



Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie

# Samen de boef de baas

*Aanpak van criminaliteit op bedrijventerreinen en in winkelgebieden*



# Samen de boef de baas

AANPAK VAN CRIMINALITEIT OP BEDRIJVENTERREINEN  
EN IN WINKELGEBIEDEN

## COLOFON

Dit is een uitgave van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in samenwerking met Agentschap NL en Berenschot. De voorbeelden zijn afkomstig van projecten die hebben meegedaan aan de Subsidieregeling Aanpak Urgente Bedrijfslocaties (AUB) en de Prijsvraag Winkelcriminaliteit.

Tekstbewerking: Saffraan communicatieprojecten

Eindredactie: Saskia Böttcher (EL&I), Wim Vergeer (Agentschap NL), Marinka van Vliet (Berenschot), Peter van Zanten (Berenschot)

Omslag: Vijfkeerblauw

december 2010

# Inhoud

1. Inleiding .....	5
1.1 Aanpak van criminaliteit .....	5
1.2 Bedrijventerreinen en winkelgebieden .....	5
1.3 Leeswijzer .....	6
2. Stappenplan .....	8
2.1 Beginfase .....	9
2.2 Uitvoeringsfase .....	10
2.3 Beheerfase .....	11
3. Leren van de praktijk .....	13
3.1 Beginfase .....	13
3.2 Uitvoeringsfase .....	18
3.3 Beheerfase .....	21
4. Rotterdam City .....	25
4.1 Overlast en onveiligheid .....	25
4.2 Verloop en resultaten .....	29
5. Heerlen De Beitel en Heerlen Noord .....	31
5.1 Slimme inbrekers en afhakende ondernemers .....	31
5.2 Verloop en resultaten .....	34
6. Woensel West .....	37
6.1 Overlast, prostitutie en criminaliteit .....	37
6.2 Verloop en resultaten .....	39
7. Ekkersrijt .....	41
7.1 Oude maatregelen werken niet meer .....	41
7.2 Verloop en resultaten .....	44
8. Bun Sani .....	47
8.1 De slechtste wijk van Nederland .....	47
8.2 Verloop en resultaten .....	49
9. Reinierpolder .....	53
9.1 Toezicht en paaltjes .....	53
9.2 Verloop en resultaten .....	54
Geraadpleegde literatuur .....	58
Meer informatie .....	59

**Rotterdam: Rotterdam City**

Winkelgebied

Zorg en repressie

**Heerlen: Noord en De Beitel**

Bedrijventerrein

Slimme camera's

**Eindhoven: Woensel West**

Winkelgebied

Economische, sociale en  
fysieke maatregelen

**Son & Breugel: Ekkersrijt**

Bedrijventerrein

Slimme camera's en fysieke afsluitingen

**Amsterdam: Bun Sani**

Winkelgebied

Zorg en repressie met camera's

**Steenbergen: Reinierpolder**

Bedrijventerrein

Camera's en bollards

# 1. Inleiding

## 1.1 AANPAK VAN CRIMINALITEIT

Met veel winkelgebieden en bedrijventerrein is 'iets' aan de hand. Vaak gaat het om kleine dingen. Winkelpuien die wel een likje verf kunnen gebruiken, of een groepje jongeren dat het terrein heeft uitgekozen als hangplek. Soms gaat het verder en is er overlast en vandalisme. Soms loopt het de spuigaten uit en is criminaliteit aan de orde van de dag. Omzetten dalen, ondernemers verhuizen of stoppen ermee. Verloedering en verpaupering doen hun intrede. Mensen voelen zich onveilig.

En dan? Er komt een informatieavond over preventie, en meer politie. Een dadergroep wordt opgepakt. Even lijkt het beter te gaan. Maar het duurt niet lang voordat de problemen opnieuw de kop opsteken. Ondernemers bellen de politie weer, die natuurlijk niet 24 uur per dag kan komen surveilleren. Of ze bellen niet, omdat ze de hoop op een oplossing al hebben opgegeven.

Het kan ook anders. De ervaring leert dat samenwerking op het gebied van veiligheid loont. Gezamenlijk investeren in (innovatieve) maatregelen door publieke en private partijen bereikt meer dan wat ondernemers, een gemeente of politie ieder voor zich kan bewerkstelligen.

Om gemeenten en ondernemers te helpen bij het opzetten van een effectieve publiek-private samenwerking is deze brochure gemaakt. De brochure bevat een stappenplan, voorzien van concrete tips en voorbeelden uit de praktijk. Hiermee kunt u meteen aan de slag.

## 1.2 BEDRIJVENTERREINEN EN WINKELGEBIEDEN

Meer veiligheid op bedrijventerreinen en winkelgebieden, door samenwerking en innovatie. Daar gaat deze brochure over. U leest over zes voorbeelden uit de praktijk: winkelgebieden en bedrijventerreinen waar overlast en criminaliteit een acuut probleem vormden. De voorbeelden zijn projecten die geld hebben gekregen uit de subsidieregeling Aanpak Urgente Bedrijfslocaties (AUB) of de Prijsvraag Winkelcriminaliteit.

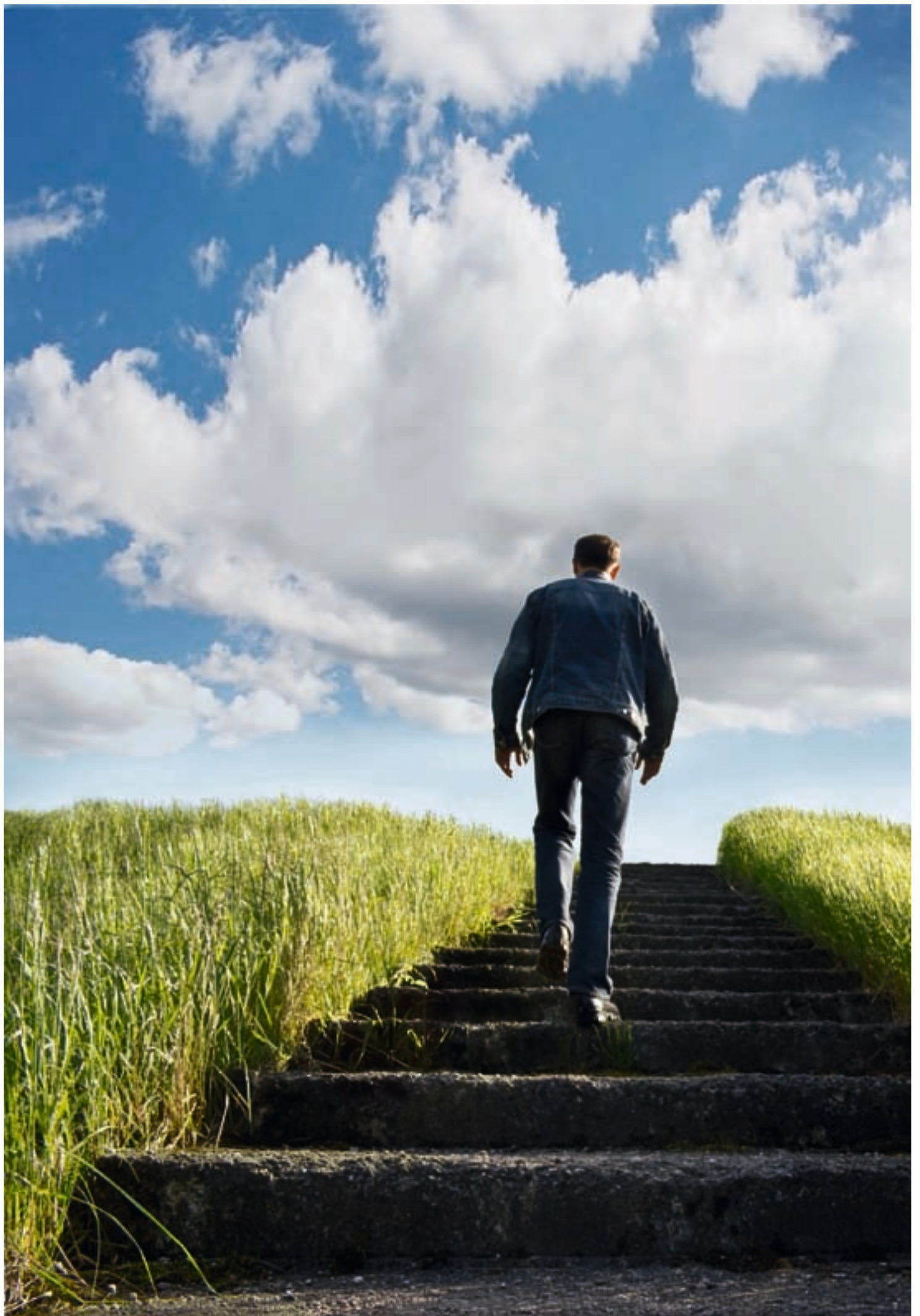
Winkelgebieden en bedrijventerreinen hebben elk zo hun eigen problemen. Op een geïsoleerd bedrijventerrein dat 's nachts leeg staat, speelt vooral criminaliteit. Winkelgebieden hebben een veel grotere publieke functie en zijn dan ook veel toegankelijker. Hier is vaak veel meer aan de hand dan alleen criminaliteit, zoals overlast van verslaafden of hangjongeren. De problemen die zich voordoen, laten geregeld zien wat er

in de omliggende woonwijken allemaal aan de hand is.

Verschillende problemen vragen om verschillende oplossingen. Een bedrijventerrein heeft vaak veel baat bij camerasystemen, wegafsluitingen en andere fysieke en technologische maatregelen. In winkelgebieden gaat de aandacht meer uit naar een bredere sociale en economische ontwikkeling van de wijk. Het streven is dan bijvoorbeeld om verschillende partijen beter met elkaar te laten samenwerken in de behandeling van overlastveroorzakers. Technische maatregelen zoals camera's kunnen deze aanpak ondersteunen.

### 1.3 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 vindt u een kort stappenplan, waarmee u direct samen aan de slag kunt. Hoofdstuk 3 maakt per stap duidelijk welke lessen de praktijk ons leert. Deze lessen liggen vooral op het gebied van samenwerking en innovatie, en zijn bedoeld ter inspiratie. Gebruik ervan wat voor uw project relevant is. De hoofdstukken 4 tot en met 9 behandelen de praktijkvoorbeelden zelf. Hoe zijn de partijen op deze zes locaties te werk gegaan met het bestrijden van criminaliteit? Laat u inspireren!



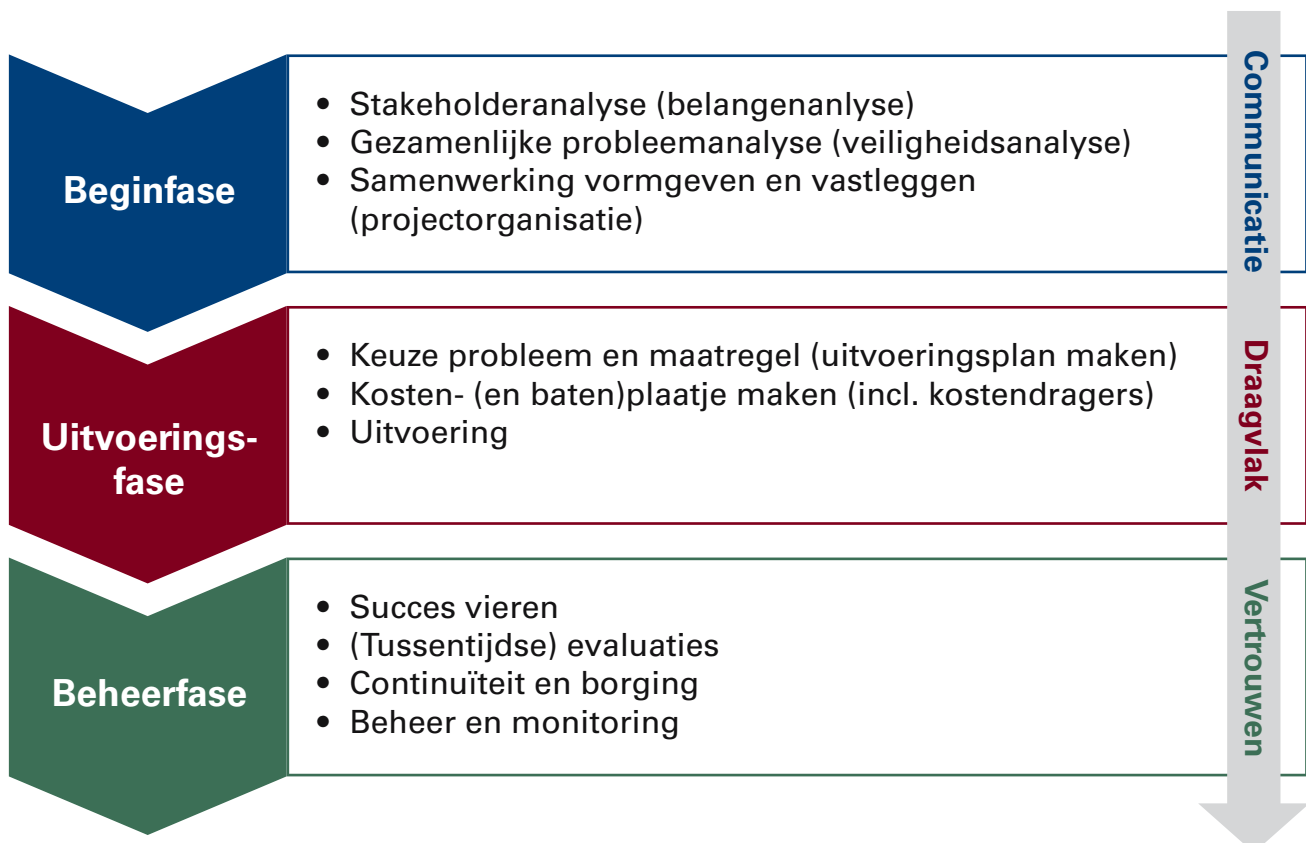


## 2. Stappenplan

Samen aan de slag – hoe doe je dat eigenlijk? Hieronder volgt een stappenplan, gemaakt voor iedereen die de handen ineen wil slaan voor het verhogen van de veiligheid in een winkelgebied of op een bedrijventerrein. Niet elk project zal alle stappen op dezelfde manier doorlopen. Een winkelgebied heeft nu eenmaal een andere aanpak nodig dan een bedrijventerrein. Het stappenplan is dus niet bedoeld om naar de letter uit te voeren. Wel kunt u op basis van dit stappenplan keuzes maken voor uw eigen aanpak. In hoofdstuk 3 vindt u daar inspirerende voorbeelden voor.

