

Safety & Security Lab

PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING IN HET VEILIGHEIDSDOMEIN



**BEHOEFTE VANUIT DE PRAKTIJK
PUBLIEKE EN PRIVATE PARTIJEN**

**OPSTAKELS EN VALKUILEN
HET BELANG VAN COMMITMENT**

**PPS-PLATFORM
SAMEN VOOR VEILIGHEID**

VERTROUWELIJK



Publiek Private Samenwerking in het veiligheidsdomein

Verkennd onderzoek naar de mogelijkheden voor publiek private samenwerking in het veiligheidsdomein, om zo de nationale orde en veiligheid én de integrale veiligheid van de private sector optimaal te waarborgen.

Datum:	18 augustus 2019
Locatie:	Saxion Hogeschool, Apeldoorn
Opdrachtgever:	Dhr. J. Verkaar, namens Vereniging Beveiliging Professionals Nederland & ASIS Benelux
Schoolbegeleider:	Dhr. H. de Jong, namens Saxion Hogeschool
Projectdeelnemers:	Stijn Backers Bas Hoogendoorn Ruben van Loon
Status:	Definitief 2.2

Voorwoord

Voor u ligt het rapport ‘Publiek Private Samenwerking in het veiligheids-domein’. Het bevat de resultaten van het onderzoek naar publiek private samenwerking in Nederland. Bij deze bedanken wij onze schoolcoach H. de Jong van harte voor zijn uitstekende begeleiding en ondersteuning gedurende de uitvoering van de opdracht.

Stijn Backers,
Bas Hoogendoorn en
Ruben van Loon

Safety & Security Lab, Saxion Hogeschool

Inhoudsopgave

Management Summary	6
1. Inleiding	7
2. Verantwoording analyse	8
3. Behoeftte vanuit de praktijk	9
4. Obstakels & valkuilen	12
5. Randvoorwaarden	15
6. Functionele beschrijving	17
7. Het Publiek Private Samenwerkingsplatform	19
8. Conclusie & Advies	21
9. Aanbevelingen	23
Bijlagen	
A Good practices o.b.v. literatuuronderzoek	24
B Good practices o.b.v. interviews	28
C Flowcharts	30
D Informatiebrochure	33
Literatuurlijst	34

Management Summary

This report has been written by order of the VBN and ASIS Benelux. The assignment is as followed: searching for possibilities regarding public private partnership in the safety domain. In order to live up to this assignment, a problem statement has been formulated. 'What are the obstacles and conditions regarding the participation in public private partnership in the safety domain and which possibilities are there to establish public private partnership in The Netherlands?' To answer this problem statement, five research questions have been set up. These questions are as followed:

- Which forms of public private partnership are already available in The Netherlands?
- Which needs does the work field have regarding public private partnership?
- What are the obstacles and pitfalls when participating in public private partnership?
- What are the conditions of the whole process of establishing public private partnership?
- What does the functional description of the whole process of establishing public private partnership look like?

To answer the problem statement and research questions, desk and field research has been done. Interviews have been held with people who are either interested in public private partnership or have knowledge of this practice. These wishes and gained information brings us to a platform, which should be built to promote public private partnership and make it successful. This platform, the Public Private Partnership platform (PPP-platform), gives insight and conditions in order to establish such a cooperation.

There are several conditions which must be upheld in order to establish a successful cooperation. It is also recommended to watch out for pitfalls and obstacles. These subjects are situated below.

Conditions

- Make use of an informal and formal structure
- Common goals
- Organize events regarding public private partnership
- Information brochure (ex. page 37)
- Categorize the members
- Divide the roles
- Clear agreements and demands
- Procedure for applying

Obstacles & pitfalls

- Lack of commitment
- Lack of trust
- Freeriders
- Cooperation on a big scale
- Bad accessibility
- No rules regarding the handling of information
- No procedure for applying

The platform will subsist of several groups, where each group will have 10 to 15 people. Each group has an information broker who will oversee the sharing of information. This must be done according to the rules and demands.

By establishing the Public Private Partnership Platform, public and private parties gain the opportunity to work together effectively and efficiently. This to maintain the national order and safety and the integral safety of the private sector.

1. Inleiding

Geopolitieke dreigingen en technologische uitbreiding maken het moeilijk de nationale orde en veiligheid van Nederland te waarborgen (The Hague Centre for Strategic Studies, 2019). Waar het vroeger duidelijk was hoe de tegenstander te werk ging, is nu sprake van een steeds complexere tegenstander, waarbij de modus operandi niet altijd bekend is. De hoeveelheid potentiële doelwitten in Nederland is erg groot en de capaciteiten van de veiligheidsdiensten zijn niet oneindig (Dr. Ronald van Steden & Rozetta Meijer, 2018). Verwacht wordt dat in het geval van diffuse dreiging private actoren steeds meer een informatie-rol gaan spelen bij het voorkomen van de dreiging en het tegengaan van de impact (Dr. Ronald van Steden & Rozetta Meijer, 2018). Publieke en private partijen moeten daarom de handen ineenslaan om zo de nationale orde en veiligheid te waarborgen.

De rijksoverheid omschrijft publiek private samenwerking als een samenwerking tussen private partijen en overheidsinstellingen aan projecten, om vervolgens een gezamenlijk doel te bereiken (Rijksoverheid, 2019). Dit rapport zal vooral de focus leggen op de preventieve vorm van publiek privaatsamenwerken. In deze vorm van samenwerking wisselen private en publieke partijen signalen en informatie uit. Zo kunnen private partijen publieke partijen inlichten over bijvoorbeeld verdacht gedrag (Unieri 2009, Advancing security, serving justice, building peace), en private partijen krijgen de mogelijkheid de integrale veiligheid binnen de eigen organisatie(branche) maximaal te waarborgen door informatie met elkaar te delen.

Vanuit de VBN en ASIS Benelux is eind 2018 de vraag gesteld onderzoek te doen naar de verschillende mogelijkheden om samenwerking tussen publieke en private partijen in praktijk te brengen. Na verschillende vormen van publiek private samenwerking in en buiten Nederland onderzocht te hebben, komt er, naast diverse positieve ervaringen, een aantal obstakels en valkuilen naar voren. Deze worden vertaald in een aantal randvoorwaarden. Het is noodzakelijk dat men zich bewust is van deze obstakels, valkuilen en daaruit voortvloeiende randvoorwaarden bij het aangaan van succesvolle publiek private samenwerking.

Tot slot geeft dit rapport een mogelijkheid voor publieke en private partijen om de samenwerking aan te gaan, door middel van een Publiek Privaatsamenwerkingsplatform (PPS-platform). Het PPS-platform kan worden gebruikt om informatie uit te wisselen tussen de verschillende partijen. Dit alles om de nationale orde en veiligheid, maar ook de integrale veiligheid van de organisaties optimaal te waarborgen.

2. Verantwoording analyse

Dit rapport betreft de resultaten van ons onderzoek naar de verschillende mogelijkheden om publiek private samenwerking in het veiligheidsdomein mogelijk te maken. Het rapport is bedoeld om gedegen advies te geven over de verschillende randvoorwaarden, welke van belang zijn bij het aangaan van publiek private samenwerking. Voortvloeiend uit deze doelstelling is gedurende het onderzoek de volgende probleemstelling gehanteerd:

Wat zijn de obstakels en valkuilen (randvoorwaarden) bij het aangaan van publiek private samenwerking in het veiligheidsdomein en welke mogelijkheden zijn er om publiek private samenwerking binnen Nederland in de praktijk te brengen?

In dit rapport wordt het begrip publiek private samenwerking (PPS) gedefinieerd als een samenwerking tussen publieke en private partijen, om de nationale orde en veiligheid én de integrale veiligheid van de bedrijven in de private sector optimaal te waarborgen.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Welke vormen van PPS in Nederland zijn al aanwezig (z.g. best practices)?
- Welke behoeften heeft de praktijk bij PPS?
- Wat zijn de obstakels en valkuilen bij het aangaan van PPS?
- Wat zijn de randvoorwaarden bij het aangaan van PPS?
- Hoe ziet de functionele beschrijving van het gehele proces bij het oprichten van PPS eruit?

Voor het onderzoeken van de probleemstelling en het beantwoorden van de onderzoeksvragen is literatuuronderzoek en deskresearch toegepast. Hierbij is het literatuuronderzoek vooral gebruikt voor theoretische informatie en de deskresearch voor praktische informatie (Studiemeesters, sd).

Voor het onderzoek zijn verschillende bronnen geraadpleegd, die relevante informatie bevatten over voorbeelden van PPS. Om meer te weten te komen over de verschillende ervaringen met publiek privaat samenwerken, is fieldresearch gedaan. We hebben elf interviews gehouden met verschillende professionals uit publieke en private organisaties, die stuk voor stuk affiniteit en/of interesse hebben in PPS. Met de input uit deze interviews konden we het gros van het aantal deelvragen beantwoorden. Uit de ervaringen van de professionals werden obstakels, valkuilen en behoeften uit de praktijk snel duidelijk. Met deze informatie konden we randvoorwaarden opstellen, die uiteindelijk geleid hebben tot een mogelijke vorm van publiek private samenwerking.

De antwoorden op de onderzoeksvraag 'welke vormen van PPS in Nederland zijn al aanwezig?' zijn verwerkt in de bijlage onder de zogenoemde 'good practices'. De informatie uit deze good practices wordt gebruikt bij het beantwoorden van de resterende onderzoeksvragen en dus bij het oplossen van de probleemstelling.

3. Behoeft vanuit de praktijk

Kennis over de behoeften van publieke en private partijen ligt ten grondslag aan het realiseren van een succesvolle samenwerking tussen publieke en private partijen. Uit fieldresearch is naar voren gekomen dat de meerderheid van de geïnterviewde partijen de noodzaak van PPS erkent. Door het houden van de interviews is meer duidelijkheid ontstaan over de behoeften van verschillende partijen bij het aangaan van PPS.

Zoals Edwin Kaats in zijn boek omschrijft: de ervaring leert dat een gedeelde en betekenisvolle ambitie van groot belang is als bindmiddel in de samenwerking (Vergouw, 2013) (Kaats, 2011). Dit houdt in dat, ondanks het feit dat publieke en vooral private partijen hun eigen belang hebben, er een *gemeenschappelijk doel* moet komen om vervolgens een succesvolle samenwerking te kunnen realiseren. In dit hoofdstuk brengen we daarom de behoeften van de publieke en private partijen in kaart en formuleren we een *gemeenschappelijk doel*.

Privaat

De private partijen hebben een sterke wens tot samenwerking. Zo gaven de geïnterviewden herhaaldelijk aan vraag te hebben naar meer inzicht in trendinformatie over (nieuwe) risico's en dreigingen. Daarnaast is er, vanwege de technologische vooruitgang, behoefte aan informatie met betrekking tot de voortdurende verandering in modus operandi van potentiële daders (The Hague Centre for Strategic Studies, 2019). Private partijen krijgen met deze informatie de mogelijkheid hun security aan te scherpen, zodat de integrale veiligheid van de organisatie kan worden gewaarborgd. Om dit mogelijk te maken, zullen bedrijven moeten investeren in nieuwe connecties. Helaas hebben niet alle bedrijven de capaciteit en mogelijkheid dit te doen. Een PPS-platform, waar verschillende partijen bij elkaar komen om informatie te delen, zou meer dan welkom zijn.

Voorbeeld: screening

Uit een interview bij een particulier bedrijfsrecherchebureau bleek dat er, naast samenwerking op het gebied van informatie-uitwisseling, behoefte is aan opdrachtgestuurd samenwerken. Bij dit bureau werd als voorbeeld gegeven dat binnen het bedrijf interesse is voor publiek private samenwerking op het gebied van screenen. Publieke partijen raken (te) veel tijd kwijt aan het screenen, gezien het personeelstekort, wat werd bevestigd in het interview met een functionaris van de politie. Uit deze zaken blijkt dat hier een *gemeenschappelijk doel* is, waaruit beide partijen voordeel kunnen halen.

Publiek

Het volgende scenario over een publieke behoefte is afkomstig van de Nationale Politie. De Nationale Politie heeft behoefte aan samenwerking tussen de politie, politievrijwilligers en burgervrijwilligers om verschillende onderzoeken tot een succesvoller einde te brengen.

Voorbeeld: onderzoeken

Politievrijwilligers en vrijwilligers melden zich bij de politie om te assisteren bij verschillende onderzoeken van de politie. Een voorbeeld hiervan is de hulp van veteranen bij de zoektocht naar de destijds vermiste Anne Faber (De Telegraaf, 2017). Naar aanleiding van haar

vermissing heeft de politie wel zes keer beroep gedaan op het Veteranen Search Team (VST) (Algemeen Dagblad, 2018). Ook burgervrijwilligers meldten zich spontaan aan om de politie te helpen bij verschillende onderzoeken. Vrijwilligers uit het vakgebied veiligheid kunnen hun securityexpertise inzetten, wat een goede aanvulling kan zijn. Deze samenwerking maakt het mogelijk de efficiëntie en succeskans van het onderzoek te vergroten.

