



De Justid Academy

De Justid Academy houdt zich bezig met opleiden en onderzoek vanuit de Justitiële Informatiedienst (Justid). Ze draagt zorg voor het ontwikkelen, delen en borgen van Justid-specifieke kennis over de dienst-verlening van Justid aan de (justitiële) ketens. De Justid Academy doet dit in continue samenwerking met ketenpartners, hoge scholen, universiteiten, kennisinstituten en marktpartijen. Ze biedt opleidingen en onderzoek voor Justid-medewerkers en de collega's uit de (justitiële) ketens. Op die manier draagt de Justid Academy actief bij aan het vergroten van de kennis in de ketens.

De thema's die bij de Justid Academy aan bod komen zijn onder andere:

- Keteninformatisering
- Datagedreven werken
- Duurzame informatiehuishouding & Ketenarchivering
- Justitiële gegevens
- Persoonsinformatie / identiteitsvaststelling
- Wetgeving
- Strafrecht
- Chiptechnologie & PKI

Wil je meer weten over het volgen van een opleiding aan de Justid Academy, de mogelijkheden voor een in-company training of het doen van onderzoek? E-mail dan naar:

justidacademy@justid.nl

KENNIS IN KETENS

van (wetenschappelijke) theorie
naar de dagelijkse praktijk

INFORMATIE

Scan deze QR-code en kijk naar de samenvatting van de Ketentalkshow 'KENNIS IN KETENS'.



Wil je de volledige Ketentalkshow 'KENNIS IN KETENS' nog eens terugkijken?

Scan dan de QR-code hiernaast.



Wil je meer informatie over de Justid Academy?

Scan dan de QR-code hiernaast en lees meer over de Justid Academy.



KENNIS IN KETENS

van (wetenschappelijke) theorie naar de dagelijkse praktijk

[Justid Academy II]

Deze uitgave 'KENNIS IN KETENS, van (wetenschappelijke) theorie naar de dagelijkse praktijk' is uitgebracht ter gelegenheid van de tweede door de Justid Academy georganiseerde Ketentalkshow op donderdag 1 juni 2023.

In deze boekenserie verscheen eerder:

- Justid Academy I
Wim Borst – De verdachte in de bak

Het doel van dit boek is om een platform te bieden aan de ideeën en inzichten van de auteurs die een bijdrage hebben geleverd.

De opvattingen en uitspraken die in dit boek worden gedaan, komen voor rekening van de individuele auteurs en vertegenwoordigen niet per se de standpunten van Justid en/of de Justid Academy.

Wil je meer weten over Justid of over de Justid Academy?

Mail dan naar info@justid.nl.

Justitiële Informatiedienst
© 2023 Alle auteurs van dit boek

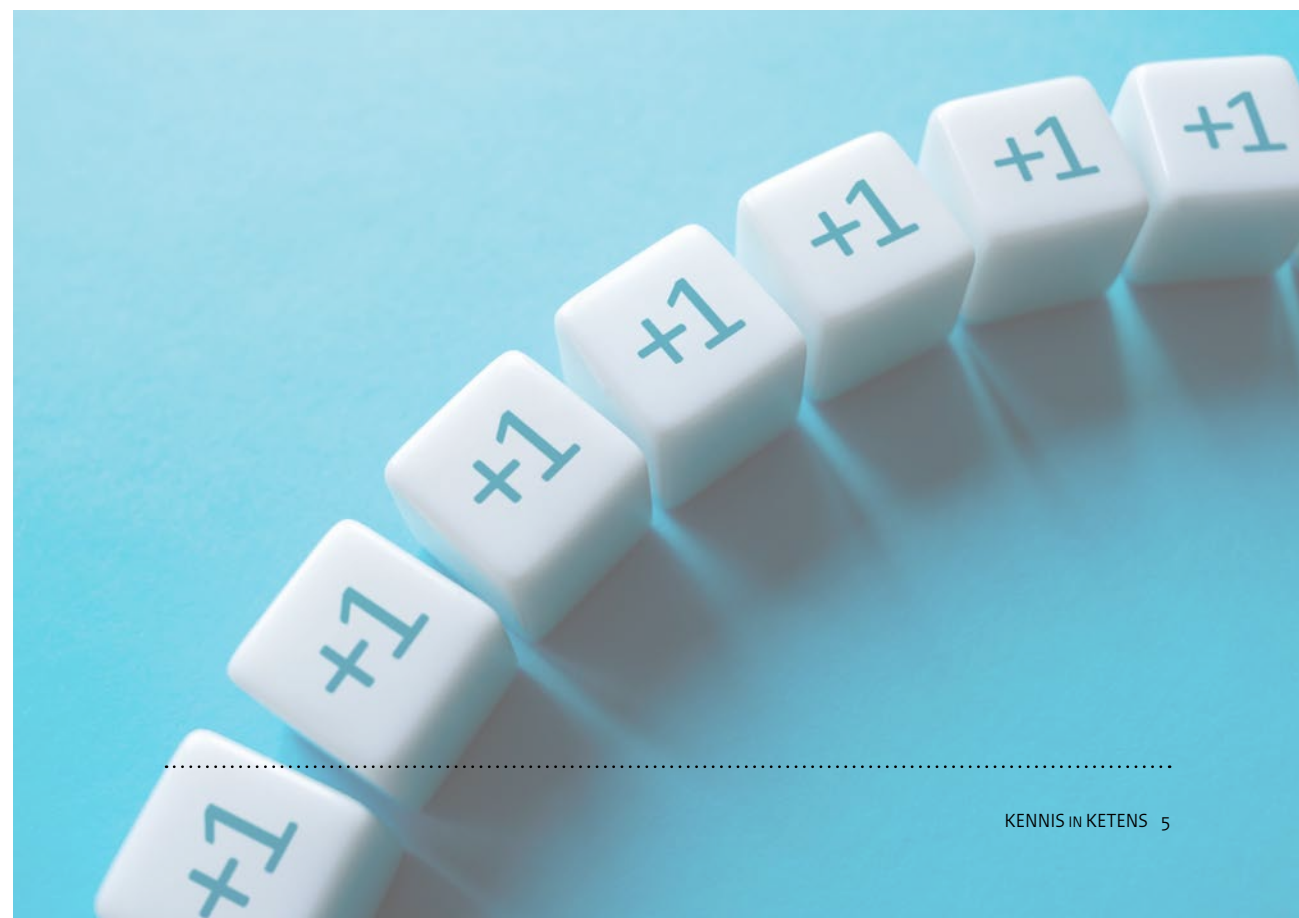
Uitgegeven in eigen beheer, alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van alle afzonderlijke auteurs in dit boek.

Inhoud

Voorwoord	6
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Dick Schoof, <i>secretaris-generaal</i>	
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Directie Advies, Regie en Centrale Autoriteit (ARC) Marieke Guldemon, <i>coördinerend/specialistisch adviseur</i>	10
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Directie Advies, Regie en Centrale Autoriteit (ARC) Selma Kors, <i>senior adviseur</i>	16
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Directie Advies, Regie en Centrale Autoriteit (ARC) Afdeling Ketenregie Finesse Smit, <i>business analyst</i>	22
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Directie Informatisering & Inkoop (DI&I) Remco Boersma, <i>enterprise architect</i>	30
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Directie Strafrechtketen (DSK), afdeling Keteninformatievoorziening (KIV) Wim Borst, <i>coördinerend beleidsmedewerker</i>	38

Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Directie Innovatie, Kennis en Strategie (Directie X) Annemiek Nelis, <i>directeur</i>	44	Openbaar Ministerie (OM) Machteld van Barchjansen, <i>programmamanager OMSpaces</i>	110
Hogeschool Utrecht (HU) Daan Andriessen, <i>lector Onderzoekend Vermogen</i>	50	Politieacademie (PA) Marjolein Ruppert, <i>adviseur Kennismanagement en Contentbeheer</i>	116
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) Titia Maasland, <i>wetenschappelijk medewerker</i>	58	Politie Nederland Dasja Tiemens, <i>forensisch adviseur</i>	122
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Inspectie Justitie en Veiligheid Constant Hijzen, <i>manager kennis en kwaliteit</i>	66	Vrije Universiteit Amsterdam (VU) Gertjan Schuiling, <i>opleidingsdirecteur Leergangen actieonderzoek</i>	134
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Justitiële Informatiedienst (Justid) Jurjen Folkersma, <i>manager Strategie</i>	76	Een terugblik op de eerste ketentalkshow in 2021	140
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Justitiële Informatiedienst (Justid) Wijnand Lodder, <i>algemeen directeur</i>	84		
Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) Justitiële Informatiedienst (Justid) Patricia Panhuis, <i>coördinator onderzoek Justid Academy</i>	94		
Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) Katie Hendriks, <i>wetenschappelijk medewerker</i> Rik van Dijk, <i>onderzoeker</i>	102		



‘De SG is een DJ’

Hoe verdelen en veredelen we op een creatieve wijze kennis in ketens? Hoe vinden we het juiste volume? En hoe draaien we aan de goede knoppen?

Vinylangspeelplaten zijn momenteel *hot*. Is het om de hoezen, de muziek of de herinneringen? Terwijl de hele wereld in sneltreinvaart digitaliseert is er aan de andere kant de hunkering naar het gezamenlijk en kleinschalig dingen doen. Ik zie zelfs weer cassettebandjes in de schappen.

Er is een jongere generatie die zich niet langer door conventies laat leiden. Die zich niet voor laat schrijven welk nieuw gadget ze nu weer moeten aanschaffen, maar het zelf wel bepalen. Of je het er nu mee eens bent of niet: grootschalige marktwerking is uit de mode. Langzaam realiseert een steeds grotere groep zich dat een markt die enkel korte-termijn succes nastreeft, niet in het voordeel van de volgende generaties is.

Hoe wantrouwend er soms ook naar de overheid gekeken wordt: we worden steeds vaker als bondgenoot gezien in de strijd tegen egoïsme en zelfverrijking, en vóór gemeenschapszin en solidariteit.

De roep dat aan bepaalde zaken echt richting moet worden gegeven door de overheid wordt sterker. Daar kunnen we aan bijdragen door het werk aantrekkelijk, waardevol en effectief te maken. En dat kan alleen als wij nauw aansluiten bij de wensen van de samenleving en de praktijk van de professionals.



Vanuit die vraag - hoe dat met behoud van de menselijke maat slim, creatief en toch efficiënt te organiseren - heeft de Justid Academy van de Justitiële Informatiedienst de handschoen opgepakt. Zij organiseert een Ketentalkshow met de alleszeggende titel: 'Kennis in Ketens, van wetenschappelijke theorie naar de dagelijkse praktijk'. Wat mij betreft een schot in de roos. Vanuit allerlei ketens wordt kennis en kunde tijdens de talkshow, maar ook in dit boekwerk, samengebracht met het uiteindelijke doel om de samenleving beter en sneller te bedienen.

De gezochte samenwerking tussen universiteiten, hogescholen, kennisinstituten en overheidsorganisaties juich ik niet alleen toe, maar waardeer en stimuleer ik graag. Uit persoonlijke ervaring weet ik namelijk welke energie er vrij komt als je je opgedane kennis en ervaring deelt met anderen. Daar kan geen energydrink tegenop.

Het op een vernieuwende manier, gezamenlijk en met lef, omzetten van kennis naar de uitvoering is geen sinecure. Toch bewijzen diverse organisatieonderdelen van de overheid dat het kan. In dit boek lees je over succesvolle exercities op dit terrein, maar ook over de worstelingen van mensen en organisaties.

Organisatiemuren brokkelen af en daarbinnen worden silo's ontmanteld. Dit alles om het 'menselijk kapitaal' optimaal tot bloei te laten komen. Jongeren leren van oudere collega's de kneepjes van het vak en de ouderen leren van de jongere collega's vernieuwende aanpakken, en samen zingen we hetzelfde liedje om op de lange termijn duurzaam succes te kunnen boeken.

Ik ben in de positie om dat binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid te mogen stimuleren en de juiste melodie, toonhoogte, maar ook het juiste volume te vinden. Ik had het me nog nooit zo gerealiseerd, maar als SG ben je een soort DJ die in een moderne digitale omgeving ook met vinyl en cassettebandjes aan de slag gaat net als de vele mogelijkheden van streaming etc..

Je brengt mensen en organisaties bij elkaar en laat ze samen swingen. Of klinkt dat te ouderwets? Hoe dan ook, doet u mee?

drs. H.W.M. (Dick) Schoof

secretaris-generaal
Ministerie van Justitie en Veiligheid

De Gezagsmodule

Makkelijker antwoord genereren over wie gezag heeft over een minderjarige

Herken je dat in de praktijk? Het antwoord op de vraag wie het gezag heeft over een kind is niet altijd snel duidelijk. Voor partners in de (strafrecht)keten is dit vaak een lastige kwestie. De speciaal hiervoor ontwikkelde Gezagsmodule helpt en ondersteunt. Marieke Guldemond vertelt er meer over.

Vaak lees je berichten in de krant als: *vermist meisje (11) uit Soest teruggevonden in Bulgarije, vader aangehouden. Of: aantal kindontvoeringen licht gestegen, vooral moeders nemen kind mee. En: waarom heeft vader X geen gezag over zijn kind? 'Ze dachten er na de geboorte niet aan dat je dat moet regelen', of een minderjarige heeft een delict gepleegd, maar wie is de wettelijk vertegenwoordiger die de politie of het OM moet uitnodigen voor de politie-verhoren/de zitting?*

Vaak is er onduidelijkheid over wie het gezag heeft.

Uitzonderingen

Waarom is gezagsinformatie belangrijk? Hoe wordt gezag nu bepaald? Erkent iemand als ongehuwde of niet-geregistreerde partner een kind? Dan krijg je automatisch het gezamenlijk gezag met de moeder. Dat staat in de wet die per 1 januari 2023 in werking is getreden. Maar, je voelt hem al aankomen. Er zijn vele juridische uitzonderingen. Dit maakt het afleiden van het gezag ingewikkeld. En wie zit met het probleem? Juist, de uitvoering!

Van de Raad voor de Kinderbescherming, politie, Veilig Thuis, ziekenhuizen, GGD's, scholen, gemeenten, Belastingdienst tot bijvoorbeeld het RIVM. Hoe kunnen we dit beter organiseren zodat 'beslissers' in het veld ermee geholpen zijn?

Pilot

Er zijn 'afleidingsregels' opgesteld en geautomatiseerd. Dat heeft geleid tot de Gezagsmodule. Onder het motto 'meten is weten' is er bij de KMar, politie en Veilig Thuis een pilot gedaan, zijn er kwaliteitscontroles uitgevoerd, en is er een visie voor de lange termijn opgesteld. Wat zijn de bevindingen van de pilot door KMar Schiphol, de politie en drie locaties Veilig Thuis?

Marieke Guldemond
Projectleider Verbeteren
Ontsluiten Gezags-
informatie,
ministerie van Justitie
en Veiligheid



'De Gezagsmodule is een succes in de operationele praktijk, want het scheelt uitzoektijd'

Het gemiddeld aantal bevragingen bij de politie en KMar ligt op circa 25.000 tot 30.000 per week. Bij de politie hebben alle RTIC-onderdelen (Real Time Intelligence Center) van de Nationale Politie toegang tot de Gezagsmodule. Bij de KMar wordt de Gezagsmodule toegepast door alle medewerkers van de brigade grenscontrole op Schiphol.

Aandachtspunt

Bij Veilig Thuis is het aantal bevragingen rond de 600-700 per week. Wat blijkt? Alle soorten familiesituaties komen langs. De Gezagsmodule blijkt een succes in de operationele praktijk, want het scheelt uitzoektijd. Wel is er een aandachtspunt: in 25% van de gevallen kan gezag niet worden afgeleid, in de meeste gevallen komt dat omdat het kind geboren is in het buitenland of tijdelijk in het buitenland gewoond heeft. Dan gelden de regels rondom gezag uit dat land. Er zijn ook al andere organisaties die de Gezagsmodule graag



willen gebruiken. Einde van het jaar 2023 valt de beslissing tot landelijke implementatie bij deze organisaties.

Verdere uitrol

Wat valt er in 2023 nog meer te doen en wat willen we bereiken? Er wordt gewerkt aan afspraken in verband met de uitwisseling van informatie rond gerechtelijke beslissingen tussen de Rechtspraak en gemeenten. Daarnaast wordt er nagedacht over uitbreiding van het gebruik van de Gezagsmodule bij nog meer ketenpartners ook van andere ministeries. Het verbeteren van de dienstverlening van het reizen met minderjarigen staat ook op de rol.

Op de lange termijn (stip op de horizon) werken we ernaar toe dat het gezag in bijna alle gevallen is af te leiden of te bepalen. Verder zijn in het voorjaar van

2023 verkennende gesprekken gestart met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten voor inbedding van de digitale uitwisseling tussen BRP (Basisregistratie Personen) en Gezagsregister. Kortom, mooie ontwikkelingen om elkaar in de keten te ontzorgen.

Wil je meer weten over de Gezagsmodule? Neem dan contact op met Marieke Guldemon.

m.guldemon@minjenv.nl

Meer lezen over Ouderlijk gezag en voogdij?

Scan de QR-code en lees verder.



Juiste en passende beslissingen nemen: het LIJ helpt

Ontwikkeling Landelijk Instrumentarium
Jeugdstrafrechtketen (LIJ) in stroomversnelling

'If it ain't broke, don't fix it'

Het Landelijk Instrumentarium Jeugdstrafrechtketen (LIJ) is ontwikkeld om op een wetenschappelijke wijze continue een persoonsgerichte aanpak en de meest passende interventies te bieden voor alle jongeren tussen de 12 en 23 jaar in Nederland, die te maken hebben met het jeugdstrafrecht. Het doel is om op basis van de uitkomsten van de risicotaxatie-instrumenten van het LIJ de juiste en passende beslissingen te nemen. Hiervoor is het van belang om de benodigde informatie te verzamelen, analyseren en te stroomlijnen. Selma vertelt meer over de tussenstand en de ontwikkelingen.

Verschillende vragen bij een strafbaar feit. Herken je dit in de jeugdstrafrechtketen? Ongetwijfeld. Als een jongere een strafbaar feit heeft gepleegd, roept dit veel vragen op, zoals:

- Wat heeft de jongere gedaan? Wat is de ernst van het delict? Heeft hij/zij zoiets eerder gedaan?
- Wat zijn mogelijke oorzaken voor het gedrag? Wat waren zijn/haar motieven?
- Hoe groot is de kans op recidive? Hoe groot is de kans dat de jongere nog eens met politie en justitie in aanraking komt vanwege het plegen van een delict?
- Welke factoren zijn van invloed op de kans op herhaling?
- Hoe groot is de kans dat de jongere anderen of zichzelf schade toebrengt?
- Zijn er zorgen omtrent de psychosociale ontwikkeling van de jongere, die vragen om aanvullende hulp?
- Wat is de beste aanpak om herhaling te voorkomen? Welke gedragsbeïnvloeding is nodig om recidive te voorkomen?

Toepassing LIJ

Antwoorden op deze vragen zijn van grote invloed op de beslissingen en stappen in de jeugdstrafrechtketen. De besluiten van de politie, de officier van justitie (OVJ), de rechter-commissaris (RC) en de kinderrechter zijn leidend voor het vervolgtraject van de jongere binnen de jeugdstrafrechtketen. Voorbeelden van besluiten zijn: wel of geen vervolging, wel of geen aanvullend onderzoek en wel of geen afdoening of straf. Enkele belangrijke beslissingen in de jeugdstrafrechtketen zijn verwijzing van de jongere naar het Justitieel Casus Overleg (JCO; overleg tussen politie, Openbaar Ministerie (OM) en Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) en het al dan niet voorgeleiden of dagvaarden van

Selma Kors
Ketenprocesmanager
Landelijk
Instrumentarium
Jeugdstrafrechtketen,
Afdeling Ketenregie,
DG Straffen en
Beschermen, ministerie
van Justitie en Veiligheid





*‘Ketenpartners communiceren met elkaar
over de jongere in één taal en
met behulp van één instrumentarium’*

de jongere. Hiervoor is het LIJ ontwikkeld. Een tool die helpt om de juiste en passende beslissingen te nemen.

Uitgangspunten hierbij zijn:

- De instrumenten zijn evidence based en gebaseerd op What Works principes.
- Ketenpartners bouwen voort op elkaars informatie.
- Vereist is dat het aansluit bij de praktijk. De gebruikte termen zijn voor de ketenpartners gelijk en de informatie-uitwisseling verloopt eenduidig en soepel. Ketenpartners communiceren met elkaar over de jongere in één taal en met behulp van één instrumentarium.
- Zo summier als mogelijk, zo uitgebreid als nodig.
- Naarmate er meer risicofactoren bij de jongere zijn, is er meer informatie over hem/haar en zijn/haar omgeving gewenst.
- In het begin van de keten zetten we korte instrumenten in. Als de jongere verder in de jeugdstrafrechtketen komt en er meer

ingewikkelde en ingrijpende beslissingen te nemen zijn, worden de instrumenten voor informatieverzameling complexer en diepgaander.

- If it ain't broke, don't fix it.

Met het LIJ verzamelen professionals in de jeugdstrafrechtketen informatie over de jongere en zijn/haar omgeving. De informatie ondersteunt het nemen van beslissingen met betrekking tot:

- Realisatie van een passende strafrechtelijke interventie, inclusief eventuele gedragsbeïnvloeding (bijvoorbeeld door een taakstraf of gedragsinterventie).
- Realisatie van maatregelen met betrekking tot risicobeheersing, om de jongere tegen anderen en zichzelf en/of anderen tegen de jongere te beschermen.
- Het (helpen) realiseren van zorg voor de jongere die aanvullend nodig kan zijn.



De meerwaarde van het LIJ:

- Ondersteuning in een passend selectieproces.
- Betere advisering van effectieve maatregelen/interventies.
- Passend plan van aanpak in begeleidingstraject.
- Betere samenwerking door efficiënte informatieoverdracht en -beheer in de keten.
- Rechtsgelijkheid jeugdige justitiabele: overal in het land worden alle jongeren op dezelfde wijze behandeld.

Doorontwikkeling

De instrumenten van het LIJ worden ondersteund door verschillende systemen, deels bij eigen systemen van organisaties, deels in een systeem dat door Justitiële Informatiedienst (Justid) wordt beheerd. Het LIJ is een instrumentarium waarbij continu sprake is van doorontwikkeling, zowel ter verbetering van de instrumenten die gebruikt worden, voor de onderliggende informatievoorziening als ook voor nieuwe instrumenten.

Vernieuwingen komen voort uit onder andere:

- Ontwikkelingen in de maatschappij, zoals cybercrime en wapenbezit.
- Behoeftes die organisaties hebben als aanvulling van bestaande instrumenten, zoals een instrument specifiek gericht op zorg (is er sprake van een zorgelijke opvoedingssituatie bij de jongere die in beeld is voor het plegen van een strafbaar feit?) en op schoolverzuim (wat is de kans op recidive en wat is voor de jongere de beste interventie om het schoolverzuim te verminderen/stoppen?).

Deze instrumenten worden momenteel ontwikkeld (situatie voorjaar 2023) en uitgetest bij de organisaties.

- Op basis van nieuwe uitkomsten uit de wetenschap.
- Op basis van de validering van de bestaande instrumenten.

Ritax 2.0

Onderdeel van deze ontwikkeling is de introductie (begin 2022) van het vernieuwde risicotaxatie-instrument Ritax 2.0.



Alle raads-onderzoekers van de RvdK en de jeugdreclasserders van de gecertificeerde instellingen werken met de Ritax.

Risico- en beschermende factoren

Met de Ritax worden risico- en beschermende factoren van jeugdige verdachten onderzocht en op grond van het onderzoek passende interventies geadviseerd. De Ritax 2.0 is verbeterd op basis van een normeringsonderzoek uitgevoerd door de Universiteit van Amsterdam en op basis van de feedback en wensen van gebruikers.

De grootste veranderingen zijn:

- Het instrument is compacter: 25% minder vragen.
- Het is geschikt om af te nemen bij alle jongeren van 12-23 jaar als het strafbare feit voor het 18de jaar is gepleegd.
- Inzetbaar voor alle jongeren die via het adolescentenstrafrecht zijn veroordeeld.
- De scores om tot een profiel te komen zijn aangepast en de schaalverdeling is gewijzigd van

een 3-puntsschaal (laag-midden-hoog) naar een 5-puntsschaal (heel laag, laag, midden, hoog, heel hoog).

