vertrouwen

We horen uit de praktijk dat er in informatiedelen ook uitdagingen liggen op het vlak van de relatie. Als de personen elkaar nu nog onvoldoende kennen, dan is er vaak onvoldoende wederzijds vertrouwen over zorgvuldige omgang met gedeelde informatie. En hierdoor is de partner terughoudend om de informatie te delen. Ook zien we uitdagingen

gen op het vlak van proces en besturing. Bijvoorbeeld dat partijen geen gedeeld beeld hebben op welke wijze, hoe vaak, met wie ze welke informatie delen en hoe ze samen dit proces kunnen coördineren en bewaken. Willen partijen bijvoorbeeld gebruikmaken van een ‘traffic light-protocol’? Dit betreft een afspraak waar middels een kleurcodering wordt aangegeven in hoeverre gevoelige informatie kan worden gedeeld. Hierdoor kan er eenvoudiger en effectiever worden samengewerkt terwijl vertrouwelijkheid van de informatie gehandhaafd blijft.

5. PPS-uitdagingen afhankelijk van wiens perspectief

De uitdagingen die een professional ervaart in het PPS-ontwikkelproces is niet voor elke professional hetzelfde. Het hangt vaak af van de organisatie van waaruit de persoon handelt. We zullen dit illustreren vanuit het perspectief van het Openbaar Ministerie.

Rechtmatigheid of proportionaliteit

Het Openbaar Ministerie hecht veel waarde aan ‘rechtmatigheid’ of ‘proportionaliteit’. Het is bijvoorbeeld voor hen belangrijk dat informatiedeling of interventies proportioneel zijn, dus in verhouding met de ernst van de problematiek, en niet tot willekeur van handelen leidt. Het maken van afwegingen is hierin cruciaal en het Openbaar Ministerie hanteert daarom bijvoorbeeld een selectiviteitskader. Private partijen kunnen echter ook een toezichts- of handhavingsbeleid inregelen om zoveel mogelijk rechtsgelijk of proportioneel te handelen en dit waar nodig te herijken op basis van gedeelde inzichten in een PPS.

Onafhankelijkheid’ en ‘meerdere petten

Het Openbaar Ministerie hecht waarde aan hun onafhankelijke positie bij strafrechtelijke vervolging. Zij wil altijd in de positie kunnen blijven om individuen of bedrijven te vervolgen voor strafbare feiten, ook wanneer er samenwerkingen

lopen of hebben gelopen. Samenwerken met het Openbaar Ministerie (en de politie) betekent dat bedrijven geenszins gevrijwaard zijn van vervolging of rechten kunnen ontlenuen aan de samenwerking. Het is aan het Openbaar Ministerie om af te wegen wanneer de nalatigheid vanuit private partijen dusdanig groot is, dat vervolging proportioneel en rechtmatig is. Aanvullend kan het betekenen dat informatie niet gedeeld wordt, ook als dat juridisch wel toegestaan is, omdat het Openbaar Ministerie dan bij vervolging niet-ontvankelijk verklaard kan worden. Wanneer door private partijen bijvoorbeeld onderzoek wordt gedaan (mede o.b.v. de informatie vanuit het Openbaar Ministerie) kan het zijn dat het Openbaar Ministerie niet-ontvankelijk verklaard wordt als het over wil gaan tot vervolging. Weeg daarbij af wat het doel is. Bekijk: (1) of je wilt (kan) vervolgen in deze situatie, en (2) of je zonder informatiedeling daar kunt komen. Indien ja/nee: zorg voor regiebehoud tijdens het opsporingsproces. Kijk bijvoorbeeld of je bedrijfsspecialisten onder toezicht van Openbaar Ministerie kan mee laten lopen, zodat externe deskundigheid wordt benut.

Partijen zoals het Openbaar Ministerie of politie hebben meerdere rollen (‘petten’ op). Ook private partijen kunnen meerdere rollen vervullen, bijvoorbeeld zowel partner als leverancier zijn van een publieke organisatie. En de vraag is hoe hiermee om te gaan in een PPS. Het combineren van een partner in de PPS en het zijn van hoeder van de rechtstaat leidt onmiskenbaar tot dilemma’s of risico’s zoals misbruik van de machtspositie of zelfs corruptie. De politie is bijvoorbeeld zowel dienstbaar maar ook waakzaam, wat in de huidige politiepraktijk dagelijks tot dilemma’s leidt in het handelen van de professionals die er werken. Er is dan ook niet voor niets onder andere een gedragscode (code blauw) als aanvulling op andere gedragsregels die hen hierin helpt. En samen met het Openbaar Ministerie spelen in de aanpak van criminaliteit ook dilemma’s ten aanzien van het wel of niet

handelen. Ga je voor een korte klap op een klein vergrijp, of volg je liever het verloop totdat er een groot crimineel netwerk vervolgd kan worden zodra er genoeg bewijs is? Deze dilemma's zijn niet onbekend voor politie en het Openbaar Ministerie maar zullen in PPS-verband wel tot vragen leiden die daar waar het kan beantwoord moeten worden om de PPS geen schade toe te brengen.

Handelen vanuit gelijkheidsprincipe

Partijen zoals politie en Openbaar Ministerie handelen sterk vanuit het gelijkheidsprincipe. In beginsel kan er met elke partij, die op enige wijze een rol heeft gerelateerd aan het type criminaliteit, samengewerkt worden. Samenwerking wordt op voorhand niet uitgesloten op basis van de rol die een partij heeft. Zowel met slachtoffers, onbedoelde facilitators als daders kan in principe samengewerkt worden, waarbij de omvang van de samenwerking bepalend is voor het onderzoek dat je eerst naar een dergelijke partner doet. Een vereiste is wel dat de partijen in kwestie integer zijn en niet aansturen op criminaliteit (zoals criminele organisaties dat wel doen). Bedrijven kunnen mogelijk ook een faciliterende rol hebben in criminaliteit door ontbrekende preventieve maatregelen.

Welke uitdagingen ervaren professionals uit mijn organisatie bij het ontwikkelen van een PPS op het gebied van misdaadbestrijding?

Kortom het ontwikkelen van een PPS gaat niet vanzelf en is uitdagend. Professionals krijgen te maken met tal van beslissingen en uitdagingen. Hoe ga je als organisatie de professionals ondersteunen bij het ontwikkelen van PPS? Een PPS-denkkader is één van de manieren om de professional te ondersteunen.

Hoe kan een denkkader helpen bij het omgaan met PPS-uitdagingen?

Eén van de manieren om hier mee om te gaan is het opstellen van gedragsregels en kernwaarden voor PPS. Dit worden ook wel principes genoemd. Principes beschrijven normgedrag. Dit beschrijft 'Hoe je je hoort te gedragen in bepaalde situaties? Het beschrijft welk gedrag normaal goed is, de voorkeur heeft, afgekeurd wordt en/of verwacht wordt. Principes zijn 'onderhandelde afspraken' van een collectief, bijvoorbeeld van een team, een organisatie of samenwerking die gedrag van de leden van de groep voorschrijft. Het wel of niet gedragen volgens de normen kan resulteren in elkaar aanspreken en 'social sanctions' (beloning of straf). Deze principes kun je vastleggen in een document. Dit wordt ook wel 'PPS-gedragscode', 'PPS-code of conduct', 'PPS-manifest', of PPS-denkkader of integriteitverklaring genoemd. Zo'n document biedt geen gedetailleerde voorschriften over hoe te handelen in een bepaalde situatie, maar geeft richtlijnen en uitdrukkelijke invulling aan de voorgestane waarden en normen.

In de praktijk zien we twee vormen van 'code of conducts':

- **Organisatie 'PPS-code of conduct':** Dit verwijst naar de gedragsregels en kernwaarden van de desbetreffende organisatie bij het aangaan van samenwerkingen met andere partijen. Zo kent het Longfonds de gedragscode "Samenwerken met bedrijven". Of NIGZ kent de 'Gedragscode voor samenwerken met NIGZ". Het Voedingscentrum kent de 'Gedragscode betreffende de

samenwerking met externe partijen van de Stichting Voedingscentrum Nederland”. Microsoft kent ‘Microsoft Partner Code of Conduct’ en de politie kent “manifest publiek private samenwerking politie”.

- **PPS of alliantie ‘code of conduct’:** Dit verwijst naar de gedragsregels en kernwaarden die alle partners van de samenwerking centraal stellen in hun specifieke PPS. Dit wordt soms vastgelegd in een “code of conduct” of als onderdeel van het “convenant”, juridisch contract en/of vastgelegd in een statuut. Sommige bedrijven in de sierteeltsector hebben bijvoorbeeld in het kader van Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) een convenant voor de sierteeltsector ondertekend waarin beschreven staat hoe zij samen zaken willen doen.

Hierna volgt een voorbeeld van een eerste denkkader dat door PwC is opgeschreven en is ontwikkeld in het PPS-OM-Lab waarin het Openbaar Ministerie en politie samenwerkten met publieke en private partners en bedoeld is als eerste aanzet voor professionals om PPS meer en beter in te kunnen zetten.

Aandachtspunten

Realiseer je dat het onwikkelen van een PPS een uitdagende klus is. Als professional zul je te maken krijgen met tal van uitdagingen, dilemma’s en paradoxen. Om hier adequaat mee om te gaan vraagt dit ondersteuning bijvoorbeeld in de vorm van kennis, tools, methoden en/of denkkaders.

Identificeer welke uitdagingen en dilemma’s professionals van jouw organisatie ervaren in het PPS-ontwikkelproces. Identificeren van deze uitdagingen helpt je om te zien of er uitdagingen zijn waar iedereen tegen aanloopt en/of uitdagingen die specifiek zijn per persoon, organisatie en/of PPS. Dit stelt je in staat om gericht ondersteuning te ontwikkelen voor professionals hoe hiermee om te gaan.

Besef dat de uitdagingen en de dilemma’s die de professionals van jouw organisatie ervaren kunnen verschillen van de ervaringen van jouw partner(s). Sommige uitdagingen ervaren de partners allemaal. Andere uitdagingen zijn organisatie- specifiek. Dit vraagt specifieke ondersteuning.

