

NIEUWSBRIEF

INTERVIEWS & ACHTERGRONDEN
OVER HET MIT

JULI '21

PAG 1 ONDER WATER KIJKEN (MET ZES BRILLEN)

PAG 3 “EIND DIT JAAR LIGGEN DE EERSTE ONDERZOEKEN ER”

PAG 4 MITLABS: FLEXIBEL EN SNEL ACCELEREREND

PAG 5 EFFECTMETING GAAT VERDER DAN KILO'S,
KERELS EN KNAKEN



ONDER WATER KIJKEN (MET ZES BRILLEN)

Na 25 jaar OM bekijkt Chaira Ament de criminele wereld die ze al zo goed kende anders. En dat is precies de meerwaarde van het MIT waar ze als lid van het programmateam verantwoordelijk is voor de opbouw van de operatie. “Door met verschillende brillen te kijken, zie je meer verbanden.”



Chaira Ament

Haar eerste zes maanden bij het MIT zitten er op. Vorig jaar gaf officier van justitie Chaira Ament als afdelingshoofd Onderzoeken nog leiding aan twee high impact crimes teams en het ondermijningsteam bij het Parket in Midden-Nederland. Maar ze stak haar vinger op toen het MIT voorbijkwam en liet daarmee een lange loopbaan bij het OM achter zich. Ze wilde met een frisse nieuwe blik naar het haar al zo bekende veiligheidsterrein kijken. Dat is gelukt, haar OM-blik is inmiddels verrijkt en verbreed door de samenwerking met de zes moederorganisaties van het MIT.

De meerwaarde van samenwerken met meer partners had Chaira al eerder ervaren. Onder andere in het landelijk programma Afpakken. Als een van de afgevaardigden van het OM werkte ze met politie en bijzondere opsporingsdiensten samen om sneller en slimmer geld van criminelen af te pakken. “Daar merkte ik ook hoe ingewikkeld samenwerken kan zijn, omdat elke organisatie altijd eigen doelstellingen en belangen heeft.” Maar door aan de voorkant te kiezen wie welke taken en welk budget kreeg (vooraf verdeeld op basis van *bids* die de partners zelf indienden) werd de samenwerking efficiënt. Chaira: “In plaats van elkaars succes afpakken, kun je een succes soms beter laten bij degene die ergens slimmer en sneller is dan jij, zodat jij je energie kunt steken in waar jij goed in bent.”

JE HEBT ELKAAR NODIG

Die overtuiging nam Chaira mee naar het MIT, plus het besef dat samenwerken nooit vanzelf gaat. Sinds afgelopen januari werkt Chaira, met de overige programmateamleden en de projectleiders aan de opbouw van de operatie en een goede samenwerking tussen de zes moederorganisaties van het MIT. Samen met de andere programmateamleden maakte Chaira een rondje - of eigenlijk heel veel rondjes - langs de moederorganisaties en andere partners. Om het verhaal van het MIT te delen en organisaties tot in de haarvaten van de meerwaarde te overtuigen en ze erin mee te nemen. Maar, weet Chaira, de praktijk is *the proof in the pudding*: “Mooie verhalen worden geloofwaardiger met concrete voorbeelden.”

Als datagedreven organisatie, moet het MIT een aanvulling zijn op de bestaande organisaties die zich bezighouden met de bestrijding van ondermijnende criminaliteit. Deze meerwaarde zit volgens Chaira op drie niveaus. In de eerste plaats zit dat in het multidisciplinaire karakter van het MIT. “Samen breng je meer focus aan in het speelveld en met zes brillen

op zie je meer dan met één bril. KMar kijkt anders dan de FIOD, door met zes verschillende brillen naar elkaars problemen te kijken ga je meer verbanden zien, meer duiden en meer snappen. Wij hoeven niet de nieuwe Taghi te zoeken, dat kan de politie heel goed zelf. Wij willen inzicht krijgen in het systeem van de ondermijnende criminaliteit. Wij willen verbanden en schakels vinden die nu niet, of minder zichtbaar zijn maar wel een hele cruciale rol spelen in dat systeem.” Dat is meteen de tweede belangrijke meerwaarde: een meer systemische kijk op het criminele landschap leveren. Tenslotte focust het MIT op het verdienmodel van criminaliteit.