- En de Ritax 2.0 is gebruikersvriendelijker: zo kunnen de gebruikers eenvoudiger navigeren door het instrument.

Wat volgt?

De fase van monitoren en evalueren

Het ministerie van Justitie en Veiligheid monitort voortdurend, samen met Justid, de RvdK en Jeugdzorg Nederland, het gebruik en de effecten van de vernieuwing van de Ritax 2.0. Vanuit het WODC (Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum) wordt vervolgens de procesevaluatie georganiseerd.

Meer weten over de actuele stand van zaken? Neem contact op met Selma Kors.

s.e.kors@minjenv.nl

Ketensamenwerking, informatie-uitwisseling

Nu en in de toekomst

De digitale postkamer 3.0

De afdeling Veiligheid en Verbindingen van Justid is de afgelopen jaren, in samenwerking met de afdeling Keteregie, bezig geweest om de ketensamenwerking en hiervoor benodigde informatie-uitwisseling in het jeugd domein en het domein van Zorg en Veiligheid te verbeteren. Hoe? Door toe werken naar een naar veilige, landelijk uniforme informatie-uitwisseling. Een digitale postkamer 3.0.

Waar je ook werkt in de (jeugd)keten. Bij Justid, de politie, het ministerie van Justitie en Veiligheid, het Zorg- en Veiligheidshuis, OM, Veilig Thuis, Leger des Heils, Reclassering of bijvoorbeeld de Raad voor de Kinderbescherming. De samenwerking in het jeugd domein en het domein van Zorg en Veiligheid vindt plaats tussen een grote hoeveelheid organisaties. De samenwerking tussen die organisaties bestaat deels uit het

elkaar geven van opdrachten of het doen van verzoeken. Denk bijvoorbeeld aan de Politie die Veilig Thuis meldingen toestuurt over vermoedens van huiselijk geweld en kindermishandeling en hen verzoekt die meldingen te beoordelen. Of meldingen rond ZSM-zaken (Veelvoorkomende criminaliteit). Herkenbare praktijksituaties die 24/7 voorkomen.

Veilig verloop

Een ander voorbeeld zijn rechtbanken die door middel van gerechtelijke beslissingen gecertificeerde instellingen opdrachten geven om een jeugdbeschermingsmaatregel uit te voeren. Meestal gaat het hierbij om bilateraal berichtenverkeer. Natuurlijk is het belangrijk dat dat berichtenverkeer veilig verloopt,

Finesse Smit

Ketenprojectmanager met betrekking tot dossiers ouderlijk gezag, IV Zorg en Veiligheid en jeugdbescherming, ministerie van Justitie en Veiligheid.



‘Meer en meer zijn de partijen in het netwerk de afgelopen jaren digitaal met elkaar verbonden geraakt. En daar liggen juist extra kansen’

te monitoren is en dat de berichten gegarandeerd worden afgeleverd en bij de juiste organisatie. Meer en meer zijn de partijen in het netwerk de afgelopen jaren digitaal met elkaar verbonden geraakt. En daar liggen juist extra kansen.

Praktische inventiviteit

JenV Ketenregie houdt daarbij de organisatorische en businesskant goed in de gaten en maakt ketenafspraken tussen de diverse organisaties; de afdeling Veiligheid en Verbindingen van Justid regisseert de technische koppelingen van verschillende werelden. Om die werelden technisch aan elkaar te knopen, is er dikwijls ook praktische inventiviteit nodig. Uitdagingen hierbij zijn de verschillen in automatiseringsgraad van de betreffende organisaties. Ook tijdelijke onmogelijkheden op het gebied van IV (Informatievoorziening) passeren soms de revue. Centrale vraag blijft: hoe kunnen we die (digitale) ketens beter bundelen?

Verbeteren informatiepositie

Wat is de stip op de horizon? Met het aan elkaar knopen van de technische werelden en met het neerzetten van veilig en gestandaardiseerde ketencommunicatie, dringen we de administratieve lasten voor de organisaties terug en ontstaat er een verbeterde informatiepositie voor de professionals die het werk moeten doen zodat (kwetsbare) kinderen, ouders en gezaghebbenden nog beter worden gefaciliteerd. De afdeling Ketenregie, in samenwerking met de ketenpartners en Veiligheid en Verbindingen van Justid, werken hierbij hand in hand en faciliteren deze duurzame digitale snelweg. Ondertussen wordt er verder hard gewerkt aan het verzamelen, testen en integreren van meer ICT-bouwstenen.

**Toekomstige
uitwisselingspatronen:
naar meer kwalitatief
en kwantitatief inzicht**



‘Uitwisseling die niet meer alleen is terug te voeren op partij A die iets van partij B vraagt of oplegt, maar uitwisselingspatronen die het hele netwerk of samenwerkingsverband aangaan’

Finesse deelt graag nog een boeiende ontwikkeling. Wat is er op IV-gebied meer nodig voor samenwerking in beide domeinen? Daar waar de afgelopen jaren de focus lag op het bilaterale berichtverkeer, gaan de gedachten nu uit naar aanvullende uitwisselingspatronen. Uitwisseling die niet meer alleen is terug te voeren op partij A die iets van partij B vraagt of oplegt, maar uitwisselingspatronen die het hele netwerk of samenwerkingsverband aangaan. Je kunt je bijvoorbeeld voorstellen dat partijen in het netwerk er belang bij hebben om te weten dat er over een gezin, een individu of een groep een melding is gedaan, een onderzoek is gestart of dat er een uitspraak is gedaan, misschien zelfs wel een conclusie is gevormd. Dat is belang-

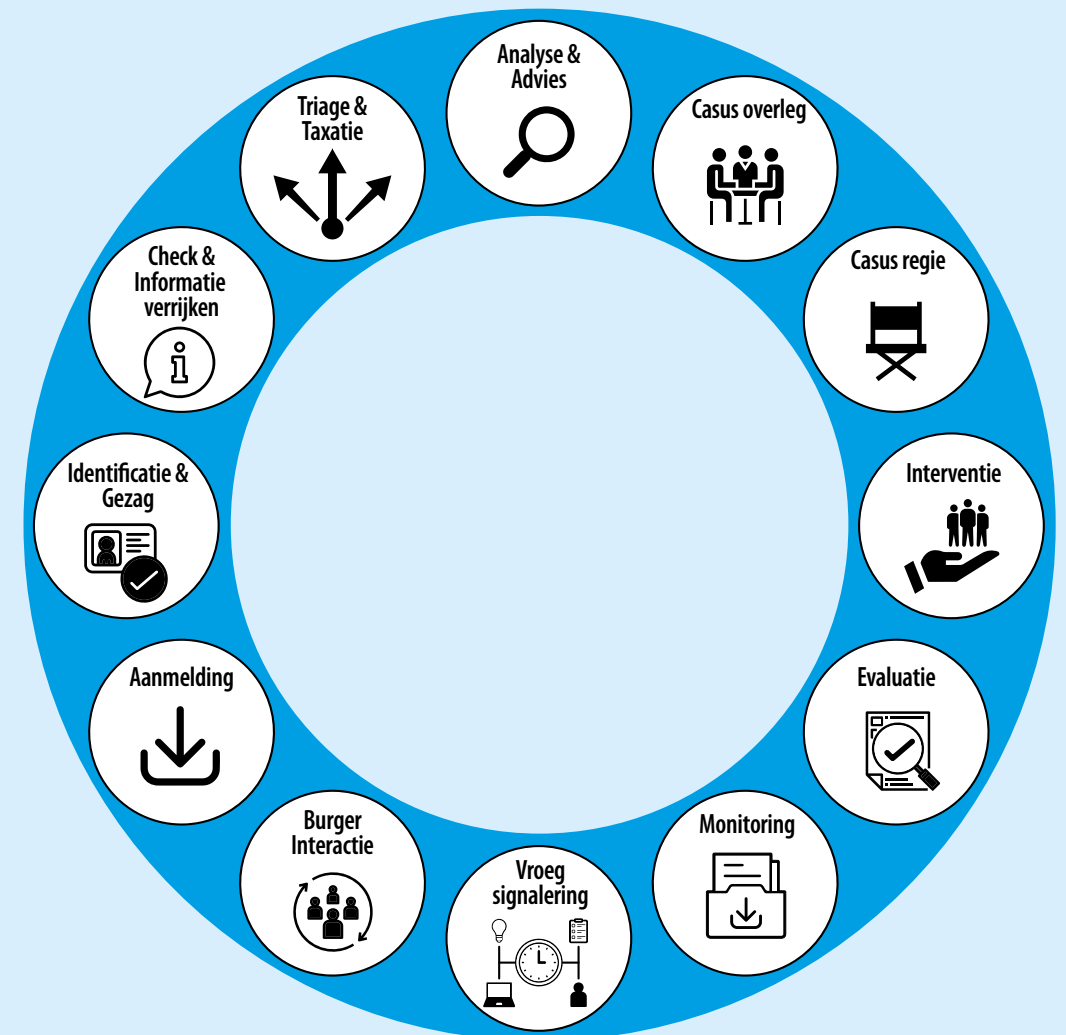
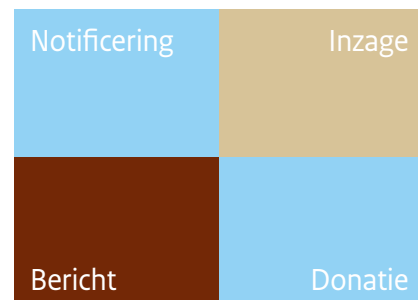
rijke informatie waarover je meerdere partners in het netwerk of samenwerkingsverband zou willen notificeren en misschien wel inzage over zou willen geven.

Notificering, inzage en donatie

Uiteraard, en dat is niet onbelangrijk, wordt dit gedaan wanneer er juridische grondslagen zijn voor die gegevensdeling. Aanvullend op het uitwisselingspatroon ‘Berichtverkeer’, worden nu de ideeën gevormd over ‘Notificering, Inzage en Donatie’. Voor het ondersteunen van deze uitwisselingspatronen, en dan vooral in de sfeer van de technische realisatie, zoekt JenV Ketenregie nadrukkelijk de samenwerking met de afdeling Veiligheid en Verbindingen van Justid.

Wat heeft de business nodig?

Naast het nadenken over de introductie van aanvullende uitwisselingspatronen, vormen we een visie op de vraag welke bouwstenen op IV-gebied nodig zijn voor samenwerking in een netwerk.



De bouwstenen voor samenwerking in het netwerk.

Dat overstijgt de uitwisselingspatronen en kijkt vooral naar wat de business van de betreffende organisaties nodig heeft. In de voorgaande visualisatie zijn die bouwstenen opgenomen waarvan we vermoeden dat we daarmee samenwerking ondersteunen.

Samenwerkingspartner uitnodigen

Immers, je wil bij elkaar informatie over een individu, gezin of groep kunnen opvragen. Je wil de digitale laagdrempelige mogelijkheid hebben om te checken of iemand bij een andere organisatie in het netwerk ook bekend is. Je wil een samenwerkingspartner uitnodigen om samen een wegging te doen van een situatie en/of uitnodigen om samen in overleg te gaan en de uitkomsten van dat overleg weer te ontsluiten. Je wil kunnen distribueren wie de regie heeft op welke interventies en na verloop van tijd terugkoppelen wat de uitkomst van die interventies is geweest.

De bouwstenen die nu (voorjaar 2023) in beeld zijn gebracht, worden getoetst in de uitvoering. En daarnaast wil je als ketenpartners niet tussen elkaar, maar ook met het gezin, wat centraal staat en een toekomstige rol heeft bij de

‘Je wil de digitale laagdrempelige mogelijkheid hebben om te checken of iemand bij een andere organisatie in het netwerk ook bekend is’

uitwisseling, interactie mogelijk maken. Je wil samen toewerken naar een duurzame gegevensuitwisseling.

Verder werken aan uitrol

Zijn dit alle bouwstenen of ontbreken er wellicht nog een aantal? Meten is weten. Door de uitdaging aan te gaan komen we daar al doende achter. Vervolgens is het de ambitie om deze bouwstenen in samenwerking met de uitvoeringsorganisaties in het netwerk en de Justid te ontwikkelen en te implementeren. Zodat men door middel van IV wordt ondersteund bij de samenwerking in een samenwerkingsverband. Vanuit het duurzame Digitale Stelsel Jeugd Zorg en Veiligheid binnen JenV Ketenregie werken we hier verder aan. Feit is: de digitale trein rijdt en is niet te stoppen.



Wil je meer weten over de ontwikkelingen op het gebied van digitale informatie-uitwisseling in de keten van Jeugd, Zorg en Veiligheid? Neem dan contact op met:

Finesse Smit:
f.m.j.smit@minjenv.nl



JenV Datalab

Verbinden van kennis en expertise

Het is een tendens. We willen meer met waarde uit onze gegevens halen en staan binnen JenV voor de gezamenlijke opgave om meer datagedreven te werken. Inzet van kennis en ervaring op geavanceerde data-analysemethoden, zoals machine learning en natural language processing, biedt vele kansen en mogelijkheden. Remco Boersma geeft een inkijkje in het JenV Datalab. Waar staan we nu?

‘Door met meerdere mensen en disciplines aan een product te werken, krijg je naast betere ook sneller resultaten’

De aanleiding. Veel JenV-onderdelen worstelen met de beperkte hoeveelheid aan kennis die beschikbaar is, maar missen ook een goede data-analyse-omgeving die kan worden ingezet om deze data-analyses uit te kunnen voeren. Het JenV Datalab biedt een uitweg.

Gebruik maken van samenwerkingsverband JenV Datalab

Het JenV Datalab is het samenwerkingsverband van de verschillende JenV-onderdelen, waarbij een multidisciplinair kernteam van experts als data-scientists, data-engineers en de juridisch-ethisch adviseur ondersteuning levert aan de JenV-onderdelen om data-analyses en AI-ontwikkeling te starten. Het JenV Datalab levert daarbij een beveiligd schaalbaar data-analyse platform, die de JenV-onderdelen zelfstandig, of in samenwerking met, kunnen inzetten. Zodat de eigen experts zich kunnen focussen op de inhoudelijke uitvoering van de data-analyses.

Het JenV Datalab ondersteunt zo in het bijeenbrengen van de verschillende expertises vanuit de JenV-organisatie. Door met meerdere mensen en disciplines aan een product te werken, krijg je naast betere ook sneller resultaten. We nemen de uitvoering van de data-analyses niet over, maar faciliteren deze door een proces op gang te brengen zodat het organisatieonderdeel zelf de uitvoering op zich neemt. Eventueel met hulp en inzet van het kernteam van het JenV Datalab.

Remco Boersma
Projectleider
JenV Datalab bij het
ministerie van Justitie
en Veiligheid.



Samenwerken aan dataproducten met toevoegde waarde

Om de resultaten van de data-analyses goed aan te laten sluiten op de praktijkervaring en om de werkbaarheid, gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid te verbeteren, voert het JenV Datalab altijd in samenwerking met de domeinexperts en data-scientists van het betreffende JenV onderdeel of een op zichzelf staande partij de betreffende data-analyse uit. Data Science maakt gebruik van gestructureerde en ongestructureerde gegevens waarbij je de context en betekenis van de data heel goed moet kennen. Door het verbinden van kennis en expertise, versterken we elkaar om samen te werken aan dataproducten met toegevoegde waarde.

Doelstellingen JenV Datalab

Het JenV Datalab heeft drie doelstellingen: versterken, faciliteren en stimuleren.

Versterken

Het JenV Datalab vormt een kennisnetwerk om kennis te delen en biedt een platform om van elkaar te leren.

De successen en de lessen van het werken met data proberen we breed en op een laagdrempelige manier te delen. Zo organiseren we kennissessies voor en door JenV'ers waar we diep(er) ingaan op inhoudelijke, juridische, ethische en organisatorische vraagstukken die voortvloeien uit het werken met data.

Faciliteren

Het JenV Datalab faciliteert daarbij op vier vlakken: juridisch, ethisch, technisch en organisatorisch. Inmiddels zijn er praktische tools ontwikkeld voor juridische en ethische waarborgen die aansluiten bij de fase van het proces, en toetsen we die in de casussen. Juridische en ethische aspecten zijn geen kernthema's waar alleen van tevoren over nagedacht moet worden, maar ook tijdens het traject. Het JenV Datalab biedt daarom juist ook ondersteuning op de momenten dat er tijdens de uitvoering belangrijke keuzes te maken zijn.



JenV Datalab

Versterken, faciliteren en stimuleren





‘Wij willen de ontwikkeling van datateams vooral op eigen domeinniveau stimuleren’

Op technisch gebied levert het JenV Data-analyse platform toegang voor analisten vanaf hun standaardwerkplek. In het Dataplatform hebben ze beschikking over de technische middelen om hun werk goed uit te voeren. Dit betekent een veilig, schaalbaar dataplatform waar moderne tools (zoals open source) ter beschikking staan voor dataopslag, -preparatie, -analyse en -visualisatie.

Op organisatorisch vlak bieden we hulp bij het tot stand komen van overeenkomsten voor het delen van data (opstellen DPIA (Data Protection Impact Assessment) en samenwerkingsafspraken), het opstellen van haalbare data science casussen en bieden we kleine productietoepassingen aan de gebruikersorganisatie.

Stimuleren

Het slim werken met data binnen JenV willen we niet proberen te centraliseren in het Datalab. Integendeel: wij willen de ontwikkeling van datateams vooral op eigen domeinniveau stimuleren.

Maar we hebben ook gezien dat het erg moeilijk is om zo'n team vanaf niets succesvol te starten. Daarom hebben we als extra vliegwiel een centraal ondersteuningsteam van data scientists: het JenV Datalab Analyseteam. Dit team gaat op basis van ingebrachte casussen met vernieuwde data-analyses aan de slag, in samenwerking met de partners die daarbij hun eigen datateam inzetten.

Participatie in het JenV Datalab Analyseteam

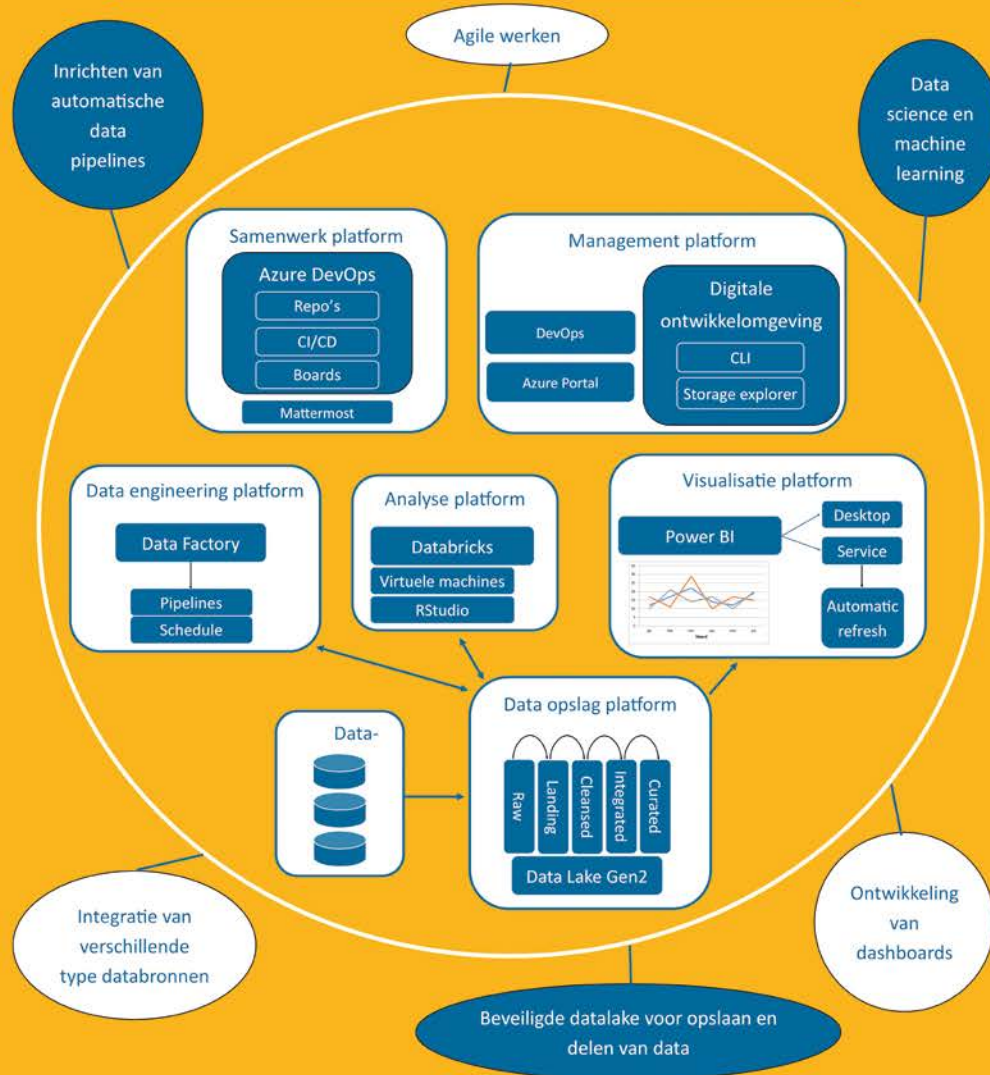
Het JenV Datalab nodigt onderdelen van JenV uit om als partner te participeren. Waarbij het Analyseteam dan bestaat uit de ingebrachte medewerkers van de partners, aangevuld met medewerkers vanuit een kernteam bestaande uit ervaren data scientists en data engineers die door DI&I/BKI (Directie Informatisering & Inkoop/Bedrijfsvoering, Kwaliteit en Innovatie) beschikbaar worden gesteld. DI&I levert ook een teamleider en stelt het JenV Data-analyse platform ter beschikking.





JenV Datalab

Technische Omgeving: Microsoft Azure Cloud



‘Het JenV Datalab nodigt onderdelen van JenV uit om als partner te participeren’

In ruil voor het (in deeltijd) inbrengen van de data scientists werkt het Analyse-team gezamenlijk aan diverse casussen van de partners. Door het inbrengen van de eigen data scientists krijgt de partner dus, op de eigen casussen, de expertise van een volledig en divers team aan data scientists terug. Bijkomend voordeel: deelnemers doen daarbij ook kennis en ervaring op van data-analyses buiten hun eigen onderdeel/domein.

Mooie voorbeelden zijn er in deze samenwerking al behaald, zoals:

- Toezicht op het Experiment Gesloten Coffeeshop – Inspectie JenV.
- Slim Bewind, vanuit de Rechtspraak.
- Beeldherkenning met Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.
- Creëren synthetische datasets.

Meer weten over het JenV Datalab? Neem dan contact op met Remco Boersma.

r.c.boersma@minjenv.nl of JenVdatalab@minjenv.nl

Beleid en uitvoering: *Never the twain shall meet?*

*‘Laat het vooral een
gezamenlijke onderneming zijn’*

In deze bijdrage gaat Wim Borst op geheel eigen wijze in op het proces van beleid en uitvoering. Op prikkelende wijze neemt hij je mee in hoe ketenpartners voor, tijdens en na het besluitvormingsproces elkaar versterken. Immers, beleid en uitvoering kunnen niet zonder elkaar. Toch?

Herken je dit? Vast wel. Het politieke domein maakt voortdurend keuzes. Dagelijks lees je er wel wat over in de media. Bijvoorbeeld als het gaat over defensie, over de rechtshandhaving, over de zorg, wonen, onderwijs, enzovoorts. Wat willen we als samenleving dat die voor ons doen? Wat verwachten we van ze? Wat moeten ze ons ‘leveren’? Wat hebben we ervoor over?

Service domain

Die keuzes moeten worden uitgevoerd in het *service domain*. Dat zijn de militairen, de politieagenten, de verpleegkundigen en artsen, de juffen en de meesters. Het *management domain* zit daartussenin: de generaal, de hoofdcommissaris, de geneesheer-directeur, het ‘hoofd der school’ (zoals dat vroeger heette).

Snijvlak

De minister bevindt zich op het snijvlak van politiek en management. Hij/zij moet de wensen van de samenleving (het politieke domein) en de mogelijkheden van de uitvoering (het *service domain*) met elkaar verbinden. Dat is dus ook

de kern van het werk van de beleidsambtenaar. Hoe gaat dat in z'n werk?