Samenvatting van een eerste denkkader

‘Publiek-Private Samenwerking vanuit opsporen en vervolgen’ Onderstaand denkkader is afkomstig uit het PPS-Lab en met publieke en private partners tot stand gekomen en bedoeld als eerste aanzet om PPS meer en beter in te zetten in de opsporing en vervolging.

Het denkkader op ‘Publiek-Private Samenwerking vanuit opsporen en vervolgen’ is tot stand gekomen vanuit het gezamenlijke PPS-traject van politie en Openbaar Ministerie, dat in de zomer van 2022 gestart is en in samenwerking (door middel van een Strategische Reflectietafel en het PPS-lab) met private partijen is vormgegeven. Getracht wordt om in dit kader een gewogen beeld te creëren van hoe politie en Openbaar Ministerie zich gezamenlijk verhouden tot en opstellen in publiek-private samenwerkingen waarin beide partijen een rol hebben. Het gaat dan om welke kaders de partijen met elkaar moeten scheppen en wat nodig is om voor elkaar een betrouwbare partner te zijn om succesvol de gezamenlijke doelstellingen te behalen binnen de wettelijke mogelijkheden.

Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met **wederkerigheid en procedurele rechtvaardigheid**. Om tot een gewogen en gedragen samenwerking te komen doorlopen publieke en private partijen daarom meerdere ‘sporen’. Deze sporen kunnen worden gezien als fasen in de samenwerking, maar volgen elkaar niet noodzakelijk chronologisch op. Hierna wordt elk spoor kort weergegeven.

Spoor 1: interne voorverkenning

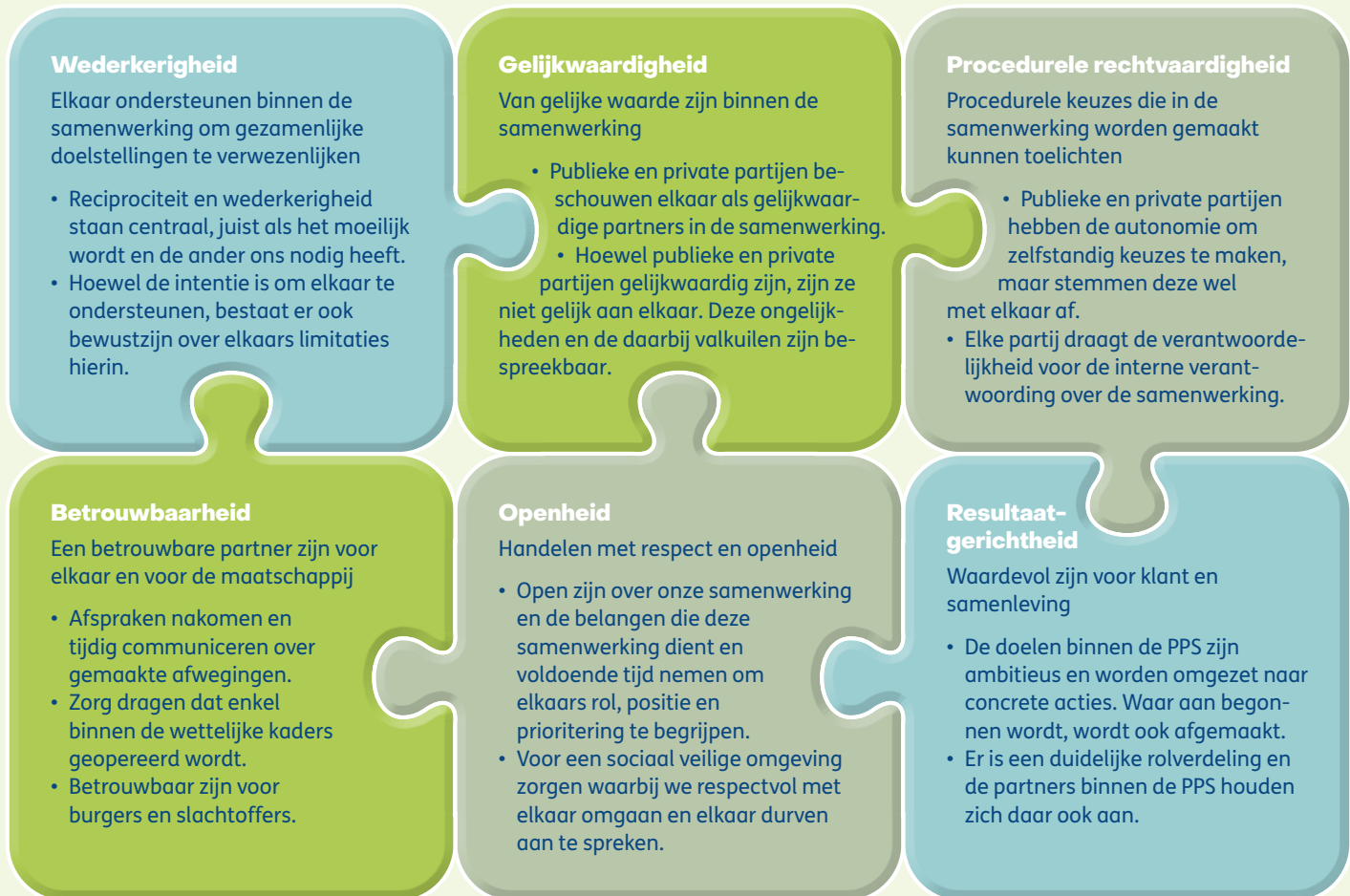
Het aanpakken van criminaliteit begint met een voorverkenning waarin intern een antwoord moet worden geformuleerd op de volgende vragen en afwegingen:

- **Criminaliteit:** welke (type) criminaliteit wil je aanpakken, wat is de omvang van deze criminaliteit en waar denk je op te kunnen ingrijpen? Is er een specifieke aanleiding voor het willen aanpakken van deze criminaliteit?

- **Doelstelling:** welk doel wil je bereiken met het aanpakken van de criminaliteit? En wat is de achterliggende motivatie van de organisatie om dit doel te bereiken? En waar heb je nog geen zicht op, maar sta je open voor een bredere verkenning?
- **PPS als middel:** wat maakt dat PPS een mogelijk interessant middel is om de criminaliteit aan te pakken? Ga hierbij zorgvuldig na wat de politie en het Openbaar Ministerie een interessante en betrouwbare partners maakt voor private partijen binnen deze specifieke samenwerking (afgezet tegen de mogelijkheid tot het strafrechtelijk vorderen).

Know your partner and know your sector

In beginsel kan er met elke private partij, die op enige wijze een rol heeft in het type criminaliteit, samen-gewerkt worden. Samen werking wordt op voorhand niet uitgesloten op basis van de rol die een private partij heeft binnen een criminaliteitsvorm. Zowel met slachtoffers, onbedoeld facilitators als daders kan in principe samen-gewerkt worden, waarbij de omvang van de samen-werking bepalend is voor het onderzoek dat je naar de partner doet. Een vereiste is wel dat de partijen in kwestie integer zijn en niet aansturen op criminaliteit (zoals crimi-nele organisaties dat wel doen). Bedrijven kunnen moge-lijk ook een faciliterende rol hebben in criminaliteit door ontbrekende preventieve maatregelen. Zaak is daarom om goed uit te zoeken welke rol een partij heeft binnen deze criminaliteitsvorm (know your partner), zodat ook duidelijk te verantwoorden is waarom je met specifiek die partij een samenwerking wilt verkennen.

Figuur 1: Centrale waarden voor een succesvolle PPS

Spoor 2: voorverkenning met partners

Na de interne voorverkenning volgt het contact met potentiële partners. Onderwerpen die centraal staan, zijn aanleiding, gezamenlijke doelstelling, centrale waarden en uitgangspunten, en een verkenning van de bouwblokken voor een succesvolle PPS. Publieke en private partijen hoeven hierbij niet altijd dezelfde doelstellingen na te streven binnen een PPS; er kan ook worden samengewerkt vanuit parallelle belangen. Voor de stabiliteit en duurzaamheid van de samenwerking is het wel van belang dat er een duidelijke set aan centrale waarden ten grondslag liggen aan de samenwerking. In figuur 1 zijn centrale waarden weergegeven die in gezamenlijkheid zijn opgesteld tussen Openbaar Ministerie, politie en private partijen en die vaak terugkomen in succesvolle PPS'en. In het denkkader zijn ook uitgangspunten opgenomen langs de lijnen bekrachtigen, beschermen, begrenzen en bestendigen 1. Deze uitgangspunten helpen om eventuele knelpunten in de samenwerking verder te concretiseren en eventuele mitigerende maatregelen vorm te geven.

Bespreking van uitgangspunten en daaruit voortkomende acties/afspraken

Om deze centrale waarden en het gesprek hierover te concretiseren en verdere knelpunten bij een eventuele samenwerking te identificeren zijn hieronder uitgangspunten uitgewerkt op de lijnen bekrachtigen, beschermen, begrenzen en bestendigen. Deze uitgangspunten dienen niet als generieke

Bekrachtigen

Elkaars rol, positie en mogelijkheden begrijpen en benutten

- Politie, OM en de private partij(en) beschouwen elkaar als gelijkwaardige partners in de samenwerking en benutten elkaars rol en positie bij de uitvoering van interventies.
- Politie, OM en de private partij(en) delen binnen de samenwerking over en weer kennis ten behoeve van de detectie, aanpak en voorspelling van criminaliteit door gerichte (preventieve) interventies.
- Politie, OM en de private partij(en) bekijken op basis van een gedeelde informatiepositie welke interventie het meest effectief en efficiënt is om de veiligheid te bevorderen.