ONDER WATER STARTEN

Het MIT gaat straks anders opereren dan de moederorganisaties, waarbij veelal zichtbare symptomen het startpunt vormen. Chaira: “Wij willen andersom gaan werken, gaan begrijpen en zichtbaar maken wat we nog niet zien, door gegevens en data te combineren van de verschillende partners. We starten onder water.”

“Mooie verhalen worden geloofwaardiger met concrete voorbeelden.”

Om de operatie echt te kunnen starten en data en gegevens te kunnen delen, lezen, analyseren en gebruiken is duidelijkheid over het juridisch kader nodig. In de eerste fase is een convenant noodzakelijk, op termijn kan het MIT wellicht nog effectiever zijn met nieuwe wetgeving. Opsporingsdiensten kunnen en weten al heel veel, maar criminelen worden digitaal steeds slimmer. Als overheid moet je daar in de breedte iets tegen ondernemen. Hier ligt een taak en voortrekkersrol voor het MIT volgens Chaira, “om het systeem te verstoren en daarmee hopelijk toekomstige criminelen te belemmeren.”

DEZELFDE TAAL

Inspirerend, vindt ze haar nieuwe opdracht. “De blik van de verschillende partners is zo anders dan ik kende vanuit het OM en de opsporing.” En leerzaam ook, vooral om al die verschillende culturen samen te brengen en iedereen dezelfde taal te leren spreken. “Daar hebben we veel gesprekken over, niet elke organisatie heeft hetzelfde beeld bij dezelfde term. Een aangifte bij de politie is iets anders dan bij de Belastingdienst. Hetzelfde geldt voor een aanslag. Zelfs een woord als teamleider heeft bij elke organisatie een andere betekenis.”

Ze kijkt uit naar het moment na corona, als het MIT op volle kracht samenwerkt op een plek waar ze dezelfde taal spreken in de operatie en bij de koffieautomaat.

OPERATIE IN OPBOUW

Het Strategisch Kader Overleg (SKO) waarin afgevaardigden zitten van alle moederorganisaties, bepaalt op welke fenomenen het MIT gaat acteren en welk effect uiteindelijk bereikt moet worden. Het Multi Interventie Overleg (MIO) vertaalt dit vervolgens concreet naar de operatie en zoekt onderlinge afstemming in de operaties. Nu de basis voor de MIT-operatie in de steigers staat, wordt het tijd mensen te werven. Daarvoor kijkt het MIT zowel naar de moederorganisaties als naar de buitenwereld. “We hebben ook mensen met domeinkennis nodig, die snappen wat je ziet als je naar data van de Douane, de Belastingdienst of de politie kijkt en die er informatie uit kunnen halen.”

24 maanden duurt de opdracht van Chaira Ament. In **5 maanden** tijd voerde ze meer dan **100 gesprekken** met de **6 moederorganisaties**. Op thuiswerkdagen zit ze soms **8 uur in online overleg**. Dan drinkt Chaira **3 koppen koffie**, op het werk heeft ze meestal **6 koffies nodig**. Haar **eerste echte vakantie** na corona viert ze deze zomer **ruim 1500 kilometer** van Nederland vandaan.



“EIND DIT JAAR LIGGEN DE EERSTE ONDERZOEKEN ER”

De ontwerpgroep van het MIT zorgt voor de contacten tussen MIT en moederorganisaties. Dit keer vertellen Gert Veurink (politie) en Henri de Kort (OM) waar de groep druk mee is, wat hen motiveert en voor welke resultaten ze gaan.



Gert Veurink
politie



Henri de Kort
OM

Hoe raakten jullie betrokken bij het MIT?