Zwolle-dagen

Ik bewaar onvergetelijke herinneringen aan de ‘Zwolle-dagen’. Van 2006 tot 2010 werkten we aan het wetsvoorstel voor de verbetering van de identiteitsvaststelling. Dat wetsvoorstel zou voor Justid nogal wat gaan betekenen. Want Justid kreeg een centrale rol in de identiteitsvaststelling van verdachten en veroordeelden. We spraken af dat we er een hele dag voor zouden uittrekken om het allemaal eens goed te doordenken.

Wim Borst

Jurist, gespecialiseerd in strafrecht, en informatie-manager. Hij werkt(e) tot 1 juli 2023 als coördinerend beleidsmedewerker bij het ministerie van Justitie en Veiligheid aan het verbinden van die twee disciplines, met als doel de executieve strafrechtelijke professional zo goed mogelijk te voorzien van de informatie die hij of zij nodig heeft voor zijn/haar werk.



'Justid kreeg een centrale rol in de identiteitsvaststelling van verdachten en veroordeelden'

Woensdag 26 maart 2008 toog ik met twee collega's van het Departement naar Zwolle. Vanuit het *service domain* waren er zo'n tien collega's vanuit verschillende strafrechtelijke organisaties aanwezig. Maar het grootste deel van de groep was afkomstig vanuit Justid.

Meer tijd nodig

Het werd een intensieve dag. Aan het eind van de dag constateerden we dat we nog niet klaar waren en een vervolg moesten beleggen. Dat werd 3 april; en 16 april; en 21 mei. Hadden we iets fout gedaan, dat we vier bijeenkomsten nodig hadden? Nee, integendeel. We waren heel diepgaand in gesprek geraakt over de vraag hoe we de wet, met haar algemene en abstracte regels waar niemand het mee oneens kon zijn, zouden moeten uitvoeren in de alledaagse praktijk. Dat bleek een weerbarstig onderwerp. Na vier dagen waren we er min of meer uit.

Fouten corrigeren

Maar... dat betrof alleen nog maar de vraag hoe Justid een identiteit die door de politie of de Marechaussee is vastgesteld, moet registreren en beheren. Na enige tijd kwamen we erachter dat die op zich fraaie praktijk

ook een lelijke 'achterkant' heeft: het corrigeren van fouten. Want fouten ontstaan, dat is onvermijdelijk. En natuurlijk moet je die corrigeren. Dat staat in de wet. Het zou ook moeten als het niet in de wet zou staan. Weer belegden wij een dag in Zwolle. Weer werden het er vier (in de eerste helft van 2009).

'Want fouten ontstaan, dat is onvermijdelijk. En natuurlijk moet je die corrigeren. Dat staat in de wet'

Gestold beleid

Wat was er nu zo fascinerend aan die 'Zwolle-dagen'? Het ging over *where the rubber meets the road*. Hoe landen onze mooie, hoogdravende wettelijke regels in de weerbarstige, grillige praktijk van organisaties, systemen en processen? Als beleidsmedewerker moe(s)t ik de taal leren verstaan van die organisaties, systemen en processen. En omgekeerd: de collega's uit 'de uitvoering' moe(s)ten de taal leren spreken van de wet. →



Want die twee, wet (als ‘gestold beleid’) en uitvoering, moeten op elkaar passen. Liefst naadloos.

Sinds die ‘Zwolle-dagen’ zijn we, ik bedoel: beleid en uitvoering, met elkaar in gesprek gebleven. Want er doen zich voortdurend nieuwe vragen voor. De regels, de inzichten, de organisaties, de systemen en de processen veranderen. Protocolen die eenmaal zijn vastgesteld, behoeven dus permanent onderhoud.

Commitment

Het goede nieuws is: het kan! Het vergt wel een investering van beide kanten: vanuit het beleid en vanuit de uitvoering. En *commitment*: betrokkenheid, luisteren, heel goed naar elkaar luisteren en er samen uit willen komen. Want ze kunnen niet zonder elkaar: beleid en uitvoering.

‘Sinds die ‘Zwolle-dagen’ zijn we, ik bedoel: beleid en uitvoering, met elkaar in gesprek gebleven’

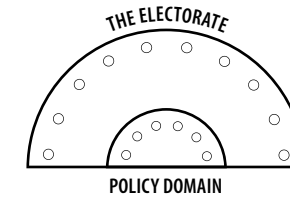
Of liever: we kunnen niet zonder elkaar. Laat het vooral een gezamenlijke onderneming zijn. Liefst in een omgeving die ook nog een beetje inspirerend is. Goed beleid en goede uitvoering mogen wat kosten. Want slecht beleid of slechte uitvoering kost altijd véél meer...

Een van mijn favoriete plaatjes is het plaatje van de drie domeinen op de pagina hiernaast.

¹ Het plaatje komt uit het artikel van Kouze en Mico (1979), Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science* 15: 449-469.



The three domains of human service organizations



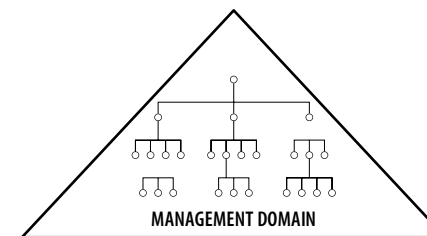
Principles
Consent of the Governed

Structure
Representative
Participative

Success Measures
Equity

Work Modes
Voting
Bargaining
Negotiating

DISCORDANCE DISJUNCTION CONFLICTS



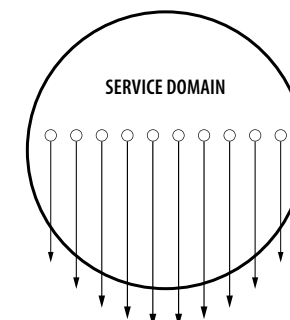
Principles
Hierarchical Control
and Coordination

Structure
Bureaucratic

Success Measures
Cost Efficiency
Effectiveness

Work Modes
Use of Linear
Techniques and Tools

DISCORDANCE DISJUNCTION CONFLICTS



Principles
Autonomy
Self-regulation

Structure
Collegial

Success Measures
Quality of Service
Good Standards of Practice

Work Modes
Client-specific
Problem-solving

Goed beleid verdient de tijd

Casus: *moord op de broer van de kroongetuige*

Op 29 maart 2018 werd de broer van Kroongetuige Nabil B. doodgeschoten. Het was de eerste keer dat een familielid van een kroongetuige in Nederland dodelijk slachtoffer werd. In 2018 was Annemiek Nelis directeur Bewaken en Beveiligen bij de NCTV (Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid). Haar team was verantwoordelijk voor het beleid rondom Bewaken en Beveiligen en stond voor de vraag welke lessen uit deze moord getrokken moesten worden.

‘Het trekken van lessen was belangrijk. Het oplossen van de acute beveiligingsproblemen was urgent’

Ik herinner mij dat wij toen al het idee hadden dat dit een ‘gamechanger’ was en zeker geen incident. Dag en nacht waren we destijds in touw om samen met politie, het Openbaar Ministerie en de Koninklijke Marechaussee te kijken hoe we alle extra beveiligingsopdrachten konden uitvoeren. Ook andere familieleden van Nabil B. moesten namelijk worden beschermd. Tegelijk kampte de politie en de KMar met tekorten. Het trekken van lessen was belangrijk. Het oplossen van de acute beveiligingsproblemen was urgent. In de maanden die volgden verkenden wij vanuit de NCTV de mogelijkheden om te komen tot innovatieve oplossingen voor de tekorten aan beveiligingspersoneel en de nieuwe dreigingen die we zagen. Ik realiseerde mij dat nieuwe kennis vereist was om hierop antwoord te geven. En tijd om te onderzoeken waar en hoe we deze kennis konden vinden en toepassen. Maar het was onverminderd druk. En wat niet hielp: de betrokken organisaties, politie, OM, NCTV en KMar, lagen stuk voor stuk onder een vergrootglas in de buitenwereld.

Directie X

Het ontbrak ons aan tijd, rust en vertrouwen in elkaar. Onze inspanningen werden bovendien sterk bepaald door de toegezegde deadlines van de minister aan de Tweede Kamer: vóór het einde van het jaar moesten we rapporteren. In een ideale wereld zien we als ministerie problemen vroegtijdig aankomen. Scenario’s zijn voorbereid, het is duidelijk welke negatieve consequenties we willen voorkomen en welke gewenste effecten we willen bevorderen. En het WODC (Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum) is gevraagd om hierover kennis te vergaren. Kennis die helpt om de vragen van overmorgen te beantwoorden.

Annemiek Nelis
Directeur Innovatie,
Kennis en Strategie bij
het ministerie van
Justitie en Veiligheid.





Sinds ruim een jaar ben ik directeur Innovatie, Kennis en Strategie bij het ministerie van Justitie en Veiligheid, kortweg Directie X genaamd. Ik ontmoet vrijwel niemand die de idealen van tijdigheid, om scenario's te maken en kennis te vergaren, niet onderschrijft. Maar het valt mij ook op dat het in de praktijk moeilijk is om aan dit ideaal te voldoen.

Toepassing van Kennis in beleid

In maart 2022 verscheen het rapport (1) 'Naar meer evidence-based beleid binnen JenV' van de Universiteit Twente. Daarin werd onderzocht in welke mate het werken en het beleid binnen JenV 'evidence-based' en/of 'evidence-informed' is. Een van de meest opvallende, maar ook herkenbare conclusies uit het rapport, was de invloed van de politieke dynamiek op het gebruik van kennis: 'Bij organisatieonderdelen die te maken hebben met beleidsvraagstukken die veel politieke dynamiek kennen, wordt een minder groot beroep gedaan op beschikbare wetenschappelijke

'Ik ontmoet vrijwel niemand die de idealen van tijdigheid, om scenario's te maken en kennis te vergaren, niet onderschrijft'

kennis en praktijkkennis. Uit de interviews blijkt dat zowel beschikbare wetenschappelijke kennis als praktijkkennis regelmatig terzijde worden geschoven wanneer de inhoud ervan niet goed past bij politieke uitgangspunten of (voorgenomen) beleid. Dit betreft vooral de fases van agendering, beleidvoorbereiding en evaluatie' (p.111).

Politiek gaat boven alles

Na publicatie van het rapport organiseerde Directie X een serie dialogen met beleidsmakers, wetenschappers van universiteiten en WODC, collega's van uitvoering en toezicht en kenniscoördinatoren. In deze dialogen bespraken deelnemers welke mechanisme bevorderlijk dan wel belemmerend zijn om kennis te gebruiken in het beleidsproces.

¹ Lees hier zelf het rapport 'Naar meer evidence-based beleid binnen JenV'.



Een terugkerend thema in de gesprekken was de waan van de dag en de rol van de politiek. Politiek gaat boven alles, zo was de ervaring van veel medewerkers. Zoals een deelnemer het verwoordde: “JenV is een politieke machine. De Tweede Kamer verwacht op iedere vraag een antwoord. Voor onzekerheid en niet weten is geen ruimte.” De stip op de horizon: cultuurverandering is nodig.

Oriënteren op toekomstige ontwikkelingen

Binnen de rijksoverheid werken ambtenaren dagelijks aan nieuw beleid. Zij worden daarbij geholpen door een scala aan tools, hulpmiddelen en goed, of misschien wel goed bedoelde procesbeschrijvingen, hoe beleid tot stand dient te komen. Het recent gepubliceerde Beleidskompas (2) is een mooi voorbeeld. Wie het Beleidskompas bestudeert, en de instructies en handreikingen leest, kan niet anders dan overtuigd zijn van de bruikbaarheid en hetzelfde geldt voor een instrument als ‘Kennis

gedreven beleid maken’ (zie ook 2). Maar toepassing van dergelijke instrumenten en hulpmiddelen is alleen mogelijk in een context waarin niet de waan van de dag maar de wil tot weten, leidend is. Het vergt een cultuur waar niet de vragen van vandaag maar de vraagstukken van overmorgen centraal staan. Het vergt dat we tijd maken, en ook krijgen en nemen, om ons te oriënteren op toekomstige ontwikkelingen en vraagstukken.

Wat is er nodig voor deze cultuurverandering? Ik doe een paar suggesties:

- Leidinggevendend die tijd en ruimte maken voor langetermijnvraagstukken.
- Anders organiseren en inrichten van (beleids)werk, zoals het plannen van een week waarin medewerkers tijd krijgen om samen aan een actueel vraagstuk te werken. Of het organiseren van eendaagse sessies waarin ambtenaren met diverse achtergronden en ervaringen

2
Vind hier het
beleidskompas
op www.kcbr.nl



zich verdiepen in kennisvraagstukken van de toekomst.

- Programmatisch werken aan beleidsvraagstukken. Waardoor de beschikbare (beleids)tools instappen en programmatisch worden toegepast. Hiervoor zijn opleiding en training nodig.
- Onderhouden van relaties met wetenschappers en het organiseren van kennisbijeenkomsten. En door leidinggevendend te ondersteunen dat dit een vast maar ook een gewaardeerd onderdeel is van beleidswerk.
- Waardering voor het werken aan lange termijn vraagstukken (en niet alleen voor crisis of acute vraagstukken).

Terug naar de casus

Na vijf jaar gewerkt te hebben bij de NCTV, als directeur Bewaken en Beveiligen, nam ik een sabbatical. Ik heb mij in deze periode maar ook in de jaren daarna, vaak afgevraagd of ik in de periode van de moord op de broer van de kroongetuige meer had kunnen doen om de praktijk en het beleid rondom bewaken en beveiligen te verbeteren. Een eenduidig antwoord op die vraag heb ik niet kunnen bedenken. Maar wat ik mij vooral realiseerde is dat wat we op

het moment van de moord konden bereiken, afhankelijk was van de kennis die ik in de jaren ervoor had opgedaan. In een situatie met veel tijdsdruk is het moeilijk om aan langetermijnvraagstukken te werken. Wie vandaag tijd neemt om kennis voor overmorgen te vergaren, gaat beter voorbereid de toekomst in.

Wil je verder sparren over dit thema? Neem dan contact op met Annemiek Nelis.

a.p.nelis@minjenv.nl

Kennis als water of als liefde:

*De relatie tussen wetenschap en beleid
opnieuw bekeken*

De vraag hoe wetenschap en beleid beter kunnen worden verbonden is al decennialang actueel. In deze bijdrage neemt Daan Andriessen de lezer mee in zijn bespiegelingen over dit vraagstuk. Zijn boodschap: hoe dichten we de kloof tussen wetenschap en beleid. Met liefde.

In 1990 liep ik stage bij de onderzoeksafdeling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en mijn scriptie Bestuurskunde ging daar al over. En het debat is niet alleen oud maar ook breder dan beleid. De vraag naar invloed van wetenschappelijk onderzoek wordt regelmatig gesteld onder verschillende noemers zoals valorisatie (Landelijke Commissie Valorisatie, 2011), impact (KNAW, 2018; Rathenau Instituut, 2016) en Evidence-Based werken.

Omissie

Recent zwengelde de Universiteit Twente het debat hierover aan binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) met hun rapport *Naar meer evidence-based beleid binnen JenV* (Torenvlied, Boer, & Couwenberg, 2022). Opvallend hierin is dat de aanbevelingen in het rapport alleen gaan over het functioneren van het ministerie van JenV en niet over het functioneren van de wetenschap. In deze bijdrage betoog ik dat dat onterecht is. Ook laat ik zien dat deze omissie komt door de manier waarop het probleem van wetenschap en beleid wordt gedefinieerd en de onbewuste metaforen die daarbij worden gebruikt.

Daan Andriessen
Werkt als Lector
Onderzoekend Vermogen
bij Hogeschool Utrecht



Evidence-based

handelen op basis van wetenschappelijke onderbouwing. Gebaseerd op de best beschikbare informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid van een methodiek of aanpak.

Valorisatie

omzetten van kennis in (economische) waarde.



‘Kennis kan je niet zien of vastpakken’

Metaforen

Allereerst moeten we daarvoor stilstaan bij het concept ‘kennis’. Kennis kan je niet zien of vastpakken. En dus moeten we als mensen onze toevlucht zoeken tot metaforen om dit verschijnsel te conceptualiseren (Lakoff & Johnson, 1980). Met andere woorden: hoe worden begrippen gevormd en gedefinieerd? Hetzelfde doet zich bijvoorbeeld voor met het verschijnsel ‘tijd’. Dat conceptualiseren we als een voorraad (‘ik heb weinig tijd’) of als iets wat beweegt terwijl wij stilstaan (‘de tijd vliegt voorbij’). Voor kennis gebruiken we vele metaforen. Eerder heb ik er 22 geïdentificeerd (Andriessen, 2006) waaronder *kennis als een organisme* (‘de kennis groeit’), *kennis als kapitaal* (‘intellectueel kapitaal’) en *kennis als fundament* (‘beleid onderbouwen met kennis’). Iedere metafoor doet iets oplichten en verbergt iets anders.

Veel van de metaforen die we gebruiken conceptualiseren kennis als een object. Kennis is daarbij een zelfstandig naamwoord; iets dat op zichzelf kan staan; een conceptueel artefact (Markauskaite & Goodyear, 2017). Deze conceptualisering lijkt onschuldig maar is dat niet. Op basis hiervan wordt het probleem van evidence-based beleid

geframed als een ‘kloof’ tussen wetenschappelijk onderzoek en de beleidspraktijk waarbij het moeilijk is om kennis te ‘transporteren’ van wetenschap naar beleid. Kennis wordt in de wetenschap ‘geproduceerd’ en door de beleidswereld ‘benut’.

Absorptievermogen

Bij deze framing focust de *diagnose* van het probleem vaak op de problemen in het ‘transport’ (kennis is onvoldoende toegankelijk) en in de ‘ontvangst’ van kennis (ontvangers zijn onvoldoende in staat kennis te benutten).

En de *oplossingen* focussen op het verbeteren van de ‘infrastructuur’ (beter identificeren en ontsluiten van nuttige bronnen van wetenschappelijk onderzoek) en het vergroten van ‘het absorptievermogen’ van de ontvanger (Investeer in het vergroten van de competenties van medewerkers om wetenschappelijke kennis te benutten).

Kennis als object

Ook het rapport van de Universiteit Twente hanteert *kennis als object* als de dominante metafoor. Het concludeert dat wetenschappelijke kennis beperkt wordt benut, dat de afdelingscultuur en afdelingspraktijk



Meer weten over onderzoekend vermogen? Scan de QR-code en lees hier.



‘De wetenschap als producent van kennis blijft buiten schot’

hierbij een belangrijke ‘schakel’ zijn, dat medewerkers wetenschappelijke kennis minder relevant vinden voor beleid en dat de politieke dynamiek gebruik verhindert waarbij Rijksbrede kaders weinig invloed hebben (Torenvlied et al., 2022). De aanbevelingen richten zich alleen op de ontvangers: ondersteun evidence-based en -informed werken binnen het ministerie van JenV en professionaliseer en stimuleer kennisintensief werken op afdelingen. De wetenschap als producent van kennis blijft buiten schot. De enige aanbeveling die zich richt op wetenschappelijk onderzoek richt zich op het borgen van de onafhankelijkheid daarvan.

Niet in publicaties te vangen


De *kennis als object* metafoor verbergt dat veel kennis niet in publicaties is te vangen en dat het proces van benutting door professionals veel ingewikkelder is dan het simpelweg in beleid omzetten wat er geschreven staat. Het verbergt de complexiteit van wat Eraut (2004) ‘persoonlijke professionele kennis’ noemt. Beleidsprofessionals acteren op basis van allerlei ‘bronnen’ zoals persoonlijke versies van publieke, gecodificeerde kennis, praktijkkennis van mensen en situaties, knowhow in de vorm van

vaardigheden en praktijken, herinneringen van gebeurtenissen, zelfkennis, houdingsaspecten en emoties.

Proces in plaats van object

Om deze complexiteit te vatten kan kennis beter worden geconceptualiseerd als een proces in plaats van een object. In het Engels hebben we het dan over knowing in plaats van knowledge. Knowing is niet een statisch kenmerk van beleidsmedewerkers maar een voortdurend sociaal proces van wisselwerking tussen actoren en hun taak (Orlikowski, 2002). Welke conceptualisering past beter bij kennis als proces? In mijn zoektocht kwam ik op *kennis als liefde*. Het zelfstandig naamwoord liefde doet het belang oplichten van kennis als proces dat plaats vindt tussen mensen waarin relaties en vertrouwen een belangrijke rol spelen.

Kennis is als water

Dat de keuze van metafoor veel uitmaakt blijkt uit een experiment dat ik ooit deed bij de Algemene Rekenkamer (Andriessen, 2008). Ik vroeg medewerkers in een workshop een diagnose te maken van de kennishuishouding van de Algemene Rekenkamer op basis van de metafoor *kennis is als water*. 

‘Daarna vroeg ik hen nogmaals precies hetzelfde te doen, maar nu op basis van de metafoor kennis is als liefde’

De diagnose was dat de kennis niet stroomt binnen de organisatie, dat er bronnen van kennis zijn die niet worden gecombineerd, dat de kennis niet is gekanaliseerd en niet wordt verspreid en dat mensen kennis voor zichzelf houden. Daarna vroeg ik ze wat mogelijke oplossingen zouden kunnen zijn. Ideeën waren om kanalen aan te leggen, de kennis regelmatig te verversen, de kennis af te tappen van mensen die vertrekken, een kaart aan te leggen van beschikbare kennis en de kennis beter te managen.

Kennis is als liefde

Daarna vroeg ik hen nogmaals precies hetzelfde te doen maar nu op basis van de metafoor *kennis is als liefde*. Het gesprek veranderde volledig. De diagnose ging over de kwaliteit van de onderlinge relaties, over gebrek aan onderling vertrouwen, over rivaliteit en over onvoldoende aansluiting van het werk bij persoonlijke drijfveren. Oplossingen gingen over tijd geven om kennis uit te wisselen, een betere aansluiting tussen taken en passies, het vergroten van het netwerk, het regelmatig wisselen van partner en het niet proberen om kennis te managen en systematiseren. In de nabespreking gaven managers aan de voorkeur te hebben voor *kennis als water*

omdat deze metafoor de beheersbaarheid van kennis benadrukt terwijl medewerkers een voorkeur hadden voor de *kennis als liefde*. Deze metafoor legt de nadruk op de werkomstandigheden van medewerkers.

Elkaars werelden leren kennen

Dit kleine experiment laat zien dat de metaforen die we gebruiken om kennis te conceptualiseren grote invloed hebben op wat we als probleem zien en wat als oplossing. Ook laat het zien dat de keuze van metafoor samenhangt met de belangen van betrokkenen. Bij kennis als product blijft de productie los van de benutting en hoeft er geen aandacht besteed te worden aan de positie van de onderzoeker en de relaties tussen wetenschap en beleid. Bij kennis als liefde gaat het ineens over de relatie tussen de onderzoeker en de beleidsmaker. Over dat het belangrijk is dat beiden elkaar echt begrijpen en elkaars werelden leren kennen. Dat ze samen kunnen optrekken in het vinden van oplossingen in de complexe vraagstukken van beleid. Dat de onderzoeker uit de ivoren toren moet stappen en zich inleven in de praktijk van het werkveld. Dat de productie van kennis dus moet veranderen willen we kennis uit onderzoek meer benutten. 

‘Dat de onderzoeker uit de ivoren toren moet stappen en zich inleven in de praktijk van het werkveld’

Gertjan Schuiling

Bij deze metafoor passen vormen van onderzoek die een nauwe relatie aangaan met de praktijk. Vormen die zijn gebaseerd op coproductie van kennis. Gertjan Schuiling schetst elders in deze bundel actieonderzoek als een vorm van wetenschappelijk onderzoek dat plaatsvindt in, met en door de praktijk. In deze vorm van onderzoek gaan kennisproductie en benutting hand in hand. Ook ontwerpgericht onderzoek is een vorm van onderzoek waarin de praktijk nauw betrokken is bij het zoeken van oplossingen voor de praktijk (Van Turnhout, Andriessen, & Cremers, 2023).

Wetenschap en beleid verbinden

Helaas is onderzoek dat in nauwe relatie met de praktijk plaatsvindt schaars in het veld van JenV. Zo ligt actieonderzoek maar aan de basis van 8% van de publicaties en is slechts 14% van de publicaties ontwerpend van aard (Andriessen et al., 2015). Hier liggen de echte kansen om wetenschap en beleid met elkaar te verbinden. Als wetenschappelijke onderzoekers bereid zijn om te gaan bewegen en andere vormen van wetenschappelijk onderzoek te kiezen, dan kan de ‘kloof’ tussen wetenschap en beleid met liefde worden gedicht.