Bestendigen

Werken aan een duurzame samenwerking

- Politie, OM en de private partij(en) maken afspraken over de vorm en duur van de samenwerking en over hoe de samenwerking geoperationaliseerd wordt.
- Politie, OM en de private partij(en) bespreken wat eenieders beweegredenen zijn om samen te werken en bekijken periodiek hoe de samenwerking verloopt, om daar samen van te leren en de samenwerking te verbeteren of af te ronden.
- Politie, OM en de private partij(en) voeren met regelmaat onderzoek uit naar (de omvang van) de veiligheidsproblematiek om gewogen beslissingen te kunnen maken over prioritering en proportionaliteit.
- Politie, OM en de private partij(en) communiceren open, eerlijk en tijdig over beleids-afwegingen en de daarmee samenhangende keuzes in prioritering en capaciteitsinzet.

Belangrijkste bij het gezamenlijk vormgeven van een PPS is dat met de aanpak van criminaliteit middels PPS de rechtstaat erop vooruit moet gaan, wat betekent dat er afwegingen moeten worden gemaakt tussen aanpak

richtlijnen voor een PPS maar als een middel om kaders en acties voor een eventuele samenwerking te verkennen. Bespreek daarom wat de volgende uitgangspunten betekenen voor een eventuele samenwerking:

Beschermen

Waarborgen van de veiligheid van private partners

- De private partij(en) is in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de veiligheid van zijn medewerkers wanneer het risico inherent is aan de bedrijfsvoering van deze partij(en) en naar gelang redelijk is binnen de context en aanpak van criminaliteit.
- Politie en OM bieden steun aan de private partij(en) wanneer zij onder druk komen te staan door hun onbedoeld faciliterende rol of als resultaat van de samenwerking, bijvoorbeeld door de versterkte informatiepositie of de extra genomen maatregelen.
- Politie, OM en de private partij(en) doen er gezamenlijk alles aan om de betrokkenen van alle partijen binnen de samenwerking te beschermen tegen benadering door criminelen.

Begrenzen

Snappen en respecteren waar eenieders (wettelijke) grens ligt

- Politie, OM en de private partij(en) werken samen op detectie en interventies binnen de juridische wettelijke kaders van informatiedeling en berechting.
- Politie, OM en de private partij(en) maken gezamenlijk afwegingen en zelfstandig keuzes in prioritering en proportionaliteit bij capaciteitsinzet op de samenwerking en de daaruit voortvloeiende acties.
- Hoewel er vanuit vertrouwen samengewerkt wordt, zullen politie en OM bij het begaan van strafbare feiten onderzoek doen naar de private partij(en) binnen de samenwerking.
- Politie, OM en de private partij(en) maken bij aanvang van de samenwerking afspraken over het extern communiceren over de samenwerking en de daaruit voortvloeiende acties, rekening houdend met de belangen van zowel de publieke als private partij(en).

criminaliteit en het waarborgen van rechtstatelijke principes en uitgangspunten (zoals privacy). Die afwegingen worden in spoor 3 geconcretiseerd.

Spoor 3: uitwerking van de samenwerking

Het belangrijkste bij het gezamenlijk vormgeven van een PPS is dat met de aanpak van criminaliteit middels PPS de rechtstaat erop vooruit moet gaan, wat betekent dat er afwegingen moeten worden gemaakt tussen aanpak criminaliteit en het waarborgen van rechtstatelijke principes en uitgangspunten (zoals privacy). Deze afwegingen worden in spoor 3 van het kader verder geconcretiseerd. Het belangrijkste knelpunt dat hier wordt benoemd is dat van informatiedeling.

Voor het Openbaar Ministerie geldt dat de voornaamste inbreng informatie kan zijn, mits hiervoor de juiste afwegingen gemaakt worden. Door het delen van kennis of informatie kan door private partners gericht geïntervenieerd worden, zowel op preventief als repressief vlak. De informatie waarover het Openbaar Ministerie beschikt kan variëren van kennis over modus operandi tot aan (geanonimiseerde) persoonsgegevens (inclusief rest-informatie), waarbij de afweging voorligt op welk niveau je de informatie kan en mag delen. Ook voor private partijen geldt dat zij een waardevol inbreng op de gemeenschappelijke informatiepositie kunnen hebben. Door de branche- of sektorkennis en het zicht op de operatiën van het bedrijf, kunnen pri-

vate partijen helpen bij de duiding van criminaliteit of samen met politie en Openbaar Ministerie zoeken naar kwetsbaarheden binnen het bedrijfsproces. Zo kan informatie waardevol worden voor opsporing en vervolging wanneer deze wordt samengebracht met de informatie van private partijen.

Daarnaast kan een PPS private partijen ook helpen bij het versterken van het toezicht, het weerbaar maken van bedrijfsprocessen, het handhaven van intern beleid of het starten van een civiele procedure. Naast de preventieve en repressieve maatregelen die het bedrijf zelf kan nemen, kan het ook een bijdrage leveren aan opsporing (door poli-

tie) en vervolging (door het Openbaar Ministerie) door (branche)kennis te delen, gezamenlijke controles uit te voeren en meldingen te maken van verdachte situaties en werkwijzen. Daarbij is het vooral de vraag hoe criminaliteit voorkomen kan worden of via private maatregelen kan worden afgedaan. Opvolging via het strafrecht moet daarbij beschouwd worden als een ultimatum remedium. Bij het vormgeven van de activiteiten dient ook actief risicomanagement ingericht te worden. In het denkkader is daarom een overzicht opgesteld van veelvoorkomende risico's en aan te raden mitigerende acties. Hierin hebben mogelijk ook toezichthouders een belangrijke onafhankelijke rol.

Verskillende interventies zijn te onderscheiden

Opsporing en vervolging:

Een vorm waarbij het bedrijfsleven een bijdrage levert aan politie en Openbaar Ministerie ten dienste van opsporing en vervolging. Dat gaat verder dan het aanleveren van (vorderbare) informatie. Het gaat bijvoorbeeld ook over het leveren van sector kennis: wat is normaal in een sector of branche?

Bedrijfsinterventies:

Een vorm waarbij kennis wordt uitgewisseld ten behoeve van private interventies. Informatie van politie en justitie uit opsporingsonderzoeken kan inzicht geven in criminele processen en worden gebruikt om het bedrijfsleven zelf maatregelen te laten nemen om criminaliteit te voorkomen, criminele processen te verstoren en de weerbaarheid van bedrijven of bedrijfsprocessen te vergroten. Deze maatregelen kunnen zowel repressief (handhaving van beleid) als preventief (bijvoorbeeld met campagnes of trainingen) zijn.

Civielrechtelijke interventies:

Een vorm waarbij private bedrijven met behulp van strafrechtelijke informatie slachtoffers helpen, daar waar de capaciteit in de strafrechtketen ontbreekt. Kenmerk van deze interventies is dat er een strafbaar feit aan ten grondslag ligt, maar de civielrechtelijke interventie buiten het strafrecht ligt.

Deze interventies hebben gemeen dat politie, Openbaar Ministerie en het bedrijfsleven door samen te werken een mate van veiligheid kunnen creëren die de partners afzonderlijk niet kunnen bewerkstelligen. De partijen hebben elkaars informatie, middelen en positie nodig om gezamenlijk tot interventies te komen die bijdragen aan veiligheid.

Spoor 4: evalueren, doorontwikkelen, borgen

Na het uitwerken van de samenwerking volgt in het kader evaluatie, doorontwikkeling en borging. Hierin wordt met elkaar geëvalueerd in welke mate het doel van de samenwerking behaald is, en wordt gekeken wat daartoe bijdraagt en beter kan. Bij het evalueren van een publiek-private samenwerking, dient gekeken te worden in welke mate de activiteiten binnen een PPS leiden tot resultaten en daarmee merkbare verandering teweeg brengen. Met die merkbare verandering kan op den duur maatschappelijke impact gecreëerd worden. Om een gewogen beeld te kunnen geven, is het aan te raden deze vier concepten (activiteiten, resultaten, merkbare verandering en maatschappelijke impact) meetbaar te maken. Naar aanleiding van de uitkomsten uit de evaluatie, zijn enkele vervolgroutes denkbaar:

Een PPS-denkkader is één van de manieren om professionals te ondersteunen in het ontwikkelen van een succesvolle PPS.

- **Doorontwikkelen:** Op basis van de evaluatie kan de PPS geoptimaliseerd worden. Daarnaast kunnen de geleerde lessen binnen de PPS gedeeld worden met de sector, om zo het bereik van de PPS te vergroten. Dit is waardevol als de PPS succesvol is verlopen, maar ook als dat niet het geval is.
- **Borgen:** Wanneer uit de evaluatie naar voren komt dat de PPS als project of programma succesvol is geweest en er de wens is om het te borgen, is het van belang om goed te bezien wat daarvoor binnen de lijn georganiseerd

moet worden. Het is daarbij nodig om te bedenken hoe duurzaam je een partnerschap wil insteken.

- **Afronden (exitstrategie):** Een uitkomst van de evaluatie kan ook zijn dat de publiek-private samenwerking wordt afgerond. Dat kan zijn omdat de PPS zijn doel behaald heeft en niet langer in stand hoeft te worden gehouden om blijvend resultaat te borgen, of omdat de doelstelling is komen te vervallen, PPS niet meer het juiste middel blijkt of er alternatieve oplossingen zijn ontstaan. Om ervoor te zorgen dat geleerde lessen geborgd blijven, is het aan te raden een kennisinfrastructuur te organiseren op PPS.

Conclusie

In het denkkader is ingegaan op de (on)mogelijkheden van publiek-private samenwerkingen, de houding die politie en Openbaar Ministerie daarin kunnen aannemen en hoe een PPS concreet ingericht kan worden. Het denkkader dient om professionals te helpen in het opzetten, onderhouden en evalueren van PPS'en, en handvatten bieden in het maken van afwegingen op vraagstukken die naar voren kunnen komen. Hoewel het denkkader handvatten biedt voor het aangaan van PPS'en, zijn veel uitdagingen binnen PPS'en situationeel en verlangen daarom maatwerk.

Implementatie blijft een intensief en lang proces. Dit denkkader dient daarom als startpunt voor het voeren van het gesprek over deze uitdagingen en de kaders die noodzakelijk zijn om samen, vanuit verschillende posities, een duurzame bijdrage te leveren aan meer veiligheid. Meer informatie is uiteraard te vinden in het volledige denkkader.