Voorbeeld: adviezen

Een vervolg op het voorgaande verhaal is dat professionals in het private veiligheidsdomein met hun expertise de publieke sector kunnen bijstaan. Hierbij kunnen we denken aan advies over veiligheidsvraagstukken en veiligheidsbeleid. Aangezien de private sector veel kennis in huis heeft, zijn deze professionals vaak in staat concrete adviezen te geven. Op de Hogeschool Saxion vindt deze vorm van samenwerking al plaats. Security professionals geven hier namelijk advies en delen hun inzichten over hoe het curriculum vormgegeven kan worden.

Een andere publieke plek waar behoefte is aan advies uit de private sector, is Gemeente Rotterdam. De gemeente wil samenwerken met private partijen om georganiseerde criminaliteit als drugstransport aan te pakken. Volgens de Verenigde Naties is in 2016 zo'n 1.4 miljoen kilo cocaïne van Zuid-Amerika naar Europa verscheept. Daarvan zou een kwart in de Rotterdamse haven zijn aangekomen (Beveilingnieuws, 2019). Nog geen duizendste deel is onderschept. De publieke organen die betrokken zijn bij het opsporen en in beslag nemen van drugs in de haven van Rotterdam zijn de douane, Koninklijke Marechaussee, Rotterdamse politie, Zeehavenpolitie (ZHP) en Afdeling Vreemdelingenpolitie, Identificatie en Mensenhandel (AVIM), gemeente Rotterdam, Havenmeester en het Hit-and-Run-Cargo team (HARC-team) (R. Staring, L. Bisschop, R. Roks, E. Brein en H. van de Bunt, 2019). Georganiseerde criminaliteit kan volgens de burgemeester van Rotterdam alleen met succes worden bestreden door een georganiseerde overheid die nauw samenwerkt met private partijen.



Voordelen van publiek private samenwerking

De verschillende voordelen van publiek private samenwerking voor zowel de publieke als private sector zijn:

1. PPS helpt bij het beantwoorden van complexe veiligheidsvraagstukken. Het geeft de mogelijkheid met verschillende partijen met verschillende expertises gezamenlijk veiligheidsvraagstukken op te lossen.
2. Kennis over risico's, dreigingen en veranderingen in modus operandi leidt tot een effectieve bestrijding van risico's en dreigingen. Grote dreigingen, zoals bijvoorbeeld cybercriminaliteit, fraude en terrorisme, worden met de tijd steeds complexer (De Volkskrant, 2018). Door informatie (trendinformatie, informatie uit fysieke sensoren en recente ontwikkelingen) over de verschillende dreigingen en de veranderingen in modus operandi te delen, wordt het makkelijker risico's in te schatten en deze te bestrijden.
3. PPS helpt belanghebbenden bij het maken van meer connecties. Tevens draagt het organiseren van PPS bij aan het uitbreiden van het eigen netwerk, wat relevant is voor het eigen belang van de betreffende belanghebbende.
4. PPS kan over méér gaan dan het uitwisselen van informatie als trendinformatie en recente ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is opdrachtgestuurd samenwerken. Een publieke partij kan bijvoorbeeld een opdracht verstrekken aan een private partij, omdat zij bijvoorbeeld niet de capaciteiten heeft de opdracht zelf uit te voeren. De private partij kan op deze manier haar eigen expertise inbrengen en de publieke partij ondersteunen.

Gemeenschappelijk doel

Om tot succesvolle samenwerking te komen, is een *gemeenschappelijk doel* uiterst belangrijk. Ondanks het feit dat partijen om verschillende redenen gaan samenwerken, komt er wel een *gemeenschappelijk doel* naar voren. Dit *gemeenschappelijk doel* luidt als volgt:

Publiek privaat samenwerken om zo de nationale orde en veiligheid én de integrale veiligheid van organisaties uit de private sector optimaal te waarborgen.

Concessie- en alliantiemodel

PPS is een tijdelijke of permanente samenwerkingsrelatie tussen publieke en private partij om een bepaald doel te bereiken. We onderscheiden twee vormen van PPS, het concessiemodel en het alliantiemodel.

1. Wanneer sprake is van een concessiemodel, hebben we het over een verticale verhouding. De publieke partij is in deze vorm van samenwerken de opdrachtgever en de private partij opdrachtnemer. Dit moet worden vastgelegd in een contract waarin de rolverdeling, risicoverdeling en gewenste uitkomsten van het project worden geformuleerd. Een publieke partij heeft op basis van het concessiemodel de mogelijkheid opdrachten te verstrekken aan een private partij. Een reden om dit te doen kan zijn dat de betreffende publieke partij niet de capaciteiten heeft de opdracht zelf op zich te nemen. De politie kan bijvoorbeeld bepaalde screeningsvereisten uit het screeningsproces onderverdelen aan particuliere bedrijfsrecherches. Het concessiemodel levert in dit geval mogelijkheden en voordelen voor zowel de politie als de particuliere recherchebureaus.
2. Bij een alliantiemodel ligt de nadruk op een horizontale verhouding tussen de publieke en private partij. Er is sprake van gezamenlijk opdrachtgeverschap met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het bereiken van het gewenste resultaat. Door bijvoorbeeld informatie over de meest recente ontwikkelingen op het gebied van modus operandi, risico's en dreigingen te delen, krijgen organisaties de mogelijkheid effectief securitymaatregelen te nemen.

4. Obstakels & valkuilen

Om tot succesvolle samenwerking te komen tussen publieke en private partijen is het cruciaal je bewust te zijn van obstakels en valkuilen die zich voor kunnen doen. Naar aanleiding van het literatuuronderzoek en de interviews is een aantal obstakels en valkuilen gebleken. In dit hoofdstuk omschrijven we deze.

Commitment

De mate van *commitment* onder de verschillende partijen is van groot belang bij het aangaan van succesvolle samenwerking. Zonder toegewijde deelnemers zal een samenwerking nooit van de grond komen en kan de desbetreffende samenwerking niet standhouden. Een zeker niveau van *commitment* wordt om die reden gezien als een grote (zo niet de grootste) uitdaging en is een vraagstuk dat zal moeten worden beantwoord.

In veel vakliteratuur en projecten wordt gesproken over een bepaalde mate van *commitment*, maar zonder goede uitleg is het abstracte begrip *commitment* al snel een loos begrip. Gyuri Vergouw heeft hier een boek over geschreven: '*commitment* is de betrokkenheid en bevoegenheid in de organisatie' (Vergouw, 2013). Hij legt uit dat *commitment* het draagvlak is voor een succesvol project, organisatieverandering en duidelijke communicatie. Volgens Vergouw bestaat *commitment* uit de vier B's:

- Betrokkenheid
- Bevoegenheid
- Binding
- Bezieling

In dit rapport benoemen we daarom een aantal randvoorwaarden, die moeten helpen bij het bereiken van de vier B's en dus zorgen voor een bepaalde mate van *commitment*.

Vertrouwen

In PPS is een basis van vertrouwen in het systeem en tussen de deelnemers onderling een grote succesfactor. Dit is zeker het geval wanneer er sprake is van informatie-uitwisseling. Deelnemers van het Publiek Private Samenwerkingsplatform (PPS-platform) zullen pas bereid zijn informatie uit te wisselen, wanneer zij er *vertrouwen* in hebben dat de input, informatie met bijvoorbeeld een classificering, juist wordt behandeld én dat ze relevante output terug kunnen verwachten.

Dit betekent dat er regels moeten worden opgesteld voor het uitwisselen van informatie en dat er toezicht moet worden gehouden op deze regels. Dit betekent echter ook dat de deelnemers die samenwerken de kans moeten krijgen elkaar te leren kennen. Door deelnemers met elkaar in contact te brengen, wordt een basis van *vertrouwen* makkelijker bereikt. *Vertrouwen* in elkaar zal leiden tot een vorm van binding, wat een positieve impact heeft op de mate van *commitment*.

Samenwerking op grote schaal

Een zelf opgezet, informeel en kleinschalig samenwerkingsverband van 10 à 15 deelnemers

van publieke en private partijen is redelijk makkelijk te onderhouden. De betrokkenen kennen elkaar en de informatie-uitwisseling is te overzien.

Bij een groter netwerk wordt dit lastiger, omdat er minder overzicht is. Het risico op niet relevante informatie, een overschot aan informatie en freeriders wordt vergroot. Het gevolg is dat het voor partijen moeilijk wordt voordeel te halen uit een dergelijke samenwerking. Dit zal ten koste gaan van de mate van *commitment* en uiteindelijk resulteren in het uiteenvallen van de samenwerking.

Bereikbaarheid

Enkele vertegenwoordigers van verschillende organisaties hebben in de interviews laten weten niet bekend te zijn met vormen van PPS en ook niet te weten waar ze het moeten zoeken. Tijdens een gesprek bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministerie VWS) werd duidelijk dat veel vormen van PPS op een informele manier tot stand zijn gekomen door het vormen van een eigen netwerk. Deze vormen van PPS zijn vaak moeilijk te bereiken, omdat de samenwerkingsverbanden gesloten en onzichtbaar zijn. Young professionals en mensen die nieuw zijn in het vakgebied van veiligheid en security hebben hier het meest last van. Om tot een groot en sterk netwerk te komen, is het belangrijk reclame te maken voor het PPS-platform. Zo krijg je meer bekendheid en maak je de mogelijkheden meer toegankelijk.

Omgaan met informatie

Een Fusion Center is een digitaal platform waar informatie tussen overheidsinstellingen en private partijen wordt uitgewisseld, met als doel het voorkomen van criminele en terroristische acties (Homeland Security, 2019). Veel partijen in de Verenigde Staten zijn betrokken bij zogenoemde Fusion Centers, wat het Fusion Center een groot platform maakt. Veel kritiek op deze Fusion centers gaat over de omgang met persoonsgegevens. Het gros van de Fusion Centers in de Verenigde Staten heeft geen goed juridisch kader om de activiteiten te reguleren, wat een risico is voor de grote hoeveelheden aan persoonsgegevens welke worden opgehaald (ACLU, 2009). Om een basis van *vertrouwen* te realiseren, is het daarom belangrijk dat activiteiten tijdens de samenwerking compliant zijn met de wet- en regelgeving en in het bijzonder de AVG. Uit verschillende gesprekken met de praktijk is naar voren gekomen dat met de juiste modificatie van persoonsgegevens de AVG niet in strijd hoeft te zijn met het platform. Het is dan wel noodzakelijk dat hierop toegezien wordt.

Free entrance

Wanneer een partij lid wil worden van een Fusion Center moet hij vooraf een vragenlijst invullen (Homeland Security, sd). De antwoorden bepalen in welke categorie de desbetreffende partij wordt geplaatst. Bij aangaan van deze samenwerking zijn er weinig eisen, welke niet of zelfs nauwelijks worden gecontroleerd. In de Verenigde Staten is dit ook de voornaamste kritiek op deze manier van samenwerken. Er zijn weinig eisen en regels opgesteld, waar vervolgens ook nog geen toezicht op wordt gehouden. Deelnemers van het Fusion Center krijgen de kans achterover te leunen, wat het risico op freeriders vergroot.

Juridische aspecten

Bij het aangaan van een PPS is het belangrijk dat publieke en private partijen binnen de wettelijke kaders samenwerken. Binnen de Vereniging Beveiligingsprofessionals Nederland werd voorheen al vaker gesproken over juridische obstakels bij een PPS. Een geïnterviewd

jurist en betrokkene bij het project PPS in het veiligheidsdomein gaf een overzicht van deze aandachtspunten, vragen en obstakels:

- De publieke taak van de overheidsdeelnemer en de grenzen daarvan;
- In hoeverre maakt de overheid ook gebruik van privaatrechtelijke bevoegdheden?;
- Contractvorming: hoe binden partijen zich ten opzichte van elkaar en tegenover de buitenwereld? Hierbij zijn veel verschillende vormen mogelijk: intentieverklaring, convenant, geïntegreerde contractvormen zoals DBFM2, Engineering & Construct (EC), Integraal Beheercontract (IBC), commanditaire vennootschap of zelfs een bestuursorgaan;
- Risico & aansprakelijkheid;
- Financiering, subsidie & aanbesteding;
- Toezicht & controlemechanismen, governance & democratische legitimiteit, doelmatigheid & transparantie (Wet openbaarheid bestuur);
- Rechtspositie burgers, rechtszekerheid & bevoegde rechter (bestuursrechter, strafrechter of burgerlijke rechter?);
- Privacybescherming (AVG, Wpg en andere bijzondere wetten) & Meldplicht Datalekken.

De auteurs Hagenaars en Bonnes spreken in hun boek 'De kracht van privaat-publieke samenwerking' (Topmanagementconsult.nl) als volgt: 'De convenantpartners kunnen afspreken wat zij willen, mits de afspraken in overeenstemming zijn met het recht. Omdat de juridische status van publieke en private partijen verschillen, dan wel in convenantvorm, kan het lastig zijn binnen de grenzen van het recht te blijven.' Er moet dus rekening gehouden worden met het feit dat in het publiekrecht vaak gesproken wordt van dwingend recht. Dat houdt in dat, ongeacht het samenwerkingsverband of convenant, de wet nooit opzijgezet kan worden. Aansluitend betekent dit dat het structureel delen van informatie lastig kan zijn.