Meer weten over dit onderwerp?
Neem dan contact op met Daan Andriessen:

daan.andriessen@hu.nl



- Andriessen, D. (2006). *On the metaphorical nature of intellectual capital: A textual analysis*. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 109–110.
- Andriessen, D. G. (2008). *Stuff or love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organisations*. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 5–12. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500169>
- Andriessen, D., Van den Goor, J., Janssen, D., Jongmans, K., Prins, J., & Veen, F. (2015). *Kenmerken van politiegerelateerd onderzoek*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Eraut, M. (2004). *Informal learning in the workplace*. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273.
- KNAW. (2018). *Maatschappelijke impact in kaart*. Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Landelijke Commissie Valoriserings. (2011). *Waardevol; Indicatoren voor Valorisatie (Vol. 1)*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Markauskaite, M., & Goodyear, P. (2017). *Epistemic fluency and professional education: innovation, knowledgeable action and actionable knowledge*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Orlikowski, W. J. (2002). *Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing*. *Organization Science*, 13(3), 249–273.
- Rathenau Instituut. (2016). *De maatschappelijke impact van wetenschap*. Den Haag.
- Torenvlied, R., Boer, H. F. D. E., & Couwenberg, S. (2022). *Naar meer evidence-based beleid binnen JenV*.
- Van Turnhout, K., Andriessen, D., & Cremers, P. (2023). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek; ontwerpend onderzoeken in sociale contexten (2e druk)*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Het Migratiepact: De verkenning en het onderzoek

*‘Zoek samenwerking en verbinding.
Wat de een doet heeft vaak ook
effect op de ander. **Samen sta je sterk.**’*

Op 23 september 2020 publiceerde de Europese Commissie haar voorstellen voor het Asiel- en Migratiepact. Een ontwikkeling die een grote impact op de migratieketen in Nederland kan hebben. Om hier meer zicht op te krijgen en betekenis te geven, deed de afdeling Onderzoek en Analyse (O&A) van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) hier onderzoek naar.

De voorstellen van de Europese Commissie gaan over een nieuw pact voor migratie en asiel. Deze bestaat uit een overkoepelende mededeling en negen specifieke voorstellen, waarvan vijf wetgevend. Doel van de plannen: creëren van een betrouwbaar en humaan systeem voor het beheersen van migratie in al haar vormen.¹ Nadat de Commissie haar voorstellen heeft gepubliceerd, volgen er onderhandelingen over de voorstellen van de Commissie. De Raad

van de Europese Unie en het Europees Parlement moeten in dit onderhandelingsproces gezamenlijk tot een akkoord komen. De Raad organiseert raads werkgroepen, waarin de lidstaten de voorstellen bespreken. De Directie Migratiebeleid (DMB) neemt deel aan deze raads werkgroepen, IND en de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V) zijn nauw betrokken bij de voorbereiding.

Vroegtijdig in kaart brengen

Omdat de (wetgevende) voorstellen een aanzienlijke impact op het Nederlandse beleid en de uitvoeringsorganisaties in de migratieketen zullen hebben, lag er de wens op tafel om deze gevolgen vroegtijdig in kaart te brengen.

Titia Maasland

Werkt als (senior) wetenschappelijk medewerker bij de afdeling Onderzoek en Analyse (O&A) van de IND. O&A valt onder de beleidsdirectie van de IND, de directie Strategie en uitvoeringsadvies (SUA).



‘Per ontwerpverordening is bekeken voor welke organisatie er een grote mate van impact werd verwacht’

De afdeling Onderzoek en Analyse (O&A) van de IND voerde daarom een verkenning uit om de uitwerking van het Migratiepact op hoofdlijnen in kaart te brengen. Doel hiervan was het in beeld krijgen van de gevolgen van de vijf wetgevende voorstellen (de ontwerpverordeningen) van het Migratiepact op de IND, het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA), de DT&V, Politie (afdeling Vreemdelingen, Identificatie, Mensenhandel (AVIM)) en de Koninklijke Marechaussee (KMar). De uitkomsten geven een beeld van wat er op de migratieketen af gaat komen als deze voorstellen in de huidige vorm van toen (dat wil zeggen de ontwerpverordeningen zoals voorgesteld door de Commissie op 23 september 2020) geïntroduceerd worden. De uitkomsten van de verkenning dienden als input voor de (verdere) onderhandelingen in Brussel en moesten tijdig inzicht geven in kansen en risico's.

Op 5 november 2020 zijn BNC-fiches (Beoordeling Nieuwe Commissievoorstellen) naar de Tweede Kamer verstuurd waarin door Directie Migratiebeleid (DMB) per voorstel globaal is beschreven hoe de voorstellen in het Nederlandse beleid passen. De verkenning van de IND was bedoeld om vanuit

de genoemde uitvoeringsorganisaties deze globale analyse voort te zetten met een focus op de gevolgen voor de eerdergenoemde uitvoeringsorganisaties binnen de migratieketen.

De onderzoeksvraag luidde:
Wat is op hoofdlijnen de impact per wetgevend voorstel op de IND, het COA, de DT&V, Politie en de KMar?²

De deelvragen waren:

- Wat is de impact op de uitvoering van de IND, het COA, de DT&V, de Politie en de KMar op onderdelen als:
 - Proces;
 - Personeel en voorzieningen;
 - Financiën;
 - Handhaving;
 - ICT;
 - Communicatie.
- Wat zijn de beleidsmatige en juridische gevolgen na invoering van de ontwerpverordeningen?
- Welke kansen en risico's zijn er na invoering van de ontwerpverordeningen?
- Zijn er eventueel (onvoorziene) knelpunten?
- Zijn er nog onduidelijkheden in de ontwerpverordeningen die vragen om verdere concretisering? →

Stap voor stap

O&A werkte de verkenning en het onderzoek uit volgens een vastgesteld stappenplan, en was ook verantwoordelijk voor de totstandkoming van de eindrapportage. O&A organiseerde het proces, bewaakte de voortgang, stemde af met de betrokken organisaties en afdelingen en redigeerde de aangeleverde conceptbijdragen van de deelnemers tot één geheel. Per ontwerpverordening is bekeken voor welke organisatie er een grote mate van impact werd verwacht. Op basis hiervan is per voorstel een projectteam samengesteld. Vanuit elke relevante organisatie sloot een medewerker aan als deelnemer. Deze medewerkers zijn gevraagd de input vanuit hun organisatie op te halen, te coördineren en af te stemmen.

Twee fases

Het onderzoek betrof twee fases. De eerste fase bestond uit sessies waarbij de ontwerpverordeningen zijn doorgenomen. Nadat de eerste input was opgehaald zijn de resultaten hiervan verwerkt in een conceptrapport. In de tweede fase is naar aanleiding van dit concept schriftelijke input opgehaald bij de deelnemers. Hiernaast lees je meer over dit proces en hoe een en ander verder is opgepakt. →

Fase 1: sessies om impact vast te stellen

Hoe ging O&A te werk? Per wetsvoorstel organiseerde O&A meerdere verkenningssessies. Aan het begin van het onderzoek is per voorstel door O&A/IND, SUA A&B/IND en DMB bekeken welke partijen bij de verkenningssessies moesten aanschuiven. Alleen de partijen waarvan verwacht werd dat het bedoelde voorstel impact zou hebben op hun werkzaamheden, werden uitgenodigd voor de sessie in kwestie. Hierbij kregen niet alleen perse de deelnemers van het projectteam een uitnodiging, vaak namen ook andere experts uit de organisaties aan de sessies deel. Tijdens de bijeenkomsten besprak men aan de hand van een schema per artikel de verwachte impact op de uitvoeringsorganisaties. Hierbij werden per wetsartikel de effecten op de uitvoering (proces, personeel en voorzieningen, financiën, handhaving, ICT en communicatie), beleidsmatige en juridische gevolgen, kansen en risico's, knelpunten en onduidelijkheden in de ontwerpverordeningen, besproken. De deelnemers leverden de inhoudelijke input. In sommige gevallen werden nog kleinere 'deelsessies' belegd, of benaderde O&A ketenpartners direct met doelgerichte vragen. O&A bracht op basis van deze sessies per voorstel de impact in kaart in concepthoofdstukken.



Fase 2: schriftelijke input

De concepthoofdstukken die op basis van de verkenningsessies zijn opgesteld, zijn voorgelegd aan het projectteam. De deelnemers kregen de vraag input te leveren op de concepthoofdstukken, waarbij zij vooral de focus moesten leggen naar de impact op hun organisatie.

De projectteamleden haalden hiervoor input op bij relevante directies of afdelingen binnen hun eigen organisatie, waaronder het eigen managementteam (MT). Daarnaast kregen de projectteamleden gedurende het proces de mogelijkheid onderling punten af te stemmen waarbij uitvoeringsorganisaties elkaar raken. Op basis van de schriftelijke input van het projectteam is een tweede conceptrapport opgesteld, dat opnieuw is voorgelegd aan het projectteam. Vervolgens stelde O&A het definitieve rapport op en legde zij deze opnieuw voor aan het projectteam. Ook is aan de projectteamleden gevraagd een bestuurlijk akkoord te vragen bij hun eigen bestuurders. Het definitieve rapport is hierna voorgelegd aan de opdrachtgever.

Saamhorigheid

In het onderzoek trokken ketenpartners samen op om alle impact in kaart te brengen. Hierbij lag de nadruk op samenwerken en samen iets teruggeven aan het departement. Hierbij is naar het grotere geheel gekeken. Het mooie van het onderzoek is dat je merkte dat vooraf sommige organisaties nog verwachtten dat zij moesten strijden voor hun eigen belang. Tijdens het onderzoek ontstond

echter al snel een gevoel van saamhorigheid. Het onderzoek draaide er juist om dat we opkwamen voor elkaars belangen. Organisaties dachten met elkaar mee, ook over bijvoorbeeld welke impact het werk van de eigen organisatie kon hebben op de andere ketenpartners. Win-win, goede energie.



‘Het onderzoek draaide er juist om dat we opkwamen voor elkaars belangen’

Leermoment

Natuurlijk is er gedurende deze ‘onderzoekreis’ ook veel geleerd. Veel van de wetsartikelen hingen samen met andere artikelen (in bestaande wetgeving of in het pact zelf). Dit maakte de sessies redelijk complex en vergde veel kennis van de deelnemers. Hoewel iedereen zich inzette, was wel merkbaar dat de ene partij meer en betere input leverde dan de ander. Dat kwam doordat voor sommige organisaties simpelweg minder capaciteit voor het onderzoek beschikbaar was, of dat de voorstellen een dermate indirecte impact hadden dat het lastiger was om deze concreet te maken. Ook heeft niet elke organisatie een onderzoeksafdeling met medewerkers die gewend zijn om zulke denkstappen te maken. Sommige partijen zijn daarnaast al eerder betrokken geweest bij de voorbesprekingen over het Migratiepact, en hadden daardoor meer kennis dan partijen die pas bij de uitvoering van dit onderzoek in beeld kwamen. Gelukkig waren de partijen bereid om goed met elkaar mee te denken. Er was veel synergie gedurende het proces.

Reflectie

De impactanalyse is destijds veel gepresenteerd bij de desbetreffende ketenpartners. Juist de ketenpartners die eerder nog minder op de hoogte waren van het Pact kregen dankzij het onderzoek een beeld van wat het Pact inhield en wat er dus eventueel op hen af kon komen. Het onderzoek en de presentaties hielpen de organisaties te informeren. Daarnaast heeft DMB de impactanalyse gebruikt als input voor de onderhandeling in Brussel. Een mooie bijvangst van het onderzoek was dat door de analyse ook duidelijk werd waar in het Pact nog onduidelijkheden of soms zelfs fouten zaten. Momenteel (voorjaar 2023) lopen de onderhandelingen nog. Inmiddels zijn de voorstellen dermate aangepast dat de impactanalyse nog maar deels toepasbaar is.

Kijk ook eens op de website ec.europa.eu



Tips en trucs

Wat adviseert O&A, terugkijkend op het onderzoeksproces? Om maar met de deur in huis te vallen: zoek samenwerking en verbinding. Wat de een doet heeft vaak ook effect op de ander. Door inzicht te krijgen in elkaars werkzaamheden en de verbinding te leggen, kun je processen optimaliseren en ben je als ketenpartner beter in staat om op elkaar in te spelen. Bovendien kan je zo van elkaar leren en elkaar helpen. Het positieve effect hiervan is dat als je samen optrekt, je ook sterker staat tegenover politiek en wetgever. De fundering is robuuster/stabieler. Immers, samen sta je sterk. Het is goed om kennis in ketens te optimaliseren.

Een tip is verder om heel duidelijk te maken wanneer je input verwacht van de partners en te vragen of ze daar tijd voor reserveren. Als je met veel ketenpartners samenwerkt en één ketenpartner levert niet (tijdig), dan levert dat vertraging op voor je hele onderzoek.

Wil je meer weten? Neem contact op met Titia Maasland

t.maasland@ind.nl

¹ Brief Tweede Kamer, vergaderjaar 2020–2021, 22 112, nr. 2955.

² Aangezien de voorstellen bij aanvang van de verkenning niet definitief waren, en het volledige pakket omvangrijk is, is besloten om in de verkenning alleen de vijf wetgevende voorstellen mee te nemen. Naar verwachting zullen die de grootste directe impact hebben op de keten. Dit zijn de volgende vijf wetsvoorstellen:

- Verordening betreffende asiel- en migratiebeheer;
- Verordening vaststelling procedure internationale bescherming;
- Verordening inzake screening;
- Verordening inzake aanpak situaties van crisis en overmacht;
- Gewijzigd voorstel voor Verordening inzake instelling EURODAC.

Ketens in zwaar weer?

Veerkracht en weerbaarheid gezien door de bril van een toezichthouder

In dit artikel gaat Constant Hijzen in op de fenomenen veerkracht, weerbaarheid en denken en werken in ketens. Zitten de ketens in zwaar weer? Op een informatieve en prikkelende manier geeft hij een beschouwing en wil hij de lezer aan het denken zetten. Hij roept op tot gesprek hierover. Kennis in ketens, denk je mee?

De Inspectie Justitie en Veiligheid heeft bij wijze van reflectief toezicht één van haar strategische uitgangspunten, bijdragen aan veerkrachtige ketens, conceptueel uitgediept. Met als doel een inschatting te kunnen maken van de veerkracht van ketens in het domein van Justitie en Veiligheid. Die brede blik laat zien dat vraagstukken waar die ketens al langer mee worstelen, waaronder personeelstekorten en samenwerkingsproblemen, juist een belangrijke beperking vormen aan hun veerkracht.

Door deze conceptuele bril bekeken slaagt de Inspectie er aan de ene kant in om structurele problemen in de uitvoering scherper, en in een nieuwe samenhang, te bekijken. Aan de andere kant brengen ze ook de aanknopingspunten voor oplossingen aan het licht. De grote vraag is wel: wat nu, hoe gaan we met deze inzichten verder? Door het verhaal in deze bundel te delen, hopen we op herkenning. We komen graag in gesprek met andere spelers in de Justitie- en Veiligheidsketen die hiermee bezig

zijn en willen meedenken over manieren om tot verbetering te komen.

Veerkracht: wat bedoelen we ermee?

Dit verhaal vertrekt vanuit de vraag wat veerkracht precies is. Met veerkracht is het zo'n beetje als met kwaliteit. Als je het hebt, is dat alleen maar goed, we zijn er allemaal vóór. Veerkracht is belangrijk, veerkracht is een deugd, geeft je lenigheid. Veerkracht stelt je in staat om door een storm te fietsen, misschien van je fiets te vallen, maar gedecideerd weer op te staan en dan maar door te lopen met de fiets aan de hand. Je incasseert, gaat onder maar komt ook weer boven. Niet verwonderlijk viel de term veerkracht in politiek en samenleving dan ook steeds vaker tegen het einde van de coronajaren.

Constant Hijzen
Hoofd Kennis- en
Kwaliteitscentrum (KKC),
Inspectie Justitie en
Veiligheid.





‘Veerkracht is belangrijk, veerkracht is een deugd, geeft je lenigheid’

We hadden het zwaar, maar krabbelden weer op. Sterker, de samenleving toonde veerkracht.

Veerkracht stimuleren

Net als andere spelers in het openbaar bestuur, heeft de Inspectie Justitie en Veiligheid al enkele jaren voor het uitbreken van de coronacrisis het begrip veerkracht omarmd. Eén van haar strategische doelstellingen is, ‘door onderzoek te doen naar de voorbereiding op onverwachte gebeurtenissen, zoals een crisis of ramp of een grote verandering in een keten’, de veerkracht van uitvoeringsorganisaties te ‘stimuleren’.¹

Interorganisationeel leren

Met enkele collega’s bogen we ons over de vraag hoe we dat concreet voor ons zien. Dat nodigde in eerste aanleg uit tot een preciezere omschrijving van wat we met veerkracht bedoelen. Daarvoor deden we eerst inspiratie op in enkele andere (maatschappelijke) rapporten over dit thema. In sommige rapporten gaat het vooral over *leren*. Zo ook in een eind 2020 verschenen rapport van het Wetenschappelijk Onderzoeks- en Documentatiecentrum (WODC), waarin onderzoekers van de Universiteit Utrecht het leergedrag van netwerken in het

domein van contraterrorisme en criminaliteitsbestrijding bestuderen, gaat bijvoorbeeld over ‘inter-organisatieel leren’. Een in de ogen van de auteurs heel belangrijk, maar tegelijkertijd in de praktijk weinig voorkomend fenomeen.² Ook in rapporten van de afgelopen jaren over de staat van het crisismanagement in Nederland komen wel inzichten naar voren die betrekking hebben op de veerkracht en weerbaarheid van de betrokken ketens. Uit een tweedelige studie naar de beheersing van crises (uiteenlopend van aanslagen, treinongevallen en natuurbranden tot natuurrampen en voedselcrises), die de Universiteit Leiden voor het WODC uitvoerde in 2019 en 2020, blijkt bijvoorbeeld dat organisaties en ketens een vertroebelde blik op de buitenwereld hebben. Daardoor kunnen ze crises niet tijdig zien aankomen, wat hun veerkracht en weerbaarheid tegenover de onderzochte crisis niet ten goede kwam.³

Nationale weerbaarheidsmonitor

In verschillende andere rapporten komen veerkracht en/of weerbaarheid wel aan de orde, maar zonder precieze uitwerking, meting of analyse.⁴

Om in dat hiaat te voorzien onderzocht



TNO in 2014, in opdracht van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV), of er een 'set van indicatoren' kon worden ontwikkeld waarmee het 'weerbaarheidsniveau van de Nederlandse samenleving' vast te stellen was.⁵ Op basis van academische literatuur, vooral op het terrein van *resilience* (*weerstand*), operationaliseerden de onderzoekers het begrip weerbaarheid en ontwikkelden een model waarmee de NCTV een 'nationale weerbaarheidsmonitor' zou ontwikkelen. Daarin staan begrippen als weerstandsvermogen, veerkracht en adaptiviteit van de samenleving centraal. De onderzoekers maken die meetbaar door het systeem onder te verdelen in: *kapitaal* (bijvoorbeeld sociaal, economisch en infrastructureel kapitaal) en *voorraden* daarvan (bevolkingsaantal, aantallen bedrijfsterrinen, maar ook *zachte* vormen zoals veiligheidsklimaat en sociaal kapitaal). Hoewel veel van dat soort eenheden moeilijk te kwantificeren zijn, passeren toch verschillende indicatoren de revue.⁶

Herstelvermogen en systeemdenken

Dit denken is terug te voeren op een brede waaier aan wetenschappelijke literatuur over *resilience*. Dat is

afgeleid van het Latijnse 'resilire', wat 'terugkaatsen' betekent, en wordt opgevat als het vermogen om na iets ontwrichtends als crises, rampen en systeemverstoringen weer terug te veren naar een (veronderstelde) normaalstand. De weerbaarheid schuilt in het herstelvermogen maar vooral ook in het vermogen van de ontwrichting te leren om zo mogelijke toekomstige crises te voorzien en af te wenden of beter te absorberen.⁷ In een uitvoerig overzichtsartikel van *resilience*- en crisismanagementsliteratuur inventariseert onder andere organisatiewetenschapper Trenton Williams de belangrijkste inzichten hierin. Uit dit artikel blijkt dat het denken over veerkracht wortelt in een vorm van systeemdenken, waarin organisaties en ketens existentieel verbonden zijn met hun omgeving. Of zij overleven, hangt af van hun vermogen om met die omgeving mee te bewegen, erop in te spelen, zaken over te nemen of juist weerstand te bieden. Met andere woorden: organisaties en ketens maken deel uit van grotere (institutionele) systemen en *moeten* wel veerkrachtig en weerbaar zijn, anders zullen zij ophouden te bestaan. De organisaties en ketens die overleven hebben het vermogen ontwikkeld, bijvoorbeeld



door tijdig in te spelen op veranderingen in hun omgeving en de juiste relaties aan te knopen, om de organisatiedoelstellingen te blijven realiseren. Ook als zij in een turbulente toestand terechtkomen. De meeste literatuur geeft inzicht in de factoren die aan die veerkracht bijdragen. Zo wordt er veel geschreven over onder meer de aanwezigheid en inzetbaarheid van (en mentale toerusting van) personeel, middelen, het onderhouden van de juiste (samenwerkings)relaties voorafgaand aan en tijdens crises. Na afloop van crises is er veel aandacht voor (fundamenteel) organisatieleren en aanpassingsvermogen.⁸

'Organisaties en ketens maken deel uit van grotere (institutionele) systemen en moeten wel veerkrachtig en weerbaar zijn, anders zullen zij ophouden te bestaan'

Op basis van dit artikel ontwierpen we een kader van factoren die voor, tijdens en na crises aanwezig zijn die bijdragen aan veerkrachtig handelen.⁹



Wat leert dit ons?

We pasten dit kader toe op de ketens in het domein van Justitie en Veiligheid door meer dan 50 rapporten van de afgelopen tien jaar te analyseren. Die analyse laat vier structurele problemen zien die ketens in het JenV-domein juist *beperken* in hun veerkracht. In de eerste plaats blijkt het personeelsbeleid van de ketens in het domein van Justitie hun veerkracht en weerbaarheid niet altijd ten goede te komen. Voorafgaand aan crises blijkt dat wisselende werknemersbestanden, wachtlijsten, maar ook de professionaliteit van werknemers ervoor zorgen dat personeel tijdens crises niet op volle sterkte en volledig toegerust de crises te lijf kan gaan. Bijvoorbeeld doordat zij te weinig op de hoogte zijn



van de bestaande wet- en regelgeving. Hun vermogen om zowel voorafgaand als tijdens crises signalen te herkennen en de juiste informatie in te winnen, te verwerken en juist te interpreteren is niet altijd goed ontwikkeld. Er worden, bijvoorbeeld door verkokering, vaak signalen gemist.

In de tweede plaats laten veel van de geanalyseerde gevallen zien dat de kwaliteit van de informatie waarover de ketens beschikken niet van voldoende niveau is. Dat heeft verschillende oorzaken: de gebruikte informatiebronnen zijn ontoereikend, denk aan de moeilijkheid van het inwinnen van gegevens over demonstraties op social media, of informatie wordt niet goed geregistreerd. Ook blijkt vaak informatie niet met de juiste personen en instanties gedeeld te worden. Er zijn bijvoorbeeld allerlei informele contacten en daardoor ontbreekt het aan regie op het delen van informatie. Daardoor is er tijdens de crisis ook een gebrek aan een eenduidig beeld van de precieze problematiek, en net zo belangrijk, van het doen en laten van de ketenpartners. Er ontstaat onvolledigheid in de informatievoorziening en daardoor

ontbreekt het overzicht. Tijdens crises blijkt het bovendien al helemaal moeilijk om informatie snel en met de juiste partners te delen. Vaak gaat dit mis. Tijdens crises gebeurt dat soms doordat informatie- en communicatiesystemen het eenvoudigweg begeven.

‘Er ontstaat onvolledigheid in de informatievoorziening en daardoor ontbreekt het overzicht’

Geen opvolging

Ten slotte blijkt de loutere aanwezigheid van (gedeelde) informatie geen garantie voor succes. Het komt immers ook voor dat signalen van een op handen zijnde crisis wel herkend worden, maar zonder opvolging blijven. Aanhoudende personeelstekorten in het sociale domein blijken bijvoorbeeld wel al lang bekend te zijn, maar nooit afdoende te zijn aangepakt.