Ontwikkelen van een PPS-denkkader

Definieer samen wie de doelgroep is die de PPS-principes moeten gaan accepteren en hanteren.

Ontwikkel samen met de beoogde professionals de PPS-principes.

Dit verhoogt de kans dat de doelgroep de ontwikkelde principes accepteert en het vergroot de motivatie van de professionals om ook vanuit deze principes te handelen.

Zorg dat de PPS-principes niet conflicteren met geldende normen en waarde in de eigen organisatie.

Publieke partijen dienen ook te voldoen aan de principes van goed bestuur (bijv. effectiviteit, integriteit, responsiviteit, democratie, transparantie en verantwoording), de eigen beroepscode (bijv. de beroepscode van de politie: Code Blauw) en of eigen organisatiewaarden. De PPS-principes dienen niet te conflicteren met de reeds heersende principes. Dit zorgt voor verwarring. Dit vergroot de kans dat de professional niet gaat handelen vanuit de PPS-principes met alle mogelijke negatieve consequenties voor het functioneren van de PPS, de eigen organisatie en/of de partnerorganisaties en/of de onderlinge relatie.

Formuleer een beperkt aantal PPS-principes.

Teveel principes zijn voor professionals vaak moeilijk om te onthouden, laat staan ook nog te kunnen handelen vanuit deze principes. Dit betekent vaak keuzes maken. Een principe is niet nodig als er geen situaties voor gaan komen waarin het spannend wordt en/of als het logisch is en/of de situatie zich zeer beperkt voordoet. Het principe is wenselijk als iets spannend is, hoge risico's gelopen worden en/of het niet eenvoudig in besluitvormingsregels is te vatten. Het is aan te raden om principes sterk te koppelen aan belangrijke en spannende/ risicovolle gebeurtenissen/ situaties/beslissingen omtrent PPS.

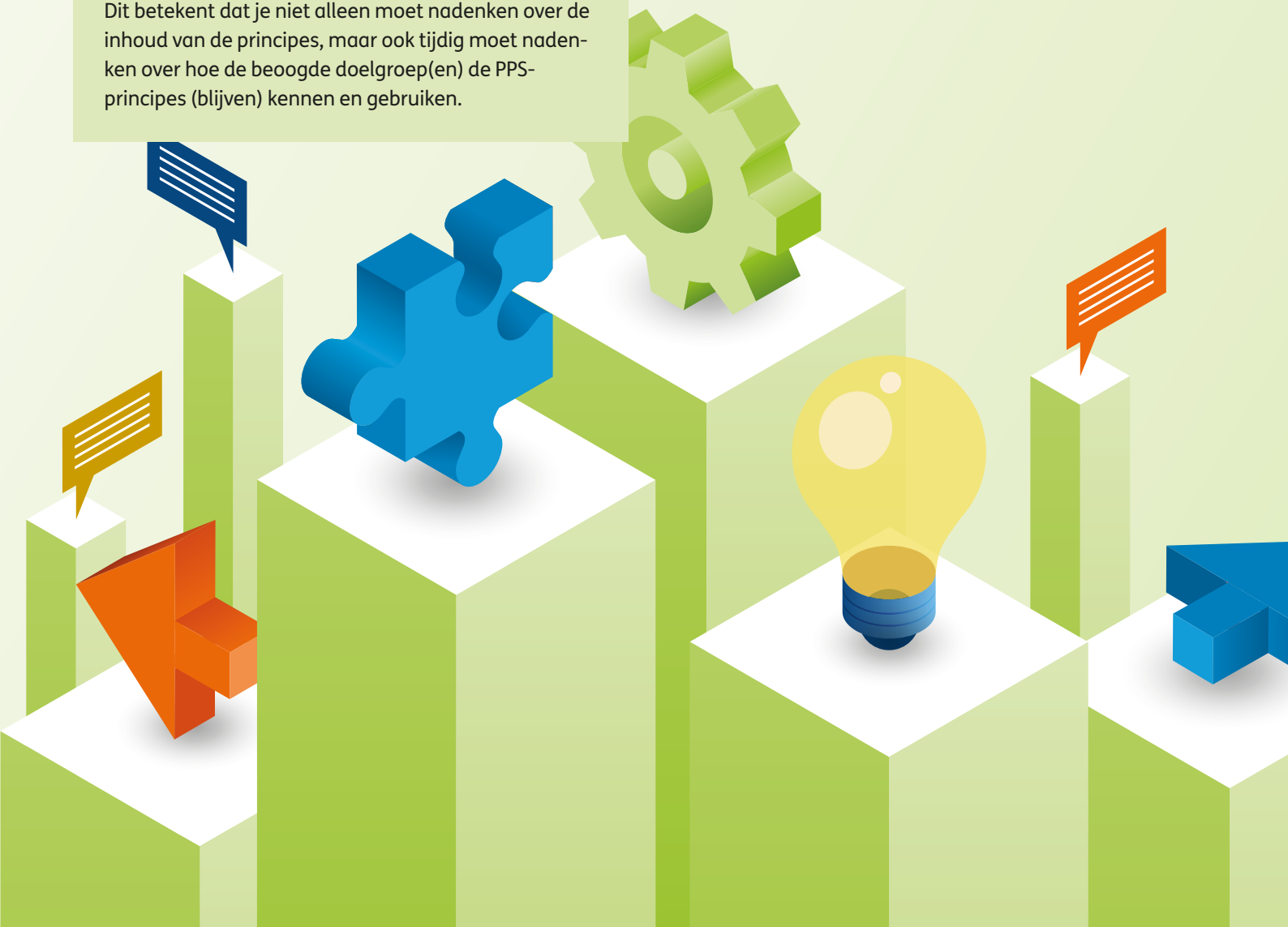
Zorg dat PPS-principes voldoende richting gevend en helder zijn.

Principes ondersteunen de beoogde professionals om het juiste, de gewenste en het goede gedrag te tonen en/of ongewenst gedrag te voorkomen. Voor deze mensen is het dan wel belangrijk om te weten welk gedrag gevraagd wordt en te snappen waarom die in welke situatie gewenst is. Dit betekent o.a. dat het gedrag voldoende specifiek is voor (spannende) situaties.



Voorkom dat ontwikkelde PPS-principes een papieren exercitie wordt met politiek correcte statements.

Dit betekent dat je niet alleen moet nadenken over de inhoud van de principes, maar ook tijdig moet nadenken over hoe de beoogde doelgroep(en) de PPS-principes (blijven) kennen en gebruiken.



6 Hoe kun je PPS strategisch en duurzaam inzetten?



Neem je nu al deel aan PPS-initiatieven en wil je als organisatie PPS meer en beter inzetten? Zo ja, op welke gebieden wil je meer PPS, met wie en in welke vorm? Wil je als organisatie PPS slechts sporadisch of juist strategisch inzetten? En wat betekent dit voor het ontwikkelen van het PPS-vermogen van jouw organisatie?

PPS biedt mogelijkheden om als organisatie effectiever te worden in het realiseren van haar eigen ambities. Waar organisaties vroeger vaak het gevoel hadden een redelijk grote autonomie of zelfs monopolie te hebben, is dat in de 21ste eeuw echt anders geworden met aandachtsgebieden als cybercrime, ondermijning of financieel-economische misdaad. De vraag is dan ook of publiek-privaat samenwerken aan misdaadbestrijding voor een rechtvaardige samenleving nu noodzakelijk is? En zo ja, wat dan de PPS-ambitie en -strategie eigenlijk is? Wat betekent dit voor het ontwikkelen van het PPS-vermogen (capabilities) in jouw organisatie?

Het belang van het formuleren van een PPS ambitie & strategie

Weinig organisaties hebben een heldere PPS-ambitie of -strategie. Vaak ontstaan samenwerkingen met enige toevalligheid. Een doordachte keus ten aanzien van de samenwerkingen die een organisatie aan wil gaan en ook daadwerkelijk aangaat, is echter belangrijk. Samenwerkingen middels PPS vragen namelijk om tijd, menscapaciteit en (financiële) middelen. Zeker als partijen elkaar niet goed kennen en ook beperkte samenwerkingsvaardigheden hebben, kan PPS lastig zijn en dan vraagt het volharding. Bovendien word je als organisatie voor het realiseren van je ambities afhankelijk van een andere partij en ga je daarbij

verplichtingen aan richting de andere partij. In zowel het voorwoord van het OM als van politie werd duidelijk dat deze functies onder druk kunnen komen te staan als taken worden uitgevoerd door anderen. Is de afhankelijkheid, de investering en de potentiële risico's het allemaal wel waard? Of kunnen we als organisatie het beter alleen doen? Op welke onderwerpen en domeinen zoeken we als organisatie wel of juist niet partners? En waarom? Willen we met elke partij in zee gaan of niet? En waarom? Onder welke condities gaan we als organisatie een PPS aan? En hoe kunnen wij ons als organisatie het beste positioneren om een aantrekkelijke partij te zijn om mee samen te werken? Hoe helderder het antwoord op deze vragen, hoe groter de kans dat er een portfolio van PPS'en en andere samenwerkingsvormen ontstaat die daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van de eigen en/of maatschappelijke ambities en doelen.

Generiek zijn er drie PPS-ambitieniveaus te onderscheiden:

1. **Ad hoc:** Dit betekent dat je als organisatie een beperkt aantal PPS'en aangaat. Het ontstaan hiervan berust vaak op toevalligheid. Er doet zich bijvoorbeeld een kans voor doordat financiering beschikbaar wordt gesteld. Of er komt een partij langs die vraagt of je als organisatie wilt samenwerken. Of je kent een professional van een andere organisatie die iets wilt gaan doen en die jij wil helpen.