Gegeven onze gelimiteerde tijd en kennis raden wij aan juridische experts te raadplegen bij het aangaan van PPS. Zij kunnen gedegen advies geven over de bijzonderheden van convenantvormen en het delen van informatie.



5. Randvoorwaarden

Op basis van de gevonden obstakels en valkuilen, zijn verschillende randvoorwaarden aan het licht gekomen. Deze randvoorwaarden moeten worden meegenomen bij het ontwerpen van een PPS-platform en het realiseren van PPS.

Formele en informele structuur

De randvoorwaarden voor het vormgeven van PPS kunnen worden verdeeld in formele en informele randvoorwaarden. Uit interviews en het literatuuronderzoek is gebleken dat beide van belang zijn bij het realiseren van succesvolle PPS. Zoals bij de VEB (Vereniging Erkende Beveiligingsbedrijven, 2019) werd verteld: "samenwerking begint met een pak koek op de tafel". Vervolgens kunnen mensen met een positieve insteek te werk gaan en elkaar leren kennen. Ze kunnen een basis van *vertrouwen* leggen, wat zal zorgen voor een bepaalde mate van binding en opschaling van de *commitment*.

Een groot netwerk van bijvoorbeeld 200 deelnemers is voor een individu moeilijk te overzien en kan dus niet standhouden op basis van een informele structuur. Hoe meer de groep groeit, des te groter de noodzaak voor het maken van afspraken en een aangestelde verantwoordelijke of toezichthouder. Aangezien *vertrouwen* en *commitment* grote succesfactoren zijn voor het aangaan van een samenwerking en het PPS-platform op grote schaal moet kunnen functioneren, is het uiterst belangrijk dat er bij een PPS sprake is van zowel een formele als een informele structuur. Door te voldoen aan deze randvoorwaarde wordt de kans op succes stukken groter.

Gemeenschappelijk doel en eigen belang

Om een zeker niveau van *commitment* te krijgen, is het goed dat iedere partij zich bij het aangaan van PPS bewust is van het *gemeenschappelijk doel* en het eigen belang. Om PPS te realiseren, is het belangrijk dat de zogenaamde eigen partijen precies weten welke voordelen zij kunnen behalen met PPS. Ieder voor zich moet weten hoe ze de eigen belangen kunnen blijven behartigen, welke per partij en sector kunnen verschillen. Voorbeelden van eigen belang zijn onder andere:

- Optimaliseren van de bedrijfscontinuïteit;
- Aanpassen van het beveiligingsplan;
- Opschalen van de veiligheid van de medewerkers;
- Optimaal borgen van de openbare orde en veiligheid.

Zoals eerder vernoemd, is een gedeelde betekenisvolle ambitie essentieel bij het aangaan van een samenwerking. Een *gemeenschappelijk doel* kan helpen bij het ontwikkelen van betrokkenheid, bevlogenheid, binding en bezieling (Kaarts, 2011). Het formuleren van een sterk gezamenlijk doel is daarom de sleutel tot *commitment* en dus een succesvolle samenwerking. Het is dan ook van groot belang dat dit *gemeenschappelijk doel* tijdens de samenwerking bekend is en centraal staat.

Evenementen

Het organiseren van evenementen is een uitstekende manier om deelnemers in het

PPS-platform te smeden tot een PPS-community. Voorbeelden van evenementen die georganiseerd zouden kunnen worden, zijn:

- Colleges;
- Bedrijfsbezoeken;
- Lancering platform;
- Workshops.

Tijdens een evenement krijgen deelnemers de kans elkaar te leren kennen. Ook kunnen ze van alles leren over PPS en kunnen er nieuwe deelnemers worden geworven.

Informatiebrochure¹

Om het PPS-platform op de kaart te zetten, is het verstandig een informatiebrochure te maken en deze te verspreiden over meerdere netwerken. De brochure moet aantrekkelijk zijn en mensen moeten in één oogopslag kunnen zien wat het onderwerp is. De te behalen voordelen en randvoorwaarden moeten worden vermeld en hetzelfde geldt voor een contactpersoon, e-mailadres of website, zodat duidelijk is waar mensen terecht kunnen voor meer informatie.

De VBN (Vereniging Beveiligingsprofessionals Nederland) en ASIS Benelux (Asis International Benelux Chapter) zijn twee grote netwerken met professionals op het gebied van veiligheid en security. Het grote netwerk van zowel de VBN als ASIS Benelux kan helpen bij het verspreiden van de mogelijkheden en voordelen die het PPS-platform te bieden heeft. Het benaderen van de websites Securitymanagement (Securitymanagement, 2019) en Beveiliging (Beveiliging managementblad, 2019) kan ook helpen bij het verspreiden van informatie over publiek private samenwerking. Door deze maatregelen te implementeren, zal het onderwerp meer bekendheid en aandacht krijgen. Dit zal helpen bij het realiseren van een netwerk dat groot genoeg is om vervolgens te gaan categoriseren.

Categoriseren

Uit de interviews is gebleken dat een PPS-vorm die bestaat uit een grote groep mensen snel uit elkaar valt. Zoals bij de Fusion Centers in de Verenigde Staten ook het geval is, maakt de grootte van de groep het moeilijk toezicht te houden op de informatie-uitwisseling. Ook wordt het risico op freeriders groter en is het moeilijk een basis van *vertrouwen* te creëren (Naval Postgraduate school). Het is dus belangrijk dat het PPS-platform wordt opgedeeld in kleinere groepen van tien tot vijftien deelnemers.

Een kleine groep maakt het mogelijk deelnemers makkelijker in contact te brengen met elkaar, waardoor het realiseren van een basis van *vertrouwen* en binding in de groep eenvoudiger wordt. Verder maakt een kleine groep informatie-uitwisseling overzichtelijk en het risico op freeriders kleiner. Het opdelen van het gehele PPS-platform in kleinere groepen lijkt daarom een uitstekende manier om een basis van *vertrouwen* onder de deelnemers te creëren en overzicht over de informatie-uitwisseling te bewaren. Bovendien krijgen partijen die deelnemen aan de samenwerking op deze manier de informatie waar zij behoefte aan hebben.

Rolverdeling

Hoe groter het netwerk, des te minder zicht op informatie die uitgewisseld wordt. Mensen zullen afspraken moeten maken en een eindverantwoordelijke en toezichthouder moeten

aanstellen. Deze toezichthouder controleert of iedereen zich aan de afspraken houdt en helpt bij het weren van freeriders en het voorkomen van niet relevante en overschotten aan informatie. Wanneer een deelnemer zich niet aan de afspraken houdt, moet dit worden gemeld aan de verantwoordelijke. Deze bepaalt vervolgens welke stappen er moeten worden gezet om de schade te herstellen of de betreffende deelnemer te straffen.

Afspraken en eisen

De voornaamste kritiek die gegeven wordt op het Fusion Center is een tekort aan afspraken, eisen en een gebrek aan toezicht hierop (Naval Postgraduate School, 2018). Om overschotten aan informatie, niet relevante informatie en freeriders te voorkomen, is het daarom belangrijk duidelijke afspraken te maken en eisen op te stellen voor het toetreden tot een PPS. Het opstellen van afspraken en eisen helpt bij het vinden van potentiële toegewijde partijen, die een goede bijdrage kunnen leveren aan de samenwerking. Dit alles zal resulteren in een opschaling van de hoeveelheid *vertrouwen* in elkaar en het systeem.

Aanmeldingsprocedure

Als laatste randvoorwaarde noemen we de aanmeldprocedure. Maak het voor partijen makkelijk een samenwerking aan te gaan. Zorg dat er een website en eventueel een contactpersoon komt, zodat voldoende informatie beschikbaar is. Voordelen, randvoorwaarden en eisen moeten bekend zijn voordat iemand besluit te willen participeren. Houd de aanmeldingsprocedure simpel en behapbaar, zodat samenwerking zo aantrekkelijk mogelijk wordt.

6. Functionele beschrijving

In dit hoofdstuk wordt de functionele beschrijving van de processen, die worden doorlopen bij het ontwikkelen van het PPS-platform, in kaart gebracht. Deze verschillende processen worden inzichtelijk gemaakt met flowcharts. De flowcharts houden het proces rondom het PPS-platform transparant en overzichtelijk. Bovendien hebben ze als functie (potentiële) deelnemers te informeren over hoe het PPS-platform werkt.

Om eventuele nieuwe valkuilen en obstakels te overwinnen, wordt er gebruikgemaakt van de Plan Do Check Act cyclus (PDCA-cyclus). Deze PDCA-cyclus komt terug in de flowcharts en helpt bij het verbeteren van het PPS-platform. De flowcharts zijn terug te vinden in de bijlagen.

Planfase

In de planfase worden de doelstellingen van het project gedefinieerd. Het begint met het formuleren van een *gemeenschappelijk doel*, welke noodzakelijk is voor het succes van het PPS-platform. Eisen en afspraken zullen worden gemaakt om zo de aanmeldingsprocedure en de categorisering van de deelnemers te ondersteunen. Verder zullen er afspraken worden gemaakt over het faciliteren van de informatie-uitwisseling, het communiceren, de besluitvorming en overige praktijken binnen het PPS-platform (Het Centrum Criminaliteitspreventie Veiligheid (CCV), 2013). Om de gestelde eisen en gemaakte afspraken te controleren en te handhaven, wordt er een eindverantwoordelijke en een toezichthouder aangesteld. Ook dit moet in de planfase worden geregeld.

¹. Zie voorbeeld op pagina 33

Do-fase

In deze fase worden de plannen uit de planfase uitgevoerd, met als doel het behalen van de doelstellingen. De maatregelen die in het rapport zijn beschreven, worden geïmplementeerd om zo het PPS-platform vorm te geven en tot een succes te maken.

Ten slotte is in de do-fase sprake van publiek private samenwerking, waarbij informatie wordt uitgewisseld en opdrachten kunnen worden gedeeld. In deze fase staat het uitwisselen van informatie voorafgaand aan of ten tijde van een incident tussen de aaneengesloten publieke en private bedrijven centraal.

Checkfase

Tijdens de checkfase wordt besproken of de in de planfase gestelde doelen in de do-fase zijn behaald en of de gestelde eisen en gemaakte afspraken nog relevant en doeltreffend zijn (Het Centrum Criminaliteitspreventie Veiligheid (CCV), 2013). De samenwerkende partijen zullen gedurende de checkfase periodiek evalueren over de eventuele plus- en minpunten die zij hebben ervaren. Ten slotte geeft de checkfase de mogelijkheid eventuele nieuwe obstakels en valkuilen te bespreken en zal worden nagedacht over potentiële oplossingen hiervoor.



Actfase

Tijdens de actfase richten de deelnemers zich concreet op het maken van nieuwe afspraken en het bijsturen van het PPS-platform op basis van de checkfase. Vanuit de checkfase zijn plus- en minpunten naar voren gekomen, welke in de actfase worden aangepakt. Om de voortgang van de samenwerking te bewaken, zal een persoon toegewezen moeten worden die correcties kan uitvoeren. Deze persoon zorgt ervoor dat de continuïteit niet in het gedrang komt.

Tot slot kan tijdens de evaluatie blijken dat nieuwe behoeften of mogelijkheden zijn ontstaan. In de actfase kan hierop geanticipeerd worden door maatregelen te nemen.

7. Het Publiek Private Samenwerkingsplatform

Naar aanleiding van de gevonden obstakels en valkuilen, is een aantal randvoorwaarden ontstaan die van belang zijn bij het organiseren van PPS. Op basis van de randvoorwaarden geeft dit rapport een voorbeeld van een Publiek Privaat Samenwerkingsplatform (PPS-platform), welke PPS in de praktijk mogelijk kan maken.

‘Een gedeelde betekenisvolle ambitie is van groot belang bij samenwerking’ is zo langzamerhand een bekende uitspraak geworden in dit rapport. Een *gemeenschappelijk doel* is de basis van het PPS-platform. Dit *gemeenschappelijk doel* moet centraal staan in de samenwerking en wordt daarom ook gehanteerd en verspreid door middel van de informatiebrochure. Het *gemeenschappelijk doel* van het PPS-platform luidt als volgt:

Publiek privaat samenwerken om zo de nationale orde en veiligheid én de integrale veiligheid van de organisaties uit de private sector maximaal te waarborgen.

Structuur

Fusion Center is een vorm van publiek privaat samenwerken in de Verenigde Staten, waarbij vele partijen betrokken zijn (Homeland Security, 2019). De structuur die in dit hoofdstuk wordt beschreven, heeft veel overeenkomsten met die van het Fusion Center. Het is noodzakelijk dat de deelnemers van het PPS-platform worden onderverdeeld in verschillende categorieën, om zo het overzicht op de informatie die wordt gedeeld te bewaren. Deze categorieën zullen bestaan uit 10 à 15 deelnemers, zodat de groepen sociaal overzichtelijk blijven. Deze kleinere groepen maken het makkelijker de deelnemers in verbinding te brengen, zodat zij elkaar leren kennen en een basis van *vertrouwen* kunnen ontwikkelen, wat een succesfactor is voor de samenwerking.