Hoe handelen

Een derde observatie is dat de ketensamenwerking in veel gevallen veel beter kan. Er is in een groot



deel van de onderzochte gevallen voorafgaand aan de crisis geen gezamenlijk plan en te weinig afstemming. Dit kan het gevolg zijn van een foutief ontwerp van die samenwerking. In dat geval zijn de samenwerkings- en coördinatieafspraken en protocollen waarin een en ander wordt vastgelegd al op papier ontoereikend. Maar het komt ook veel voor dat er verder, ook in voorbereidende zin, geen gevolg gegeven wordt aan die samenwerking. Dat wreekt zich tijdens crises. Het kan voorkomen dat er onenigheid ontstaat over die vooraf gemaakte afspraken. Maar het kan ook zo zijn dat de ketenpartners onder druk van de crisis vergeten te handelen zoals is vastgelegd. Dat kan goed uitpakken, als de draaiboeken niet volstaan en er succesvol geïmproviseerd wordt. Maar het kan ook slecht uitpakken en de samenwerking tijdens de crisis verdere schade toebrengen.

‘Dat kan goed uitpakken, als de draaiboeken niet volstaan en er succesvol geïmproviseerd wordt’

Lerend vermogen

Een laatste punt betreft het lerend vermogen. Uit de analyse bleek dat hierover weinig is terug te vinden in de inspectierapporten. Ten dele komt dit omdat de inspectierapporten zelf vaak de eerste terugblik op de crisis of het incident vormen, maar we lijken hier op een meer omvattend probleem te stuiten. Bijvoorbeeld in het domein van rampenbestrijding en crisisbeheersing wordt doorgaans wel geëvalueerd, maar daarbij komen vaak de echte diepe inzichten in het eigen functioneren niet aan bod. Pijnpunten, zoals een gebrekkige ketensamenwerking, en de onderliggende normen en ‘waarde-systemen’ komen niet ter sprake. En in de meeste gevallen verandert er naar aanleiding van de opgedane inzichten niet veel.

Wat doen we er vervolgens mee?

Voor ons eigen toezicht zijn deze inzichten van grote waarde. De opgedane inzichten zijn waardevol voor zowel ons eigen toezicht, als voor de uitvoeringsorganisaties in het domein van Justitie en Veiligheid, maar ook voor beleid, politiek en samenleving. Ze laten zien hoezeer de voorwaarden waaronder de taakuitvoering vorm krijgt, evenals de



breder verwachtingen van de organisaties, direct van invloed zijn op het vermogen om ook in crisistijd te voldoen aan de afspraken en verwachtingen. Die problemen kunnen alleen in hun onderlinge samenhang ook worden aangepakt.

Denk mee!

Dat brengt ons nog wel bij de vraag hoe we hier als Inspectie Justitie en Veiligheid, maar ook ketenbreed, mee verder gaan. Voor die vraag nodigen we graag iedereen uit om met ons mee te denken. Op welke manier kunnen uitvoering, beleid en toezicht hiermee verder, wat is een zinvolle vervolgstap? Wat zijn de beleids- en uitvoeringsperspectieven op het begrip veerkracht en de manier waarop wij het operationaliseerden? En hoe kunnen we gezamenlijk ketens in zwaar weer helpen hun werk zo goed mogelijk te doen?

Over dit soort vragen gaan we graag verder in gesprek.

Ga je mee in gesprek?
Neem dan contact op met:
c.w.hijzen@inspectie-jenv.nl



‘De opgedane inzichten zijn waardevol voor zowel ons eigen toezicht, als voor de uitvoeringsorganisaties in het domein van Justitie en Veiligheid, maar ook voor beleid, politiek en samenleving’

1 Inspectie Justitie en Veiligheid, Meerjaren-perspectief 2021-2024, Den Haag 2021, p. 9.

2 Krachtig lerende netwerken. Samenwerkend leren in interorganisationele netwerken voor aanpak van terrorisme en criminaliteit, onderzoek van Mirko Noordegraaf, Leonie Heres, Niels Terpstra, Aline Bos, Emile Korthof 169, 175.

3 State of the art crisisbeheersing deel 1 en 2 (april 2019 en December 2020) p97.

4 Zie bijvoorbeeld: D. Evers, G. Slob, J. Content, F. van Dongen, ‘Veerkracht op de proef: een erkenning van de impact van corona op binnensteden. Rapport Lactus PBL (Planbureau voor de Leefomgeving (Den Haag 2020)

5. Internet: Veerkracht op de proef gesteld: een verkenning van de impact van corona op binnensteden (pbl.nl).

5 H. Duijnhoven, B. Boonstra, Johanna Helena Kerstholt, M. van der Lindt, I. Trijssenaar, ‘Meetmethoden weerbaarheid: TNO-rapport R1169 (i.o.v. NCTV), Den Haag 3 december 2014, 3. Internet: 2342-volledige-tekst_tcm28-73073.pdf (wodc.nl).

6 H. Duijnhoven, B. Boonstra, Johanna Helena Kerstholt, M. van der Lindt, I. Trijssenaar, ‘Meetmethoden weerbaarheid: TNO-rapport R1169 (i.o.v. NCTV), Den Haag 3 december 2014, 3. Internet: 2342-volledige-tekst_tcm28-73073.pdf (wodc.nl).

7 A. Boin en P. 't Hart, ‘Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics,’ in U. Rosenthal, R.A. Boin en L.K. Comfort, Managing crises: threats, dilemmas, opportunities (Charles C. Thomas: Illinois 2001) 28-46; Arjen Boin en Michel J. G. van Eeten (2013) The Resilient Organization, Public Management Review, 15:3, 429-445, DOI: 10.1080/14719037.2013.769856.

8 T.A. Williams, D.A. Gruber, K.M. Sutcliffe, D.A. Shepherd, and E. Yanfei Zhao, ‘Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams,’ Academy of Management Annals 11 (2) 2017, 733-769.

9 Voor dit precieze kader verwijzen we graag naar het rapport Bij nadere inspectie: veerkracht en weerbaarheid in het domein van Justitie en Veiligheid (maart 2022). Internet: Bij nadere inspectie | Rapport | Inspectie Justitie en Veiligheid (inspectie-jenv.nl).

Omarm de wetenschap in je werk

Er zijn vanuit de wetenschap al methoden die klaarliggen om te benutten.

In deze prikkelende bijdrage pleit Jurjen Folkersma voor het (meer) omarmen van de wetenschap in je werk. Spreek elkaar aan op het gebruik van deze ‘cadeaus’ die voor ons klaar liggen. Benut ze! Doe er je voordeel mee.

‘Mensen die in een werkverband bij elkaar komen om te werken aan oplossingen voor de vraagstukken die als organisatie op hen afkomen’

Wij doen ons werk in een toenemende complexiteit en ingewikkeldheid. Complex in de termen van sociale structuren en gedachten. Ingewikkeld in de vorm van regels, protocollen en organogrammen¹. Wij? Dat zijn de resources, de mens in de organisaties. De mens zoals wij zijn. Introvert of extravert, goed of niet goed gehecht, autistisch, gevoelig, overlever of vechter.... Allemaal kenmerken die ons als mens uniek maken. Mensen die in een werkverband bij elkaar komen om te werken aan oplossingen voor de vraagstukken die op hen als organisatie afkomen. In mijn geval het vraagstuk van het ministerie van Justitie en Veiligheid: samen voor een rechtvaardig, veilig Nederland². Een ministerie dat midden in de samenleving staat en onder een vergrootglas ligt. Waar de druk vanuit de politiek elke dag voelbaar is. Met een Tweede Kamer die directe actie eist.

Vormen van samenwerking

In de vraagstukken die op ons afkomen, zoeken we naar vormen van samenwerken om tot oplossingen te komen.

Gepusht door de tijd worden er keuzes gemaakt. Niet in alle gevallen op basis van feiten maar op basis van deskundigheid, gevoelens of vanuit autoriteit. Dit binnen samenwerkingsverbanden waarbij allerlei sociale structuren naar voren komen. Complex en ook nog eens ingewikkeld als meerdere afdelingen en organisaties met elkaar moeten samenwerken. De ketens zijn hier een goed voorbeeld van. Dit zijn allemaal factoren die eraan bijdragen dat de oplossingen voor de vraagstukken die er liggen niet komen, of dat er oplossingen worden aangedragen waar weer op terug wordt gekomen, of die om reparatie vragen. En in het geval van een rechtvaardig, veilig Nederland kan het uitblijven van werkende oplossingen ook tot desastreuze gevolgen leiden.

Jurjen Folkersma
Manager
Strategie Justitiële
Informatiedienst



'Hoe zit IK in elkaar en wat is MIJN bijdrage in de samenwerking'

Dynamiek is zichtbaar


Als organisaties wijzen we naar elkaar. We dekken ons in en gooien muren op. We staan op onze strepen en verschuilen ons achter de opgedragen taken. En zo zijn we weer terug op de eigen 'postzegel'. En die postzegel heeft al genoeg uitdagingen 'an sich'. Vanuit de mens heel begrijpelijk, maar in het geval van een rechtvaardig, veilig Nederland niet aanvaardbaar. Wij zitten onszelf als mens in de weg. Bewust? Nee zeker niet. Ik denk dat velen er alles aan willen doen, om onrecht te voorkomen en de onveiligheid op te lossen. Organisaties zoeken elkaar op, er worden convenanten gesloten en rondetafelsessies georganiseerd. De dynamiek tussen de organisaties is zeker zichtbaar. Er wordt dus veel met elkaar gesproken, oftewel vergaderd. We durven zelfs nog een stap dieper te gaan waarbij we op zoek gaan naar wat onze eigen inbreng is. We willen onszelf als mens leren kennen. Hoe zit IK in elkaar en wat is MIJN bijdrage in de samenwerking? Maar ook, hoe zit de ander in elkaar en hoe kan ik mij tot die ander verhouden? Zeker interessant en een stap die ook nodig is. Mooi ook om te zien dat de ogen niet gesloten zijn voor wat de wetenschap ons brengt. Zo benutten wij de kennis

die toepasbaar is gemaakt in tools zoals de kleuren van onder andere Caluwé en Insight (zie kader). Mooi om te zien dat wordt onderkend dat de mens met al zijn kenmerkende eigenschappen als een factor in het behalen van werkende oplossingen wordt gezien.

Weer een andere sociale structuur erbij

De consultancybureaus springen daar vol op in. Ze staan niet afwachtend aan de zijlijn. Nee, ze zijn actief en maken al een groot onderdeel uit van de bezetting binnen een organisatie. Ik durf zelfs wel te stellen dat er een grote mate van afhankelijkheid bestaat. Kortom, de consultancybureaus zien de vraag ontstaan en staan tijdig klaar met hun aanbod. Het is niet mijn bedoeling om dit negatief te framen, want het is gewoon hoe het werkt en het heeft ook zeker zijn goede kanten. Of het echt helpt, durf ik zo niet te beantwoorden, maar ik durf wel te stellen dat het met de inzet van externen nog complexer en ingewikkelder wordt. Weer een andere sociale structuur erbij met zijn eigen regels.

Ingewikkeldheid neemt toe

Naast Caluwé en Insight maken we voorzichtig een stap verder in het gebruik van de methoden die ons 



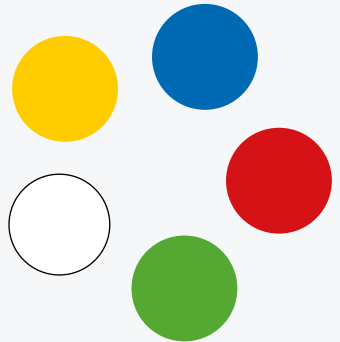
Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken.
Dingen/mensen zullen veranderen als je....

Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk
<ul style="list-style-type: none"> • belangen bij elkaar kunt brengen; • ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen; • win-win situaties kunt creëren/coalities kunt vormen; • de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed); • de neuzen kunt richten. 	<ul style="list-style-type: none"> • van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert; • een goed stappenplan maakt van A naar B; • de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt; • alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst; • de complexiteit zoveel mogelijk reduceert. 	<ul style="list-style-type: none"> • mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen; • geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status; • mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven.
<p>BELANGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> > macht > haalbare oplossingen > coalities > win/win > onderhandelen 	<p>RATIO</p> <ul style="list-style-type: none"> > rationeel > meten = weten > stappenplan > monitoren > projectaanpak > ontwerpen > voorspelbaarheid 	<p>MENS</p> <ul style="list-style-type: none"> > ruilen > 'fit' > relaties > belonen en straffen > sociale setting > HRM-systemen

Groendruk	Witdruk
<ul style="list-style-type: none"> • ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam); • ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen; • geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren. 	<ul style="list-style-type: none"> • uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt; • de eigen energie van mensen laat komen; • dynamiek/complexiteit wilt zien; • eventuele blokkades wegneemt; • symbolen en rituelen gebruikt.
<p>GROEIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> > leren > coaching > ontwikkelen > motivatie > leervermogen > bewust onbekwaam 	<p>ENERGIE</p> <ul style="list-style-type: none"> > panta rhei > evolutie > dynamiek > complexiteit > zelforganisatie > creativiteit > exploratie

Het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak staat voor veranderen met behulp van 5 kleuren.

In het kleurenmodel hanteren De Caluwé en Vermaak 5 manieren van denken die sterk verschillen. Elke manier van denken heeft een kleur gekregen, in dit kleurenmodel hanteert men: geel, blauw, rood, groen en wit.



‘Het brengt ons met elkaar in gesprek, om te komen tot oplossingen van de vraagstukken die op ons afkomen’

vanuit de wetenschap worden aangereikt. Zoals Prince II, MSP, Design Thinking, Business Model Canvas, Lean, Agile, enzovoorts. Maar de eigenwijsheid van ons als mens zit ons in de weg. We denken het beter te weten, de goeden daargelaten, en passen de ons vanuit de wetenschap aangereikte methoden aan om ze voor de organisatie passend te maken. Nog erger, we zeggen het te doen en doen er eigenlijk niets mee. Uiteindelijk mogen vele organisaties constateren dat het hen niet verder brengt. De ingewikkeldheid neemt enkel toe met weer een proces, protocol en structuur.

Eigenwijsheid

Het roept bij mij de vraag op: Wat is dat toch dat wij, veelal WO-opgeleid, de wetenschap achter ons laten zodra het papiertje op zak is? Ja, en als ik wijs, wijzen er drie vingers naar mijzelf. Ook ik denk het soms beter te weten en wordt geplaagd door eigenwijsheid. Gelukkig zijn er ook ontmoetingen waarbij je weer in contact komt met de wetenschap.

Wetenschappers die methoden toepasbaar maken voor in ons werk. Methoden die ons helpen om los te komen van het probleem en ons helpen om het echte probleem bespreekbaar te maken. Methoden die ons helpen om alle stappen te nemen die nodig zijn om tot een oplossing te komen. Design Thinking is daar een mooi voorbeeld van. Wij zeggen een oplossing te hebben voor een professional, burger of bedrijf, maar wij vergeeten meermaals hen mee te nemen in het zoeken naar een oplossing. Design Thinking ‘dwingt’ ons om hen mee te nemen. Agile werken is ander een mooi voorbeeld. Wij hebben het over een ‘product owner’ maar denken die rol zelf wel binnen onze eigen organisatie te kunnen invullen. Eigenwijs zoals wij zijn.

Benutten van handreikingen

Bovenstaande kun je lezen als een stuk proza, je hebt er iets mee en herkent het of je vindt het een slecht onderbouwd verhaal, zonder enig feitelijk materiaal. Misschien vind je het wel polariserend. Dat laatste heb ik zeker niet bedoeld. Waar ik naar toe wil, is het benutten van de handreikingen die de wetenschap ons biedt.



Ik sta namelijk achter de wetenschappelijke methode en wil hier een pleidooi voor doen om de wetenschap in ons werk te omarmen. Natuurlijk hebben wij niet twee of meer jaren de tijd om onderzoek te doen. Gelukkig hebben anderen dat al voor ons gedaan. Er zijn vanuit de wetenschap al methoden die klaarliggen om te benutten. En die ons dus kunnen helpen om ons eigenwijze brein in te perken door ons met methoden te ‘dwingen’ de juiste stappen te doorlopen. Om zo de vraagstukken die op ons afkomen te kunnen slechten. Er ligt zoveel moois, zoals Design Thinking, Lean, Agile, Business Model Canvas, Insights, enzovoorts, en de mij onlangs aangereikte methode van: ‘Pleiten en Onderzoeken’, van drs. Ina Ahuis. Deze methode wil ik ook zeker niet ongenoemd laten. Fantastisch om te zien hoe zij met de door haar ontwikkelde methode: ‘Betekenisvolle Werkrelaties’, een bijdrage levert. Waardevolle bijdrages! Het helpt ons om weg te blijven bij framing, afwijzing, muren opbouwen.

Oproep

Hierbij doe ik een oproep om de vanuit de wetenschap aangereikte methoden te omarmen en te benutten. Om elkaar aan te spreken op het gebruik van deze ‘cadeaus’ die voor ons klaar liggen.

Spreek elkaar aan op het benutten van deze methoden. Niet een beetje maar in zijn volle glorie. Heb het lef om je als organisatie te laten leiden door de vanuit de wetenschap ontwikkelde methoden. Wij zijn het verplicht aan de samenleving!

Wil je met Jurjen Folkersma hier verder over doorpraten? Altijd goed.

j.folkersma@justid.nl

‘Ook ik denk het soms beter te weten en wordt geplaagd door eigenwijsheid’

¹ <https://geldofcs.nl/complexiteit-en-ingewikkeldheid/>

² <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/het-verhaal-van-j-en-v>

Heeft de keten als metafoor haar langste tijd gehad?

‘Verbeter de eigen informatie-overdracht door deze grondig te moderniseren’

De titel van het evenement ‘ketentalkshow’ geeft aan dat we met elkaar in gesprek zullen zijn met als onderwerp ‘de keten’. Of toch niet? Graag neem ik u mee in enkele gedachten over de keten, zoals ik deze soms beredeneer of bediscussieer in mijn dagelijkse praktijk bij de Justitiële Informatiedienst. Of waar ik zelfs over filosofer.

Als ik mijn gedachten de vrije loop laat dan is het eerste dat in mij opkomt bij het woord keten; dat van de vaak genoemde schakels die een causaal of logisch geheel vormen en waarbij de ene schakel niet zonder de andere schakel kan op straffe van het verbreken van de gehele keten. Dat is een hele mond vol, maar toch...

Metafoor

De schakels verbeelden in deze metafoor de organisaties die een wettelijke taak hebben in, in dit geval, het strafproces. Het is volgens mij niet onlogisch dat deze metafoor ooit bedacht is om duidelijk te maken dat het strafrecht, of naar analogie daarvan het jeugdrecht, de zorgketen of als meest recente keten, die van de migratie, een overzichtelijke en volstrekt logische opvolging van werkzaamheden, activiteiten of taken insluit. Ook is denkbaar dat de gedachte van een keten ingang vond omwille van een logisch opvolgend werkproces dat afhankelijk is van de informatie die elke schakel produceert, en zo mogelijk op efficiënte en effectieve wijze doorgeeft aan de volgende schakel in die keten.

Wijnand Lodder
Algemeen directeur
Justitiële Informatiedienst
(Justid)



'Is de metafoor van de strafrechtketen als voorbeeld nog steeds juist, geschikt of bruikbaar én kunnen we er nog een tijdje mee vooruit?'

Hapert er iets in de keten?

'Werkstroom gericht' is een andere metafoor die in het werkveld vaak gehoord wordt. Om het voorbeeld van de strafrechtketen te gebruiken: een logistieke volgorde die zich lijkt te manifesteren als opsporing, vervolging, berechting en tenuitvoerlegging. En ook deze metafoor die ontleend wordt aan de werkelijkheid heeft zo haar logische verklaring. Denk maar even aan een stroom of rivier of aan een elektrische stroom. Maar kloppen deze (inwisselbare) metaforen anno 2023 nog wel? Met andere woorden: is de metafoor van de strafrechtketen als voorbeeld nog steeds juist, geschikt of bruikbaar én kunnen we er nog een tijdje mee vooruit? Of hapert er zo nu en dan iets in de keten als gevolg van het feit dat de metafoor te véél als werkelijkheid wordt gebruikt? Immers een metafoor is altijd een versimpeling van de werkelijkheid waarmee we die vaak complexe werkelijkheid proberen te vangen in praktische

procedures, afspraken en technieken en... informatieoverdracht. Of zo men wil: hebben wij met elkaar onze gegevensdeling wel op orde?

Ketenuitval en breukvlakken

Voor wie geïnteresseerd is in het functioneren van de strafrechtketen (in informatiekundig opzicht) ligt er een keur aan literatuur van auteurs¹ of zelfs een stapel rapporten² 'op de plank', die door de jaren heen gevormd is. Belangrijke rode draad in al die rapporten en uitkomsten is de conclusie dat 'de keten' op zijn zachtst gezegd hapert. (Insiders hebben het dan vooral over termen als ketenuitval en breukvlakken) Deze hapering komt voornamelijk doordat er voor de goede werking van de wettelijke taken in de strafrechtketen enkele zaken ontbreken, die bij herstel ervan recht zouden doen aan de complexiteit van de wijze waarop informatie wordt geproduceerd en gebruikt en dikwijls vanuit alle hoeken van de samenleving nuttige bijdragen levert. Maar die ook vaak heen en weer gaat tussen partijen en individuen en waarbij de veronderstelde oorzakelijke gevolgen van die schakels in de ketens denkbeeldig is. Waarschijnlijk is de verklaring voor het vasthouden



‘Het wordt tijd dat de overheid zich realiseert wat er ten diepste gebeurt als twee volstrekt verschillende stelsels elkaar ontmoeten’

aan de gedachten van ketens te zoeken in verouderde wetgeving en/of een verouderde opvatting over hoe informatie zich gestructureerd en lineair causaal gedraagt.

Complex netwerk

De werkelijkheid is anders. Onze samenleving gedraagt zich niet als een keten, maar als een complex netwerk. We kunnen hooguit spreken van een complex geheel van gestructureerde en ongestructureerde data. Dat de samenleving ondanks deze complexiteit zich toch kan handhaven heeft alles te maken met de positie van de gebruiker van die informatie. Deze staat centraal in een chaotisch lijkend informatielandschap. Of zo men wil: verbeeld je eens in hoe ons brein werkt. Wellicht levert dit uiteindelijk wel de best bruikbare metafoer, die van ‘het neurale netwerk’, voor de toekomst op. Hét breukvlak dat zich logischerwijs manifesteert, en onderwerp van reparatie zou moeten

zijn, is dat van de kloof tussen de samenleving en de overheid. Het wordt tijd dat de overheid zich realiseert wat er ten diepste gebeurt als twee volstrekt verschillende stelsels elkaar ontmoeten. Kijk in dit verband ook naar de inzichten die het traject Werk aan Uitvoering (WAU) inmiddels heeft opgeleverd of de geïnventariseerde inzichten die samenkomen in de Staat van de uitvoering 2022.³

Aanbevelingen

Ten gunste van die noodzakelijke reparaties met een bijzonder oogmerk voor het justitie- en veiligheidsdomein, doe ik enkele aanbevelingen die onderwerp van dialoog of discussie zouden kunnen vormen. Het uiteindelijk doel is dan meerledig: verbeter de eigen informatie-overdracht door deze grondig te moderniseren. Door echte modernisering zijn we niet alleen beter in staat om binnen de overheid beter te communiceren, maar zetten we ook een duidelijke stap in de verbinding met de samenleving. Met andere woorden: maak ruimte voor een (wetenschappelijke) revolutie op informatiekundig terrein in plaats van te kiezen voor ‘de kunst van het doormodderen’.



Maak een nieuw informatie-ontwerp voor het gehele justitie en veiligheidsdomein. Neem de positie van de gebruiker/besliser daarbij als uitgangspunt. Vermijd het denken in ketens. Wijs aan of benoem een relatief neutrale stelselverantwoordelijke partij. Zoek naar nieuwe taal die past bij een netwerkgeoriënteerde (informatie)samenleving en daarmee samenhangende (informatie) architectuur van de overheid. Schaf overlegvormen af die de positie van de deelnemers centraal stellen of die indruk wekken een stoel/stem te geven aan particulier organisatiebelang en vervang deze door overlegvormen waar de gemeenschappelijkheid van de maatschappelijke opgave vertaald naar gegevensdeling centraal staat. Stel een zo neutraal mogelijke partij of autoriteit aan die onafhankelijk toezicht houdt op de werking van het informatiestelsel. Vermijd daarom het denken, door sommigen tot kunst verheven, in termen van rechtsstatelijkheid, data-soevereiniteit en data-eigendom.