Elk samenwerkingsproject heeft een beginfase, een uitvoeringsfase en een beheerfase.

Elke fase bevat een aantal stappen. Dwars door alle fases heen lopen communicatie, draagvlak en vertrouwen. Deze drie dingen zijn in elke fase heel belangrijk. Zorg altijd voor een heldere communicatie met alle deelnemers; iedereen moet op de hoogte zijn van de stappen, de doelen en de beoogde resultaten. Wees ook duidelijk over de financiën en de doorlooptijden. Een eerlijke communicatie helpt bovendien bij het creëren van vertrouwen en draagvlak. Vertrouwen en draagvlak ontstaan niet vanzelf. Daar moet aan worden gewerkt. Zorgvuldigheid, eerlijkheid en openheid zijn daarbij essentieel.



Daarbij is het belangrijk om het proces voor alle deelnemers plezierig te maken. Enthousiasme werkt aanstekelijk. Zonder gemotiveerde mensen lukt het niet. Een prettige manier van omgaan met elkaar maakt bovendien dat mensen ook makkelijker doorzetten. Ook als het even niet zo makkelijk is. Investeer daarom in een goede sfeer.

## 2.1 BEGINFASE

In de beginfase wordt de basis voor de samenwerking gelegd. Deze basis bestaat uit een stakeholderanalyse en een probleemanalyse. De stakeholderanalyse maakt duidelijk wie de samenwerkingspartners kunnen zijn. De probleemanalyse brengt het probleem in kaart.

### De stakeholderanalyse

Een stakeholderanalyse maakt alle relevante partijen zichtbaar. Dit zijn meestal publieke én private partijen. De mate van betrokkenheid van de partijen kan in elke fase van het project weer anders zijn. Analyseer ook wat de belangen van elke partij zijn, de relaties onderling, de middelen (tijd, invloed, geld, materiaal), de mogelijke weerstanden en de kansen voor samenwerking. Zo biedt de analyse als geheel een goed inzicht in het hele krachtenveld. Het maakt duidelijk welke partijen met elkaar kunnen samenwerken en op welke manier. Deze duidelijkheid leidt tot een grotere daadkracht, en uiteindelijk tot een betere oplossing.

Voor het maken van een stakeholderanalyse gaat u op zoek naar antwoorden op de volgende vragen:

- Welke partijen zijn belangrijk voor het verbeteren van de veiligheid op deze locatie? Denk bijvoorbeeld aan overheid, bedrijven en omwonenden.
- Wat zijn hun doelen en belangen? Welke thema's vinden zij belangrijk? Wat vinden zij juist onbelangrijk? Welke middelen hebben zij tot hun beschikking? Welke formele en informele relaties zijn er tussen deze partijen?
- Welke partijen hebben bepalende (grote) belangen op het gebied van veiligheid? Welke coalities bestaan er al? Wie zijn de potentiële bondgenoten, wie de potentiële tegenstanders?

### De probleemanalyse

Wie een probleem wil oplossen, moet eerst helder op zijn netvlies hebben wat het probleem precies is. Welk probleem gaat u oplossen? En ook: wie vindt dit een probleem, en waarom? Het is noodzakelijk om hierover duidelijkheid te hebben. Daarom maakt u behalve een stakeholderanalyse ook een probleemanalyse. Maak de probleemanalyse altijd samen met de stakeholders. Zo komen problemen – groot en klein – goed in beeld, wat de weg vrij maakt voor mogelijke oplossingen. Ook ontstaat op deze manier het beste zicht op de urgentie van de problematiek: hoe erg het is, en welke problemen de hoogste prioriteit moeten krijgen. Ten slotte: door samen de probleemanalyse te maken, ontstaat draagvlak voor de ana-

lyse en onderling begrip bij de partners voor elkaars problemen en prioriteiten.

Een probleemanalyse – als het gaat over veiligheid op bedrijventerreinen wordt het ook wel veiligheidsanalyse genoemd – bestaat uit drie delen, elk met zijn eigen vragen om te beantwoorden:

- De bedreigingen: wat zijn de problemen? Wat is de oorzaak van deze problemen? Voor wie is het een probleem?
- De huidige aanpak: welke maatregelen, projecten of instrumenten zijn er al om de veiligheid te verbeteren? Welke partijen zijn daarbij betrokken?
- De mogelijke verbeteringen: welke maatregelen of instrumenten worden nog niet ingezet? Welke partijen zijn nog niet bij de aanpak betrokken?

### Het 'bouwen' van de samenwerking

De beginfase van het project is in veel gevallen ook de beginfase van een nieuwe samenwerking. Neem de tijd om elkaar te leren kennen en een wederzijds vertrouwen op te bouwen. Het is heel belangrijk om hier voldoende aandacht voor te hebben. Juist de startfase van een project is de periode waarin draagvlak tot stand komt. Er moet een wij-gevoel ontstaan, waarbij er onderling begrip is voor elkaars belangen. Zo bouw je een goede samenwerking, die zal leiden tot goede resultaten. Houd het draagvlak en het wij-gevoel tijdens het project zo veel mogelijk vast. Organiseer voldoende bijeenkomsten voor alle partijen, en betrek alle deelnemers in de besluitvorming.

### Afspraken vastleggen

Sluit de beginfase af met het (feestelijk) vastleggen van afspraken. Begin pas daarna aan de uitvoeringsfase. Leg alle uitgesproken intenties vast. Denk ook aan:

- de keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm (bijvoorbeeld centrummanagement of parkmanagement)
- de manieren om die samenwerking te formaliseren (bijvoorbeeld een contract of een convenant)
- de wijze van financiering van het project en de maatregelen (bijvoorbeeld een ondernemersfonds)

## 2.2 UITVOERINGSFASE

De uitvoeringsfase begint met het samen opstellen van een plan van aanpak. Dit plan beschrijft:

- de resultaten van de eerste fase
- de problemen die worden aangepakt
- de oorzaak van deze problemen
- wat er al is bereikt
- de streefdoelen van het project (let op: zorg voor realistische en meetbare doelen)

- de maatregelen die worden uitgevoerd: technisch (fysiek, bouwkundig), organisatorisch en op het vlak van gedrag
- de taakverdeling: wie doet wat en wanneer?
- de vorm van samenwerking, de manier waarop die samenwerking wordt geborgd en gemonitord
- de begroting en het financieringsplan, met een heldere verdeling van wie (publieke en private partijen) welke kosten (mensen en middelen) draagt.
- Successen vieren: dit doet u om de verbetering van de veiligheid te laten zien, en om de samenwerking te verstevigen. Er zijn natuurlijk vele manieren om successen te vieren. U kunt bijvoorbeeld een keer 'hoog bezoek' ontvangen, of een persbericht laten uitgaan, of een uitje organiseren voor alle partijen.
- Onderhouden van contact: overleg regelmatig met alle relevante partijen. Bekijk telkens of het verstandig is om ook andere partijen aan tafel uit te nodigen. Zo worden de belangen in het proces goed geborgd.

Vervolgens gaat de uitvoering echt van start. Publieke en private partijen werken gezamenlijk aan de gestelde doelen.

## 2.3 BEHEERFASE

De belangrijkste onderdelen van de beheerfase zijn het monitoren en evalueren van de voortgang, het vieren van tussentijdse successen, het onderhouden van contact en het behouden van draagvlak.

- Monitoren en evalueren: dit doet u op basis van een meting van de effecten van de maatregelen. Een nieuwe veiligheidsanalyse kan in beeld brengen wat er verbeterd is, en wat niet. Het is ook verstandig om geregeld de tevredenheid over de samenwerking te meten.

- Behouden van draagvlak: zorg voor een heldere en regelmatige communicatie. Houd iedereen op de hoogte over de activiteiten en de voortgang. Bijvoorbeeld met bijeenkomsten, een nieuwsbrief of een website.

'Samen staan we sterk' is het uitgangspunt op Ekkersrijt. Alle partijen voelen zich zeer verantwoordelijk en persoonlijk betrokken bij dit project. De heldere en continue communicatie heeft hier veel aan bijgedragen: op een website worden alle ontwikkelingen, resultaten en successen bijgehouden. Dankzij de grote betrokkenheid van alle partijen konden zij elkaar ook door moeilijke momenten heen trekken.



## 3. Leren van de praktijk

In het hele traject van samen de boef de baas worden, valt er veel te leren van de praktijk. Daarom schuiven we in dit hoofdstuk het theoretische stappenplan en de praktische voorbeelden in elkaar: praktische lessen bij elke fase.

### 3.1 BEGINFASE

#### Onderaan beginnen

De beste vormen van samenwerking beginnen altijd ‘onderaan’: bij die partijen die direct betrokken zijn bij de problematiek en die het meest praktische inzicht hebben in mogelijke oplossingen. Op bedrijventerreinen en in winkelgebieden zijn dat in elk geval de ondernemers en de bewoners of omwonenden. Betrek deze en uiteraard ook de andere stakeholders bij het project, vanaf het allereerste begin. Samenwerking die op deze manier tot stand komt, biedt de best mogelijke garantie op betrokken en gemotiveerde deelnemers.

#### Benut bestaande betrokkenheid

**Heerlen Noord en De Beitel.** Deze bedrijventerreinen hebben een sterke ondernemersvereniging. Dat helpt enorm: er zijn veel deelnemers en het draagvlak is ruim voldoende.

**Woensel West.** In dit winkelgebied wonen veel mensen van verschillende afkomst. Alle zogenoemde ‘bloedgroepen’ zijn vertegenwoordigd in het project. Zo ontstaat er een goede samenwerking tussen bewoners en organisaties.

#### Een betrokken bestuurder

Aandacht op hoog niveau kan vele deuren openen, die anders gesloten zouden blijven. Zorg daarom voor politiek draagvlak en bestuurlijke steun. Nodig bijvoorbeeld een lokale politicus uit om het proces te volgen. Zoek goed uit welke politicus het meest relevant is voor het project. Sluit aan bij zijn of haar politieke speerpunten of persoonlijke interesses.

### Zorg voor politiek draagvlak en bestuurlijke steun

**Woensel West.** Dit project krijgt veel aandacht van de media en er is voldoende geld beschikbaar voor de uitvoering. Wat daarbij heeft geholpen is dat de wijk werd 'geadopteerd' door de toenmalige minister van Justitie.

**Rotterdam City.** Een gebrek aan politieke steun leidde aanvankelijk tot desinteresse en zelfs tegenwerking bij de gemeente. Dankzij de steun van de burgemeester kon het project worden vlotgetrokken.

**Bun Sani.** Voor dit project was vooral de steun van de portefeuillehouder Veiligheid Amsterdam Zuid Oost heel belangrijk. Met haar aanstekelijke enthousiasme kreeg ze partijen mee en wist ze iedereen te motiveren.

**Ekkersrijt.** Hier was het de burgemeester zelf die bedrijven aanspoorde om mee te doen aan het veiligheidsproject. Hij kreeg de veel ondernemers mee, en daardoor verliep de samenwerking ook op uitvoerend niveau zeer soepel.