Henri: “Ik werk sinds 1 maart voor het MIT namens het OM. Ik ben vestigingshoofd van het Functioneel Parket in Den Bosch. Hiervoor was ik zes jaar teamleider in Rotterdam en had allerlei functies in het primair proces. Toen ik bij de ontwerpgroep kwam, viel me op dat er eigenlijk nog niet zo veel was. Dat verraste me, maar ook weer niet. Want ik weet nu hoe complex deze klus is.”

Gert: “Ik werk voor de politie bij de eenheidsleiding in Oost-Nederland en bij de ontwerpgroep van het MIT sinds de start in november. Ik herken wel wat Henri zegt. We hebben de eerste tijd gebouwd aan onszelf, nagedacht over de invulling van functies, over beheersconstructies. Dat is nodig, maar is naar buiten toe soms een lastig verhaal. Op een gegeven moment wil je concrete resultaten kunnen laten zien.”

Henri: “Als je ruimte wilt, moet je de boel operationeel zien te krijgen. Als je iets kunt laten zien, gaat het lopen. Dan gaan mensen erin geloven en je ruimte gunnen.”

Wat zouden jullie graag willen laten zien?

Henri: “Resultaten waaruit de meerwaarde van het MIT blijkt. Want dat die er is, daar ben ik van overtuigd. De FIOD heeft – om een voorbeeld te geven – meer financiële kennis dan de politie, de politie meer tactische kennis dan de FIOD. Het MIT heeft straks capaciteit om al die aanwezige expertises te combineren.”

Gert: “En let op: we gaan geen dingen doen die anderen al doen. We gaan gebruik maken van wat al goed gaat. We gaan dat optoppen. Beter op elkaar aan laten sluiten. Kijk naar de combiteams die al zo werken, en naar de MITlabs. Dat is de weg.”

Henri: “Dat is belangrijk om te zeggen. Collega’s bij de moederorganisaties zijn gehecht aan hun werk. Sommigen zijn bang dat we dat afpakken, maar dat is zeker niet aan de orde. Wij bieden extra capaciteit.”

“Wij leveren op verzoek, maar ook ongevraagd advies.”

Wat is nodig om het MIT snel operationeel te krijgen?

Henri: “Het kiezen van geschikte onderzoeken. Te beginnen met onderzoeken die elders blijven liggen én die geen jarenlange doorlooptijd hebben. In dat gat moet het MIT springen, dan kunnen we op korte termijn laten zien waar onze toegevoegde waarde zit.”

Gert: “En je gaat daar weer van leren. Wat is nodig, wie moeten we nog aannemen, wat moet nog geregeld of georganiseerd worden. De MITlabs doen precies dát.”

Hoe zorgen jullie voor de verbinding met de moederorganisaties?

Gert: “Als politie hebben we een coördinatiegroep opgezet voor mensen bij ons die met het MIT te maken hebben. Ik vraag hen om advies en breng dat namens de politie mee naar het MIT. Een van de gevoeligheden momenteel is het werven van personeel. Dat wordt nu zoveel mogelijk afgestemd. Zo proberen we in dezelfde ronde dataspecialisten voor het MIT én de politie te werven. Dan profiteren beide organisaties.”

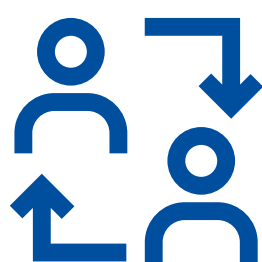
Henri: “Bij het OM speelt de discussie over personeelsbeleid minder. Wij leveren minder mensen aan het MIT. Voor ons is het belangrijk dat de privacy-grondslag wordt geregeld, zodat we kennis kunnen delen als dat nodig is. Op dit moment kan er amper informatie gedeeld worden en kunnen sommige partners nog niet meedoen aan operationele projecten. Een convenant, protocollen, nieuwe wetgeving; die moeten daarin voorzien.”

Gert: “De afstemming tussen MIT en moederorganisaties is en blijft heel belangrijk, niet alleen in de ontwerpfase. Wij leveren op verzoek, maar ook ongevraagd advies. Het is belangrijk dat signalen blijven doorkomen, twee kanten op.”