1 – Niveau Ad hoc	2 – Niveau Uitgebreid	3 – Niveau Geïstitutionaliseerd
Beperkt aantal PPS'en	Redelijk aantal PPS'en	Veel PPS'en
Reactieve benadering	Actieve benadering	Proactieve benadering
Niet gekoppeld aan organisatiebeleid	PPS is een strategisch alternatief geworden	PPS is een noodzaak geworden
Ad hoc en individueel leren	Kennis en 'best practices' worden gedeeld	Kennisstructuren, processen en routines opgebouwd om samenwerkingsvermogen op te ontwikkelen
Sterk afhankelijk persoonsvisie en persoonlijke voorkeur	Sterk gestuurd vanuit middenmanagement	Sterk gestuurd vanuit hoger management; beleid
PPS-vermogen als kritische succesfactor	PPS-vermogen als kerncompetentie	PPS-vermogen als levensader

De PPS is vaak niet gekoppeld aan organisatiebeleid en er ontstaat vaak samenwerking op persoonlijke titel. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden over het aangaan van succesvolle samenwerking vindt plaats op persoonsniveau; vaak door al lerende te doen. Het PPS-vermogen is een kritische succesfactor als het bijdraagt aan het gezamenlijke succes, maar de PPS zelf is niet de sleutel tot het versterken van het functioneren van de organisatie of haar eigen positie.

2. Uitgebreid: Dit betekent dat je als organisatie een redelijk aantal PPS'en bent aangegaan. Als organisatie ga je actiever samenwerkingen initiëren en opzoeken. Je maakt als organisatie bewustere keuzes in waar je wel en niet in gaat samenwerken. De PPS is vaker gekoppeld aan een beleidsdoelstelling, een opgave of programma en ontstaat vaak vanuit de staande organisatie. De koppeling van PPS aan een beleidsdoelstelling of programma, maakt dat er ook makkelijker mensen en middelen vanuit de eigen organisatie aan gekoppeld kunnen worden. Het ontwikkelen van kennis gebeurt door kennis, ervaringen en 'best practices' met elkaar te delen; zoals in een leer-community voor PPS. Het PPS-vermogen vormt een kerncompetentie van de eigen organisatie. Dit stelt de organisatie in staat optimaal te functioneren.

3. Geïstitutionaliseerd: Dit betekent dat je als organisatie participeert in veel en mogelijk ook structurele PPS'en. Als organisatie bekijk je proactief op welke gebieden je wilt samenwerken, met wie en onder welke randvoorwaarden. Je neemt vaker initiatief om nieuwe samenwerkingen te starten en verder vorm te geven. De PPS'en zijn vaak gekoppeld aan een strategisch beleidsplan en het gebeurt vaak in opdracht van hoger management. Het PPS-vermogen wordt gezien als een kerncompetentie. Als gevolg hiervan zie je dat kennisstructuren, processen en routines worden opgebouwd om het samenwerkingsvermogen op te bouwen en borgen: bijvoorbeeld in een 'PPS-office'. Het is in dit niveau vrijwel onmogelijk om alleen succesvol te opereren zonder PPS. Sterke interactie en samenwerkingen met het PPS-ecosysteem is een 'must'. Het PPS-vermogen is een voorwaarde voor het voortbestaan en ondersteunt de legitimiteit van de organisatie.

Als de toekomst van de organisatie zich richt op de inzet van PPS-samenwerkingen dan is het ontwikkelen van het samenwerkingsvermogen van je organisatie van groot belang.



Hoe ontwikkel je PPS-vermogen?

Dat samenwerken ertoe doet, lijkt evident. Iedereen werkt binnen en buiten de organisatie samen. Maar wat nu als samenwerken één van de belangrijkste onderscheidende succesfactoren is voor een organisatie? Er is dan niet meer sprake van 'zelf doen, tenzij het samen beter kan'. Samenwerken wordt dan een kerncompetentie en dat komt steeds vaker voor. Steeds meer organisaties zien samenwerken niet langer als iets dat je erbij doet. Het is een kerncompetentie die ze koesteren en verder willen ontwikkelen.

Geïnspireerd op de alliantie managementkennis, zou je PPS-vermogens kunnen onderverdelen in een aantal bouwstenen:

1. PPS-kennis en -kunde

Dit verwijst naar “rule-based” gedragspatronen of “best practices” in een organisatie. Dit behelst de specifieke regels, procedures of gedragingen die als effectief en succesvol worden beschouwd. Deze patronen zijn ontwikkeld op basis van ervaringen, succesvolle strategieën, en lessen uit het verleden. PPS-kennis en -kunde bepaalt sterk hoe professionals binnen de organisatie in staat zijn succesvolle PPS'en te creëren of een portfolio aan PPS'en te optimaliseren. Hierbij kun je denken aan vijf verschillende type routines. Ten eerste kun je denken aan routines die een organisatie in staat stellen om nieuwe samenwerkingsmogelijkheden (allianties) te ontdekken. Ten tweede routines die partners juist helpen bij het organiseren van activiteiten met partners en te zorgen voor inbedding en interactie met de eigen, de partnerorganisatie(s) en externe stakeholders. Ten derde routines welke kennis- en informatieoverdracht tussen organisaties mogelijk maken. Kennis- en informatieoverdracht ten aanzien van de inhoud van de specifieke PPS of juist over het organiseren, managen en doorontwikkelen van een PPS in het algemeen. Ten vierde routines waarmee een organisatie zich richt op het integreren en synchroniseren van activiteiten, strategieën, en (kennis-/ informatie-) stromen tussen partners in hun alliantieportfolio. Ten vijfde routines ter stimulering van de toepassing van (alliantie) instrumenten voor besluitvorming. De aanwezigheid van PPS-kennis en -kunde stimuleert of belemmert professionals binnen de organisatie om meer en betere PPS'en te creëren.

2. Samenwerkingsgerichte “PPS-mindset”

Een organisatiecultuur heeft een belangrijke invloed op de samenwerkingsvaardigheid van een organisatie. De normen en waarden in een organisatie zijn van invloed op de PPS-strategie en de uitvoering hiervan. Samenwerkingen vragen tijd om te ontwikkelen en leveren haast nooit direct (op korte termijn) rendement op. Zeker niet als ze strategisch

zijn. Ze vragen om samenwerking vanuit gelijkwaardigheid, doelgerichtheid en experimenteeruimte: de samenwerking moet groeien. Een cultuur verkleint bijvoorbeeld de kans op succesvolle PPS als de focus op korte termijnresultaten ligt, rendement het enige is dat telt, er wordt samengewerkt vanuit controle in plaats van vertrouwen, of mensen sterk hiërarchisch zijn ingesteld. Maar ook een organisatiecultuur waarin mensen conflicten uit de weg gaan, niet gewend zijn hun belangen kenbaar te maken en het echte gesprek te voeren of weinig doelgericht zijn, draagt niet bij aan succes.

3. Aanwezigheid en toegankelijkheid van ondersteunende PPS-tools

Het beschikken over tools, werkvormen of zelfs een checklist maakt professionals effectiever om een succesvolle PPS te creëren. Instrumenten dienen ter bevordering van besluitvorming, presenteren informatie systematisch en helpen bij het creëren van de benodigde dialoog. In de praktijk van PPS zien we verschillende type instrumenten. Ten eerste kun je denken aan proces-ondersteunende instrumenten. Dit zijn instrumenten die de ontwikkeling van een PPS over de tijd heen ondersteunen. Denk hierbij aan procesrichtlijnen, een verantwoordelijkheidsgrafiek of een contactenmap. Ten tweede kun je denken aan beslisondersteunende instrumenten. Hierbij kun je denken aan hulp bij partnerselectie, alliantiestructuur of een alliantie-status database. Ten derde kun je denken aan prestatie-instrumenten als PPS-scorecard, beëindigingchecklist en leer-checklist. Naast instrumenten zijn soms ook faciliteiten (ICT-systemen en ruimten) nodig.

4. Leren

Leren verwijst naar activiteiten om PPS-ervaringen vast te leggen, te codificeren, te delen en gericht in te zetten. Dit alles ten behoeve van het ontwikkelen van alliantievaardigheden. De aanwezigheid van leerstructuren en -systemen zorgt ervoor dat professionals binnen de organisatie sneller

en meer bekwaam worden in het inzetten en creëren van succesvolle PPS. Leren verwijst naar een aantal processen. Ten eerste het verzamelen van persoonlijke ervaringen en verhalen van professionals binnen de organisatie en het ophalen van impliciete know-how (gedachten, aannames). Dit kun je bijvoorbeeld doen door professionals open te laten vertellen, het evalueren van een samenwerkingsproces of het gebruiken van “learning”-historie methoden. Dit is een analysemethode die gericht is op het benutten van de ervaringen van een professional om hiervan te leren. Ten tweede is goed codificeren van belang. Dit betekent dat je de opgehaalde persoonlijke ervaringen en impliciete know-how zodanig gaat vastleggen dat je deze ook makkelijker kunt delen en gericht kunt inzetten. Dit kun je doen in een managementtool of middels richtlijnen, checklists of een duidelijk filmpje of blog. Ten derde dient de gecodificeerde kennis te worden gecommuniceerd en gedeeld met andere professionals. Hierbij kun je denken aan het delen van deze kennis in een PPS-forum, een netwerk of community of het delen tijdens kennisdagen of het gericht gebruiken van deze kennis om te komen tot nieuwe inzichten en aanpakken. Als laatste is het delen van kennis alleen vaak niet voldoende om te zorgen dat de professionals deze kennis ook gaan toepassen. Dit kun je extra ondersteunen via coaching of training en opleiding. Je kunt hierbij denken aan coaches vanuit een informeel PPS-netwerk, of het betrekken van een interne senior op het gebied van PPS of een externe PPS-adviseur.