**Reinierpolder.** Dit project liep vertraging op doordat er in korte tijd een paar keer een nieuwe wethouder aantrad. Daarbij was de ene wethouder meer betrokken dan de ander. Dat het project uiteindelijk toch van de grond is gekomen, is voor een groot deel te danken aan de vasthoudendheid van de ondernemersvereniging. Die hield vol en wist de wethouders, ondanks de wisselingen, toch mee te krijgen.

strijdig. Of gaat het succes van de ene partij ten koste van het succes van een andere partij. Hoe dan ook: er moet een gezamenlijk belang zijn, anders kan er niet worden samengewerkt. Bij een goede samenwerking hoort eerlijkheid en openheid, ook over belangen, verwachtingen en ambities. Zorg dat hier duidelijkheid over komt. Neem geen genoegen met sociaal wenselijke antwoorden. Het grootste probleem schuilt juist vaak in dieperliggende, niet-uitgesproken belangen, en in (soms onterechte) indrukken en verwachtingen van andere partijen. Vraag dus goed dóór, totdat alle echte belangen en verwachtingen boven water zijn. Zo'n openhartig gesprek levert vaak interessante nieuwe inzichten op. Zorg voor een sfeer die uitnodigt om openhartig te blijven tijdens het hele proces.

Wat hierbij goed kan helpen is een onafhankelijke procesbegeleider: een projectmanager die van alles op de hoogte is en die 'de kar trekt'. De projectmanager is bij voorkeur onafhankelijk. Hij staat boven de partijen en heeft geen enkel ander belang dan het slagen van het project. Daardoor is hij goed in staat om het gemeenschappelijke belang te bewaken. Ook kan hij de partijen aanspreken op hun verantwoordelijkheden.

### Het gezamenlijke belang

Wat willen we met dit project? Verschillende partijen zullen hierop verschillende antwoorden geven. Misschien zijn de ambities van twee partijen wel regelrecht tegen-

**Verschillende belangen?  
Maak er gebruik van!**

**Ekkersrijt.** Dit project zou leiden tot lagere criminaliteitscijfers; heel interessant voor verzekeraars. Vijf grote verzekeraars beloofden de deelnemende ondernemers een korting op de verzekeringspremie als het project zou lukken. De belofte is inmiddels ingelost.

**Heerlen Noord en De Beitel.** Het nieuwe camerasysteem in deze projecten is voor iedereen succesvol. De meldingen van de camera's zijn betrouwbaarder dan vroeger, waardoor de politie minder tijd kwijt is aan valse meldingen en dus meer tijd kan besteden aan terechte meldingen. Zo stijgt de pakkans van criminelen. En dat is weer een motivatie voor andere ondernemers om mee te doen aan het nieuwe systeem.

**Een onafhankelijke projectmanager**

**Bun Sani.** In dit project deden heel veel verschillende partijen mee. Dat maakte het voor veel deelnemers lastig om verder te kijken dan het eigen perspectief. Ongeveer halverwege dit project werd er een onafhankelijke projectmanager aangesteld. Hij bracht het gezamenlijke belang weer in beeld. Een projectmanager heeft nooit een eigen belang. Hij begeleidt het proces, bewaakt het gezamenlijke belang en houdt alle taken en verantwoordelijkheden in de gaten. Zijn enige doel is een geslaagd project.

**Ekkersrijt.** Dit project had lange tijd geen projectmanager. Dat leidde tot onduidelijkheid en vertraging. Daarom is er uiteindelijk toch een soort trekker aangesteld: een veiligheidscoördinator, die de communicatie tussen de verschillende partijen organiseerde.

Probeer er ook voor te zorgen dat elke groep wordt vertegenwoordigd door één persoon. Met andere woorden: dat elke partij aan tafel met één stem spreekt namens zijn of haar hele achterban. Bijvoorbeeld een ondernemer die spreekt namens alle ondernemers in het gebied. Dat maakt de communicatie en dus de samenwerking een stuk makkelijker. Uiteraard moet deze voorman of -vrouw wel genoeg tijd krijgen om de achterban op de hoogte te stellen van de voortgang. Deze persoon moet een spreekbuis zijn voor de groep die hij of zij vertegenwoordigt. Eigen belangen mogen daar niet bovenuit stijgen.

**Elke partij zijn eigen vertegenwoordiging**

**Rotterdam City.** De ondernemers op en rond het Schouwburgplein hadden eigenlijk heel verschillende belangen bij dit project. Toch hebben ze zich georganiseerd als groep en één woordvoerder aangesteld. Dat werkte. Zo konden ze het gezamenlijke belang laten voorgaan boven hun eigen belang. Ook werd het op deze manier een stuk makkelijker onderhandelen.

Denk bij het uitzoeken van de stakeholders niet alleen na over de belangen van alle partijen. Denk ook aan welke partij relevant is op welk moment, en op welk niveau. Het kan bijvoorbeeld verstandig zijn om eerst op bestuurlijk niveau te zorgen voor de nodige betrokkenheid, en daarna met andere mensen verder te gaan in de uitvoering.



### Commitment op niveau

**Ekkersrijt.** De samenwerking tussen de partijen in dit project – gemeenten, politie en ondernemers – ging niet vanzelf. Wat hielp was een herenakkoord: een convenant tussen het Industrieschap, de Stichting Beveiliging Bedrijven Ekkersrijt en de gemeenten. Het herenakkoord zorgde voor betrokkenheid op directieniveau in alle betrokken publieke en private organisaties.

### Een probleemanalyse is essentieel!

Het maken van een probleemanalyse is een stap die vaak wordt vergeten. Veel projecten missen een goede probleemanalyse, waardoor ze de problemen niet effectief aanpakken. De projectpartners springen direct naar maatregelen, terwijl het probleem niet helder is. De oplossing is dan niet optimaal. Wat vaak gebeurt is een vlucht in de techniek, bijvoorbeeld het aanschaffen van een camerasysteem. Maar camera's lossen de problemen met bijvoorbeeld verslaafden of hangjongeren niet op.

### Gedeelde probleemanalyse

Een goede probleemanalyse maakt u samen met de stakeholders. Zo ontstaat een beter zicht op de problemen: wat is het probleem precies? Voor wie is dit een probleem? Een gedeelde probleemanalyse legt tegelijkertijd een goede basis voor verdere samenwerking. Op deze manier wordt de kans op een passende en samenhangende oplossing het grootst. Let goed op dat er niet direct wordt geoordeeld, maar dat de deelnemers elkaars

belangen en problemen erkennen en dat alle mogelijke oplossingen bespreekbaar zijn.

### Gedeelde probleemanalyse en integrale aanpak

**Rotterdam City.** De partijen in dit winkelgebied kozen bewust voor een integrale aanpak: alle deelnemers erkenden dat veiligheid een probleem is van ondernemers én politie. De samenhang werd versterkt door geregeld bij elkaar te komen, een eigen logo te maken en een nieuwsbrief uit te brengen. Het hele project werd op een professionele en gezamenlijke manier uitgevoerd.

**Woensel West.** Ook in dit winkelgebied stond een integrale aanpak centraal. Fysieke, sociale en economische veiligheidsmaatregelen werden bij elkaar genomen en gezamenlijk uitgevoerd. Aan de basis van dit succes stond een gedeelde visie tussen gemeente en corporaties.

### Timing

Timing is everything, ook bij samenwerken. Kiest u te snel voor een bepaalde maatregel of voor een bepaalde vorm van samenwerken, dan loopt u het risico van weinig betrokken partijen of van een verkeerde beeldvorming. Reageert u te langzaam, dan dreigt natuurlijk het gevaar van stilstand en verlies aan enthousiasme. Let daarom op uw timing. In de beginfase heeft een project vaak behoorlijk wat tijd nodig. Tijd die later weer kan worden ingehaald, omdat je met een stevige basis nu eenmaal goed kunt doorwerken. Sluit ook aan bij het gevoel van

urgentie van de stakeholders. Wat heeft het meeste haast, wat kan iets langer wachten?

### Timing en urgentie

**Rotterdam City.** Veel stakeholders ervaren het veiligheidsprobleem in het centrum van Rotterdam als zeer urgent. Daardoor kwam er een golf van ideeën en initiatieven op gang. Het project kon meeliften op deze golf en snel tot actie overgaan.

**Bun Sani.** Dit winkelgebied kampte met ernstige overlast en veel mensen voelden zich hier onveilig. Dat zorgde ervoor dat politie en ondernemers veiligheid als een gezamenlijk doel zagen. De samenwerking werd al snel intensief.

### Samenwerking vastleggen

Maak de afspraken niet te vrijblijvend. Vrijblijvendheid leidt vaak tot passiviteit: afspraken worden niet nagekomen, resultaten blijven uit. Het kan ook leiden tot onduidelijkheid: wie is waarvoor verantwoordelijk? Schrijf daarom alles op, zodat iedereen weet wie welke afspraken heeft gemaakt. In veel gevallen is het verstandig om een stichting of een vereniging te vormen, dan is meteen de juridische aansprakelijkheid is geregeld. Baken het project ook duidelijk af: deze straat hoort er wel bij, deze niet, dit bedrijf wel, dat bedrijf niet.

### Goede afspraken

**Bun Sani.** Dit was een project voor een lange adem. Met heel veel partijen samenwerken aan een integrale en innovatieve aanpak valt niet mee. De samenwerking was complex, er moest veel en vaak worden afgestemd met de achterban. Duidelijke en concrete afspraken beperkten het risico op vrijblijvendheid.

**Rotterdam City.** Bij de start van dit project kenden veel partijen elkaar al. Ook bestond er al heel wat wederzijds vertrouwen. Ze maakten snel heldere en concrete afspraken, ook over alle rollen en verantwoordelijkheden. Dankzij het vertrouwen konden de partijen elkaar ook aanspreken op hun verantwoordelijkheid.

**Heerlen Noord, Heerlen De Beitel, Ekkersrijt.** In deze projecten draaide het om cameratoezicht. Dat roept altijd veel vragen op over privacy. In Heerlen werden van tevoren geen afspraken gemaakt over het gebruik van de camerabeelden. Later moest dit alsnog gebeuren. In Ekkersrijt werd een andere praktische oplossing gevonden: niet de private beveiligers, maar de politie zelf leest de camerabeelden uit. Zo is er geen overdracht nodig.

**Reinierpolder.** Er stond niets over in de begroting, maar het werd wel verwacht: een financiële bijdrage van de gemeente. Het aanvragen van de bijdrage leidde tot veel vertraging.

### Financiering als vliegwiel

Onderzoek in de beginfase welke mogelijkheden er zijn voor extra financiering, zoals een subsidie van de overheid of een bijdrage van ondernemers. Extra budget bij de start kan functioneren als vliegwiel om het project goed en snel van de grond te krijgen.

### Subsidie als vliegwiel

**Heerlen Noord en De Beitel.** Zonder subsidie hadden deze projecten niet door kunnen gaan. Bedrijven en banken voelden niet veel voor financiering, omdat hier een nieuwe techniek werd toegepast.

**Woensel West, Rotterdam City, Bun Sani.**

In deze drie projecten was de subsidie vooral nodig om de samenwerking op gang te krijgen. Van het geld werd onder meer een onafhankelijke projectmanager aangesteld.

**Rotterdam City.** Aanvankelijk waren de ondernemers in dit project geen volwaardige gesprekspartners, omdat zij financieel onvoldoende konden bijdragen. Met subsidie zaten de ondernemers in een andere, betere positie aan tafel: als medefinancier en daardoor mede-eigenaar van het project.

**Ekkersrijt.** Dit project kwam tot stand dankzij een gezamenlijke investering van alle partijen: de rijksoverheid, de provincie, het Industrieschap en het bedrijfsleven.

verschillende offertes te beoordelen. Daarbij leert de ervaring dat de beloften van de techniek niet altijd waargemaakt worden. Met andere woorden: het geloof in de techniek is soms te groot. Een nieuw technisch systeem lijkt dan zo veel mogelijkheden te bieden, dat andere maatregelen (zoals organisatorische of bouwkundige ingrepen) in de ogen van de projectpartners al snel overbodig zijn. Dat is niet altijd terecht.

Het zou goed zijn om, als u een nieuw beveiligingssysteem wilt, hierover onafhankelijk advies in te winnen. Geen van de projecten uit deze brochure heeft dat overigens gedaan. Wat meer dan eens leidde tot vertragingen en niet goed werkende systemen. Ook heeft niemand een second opinion aangevraagd over een technisch systeem. De Expertcommissie, een onafhankelijke commissie die de AUB-projecten heeft beoordeeld, heeft aangegeven dat men onmiddellijk vlucht in maatregelen, veelal in de technische sfeer, zonder dat daar een goede probleemanalyse aan vooraf is gegaan en zonder een second opinion. De boodschap is duidelijk: maak eerst een goede probleemanalyse, en als u kiest voor een technische oplossing, steek dan uw licht op bij een onafhankelijk adviseur.

## 3.2 UITVOERINGSFASE

### Onafhankelijk advies

In veel projecten wordt een nieuw technisch beveiligingssysteem aangeschaft. Prima, maar pas op voor het gevaar van te hoge verwachtingen. Vaak is de leverancier van het systeem de enige die precies begrijpt wat de techniek wel en niet kan. De opdrachtgever heeft deze kennis niet in huis. Dat maakt het om te beginnen al heel lastig om

### Contractvorm

Een andere manier om de risico's met innovatieve systemen te beperken, is een goed contract met de leverancier. Bijvoorbeeld een contract over de prestatie van het systeem. Als het systeem dan niet naar verwachting werkt, zijn de extra kosten

voor de leverancier. Bij een aantal projecten moesten de kopers voor de extra kosten opdraaien (of genoeg nemen met een systeem dat ondermaats presteert).