Toezicht

De categorieën van 10 tot 15 deelnemers maken het ook makkelijker toezicht te houden. In deze structuur moeten één of meerdere personen worden aangewezen als verantwoordelijken over het gehele platform én moet er per categorie één toezichthouder zijn. De toezichthouder binnen de categorie zal zich bezighouden met het controleren van de informatie-uitwisseling binnen zijn of haar categorie en wordt in dit voorbeeld de ‘informationbroker’ genoemd. De informationbroker is altijd één van de deelnemers binnen een categorie en het gaat hier om een functie die rouleert na een afgesproken tijdsperiode. De informationbrokers komen uit eigen categorie omdat verwacht wordt dat ze de taak dan extra serieus nemen, aangezien ze een eigen belang hebben bij de samenwerking. De informationbroker controleert tijdens de informatie-uitwisseling op niet relevante informatie, overschot aan informatie en freeriders. Signaleert hij of zij iets verdachts, dan meldt hij dit bij de aangewezen verantwoordelijken van het platform. Hierna zal op basis van de vooraf opgestelde regels en afspraken een beslissing worden gemaakt.

Promotie

Wanneer de categorieën moeten worden opgevuld met deelnemers, is het van belang dat het PPS-platform meer bekendheid krijgt. Er wordt dan ook een informatiebrochure

gemaakt en gepubliceerd om het PPS-platform te promoten. In deze brochure zal in één oogopslag te zien zijn wat de mogelijkheden, voordelen en eisen zijn bij het participeren aan het PPS-platform. Daarnaast verwijst de informatiebrochure ook naar een website met meer informatie, staan er gegevens van één of meerdere contactpersonen in en staat in het kort vermeld hoe het PPS-platform functioneert. Deze brochure zal worden verspreid over meerdere platformen. De VBN en ASIS Benelux zullen worden benaderd met de vraag of ze willen helpen met het verspreiden ervan. De bladen Beveiliging en SecurityManagement.nl zullen ook worden benaderd met de vraag of zij de informatiebrochure willen posten op hun website en newsfeed.

Events

Om het onderwerp PPS meer op de kaart te zetten en de deelnemers in verbinding te brengen én houden met elkaar, is het slim (vak)bijeenkomsten te organiseren. Tijdens colleges, bedrijfsbezoeken en workshops kunnen organisatoren van het PPS-platform zoeken naar potentiële deelnemers. Deelnemers komen hier met elkaar in contact en kunnen in teamverband sparren over probleemstellingen in het publiek privaat samenwerken. Door de events zal de kwaliteit van de samenwerking op twee manieren worden opgeschaald. Ten eerste kunnen de verbeteringen uit de evenementen worden geïmplementeerd. Ten tweede leren de deelnemers elkaar beter kennen, wat het *vertrouwen* in elkaar en de mate van betrokkenheid ten opzichte van het PPS-platform positief zal beïnvloeden.

Aanmelding

Zonder de juiste aanmeldprocedure kunnen freeriders binnenglippen en een probleem worden voor PPS. Freeriders moeten tijdig herkend worden, zodat passende maatregelen genomen kunnen worden. Een aanmeldingsprocedure, waarbij potentiële deelnemers worden bevraagd op hun (informatie)behoefte en wat zij te bieden hebben, is daarom cruciaal. PPS kan alleen bestaan wanneer sprake is van het quid pro quo principe (win-win situatie). Tijdens de aanmelding moet dus duidelijk zijn wat de input van het potentiële lid gaat worden en wat de (informatie)behoefte is, zodat er een garantie is dat de kandidaat een relevante toevoeging is voor de samenwerking. Naar aanleiding van de informatie uit het aanmeldingsformulier zal de kandidaat in de voor hem of haar geschikte categorie worden geplaatst.

Procedures

Op kleine schaal zijn al verschillende vormen van PPS ontstaan. Door middel van netwerken stellen professionals een eigen groep samen, waarin informatie kan worden gedeeld. Kleine, zelf opgezette groepen hebben een basis van *vertrouwen* en alle deelnemers weten wat ze kunnen verwachten van de samenwerking. Regels en afspraken zijn dan vaak minder noodzakelijk. Bij het PPS-platform worden deze echter wél noodzakelijk. Naast een informationbroker, verantwoordelijke en eisen is het belangrijk dat er procedures komen voor het uitwisselen van informatie. Een voorbeeld van een dergelijke procedure is de zogenoemde ‘traffic light policy’. Deze policy is een handige manier om aan te geven in hoeverre de informatie geclassificeerd is. Zodra informatie een kleur heeft gekregen, dient de betrokkene op een bepaalde manier om te gaan met de informatie. De groene kleur houdt in dat de informatie gebruikt en gedeeld mag worden. De kleur oranje houdt in dat de informatie vertrouwelijk is, niet zomaar verspreid mag worden en alleen gedeeld mag worden binnen het netwerk. De kleur rood tot slot houdt in dat de informatie alleen mag worden gedeeld met één persoon of een specifieke groep personen. Deze informatie is uiterst vertrouwelijk en mag zowel binnen als buiten het netwerk niet verspreid worden.

8. Conclusie & Advies

In het laatste hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen over het realiseren van PPS in het veiligheidsdomein gegeven. Er wordt kort terugverwezen naar de doel- en probleemstelling en de onderzoeksvragen. De antwoorden op deze vragen zijn verkregen door middel van desk- en fieldresearch. Vervolgens worden de antwoorden op de onderzoeksvragen gebruikt om antwoord op de probleemstelling te geven, wat uiteindelijk resulteert in een gedegen advies over de mogelijkheden tot publiek private samenwerking in het veiligheidsdomein.

Gedurende het project is de volgende probleemstelling gehanteerd: *Wat zijn de obstakels en randvoorwaarden bij het aangaan van publiek private samenwerking in het veiligheidsdomein en welke mogelijkheden zijn er om publiek private samenwerking binnen Nederland in de praktijk te brengen?* Om deze hoofdvraag te beantwoorden, is hij opgedeeld in vijf onderzoeksvragen. Het onderzoeken van de eerste vraag gaf ons inzicht in de al bestaande vormen van PPS binnen en buiten Nederland. Het antwoord bracht ook meer kennis over het onderwerp PPS. Al deze kennis is verwerkt in de zogenoemde good practices, welke tot stand zijn gekomen door middel van desk- en fieldresearch en zijn gebruikt om de andere onderzoeksvragen te beantwoorden.

Om PPS mogelijk te maken, is het van belang de behoeften van de praktijk te kennen. Duidelijk werd dat private partijen behoefte hebben aan informatie om de integrale veiligheid optimaal te waarborgen. Voorbeelden hiervan zijn trendinformatie en recente ontwikkelingen in bijvoorbeeld modus operandi, dreigingen en risico's. Met deze informatie krijgen private partijen de mogelijkheid op voorhand beter voorbereid te zijn op de voortdurend veranderende dreigingen in Nederland. Publieke partijen geven aan dat er onder andere behoefte is aan expertise van professionals uit de private sector, waarbij deze professionals in ruil voor relevante informatie een nuttige bijdrage leveren aan de taken van de publieke sector. Ook is er de mogelijkheid voor publieke partijen om opdrachten te verstrekken bij een capaciteitentekort. Publieke en private partijen kunnen met de hierboven genoemde vormen van PPS beide voordeel behalen.

Uit het gedane onderzoek is gebleken dat er diverse obstakels en valkuilen zijn bij het aangaan van PPS. Om PPS succesvol te maken, zijn dan ook enkele randvoorwaarden opgesteld. Het is van belang dat partijen zich bij het realiseren van PPS bewust zijn van de obstakels en valkuilen én dat ze de gegeven randvoorwaarden hanteren.

Randvoorwaarden

- Gebruikmaken van formele en informele structuur
- *Gemeenschappelijk doel*
- Organiseren evenementen PPS
- Informatiebrochure (zie vb. blz. 37)
- Categoriseren deelnemers
- Rolverdeling
- Duidelijke afspraken en eisen
- Aanmeldingsprocedure

Obstakels & valkuilen

- Lage vorm van *commitment*
- Geen basis van *vertrouwen*
- Freeriders
- Samenwerking op te grote schaal
- Slechte bereikbaarheid
- Geen regels betreffende omgang informatie
- Geen goede aanmeldingsprocedure

Om de processen bij het ontwikkelen van het Publiek Private Samenwerkingsplatform (PPS-platform) in kaart te brengen, is een functionele beschrijving gemaakt in de vorm van flowcharts. Deze flowcharts hebben als doel deelnemers te informeren over de werking van het PPS-platform. Om de kwaliteit van de flowcharts te waarborgen, is gebruikgemaakt van de PDCA-cyclus. In de planfase worden verschillende doelen geformuleerd en eisen en afspraken gemaakt, zodat in de do-fase de plannen kunnen worden uitgevoerd en actief gebruik kan worden gemaakt van het PPS-platform. Vervolgens wordt er in de checkfase gekeken naar de doeltreffendheid van deze afspraken en eisen én of de doelen zijn behaald. Tot slot wordt het PPS-platform in de actfase eventueel bijgestuurd door nieuwe maatregelen te treffen, zodat alsnog de gestelde doelen behaald kunnen worden.

Na de vijf onderzoeksvragen te hebben beantwoord, zijn we gaan zoeken naar een mogelijkheid publiek privaat te gaan samenwerken. We reiken het PPS-platform aan, een digitaal platform waar publieke en private partijen op basis van behoeften en input worden ingedeeld in groepen van 10 à 15 personen. In deze groepen kan vervolgens informatie worden uitgewisseld en kunnen opdrachten worden verstrekt. Om de groepen op te vullen, is het belangrijk dat het PPS-platform bekendheid krijgt. Dit kan bijvoorbeeld door het verspreiden van de gemaakte informatiebrochure. Deze maakt het platform bovendien beter bereikbaar dankzij de contactgegevens en de vermelde website. Per groep of categorie zal een informationbroker worden aangewezen, die toezicht houdt op de informatie-uitwisseling door te oordelen of de regels worden nageleefd en aan de eisen wordt voldaan. Als er complicaties optreden, meldt de informationbroker dit bij de verantwoordelijke(n) van het PPS-platform, die ook aangewezen zal worden. De rol van informationbroker zal periodiek worden gewisseld. Publiek privaat samenwerken met het PPS-platform heeft vier voordelen:

- | | |
|--|--|
| 1. PPS geeft de mogelijkheid gezamenlijk complexe veiligheidsvraagstukken aan te vliegen. | 3. PPS geeft de mogelijkheid je eigen netwerk uit te breiden. |
| 2. Delen van kennis over risico's, dreigingen en veranderingen in modus operandi leidt tot een effectieve bestrijding van risico's en dreigingen. | 4. PPS geeft de mogelijkheid opdrachtgestuurd te werken. |

Door het PPS-platform in het leven te brengen, krijgen de publieke en private partijen in Nederland de kans effectief en efficiënt samen te werken. Alles met een duidelijk doel: optimale waarborging van de nationale orde en veiligheid én de integrale veiligheid van de private sector.

9. Aanbevelingen

Gedurende het onderzoek zijn enkele zaken naar voren gekomen die vanwege de korte tijdspanne van twintig weken niet uitvoerig konden worden onderzocht, maar die wél noodzakelijk zijn voor een succesvolle PPS. Om dit project op een goede manier voort te zetten, doen wij een voorstel tot vervolgonderzoek waarbij deze zaken alsnog onder het vergrootglas gelegd worden.

Wij stellen voor een projectgroep samen te stellen, die bestaat uit belanghebbenden van zowel publieke als private partijen. Door samen te werken wordt snel duidelijk wat de verschillende behoeften en mogelijkheden zijn en kunnen de restvragen, die we verderop in dit hoofdstuk noemen, multidisciplinair worden behandeld.

Hoewel het niet verder behandeld wordt in het rapport, noemen wij ook de financiering nog als belangrijk onderwerp. Subsidies van niet commerciële organisaties kunnen een bijdrage leveren aan het krijgen van verschillende tools en het inhuren van specialisten. Deze tools en eventuele specialisten maken het mogelijk een website te maken, het PPS-platform te realiseren en bepaalde zaken, zoals de juridische aspecten, meer uit te diepen.

Door een multidisciplinaire projectgroep samen te stellen en het huidige onderzoek te vervolgen, verwachten wij een succesvolle toekomst voor PPS.

Restvragen

Tijdens het onderzoek is een aantal vraagstukken naar voren gekomen dat door een gebrek aan tijd niet kon worden beantwoord. Het beantwoorden van deze vragen is echter zeker noodzakelijk en dient te worden opgepakt door de volgende projectgroep.

1. Obstakels en mogelijkheden in het kader van juridische aspecten

- Privacywetgeving
- Risico en aansprakelijkheid
- Contractvorming

2. Hoe worden de verschillende categorieën ingedeeld?

- Op basis van bijvoorbeeld veiligheidsregio's?
- Op basis van welke behoeften?
- Welke partijen en organisaties?