5. Institutionaliseren van PPS-functie

De laatste bouwsteen gaat over de wijze waarop zowel de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden als de ontwikkeling van PPS-vaardigheden in de organisatie zijn geborgd en worden gecoördineerd. Dat kan op verschillende manieren. Hierbij kun je grofweg drie hoofdtaken onderscheiden: 1) coördineren en uitvoeren van de ontwikkeling van een individuele PPS, 2) het coördineren en mede mana-

gen van het PPS-portfolio en 3) het behouden en ontwikkelen van PPS-vaardigheden en -vermogen van de organisatie. Dit kun je natuurlijk organiseren op verschillende manieren. Je kunt bijvoorbeeld bepaalde taken centraal neerleggen bij een meer vaste en ervaren groep en hiermee het 'not invented here' -syndroom reduceren. Of je kunt taken meer decentraal beleggen waardoor het dichterbij de operatie en de uitvoering komt met als risico dat er minder wordt geleerd. Natuurlijk zijn er ook tal van verschillende combinaties te bedenken. PPS-vaardige organisaties hebben vaak ook alliantie- of PPS-afdelingen, -experts, -managers en relatie- en of accountmanagers. Bijvoorbeeld de politie heeft in de cybercrime-teams PPS-functies ingericht.

Organisaties die goed zijn in het ontwikkelen van succesvolle (portfolio's aan) PPS'en, zetten veel in op de ontwikkelingen van de bouwstenen. Vaak zie je deze ambities ook terugkomen in het (PPS-)beleid en uitvoeringsplannen, samenwerkings-'code of conducts' en/of trainings- en opleidingsprogramma. Er zijn steeds meer organisaties die op hun eigen manier proberen samenwerkingsvermogen of -competenties te ontwikkelen en te borgen. Soms door het allemaal zelf te ontwikkelen, soms door samen te leren met andere partijen en/of door het inhuren van externe consultants. Voor velen is dit vaak nog een zoektocht. Waar moet ik beginnen? Hoe zorg ik dat het belang van PPS wordt onderkend? Wat kan ik als eerste stap nemen? Een eerste stap zou kunnen zijn het evalueren van samenwerkingen en het ophalen van verhalen bij professionals om vervolgens verbeterprogramma's in te zetten om de geleerde lessen op te volgen. Daar PPS niet nieuw is, zou je tegelijkertijd kunnen kijken wat je kunt leren van partijen die hierin al ervaringen hebben opgedaan. Of je kiest ervoor om samen met partijen te gaan leren die worstelen met hetzelfde vraagstuk.

Aandachtspunten

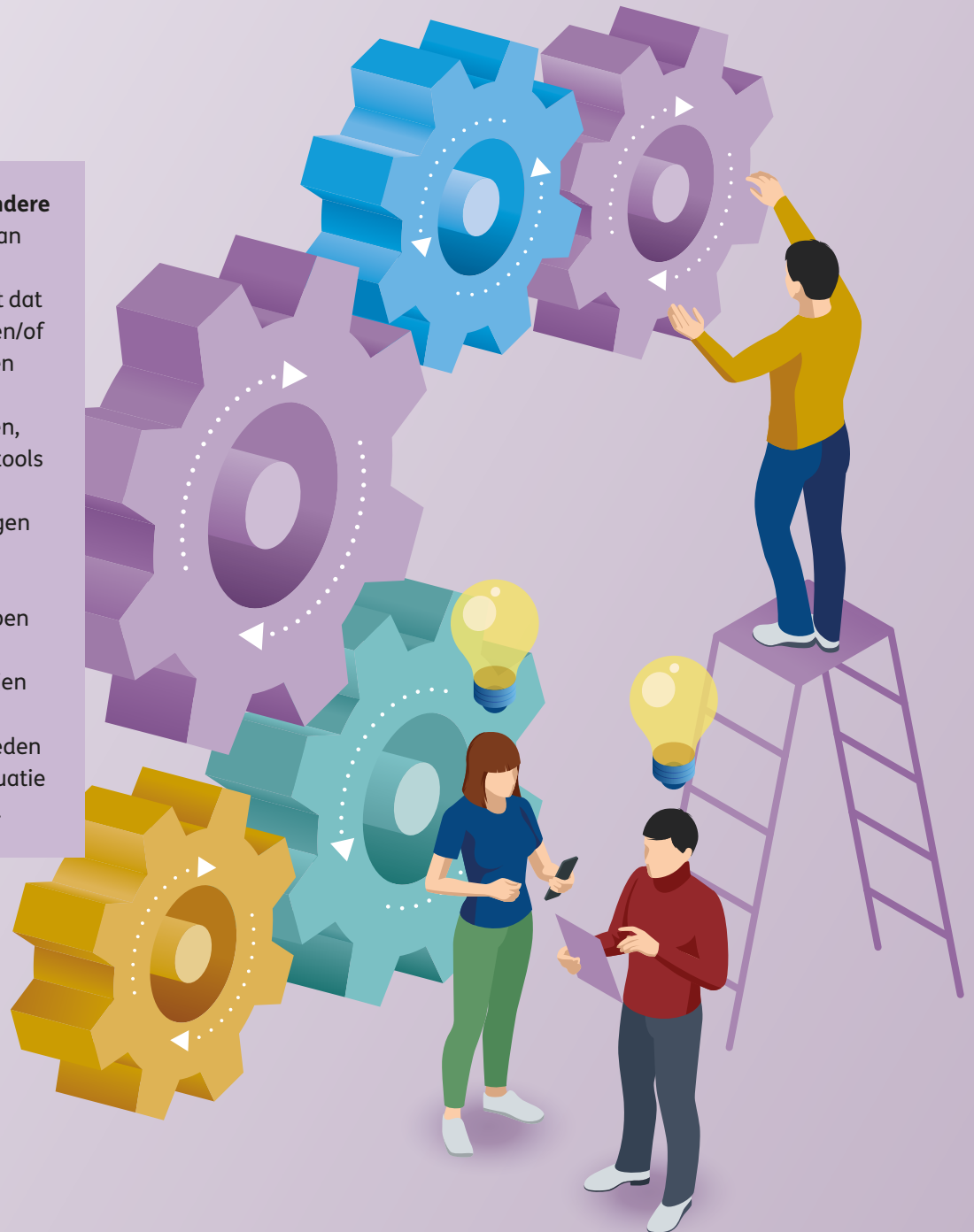
Formuleer PPS ambities. Definieer duidelijke PPS-doelstellingen die aansluiten bij het overkoepelende organisatiebeleid. Identificeer gebieden waar PPS de meeste waarde kan toevoegen.

Experimenteer en leer. Het is goed om te experimenteren en ervaringen op te doen met het ontwikkelen van PPS. Daarbij is het wel belangrijk dat de organisatie als geheel leert van de experimenten. Dit betekent dat ervaringen en 'lessons learned' gevangen moeten worden en gedeeld met de organisatie. Ook zou je ervaren PPS-managers kunnen koppelen aan beginnende PPS-managers: als een soort van meester-gezelrelatie.

Benut de PPS-ervaringen van professionals uit je organisatie. Deze ervaringen geven de organisatie inzicht in de kansen van PPS en de uitdagingen, de dilemma's en de risico's. Dit kan gebruikt worden om ondersteuning te ontwikkelen voor professionals die nieuwe PPS'en gaan opzetten. Professionals met positieve ervaringen met PPS kunnen fungeren als PPS-ambassadeurs en hiermee hun collega's stimuleren en faciliteren in het ontwikkelen van nieuwe PPS. Eventueel ontwikkel je een PPS-community waarin kennis, ervaringen en contacten gestimuleerd worden.

Leer van ervaringen van andere partijen. Het ontwikkelen van een PPS is niet een nieuw fenomeen. Ondanks het feit dat de PPS-uitdaging domein- en/of organisatie-specifiek kunnen zijn, kun je toch leren van opgedane kennis, ervaringen, gebruikte methodieken en tools van andere organisaties. Immers sommige uitdagingen zijn misschien domein of organisatie-overstijgend. Sommige organisaties hebben reeds 'good practices' ontwikkeld. Of andere partijen hebben 'good practices' ontwikkeld die inspiratie bieden om voor jouw specifieke situatie te komen tot een oplossing.

**Welk PPS-
vermogen
hebben we als
organisatie nodig
om onze ambitie
te realiseren?**



Slotwoord

Publiek-private samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om complexe maatschappelijke problemen in een gecompliceerde omgeving, waarin diverse partijen een deelverantwoordelijkheid hebben, duurzaam aan te pakken. Iedere partij vormt daarbij een belangrijke schakel in de keten, waarbij geldt dat ze zo sterk zijn als de zwakste schakel.

Niet zelden lopen samenwerkingsverbanden moeizaam omdat deelnemende partijen niet in staat blijken om over hun eigen grenzen te stappen. Zij stellen het eigen belang boven het gezamenlijke doel. En ondanks dat intrinsieke drijfveren van partijen wel degelijk gericht zijn op het impactvol bijdragen aan dat doel, lijkt het klassieke gedachtengoed van prestatiesturing op organisatie-resultaten daarin toch nog vaak in de weg te zitten. Paradoxaal genoeg is goed samenwerken eigenlijk doorslaggevend voor het behalen van de gewenste resultaten.

Anders dan in de Nederlandse taal gebruikt men voor samenwerken in het Engels twee termen: collaboration en cooperation. Van collaboration is sprake wanneer een partij samenwerkt ter ondersteuning van een gedeeld doel, resultaat of te bereiken effect. Collaboration impliceert gedeeld eigenaarschap. Van cooperation daarentegen is sprake wanneer een partij samenwerkt ter ondersteuning van de doelen van een ander. Cooperation impliceert dat een partij investeert in de verantwoordelijkheid van de ander zonder direct resultaat voor zichzelf. Het is bij publiek-private samenwerking essentieel om met elkaar te duiden welke wederzijdse verwachting van de samenwerking er is.

In de afgelopen jaren is publiek-private samenwerking vormgegeven aan de hand van 'de integrale aanpak'. Een aanpak van een ketenoverstijgend probleem, waarin nadrukkelijk alle schakels in de veiligheidsketen - van proactie en preventie tot repressie en nazorg - bijdragen aan een gedeeld doel (collaboration). Iedere schakel grijpt op het juiste moment in vanuit de eigen specifieke opdracht en deskundige rol. Alle schakels in de keten tezamen brengen vanuit gedeeld eigenaarschap meer slagkracht in de aanpak en de impact op het maatschappelijke vraagstuk.