In Heerlen is dit goed ondervangen: zij hebben een prestatiecontract voor de innovatieve camera's afgesloten. Daardoor waren de kosten voor aanpassingen van het systeem voor de leverancier.

#### Vraag een second opinion

**Reinierpolder.** Op dit bedrijventerrein zijn 'slimme camera's' en bollards geplaatst. Helaas leverde de aanleg van het systeem de nodige problemen op. Een second opinion had deze problemen misschien kunnen voorkomen.

**Ekkersrijt.** Wat de projectpartners niet wisten, is dat de camera's op dit terrein blinde vlekken hebben. Een onafhankelijk adviseur had hen hierop kunnen wijzen.

#### Communicatie

Communicatie is de sleutel tot succes. Goede, prettige communicatie zorgt voor samenhang in de groep. Partijen leren elkaar kennen en elkaars taal spreken. Openheid van zaken voorkomt frustraties en irritaties. Zorg ervoor dat iedereen toegang heeft tot alle relevante informatie. Geef mensen ook de ruimte om vragen te stellen aan de projectorganisatie.

#### Informatie uitwisselen

**Rotterdam City.** Dit project laat goed zien hoe belangrijk het is om elkaar op de hoogte te houden van alle ontwikkelingen en afspraken. Vooral op operationeel niveau bleek een goede communicatie cruciaal voor het succes. Beveiligers stonden in direct contact met de politie, die daardoor criminelen en overlastplegers snel kon oppakken.

**Heerlen Noord en De Beitel.** De ondernemers in Heerlen wilden graag informatie krijgen van de politie als er een zaak was opgelost of als er iemand was veroordeeld. Daar zijn inderdaad goede redenen voor. Informatie bevordert het idee dat het zinvol is om aangifte te doen. Er wordt immers echt iets mee gedaan. Zulke informatie kan ook helpen bij de verwerking van een incident door de slachtoffers (medewerkers van getroffen bedrijven).

**Ekkersrijt.** In dit project gaat veel aandacht uit naar een goede communicatie. De veiligheidscoördinator is dagelijks bereikbaar. Hij houdt contact met alle deelnemers en soms ook met niet-deelnemers, bijvoorbeeld als er een incident is geweest. De gevolgen van de continue communicatie in Ekkersrijt zijn heel positief. Deelnemers voelen zich betrokken bij het project en bij elkaar. Ook op moeilijke momenten staan ze voor elkaar klaar.

**Woensel West.** De projectorganisatie in deze wijk was altijd zichtbaar en aanspreekbaar voor iedereen. Dit heeft geweldig bijgedragen aan het vertrouwen in het project.

Communicatie is zo veel meer dan informatie uitwisselen. Goede communicatie betreft alle partijen bij het project en cre-

eert draagvlak. Vier uw successen! Vergeet ook niet om open te zijn over dingen die niet goed gaan. Een transparant proces houdt de verwachtingen over de resultaten realistisch.

### Blijven communiceren

**Rotterdam City.** De deelnemers in dit project overlegden in openbare bijeenkomsten. Doordat iedereen welkom was, voelden de aanwezigen de urgentie van het project en kon iedereen op zijn verantwoordelijkheid worden aangesproken.

**Ekkersrijt.** Voor dit project werd een website gemaakt en bijgehouden. Dit versterkte het uitgangspunt 'samen staan we sterk'. Iedereen voelde zich persoonlijk betrokken en verantwoordelijk.

**Heerlen Noord en De Beitel.** Ook dit project laat goed zien hoe belangrijk het is om te blijven communiceren over de voortgang. Ondernemers blijven graag op de hoogte. Vooral tijdens de beginfase, toen het nieuwe systeem kampte met opstartproblemen, zorgde een goede communicatie ervoor dat iedereen betrokken bleef.

### Meeliften ontmoedigen en deelname stimuleren

**Heerlen Noord en De Beitel.** In dit project is meeliften onmogelijk. De camera's zijn zo ingesteld dat zij alleen beelden leveren van deelnemende bedrijven.

**Ekkersrijt, Heerlen Noord en De Beitel.** Om bedrijven te stimuleren om mee te doen, bieden verzoekers premiekorting aan voor alle deelnemers aan deze projecten.

**Ekkersrijt.** De veiligheidscoördinator van dit project bezocht bedrijven die last hadden van criminaliteit. Daar zaten ook niet-deelnemende bedrijven tussen, die op dat moment informatie kregen over het project en gevraagd werden om mee te doen. De behaalde successen en de prettige samenwerking tussen de deelnemers onderling haalde menig ondernemer alsnog over de streep.

**Reinierpolder.** De waarschuwingsborden voor op de deur werden in dit project alleen aan deelnemers uitgereikt.

**Rotterdam City.** Van meelifers had dit project geen last, omdat het subsidiegeld werd gebruikt voor de bijdrage van de deelnemende bedrijven.

### Geen meelifers

Meelifers zijn ondernemers die geen bijdrage leveren, maar wel profiteren van het succes van het project. Dit kan leiden tot irritaties bij betalende deelnemers of erger: het terugtrekken van deelnemers uit het project. Voorkom meelifers en stimuleer ondernemers om zich aan te sluiten bij het project.

### Doelgericht en flexibel

Blijf tijdens het hele traject gericht op de resultaten die u wilt bereiken. Zo blijft de projectgroep op koers en slaat niet allerlei zijwegen in. Tegelijkertijd moet het proces ook flexibel zijn. Dat wil zeggen: kijk geregeld of u nog op de goede weg bent en of er iets moet worden aangepast. Zorg dat er ruimte en tijd is voor die aanpassingen. Bijvoorbeeld voor een veiligheidsanalyse die langer duurt dan u had verwacht, of voor

een extra bijeenkomst met bewoners van het gebied. Ook bij het inzetten van nieuwe technieken moet u er rekening mee houden dat misschien niet alles in één keer goed gaat.

#### **Flexibiliteit bij nieuwe technieken**

**Heerlen Noord en De Beitel.** Het camerastelsel in Heerlen levert relevante informatie op, maar er waren te weinig medewerkers voor de meldkamer die hier goed mee om konden gaan. Daardoor duurde de inwerktijd langer dan gehoopt.

**Ekkersrijt.** De techniek in Son en Breugel werkte niet meteen feilloos. Wel was er in het project voldoende tijd en ruimte om dit te verbeteren.

**Heerlen Noord en De Beitel.** Het systeem in Heerlen wordt continu ontwikkeld, onderhouden en beheerd. Protocollen en procedures zijn al snel verouderd. Wie is verantwoordelijk voor het bijhouden van dit soort zaken? Op Heerlen Noord en De Beitel is dit een samenspel van ondernemers en de Stichting ICC.

**Heerlen Noord en De Beitel.** Camera-systemen zijn heel interessant voor leveranciers van onder meer glasvezelverbindingen. Zij zijn daarom vaak bereid om zelf te investeren in bedrijventerreinen. Een veiligheidsproject kan daarvan profiteren. Let wel op wie de risico's draagt: soms wordt er niet op tijd geleverd of werkt het systeem niet naar behoren. In Heerlen lagen deze risico's bij de leveranciers. Toen het systeem moest worden opgewaardeerd, hadden de deelnemers daar geen extra kosten aan.

### **3.3 BEHEERFASE**

In de beheerfase is evalueren heel belangrijk. Bepaal hoe u wilt evalueren, met welk doel en voor wie. Hoe: u kunt zelf evalueren of de evaluatie laten uitvoeren door een onafhankelijke partij. Met welk doel: u kunt evalueren om van te leren, of om te meten wat er is bereikt. Voor wie: u kunt evalueren voor bijvoorbeeld de deelnemers, de bestuurder, de gebruikers of voor de financiers. Let op dat de evaluatie niet alleen gaat over de bereikte resultaten, maar ook over het samenwerkingsproces. Een goede evaluatie levert inzicht op in wat goed gaat en wat beter kan. Het is daarom goed om niet pas aan het eind van het project te evalueren. Maak hiervoor ook tijd tijdens de uitvoering van het project.

### Ruimte voor verandering

**Heerlen Noord en De Beitel.** Het systeem in Heerlen is constant in ontwikkeling. Dat moet ook, al was het maar omdat criminelen ook steeds slimmer worden in het ontwijken van het systeem. Ook de techniek zelf biedt steeds nieuwe mogelijkheden. De ervaring in Heerlen leert dat het goed is om open te blijven staan voor vernieuwingen. Zorg dat daar voldoende tijd en ruimte voor is.

**Ekkersrijt.** De projectgroep in Ekkersrijt wijzigde van koers tijdens de uitvoering. In plaats van het oorspronkelijke plan uit te voeren, kwamen er 'slimme camera's'. Een mooi staaltje van flexibiliteit en een goede keus, want hiermee haalde het project de nieuwste technologie in huis.

**Bun Sani, Woensel West, Rotterdam City.** Ook deze projecten worden geregeld aangepast aan de actualiteit. Dit gebeurt door de projectleider zelf of in samenspraak met alle deelnemers. In Amsterdam (Bun sani) was het bijvoorbeeld de bedoeling om in een politiebureau een veiligheidscentrum te bouwen met de mogelijkheid camerabeelden van de winkels uit te lezen. Dit plan liep sterke vertraging op. Men heeft toen besloten de beelden tijdelijk uit te gaan lezen in een bestaand meelescentrum van het stadsdeel.

**Heerlen Noord en De Beitel.** De deelnemers van dit project vinden dat ze enorm veel hebben geleerd, bijvoorbeeld over de financiële en organisatorische kant van een project. Dat is op zich natuurlijk uitstekend, maar het kostte wel veel tijd en geld. Houd er rekening mee dat veel deelnemers relatieve leken zijn.

### Blijvende resultaten

Een project is pas succesvol als de resultaten blijvend zijn. Denk daarom goed na over

continuïteit en borging. Wie speelt welke rol in de beheerfase? Betrek al die partijen bij het project, al in de beginfase. Denk bijvoorbeeld aan een beveiligingsbedrijf, verzekeraars of de onderhoudsdienst van de gemeente.

De praktijkvoorbeelden laten zien hoe verschillend projecten dit onderwerp benaderen. Sommige kiezen voor een bedrijfsmatige aanpak, waarbij alles van tevoren tot in de puntjes is gepland. Dat leidt doorgaans tot een robuust project, met als nadeel dat er vrijwel altijd onvoorziene dingen gebeuren waardoor de planning telkens bijgesteld moet worden. Het andere uiterste komt ook voor: de projecten die 'gewoon beginnen' en wel zien hoe het loopt. Over het algemeen geldt dat een balans tussen beide benaderingen het beste werkt.

### Bedrijfsmatig aanpakken of gewoon beginnen

**Heerlen Noord en De Beitel.** Dit project is behoorlijk bedrijfsmatig opgezet. Er is rekening gehouden met tegenslagen en er is veel aandacht besteed aan de beheerfase. Het kostte veel voorbereiding, maar heeft ook veel opgeleverd, vinden de betrokken partijen.

**Ekkersrijt.** In dit project heerste meer het idee dat je toch niet alles van tevoren kunt overzien. 'Als je rekening moet houden met alle mogelijke ontwikkelingen kom je er nooit. Een goede projectaanpak is belangrijk, maar op een gegeven moment moet je gewoon beginnen.' Dat hebben ze gedaan.

## Urgentie voor partners

Partners in een project zetten zich pas in, als zij een gevoel van urgentie hebben. Ze moeten het probleem als hun probleem zien. Het is daarom belangrijk om te zorgen dat alle partners het gevoel van urgentie krijgen en houden. Ook als er bijvoorbeeld tijdens het project nieuwe partners bij komen.

Speciale aandacht is belangrijk na afloop van het project. Dan speelt namelijk het risico dat de aandacht voor veiligheid afneemt. Juist bij een succesvol project vermindert de criminaliteit en gaan partners zich op andere zaken richten. Daardoor is er het risico dat de samenwerking stopt. Maar als de criminaliteit dan weer toeneemt, moeten de partners van voren af aan beginnen. Zorg daarom altijd dat de samenwerking blijft bestaan. Zo kan de projectgroep zich na verloop van tijd ook gaan richten op nieuwe thema's.

### Voel de urgentie

**Rotterdam City.** Tijdens het proces schoven nieuwe stakeholders aan tafel. Sommigen misten het gevoel van urgentie, doordat ze niet betrokken waren geweest bij het proces. Dit was bijvoorbeeld een probleem bij de nieuwe beveiligingsbedrijven.

**Ekkersrijt.** De succesvolle samenwerking heeft het imago van Ekkersrijt versterkt. De samenwerking is inmiddels ook bij andere projecten ingezet. In de toekomst kunnen de deelnemers gezamenlijk nieuwe projecten uitvoeren. Ook de snelle glasvezelkabels die nu op het terrein liggen, bieden nieuwe mogelijkheden. Het risico van een succesvol veiligheidsproject is wel dat het gevoel van urgentie om verder te werken aan veiligheid, vermindert.