Hoe zien jullie deze klus?

Gert: “Meewerken in de ontwerpgroep is erg interessant, maar ook een taaie klus. Zo’n organisatie draaiende krijgen is gewoon heel complex.”

Henri: “Dat herken ik, je moet houden van verandering en om kunnen gaan met weerstand. Maar dit gaat absoluut renderen. Eind dit jaar liggen de eerste MIT-onderzoeken er. Lijkt me een mooie deadline.”



MITLABS: FLEXIBEL EN SNEL ACCELEREREND

Tom en Sander maken deel uit van het kernteam van de fieldlabs van het MIT, inmiddels omgedoopt tot MITlabs. Het zijn flexibele, multidisciplinaire teams die snel accelererend een probleem binnen de georganiseerde criminaliteit op een systematische manier aanpakken.

“Het lijkt iets totaal nieuws maar wij zijn al veel eerder met deze methode begonnen”, glimlacht Sander, vanuit de politie betrokken bij de ontwikkeling van de MITlabs. De eerste organised crime fieldlabs zijn in 2014 georganiseerd, toen nog vanuit OM en de politie, en ontworpen door Jorrit de Jong (Harvard University) en Martijn Groenleer (Tilburg University).

In elk fieldlab-team werken professionals vanuit verschillende organisaties samen, bijgestaan door fieldlabcoaches die in het dagelijks leven werkzaam zijn bij één van de deelnemende organisaties. De teams doorlopen een programma waarin docenten thema’s als maatschappelijke meerwaarde en adaptief leiderschap verzorgen. De werkwijze is elk jaar verder geëvolueerd. Er zijn nu vijftig teams actief (geweest), en ongeveer vierhonderd professionals kennen de fieldlab-werkwijze (afkomstig uit ca. 30 publieke, private en maatschappelijke organisaties). De naam ‘fieldlabs’ zegt het al: het is een experimentele omgeving, een lab, waarbij een klein team een specifiek probleem oppakt. Tom: “De teams experimenteren, kijken hoe iets werkt en leren daarvan, en behalen tegelijk resultaten.”

MULTIDISCIPLINAIRE TEAMS

Sinds april werken zes MITlabs actief aan een nieuwe aanpak van hardnekkige problemen op het gebied van zware ondermijnende criminaliteit. “De MITlabs zijn multidisciplinaire teams die een heel proces doorlopen”, zegt Sander. “Het team begint met een gezamenlijke analyse en diagnose, en komt stap voor stap tot een scherpere focus en concretere doelstelling, om over te gaan tot het uitvoeren, evalueren en waar nodig aanpassen van de nieuwe aanpak.”

“Met de MITlabs zetten we iedereen in hun kracht”

Een team bestaat uit vijf tot acht mensen van verschillende achtergronden en met ieder z’n eigen deskundigheid. “De meerwaarde is dat het team eigenaarschap heeft over het probleem”, zegt Tom, afkomstig van de Belastingdienst. Hij zat enige tijd in het ontwerpteam van het MIT, maar maakte onlangs de overstap naar het MIT als projectleider. “Het team maakt met elkaar een reis en voelt zich samen verantwoordelijk voor het resultaat. Door samen hetzelfde proces te doorlopen, ga je dezelfde taal spreken, elkaar vertrouwen en bouwt samen kennis en specialisme op. We zijn nog in opbouw, maar nu al ondersteunen de labs onze organisatie, want de teams lopen tegen zaken aan die nu al interessant zijn voor de bouw van het MIT. Andersom helpt de kennis en expertise die beschikbaar is in het MIT de teams verder.”