3. Hoe kan PPS op verschillende niveaus en perspectieven worden toegepast?

4. Tijd en geld

- Financiering, subsidie en aanbesteding
- Hoeveel tijd gaat er in de ontwikkeling van het PPS-platform zitten?

5. Maken van een website voor PPS

- Opstellen van een aanmeldingsprocedure

6. Bouwen van het PPS-platform

Bijlagen

Naar aanleiding van de onderzochte literatuur en de gehouden interviews is gebleken dat al meerdere vormen van PPS bestaan. Hieronder geven we een aantal praktijkvoorbeelden.

A Good practices op basis van literatuuronderzoek

• Publiek private samenwerking GGD, Brandweer & Gemeenten in Limburg

Binnen de Veiligheidsregio Limburg-Noord werken brandweer, GGD en crisisbeheersing samen. Dit samenwerkingsverband wordt bestuurd door de deelnemende gemeenten. Ook heeft de veiligheidsregio een samenwerkingsverband tussen de politie, gemeenten, defensie, waterschappen Rijkswaterstaat, ambulancezorg Limburg-Noord en ProRail. Het doel van deze samenwerking is gezamenlijk voorbereidingen treffen en de aanpak van een ramp of crisis gecoördineerd tot stand brengen.

• Publiek private samenwerking Johan Cruijff ArenA

In het buitengebied van de Johan Cruijff ArenA werken de politie, eventorganisatoren als MOJO Concerts en de particuliere beveiligingsorganisatie TSC samen om de veiligheid van bezoekers te waarborgen. De samenwerking vindt plaats in de voorbereiding van evenementen en krijgt vorm in de commandokamer van het stadion als een concert of ander event plaatsvindt. Er komen meldingen binnen van verdachte situaties of gedragingen die zijn waargenomen door de serviceteams (koppels van particuliere beveiligers en service-medewerkers van de ArenA) en door zogenaamde 'event profilers' die in een perimeter om het stadion patrouilleren. Deze perimeter betreft openbaar terrein, waar de politie primair verantwoordelijk is (Dr. Ronald van Steden & Rozetta Meijer, 2018).

• Publiek private samenwerking Nijmeegse Vierdaagse

De Vierdaagse Nijmegen, officieel de Internationale Vierdaagse Afstandsmarsen Nijmegen, is een vierdaags wandelevenement dat sinds 1909 ieder jaar wordt gehouden en start op de derde dinsdag van juli. De vorm van PPS die hier plaatsvindt betreft informatie-uitwisseling die bijdraagt aan het veiligheidsplan, de vergunningverlening en scenario's en handelingsperspectieven in geval van calamiteiten tijdens de wandelprestatietocht (Dr. Ronald van Steden & Rozetta Meijer, 2018). De kernpartijen binnen het publiek private samenwerkingsverband zijn de privaatrechtelijke Stichting DE 4DAAGSE, de gemeente Nijmegen en de politie. Daarnaast zijn de brandweer, veiligheidsregio Gelderland-Zuid, de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) en Stichting Vierdaagsefeesten betrokken bij de samenwerking.

• Publiek private samenwerking Diamantkwartier Antwerpen

Het Antwerpse diamantdistrict of diamantkwartier, een gebied van ongeveer 1.6 vierkante kilometer, is het grootste diamantcentrum ter wereld met een omzet van \$54 miljard per jaar (Beldiamand, 2017). Het Diamantkwartier kent een PPS gericht op de constante informatie-uitwisseling tussen de Security Office van het Antwerp World Diamond Centre (AWDC), gebouwbeheerders van diamanthandelaren, diamantbeurzen en particuliere beveiligers enerzijds en de lokale politie en de gemeente anderzijds (Dr. Ronald van Steden & Rozetta Meijer, 2018). Naast informatie-uitwisseling bestaat de PPS uit het gezamenlijk nemen en financieren van beveiligingsmaatregelen.

• Publiek private samenwerking Politie & Beveiligingsbranche

De voorzitter van de Nederlandse Veiligheidsbranche en de korpschef van de politie stellen dat beveiligers en politie samen moeten blijven werken voor méér veiligheid in Nederland (Veiligheidsbranche, 2018). De beveiligers verzamelt veel informatie uit verschillende (digitale) bronnen. Deze big data kunnen gebruikt worden om te helpen bij rechercheonderzoek dat de politie doet bij de opsporing van mensen en groeperingen. Vooral bij grote evenementen komt dit naar voren. In de praktijk werken gemeenten, organisatoren van evenementen en beveiligingsbedrijven intensief en integraal samen.

• Samenwerking sensing voor veiliger Nederland

Het ministerie van Justitie en Veiligheid, de politie en de veiligheidsbranche gaan intensiever samenwerken in het gebruik van camerabeelden en data uit andere sensoren (Beveiliging managementblad, 2016). Sensing is het waarnemen of verzamelen van informatie met betrekking tot een object of persoon met een technisch hulpmiddel, namelijk de sensor. Behalve de politie maakt ook de private sector veel gebruik van informatie uit sensoren: meer dan 90 procent van de beschikbare informatie is afkomstig van camera's en andere sensoren die beheerd worden door beveiligingsbedrijven en andere private partijen. Partijen realiseren zich dat bij PPS op het gebied van sensing informatie gedeeld kan worden. Deze informatie helpt zowel publieke partijen zoals het ministerie van Justitie en Veiligheid en de politie als private partijen, waaronder winkeliers, de veiligheid in de omgeving optimaal te waarborgen.

• Samenwerking politie en private partijen tegen ransomware

De Nederlandse politie, Europol, Intel Security en Kaspersky Lab bundelen hun krachten tegen ransomware. Deze malware vergrendelt computers van slachtoffers om vervolgens hun data te versleutelen (Beveiliging managementblad, 2016). Hierna wordt losgeld geëist om de controle over het getroffen apparaat of de bestanden terug te krijgen. Het project is opgezet als een niet-commercieel initiatief, gericht op het onder één paraplu samenbrengen van openbare en particuliere instellingen.

• Samenwerking tegen toenemende criminaliteit in buitengebied

Boerenbedrijven en tuinders krijgen steeds vaker te maken met criminele activiteiten zoals diefstal, hennepkwekerijen en dumping van drugsafval (Beveiliging managementblad, 2016). In het 'Keurmerk Veilig Buitengebied' Hengelo/Vorden werken publieke partijen als de politie en private partijen als boeren en tuinders samen om de toenemende criminaliteit in agrarische buitengebieden tegen te gaan.

• Samenwerking tussen politie en particuliere recherchebureaus

In mei 2012 startte het pilotproject 'samenwerking horizontale fraude' (Beveiliging managementblad, 2013). Het was een proef waarbij de politie, het openbaar ministerie en particuliere recherchebureaus samenwerkten om criminaliteit aan te pakken. De proef richtte zich op de bestrijding van horizontale fraude, zoals ladingdiefstal, phishing, heling en diefstal bij bedrijven opgezet door samenwerking tussen de publieke en private betrokken partijen.

• PPS en High Impact Crimes

Volgens het ministerie van Justitie en Veiligheid is het aantal High Impact Crimes, misdaden met een grote impact op het slachtoffer, gedaald naar het laagste niveau in de afgelopen tien jaar (Beveiliging managementblad, 2016). Volgens minister Van der Steur is de daling het gevolg van publieke en private partijen die samenwerken. Een voorbeeld van een dergelijke PPS is de krachtenbundeling van Samsung & telecomproviders en de Nationale Politie & het Openbaar Ministerie om het aantal straatroven terug te dringen. Hierbij is ook een convenant gesloten tussen de Nationale Politie, het Openbaar Ministerie, de vier grootbanken en de geld- en waardevervoerders en -depots om de veiligheid van de hele geld- en waardeketen te verbeteren.

- **PPS om veilig uitgaan te optimaliseren**

De Kwaliteitsmeter Veilig Uitgaan is een gerealiseerde samenwerking die PPS in uitgaansgebieden ondersteunt (Beveiliging managementblad, 2013). In drukke uitgaanscentra is regelmatig overlast. Veel gemeenten, politie en horecaondernemers proberen deze veiligheidsproblemen aan te pakken. Dit wordt gedaan met het instrument KVV (Centrum voor criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV), sd). Uit een reportage in het zomernummer van CCV-magazine Secondant is echter gebleken dat gemeenten soms jarenlang bezig zijn een KVV van de grond te krijgen.

De veiligheidsmaatregelen die binnen een KVV kunnen worden ingezet, variëren van straatverlichting en cameratoezicht tot sluitingstijdenbeleid en collectieve horecaontzeggingen. Met behulp van een stappenplan, handboek en de zogenoemde keuzewijzer kunnen de deelnemers een pakket aan effectieve maatregelen samenstellen dat past bij de lokale situatie.

- **Grootschalige samenwerking op veiligheidsgebied**

The Hague Security Delta (HSD) is een grootschalig initiatief waarbij veiligheidsorganisaties van overheid, bedrijfsleven, onderwijs en wetenschap PPS willen ontwikkelen voor het tackelen van complexe veiligheidsvraagstukken (Beveiliging managementblad, 2012). HSD is een Nederlands netwerk van (private) bedrijven, overheden en kennisinstellingen, die samenwerken aan kennisontwikkeling en innovatie op het gebied van veiligheid. Aangesloten publieke partijen zijn onder andere de Nationale Politie, het Ministerie van Defensie en het Openbaar Ministerie. Ook private partijen zijn aangesloten bij het HSD zoals FOX IT, Deloitte en de Rabobank (The Hague Security Delta, sd). De PPS biedt oplossingen die geen van de partijen individueel zou kunnen bieden (Beveiliging managementblad, 2012).

- **Publiek private samenwerking voor beveiliging Olympische Spelen**

Eén dag na de bekendmaking dat Londen de Olympische Spelen in 2012 mocht organiseren, vond in de Britse hoofdstad een reeks van aanslagen plaats waarbij 52 doden en ruim zevenhonderd gewonden vielen (Beveiliging managementblad, 2012). Het is daarom niet verbazingwekkend dat de regering alles uit de kast heeft gehaald om te voorkomen dat de dertigste editie van het enorme sportevenement in een drama ontaardde. Publiek private samenwerkingsverbanden werden georganiseerd. Een voorbeeld hiervan is het vrijmaken van bijna zevenhonderdmiljoen euro om 13.500 militairen, twaalfduizend agenten, ruim twintigduizend beveiligers en 22.000 stewards te mobiliseren.

- **PPS voor aanpak overvallen geld- en waardetransport**

Onder minister Blok, minister van Justitie en Veiligheid, en Laetitia Griffith, voorzitter van de Nederlandse Veiligheidsbranche, tekenden vijf private partijen een convenant om de aanpak van overvallen op gelddepots te verstevigen (Beveiliging managementblad, 2017). Doel van PPS is diefstal van aanwezige waarden op depots van geld- en waardetransporteurs daadwerkelijk te ontmoedigen, tijdig te detecteren en te vertragen.

- **Publiek-private brandweer voor vierde zeehaven**

Tweeënhalf jaar na het inferno op 5 januari 2011 heeft haven- en industrieterrein Moerdijk zijn eigen brandweerkazerne gekregen (Beveiliging managementblad, 2013). De PPS heeft vorm gekregen met als resultaat de publiek private brandweerorganisatie die sinds afgelopen voorjaar waakt over de industriële activiteiten en de zeehaven. De brandweer in Moerdijk is opgesplitst in enerzijds de publieke brandweer voor de Gemeente Moerdijk en anderzijds de private bedrijfsbrandweer voor industriële bedrijven in omgeving Moerdijk.

- **Fusion Center (Homeland Security)**

In Amerika bestaat een digitaal platform (Fusion Center) waar informatie wordt uitgewisseld tussen verschillende (publieke) agentschappen en private partijen (Homeland Security, 2019).

Zo leveren zij middelen, expertise en informatie aan het centrum. Deze vorm van PPS heeft als doel het proces omtrent het opsporen van criminele en terroristische activiteiten, het nemen van preventieve maatregelen en de respons te optimaliseren.

De kernfusiecentra van de staat en de grote stedelijke gebieden (fusiecentra) dienen als primaire aandachtspunten binnen de staat en de lokale omgeving voor het ontvangen, analyseren, verzamelen en delen van dreiginggerelateerde informatie tussen federale, staats-, lokale, stam-, en territoriale partners. Gelegen in staten en grote stedelijke gebieden in het hele land, zijn fusiecentra uniek gelegen om de eerstelijns wetshandhaving, openbare veiligheid, brandweer rampenbestrijding, volksgezondheid, bescherming van kritieke infrastructuur en beveiligingspersoneel uit de particuliere sector in staat te stellen op legale wijze dreiginggerelateerde informatie te verzamelen en te delen.