## 4. Rotterdam City

**Gebied** winkelgebied in Rotterdam-centrum

**Aanpak** een combinatie van zorg en repressie

Het centrum van Rotterdam is het belangrijkste winkelgebied van Zuid-Holland. Hier komen meer dan een kwart miljoen bezoekers per week. Het project beslaat het gebied rond het Schouwburgplein, met de winkels op de Lijnbaan, de Pathé Megabioscoop, De Doelen en de schouwburg.

### 4.1 OVERLAST EN ONVEILIGHEID

De reden om dit project te starten was voor iedereen duidelijk: het centrum van Rotterdam was onveilig en kampte met flinke overlast. In 2002 kwam het centrum op de veiligheidsindex niet hoger dan 3,0: een 'onveilige wijk'. Een jaar later was er weliswaar een behoorlijke verbetering (veiligheidsindex 6,2) maar dat staat nog steeds voor een 'bedreigende situatie'. Dus alle reden om verder actie te ondernemen.

In dit project wordt gewerkt aan de veiligheid rond het Schouwburgplein, een deelgebied in het centrum van Rotterdam. Dit gebied heeft de grootste concentratie van problemen in Rotterdam. Zo werkt bijvoorbeeld de Pauluskerk, met zestig tot honderd verslaafde daklozen per nacht, als een magneet op overlastplegers. Verder zijn er in deze wijk veel horecagelegenheden met rondhangende jongeren, met ook de nodige overlast als gevolg. Naast overlast had dit gebied een verloederd straatbeeld, vandalisme en criminaliteit. Iedereen had er last van: uitgaanspubliek, kantoorperso-

neel, winkelmedewerkers en winkelpubliek. Storend en bedreigend waren vooral de overlast van bedelaars, junks en straatvuil. Ook vond er veel criminaliteit plaats, zoals zakkenrollen, straatroof, winkeldiefstal en auto-inbraken.

Het project Rotterdam City heeft al deze zaken aangepakt. De belangrijkste maatregelen uit het project zijn:

- meer toezicht van politie en beveiligingsbedrijven
- het wegsturen van bedelaars
- het verwijderen van graffiti, aanplakbiljetten en stickers
- vaste verkooppunten voor straatverkopers
- een publiekscampagne over straatroof en zakkenrollen
- een publiekscampagne om bedelaars niets te geven
- het veiliger maken van parkeergarages

### **Niet praten maar doen**

De problemen in de binnenstad van Rotterdam waren groot en er moest snel iets aan gedaan worden. Alle deelnemers voelden de urgentie. Een gevoel dat goed aansloot bij de heersende Rotterdamse cultuur van 'niet lullen maar poetsen' en 'handen uit de mouwen'. In dit project werd dan ook niet gewacht op landelijke ontwikkelingen, er werden geen eindeloze beleidsnota's geschreven en hoe de hele zaak juridisch vorm moest krijgen was ook een zorg voor later. Eerst moest er gewerkt worden. Het project ging van start in een golf van initiatieven om de veiligheid in de stad te verhogen. Grenzen werden opgezocht en zelfs overschreden. Er werd namelijk niet gewacht op landelijke ontwikkelingen; hoe het project juridisch vorm moest krijgen was een zorg voor later.

### **Toezichtmodel**

Het project is uitgevoerd volgens het toezichtmodel. In het toezichtmodel draait alles om samenwerking. De stadsmarinier van Rotterdam nam het initiatief om alle partijen bij elkaar te brengen. Denk aan de deelgemeente, de politie, justitie, beveiligingsbedrijven en de Stichting Rotterdam City. Die laatste is de federatie van ondernemers- en winkeliersverenigingen in het projectgebied. Het toezichtmodel staat voor een integrale aanpak van veiligheidsproblemen: alle partijen wisselen informatie uit en maken gebruik van elkaars ervaring en werkwijze. Op deze manier ontstaat er een goede samenwerking en een effectieve organisatie voor toezicht en handhaving.

**Integrale aanpak**

Het project in Rotterdam dankt zijn succes voor een groot deel aan de integrale aanpak van de problemen. De verschillende problemen zijn samen aangepakt. Alle partijen waren het erover eens dat veiligheid een gedeeld probleem is. Een eigen logo en een eigen krant versterkte de samenwerking. Ook de stuurgroep speelde een belangrijke rol in het binden van de partijen.

Het toezichtmodel gaat uit van kernverantwoordelijkheden voor iedere partij. De gemeente zorgde bijvoorbeeld voor het onderhoud en de inrichting van de buitenruimte. De stadsmarinier deed alles wat er nodig was om de veiligheidsindex te verbeteren. Hij had daarvoor overigens een vrij mandaat, wat inhield dat hij dwars door alle lagen van het ambtelijk apparaat kon werken; de stadsmarinier viel onder directe verantwoordelijkheid van de burgemeester en de wethouder veiligheid. De veiligheid van de buitenruimte was de verantwoordelijkheid van politie en beveiligingsbedrijven. De beveiligers surveilleerden voortdurend en spraken mensen aan als dat nodig was. Zij stonden in direct contact met de politie. Zo kon de politie snel ter plaatse zijn voor assistentie. Er was ook extra politie aanwezig in het winkelgebied. Politie en beveiliging wisselden dagelijks briefings uit en werkten ten slotte ook samen bij het vormen van dossiers over overlastveroorzakers.

**Goed georganiseerd**

Aan het project deden grote en kleine winkeliers mee. Vanwege de verschillende belangen van al deze deelnemers, hebben zij zich verenigd. Er was één woordvoerder, die sprak namens alle winkeliers. Zo kwamen niet de verschillen, maar juist het gemeenschappelijk belang voorop te staan. Ook verbeterde hierdoor de onderhandelingspositie van de ondernemers.

**Harde afspraken**

Veel deelnemers kenden elkaar al en hadden daardoor al vertrouwen in elkaar. Daardoor konden ze heldere en concrete afspraken maken over alle taken en verantwoordelijkheden. De partijen spraken elkaar ook aan op elkaars verantwoordelijkheden. Niet achter gesloten deuren, maar in openbare sessies. Tijdens deze zogeheten Dommelsessies bespraken de deelnemers de resultaten en de voortgang van het project.

**Heldere communicatie**

Er is veel aandacht besteed aan een goede uitwisseling van informatie. Beveiligers stonden continu in direct contact met de politie. Dankzij heldere communicatie konden overlastplegers en criminelen vaak snel worden opgepakt. Op hogere niveaus kregen de partijen meer inzicht in elkaars problemen en daardoor ook in mogelijke oplossingen.

De ondernemers zijn verantwoordelijk voor de veiligheid in de winkels en niet voor de veiligheid op straat. Toch werd van hen ook op dat terrein wat verwacht, namelijk het signaleren van overlast of criminaliteit en het aanspreken van mensen op asociaal gedrag. Over hoe je dat moet doen, kregen

alle ondernemers, beveiligers en winkelm-edewerkers een training. Daarnaast is afgesproken dat de twintig meest ernstige overlastplegers worden verwijderd. Zij komen in een psychiatrische inrichting of in een strafrechtelijke opvang. Als het ging om illegalen werden zij teruggestuurd naar het land van herkomst.

### Samenwerking en financiën

De financiering van dit project is geregeld op basis van het principe van Bedrijven Investerings Zone (BIZ). Het werkt als volgt: ondernemers betalen verplicht een lokale belastingheffing, op basis van een verbeterplan. Die heffing wordt gebruikt om het project te financieren. Zo krijgen meelifters geen kans en profiteert iedereen van een gezamenlijke aanpak.

In dit project werkte de BIZ iets anders. De prijsvraagsubsidie werd beschouwd als de bijdrage van de ondernemers. Daarnaast betaalden de beveiligingsbedrijven en de stadsmarinier ieder een derde van de projectkosten.



### Geldgebrek

Het project had een gebrek aan privaat geld. Daardoor waren de ondernemers geen volwaardige gesprekspartner aan de onderhandelingstafel. Een verplichte lokale belastingheffing, zoals bij een BIZ, kan de geldstroom op lange termijn veiligstellen.

### Vrijblijvendheid en meelifters

Meelifters kregen geen kans, omdat de subsidie werd beschouwd als betaling van de ondernemers. Een nadeel van deze constructie – waarbij de ondernemers dus eigenlijk niet echt betalen – is wel dat sommige ondernemers zich te weinig verantwoordelijk voelen voor hun taak. Zo bleek dat niet iedereen van alle diefstallen melding deed bij de politie.

### Politiek draagvlak

Vanuit de deelgemeente kreeg het project weinig steun. Gelukkig kon dit gebrek aan politiek draagvlak worden gecompenseerd doordat de burgemeester het project wél steunde. De ervaring leert bovendien dat de praktijk en de steun van enkele partijen voldoende kan zijn om sceptici alsnog te overtuigen.

## 4.2 VERLOOP EN RESULTATEN

Het project in Rotterdam moest zorgen voor een prettige en veilige sfeer op straat. Allerlei vormen van criminaliteit en overlast werden aangepakt. Denk bijvoorbeeld aan winkeldiefstal, auto-inbraken en zakkenrollen, maar ook aan vervuiling, graffiti, en overlast door bedelaars en verslaafden.

Een belangrijke succesfactor in het project was de maandelijkse monitoring in de vorm van zogenaamde Dommelsessies. Welke effecten heeft de inzet van politie en veiligheidsdiensten? Wat zijn de ervaringen van ondernemers op en rond het Schouwburgplein op het gebied van veiligheid? Deze en andere vragen kwamen elke maand aan de orde tijdens de openbare Dommelsessies. In deze bijeenkomsten kon iedereen elkaar aanspreken op zijn plichten en verantwoordelijkheden. Ook was er gelegenheid om de anderen te vertellen over de praktische problemen waar men tegenaan liep.

Sinds de start van het project zijn de problemen in het gebied afgenomen, vindt het publiek. In die zin is het een succes. Maar de problemen zijn niet verdwenen. Er is nog steeds vervuiling en nog steeds overlast, vooral door bedelaars en junks.

### **Nieuwe stakeholders**

Het is goed om te beseffen dat nieuwe deelnemers aan het project een heel stuk gemist hebben. Zij hebben niet meegewerkt aan het plan van aanpak en houden er wellicht heel andere ideeën op na. Dit speelde in dit project bijvoorbeeld bij het nieuwe beveiligingsbedrijf. Bovendien bleek het lastig om de continuïteit te waarborgen toen de opdracht voor de beveiliging van het ene naar het andere bedrijf ging.

### **Het project gaat verder**

Dat dit project zo succesvol is geweest, komt doordat het uiteindelijk méér is geworden dan een project. Het werd een proces dat nu model staat voor het aanpakken van veiligheidsproblemen, doordat de aanpak inbedding kreeg in de manier waarop organisaties met elkaar samenwerken aan veiligheidsproblemen. De projectpartijen werken nu beter met elkaar samen dan voorheen, wat weer een stimulans is om niet achterover te leunen, maar om door te gaan met het verbeteren van de veiligheid.

### **Structurele verbeteringen**

Om structurele verbeteringen te bereiken, moet het project worden 'ingebed in bestaande structuren': houd de samenwerking in stand en zorg voor financiën op de lange termijn. Het is makkelijker om financiering te vinden voor een project dan voor een structureel proces.



## 5. Heerlen De Beitel en Heerlen Noord

**Gebied** bedrijventerreinen

**Aanpak** slimme camera's

### 5.1 SLIMME INBREKERS EN AFHAKENDE ONDERNEMERS

De bedrijventerreinen rond Heerlen liggen afgelegen en zijn verouderd. Sociale controle is er nauwelijks. Bovendien liggen de terreinen in een grensregio met relatief veel werkloosheid en drugsoverlast. Om inbrekers en vandalen te weren, wordt hier sinds de jaren tachtig gesurveilleerd. Het effect daarvan is sinds de eeuwwisseling een stuk minder geworden. Daar zijn twee oorzaken voor. Eén: inbrekers tippen elkaar via mobiele telefoons over waar de surveillanten zijn. Twee: inbrekers schrikken steeds minder terug voor geweld tegen de surveillanten. Verder kwamen er steeds meer ondernemers bij die niet meebetaalden voor de surveillance (meelifters) en werkten de publieke en private beveiligers niet zo goed samen. Dit alles leidde tot meer criminaliteit en vandalisme.

Het Bedrijventerreinmanagement Parkstad Limburg (BTM) en ondernemersverenigingen kwamen tot de conclusie dat er een nieuw project nodig was voor verbetering van de veiligheid op deze terreinen. Met als slogan 'Big Brother is watching you' presen-

Heerlen Noord is een industriegebied op een voormalig mijnterrein. De Beitel is het grootste bedrijventerrein in de regio Parkstad Limburg. Op dit terrein van 132 hectare bevinden zich middelgrote, grote en bovenregionale bedrijven. Naast industrie richten deze bedrijven zich op transport, distributie en groothandel.





teerden zij in 2007 het Incidentgestuurde Intelligente Collectief Cameratoezicht, ofwel IICC, voor de terreinen De Beitel en Heerlen Noord. Doel van het project was: binnen drie jaar een kwart minder delicten. Het resultaat kwam nog veel hoger uit: het eerste jaar al een daling van 56%.