*Ingrid van
Lankeren,
Team Nationale
Veiligheid TNO*

‘ Middels innovatieve ICT zoals Artificial Intelligence (AI) en Multi-Party Computation (MPC) kunnen privacy en veiligheid hand in hand gaan ’

Goede samenwerking en goede communicatie moeten hand in hand gaan. Afspraken over het analyseren van data en delen van informatie is randvoorwaardelijk voor een brede informatiepositie op het maatschappelijke vraagstuk en een integraal zicht op het na te streven effect. Informatie delen wordt in de publiek-private samenwerking echter sterk bemoeilijkt door juridische, technische en culturele barrières. De grootste beleidsmatige en operationele wens is om informatiedeling eenvoudig, snel, veilig en verantwoord te kunnen doen. Innovatieve ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie (ICT) bieden kansen om die barrières (deels) te slechten en publiek-private samenwerking te versterken. Technologieën zoals Federated Learning (FL), Multi-Party Computation (MPC) en Artificial Intelligence (AI) bieden een lonkend perspectief door op een veilige manier inzichten te verkrijgen uit meerdere bronnen, zonder de (gevoelige) informatie te hoeven delen.

Wellicht staan we aan de vooravond van een tijdperk waarin privacy of veiligheid geen keuze meer hoeft te zijn, maar deze hand in hand kunnen gaan. Een potentiële kans en uitdaging om de professionals in publiek-private samenwerkingen te ondersteunen. Het vereist echter ook dat we actief die samenwerking moeten gaan organiseren! Complexe problemen met grote risico's ga je liever gezamenlijk aan. Hierbij is het van belang balans te houden tussen de publieke functie van het OM of politie en de taken die in een PPS worden vormgegeven opdat de waarden van de rechtstaat worden versterkt en niet in het nauw komen. TNO blijft als kennisinstituut hieraan bijdragen door de nieuwste innovaties en wetenschappelijke inzichten te combineren met praktijkervaringen opdat de PPS inrichting en besluitvorming zo optimaal mogelijk ondersteund kan worden.

Enkele geleerde lessen:

- Blijf werken aan PPS. We zien in de praktijk dat vele PPS'en worden gestart. Om te zorgen dat PPS duurzaam en meerwaarde oplevert, vraagt dit van de partijen om te blijven werken aan en verbeteren van de PPS. Dit vraagt uithoudingsvermogen.
- Toon lef en moed in PPS. Het nationale veiligheidsdomein is gefragmenteerd en complex in samenwerken. Zoek vooral naar gezamenlijke overeenkomsten op de maatschappelijke opgave. Wees transparant in jouw organisatie-ambitie en toon begrip voor de ambities van (potentiële) partners.
- Besef dat PPS zowel op operationeel niveau als op beleidsmatig niveau relevant is. Maar dat dit ook twee werelden op zichzelf zijn. Houd bij het van de grond krijgen van een PPS hier rekening mee.

Referenties

Inleiding

- Aanjaagteam ondermijning (ATO) (2021) **‘De kracht van samen: 1-overheid tegen ondermijning’**, rapport. Beschikbaar via: <https://www.regioburgemeesters.nl/actueel/?id=802>
 - Van den Berg, E., Hermans C. & Quast, J. (2012) **‘Politiefunctie in perspectief: Instrumenten voor toekomstgericht denken over de maatschappelijke functie van de politie’**, publicatie Directie Strategie, Ministerie van Justitie en Veiligheid, Den Haag. Beschikbaar via: <https://www.politieacademie.nl/kennisonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/89163.pdf>
 - Van der Meulen, N. & Sanders, M. (2020) **‘Vorm volgt functie: Adviezen voor publiek-private politiepraktijk’**, Tijdschrift voor de Politie, pp. 42-45. Beschikbaar via: <https://www.websitevoordepolitie.nl/vorm-volgt-functie/>
 - Raad van hoofdcommissarissen (2005) **‘Visie op Publiek-Private samenwerking’**, politie-rapport. Beschikbaar via: <https://www.politieacademie.nl/kennisonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/41954.pdf>
 - Sanders, M.P.T. & Van der Meulen, N.M. (2020) **‘Handboek Samenwerkingsvormen: Succesvol optrekken met samenwerkingspartners bij het aanpakken van veiligheidsvraagstukken’**, publicatie PPS Construct/ Politie Noord-Nederland/ Innovatiehuis.
 - Sanders, M. (2021) **‘Publiek-private samenwerking: Succesfactoren voor operationele afstemming in PPS’**, Tijdschrift voor de Politie. Beschikbaar via: <https://www.websitevoordepolitie.nl/content/uploads/2021/09/TVDP-2021-3-COMPLEET-1.pdf>
- ## H1 Is PPS altijd het beste?
- Boonstra, J. (2013) **‘Grensoverschrijdend samenwerken: Stoeien met paradoxen’**, hoofdstuk 19, pp.323-337. In boek: Boonstra (2007) ‘Ondernemen in allianties en netwerken: een multidisciplinair perspectief’, Uitgeverij Vakmedia.
 - Hagens, P.M.M. & Bonnes, J.M. (2014) **‘De kracht van privaat-publieke samenwerking: Succesfactoren in veiligheidsprojecten in het digitale tijdperk’**, boek: Uitgeverij Boom Lemma.
 - Hummels, H., Scheepens, W. & Sie, E. (2022) **‘Bloed, zweet, maar samen: Samenwerken voor een betere wereld’**, boek: Uitgeverij Van Duuren Management.
 - Kaats, E. & Opheij, W. (2012) **‘Leren samenwerken tussen organisaties: Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships’**, boek Uitgeverij: Kluwer.
 - Kop, N. (2017) **‘Leren van publieke-private samenwerking in een afpersingszaak’**, Tijdschrift voor de Politie, pp. 12-15. Beschikbaar via: <https://www.politieacademie.nl/kennisonderzoek/kennis/mediatheek/pdf/94033.pdf>
 - Man, de, A. (2006) **‘Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument’**, boek: Uitgeverij Van Gorcum.
 - Nelen, H, Van Wingerde, K., Bisschop, L. & Moerland, R. (2022) **‘Koers Bepalen: Over de lessen van de sterking aanpak georganiseerde drugscriminaliteit’**, WODC-rapport. Beschikbaar via: <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-d3bd84ff0d8261ea515be33f2103ed4a372fa88b/pdf>
 - Raad van Hoofdcommissarissen (2005) **‘Visie op Publiek-Private samenwerking’**, politie-rapport. Beschikbaar via: <https://www.politieacademie.nl/kennisonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/41954.pdf>
 - Tjemkes, B, Vos, P. & Burgers, K. (2023) **‘Strategic Alliance Management’**, boek: Uitgeverij Routledge.
 - Twist, van W.J.W., Edelenbosch, J., Klijn, E.H. & Kort, M.B. (2007) **‘De praktijk van de publiek-private samenwerking: Hoe managers omgaan met complexe PPS-projecten’**, Management & Organisatie, pp. 24-43.
 - Van Delden, P. (2009) **‘Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten’**, boek: Uitgeverij Eburon.
 - Van Montfort, C., Van den Brink, G., Schulz, M. & Maalsté, N. (2012) **‘Publiek-private samenwerking in maatschappelijke veiligheid: Naar een ‘improvisatiemodel’**, rapport.
 - Vos, P. & Tjemkes, B. (2013) **‘Samen werken, samen winnen: Aanpak voor het organiseren van publiek-private samenwerking’**, boek: Uitgeverij Academic Service.

H2 Is PPS een mode of noodzaak?

- Hagens, P.M.M. & Bonnes, J.M. (2014) **‘De kracht van privaatsamenwerking: Succesfactoren in veiligheidsprojecten in het digitale tijdperk’**, boek: Uitgeverij Boom Lemma.
- Politie (2022) **‘Publiek-Privaat Samenwerkingen in Opsporen en Vervolgen: Een inventarisatie van bestaande initiatieven’**, Politierapport [intern document].
- Vos, P. & Tjemkes, B. (2013) **‘Samen werken, samen winnen: Aanpak voor het organiseren van publiek-private samenwerking’**, Boek: Uitgeverij Academic Service.

H3 Welke PPS-praktijkvoorbeelden zijn er?

- Politie (2022) **‘Publiek-Privaat Samenwerkingen in Opsporen en Vervolgen: Een inventarisatie van bestaande initiatieven’**, Politierapport [intern document].

Holsteiner: Publieke bronnen

- <https://schiedistrict.nl/project/schoon-heel-en-veilig/>
- <https://schie.nu/nieuws/15066/handhavers-stuiten-opnieuw-op-complete-winkel-vol-met-namaakartikelen>

Hack_Right: Publieke bronnen:

- <https://wegwijzerjeugdveiligheid.nl/instrumenten/database-aanpakken-jeugdgroepen/hack-right>
- https://www.politie.nl/onderwerpen/hack_right.html
- https://www.reclassering.nl/actueel/verhalen/hack_right-gericht-op-recidivevermindering-bij-jonge-hackers
- <https://www.om.nl/onderwerpen/cybercrime/nieuws/2019/10/30/pilot-twintigtal-bedrijven-helpt-justitie-jonge-hackers-op-het-rechte-pad-te-krijgen>
- <https://ccv-secondant.nl/platform/article/hack-right-zet-cybertalent-positief-in>

ECTF: Publieke bronnen:

- <https://www.nvb.nl/publicaties/protocollen-regelingen-richtlijnen/convenant-samenwerking-en-informatie-uitwisseling-electronic-crimes-task-force-ectf-2022/>
- <https://www.nvb.nl/media/5453/convenant-ectf-2022-nvb.pdf>
- <https://www.politie.nl/nieuws/2020/februari/12/politie-is-onderzoek-gestart-naar-spoofing.html>

SCTF: Publieke bronnen:

- <https://www.politie.nl/nieuws/2021/oktober/25/pilot-serious-crime-taskforce-succesvol-structurele-samenwerking.html>
- <https://www.fec-partners.nl/nieuws/gezamenlijke-aanpak-ondermijning-nu-structureel-in-de-serious-crime-taskforce/>
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/06/30/tk-bijlage-eindevaluatie-pilot-sctf>