Soorten Fusion Centers:

- Fusion Centers and Joint Terrorism Task Forces
- Fusion Centers and FBI Field Intelligence Groups
- Fusion Centers and High Intensity Drug Trafficking Areas
- Fusion Centers and Regional Information Sharing System (RISS) Centers
- Fusion Centers and Emergency Operations Centers
- Tribal Participation in Fusion Centers
- Deployed Intelligence Officers and Protective Security Advisors
- Private Sector Engagement with Fusion Centers



B Good practices op basis van interviews

- **Rabobank Utrecht & de VBN**

Rabobank is één van de grootste Nederlandse banken en is actief betrokken bij het bestrijden van criminaliteit, zoals fraude en plofkraken. Rabobank werkt nauw samen met publieke instanties om dit tegen te gaan. Rabobank heeft PPS met de Koninklijke Marechaussee, wat inhoudt dat ze kennis delen op het gebied van Beveiliging & Veiligheid. Ook heeft Rabobank PPS met de DNB, Europese centrale Bank en de NCTV. Ten slotte heeft Rabobank een vorm van PPS met de politie Midden-Nederland. Rabobank stelt vrijwillig haar camerabeelden beschikbaar voor de politie, met als doel de politie te voorzien van beelden die als bewijsmateriaal opgenomen kunnen worden in een strafrechtelijk onderzoek.

- **Koninklijke Marechaussee**

De Koninklijke Marechaussee (Kmar) is een onderdeel van de krijgsmacht en waakt over de veiligheid van de staat. In Nederland en ver daarbuiten (Koninklijke Marechaussee, sd). Ze wordt wereldwijd ingezet op plaatsen van strategisch belang. De Kmar op locatie Schiphol heeft een interne opschalingsstructuur ten tijde van een aanslag. De Kmar heeft ook verschillende publiek private samenwerkingen gerealiseerd en is in de branche actief op zoek naar nieuwe samenwerkingen. Een voorbeeld van een PPS-project is Beveiliging en publieke veiligheid Schiphol (BPVS). Op dit platform zitten verschillende werkgroepen zoals ondermijning en douane. Hierin wordt structureel informatie gedeeld. De Kmar heeft een maatschappelijk belang, wat precies de reden is waarom deze partij niet altijd wat terug hoeft te zien bij het delen van informatie, aangezien alle partijen hetzelfde gezamenlijke belang hebben.

- **Gezamenlijke brandweer (GB)**

De GB is een brandweerorganisatie met een dubbele taakstelling: enerzijds is de GB de bedrijfsbrandweer van verschillende bedrijven in het Rotterdamse haven- en industriegebied, anderzijds is zij ook publieke brandweer in de woonkerken Hoogvliet, Rozenburg en Pernis (Gezamenlijke Brandweer, 2019).

De GB is een organisatie die voornamelijk bestaat uit vrijwilligers voor de bedrijfsbrandweer. De GB is dus logischerwijs een PPS. De GB is 20 jaar geleden opgericht op initiatief van de toenmalig brandweercommandant van Rotterdam. De BRSDO bedrijven werken voornamelijk in dit gebied met gevaarlijke stoffen. Die bedrijven hebben allemaal een bedrijfsbrandweer nodig om aan de gestelde wettelijke eisen te voldoen. De GB heeft naast haar taken als publieke brandweer en private bedrijfsbrandweer een commerciële insteek, waarbij de GB materiaal verhuurt en verkoopt. Er is voor de private bedrijfsbrandweer een trainingscentrum opgericht om bedrijfsbrandweerpersoneel te trainen.

- **Nationale Politie**

De Nationale Politie is opgedeeld in tien regionale politiekorpsen en één landelijke eenheid (Nationale Politie, sd). De vermissing van Anne Faber is een goed voorbeeld van PPS tussen de Nationale Politie en (politie)vrijwilligers. Hierbij kwam een aantal zaken omtrent de vermissing van Anne Faber aan bod waarbij veel publiciteit kwam kijken. Veteranen meldden zich spontaan om te helpen zoeken naar de toen nog vermiste Anne Faber. De veteranen zijn professionals in het gestructureerd doorzoeken van een terrein (De Telegraaf, 2017).

- **PPS bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)**

Het ministerie is eindverantwoordelijk voor de gevangenen, maar in het Nederlandse gevangeniswezen wordt al enkele jaren nadrukkelijk samengewerkt met private partijen, zoals particuliere beveiligingsbedrijven (Raad voor strafrechtstoepassing en jeugdbescherming, 2015).

- **De VEB**

De Vereniging Erkende Beveiligingsbedrijven (VEB) is een belangrijke brancheorganisatie binnen de veiligheidssector. Zij behartigt de belangen van beveiligingsinstallateurs, particuliere beveiligingsorganisaties en meldkamers. Binnen de Kerngroep excellent cameratoezicht RPC Noord-Holland wordt verbinding gelegd tussen privaat en publiek. De volgende zaken geven aan dat wel degelijk sprake is van een verbinding. De politie wil graag camerabeelden, opdrachtgevers willen veilig zijn en installateurs willen goed werk leveren. De politie wil beelden hebben die geschikt zijn voor bewijslast, anderzijds: de installateur kan dit bieden door middel van goede specificaties.

- **Sitech Services B.V.**

Sitech Services is in 2008 gestart vanuit verschillende DSM-afdelingen, die onsite dienstverlening verzorgden (Sitech Services, sd). Daarbij werkten specialisten nauw samen om enorme kennis en ervaring van de procesindustrie in dienst te stellen van de klant. Sitech Services heeft de informatievoorziening goed geregeld. Er is een lange geschiedenis van contact met de veiligheidsinstanties die goed wordt onderhouden. Publieke partijen delen ook informatie die relevant is voor de organisatie met een paar contactpersonen van Sitech. Er vinden meerdere vormen van PPS plaats op het chemieterrein Chemelot. Zo vond een grootschalige terreuroefening plaats waarbij de politie en defensie betrokken waren. Ook vinden er jaarlijks oefeningen plaats waarbij samenwerking getest wordt. Hieraan nemen de politie, brandweer en andere veiligheidsfunctionarissen deel.

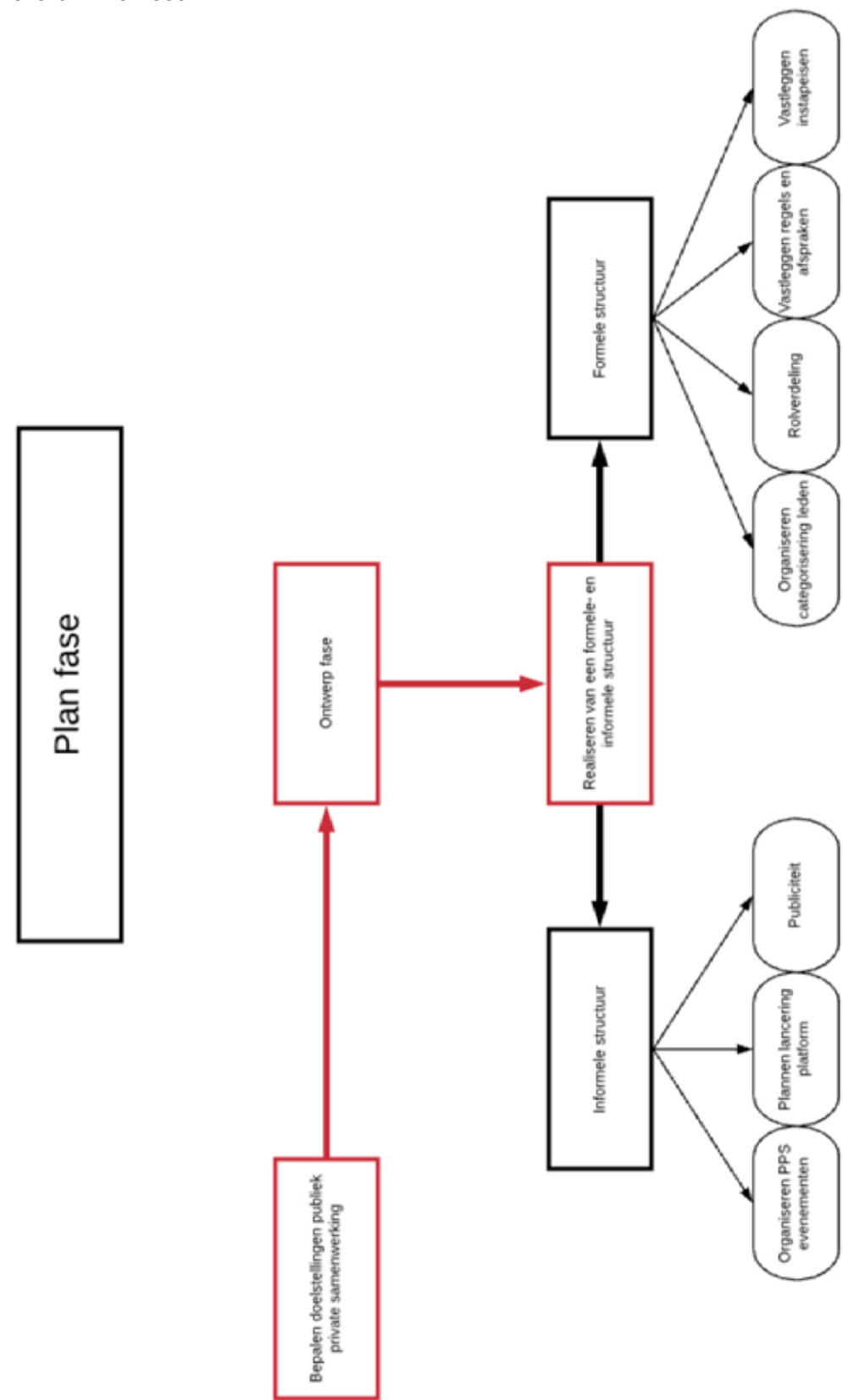
- **Interview directeur CCV**

Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) en Twente Safety & Security gaan structureel samenwerken (Beveiliging managementblad, 2016). Het CCV is een onafhankelijke stichting die partijen helpt Nederland veiliger en leefbaarder te maken. Het CCV biedt kennis en advies op maat op gebieden als veilig wonen, veilig ondernemen en veilig leven (Rijksoverheid, sd). Twente Safety & Security is één van de drie innovatieclusters op het gebied van veiligheid in Nederland. Het CCV heeft ook andere instrumenten om samenwerking te bevorderen in het kader van veiligheid. Dit zijn onder andere het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) en de Kwaliteitsmeter Veilig Uitgaan (KVU). Het doel van de PPS is elkaar versterken door samenwerking en het delen van informatie.

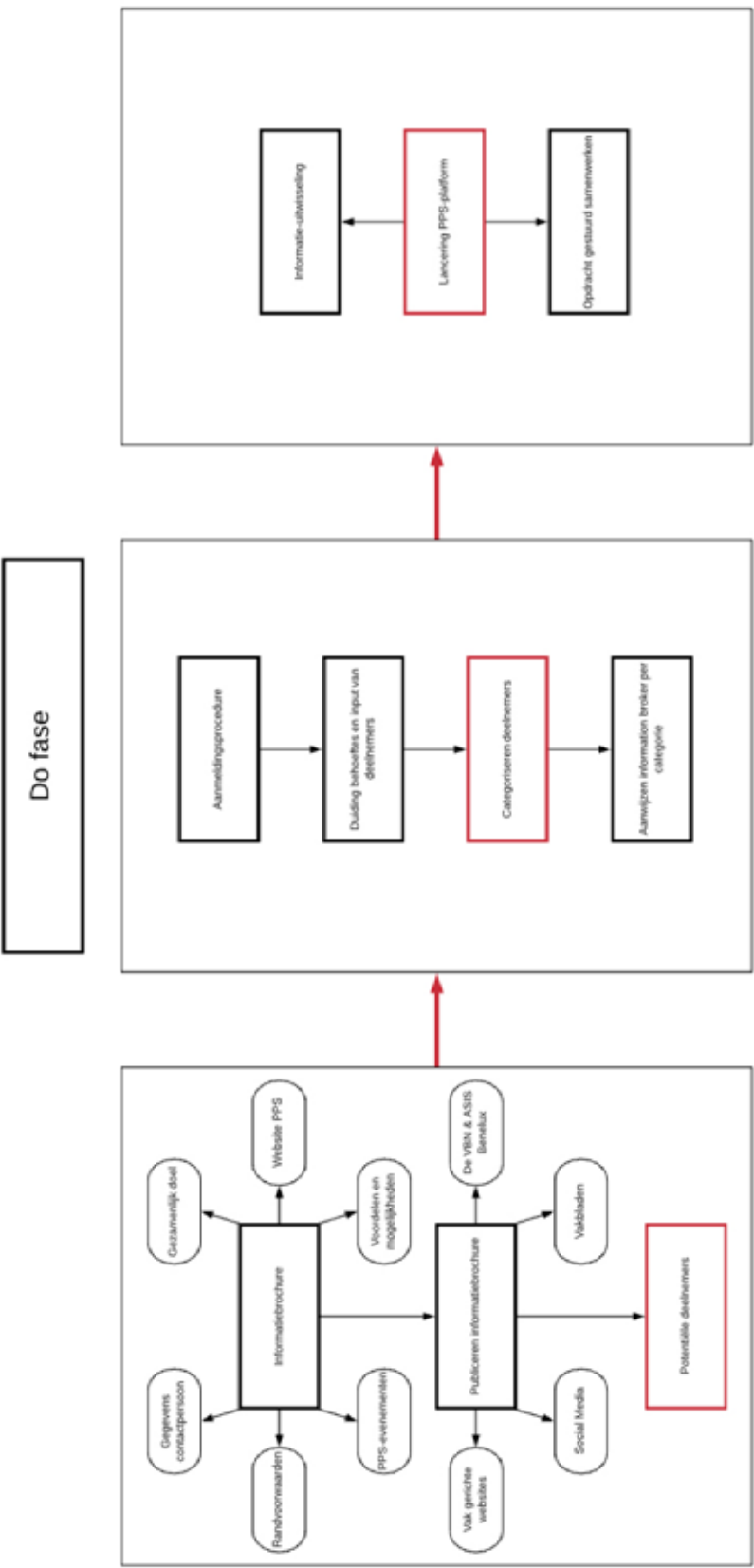
C Flowcharts

Om de functionele beschrijving te visualiseren en overzichtelijk te maken, hebben we drie flowcharts ontworpen.