Het camerasysteem is gekoppeld aan de inbraakdetectiesystemen van de deelnemende bedrijven. De camera's doen dienst als ogen en oren, 24 uur per dag. Op de meldkamer wordt 'live' meegekeken. Komt er een inbreker in beeld, dan schakelt de meldkamer direct de juiste organisatie in. Dat kan de politie zijn of een alarmopvolgingsdienst van de ondernemer zelf. Met de politie is afgesproken dat die onmiddellijk in actie komt als er een incident wordt gemeld.

Het IICC bestaat uit drie onderdelen:

1. een intelligent camera-systeem dat live wordt uitgelezen,
2. gezamenlijke afspraken met een beveiligingsdienst over alarmopvolging,
3. Aanvullende voordelen voor de deelnemers, zoals korting op verzekeringen en op deelname aan het glasvezelnetwerk.



#### **Technische oplossing tegen meelifters**

Het IICC sluit meelifters uit. De camera's tonen alleen beelden van deelnemende bedrijven. Zo kunnen niet-deelnemers niet profiteren van het systeem. Ook bordjes op de gevel maken duidelijk welke bedrijven meedoen aan het cameratoezicht. Toch was het aanvankelijk nog lastig om ondernemers te overtuigen van de noodzaak van dit project.

#### **Wetten en regels**

Cameratoezicht roept altijd vragen op over privacy. Wat doet de politie met de camerabeelden? Daar zijn van tevoren geen afspraken over gemaakt. Wel is vastgelegd dat de politie de beelden kan opvragen. Vanwege privacy-regels kunnen deelnemers dat niet.

#### **Organisatie van het project**

Het project IICC was een idee van de ondernemers zelf. De ondernemersverenigingen zijn het traject begonnen samen met het parkmanagement, Bedrijventerreinmanagement Parkstad Limburg (BTM). BTM vroeg de gemeente, de politie en de brandweer erbij. De gemeente financierde een deel van het project en zorgde voor provinciale, nationale en Europese subsidies. Met deze subsidies kon het overgrote deel van de investeringen worden betaald. Een andere rol van de gemeente was het uitlezen van de camerabeelden door de gemeentelijke videomeldkamer.

### Subsidie voor nieuwe technieken

Het camerasysteem was nieuw en nog niet bewezen in de markt. Dat maakte het lastig te financieren: ondernemers en banken staan niet te springen om te betalen voor iets waarvan ze niet zeker weten dat het werkt. Daarom is subsidie noodzakelijk om dit soort projecten van de grond te krijgen.

### Een goede organisatie is de basis

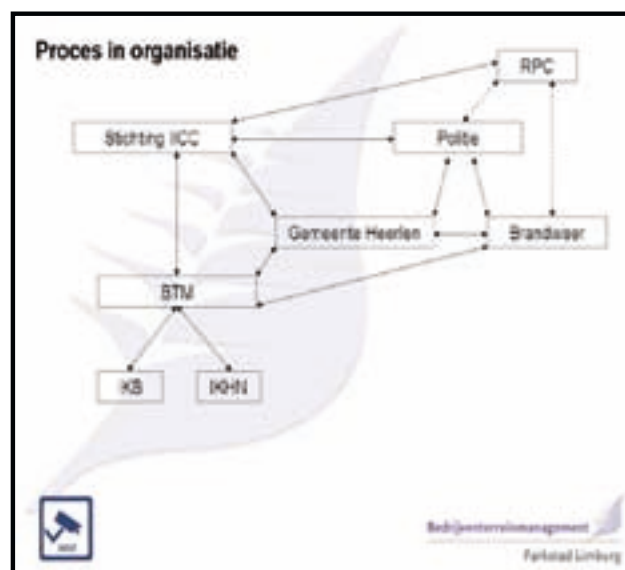
De partijen in dit project zijn goed georganiseerd. Er zijn verschillende ondernemersverenigingen en het BTM, die goed met elkaar samenwerken. Samen konden zij ondernemers overtuigen om mee te doen aan het project. Hun argument was zonneklaar: dit systeem geeft ons meer veiligheid, voor hetzelfde geld.

In het project werd ook samengewerkt met de politie, het Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing (RPC) Zuid-Limburg en verzekeringsmaatschappijen. Door de samenwerking met de politie functioneert het systeem zowel preventief als repressief. Het RPC Zuid-Limburg zorgde voor de uitwisseling van kennis en informatie tussen alle partijen. Verzekeringsmaatschappijen gaven deelnemers premiekortingen. Dat maakte deelname goedkoper en beperkte het aantal meelifters.

### Houd de verschillende belangen in de gaten

De politie wilde graag meer informatie-gestuurd werken. Dat sloot uitstekend aan op dit project: op basis van meldingen uit het camerasysteem kan de politie snel in actie komen. De meldingen zijn bovendien betrouwbaarder dan voorheen en dus is de pakkans ook hoger. Dit werkt motiverend voor de politie en ook voor de ondernemers. De belangrijkste succesfactor hierin is een goede koppeling tussen het camerasysteem en de meldkamer van de politie. Hierover heeft de politie met elk bedrijf afzonderlijke afspraken gemaakt. Zo blijft het aantal loos-alarmmeldingen beperkt.

Vanuit heel andere belangen zijn ook verzekeraars geïnteresseerd in het verlagen van criminaliteit. Zij verlaagden hun premies voor de deelnemers van het project. Voor de meeste ondernemers was dit overigens niet de belangrijkste reden om mee te doen.



Bij de start van het project maakten de deelnemers al duidelijk dat zij meer wilden dan

een tijdelijk project. De veiligheid op de terreinen moest ook op de lange termijn verbeteren. Daarom koos de projectgroep voor de ‘bedrijfsmatige aanpak’. Om te beginnen werd de Stichting IICC opgericht, met deskundige en ervaren bestuursleden. De secretaris van de stichting bijvoorbeeld is jurist en voorzitter van de ondernemersvereniging Heerlen Noord. De penningmeester is fiscaal jurist en vertegenwoordiger van het RPC. De beslissingen die het bestuur neemt, worden uitgevoerd door een projectleider van het LIOF, de regionale ontwikkelingsmaatschappij van Limburg. De stichting hield van het begin af aan rekening met de lange termijn. Er was ruimte voor tegenslag, zoals extra investeringen en onvoorziene kostenposten. Deze professionele aanpak vergrootte het vertrouwen van de ondernemers. Ongeveer tweederde van alle ondernemers op de bedrijventerreinen sloot een meerjarig contract af met de Stichting IICC.

### **Een bedrijfsmatige aanpak voor langdurig succes**

De Stichting IICC hanteert een bedrijfsmatige aanpak. Het doel daarvan is niet: een project van de grond krijgen. Het doel is: het project langdurig overeind houden. Zorgen dat het met de tijd meegaat. Hoe hebben ze dat gedaan? Bijvoorbeeld door in de begroting rekening te houden met extra investeringen. De technologische ontwikkelingen gaan dóór en daarom is het verstandig om ervoor te zorgen dat je kunt blijven investeren en innoveren. Omdat de stichting op deze manier functioneert als onderneming, betaalt zij ook omzet- en vennootschapsbelasting.

## **5.2 VERLOOP EN RESULTATEN**

De voorbereidingen voor het project begonnen in 2006 met het maken van een plan en het aanvragen van subsidies. De subsidies kwamen van de gemeente, van het ministerie van EL&I, van de provincie en van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling. De totale kosten kwamen uit op ongeveer 1 miljoen euro voor de eerste drie jaar. Het subsidiegeld dekte daarvan ongeveer de helft. De andere helft kwam voor rekening van de ondernemers.



### **Subsidies betalen niet alles**

Houd er rekening mee dat subsidies niet honderd procent voorfinancieren. In dit project stelde elke subsidiegever bovendien zijn eigen voorwaarden. Een goede administratie was daarom wel nodig. Let ook op het tijdstip dat de subsidie wordt verstrekt. Dit komt natuurlijk niet altijd overeen met het investeringsmoment. Zorg daarom voor voldoende voorfinanciering.

Na de toezegging van de subsidies was het tijd voor een aanbesteding voor het camera-systeem. Het ging om de aanleg van de camera's en om opslag- en netwerkcapaci-

teit. Vervolgens werd het systeem aangelegd. Dat duurde een jaar langer dan verwacht. Op 1 januari 2008 was het systeem operationeel. Toen bleek dat de capaciteit van het glasvezelnet onvoldoende was, omdat er meer camera's waren dan eerder was berekend, en omdat er veel meer bewegingen werden gesignaleerd dan verwacht. Gelukkig had de stichting een goed contract getekend: de leveranciers moesten het systeem op eigen kosten verbeteren.

#### **Contracten met leveranciers**

Denk goed na over de contracten die u sluit met leveranciers. Voor leveranciers van camerasystemen en glasvezelverbindingen zijn projecten met camera's heel interessant. Zij zijn dan ook bereid om zelf te investeren in zo'n project. Daar kunt u gebruik van maken. In dit project was het wel zo dat de techniek nog volop in ontwikkeling was; niet alle leveranciers konden op tijd leveren en ook de kwaliteit was niet altijd voldoende. De stichting had in het contract laten vastleggen dat dit soort risico's niet bij de stichting zouden liggen, maar bij de leveranciers zelf. De benodigde opwaardering van de systemen hoefde daardoor niet door de deelnemers betaald te worden.

#### **Blijf communiceren**

Deelnemers aan een project blijven graag op de hoogte van alles. Wat gaat goed, wat gaat mis? Houd geregeld contact hierover. Laat ook zien dat niet-betalende ondernemers op hetzelfde terrein (meelifers) niet profiteren van de successen van het project. Communicatie is tijdens het hele project belangrijk. En misschien nog wel het meest in de beginperiode, als het systeem nog in ontwikkeling is en er misschien opstartproblemen zijn. Een goed contact bindt partijen en zorgt ervoor dat iedereen door wil gaan.

#### **Deel informatie**

In de communicatie is het belangrijk om ook concrete informatie te geven. Worden de opgepakte criminelen ook echt veroordeeld? Dit soort zaken wilden de ondernemers in Heerlen graag weten, en terecht. Het is een goed idee om een bericht rond te sturen als een zaak is opgelost of als bekend is wie er veroordeeld wordt. Dat motiveert de ondernemers om aangifte te doen als er iets gebeurt. Concrete informatie kan ook slachtoffers helpen bij de verwerking van een incident.

De camera's in Heerlen zagen niet alles. De kentekenherkenning werkte 's nachts niet goed en er bleken blinde vlekken in het systeem te zitten. Het verbeteren van het systeem kostte tien maanden. Ook werd het hele systeem na anderhalf jaar uitgebreid en opnieuw verbeterd. Er werd geïnvesteerd in extra camera's en betere software.

**Denk aan inwerktijd**

Het werken met informatie uit een camerasysteem kun je niet zomaar. De medewerkers van de meldkamer hebben hier een behoorlijk opleidingsniveau voor nodig. Vaak is dat er niet. Dat komt doordat er in Nederland geen goed aanbod is aan opleidingen voor videomeldkamerpersoneel. Houd daarom rekening met een behoorlijke inwerktijd, voordat een nieuw systeem goed werkt.

Ondanks de tegenslag kunnen we het IICC een geslaagd project noemen. In het eerste jaar van het project daalde de criminaliteit al met 56 procent. Er vonden 19 incidenten plaats, waarvan 7 bij deelnemende bedrijven. In zes gevallen gebruikte de politie de beelden van het nieuwe camerasysteem om de dader op te sporen. Ook in het eerste jaar, toen nog niet alles perfect functioneerde, deed al een groot deel van de ondernemers mee aan het project. Juist in die tijd investeerde de organisatie extra veel in contacten met ondernemers en in communicatie over het verloop van het project.

**Denk vooruit**

Het IICC is meer geworden dan een project. Het is een methode. De camera-beelden werden eerst alleen preventief gebruikt, maar later ook repressief: de uitgelezen kentekens hielpen bij het opsporen en vervolgen van criminelen. Dat leverde wel weer discussie op over de afspraken die eerder waren gemaakt over het gebruik van de camerabeelden. En het leidde er ook toe dat criminelen vaker met gestolen auto's te werk gingen, of met auto's zonder kenteken. Ondertussen ontwikkelt de techniek zich ook verder. Kortom: blijf open staan voor vernieuwing, is de les uit Heerlen. Maak ruimte voor verbeteringen en blijf hierover communiceren met de deelnemers.

**Houd het systeem actueel**

Een camerasysteem heeft onderhoud en beheer nodig. Protocollen en procedures verouderen snel. In Heerlen wordt dit nu een gedeelde verantwoordelijkheid van het parkmanagement en de ondernemers.