VAN ABSTRACT NAAR CONCREET

Elk team pakt een specifiek probleem aan en zet z'n tanden erin. Dat varieert van de aanpak van motorbendes tot illegale cryptocurrency, van katvangers van buitenlandse criminele netwerken tot het opsporen van 'fout' geld. Tom: "Teams beginnen vaak met een abstract probleem, bijvoorbeeld een logistiek of financieel knelpunt. Het is aan de teams zelf om het concreet te maken. Vaak zijn het problemen die al een tijdje spelen in meerdere moederorganisaties. Het voordeel is dat er dan al veel kennis beschikbaar is, die de MITlabs kunnen gebruiken. De fieldlab-methode helpt de teams op een andere manier naar het probleem te kijken, multidisciplinair of op systeemniveau. Zo geven de teams hun meerwaarde aan de lopende projecten." Sander vult aan: "Het kan zijn dat de moederorganisaties een probleem aandragen. Een bekend voorbeeld vormen de (strategische) inzichten die zijn opgedaan na het uitvoeren van diverse opsporingsonderzoeken, waar vanwege dringende andere zaken geen vervolg aan kan worden gegeven."

Er is dan ook een nauwe samenwerking met de moederorganisaties nodig. "Naast leden van het MIT bestaat een team uit collega's van diverse moederorganisaties. Daarnaast kijken de teams zelf welke andere organisaties, disciplines en professionals zij nodig hebben om als team het probleem effectief aan te pakken, zoals vanuit de gemeente of het bedrijfsleven. Daarbij worden ze gesteund door hun teamcoaches en ons als kernteam."

GOUDMIJN

"De MITlabs geven meerwaarde aan wat er nu al gebeurt bij de aanpak van de georganiseerde criminaliteit", zegt Tom. "Uiteindelijk hebben we hetzelfde doel voor ogen, alleen zit onze kracht vaak net even ergens anders. Met de MITlabs zetten we iedereen in hun kracht." Sander: "Vanuit mijn perspectief kan ik zeggen dat we als politie op een goudmijn aan informatie zitten, waar we nog lang niet alle waarde van benutten. Hetzelfde hoor ik van collega's die bij de Belastingdienst, Douane, FIOD of de KMar werken. We kunnen dus veel meer doen met de kennis die we in huis hebben. Dat moeten we gezamenlijk doen, om zo de hardnekkige criminele systemen te doorgronden. De MITlabs spelen daar een rol in."

FACTS MITLABS

Aantal leden:	5 tot 8
Aantal teams actief:	6, met elk 2 fieldlabcoaches
Looptijd van een MITlab:	2 jaar, waarin analyses en acties elkaar opvolgen



EFFECTMETING GAAT VERDER DAN KILO'S, KERELS EN KNAKEN

Hoe meet je wat de impact is van het MIT op criminele netwerken? Het MIT ontwikkelt sinds april een methode voor effectmeting. Jeroen en Alfred zijn de projectleiders 'effectmeting'. "Het zou mooi zijn als het in het DNA van de medewerkers gaat zitten."

Jeroen: "Effectmeting is nodig om als organisatie te leren en verbeteren, om bij te sturen en te verantwoorden. Zo van: dit hebben we gedaan, dit hebben we bereikt. Dat is overigens best lastig, want hoe toon je als MIT aan wat de impact en het effect van je aanpak was of is op criminele netwerken. "

Alfred: "We hebben als eerste een ronde langs alle moederorganisaties gemaakt en hun een aantal vragen voorgelegd, zoals 'hoe denk je dat het MIT haar doelen kan bereiken', 'welke ideeën heb je over de effectmeting' en 'doe je zelf aan effectmeting binnen je eigen organisatie'. Daarnaast vragen we onze MIT-projectleiders welke doelen ze willen bereiken en welk effect ze daarbij verwachten. Zo verzamelen we ideeën

en gedachten van betrokkenen. Na de zomer willen we deze ideeën samenbrengen in een eerste concept voor effectmeting.”

Jeroen: “We zullen ook andere samenwerkingsverbanden of organisaties vragen stellen, zoals ‘Team Follow the Money’ en de National Crime Agency (in het Verenigd Koninkrijk). Natuurlijk kijken we ook wat ‘de wetenschap’ ons mee kan geven. We willen openstaan voor ideeën, nieuwe inzichten en wat wel en niet werkt bij andere organisaties. We willen voorkomen dat we de wegen bewandelen die we gewend zijn.”