De professional

Natuurlijk kent elk stelsel haar beperkingen, op basis van de gemeenschappelijke georiënteerde informatie-netwerk-architectuur. Het vertrekpunt is echter

‘Stel een zo neutraal mogelijke partij of autoriteit aan die onafhankelijk toezicht houdt op de werking van het informatiestelsel’

anders en komt daarmee ook tot andere oplossingen. Niet de positie of de autonomie van de organisatie in de keten moet het uitgangspunt zijn maar, zoals eerder betoogd, de binnen het netwerk opererende professional.

Twee spaden dieper

En tenslotte: Alle gedrag, dus ook het nemen van de meest juiste beslissingen in welk georganiseerd of ongeorganiseerd verband dan ook, is altijd afhankelijk van de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plaats. De organisatie van cruciale informatie in de ons bekende relaties en onbekende relaties vraagt om een veel nadrukkelijker betrekken van de wetenschap. Tot nu toe lijkt de informatiewetenschap in ons domein zich grotendeels te beperken tot de te gebruiken technische infrastructuur. Ga hier twee spaden dieper. Ik pleit voor het toelaten van meer wetenschappelijke inzichten in de informatiediscussie en het debat over



‘Alle gedrag, dus ook het nemen van de meest juiste beslissingen in welk georganiseerd of ongeorganiseerd verband dan ook, is altijd afhankelijk van de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plaats’

gegevensdeling. Kijk hierbij ook meer naar best practices in andere overheids-domeinen, bijvoorbeeld bij gemeenten⁴ of andere rijksonderdelen (bijvoorbeeld de SUWI-keten⁵) of oriënteer je hoe dit probleem in andere landen wordt opgepakt.

Ter inspiratie zijn enkele voorbeelden als bijlagen toegevoegd. Neem de (laatste stand van) de informatie- (en communicatie) wetenschap en daarmee het gedrag van mensen en informatie als vertrekpunt bij het herinrichten van het informatielandschap. Bereik overeenstemming over wat wetenschappelijk gezien

de beste oplossing voor het probleem van ideale en robuuste gegevensdeling is, en kijk daarna pas wat dit voor consequenties heeft. Om deze vervolgens, daar waar wettelijk noodzakelijk, te verzachten.

Dat nu ook de politiek⁶ zich zeer nadrukkelijk heeft uitgesproken over het zetten van stappen om tot betere gegevensdeling te komen, stemt hoopvol. De schade van breukvlakken⁷ in onze traditionele manieren van organiseren en (informatie-technisch) communiceren moet nu eindelijk eens met kracht, urgentie en erkenning van een nieuw perspectief worden opgepakt.

¹ Wim Borst (...); Jan Grijpink (...)

² bijvoorbeeld van de Algemene Rekenkamer

³ Zie ter inspiratie de bijlage p 8 van het document Staat van de uitvoering

⁴ Scheiding van data en processen lijkt veelbelovend en wordt als begrip in een meerjarig perspectief onder de naam “Common-ground” bij alle gemeenten in Nederland uitgerold.

⁵ SUWI staat voor Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen, ook wel SUWI-Keten genoemd. Het opmerkelijke hierbij is dat de SUWI-keten wel de naam heeft een keten te zijn, maar in hoge mate een netwerk georiënteerde informatie-architectuur als basis heeft.

⁶ Uitspraak minister van Veiligheid en Justitie, Dilan Yesilgöz-Zegerius (31-1-2023).

⁷ Enkele voorbeelden: Parlementair onderzoek naar kindertoelagen, steeds verder uit de hand lopende ondermijningsproblematiek, de nog steeds niet opgeloste doorlooptijden in de srk, de worsteling bij de invoering van een gemeenschappelijk te gebruiken mechanisme voor de uitwisseling van multimediatekstbestanden.



De Common Ground principes

Vanuit gemeenten en de VNG worden steeds meer toepassingen ontwikkeld volgens de principes van Common Ground. Wat zijn die principes?

Samenwerkingsprincipes

- Gemeenten bepalen zelf op welke manier en in welk tempo zij aan de transitie naar Common Ground werken (kijken, denken, doen);
- Rollen en verantwoordelijkheden van gemeenten en VNG worden per opgave expliciet gemaakt zodat duidelijk is wat er van elkaar verwacht wordt. Het draait allemaal om vertrouwen, teamdynamiek en communicatie;
- Agile werken is de norm: in korte cycli van ontwikkelen, reviewen en verbeteren (veel kleine fouten maken om grote te voorkomen). Gemeenten en de VNG ontwikkelen de werkwijze en de daarbij benodigde vaardigheden gezamenlijk met andere stakeholders;
- Via het College van Dienstverlening binnen VNG worden standaarden vastgesteld, inclusief de afspraak hoe deze standaarden toegepast worden door gemeenten.

Informatiearchitectuurprincipes

- **Component gebaseerd** We gebruiken ontkoppelde componenten met afgebakende functionaliteit en gestandaardiseerde interfaces;
- **Open** We werken transparant en controleerbaar met duurzaam toegankelijke gegevens.
- **Vertrouwd** We zorgen dat informatiebeveiliging en privacy op orde zijn;
- **Eenmalige vastlegging** We leggen gegevens eenmalig vast en vragen op bij de bron;
- **Regie op gegevens** We faciliteren regie op gegevens;
- **Standaarden** We standaardiseren maximaal.

Realisatieprincipes

- **Community** Gemeenten, ketenpartners, marktpartijen en de VNG werken als community samen in het realiseren van Common Ground;
- **Agile** We ontwikkelen incrementeel en iteratief;
- **Nieuw naast oud** De nieuwe architectuur vervangt geleidelijk de bestaande architectuur;
- **Moderne IT** Kansen voor nieuwe technologie moeten benut worden, mits dit meerwaarde heeft;
- **Open source** Stimuleren van open source software om samenwerking en hergebruik te bevorderen;
- **Uitwisseling** Zorgen voor veilige, betrouwbare, transparante en snelle uitwisseling van gegevens.

Meer weten over de
Common Ground principes?
Kijk hier:



Wat is de Kruispuntbank van Ondernemingen?

Bijlage 2

De Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO) is een databank van de FOD Economie waarin alle basisgegevens van ondernemingen en hun vestigingseenheden verzameld zijn. De KBO heeft een dubbel doel:

- de werking van de overheidsdiensten efficiënter maken; en
- de administratieve procedures voor ondernemingen vereenvoudigen.

Werking

De KBO centraliseert de basisgegevens van ondernemingen en vestigingseenheden en verspreidt deze naar verschillende bevoegde overheidsdiensten. Elke onderneming en vestigingseenheid krijgt van de KBO een uniek identificatienummer. Met dit identificatienummer kunnen overheden onderling gegevens uitwisselen. Zo moet de ondernemer slechts één keer dezelfde gegevens aan de overheid overmaken.

Voor wie?

Voor elke doelgroep zijn er specifieke diensten ontwikkeld. Er bestaan diensten voor:

- iedereen
- ondernemingen
- administraties

Meer weten over de Kruispuntbank van Ondernemingen? Kijk hier:



Staat van de Uitvoering

Bijlage 3

• 15 maart 2023 | Uit: Staat van de Uitvoering 2022

Toegenomen complexiteit

De complexiteit van de wetgeving en de stapeling van nieuw beleid is met afstand het grootste knelpunt voor burgers, ondernemers en uitvoeringsorganisaties. Dat was ook de conclusie van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties in het rapport 'Klem tussen Balie en Beleid' van februari 2021. De situatie is sindsdien – ondanks zichtbaar goede initiatieven – niet wezenlijk verbeterd: de complexiteit lijkt eerder toe dan af te nemen.

Nieuw is de constatering dat het werk in een deel van de uitvoering steeds arbeidsintensiever wordt, terwijl tegelijkertijd de (structurele) personeelstekorten op de arbeidsmarkt oplopen. De uitvoering van beleid wordt verder bemoeilijkt door moeizaam verlopende gegevensuitwisseling tussen organisaties en verouderde IT-systemen. En in het formuleren en aanpassen van beleid door politiek en departementen, speelt uitvoerbaarheid een ondergeschikte rol.

Veel wetgeving sluit niet goed aan bij de leefwereld van burgers. Er zijn 2,5 miljoen laaggeletterde burgers in Nederland die problemen hebben om met de overheid te communiceren, niet in het minst door de steeds verdere digitalisering van de overheid. Een deel van deze groep burgers is sterk afhankelijk van de overheid en heeft daar steeds minder vertrouwen in. Dit proces van afnemend vertrouwen ondermijnt de legitimiteit van het overheidshandelen.

Als het misgaat in de uitvoering, zijn de kosten van reparatie- en herstelwerk enorm, zowel in menskracht als in schadevergoedingen. Wat geautomatiseerd misgaat is met handwerk nauwelijks nog te repareren. De problemen rond de toeslagen voor kinderopvang zijn een schrijnend voorbeeld; uit de standen wordt duidelijk dat zonder fundamentele reductie van de complexiteit nieuwe crises zeker niet zijn uit te sluiten. De rechtsstatelijkheid is in het geding.

Lees het artikel verder op 'Staat van de Uitvoering 2022'



Boundary crossing: Wat is het?

De wetenschap gaat leven

In deze bijdrage gaat Patricia Panhuis in op boundary crossing. Samenwerken met anderen buiten je eigen domein, organisatie, cultuur of context. Samen sta je sterk. Iedereen draagt bij aan de oplossing vanuit zijn eigen perspectief.

De letterlijke vertaling van 'boundary crossing' is volgens Google Translate 'grensoverschrijding'. Naast een letterlijke vertaling kun je de woorden ook een bepaalde betekenis geven. Deze betekenis is afhankelijk van de context waarin je de woorden gebruikt. Het zal voor niemand moeilijk voor te stellen zijn dat 'grensoverschrijding' in het kader van #MeToo een ander betekenis heeft dan voor de collega's binnen de migratieketen. Ik voeg er nu nog een andere betekenis aan toe, in de context van dit boek: 'Kennis in ketens, van (wetenschappelijke) theorie, naar de dagelijkse praktijk'.

Kenniswerker versus praktijkwerker

Gevoelsmatig is er een wereld van verschil tussen de wetenschapper en de praktijkprofessional in de justitiële ketens: een kenniswerker versus een praktijkwerker. De wetenschapper gebruikt een theoretisch kader en conceptuele modellen om tot conclusies en aanbevelingen te komen in een wetenschappelijk rapport. De praktijkprofessional heeft echter een radeloos persoon voor zich zitten, de financiële schulden stapelen zich op, de partner is met de noorderzon vertrokken, de kinderen zijn verstrikt geraakt in het criminele circuit van loverboys en drugs en hoe ga je die nu helpen? In ieder geval niet door die persoon het wetenschappelijke rapport te geven.

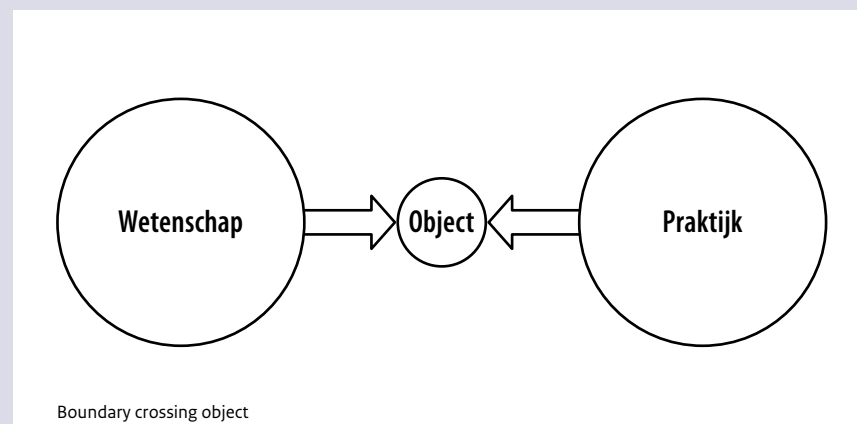
Patricia Panhuis
Coördinator Onderzoek
Justid Academy en
Kartrekker Strategisch
Themateam Kennis-
centrum Justitiële
Informatiedienst.



'Gevoelsmatig is een wereld van verschil tussen de wetenschapper en de praktijkprofessional in de justitiële ketens: een kenniswerker versus een praktijkwerker'

Gelukkig is het zo dat ook de wetenschap aan het veranderen is. Het fundamentele onderzoek (nieuwe kennis toevoegen aan de bestaande kennis) zal altijd nodig blijven. Het ontwerpgerichte onderzoek, toepassingsgericht onderzoek, actie-onderzoek en participatief onderzoek winnen steeds meer terrein. Logisch, want dat zijn onderzoeksmethoden die een oplossing creëren of een oplossingsrichting geven aan de praktijk, bij voorkeur met behulp van de doelgroep. De betekenis die ik aan 'boundary crossing' wil geven gaat dan ook over het samenwerken met anderen buiten je eigen domein, organisatie, cultuur of context. De wetenschappers die vanuit een theoretisch kader samen met de

praktijkprofessionals een probleem aanpakken of oplossen, wat mogelijk weer tot nieuwe theorie leidt. De wetenschapper gaat over de grens naar de praktijkprofessional en de praktijkprofessional gaat over de grens naar de wetenschapper. Iedereen draagt bij aan de oplossing vanuit zijn eigen perspectief. In dit boek staan genoeg voorbeelden hiervan.



Boundary object

Wat doe je dan met een erkende wetenschappelijke theorie, waarvan de praktijkprofessional niet goed weet hoe er mee te werken? Maak een boundary object! Dat een object waarmee je de grens overschrijdt. Een object met een gedeelde waarheid in zowel de wetenschappelijke wereld als in de praktijkwereld, waarbij beide werelden elkaar respecteren als gelijke. In figuur 1 heb ik het versimpeld weergegeven.¹ Zowel de wetenschappelijke als de praktijkwereld hebben ieder hun eigen regels, werkwijzen, onderwerpen, normen en waarden. Tussen deze werelden bevindt zich een object, waar beide werelden het over eens zijn. Dit object kan een handboek, checklist, software, zaak, proces of persoon zijn, zolang het in beide werelden dezelfde betekenis heeft.

Een casus: Keteninformatisering

De Justid Academy is opgericht voor het ontwikkelen, delen en borgen van Justid-specifieke kennis over de dienstverlening aan de justitiële ketens, in continue samenwerking en afstemming

met ketenpartners, kennisinstututen en marktpartijen. De eerste ontwikkelde module is Keteninformatisering. In meerdere lesdagen wordt keteninformatisering vanuit verschillende perspectieven behandeld en bediscussieerd: organisatiekundig, informatiekundig, juridisch, architectureel, datagewijs en ook wetenschappelijk. Via een praktijkopdracht worden alle perspectieven in groepsverband uitgewerkt in een relevante/actuele casus. Na een aantal uitvoeringen van de module blijkt uit de evaluaties dat juist het wetenschappelijke perspectief toch best lastig toe te passen is voor de praktijkprofessional.

'Via een praktijkopdracht worden alle perspectieven in groepsverband uitgewerkt voor een relevante of actuele casus'

Dominostenen als vliegwiel

De wetenschappelijke theorie die tijdens de module gebruikt wordt (het Leerstuk Keteninformatisering in de rechtstaat, verder te noemen: Leerstuk) is gebaseerd op het proefschrift van Grijpink (1997)² en alle deelnemers ontvangen het boek





Keteninformatisering in kort bestek.³

Het boek zou al gezien kunnen worden als een soort boundary object tussen wetenschap en praktijk, maar wordt door veel deelnemers toch gezien als te conceptueel en te wetenschappelijk. Tijd voor iets heel anders dus.

Zonder al te veel in te gaan op de inhoud van het Leerstuk (daarvoor is iedereen welkom bij de Justid Academy), gaat het over een ketenvisie en -strategie, heeft het een methode om te achterhalen of een keteninformatiesysteem noodzakelijk en haalbaar is, en biedt het oplossingen op maatschappelijk, bestuurlijk en informatie-infrastructureel niveau. Voor het Leerstuk geldt dat je via exploraties en iteraties naar een totaalbeeld toe werkt. Het proces van exploreren en itereren (onderzoeken, uitdiepen en nog eens 'overdoen') zal iedere wetenschapper bekend voorkomen. Zo ontstond het idee van een dominospel: stenen met stippen, kleuren, plaatjes of in dit geval tekst, die zowel naar voren als naar achteren 'gelezen' kunnen worden. Net alsof je aan het 'exploreren of itereren' bent. Daarnaast is de vergelijking van dominostenen die achter elkaar liggen en een keten goed te begrijpen.

Juiste volgorde

Om de stenen in de juiste volgorde te leggen, heb je wel enige kennis nodig van het Leerstuk. Als basis is het eerdergenoemde boek gebruikt en daar is een 'onderzoeksproces' uit gedestilleerd. Daarna zijn de kernbegrippen uit het Leerstuk toegevoegd. Bepaalde kernbegrippen komen op verschillende momenten voor in het proces. Het is dus voor degene die het dominospel speelt van belang om goed te weten waar diegene in het onderzoeksproces zit, anders blijven er stenen over.

Prof. dr. mr. Jan Grijpink

Een eerste test van het spel is gedaan met deelnemers aan een tweedaagse workshop keteninformatisering van Jan Grijpink. De deelnemers aan deze workshop zijn praktijkprofessionals uit het zorg-, justitie- en onderwijsdomein en hebben, al discussiërend, in groepen de dominostenen in de juiste volgorde gelegd. Conclusie (zowel uit de praktijk als de wetenschap):

- Het spel helpt om de theorie vast te pakken;
- De kennis lijkt beter te beklijven;
- De keten gaat leven;
- Fantastisch om het zo in klare taal over te kunnen brengen.



Opzet geslaagd

Uiteraard zijn er ook tips ter verbetering gegeven en deze worden verwerkt in een tweede versie van het spel. Daarna zal een tweede test plaatsvinden met praktijkprofessionals die al een tijd werken met de theorie van het Leerstuk. Op het moment van schrijven van dit artikel heeft deze tweede test nog niet plaatsgevonden. Wel heeft Jan Grijpink gevraagd of hij 'mijn' dominospel mag gebruiken tijdens zijn volgende tweedaagse workshop. Op het moment dat je die vraag krijgt, weet je dat je in je opzet geslaagd bent om wetenschap en praktijk samen te brengen!

Conclusie

Een boundary object helpt om een brug te slaan tussen de wetenschappelijke theorie en de dagelijkse praktijk. Het is het meest voor de hand liggend om tijdens een onderzoek al na te denken over het boundary object, zodat een wetenschappelijke theorie gelijk voor de praktijkprofessional van toegevoegde waarde is.

Een boundary object voor een bestaande theorie kan het best gemaakt worden in een samenspel tussen wetenschapper, praktijkprofessional en een creatieve

'Op het moment dat je die vraag krijgt, weet je dat je in je opzet geslaagd bent om wetenschap en praktijk samen te brengen!'

geest/designer die beide werelden bij elkaar kan brengen. Daarna een paar testen en je boundary object is klaar: de (wetenschappelijke) theorie is naar de dagelijks praktijk van de praktijkprofessional gebracht.

Meer weten over het spel? Neem contact op met Patricia Panhuis.

p.panhuis@justid.nl
justidacademy@justid.nl



¹ Vrij naar: Akkerman, S.F. en Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. Review of Educational Research, Juni 2011, Vol.81, No. 2, pp 132-169

² Grijpink, J.H.A.M. (1997). Keteninformatisering met toepassing op de justitiële bedrijfsketen. Een informatie-infrastructurele aanpak voor communicatie tussen zelfstandige organisaties. Grijpink, Voorburg.

³ Grijpink, J.H.A.M. (2021). Keteninformatisering in kort bestek. Theorie en praktijk van grootschalige informatie-uitwisseling. 4e druk. Boom bestuurskunde, Den Haag.

Software Bill of Materials (SBoM)

Een hype of een blijvertje?

In deze bijdrage bundelen Katie Hendriks en Rik van Dijk de krachten en delen hun onderzoekservaringen over Software Bill of Materials (SBoM). De onderzoeksvraag was eigenlijk simpel.

Wat is SBoM en wat moet het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) hiermee? Hierbij is ook gekeken of SBoM een hype of een blijvertje is.

Het praktijkprobleem dat we proberen te tackelen is dat SBoM een onderwerp is dat in het buitenland steeds meer aandacht krijgt. Wij wilden weten wat

voor impact de inzet van SBoM in Nederland zou hebben. Voor dit onderwerp zijn er interviews afgenomen met internationale experts. Ook is er desk-research uitgevoerd.

Rapporten

Om het vraagstuk verder op te pakken en te duiden is de expertise ingeroepen van een aantal externen. Aanvankelijk is dit probleem opgepakt met een onderzoeksteam van het NCSC en de opdrachtnemer. In dit geval was dit Capgemini. Zij schreven een eerste adviesrapport. Inmiddels hebben we de opvolging daarvan opgepakt met TNO. De resultaten worden deze zomer (2023) gepubliceerd.

Rik van Dijk

Onderzoeker bij het
Nationaal Cyber Security
Centrum (NCSC)



Katie Hendriks

Wetenschappelijk
Medewerker bij het
Nationaal Cyber Security
Centrum (NCSC)



Verkenning

Hoe is het onderzoek aangevlogen? Er is eerst gekozen voor een verkenning, omdat het onderzoek vooral was opgezet om initiële kennis over het onderwerp te verzamelen. In een later stadium is er gebruik gemaakt van interviews en workshops om het gebruik van SBoM's in de praktijk te verkennen.

Vooruitblikkend vermogen

De onderdelen van het onderzoek waar we met tevredenheid op terugkijken is het vooruitblikkende vermogen om te constateren dat SBoM's mogelijk een steeds grotere rol gaan spelen in het landschap IT-assetmanagement en ook cybersecurity. Dit stelde ons in staat te anticiperen en in een vroeg stadium kennis op te doen over het onderwerp en dit later in een vervolgonderzoek verder uit te breiden richting specifieke onderwerpen als vulnerability management. Dit is een continu, proactief en vaak geautomatiseerd proces, dat computersystemen, netwerken en ondernemings-toepassingen beveiligt tegen cyberaanvallen en gegevenslekken. Als zodanig is het een belangrijk onderdeel van een algemeen beveiligingsprogramma.



'Het vinden van een eigenaar die daadwerkelijk de onderzoeksresultaten overneemt van de onderzoekers, en deze adopteert in de dagelijkse werkzaamheden, is een weerbarstige stap in het proces'



Resultaten laten landen

Wat lastiger bleek in het onderzoek was het laten landen van de resultaten binnen de organisatie om buiten de onderzoeksgroep met de opgedane kennis aan de slag te gaan. Dat zat er vooral in dat de opdrachtgever voor het onderzoek ook vanuit de onderzoeksgroep kwam. Tijdens de twee verkenningen, eerst door Capgemini en daarna door TNO, is er vooral gekeken naar het maken van een inhoudelijk goed rapport en is er door de organisatie minder goed gekeken naar het ‘vermarkten’ van de opgedane kennis.

Weerbarstige stap

Het vinden van een eigenaar die daadwerkelijk de onderzoeksresultaten overneemt van de onderzoekers, en deze adopteert in de dagelijkse werkzaamheden, is een weerbarstige stap in het proces. De reden is dat hier vaak extra werk voor deze persoon of het team uitkomt zonder dat direct de vervolgstappen glashelder zijn.

Voor de resultaten van het tweede rapport, die door TNO momenteel (voorjaar 2023) wordt opgesteld, is de poging om een eigenaar te vinden succesvoller verlopen. Samenhangend met de stijgende aandacht voor SBoM's

is er nu voldoende draagvlak om de resultaten ook snel op te nemen in producten buiten de onderzoeksgroep van het NCSC, waardoor het bereik een stuk groter wordt.