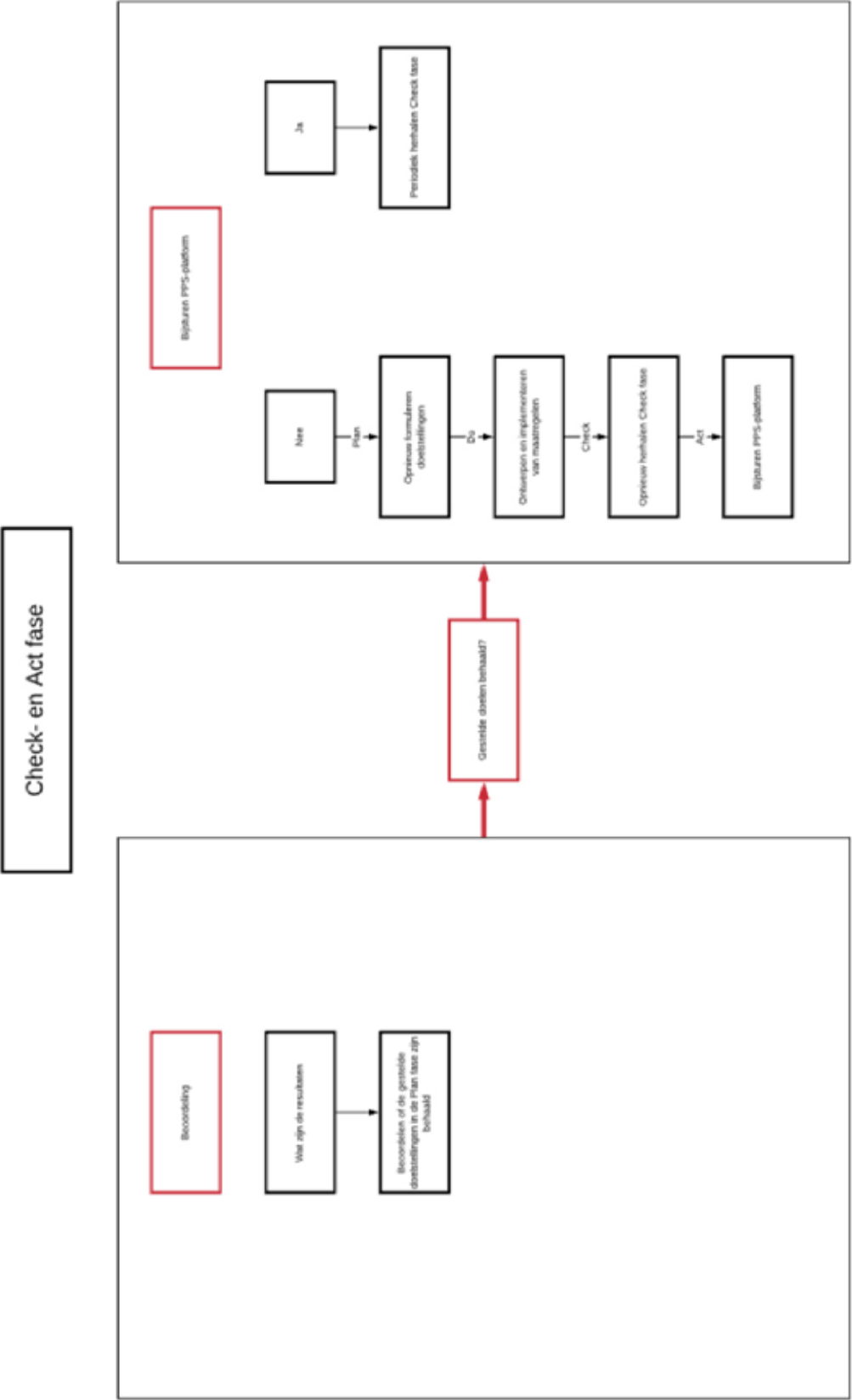
Flowchart 1: Planfase



Flowchart 2: Do-fase



Flowchart 3: Check- & Actfase



D Informatiebrochure

Hieronder vindt u een voorbeeld van een informatiebrochure, die kan worden gebruikt om het PPS-platform te promoten.

PUBLIJK PRIVATE SAMENWERKING IN HET VEILIGHEIDSDOMEIN

Publiek privaat samenwerken om zo de nationale orde en veiligheid én de integrale veiligheid van de organisaties uit de private sector maximaal te waarborgen.

Vereniging Beveiligingsprofessionals Nederland

De voordelen van PPS	Met het PPS-platform ...
1. PPS helpt bij het beantwoorden van complexe veiligheidsvraagstukken	1. Werkt u samen met deelnemers gefilterd op uw eigen behoeftes
2. Meer kennis over risico's, dreigingen en veranderingen in modus operandi leidt tot een effectieve bestrijding van risico's en dreigingen	2. Zijn succesfactoren en mogelijkheden uitgebreid omschreven
3. PPS helpt belanghebbenden bij het uitbreiden van het eigen netwerk	3. Ondersteunen we effectieve en efficiënte samenwerking
4. PPS geeft de mogelijkheid opdrachtgestuurd te werken	4. Tillen we samen de nationale orde en veiligheid naar een nieuw niveau

Contactgegevens

Jan Verkaar
jan.verkaar@sfs-consultancy.com

Ben Nagel
Secretaris@devbn.nl

Voor meer informatie, ga naar:
www.pps-platform.nl

ASIS
INTERNATIONAL
NIEUW CHAPTER

Literatuurlijst

ACLU. (2009). *WHAT'S WRONG WITH FUSION CENTERS - EXECUTIVE SUMMARY*. Retrieved from www.aclu.org: <https://www.aclu.org/report/whats-wrong-fusion-centers-executive-summary>

Adobe Stock. (n.d.). *Plan Do Check Act diagram*. Retrieved from www.stock.adobe.com: https://stock.adobe.com/nl/search?k=plan-do-check-act&asset_id=46082017

Algemeen Dagblad. (2018, september). *Haagse veteranen in linie op zoek naar vermisten*. Retrieved from www.ad.nl: <https://www.ad.nl/den-haag/haagse-veteranen-in-linie-op-zoek-naar-vermisten~a607e721/>

Asis International Benelux Chapter. (n.d.). *ASIS International Benelux Chapter*. Retrieved from www.asisbenelux.nl: <https://www.asisbenelux.eu/>

Beldiamand. (2017, mei 9). *WAAROM ANTWERPEN DE DIAMANT HOOFDSTAD IS?* Retrieved from www.beldiamand.nl: <https://www.beldiamond.com/nl/waarom-antwerpen-de-diamant-hoofdstad-is/>

Beveiliging managementblad. (2011, juni). *'Publiek' en 'Privaat' erkennen noodzaak samenwerking*. Retrieved from www.beveiling.nl: <https://www.beveiliging.nl/edities/juni-2011>

Beveiliging managementblad. (2012, mei). *Grootschalige samenwerking op veiligheidsgebied*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/edities/mei-2012>

Beveiliging managementblad. (2012, juli). *Publiek-private samenwerking essentieel voor beveiliging van Olympische Spelen*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/edities/juli-2012>

Beveiliging managementblad. (2013, November). *Goede ervaringen met samenwerking tussen politie en onderzoeksbureaus*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/edities/november-2013>

Beveiliging managementblad. (2013, oktober). *Publiek-private brandweer voor vierde zeehaven*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/edities/oktober-2013-2>

Beveiliging managementblad. (2013, juli 23). *Veilig uitgaan moeilijk te regelen*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/nieuws/veilig-uitgaan-moeilijk-te-regelen>

Beveiliging managementblad. (2016, mei 19). *High Impact Crimes op laagste niveau in afgelopen tien jaar*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/nieuws/high-impact-crimes-op-laagste-niveau-in-afgelopen-tien-jaar>

Beveiliging managementblad. (2016, september 16). *Samenwerking CCV en Twente Safety & Security*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/nieuws/samenwerking-ccv-en-twente-safety-security>

Beveiliging managementblad. (2016, juli 25). *Samenwerking politie en private partijen tegen ransomware*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/nieuws/samenwerking-politie-en-private-partijen-tegen-ransomware>

Beveiliging managementblad. (2016, november 2016). *Samenwerking sensing voor veiliger Nederland*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/nieuws/samenwerking-sensing-voor-veiliger-nederland>

Beveiliging managementblad. (2016, maart 29). *Samenwerking tegen toenemende criminaliteit in buitengebied*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/nieuws/samenwerking-tegen-toenemende-criminaliteit-in-buitengebied>

Beveiliging managementblad. (2016, januari). *Wantrouwen tussen publiek en privaat staat goede opsporing in de weg*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/edities/januari-2016>

Beveiliging managementblad. (2017, februari 8). *Convenant voor aanpak overvallen geld- en waardetransport*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/nieuws/convenant-voor-aanpak-overvallen-geld-en-waardetransport>

Beveiliging managementblad. (2017, december). *Wat belemmert publiek-private samenwerking in de veiligheid?* Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/edities/december-2017>

Beveiliging managementblad. (2019). *Beveiliging managementblad*. Retrieved from www.beveiliging.nl: <https://www.beveiliging.nl/>

Beveilingnieuws. (2019, mei 28). *Erasmus Universiteit over aanpak drugshandel in havens*. Retrieved from www.beveilingnieuws.nl: <https://beveilingnieuws.nl/nieuws/erasmus-universiteit-over-aanpak-drugscriminaliteit-in-havens>

Centrum voor criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV). (n.d.). *Kwaliteitsmeter veilig uitgaan*. Retrieved from www.hetccv.nl: <https://hetccv.nl/onderwerpen/kwaliteitsmeter-veilig-uitgaan/>

De Telegraaf. (2017, oktober 5). *Veteranen bieden hulp aan in zoektocht naar Anne*. Retrieved from www.telegraaf.nl: <https://www.telegraaf.nl/nieuws/495662/veteranen-bieden-hulp-aan-in-zoektocht-naar-anne>

De Volkskrant. (2018, mei 7). *Criminaliteit verdwijnt niet, maar verschuift*. Retrieved from www.volkskrant.nl: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/criminaliteit-verdwijnt-niet-maar-verschuift~b8664960/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Dr. Ronald van Steden & Rozetta Meijer, M. (2018, augustus). *Publiek-private samenwerking in tijden van diffuse dreiging*. Retrieved from www.fsw.vu.nl: https://fsw.vu.nl/nl/Images/117020-PPS-in-tijden-van-diffuse-dreiging_tcm249-894219.pdf

Dr. Ronald van Steden & Rozetta Meijer, MSc. (2018, augustus). *PPS in tijden van diffuse dreiging*. Retrieved maart 23, 2019, from www.verwey-jonker.nl: https://www.verwey-jonker.nl/doc/2018/117020_PPS_in_tijden_van_diffuse_dreiging_WEB.pdf

Gezamenlijke Brandweer. (2019). *Over de GB*. Retrieved from [www.gezamenlijke-brandweer.nl: https://www.gezamenlijke-brandweer.nl/node/27](https://www.gezamenlijke-brandweer.nl/node/27)

Het Centrum Criminaliteitspreventie Veiligheid (CCV). (2013, juni 24). *Samenwerken werkt*. Retrieved from [www.hetccv.nl: https://hetccv.nl/fileadmin/Bestanden/Certificatie-en-Inspectie/Schema_s/Publiek-private_samenwerking/pps-norm-samenwerken-werkt-versie-1.pdf](https://hetccv.nl/fileadmin/Bestanden/Certificatie-en-Inspectie/Schema_s/Publiek-private_samenwerking/pps-norm-samenwerken-werkt-versie-1.pdf)

Het Centrum Criminaliteitspreventie Veiligheid (CCV). (n.d.). *Publiek private samenwerking*. Retrieved from [www.hetccv.nl: https://hetccv.nl/certificatie-inspectie/pps/publiek-private-samenwerking/](https://hetccv.nl/certificatie-inspectie/pps/publiek-private-samenwerking/)

Homeland Security. (2019). *Facilitating Private Sector Engagement with Fusion Centers*. Retrieved from [www.dhs.gov: https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/Facilitating%20Private%20Sector%20Engagement%20with%20Fusion%20Centers.pdf](https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/Facilitating%20Private%20Sector%20Engagement%20with%20Fusion%20Centers.pdf)

Homeland Security. (n.d.). *Building Law Enforcement and Homeland Security Partnerships*. Retrieved from [www.dhs.gov: https://www.dhs.gov/building-law-enforcement-and-homeland-security-partnerships](https://www.dhs.gov/building-law-enforcement-and-homeland-security-partnerships)

InfoNu. (2010, december 28). *De Nationale politie: Wat is de Nationale politie?* Retrieved from [www.infonu.nl: https://mens-en-samenleving.infonu.nl/politiek/65682-de-nationale-politie-wat-is-de-nationale-politie.html](https://mens-en-samenleving.infonu.nl/politiek/65682-de-nationale-politie-wat-is-de-nationale-politie.html)

Kaarts, E. (2011). *Leren Samenwerken tussen organisaties*. Vakmedianet Management.