## 6. Woensel West

**Gebied** winkelgebied

**Aanpak** een combinatie van economische, fysieke en sociale maatregelen

### 6.1 OVERLAST, PROSTITUTIE EN CRIMINALITEIT

Om Woensel West veilig te maken, moest er heel veel gebeuren. Toen het project startte in 2006, had de wijk allerlei problemen. Drugs, drank, vandalisme, diefstal, inbraak, intimidatie, bedreigingen, prostitutie, vrouwenhandel, kortom: enorme overlast en een ronduit slecht imago. Aan deze problemen werd al sinds 2003 gewerkt: er kwamen camera's, horecagelegenheden gingen op slot, criminelen kregen een verblijfsverbod [verbod?]. Ook kwam er een eind aan de tippelprostitutie. Er werd geïnvesteerd in een verslaafdenopvang, nieuwe winkelpanden, een bazaar en een prostitutieplein. Twee jaar later, in 2005, werd het ondernemersnetwerk Bedrijfspunt Woensel West opgericht. Doel van het netwerk is het verbeteren van de economische positie van de bedrijven in deze wijk. Het Bedrijfspunt biedt informatie en ondersteuning, jaagt projecten aan en werkt aan het vergroten van de band tussen ondernemers en bewoners.

Het projectgebied beslaat een deel van de wijk Woensel West in Eindhoven. Het gaat om het gebied tussen de Edisonstraat, de Marconilaan en de Boschdijk. Het is een van de belangrijkste winkelgebieden van Woensel West. Er loopt een drukke verkeersweg doorheen, die de wijk verbindt met Woensel Zuid. Het projectgebied is ook een belangrijke woonlocatie. Ongeveer 40% van de bevolking is allochtoon.



In 2006 bleek dat het allemaal nog niet genoeg was. Er was wel een behoorlijke eerste klap uitgedeeld en de criminaliteit was flink gedaald ten opzichte van 2006, maar de ondernemers in Woensel West voelden zich nog steeds onveilig en het slechte imago van de wijk was nog lang niet verdwenen. De gemeente meldde bovendien dat de ingrepen uit de voorgaande jaren niet konden blijven voortduren, omdat het te veel inspanningen kostte. Daarom staken de partijen, waaronder ondernemers, gemeente en een bedrijvenvereniging, de koppen bij elkaar en startten een groot veiligheidsproject. Met innovatieve maatregelen en een goede samenwerking wilden zij Woensel West aantrekkelijk maken voor nieuwe ondernemers.

Het project bestaat uit vier maatregelen:

1. De oprichting van Bedrijfspunt Woensel West fase 2. Dit netwerk zet zich in voor een structurele verbetering van veiligheid, leefbaarheid en economie. Via het Bedrijfspunt leren ondernemers wat zij zelf kunnen bijdragen.
2. Communicatie. Een goede communicatie over het verloop en de successen van het project moet zorgen voor betrokkenheid en imagoverbetering.
3. Inrichting en onderhoud van de openbare ruimte. Een reactiegroep kan snel in actie komen bij dreigend verval.
4. Extra verlichting.

### Organisatie

Het AUB-project in Woensel West begon met het goed organiseren van alle betrokken partijen. Dit bleek ook noodzakelijk te zijn. De valkuil van een hoge organisatiegraad is altijd wel dat er een cultuur van eindeloos overleggen kan ontstaan. Zorg ervoor dat de deelnemers op tijd in actie komen.

## 6.2 VERLOOP EN RESULTATEN

Veel partijen werkten samen in dit project. Behalve individuele ondernemers waren dat drie diensten van de gemeente, het Bedrijfspunt Woensel West, een woningcorporatie en de politie.

### Alle bloedgroepen bij elkaar

Bewoners en ondernemers in Woensel West zijn verdeeld over een groot aantal 'bloedgroepen': hechte gemeenschappen, die weinig contact met andere gemeenschappen hebben. Een van de succesfactoren van dit project is dat alle groepen meededen. Zo ontstond er een uitstekende samenwerking.

De gemeente had de regie in handen. Zij zorgde ervoor dat de problemen op een integrale manier werden aangepakt. De toenmalige minister van Justitie adopteerde Woensel West in het kader van de Krachtwijken. Hierdoor kwam de wijk hoog op de politieke agenda van de gemeente te staan.



### Bestuurlijke aandacht

Bestuurlijke aandacht is belangrijk, zo leert de ervaring in Woensel West. Dankzij de adoptie door de minister kwam er voldoende geld beschikbaar en kreeg het project veel aandacht van de gemeente. Probeer er wel voor te zorgen dat de bestuurlijke aandacht blijft, ook als tijdelijke maatregelen succesvol zijn.

Het Bedrijfspunt Woensel West heeft de wijk verdeeld in verschillende gebieden. Elk deelgebied heeft een afgevaardigde in het bestuur. Samen met de coördinator Wijk-economie van de gemeente zet het bedrijfspunt zich in voor een goede communicatie en voor een hoge betrokkenheid van alle ondernemers bij het project. Ook houdt het Bedrijfspunt zich bezig met operationele taken. Een contactpersoon loopt rond in de wijk en houdt contact met de deelnemers. De coördinator Wijkeconomie houdt zich meer bezig met de grote lijn van het project.

### Wees zichtbaar

Essentieel voor het succes van dit project was de zichtbaarheid in de wijk. De contactpersoon was bekend en altijd aanspreekbaar.

Het project heeft mooie resultaten opgeleverd. Zo is de opzet van een bedrijfspunt een succes gebleken. Dit bedrijfspunt was belangrijk voor de ontwikkeling van de wijk en het succes ervan kan mede worden ver-

klaard doordat ondernemers gratis konden deelnemen.

Het bedrijfspunt functioneert goed. Wel is de sociale nood in Woensel West nog altijd vrij hoog. Er is armoede, werkloosheid en onveiligheid en er vindt relatief vrij veel huiselijk geweld plaats.

### Houd de verwachtingen realistisch

Het project heeft goede resultaten behaald. Maar het projectgebied is vrij klein en behoorlijk geïsoleerd. Veel economische groei is hier niet mogelijk. Het veiligheidsproject in Woensel West kon de achterstand van deze wijk, die al decennialang bestond, niet in een paar jaar wegpoetsen. Daardoor ligt het gevaar op de loer dat alle problemen opnieuw de kop opsteken. Toch liggen hier ook mooie kansen. De lage huren in de wijk maken het een mooie plek voor pioniers: een kraamkamer voor nieuwe ondernemers, met nieuwe ideeën.

## 7. Ekkersrijt

**Gebied** bedrijventerrein

**Aanpak** slimme camera's en afsluitingen

### 7.1 OUDE MAATREGELEN WERKEN NIET MEER

Ekkersrijt heeft al sinds halverwege de jaren negentig een veiligheidsproject. De gemeente, de bedrijven en de politie werken samen in de Stichting Beveiliging Bedrijven Ekkersrijt (SBBE). Onderdeel van dit project was een collectieve surveillancedienst. In 2003 bleek dat dit niet goed werkte. De criminaliteit steeg, de tevredenheid van ondernemers daalde. Ook de animo om mee te doen aan het project nam af.

De stijgende criminaliteit bestond onder meer uit diefstal en vernielingen. In 2004 had een derde van de ondernemingen te maken met overlast en een derde van de medewerkers op Ekkersrijt voelde zich onveilig. Een van de oorzaken daarvoor was de openheid van het terrein: de vele toegangswegen maken het eenvoudig om onopgemerkt het terrein op te komen en te vluchten. Andere oorzaken waren slechte verlichting, te veel groenvoorzieningen en leegstaande panden. Ook de ondernemers waren te passief. Zij deden bijvoorbeeld te weinig aangiften bij de politie. Na een aantal incidenten, waaronder een brand op het

Ekkersrijt is een groot bedrijventerrein tussen Eindhoven en Son en Breugel. Hier staan zo'n driehonderd bedrijven en werken ongeveer tienduizend mensen. Er zijn publiekstrekkingen als IKEA, maar ook kleine dienstverlenende en industriële bedrijven, een haventerrein en opslagplaatsen. Het Science Park op Ekkersrijt is onderdeel van Brainport Eindhoven en bestaat uit internationale high-tech bedrijven. Ekkersrijt is van groot belang voor de economie en de werkgelegenheid van de gemeente Son en Breugel.



meubelplein, was de maat vol. De ondernemers van Ekkersrijt wilden zich opnieuw gezamenlijk inspannen om de criminaliteit te bestrijden.

#### **Bouw aan vertrouwen**

Vanwege een eerder project was de samenwerking tussen gemeente, politie en ondernemers van het begin af aan vanzelfsprekend. Maar tussen de ondernemers onderling bestond geen collectief gevoel. Daarvoor zijn de bedrijven te divers en is het terrein te groot. Een collectief gevoel is wel noodzakelijk voor zo'n project: alleen op basis van goede verstandhoudingen, betrokkenheid en onderling vertrouwen kan het een succes worden. De gemeente heeft hier sterk op ingezet. Wat goed werkte was een 'herenakkoord': een convenant tussen het Industrieschap, de Stichting Beveiliging Bedrijven Ekkersrijt, het Parkmanagement en de ondernemersvereniging.

#### **Wat vindt het hoofdkantoor?**

Sommige bedrijven op Ekkersrijt horen bij grote ondernemingen met een hoofdkantoor elders in Nederland of in het buitenland. Dat zorgde voor enige koudwatervrees op het moment dat de ondernemers contracten moesten tekenen voor deelname aan het project. De vraag of zij wilden meedoen of niet, moest dan eerst worden voorgelegd aan het hoofdkantoor.

In 2005 stelden de deelnemers een nieuw projectvoorstel op. De gezamenlijke maatregelen die op dat moment al bestonden,

waren een surveillancedienst, groenbeheer en wegafsluitingen. Individuele maatregelen waren ook al genomen, zoals een inbraakmeldinstallatie, camera's en toegangscontrole. Het nieuwe projectvoorstel bevatte vier nieuwe maatregelen:

1. De aanpak van sociale veiligheidsbeleving en bewustwording. Hierbij hoort bijvoorbeeld het aanbrengen van meer verlichting en het snoeien van bomen en struiken, zodat er minder slecht zichtbare hoekjes zijn.
2. Het verbeteren van de communicatie tussen bedrijven, surveillanten en politie. Hierbij hoort bijvoorbeeld het vergemakkelijken van aangiftes doen en het aanstellen van een veiligheidscoördinator, die verantwoordelijk is voor de coördinatie van het project en de samenwerking tussen de partijen.
3. Het beperken van de toegangsmogelijkheden tot Ekkersrijt. Hierbij horen permanente en flexibele wegafsluitingen en compartimentering van het terrein. De in- en uitgangen krijgen camera's en extra verlichting.
4. Camera's en verlichting op andere, strategische plaatsen op het terrein.

De centrale speler in dit project, de SBBE, is een samenwerkingsverband tussen gemeente, politie, brandweer, parkmanagement en ondernemers. De burgemeester

is voorzitter en de veiligheidscoördinator werkt voor de SBBE. Verder heeft de stichting geen mensen in dienst. Er is geen centrale projectleider.

### Denk alvast aan de beheerfase

Het project is stap voor stap gegroeid. Dat is op zich prima. Maar nu doet het probleem zich voor dat de stap van uitvoering naar beheer behoorlijk groot is. De organisatie moet nieuwe vaardigheden opdoen en er zijn geen subsidies meer om te investeren in nieuwe technieken, zoals verbeterde kentekenregistratie.

### Externe financiers

De financiering bij de start van het project is heel goed gegaan. Naast de subsidie van de rijksoverheid heeft het project investeringen binnengehaald van de provincie, het Industrieschap en het bedrijfsleven. Zonder al die verschillende bronnen was het hele project niet mogelijk geweest.



## 7.2 VERLOOP EN RESULTATEN

Na het projectvoorstel ging de SBBE snel van start met het uitvoeren van de maatregelen. Er kwam extra verlichting, bomen en struiken werden gesnoeid en er werden extra camera's geïnstalleerd. Diverse toegangswegen gingen 's avonds en 's nachts dicht. De communicatie met de deelnemers werd sterk verbeterd. Voor dat laatste hebben vooral de veiligheidscoördinator en de burgemeester zich ingezet. De burgemeester is tevens voorzitter van de SBBE.

### Werk samen op elk niveau

Op ambtelijk niveau is het vaak lastig is om bedrijven enthousiast te krijgen voor een project. Toch is dat heel belangrijk, zo blijkt uit de ervaring van Ekkersrijt. Het enthousiasme en het lobbywerk van de burgemeester wakkerde de belangstelling van de bedrijven aan om mee te doen. Daardoor verliep de samenwerking op uitvoerend niveau ook soepeler.

### Zorg voor een aanspreekpunt

De veiligheidscoördinator van Ekkersrijt is dagelijks aanspreekbaar op het hele project. Als er incidenten zijn (geweest), benadert hij ook de ondernemers die niet meedoen en nodigt hen uit om alsnog deel te nemen. Dat vergroot de betrokkenheid bij het project.