“We kiezen andere vormen om verantwoordelijkheid af te leggen”

Alfred: “Waar organisaties vaak verantwoordelijkheid over geven zijn de kilo’s, kerels en de knaken. Hoeveel kilo drugs is er in beslag genomen en hoeveel criminelen zijn gepakt? Het zijn resultaten die je vaak in de media terugleest en die de media aanspreken. Wij willen daarnaast laten zien in hoeverre een criminele organisatie door ons handelen verstoord raakt of hoe we bijdragen aan de verbetering van het veiligheidsgevoel van bijvoorbeeld havenmedewerkers. Uiteindelijk heeft het MIT ook als doel om de partnerorganisaties te laten schitteren en met elkaar de georganiseerde criminaliteit nog beter te kunnen verstoren.”

Jeroen: “Effectmeting kunnen we ook inzetten voor de samenwerking binnen het MIT. Doen we het goed of is een andere aanpak effectiever? Effectmeting wordt zo breder en naast bijvoorbeeld harde cijfers misschien ook verhalend. Juist omdat we verwachten dat we als MIT ook andere soorten van interventies gaan doen, meer dan toezicht en opsporing alleen - zoals bijvoorbeeld meer gericht op preventie - is er ook behoefte aan nieuwe manieren van meten van onze impact en het verantwoorden daarover. Naast een dashboard met statistieken bijvoorbeeld flitsende filmpjes of een podcast.”

Alfred: “Het gaat inderdaad niet alleen om de cijfers, effectmeting kan een rijk verhaal worden dat zowel richting departement als naar moederorganisaties, media of binnen het MIT nuttig is. De vorm is afhankelijk van wat de ontvanger van de effectmetingen verwacht en rond die effectmeting nodig heeft. Bij verantwoording afleggen hoort immers ook verantwoording nemen.”

Jeroen: “Effectmeting vind ik niet alleen de verantwoordelijkheid van de staf, maar zou vooral ook onderdeel kunnen zijn van de teams en projectgroepen in het MIT. We zijn kortgeleden gestart met een aantal operationele teams (de MITlabs). Alfred en ik hebben onszelf uitgenodigd om daarin mee te draaien. Juist daar willen we dat er in die teams wordt stilgestaan bij het effect dat ze willen bereiken en hoe je dat kan aantonen. Het zou mooi zijn als het voortdurend besef waarom we iets doen, voor wie en welk effect we willen sorteren in het DNA van alle MIT-medewerkers gaat zitten.”

BIO ALFRED

Achtergrond: Alfred werkte jaren voor de rijksoverheid en zit sinds oktober bij het MIT. Hij is gedetacheerd vanuit het ministerie van JenV.
Keuze voor het MIT: op het departement van JenV werkte hij vooral in politiek-bestuurlijke omgevingen. “Dat is heel interessant, maar ik wil meer de praktijk voelen bij een operationele club als het MIT. We zien steeds meer infiltratie van de onderwereld en de corruptie neemt toe. Dat ik meer concreet aan de bestrijding daarvan kan bijdragen, spreekt me aan.”

BIO JEROEN

Achtergrond: Jeroen werkte meer dan twintig jaar voor het OM, de meeste jaren bij het parket Midden-Nederland waar de liquidatie van Derk Wiersum veel impact had. “Ik hoop dat we met het MIT het veelkoppige monster van de georganiseerde criminaliteit een halt toeroepen. Ik wil van onze mooie samenleving kunnen blijven genieten en die ook kunnen doorgeven aan volgende generaties.”

Wordt blij van: het werken met mensen die uit verschillende hoeken bij elkaar komen. “Dat heeft soms iets ongemakkelijks, maar die verscheidenheid is de basis van het MIT en dat geeft mij energie. Vanaf scratch beginnen en vaste patronen kunnen loslaten die de afgelopen twintig jaar bij mij zijn ingesleten.”