Leermomenten

Tijd voor reflectie. Rik en Katie blikken terug en kijken vooruit. Er is zowel door de opdrachtnemers als door het NCSC op verschillende manieren aan kennisdeling gedaan. Bijvoorbeeld door de onderzoeksresultaten op conferenties te presenteren, erover te schrijven en te spreken met de achterban van het NCSC, internationale partners en beleidsmakers. Simultaan is de internationale ontwikkeling van het gebruik van SBoM's in een sneltreinvaart geraakt door Amerikaanse wetgeving die nu van leveranciers aan de Amerikaanse overheid eist dat zij van hun softwareproducten een SBoM hebben. Ook de Europese wetgever heeft de verplichting voor SBoM's in toekomstige wetgeving opgenomen. Dit is geen direct resultaat van ons onderzoek, maar eerder een golf van ontwikkeling waarop wij met de twee onderzoeken tijdig hebben ingespeeld. Intern zijn er nu verschillende kennisproducten in ontwikkeling waar de resultaten van de rapporten in worden opgenomen.



‘Het gaat vooral om de betrokkenheid van mensen bij het onderzoek, en hen mee te nemen in de stappen en uitkomsten van onderzoeksproces, zodat zij zich tijdig kunnen voorbereiden’

Betekenis SBoM

Moderne softwaresystemen omvatten steeds complexere en dynamischere toeleveringsketens. Gebrek aan systemisch inzicht in de samenstelling en functionaliteit van deze systemen draagt aanzienlijk bij aan het cyberbeveiligingsrisico. De toenemende complexiteit van IT-landschappen, en de integriteit van de toeleveringsketen, stimuleert de acceptatie van een gestandaardiseerde informatiedrager, die de interne kenmerken en oorsprong van softwarecomponenten beschrijft, om softwaretransparantie te bereiken.

De Software Bill of Materials (SBoM) is een elektronisch document dat de onderdelen beschrijft waaruit een stuk software bestaat. Het helpt om bewust te worden van kwetsbaarheden in de onderliggende softwarecomponenten en om de impact van die kwetsbaarheden op het IT-landschap beter in te schatten. Bovendien verbetert een SBoM het risicobeheer voor inkopers en operators van IT-middelen.



Meer weten over SBoM?
Kijk hier:



‘Het is een probleem van alle tijden om wetenschappelijk en/of theoretisch onderzoek voor de uitvoering nuttig te maken’

Een goed begin is het halve werk

Het aloude gezegde ‘een goed begin is het halve werk’ geldt nog steeds, zeker voor onderzoek bij de Rijksoverheid. Het vinden van een stakeholder die met de resultaten van het onderzoek aan de haal gaat is erg belangrijk. Daarbij maakt het minder uit of de resultaten precies in de lijn der verwachtingen liggen. Het gaat vooral om de betrokkenheid van mensen bij het onderzoek, en hen mee te nemen in de stappen en uitkomsten van onderzoeksproces, zodat zij zich tijdig kunnen voorbereiden. Hierbij is ook erg belangrijk dat wanneer mensen vertrekken, van positie wisselen of er andere verstorende factoren optreden, dat de organisatie ervoor zorgt dat de rol van afnemer wel gewaarborgd blijft. Anders bestaat de kans dat het onderzoek alsnog in een la verdwijnt.

Blijf kennis met elkaar delen

Samenwerking is en blijft de basis, ook bij dit soort onderzoeken, benadrukken Rik en Katie. Het is een probleem van alle tijden om wetenschappelijk en/of theoretisch onderzoek voor de uitvoering nuttig te maken. Daarom is het belangrijk om constant kennis met elkaar – als onderzoekers – te blijven delen over hoe dit het beste kan. De uitvoerders moeten hierbij niet over het hoofd worden gezien, omdat zij uiteindelijk met de informatie aan de slag moeten. Betrek hen dus vooral in een vroeg stadium!



Heb je vragen aan Katie en/of Rik?

k.hendriks@minjenv.nl
r.van.dijk@minjenv.nl



Studenten verdiepen zich actief in het onderwerp drugs

De doelgroep betrekken bij wat hen aangaat
Wat denken jullie zelf?

Als je als Openbaar Ministerie (OM) studenten/jongeren bij een vraagstuk betreft wat hen aangaat, draagt dat bij aan het bespreekbaar maken ervan.

In dit geval aan het bespreekbaar maken van de maatschappelijke impact van synthetische drugs. In deze bijdrage gaat Machteld van Barchjansen dieper in op het perspectief van jongeren op dit gebied.

Mede naar aanleiding van diverse publicaties (zoals De Achterkant van Amsterdam én de kritiek daarop) en de verschrikkelijke moord op Derk Wiersum laaide de discussie op over de (in ieder geval ogenschijnlijke) normalisering van drugsgebruik (coke, xtc) gebruik in Nederland en de criminele wereld die daarachter schuilgaat. We merken dat de discussie hierover vaak erg polariserend werkt. Door stevige stellingname 'je hebt als gebruiker bloed aan je handen' heb je voor-en tegenstanders en blijft het echte gesprek erover meestal uit. En daardoor de bewustwording van de wereld erachter ook.

Hoe doen we dit?

Zonder te willen moraliseren, normeren en/of schuldigen aan te wijzen, leek het ons heel waardevol jongeren constructief en positief te betrekken bij het zichtbaar en bespreekbaar maken van de maatschappelijke impact van drugs. De vraag die aan de studenten voor ligt is dan ook: Hoe doen we dit? Hoe krijgen we een open gesprek, hoe zorgen we voor iets van bewustwording of

betrokkenheid? Door deze opdracht op deze manier uit te zetten, hopen we bovendien al iets van die bewustwording aan te zwengelen en in gang te zetten.

OM-blik verbreden

Ander doel is dat we door het contact met studenten en het zien van een creatieve aanpak, ziens- en werkwijze onze eigen OM-blik op het onderwerp verbreden. Het zou mooi zijn als onze collega's hierdoor geënthousiasmeerd worden en zich gesteund voelen in het werk dat zij doen. Hoe kunnen we jongeren constructief en positief

Machteld van Barchjansen

Werkt als programma-manager bij OMspaces, de ontmoetingsplaats van het Openbaar Ministerie. OMspaces is de plek waar ontwikkelingen, mensen en ideeën van binnen en buiten het OM, bij elkaar komen. En waar de ruimte is om ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken vanuit een ander perspectief te bekijken.





‘Daarnaast vinden we het betrekken van de mensen over wie het gaat van belang’

betrekken bij het zichtbaar en bespreekbaar maken van de maatschappelijke impact van drugs (xtc)?

Andere branches

Vergelijkingen met andere branches zijn van toepassing zoals de bio-industrie: je weet van de slechte omstandigheden waaronder bepaald vlees geproduceerd wordt, maar je bent geen paria als je vlees eet. Of neem goedkope kleding: je weet dat de kans groot is dat het ondermensonterende omstandigheden wordt gefabriceerd, maar je hebt alsnog zelf de keuze al dan niet te kopen. Nog eentje. Vliegen/auto: je weet dat het slecht is voor het milieu, maar je maakt zelf de afweging dat wel of niet te doen. Dat was de achterliggende gedachte bij het bespreekbaar maken van de impact van synthetische drugs en het uitzetten van de opdracht op deze manier.

Enthousiasmeren

Het vraagstuk is opgepakt met behulp van collega's van het OM, de politie, de hogescholen en soms andere instanties zoals verslavingszorg. We maakten echter geen gebruik van een vooraf bepaalde

onderzoeksmethode. Wel hanteerden alle deelnemende hogescholen (zoals de HKU en de Hanzehogeschool) hun eigen methode om met dergelijke opdrachten aan de slag te gaan. Die zijn per school (en docent) verschillend. Het 'model' vanuit het OM en het uitzetten van de opdracht wordt gevormd door de overtuiging dat een positieve en constructieve benadering aantrekkelijker is, meer enthousiasmeert en mensen eerder tot goede ideeën laat komen. Daarnaast vinden we het betrekken van de mensen over wie het gaat van belang. We hebben zelf niet echt onderzoek gedaan, we hebben een concrete vraag uitgezet. We hebben de studenten de opdracht gegeven en vervolgens hebben zij verschillende ideeën bedacht die het gesprek en de dialoog kunnen stimuleren. Die variëren van een spel en een fietstocht tot een kledinglijn en festival-merchandise.

Bewustwording stimuleren

Door het uitzetten van die vraag zijn studenten actief met het onderwerp bezig, en praten zij in hun eigen sociale kring daar ook over. Op deze manier is de



Black Stories - Drugs editie

Tijdens de minor Design for Social Change (HKU) is een groep studenten op het idee gekomen om een speciale editie van het spel Black Stories te creëren, waardoor het gesprek over de schaduwzijde van synthetische drugs makkelijker en toegankelijker wordt. Door de verhalen op waargebeurde ervaringen met synthetische drugs te baseren, leren studenten op een niet-educatieve manier over de impact die drugs kan hebben op je lichaam, het milieu en de maatschappij.

Het project was in opdracht van het Openbaar Ministerie, zij zoeken namelijk nieuwe manieren om jongeren bewust te maken en bij het gesprek te betrekken. Daarnaast hebben de studenten contact opgenomen met de mensen die Black Stories in Nederland distribueren (Tuckers Fun Factory). Na een inspirerende ontmoeting met alle drie de partijen is het idee ontstaan om het spel uit te proberen onder studenten tijdens de UIT-introductieweek in Utrecht.



Scan de QR-code en kijk voor meer informatie en inspiratie op www.om.nl/omspaces

‘Op deze manier is de bewustwording van studenten al gestart en verbreed. Dat is een grote waarde van deze benadering’

bewustwording van studenten al gestart en verbreed. Dat is van grote waarde in deze benadering. In de praktijk heeft de opdracht veel studenten aan het denken gezet over de impact van synthetische drugs en is hun bewustwording gestimuleerd en gegroeid. We zien ook dat een dergelijke benadering een laagdrempelig OM laat zien en collega's inspireert meer met de doelgroep zelf te doen en nieuwsgierig te zijn naar andere invalshoeken.

Wil je meer weten? Neem contact op met Machteld Barchjansen

m.van.barchjansen@om.nl



Kennis maken doe je niet alleen

Het bloedvatenstelsel van een organisatie

In een wereld waarin we te maken hebben met vertrekken van expertise en kennis, toenemende innovaties, veranderende wetgeving, steeds modernere middelen en technieken is het belangrijk dat (keten)collega's op de hoogte zijn, zodat ze dit alles kunnen toepassen in hun werk.

Digitalisering maakt sneller veranderen mogelijk. Om die verandering te faciliteren is digitaal beschikbaar stellen van kennis een van de mogelijkheden. En in die wereld begeef ik me. De aftrap van onze portefeuille Kennismanagement vond plaats in 2020, want kennis slimmer organiseren verdient aandacht. Daarom werk ik graag mee aan deze verhalenbundel van de Justid Academy. We willen het organiseren en delen van kennis nog meer verbeteren. Op de kaart zetten. Een grote klus met ambities. De eerste ambitie is het creëren van kennisbesef en dat we het belangrijk (gaan) vinden om kennis beter te organiseren met elkaar.

	Feiten Kennis	Procedurale Kennis	Morele Kennis
Expliciete Kennis	Wetenschap Empirie	Protocollen	Wetten Regelgeving
Impliciete Kennis	Vooroordelen Overtuigingen Stereotypen	Vaardigheden Gewoontes Patronen	Waarden (professionele en persoonlijke)

Waar hebben we het eigenlijk over? Kennis is er in vele hoedanigheden.

Kennis delen is machtiger

Immers, kennis is het bloedvatenstelsel van een organisatie. Bij de politie zijn we ons daar in ieder geval erg bewust van en actief mee bezig, maar dat zal bij Justid, het ministerie van Justitie en Veiligheid en andere ketenpartners niet anders zijn. Kennis is van iedereen, in tegenstelling tot de tegeltjeswijsheid 'Kennis is macht', is het volgende waar; 'Kennis delen is machtiger'.

Marjolein Ruppert
Adviseur Kennis &
Informatie,
lid portefeuilleteam
Kennismanagement
Politieacademie





Hoe het werkt

Deze grondplaat geeft weer welke aspecten bij het managen van kennis komen kijken. Als we aan de linkerkant starten, dan is er verrijking van kennis omdat er bijvoorbeeld nieuwe fenomenen ontstaan, nieuwe wetgeving of beleid moet worden geïmplementeerd. Onderzoeksconclusies, nieuwe technieken, etc.

‘Uitwisseling van kennis is nodig om het eigen te maken, dat kan natuurlijk via een diversiteit aan leermiddelen en -interventies, toetsing. Eigen maken is belangrijk omdat je daarmee je hoogste doel bereikt, namelijk toepassing in de praktijk’



Die ga je vervolgens ontwikkelen tot passende producten. Zeer waarschijnlijk wil je daarover iets vastleggen, zodat het vindbaar wordt voor de beoogde doelgroep. Je maakt gebruik van bron-systemen. De content die daarin is opgenomen vergt onderhoud en beheer.

Kennis is overal

Je staat er misschien niet direct bij stil, maar kennis komt overal voor. Van wetgeving, protocollen, nieuws, beleid, afspraken en leermiddelen tot praktijkervaringen. Het kent vele (uitings) vormen. Je kan kennis bijvoorbeeld fysiek uitwisselen in grote of kleine ontmoetingen, vastleggen in tekst, (bewegend) beeld, audio of grafisch. En het is mogelijk het op papier of digitaal te ontsluiten. Bovendien... de inhoud is oneindig. Dat maakt het tegelijkertijd een grote uitdaging.

Je wil het zo ontsluiten dat het passend is bij je doel en doelgroep. Uiteraard rekening houdend met privacy, ethiek, informatiebeveiliging en mogelijkheden.



Afhankelijk van de aard van de content vergt deze in meer of mindere mate verantwoordelijkheid (validatie) en regie



Politiekundige kennis vergt validatie en regie

Nieuws en informatie vergen regie

Community vergt volgen wat er gebeurt en waar nodig ingrijpen

Allen vergen ze organisatie ten behoeve van de kwaliteit

Om de betrouwbaarheid voor de afnemer te garanderen, moet je die kennis koesteren en aandacht (blijven) geven. Dat heet valideren en daar heb je ook weer allerlei smaken van. Zie de thermometer.

Hoe komt de inhoud tot stand?

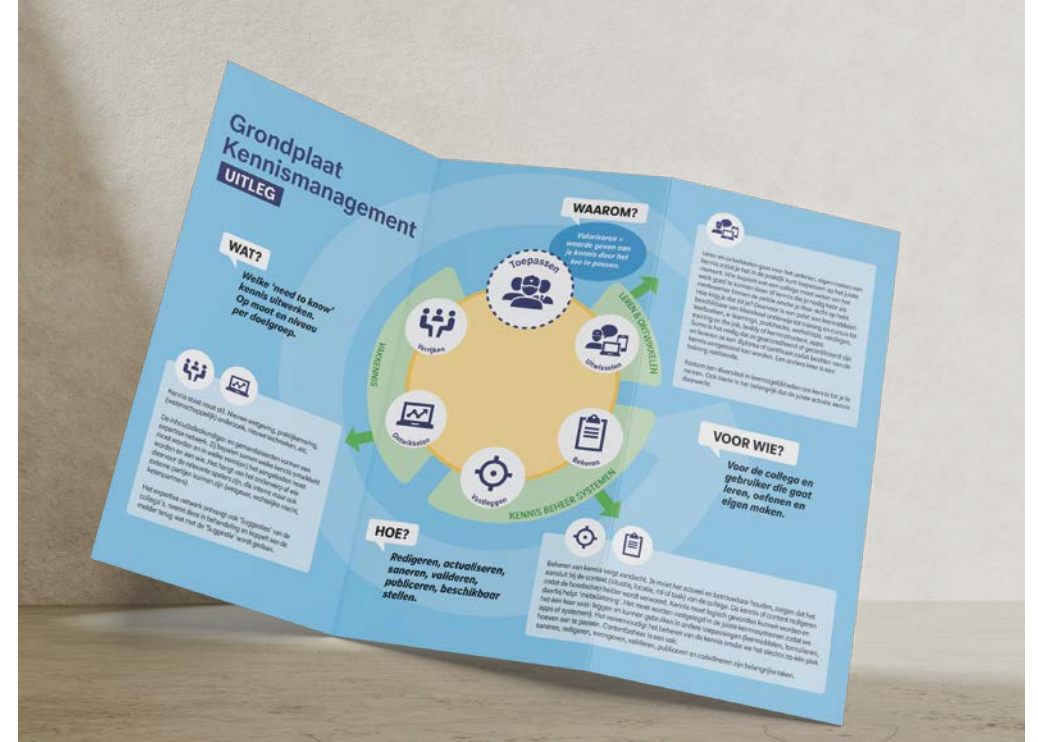
Voor het tot stand komen van kennis heb je minimaal deze rollen nodig: redactie, mandaat, expertise. Voor het onderwerp waar de kennis betrekking op heeft maak je iemand eindverantwoordelijk. Hij/zij motiveert, stimuleert en deelt de expertise rondom het onderwerp.



Meestal in de vorm van een netwerk, waar diverse experts met deskundigheid op de verschillende gebieden deel van uitmaken.

Redactionele vaardigheden en toegang tot de bronsystemen helpen content beschikbaar en vindbaar te maken. Maar het betrouwbaar houden en (beheren) van de inhoud zijn natuurlijk net zo cruciaal. Dat draagt allemaal bij aan ontsluiting aan de juiste doelgroep. De volgende stap is dat men zich confirmeert aan de kennisafspraken/ werkwijze en zijn/haar rol professioneel invult. De afnemer van kennis moet er immers op kunnen vertrouwen dat een en ander actueel en betrouwbaar is. Erken dat iedereen waardevolle kennis bezit en zorg ervoor dat die deelbaar en toegankelijk vindbaar is. Besef dat je hiermee ook de organisatie waar je voor werkt, weer een stapje verder helpt, en elkaar! Dat is essentieel.

‘De afnemer van kennis moet er immers op kunnen vertrouwen dat een en ander actueel en betrouwbaar is’



Kennisdelen aanwakkeren

De beweging is in gang gezet, maar het kan natuurlijk altijd beter. Daarom zetten we de schouders onder het nog beter beschikbaar stellen van capaciteit op de inhoud en faciliteren van middelen. Ook op het gebied van communicatie, het nemen van eigenaarschap, vormgeven van de juiste boodschap en het aanbieden (pull & push) van de juiste kennis passend bij de context (situatie, locatie, taak, ervaring) van de collega zijn we volop bezig. Het is om die reden belangrijk dat iedereen zich verantwoordelijk voelt en we samen kennisdelen proactief aanwakkeren. Kennis in het DNA. Als fundering voor het werk. Daarmee maken we het voor eenieder, voor jouw collega's en voor de buitenwereld veiliger.

Als Adviseur Kennis & Informatie (niet zaakgerelateerd) bij de Politieacademie spreek ik dagelijks met collega's die kennis willen delen en over hoe zij hun doel en doelgroep het beste kunnen bereiken. Tegelijk houd ik me bezig hun wensen en behoeften op het gebied van ICT vorm te geven in ons portaal. Daarnaast maak ik ook deel uit van het portefeuilleteam Kennismanagement.

Aangenaam kennismaken?
marjolein.ruppert@politie.nl

Leren en ontwikkelen in de forensische praktijk

Een leven lang leren

Om praktijk, theorie en permanente vakontwikkeling binnen de forensische opsporing beter op elkaar af te stemmen maakt de politie sinds een aantal jaar gebruik van het Ontwikkelplein in Dordrecht. Met als inspirerend motto 'een leven lang leren'. Het Ontwikkelplein is 'the place to be' voor Forensische Opsporing om te experimenteren, kennis te delen en nieuwe vaardigheden op te doen. Het is een praktische omgeving die mensen in staat stelt de regie te pakken over de ontwikkelingen in hun eigen werk.

De opening van het Ontwikkelplein, op 2 november 2020, was de opmaat om Forensische Opsporing een belangrijke kwaliteitsimpuls te geven. Het Ontwikkelplein speelt inmiddels een cruciale rol in de opleiding van nieuwe medewerkers. Sterker, het Ontwikkelplein dient als verrijking van basiskennis. Immers, forensisch opsporingswerk vereist veel scholing en ervaring. Doen, doen en nog eens doen, zo is het idee. Op de Politie-academie doen de medewerkers basiskennis op, het Ontwikkelplein is hier een goede aanvulling op. Win-win.

Woningen

Maar hoe ziet dat er dan uit? Een lange gang op de eerste verdieping van het politiebureau in Dordrecht. Twee naast elkaar gelegen ruimtes zijn ingericht als woon- en slaapkamer. Drie 'woningen' naast elkaar. Voor iedere toegangsdeur ligt een plateau met een laagje zand waarin schoensporen zichtbaar zijn. In een van de deuren zit een ingeslagen ruitje. De lokalen doen dienst als praktijkhuizen, waar plaats en delict in

scène worden gezet. In het verleden was op deze verdieping van het pand de forensische afdeling van het toenmalige korps Zuid-Holland-Zuid gevestigd.

Elkaar inspireren en versterken

Tijdens een ochtendtraining 'forensische- en digitale bewustwording op de plaats delict' kijkt Dasja Tiemens tevreden toe. Dasja speelt samen met een aantal collega's een vooraanstaande rol bij het vormgeven van een toekomstbestendige forensische opsporing (FO): 'Deze training is door zowel forensische als digitale collega's uit verschillende Eenheden samen opgezet. De kracht is om elkaar tijdens het onderzoek op een plaats delict bewust te maken van specifieke onderzoeksmogelijkheden

Dasja Tiemens
Forensisch adviseur



‘De kracht is om elkaar tijdens het onderzoek op een plaats delict bewust te maken van specifieke onderzoeksmogelijkheden en de juiste prioriteiten te stellen waardoor de specialismen elkaar versterken’

en de juiste prioriteiten te stellen waardoor de specialismen elkaar versterken. Met dat verzoek zijn ze zelf gekomen. Wij faciliteren ze door een kleine plaats delict uit te zetten waarbij ze elkaar laten zien wat hun tak van opsporingswerk inhoudt en waar ze op moeten letten.’

Bevorderen van deskundigheid

Leren en ontwikkelen zijn belangrijke pijlers in het proces van een toekomstbestendige forensische opsporing. Het Ontwikkelplein is er een van. Hier komen het startbekwaam maken van medewerkers, het blijven bevorderen van deskundigheid en het bieden van een plaats waar het veld, met externe partners kan experimenteren en werken aan het vernieuwen van het vak, allemaal samen. Dit in een niet operationele omgeving, zonder last te hebben van beperkingen door bijvoorbeeld accreditatie of operationele druk.

Het Ontwikkelplein is een tastbaar bewijs van deze ambitie. De locatie in Dordrecht was de eerste van meerdere van dergelijke leeromgevingen en kreeg later vervolg in een aantal andere samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld met de KMar in Noord- en Oost-Nederland waar Robert de Vries het pionierswerk voor zijn rekening nam.

Kruisbestuiving

Ongeacht de locatie blijft het principe hetzelfde. Aan de hand van korte, praktische trainingen, workshops, vakdagen, presentaties en vakgerichte bijeenkomsten ontstaat een kruisbestuiving tussen forensisch specialisten uit de politiepraktijk, wetenschappers en andere materiedeskundigen die op uitnodiging langskomen om hun kennis te delen met elkaar en de forensische opsporingsambtenaren.

Regie pakken

Dasja: ‘We willen het vak zo meer teruggeven aan de mensen die het uitoefenen. Het ontbrak in het verleden aan mogelijkheden om je kennis bij te houden, laat staan te vergroten. Feitelijk bestond de forensische opsporingswereld uit drie afzonderlijke onderdelen die nauwelijks bij



elkaar kwamen: de opleiding, de dagelijkse operatie en de wetenschap. Hier brengen we deze elementen in samenwerking met Politieacademie, ketenpartners en de wetenschap samen. We creëren een omgeving die mensen in staat stelt de regie te pakken over hun eigen werk.’

Leercultuur

Het Ontwikkelplein sloot ook meer aan bij de sterk groeiende behoefte aan meer vakontwikkeling. Die wens kwam voort

uit twee kritische onderzoeken over de kwaliteit van de FO. Er moesten onder meer honderdvijftig nieuwe en anders gekwalificeerde medewerkers worden geworven, was de conclusie. Maar hoe moesten we die nieuwe collega's vakbekwaam maken en hadden we daarvoor de juiste leercultuur? Het bleek lastig deze vaak hoogopgeleide nieuwe medewerkers onderwijs op maat aan te bieden om ze startbekwaam te maken. Dat kon betekenen dat iemand die bijvoorbeeld aan het hbo Forensic



Science had gestudeerd eerst weer vier jaar bij de Politieacademie in de schoolbanken moest gaan zitten. Een laatste noodzaak tot verandering lag in de strenge Europese eisen voor forensische accreditaties, bijvoorbeeld op gebied van dactyloscopie. Vereiste daarvoor is dat deskundigen op dit gebied zich permanent blijven ontwikkelen.