Koninklijke Marechaussee. (n.d.). Retrieved from [www.defensie.nl: https://www.defensie.nl/organisatie/marechaussee](https://www.defensie.nl/organisatie/marechaussee)

Limburg-Noord, V. (n.d.). *Samenwerken aan veiligheid en gezondheid*. Retrieved from [https://www.vrln.nl/: https://www.vrln.nl/](https://www.vrln.nl/)

Nationale Politie. (n.d.). *Organisatie: één politie, elf eenheden*. Retrieved from [www.politie.nl: https://www.politie.nl/over-de-politie/een-politie-elf-eeenheden.html](https://www.politie.nl/over-de-politie/een-politie-elf-eeenheden.html)

Naval Postgraduate School. (2018, maart). *FUSION CENTER CHALLENGES: WHY FUSION CENTERS HAVE FAILED TO MEET INTELLIGENCE SHARING EXPECTATIONS*. Retrieved from [www.hsdl.org: https://www.hsdl.org/?view&did=811370](https://www.hsdl.org/?view&did=811370)

Naval Postgraduate school. (n.d.). *Naval Postgraduate school*. Retrieved from [www.my.nps.edu: https://my.nps.edu/](https://my.nps.edu/)

Poortinga, E. (n.d.). *Deskresearch en literatuuronderzoek: Het verschil*. Retrieved from [www.studiemeesters.nl: https://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-desk-research-literatuuronderzoek-theorie/](https://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-desk-research-literatuuronderzoek-theorie/)

Publiek-private samenwerking in tijden van diffuse dreiging. (2018, augustus). Retrieved from [www.wodc.nl: https://www.wodc.nl/binaries/2858_Samenvatting_tcm28-349622.pdf](https://www.wodc.nl/binaries/2858_Samenvatting_tcm28-349622.pdf)

R. Staring, L. Bisschop, R. Roks, E. Brein en H. van de Bunt. (2019, mei 26). *Drugscriminaliteit in de Rotterdamse haven: aard en aanpak van het fenomeen*. Retrieved from

[www.binnenlandsbestuur.nl: https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2019/5/DEF-eindrapport-Drugscriminaliteit-Rotterdamse-haven-lowres.pdf](https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2019/5/DEF-eindrapport-Drugscriminaliteit-Rotterdamse-haven-lowres.pdf)

Raad voor strafrechtstoepassing en jeugdbescherming. (2015, mei). *Privatisering in het gevangeniswezen*. Retrieved from [www.rsj.nl: https://www.rsj.nl/binaries/privatisering-in-het-gevangeniswezen_tcm26-26732.pdf](https://www.rsj.nl/binaries/privatisering-in-het-gevangeniswezen_tcm26-26732.pdf)

Rijksoverheid. (2019). *Publiek-Private Samenwerking (PPS) bij het rijk*. Retrieved from [www.rijksoverheid.nl: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk)

Rijksoverheid. (n.d.). *Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV)*. Retrieved from [www.rijksoverheid.nl: https://www.rijksoverheid.nl/contact/contactgids/centrum-voor-criminaliteitspreventie-en-veiligheid-ccv](https://www.rijksoverheid.nl/contact/contactgids/centrum-voor-criminaliteitspreventie-en-veiligheid-ccv)

Securitymanagement. (2019). *Security Management*. Retrieved from [www.securitymanagement.nl: https://www.securitymanagement.nl/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.115232896.627676864.1560713695-2108917945.1560713695](https://www.securitymanagement.nl/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.115232896.627676864.1560713695-2108917945.1560713695)

Sitech Services. (n.d.). *De innovatieve technologiepartner*. Retrieved from [www.sitech.nl: https://www.sitech.nl/over-ons](https://www.sitech.nl/over-ons)

Studiemeesters. (n.d.). *Deskresearch en literatuuronderzoek: het verschil*. Retrieved from [www.studiemeesters.nl: https://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-desk-research-literatuuronderzoek-theorie/](https://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-desk-research-literatuuronderzoek-theorie/)

The daily signal. (2012, juni 28). *Fusion Center Strengths and Weaknesses*. Retrieved from [www.dailysignal.com: https://www.dailysignal.com/2012/06/28/fusion-center-strengths-and-weaknesses/](https://www.dailysignal.com/2012/06/28/fusion-center-strengths-and-weaknesses/)

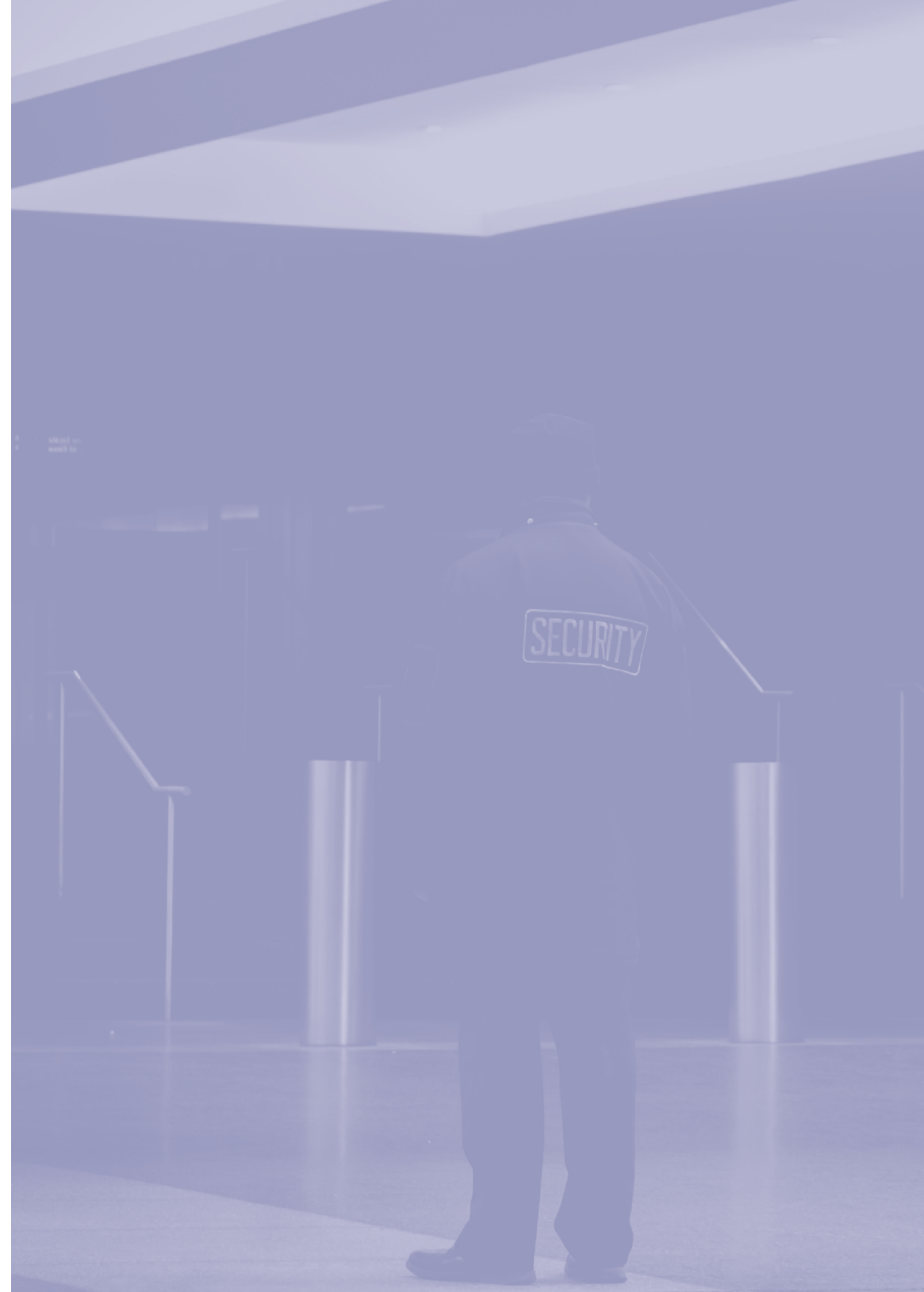
The Hague Centre for Strategic Studies. (2019, februari 28). *Global Security Pulse February 2019: Interstate Military Competition*. Retrieved from [www.hcsc.nl: https://hcsc.nl/report/global-security-pulse-february-2019-interstate-military-competition](https://hcsc.nl/report/global-security-pulse-february-2019-interstate-military-competition)

The Hague Security Delta. (n.d.). *Premium private partners*. Retrieved from [https://www.thehaguesecuritydelta.com: https://www.thehaguesecuritydelta.com/about/partners?search=&org_type_ids%5B%5D=5&topic_id=&layout=filters&task=&formed=1&0469d2690d369e521f7cce0971a7ac25=1&86eb1c42f19c4c2542dceb-4f369018dd=](https://www.thehaguesecuritydelta.com/about/partners?search=&org_type_ids%5B%5D=5&topic_id=&layout=filters&task=&formed=1&0469d2690d369e521f7cce0971a7ac25=1&86eb1c42f19c4c2542dceb-4f369018dd=)

Top Management Consult. (2017). *De kracht van privaat-publieke samenwerking*. Retrieved from [www.gemeente.nu: https://www.gemeente.nu/content/uploads/2017/03/2017-Whitepaper-de-kracht-van-privaat-publieke-samenwerking.pdf](https://www.gemeente.nu/content/uploads/2017/03/2017-Whitepaper-de-kracht-van-privaat-publieke-samenwerking.pdf)

U.S. department of Homeland Security. (2014, maart). *Deployed Intelligence Officers and Protective Security Advisors*. Retrieved from [www.dhs.gov: https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/Deployed%20Intelligence%20Officers%20and%20Protective%20Security%20Advisors_0_0.pdf](https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/Deployed%20Intelligence%20Officers%20and%20Protective%20Security%20Advisors_0_0.pdf)

- U.S. Department of Homeland Security. (2014, juni). *Facilitating Private Sector engagement with fusion centers*. Retrieved from [www.dhs.gov](https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/Facilitating%20Private%20Sector%20Engagement%20with%20Fusion%20Centers.pdf): <https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/Facilitating%20Private%20Sector%20Engagement%20with%20Fusion%20Centers.pdf>
- U.S. Department of Homeland Security. (n.d.). *Building Law Enforcement and Homeland Security Partnerships*. Retrieved from [www.dhs.gov](https://www.dhs.gov/building-law-enforcement-and-homeland-security-partnerships): <https://www.dhs.gov/building-law-enforcement-and-homeland-security-partnerships>
- U.S. Department of Homeland Security. (n.d.). *National Network of Fusion Centers Fact Sheet*. Retrieved from [www.dhs.gov](https://www.dhs.gov/national-network-fusion-centers-fact-sheet): <https://www.dhs.gov/national-network-fusion-centers-fact-sheet>
- Unieri (Advancing security, serving justice, building peace). (2009, januari). *Public-private partnerships (PPPs) for the protection of vulnerable targets against terrorist attacks*. Retrieved from [www.un.org](https://www.un.org/en/terrorism/ctitf/pdfs/web_protecting_human_rights.pdf): https://www.un.org/en/terrorism/ctitf/pdfs/web_protecting_human_rights.pdf
- Veiligheidsbranche, N. (2018, januari 10). *Beveiliger 2.0 en researchewerk 3.0 motor achter samenwerking tussen politie en beveiligingsbranche*. Retrieved from https://www.veiligheidsbranche.nl/searchnews_nl.html?id=536&articleType=2
- Vereniging Beveiligingsprofessionals Nederland (VBN). (n.d.). *Vereniging Beveiligingsprofessionals Nederland (VBN)*. Retrieved from [www.devbn.nl](https://devbn.nl): <https://devbn.nl>
- Vereniging Erkende Beveiligingsbedrijven. (2019). *De brancheorganisatie op beveiligingsgebied*. Retrieved from www.veb.nl: <https://www.veb.nl>
- Vergouw, G. (2013). *Commitment*. Boom/Nelissen.



Stijn Backers, Bas Hoogendoorn & Ruben van Loon
Safety & Security Lab, Saxion Hogeschool