Weerbare sierteeltsector: Publieke bronnen:

- <https://weerbaresierteeltsector.nl/>

LMIO: Publieke bronnen:

- Hagens, P.M.M. en Bonnes, J.M. (2014), **‘De kracht van privaatsamenwerking: Succesfactoren in veiligheidsprojecten in het digitale tijdperk’**, Uitgeverij: Boom Lemma.
- De Nationale Ombudsman (2012) **‘Rapport in het onderzoek naar klachten en signalen over het Meldpunt Internetoplichting, ondergebracht bij het regionale politiekorps Kennemerland’**, rapport. Beschikbaar via: https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/20120102_r_2011.10854_13-06-2012.pdf
- Inspectie Justitie en Veiligheid (2015) **‘Aanpak van internetoplichting door de politie: Inspectieonderzoek naar een vorm van cybercrime’**, inspectierapport. Beschikbaar via: https://cyberwar.nl/d/20150401_Inspectierapport-Aanpak-van-internetoplichting-door-de-politie.pdf

- De Nederlandse Verenigingen van Banken (2023) ‘**Samen werken tegen online fraude = samen informatie delen over online fraude**’, nieuwsbericht. Beschikbaar via: <https://www.nvb.nl/bank-wereld-online/samen-werken-tegen-online-fraude-samen-informatie-delen-over-online-fraude/>
- Politie (2020) ‘**Banken en politie maken vuist tegen internet-oplichting**’, nieuwsbericht website. Beschikbaar via: <https://www.politie.nl/nieuws/2020/november/30/00-banken-en-politie-maken-vuist-tegen-internetoplichting.html>
- Van der Laan, A.M. & Kea, R. (2009) ‘**De STOP-reactie: een proces-evaluatie**’, WODC-rapport, Cahier 2009-2. Beschikbaar via: https://repository.wodc.nl/bitstream/handle/20.500.12832/74/cahier-2009-2-volledige-tekst_tcm28-68466.pdf?sequence=2&isAllowed=y

LMIO: De integrale aanpak online fraude:

Publieke bronnen:

- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/02/24/tk-bijlage-actieplan-online-fraude>
- <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-58cf7877d963bc2a2e204ecfb94d58780fce6fce/pdf>
- <https://www.nvb.nl/themas/veilig-bankieren/integraleaanpak-fraude/>
- <https://www.nvb.nl/bank-wereld-online/integraleaanpak-online-fraude-alleen-samen-kunnen-we-snelieren-daadkrachtiger-optreden-tegen-online-fraude/>
- https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2023Z03505&did=2023D08241
- Tweede kamerbrief Integrale aanpak Online Fraude https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2023Z03505&did=2023D08241
- Bijlage bij Kamerbrief Integrale aanpak online fraude: Betrokken publieke en private partijen. Beschikbaar via: https://www.staten-generaal.nl/9370000/1/j4nvgs5kjq27kof_j9vkvfj6b325az/vlw5kezb83wc

LMIO: Strategische samenwerking Telecomsector:

Publieke bronnen:

- De Nederlandse Verenigingen van Banken (2023) ‘Telecom en banken samen tegen online fraude: ‘Want zulke dingen moet en wil je samen oplossen.’, nieuwsbericht. Beschikbaar via: <https://www.nvb.nl/bank-wereldonline/telecom-en-banken-samen-tegen-online-fraudewant-zulke-dingen-moet-en-wil-je-samen-oplossen/>

Proeftuin private opsporing: Publieke bronnen:

- Grol, C. (2023) ‘**Wat als de verzekeraar het werk van de politie overneemt**’, FD. Beschikbaar via: <https://fd.nl/samenleving/1495974/wat-als-de-verzekeraar-het-werk-van-de-politie-overneemt>
- Lumen Lawyers (2022) ‘**Proeftuin publiek-private samenwerking: vervolgen op basis van onderzoeksdossier verzekeraar**’, nieuwsbericht website. Beschikbaar via: <https://lumenlawyers.com/proeftuin-publiek-private-samenwerking-verzekeringsfraude/>
- Openbaar Ministerie (2019) ‘**OM niet-ontvankelijk proefzitting verzekeringsfraude**’, nieuwsbericht website. Beschikbaar via: <https://www.om.nl/actueel/nieuws/2019/10/29/om-niet-ontvankelijk-bij-proefzitting-verzekeringsfraude>
- Openbaar Ministerie (2019) ‘**Openbaar Ministerie in hoger beroep in zaken verzekeringsfraude**’, nieuwsbericht website. Beschikbaar via: <https://www.om.nl/actueel/nieuws/2019/11/11/openbaar-ministerie-in-hoger-beroep-in-zaken-verzekeringsfraude>

H4 Hoe vergroot je de kans op een succesvolle PPS?

- Blekemolen, M & De Jong, M (2015) **'10 succesfactoren voor vitale samenwerking'**, OMSSAMMAG-tool.
- Boonstra, J. & Eguigieren, M. (2023) **'Allianties voor een duurzame toekomst: Naar waardengedreven samenspel tussen organisaties'**, Boek: Uitgeverij Boom.
- Das, T. K., & Teng, B.S. (2002) **'The dynamics of alliance conditions in the alliance development process'**, Journal of Management Studies, pp. 725-746.
- De Man, A. P., and Luvison, D. (2012) **'Heeft uw organisatie een alliantiecultuur?'**, Holland Management Review, (142), 50-55.
- DSP & TNO MW (2002) **'De 10 stappen voor publieke private samenwerking: een handreiking voor de politie'**, rapport.
- Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H. (2001) **'How to make strategic alliances work'**, IT sloan management review, 42: pp. 37-43.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2023) **'Leren samenwerken: Condities creëren voor kansrijke samenwerking'**, boek: Uitgeverij Boom.
- Martens, R., Matthyssens, P. & Sluys, K.(2009) **'De bouwstenen van alliantievaardigheid'**, Management & Organisatie, pp: 45-60.
- Meerts, C., Huisman, W., Kleemans, E. & Van straten, M. (2022) **'Living apart together: Publiek-private relaties in bestrijding van interne financieel-economische criminaliteit'**, Politiewetenschap 127.
- Tjemkes, B, Vos, P. & Burgers, K. (2023) **'Strategic Alliance Management'**, boek: uitgeverij Routledge: derde druk.
- Vos, P. & Tjemkes, B. (2013) **'Samen werken, samen winnen: Aanpak voor het organiseren van publiek-private samenwerking'**, boek: Uitgeverij Boom.
- Woulfe, J, Oliver, T.R., Zahner, S.J. & Siemering, K.Q.(2010) **'Multisector partnerships in population health improvement'**. Public Health Research, Practice and Policy 2010;7(6):1-7.
- Zakocs, R.C., Edwards, E.M. (2006) **'What explains community coalition effectiveness? A review of the literature'**, American Journal of Preventive Medicine, pp: 351-361.

H5 Wat zijn uitdagingen bij PPS voor misdaadbestrijding?

- De Man, A.P.(2010) **'Zijn allianties te besturen: Beheersing en vertrouwen in samenwerkingsverbanden'**, Management & Organisatie, pp. 137-152.
- Noordegraaf, M., Heres, L., Terpstra, N., Bos, A. en Kolthoff, E. (2020) **'Krachtige lerende netwerken. Samenwerkend leren in interorganisatiele netwerken voor de aanpak van terrorisme en criminaliteit'**, onderzoeksrapport.
- Politie (2022) **'Publiek-Privaat Samenwerkingen in Opsporen en Vervolgen: Een inventarisatie van bestaande initiatieven'**, Politie-rapport [intern document].
- Tjemkes, B, Vos, P. & Burgers, K. (2023) **'Strategic Alliance Management'**, boek: uitgeverij Routledge: derde druk.
- NCSC (2023) **'Traffic-light-protocol'**, website. Beschikbaar via: <https://www.ncsc.nl/onderwerpen/samenwerkingspartner-woorden>
- Woulfe, J, Oliver, T.R., Zahner, S.J. & Siemering, K.Q.(2010) **'Multisector partnerships in population health improvement'**. Public Health Research, Practice and Policy 2010;7(6):1-7.
- Zakocs, R.C., Edwards, E.M. (2006) **'What explains community coalition effectiveness? A review of the literature'**, American Journal of Preventive Medicine, pp: 351-361.

H6 Hoe kun je PPS strategisch en duurzaam inzetten?

- Tjemkes, B, Vos, P. & Burgers, K. (2023) **'Strategic Alliance Management'**, boek: uitgeverij Routledge: derde druk.
- Raad van hoofdcommissarissen (2005) **'Visie op Publiek-Private samenwerking'**, politie. Beschikbaar via: <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/41954.pdf>
- Rijksoverheid (2019) **'Voor een vrije, veilige en rechtvaardige samenleving'**, nieuwsbericht. Beschikbaar via: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/09/17/voor-een-vrije-veilige-en-rechtvaardige-samenleving>.

Misdaad bestrijden voor een rechtvaardige samenleving kan geen enkele organisatie alleen. Publiek-private samenwerking (PPS) is een onmisbaar instrument om samen misdaad op een andere manier te bestrijden. Professionals ervaren het ontwikkelen van PPS als een uitdagende klus. Welke ondersteuning kan jouw organisatie bieden om succesvolle publiek-private samenwerkingen te ontwikkelen?

Dit TNO-kennisdocument biedt zes handvatten en denkrichtingen die jouw organisatie kan helpen in haar zoektocht naar hoe PPS meer en beter benutten. Deze publicatie biedt geen leidraad voor het ontwikkelen van een individuele PPS, maar het biedt denkrichtingen voor het versterken van de organisatie zelf om PPS structureel meer en beter in te zetten. Complexe problemen met grote risico's ga je liever niet alleen aan.

TNO blijft graag bijdragen om structureel en multi-disciplinair kennis te ontwikkelen, zodat inzichten vanuit de wetenschap samen met de praktijk worden doorvertaald naar toepassingen. Hiermee worden partijen versterkt die zich middels een PPS willen samenwerken bij de bestrijding van misdaad voor een rechtvaardige samenleving.