Kwaliteitsnetwerken

De vorming van kwaliteitsnetwerken was een eerste impuls om de kwaliteit van de Forensische Opsporing te verhogen. Binnen deze kwaliteitsnetwerken hebben inhoudsdeskundigen op tal van forensische disciplines zich verenigd. Bijvoorbeeld voertuigonderzoek, omgevingsonderzoek, DNA en werktuigsporenonderzoek. Erik Pröpper werd aangesteld om de kwaliteitsnetwerken te helpen in hun professionalisering:

‘We hebben met de jaren geleerd dat je dit soort initiatieven moet overlaten aan de mensen die er echt verstand van hebben. De kwaliteitsnetwerken vormden, samen met de ontwikkelpleinen en de nieuwe leerwegen die met de politieacademie vormgegeven werden, een leer- en ontwikkelarchitectuur waarbij collega’s meer zeggenschap kregen over hun vak. Nu denken zij onder meer mee over de forensische opsporingsnormen, onderzoek, onderwijs en ontwikkeling. Inmiddels zijn er twintig erkende kwaliteitsnetwerken binnen de Forensische Opsporing. Die zijn ontstaan op de werkvloer en worden gefaciliteerd door de leiding. Maar als je mensen vraagt hun eigen vak verder te ontwikkelen, moet je ze wel faciliteren en dat past perfect binnen het idee van een ontwikkelplein.’

Geboorte Programma

Intensivering en Herpositionering FO

Dat al deze ontwikkelingen niet op zichzelf staan bewijst de visie van de minister van Justitie en Veiligheid op de forensische keten, waarin kwaliteit een prominent rol in neemt. Eind 2018 stuurde de minister een visie forensisch onderzoek naar het parlement met als hoofdboodschap: Forensische

‘Forensische onderzoeksresultaten moeten sneller, met meer duiding en in een groter volume beschikbaar komen. Hiermee vergroot je immers de pakkans, het draagt bij aan het veiligheidsgevoel en dit versterkt weer de geloofwaardigheid van het strafrecht’

onderzoeksresultaten moeten sneller, met meer duiding en in een groter volume beschikbaar komen. Hiermee vergroot je immers de pakkans, het draagt bij aan het veiligheidsgevoel en dit versterkt weer de geloofwaardigheid van het strafrecht. Politie, OM en het NFI zetten daar samen de schouders onder. Deze opdracht leidde vervolgens tot de geboorte van het Programma Intensivering en Herpositionering Forensische Opsporing. Een Samenwerkingsconvenant forensische keten geeft hier mede invulling aan. Ook de stimulerende werking van verschillende uitzendingen van ‘Focus op FO’ zorgde voor een extra kwaliteitsimpuls van het vakgebied.

Meer zien over het Ontwikkelplein? Scan de QR-code en kijk de film.





Behoeft

Met deze belangrijke stimulans en drive in de achterzak was het tijd voor verdere actie. In 2018 kwam de forensische afdeling in Dordrecht leeg te staan. De Eenheid Rotterdam was enthousiast over de ambities binnen de FO en daarmee kon het eerste Ontwikkelplein vorm krijgen. 'We begonnen met een budget van vijfduizend euro om de praktijkhuizen in te richten. Dat hebben we gedaan met spullen uit de kringloopwinkel', vertellen Chris Pellemans, themamanager bij de Landelijke Voorziening FO/SO i.o. en Marcel Schuring, senior forensisch adviseur.

'Eind 2018 moesten honderd nieuwe forensisch onderzoekers snel inzetbaar worden gemaakt om de druk op de FO te verlichten. 'De Politieacademie kon dat op korte termijn toen qua capaciteit niet alleen opvangen, dus kwam deze locatie daarvoor in beeld. Alle apparatuur stond hier immers nog en was operationeel. In een half jaar hebben we die honderd mensen intern opgeleid, met hulp van deskundige collega's en docenten van de Politieacademie. Ze hebben uiteindelijk regulier examen gedaan bij de Politieacademie, met goede resultaten. We voorzagen op dat moment echt in een

dringende behoefte en doordat we flexibel zijn, konden we het vrij snel regelen.'

Leren in de praktijk

Toch was het startbekwaam maken van zo'n grote groep nieuwe forensische medewerkers in principe eenmalig. Die taak ligt immers primair bij de Politieacademie. Het Ontwikkelplein focust meer op de periode na de initiële politieopleiding, dan wel op de wetenschappelijke opleiding. Vakontwikkeling is immers een doorlopend proces. 'We willen individuele leerlijnen afspreken, afgestemd op de rol die de nieuwe medewerker binnen de FO gaat vervullen en afgetoetst met rechtsgeldige certificaten. Zo kunnen mensen snel aan de slag. Zeker in de forensische wereld geldt een strakke normering dus ons aanbod is zeker niet vrijblijvend. Heb je bijvoorbeeld een universitaire opleiding afgerond, dan heb je al een hoop kennis, maar vaak kom je vaardigheid tekort. Daarop ligt hier juist de nadruk: leren in de praktijk, maar tegelijkertijd in een beschermde omgeving. Het vak verandert zo snel dat je jezelf moet blijven bijhouden. Dat geldt net zo goed voor meer ervaren collega's.' En wie weet beter waar behoefte aan is dan de mensen uit de



‘Daarop ligt hier juist de nadruk: leren in de praktijk, maar tegelijkertijd in een beschermde omgeving. Het vak verandert zo snel dat je jezelf moet blijven bijscholen. Dat geldt net zo goed voor meer ervaren collega’s’

praktijk? ‘Zij moeten weer de regie gaan voeren over het vak’, vult Dasja Tiemens aan. ‘Dat doen ze door aan te geven wat ze nodig hebben en hoe we dat het beste kunnen organiseren. Het moet vanzelfsprekend worden dat we dagelijks met elkaar werken aan vak-ontwikkeling.’

Fotografie

Een voorbeeld van het type dagen dat voor én door de collega’s georganiseerd wordt, is de tweedaagse basiscursus forensische fotografie. Een opfriscursus voor zittende collega’s gegeven door mede-collega en hét gezicht van het Ontwikkelplein in Dordrecht, Jani Moerlands: ‘Als trainers, specialisten op dit gebied, hebben we het lesprogramma gezamenlijk samengesteld. Daar leer je dus al van elkaar. Theorie en praktijk worden afgewisseld en het deelnemersveld is heel divers. Zo krijg je een

kruisbestuiving van deelnemers, trainers en eenheden. In het verlengde hiervan werken de deelnemers aan verdieping op de moeilijkere vormen van fotografie, zoals nacht- of zedenfotografie, maar bijvoorbeeld ook aan (her)certificering en het onderhouden van competenties. Dit is nodig voor accreditaties en beoordeling van de vakbekwaamheid door de rechterlijke macht.’

Brug tussen politiepraktijk en wetenschap

Behalve tussen politiecollega’s beoogt het Ontwikkelplein ook een brug te slaan tussen de politiepraktijk en de wetenschap. Alle forensische hogescholen en universiteiten, de politie, het NFI en de Politieacademie zijn verenigd in de zogenaamde ‘transfertafel’ waar zij meedenken over de ontwikkelingen in de forensische opsporing en zodoende ook over het aanbod op het Ontwikkelplein. Een tastbare uitkomst daarvan was een vakdag voor laboranten. Chris Pellemans: ‘Die werd georganiseerd in samenwerking met Avans Hogeschool. Zij leverden docenten die samen met het Kwaliteitsnetwerk Laboratorium-onderzoek de inhoud verzorgden. Zo proberen we ons werkveld te verbreden en de samenwerking te



intensiveren. Wij kunnen van hun leren, maar zij ook van ons. Vermoedelijk hebben veel wetenschappers en docenten nog nooit een plaats delict gezien, maar ze leiden wel de kweekvijver van mensen op die uiteindelijk bij ons komen werken.’

Stapsgewijze uitbreiding (leer)mogelijkheden

En zo moet er de komende jaren steeds meer bedrijvigheid ontstaan op de voormalige forensische afdeling in Dordrecht. Dasja Tiemens benadrukt

‘Behalve tussen politiecollega’s beoogt het Ontwikkelplein ook een brug te slaan tussen de politiepraktijk en de wetenschap’

daarbij dat het Ontwikkelplein een laagdrempelig en flexibel karakter heeft. ‘Ook collega’s met leuke ideeën voor workshops of experimenten kunnen zich bij ons melden. Wij denken mee en helpen het te faciliteren.’



‘Ook collega’s met leuke ideeën voor workshops of experimenten kunnen zich bij ons melden. Wij denken mee en helpen het te faciliteren’

Tegelijkertijd worden ook de mogelijkheden voor vakontwikkeling verder uitgebreid. Daarvoor is inmiddels budget vrijgekomen. ‘We hebben onlangs op verzoek van een collega uit de praktijk een spectrometer aangeschaft waarmee lichtonderzoek kan worden gedaan’, vertelt Chris Pellemans verder. ‘Zo hebben we nu de beschikking over drie pd-omgevingen (plaats delict), een instructieruimte, een fotostudio waar we kunnen trainen met virtual reality, een auditorium met honderd zitplaatsen en een garage voor forensisch voertuigonderzoek. En ook de nodige laboratoriumfaciliteiten, voor bijvoorbeeld bloedspatonderzoek en bemonsteringstechnieken.’


Samenwerking externe partners

Ondanks de coronajaren is het gebruik van het Ontwikkelplein gestaag toegenomen, én vindt er steeds meer samenwerking plaats met externe partners. Zo hebben in 2022 zo’n 1370 deelnemers

uit de justitiële keten een training of workshop gevolgd. Dit betreft dus niet alleen FO-collega’s. Zo is er samengewerkt met in- en externe partners zoals GGP (PO21), Digitale Opsporing, Openbaar Ministerie, Nederlands Forensisch Instituut, Defensie en verschillende externe onderwijsinstellingen. Het aanbod aan trainingen, vakdagen en andere vormen van ondersteuning voor het vak is dan ook zeer divers. Het reikt van trainingen rondom het herkennen van een brandverloop voor forensisch rechercheurs tot een groot aantal officieren van justitie van de arrondissementen Rotterdam en Zeeland West-Brabant (Breda en Middelburg) die een programma Forensische Bewustwording op het Ontwikkelplein volgen.

Een leven lang leren

Ondanks deze diversiteit reiken de ambities echter nog verder vertelt themamanager Elmarije van Straalen van de Landelijke Voorziening i.o.: ‘FO heeft de afgelopen jaren mooie stappen gezet.

In het groeien naar permanent leren wil FO vooruit blijven lopen. Meer en meer in een bredere samenwerking volgens de ‘houtschoolschets’ (=kwaliteitsverbetering van het politiewerk, 

door de samenhang tussen de opsporing en de informatieorganisatie te vergroten). Daarbij werken we steeds meer toe naar permanente vakontwikkeling waarbij de collega’s ‘een leven lang’ kunnen blijven leren. Het vergt nog steeds flinke investeringen om de ingezette weg ook daadwerkelijk te borgen, maar dit verdient zichzelf op termijn terug. Zo is al flink geïnvesteerd in de samenwerking met onze in- en externe partners, maar willen we dit nog verder verdiepen en verbreden. Dat betekent dat we, wat ooit begon als Ontwikkelplein FO, in co-creatie verder gaan ontwikkelen naar een brede en integrale Veldacademie. Zo zoeken we steeds naar een logische clustering van kennis die je nodig hebt om als partners tot doorontwikkeling te komen. Steeds gestuurd vanuit de praktijkbehoefte, daar is de gehele keten bij gebaat.’

Het Ontwikkelplein zal er mede voor zorgen dat de forensische opsporing continue wordt verbeterd, en dat de medewerkers de juiste skills onder de knie krijgen. De (forensische) trein is gaan rijden en is niet meer te stoppen.

Wil je meer weten over het Ontwikkelplein? Neem dan contact op met Dasja Tiemens.

dasja.tiemens@politie.nl

Dit artikel is tot stand gekomen met hulp van Erik van der Veen.

Actieonderzoek: Pendelen tussen praktijk en theorie

Actieonderzoek is onderzoek met en door betrokkenen om te ontdekken wat in hun situatie werkt en wat niet.

Daarbij ontwikkelen de betrokkenen gezamenlijk hun beoordelingsvermogen voor de tegenstrijdigheden in de situatie en hun handelingsmogelijkheden daarin. In zijn bijdrage gaat Gertjan Schuiling hier dieper op in.

Het verschil met gangbaar wetenschappelijk onderzoek is dat actieonderzoek kennis van binnenuit ontwikkelt, vanuit de praktijk, vanuit professioneel handelen en experimenteren. Waarbij aandacht is voor hoe de situatie ‘terugpraat’. In die zin is actieonderzoek dialogisch handelen, in gesprek gaan met het vraagstuk en met mensen met uiteenlopende gezichtspunten, belangen en macht. Deze dialogische competentie staat op dit moment in de samenleving erg onder druk door alle kloven die worden geconstrueerd.

Elkaar bekritisieren

Een van die kloven is die tussen wetenschappelijke theorie en professionele praktijk. De wetenschap kritiseert de praktijk dat zij te weinig gebruik maakt van beschikbare wetenschappelijke kennis. En de praktijk kritiseert de wetenschap dat haar kennis niet praktisch relevant is. Op het vlak van management, organisatie en beleid bestaat deze wederzijdse kritiek al zeker 50 jaar en zijn er vele special issues van wetenschappelijke journals mee vol geschreven.

‘De wetenschap kritiseert de praktijk dat zij te weinig gebruik maakt van beschikbare wetenschappelijke kennis. En de praktijk kritiseert de wetenschap dat haar kennis niet praktisch relevant is’

Kennisopbrengst

Actieonderzoek heeft zich sinds 1939 onderscheiden door haar praktische relevantie en haar kennisopbrengst. Zij levert de betrokkenen nieuwe ervaringskennis op in het aanpakken van complexe praktijkvragen. En vaak gaat het om nieuwe ervaringen die jarenlang

Gertjan Schuiling

Werkt als opleidingsdirecteur leergangen actieonderzoek bij de afdeling Executive Education van de School of Business and Economics aan de Vrije Universiteit Amsterdam. En als adviseur organisatieontwikkeling bij Thierry & Schuiling.



doorwerken in het handelen van de betrokkenen. Verder leidt actieonderzoek tot nieuwe vakkennis: dit is ervaringskennis die theoretisch is doorgewerkt en toegankelijk en overdraagbaar is gemaakt voor collega's in de eigen organisatie en in het eigen vak. Omdat het om complexe praktijkvraagstukken gaat, zal dit vaak kennis zijn over hoe samen te werken met andere vakgebieden. Ten derde leidt actieonderzoek tot nieuwe theoriekennis over organiseren, leren, managen en veranderen.

'Omdat het om complexe praktijkvraagstukken gaat, zal dit vaak kennis zijn over hoe samen te werken met andere vakgebieden'

The whole system in the room

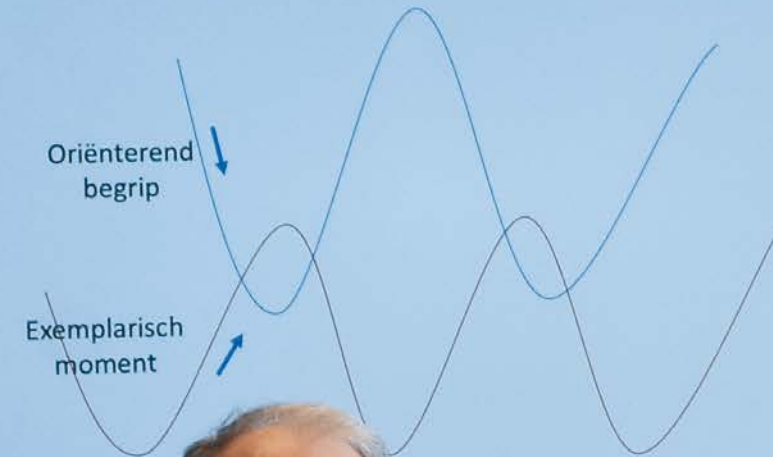
Voor elk van deze drie kennisopbrengsten is een ander werkproces nodig. Zie de figuur. Voor het 'samen onderzoekend veranderen' zijn verschillende methoden beschikbaar. Een belangrijke is bijvoorbeeld 'the whole system in the room'. Dit is een tikkeltje overdreven uitdrukking,

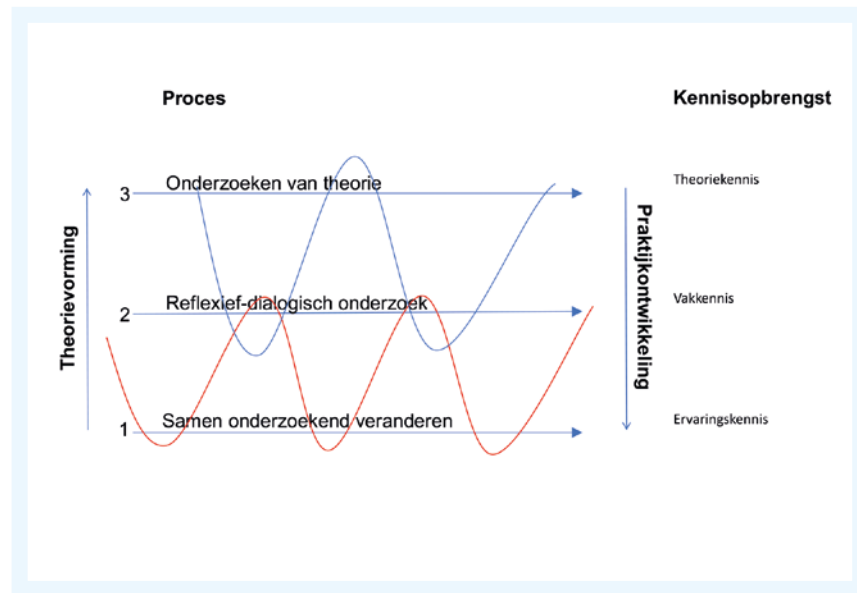
omdat systemen zo groot en complex zijn dat ze zelden in een kamer passen. Maar het onderliggende principe blijkt zeer handelingseffectief: als de betrokkenen elkaars gezichtspunten leren kennen en deze verwerken in hun eigen denken, gaan zij 'representatief handelen'. Mensen die representatief handelen erkennen de perspectieven van anderen door die mee te nemen in het eigen denken of spreken. Zij verenigen zich in een gedeelde bereidheid representatief te denken en meerdere meningen in hun communicatie te verweven.

Reflexieve dialoog

In het middelste proces, het reflexief-dialogisch onderzoek, wordt bij uitstek gependeld tussen praktijk en theorie. Observaties die zijn opgedaan in het 'samen onderzoekend veranderen' worden door een focusgroep van betrokkenen samen met externe onderzoekers systematisch verzameld en met behulp van begrippen uit de wetenschappelijke literatuur geanalyseerd. Op deze wijze heeft bijvoorbeeld het ingenieursbureau Royal Haskoning DHV samen met de Vrije Universiteit Amsterdam een actieonderzoek gedaan. Dit resulteerde in de methode van de reflexieve dialoog. 

Op elkaar inwerken van ervaring en begrip





Hoe bijvoorbeeld? Projectmanagers komen regelmatig bijeen waarbij een van hen een handelingsverlegenheid uit het eigen project inbrengt. De collega's bevragen eerst het ongemak van de betreffende projectmanager, delen

vervolgens eigen ervaringen om tot slot de handelingsverlegenheid op te tillen tot een vraagstuk van het vak. Ook bij de opleiding van actieonderzoekers en ontwerponderzoekers is dit een gewaardeerde methode geworden.

Wil je meer weten over deze theorie?
Scan de beide QR-codes en lees.



Nieuwe theoriekennis ontwikkelen

Tot slot het derde werkproces, het ontwikkelen van nieuwe theoriekennis. Hier verandert de taakverdeling. Terwijl in proces 1 en 2 de praktijkprofessionals de belangrijkste rol spelen, moeten nu vooral de wetenschappelijke onderzoekers aan de slag. Zij kennen de literatuur en hebben belang bij het leveren van een theoriecontributie. In actieonderzoek hebben zij meegedaan aan proces 1 en 2, dus aan de verandering en aan de reflexieve dialoog erover. Dat maakt dat hun nieuwe theoriekennis geworteld is in de praktijk. En dat vergroot de praktische relevantie van hun wetenschappelijk onderzoek.

De crux van actieonderzoek zit in het heen en weer gaan tussen de drie processen, in het pendelen tussen praktijk en theorie. Professionals leren dat snel, en hun management ook, als het gerichte acties onderneemt om dit leerproces ruimte te bieden en er aan deel te nemen.

‘De collega’s bevragen eerst het ongemak van de betreffende projectmanager, delen vervolgens eigen ervaringen om tot slot de handelingsverlegenheid op te tillen tot een vraagstuk van het vak’

Voor meer informatie neem contact op met Gertjan Schuiling

g.j.schuiling@vu.nl



Een terugblik op de eerste Ketentalkshow in 2021



Scan deze QR-code en kijk naar de samenvatting van de boekpresentatie.



Wil je de volledige boekpresentatie terugkijken? Scan dan de QR-code hieronder.



Dank en vervolg

De afgelopen periode hebben we met veel plezier gewerkt aan de totstandkoming van dit boek. Het is een boek vol inspirerende verhalen geworden over het werk van JenV en het belang van kennis in onze dagelijkse praktijk. Het zal de lezer voldoende aanknopingspunten bieden om met partners uit de keten(s) en de wetenschap aan de slag te gaan met onze maatschappelijke opgave.

Dit boek en de bijbehorende Ketentalkshow waren er niet gekomen zonder de inzet van verschillende personen. Ik wil hen graag bedanken voor de bijdrage die ze hebben geleverd:

- Alle auteurs voor het schrijven van de artikelen in dit boek;
- Feike Klomp voor het redigeren van alle artikelen en het zorgen voor eenheid en leesbaarheid;
- FEL WIT voor het ontwerp, fotografie en de opmaak van het boek;
- De gasten aan tafel in de studio voor het waardevolle gesprek;
- Karst Grit en zijn team voor het produceren van weer een mooie Ketentalkshow;
- William Swaters voor zijn rol in de voorbereiding (idee en concept) en als talkshowhost aan tafel;
- Mijn direct betrokken collega's van Justid en de Directie X: Hans-Robert Scheperkeuter, Wia Hovinga, Rianda Geerdink en Mariska Peeters voor jullie bijdragen en inzet tijdens de voorbereiding op de achtergrond

Voor ons eindigt het hier niet.

Tijdens de samenstelling van het boek en de Ketentalkshow bleek al dat er nog veel verhalen verteld en gesprekken gevoerd moeten worden. Dat vraagt om een vervolg. En dat vervolg komt er! Wil je daar als persoon of organisatie(onderdeel) bij betrokken zijn? Laat het ons weten via justidacademy@justid.nl.

Patricia Panhuis
Coördinator Onderzoek Justid Academy

De Justid Academy

De Justid Academy houdt zich bezig met opleiden en onderzoek vanuit de Justitiële Informatiedienst (Justid). Ze draagt zorg voor het ontwikkelen, delen en borgen van Justid-specifieke kennis over de dienst-verlening van Justid aan de (justitiële) ketens. De Justid Academy doet dit in continue samenwerking met ketenpartners, hoge scholen, universiteiten, kennisinstituten en marktpartijen. Ze biedt opleidingen en onderzoek voor Justid-medewerkers en de collega's uit de (justitiële) ketens. Op die manier draagt de Justid Academy actief bij aan het vergroten van de kennis in de ketens.

De thema's die bij de Justid Academy aan bod komen zijn onder andere:

- Keteninformatisering
- Datagedreven werken
- Duurzame informatiehuishouding & Ketenarchivering
- Justitiële gegevens
- Persoonsinformatie / identiteitsvaststelling
- Wetgeving
- Strafrecht
- Chiptechnologie & PKI

Wil je meer weten over het volgen van een opleiding aan de Justid Academy, de mogelijkheden voor een in-company training of het doen van onderzoek? E-mail dan naar:

justidacademy@justid.nl