### Van domme naar slimme camera's

Tijdens de uitvoering van het project zijn de plannen gewijzigd. Slagbomen, schuifpoor-

ten en cameratoezicht zouden bij elkaar nog niet voldoende zijn, beseften de projectpartners. In plaats van ‘gewone’ camera’s moest er een systeem van ‘intelligente’ camera’s komen. De keuze viel op een systeem met drie schillen: camera’s aan de buitenrand van het terrein, camera’s op strategische plaatsen op het terrein zelf en camera’s op privéterreinen. Het systeem herkent kentekens en kan verdachte auto’s volgen. Het is bovendien aangesloten op de Regionale Toezichtsruimte, waar camerabeelden live worden uitgelezen. Zo wordt het hele terrein constant in de gaten gehouden.

#### **Maak ruimte voor veranderingen**

Dit project is niet volgens plan uitgevoerd: voortschrijdend inzicht leidde tijdens de uitvoering tot nieuwe beslissingen. Ook was Ekkersrijt de eerste gebruiker van de nieuwe Regionale Toezichtsruimte, die in het begin nog een aantal kinderziektes moest overwinnen. Houd er rekening mee dat dit soort ontwikkelingen kunnen plaatsvinden. Durf van koers te veranderen als dat nodig is.

#### **Nieuwe techniek betekent nieuwe dingen leren**

Moderne camerasystemen bieden ontzettend veel mogelijkheden. Maar het goed benutten en beheren van zo’n systeem is niet eenvoudig. Er komt behoorlijk wat kennis en vaardigheid bij kijken. Maak voldoende tijd vrij om alles te leren.

De keuze voor een geavanceerd camerasysteem had grote gevolgen voor het hele project. De begroting moest worden aangepast

en er kwamen nieuwe partijen bij, waaronder de glasvezelleverancier en verzekeraars. Ook de verlichting moest anders. En er moest een koppeling komen tussen de RTR en de meldkamer van de politie. Dit alles kostte veel tijd.

#### **Benut verschillende belangen**

Politie en verzekeraars hadden ieder hun eigen belangen bij dit project. Daar is goed gebruik van gemaakt. De politie wilde graag meer informatiegestuurd werken: in actie komen op basis van verzamelde informatie. Een sterk punt in dit project was dan ook de koppeling tussen de RTR en de meldkamer van de politie. Verzekeringsmaatschappijen zijn natuurlijk geïnteresseerd in lagere criminaliteitscijfers. In dit project beloofden vijf verzekeraars een premiekorting voor de deelnemers, als de criminaliteit inderdaad zou afnemen. Die belofte is inmiddels ingelost. Het was alleen jammer dat het bij de start van het project nog niet duidelijk was welke verzekeraars hieraan meewerkten. Dat had twijfelende ondernemers over de streep kunnen trekken.

Het project heeft ook vertraging opgelopen doordat de glasvezelverbindingen te weinig capaciteit bleken te hebben voor het dataverkeer van het camerasysteem. Dit is opgelost door het systeem zelf aan te passen. Met als nadeel dat het nu niet meer zo makkelijk kan worden uitgebreid, bijvoorbeeld naar andere terreinen.

Ongeveer zestig procent van alle ondernemers op Ekkersrijt doet mee aan het project. Waarschijnlijk hoopt de andere veertig pro-

cent dat ze zonder te betalen toch kunnen profiteren van het nieuwe systeem. Nu de deelnemers korting krijgen op verzekeringspremies, verwacht de SBBE dat de belangstelling voor deelname groeit.

### Geef meelifers geen kans

Dit project heeft last van meelifers: ondernemers die niet bijdragen aan het project, maar wel profiteren van de resultaten. Bij de start van het project was het enthousiasme groot en al snel zat het aantal deelnemende bedrijven op zestig procent, maar daarbij bleef het steken. Een moeilijkheid was het grote verloop onder de kleine bedrijven. Daarnaast heerste kennelijk het idee dat 'die camera's er toch wel komen'. Om meelifers te ontmoedigen heeft het project sterk ingezet op een goede samenwerking en een grote betrokkenheid van de deelnemers. Zo ontstond er een collectief gevoel en deden alle deelnemers hun best om andere ondernemers over de streep te trekken. Deze aanpak heeft overigens wel enig succes gehad.

Verder gaat de gemeente misschien de BIZ (Bedrijven Investeringszone) invoeren om meelifers tegen te gaan. In de BIZ kan de gemeente alle ondernemers verplichten om mee te betalen, als meer dan de helft van de ondernemers hier achter staat. Lastig is wel dat de BIZ tamelijk ingewikkeld is.

Het nieuwe camerasysteem is gefaseerd ingevoerd. Na het installeren van de eerste elf camera's daalde de criminaliteit al met een kwart. De tweede schil leidde tot vijftig procent minder inbraken. Sinds 2009 draait

het volledige systeem, met 32 camera's. Ook communicatie en samenwerking zijn sterk verbeterd. Het vertrouwen van ondernemers in de inspanningen op het gebied van veiligheid is gegroeid. De veiligheidscoördinator onderhoudt de contacten met de deelnemers. Hij gaat vaak op bezoek en organiseert lunchbijeenkomsten. Alles bij elkaar is het project geslaagd. Was Ekkersrijt voorheen een losse verzameling bedrijven op een terrein, nu is het een gemeenschap.

### Stel een projectleider aan

Een minder goed punt in dit project was de afwezigheid van een projectleider. Ook was niet voor iedereen duidelijk wie er precies bij de projectorganisatie hoorde. Dat leidde tot vertraging. Een les voor andere projecten: maak duidelijk wie het project organiseert en stel een projectleider aan.

### Pas op voor de valkuil van succes

Het succes van Ekkersrijt biedt mogelijkheden voor de toekomst. De deelnemers kunnen bijvoorbeeld ook in andere projecten samenwerken. Of ze kunnen meer doen met de nieuwe glasvezelkabels op het terrein. Maar er bestaat ook zoiets als een 'valkuil van succes': het risico bestaat dat ondernemers achterover gaan leunen, omdat de veiligheid van het terrein niet langer een urgent probleem is. Bovendien vinden criminelen ook altijd weer nieuwe wegen om door de beveiliging heen te komen. Pas dus op dat een succesvol project de aandacht niet te veel laat verslappen.

## 8. Bun Sani

**Gebied** winkelgebied Amsterdamse Poort

**Aanpak** een combinatie van zorg en repressie met camera's en een burenbelsysteem

### 8.1 DE SLECHTSTE WIJK VAN NEDERLAND

Tot een paar jaar geleden werd de Bijlmer wel eens 'de slechtste wijk van Nederland' genoemd. De problemen waren groot: werkloosheid, overbewoning, illegaliteit en drugs leidden tot veel overlast en criminaliteit. De meer kansrijke groepen vertrokken naar andere delen van Amsterdam.

De reputatie van Amsterdamse Poort, het winkelcentrum van de Bijlmer, was niet veel beter. Vergeleken met andere stedelijke winkelcentra speelde hier meer drugsgerelateerde criminaliteit, meer winkeldiefstal en een groter gevoel van onveiligheid.

Een ander probleem in dit gebied was de relatie tussen politie en winkeliers. Ondernemers voelden zich ontevreden en gefrustreerd, omdat de politie er maar niet in slaagde de criminaliteit te laten afnemen.

Het winkelcentrum Amsterdamse Poort bestaat uit 160 winkels. Boven de winkels bevinden zich 550 appartementen. Het is het belangrijkste winkelcentrum van Amsterdam-Zuidoost en vervult ook een regionale functie. In Amsterdamse Poort wonen mensen uit veel verschillende culturen. De buitenruimte wordt intensief gebruikt. Onder de bewoners bevinden zich relatief veel werklozen en illegalen.





### Zoek een gemeenschappelijk belang

Het viel in dit project niet mee om de partijen op één lijn te krijgen. In veel gevallen stond het eigen gewin voorop. Vooral voor de winkeliers was het lastig om zich te organiseren als groep, omdat de verschillen tussen de winkels zo groot waren. Managers van grote ketens moesten bijvoorbeeld eerst overleggen met het hoofdkantoor. Kleine zelfstandigen hadden veel directer te maken met wat er verder in de wijk gebeurde. Een programmamanager heeft deze problemen grotendeels kunnen oplossen. Hij werd de makelaar en schakelaar tussen de partijen en bleef zelf onafhankelijk. Zijn enige doel was om het project te laten slagen. De les is duidelijk: zorg voor een onafhankelijke manager om iedereen bij de les te houden.

### Zorg voor draagvlak

De winkeliers van Amsterdamse Poort wilden graag een veiliger omgeving, maar zij stelden zich afwachtend op. Het project Bun Sani is van bovenaf bedacht. Veel ondernemers verwachtten dat publieke organisaties de kar zouden trekken. Het was moeilijk om draagvlak en eigen initiatief te vinden. Sommige ondernemers, vooral de zelfstandigen, hadden bovendien weinig tijd en geld om zich hiermee bezig te houden.



Om de problemen in Amsterdamse Poort aan te pakken, is het project Bun Sani opgezet. Bun Sani, Surinaams voor 'goede zaken', maakt deel uit van een groter veiligheidsproject in Amsterdam: integrale veiligheid Amsterdam Centrumgebied Zuidoost. In dit project wordt ook de veiligheid verbeterd in het Stationsgebied en de ArenA Boulevard. Het project Bun Sani bevat een aantal maatregelen voor Amsterdamse Poort:

- herinrichting van de openbare ruimte,
- technische innovaties die verschillende communicatiesystemen aan elkaar koppelen,
- een vernieuwing van het burenbelsysteem: winkels kunnen elkaar alarmeren als er problemen zijn, zodat ze elkaar snel te hulp kunnen schieten en de politie direct mee kan kijken,
- extra toezicht na sluitingstijd van de winkels,
- een veiligheidscentrum voor verslaafdenproblematiek. Het veiligheidscentrum is een centrale locatie waarin politie, zorginstellingen en ondernemers samenwerken in zorg en repressie voor verslaafden.

## 8.2 VERLOOP EN RESULTATEN

Belangrijkste doel van het project is een verlaging van criminaliteitscijfers met 25%.

Verder is het de bedoeling dat winkeliers en publiek zich veiliger gaan voelen en dat de verhoudingen tussen de verschillende partijen verbeteren. De partijen komen elke drie maanden bijeen. De resultaten worden jaarlijks gemeten.

De projectpartijen hebben zich verenigd in de Werkgroep Amsterdamse Poort. Deze werkgroep bestaat uit politie, ondernemers, ING Real Estate, woningbouwvereniging Ymere, de beheerder van het winkelcentrum WPM, de beheerder van de parkeergarages Q-park en het stadsdeel. Een onafhankelijke projectmanager stuurt de werkgroep aan.

#### **Een projectmanager moet onafhankelijk zijn**

De ervaring in Bun Sani leert dat een projectmanager bij voorkeur onafhankelijk is. Hij staat boven de partijen en heeft geen enkel ander belang dan het slagen van het project. Daardoor is hij goed in staat om het gemeenschappelijke belang te bewaken. Ook kan hij de partijen aanspreken op hun verantwoordelijkheden.

#### **Een krachtige bestuurder houdt de aandacht vast**

Voor Bun Sani was de portefeuillehouder Veiligheid in Amsterdam Zuid Oost heel belangrijk. Bun Sani maakt deel uit van een groter veiligheidsproject in Amsterdam, met als gevolg dat de aandacht voor Amsterdamse Poort soms dreigt te verslappen. De gedreven portefeuillehouder hield de gemeente bij de les.

De subsidie werd gebruikt voor onder meer:

- het opzetten van de samenwerking
- het uitbreiden van het burenbelsysteem met camera's
- de inzet van meer surveillanten
- de inrichting van een meelescentrum voor camerabeelden
- projectmanagement

Het project liep enige vertraging op. Voor de aansluiting van de politie op het digitale netwerk bleek dat er eerst glasvezelkabels moesten komen in het hele winkelcentrum. Bovendien wilden de ondernemers graag zo snel mogelijk een inschatting van de kosten, terwijl daarvoor eerst duidelijk moest zijn hoeveel ondernemers zouden meedoen. Het project is gereed en afgerond. Het burenbelsysteem en ook de overige maatregelen zijn klaar. Ook het veiligheidscentrum dat veel vertraging heeft gehad functioneert. Camerabeelden worden thans in dit centrum uitgelezen.

#### **Voordelen en nadelen van financiële steun**

De subsidie voor Bun Sani stimuleerde verschillende partijen om mee te doen aan het project. Maar er zit ook een nadeel aan, zo blijkt: de financiële steun was bedoeld om concrete resultaten te behalen, terwijl er eerst heel veel gedaan moest worden om de samenwerking op gang te krijgen. Zo kan financiële steun zelfs belemmerend werken. Bij Bun Sani viel dat overigens nog mee, want de subsidieverlener bleek bereid om hier en daar te schuiven in de begroting.

Bun Sani is – ondanks vertragingen – toch een heel succesvol project geworden. Een goede samenwerking tussen ondernemers, politie en stadsbestuur heeft de veiligheid in dit gebied enorm verbeterd. De kritiek van de ondernemers op de politie heeft plaats gemaakt voor waardering. Vooral de overlast van verslaafden is veel minder geworden.

**Een integrale aanpak vraagt om een lange adem**

Bun Sani is een integraal project, met preventie door zorg, repressie en innovatieve technische maatregelen. Er zijn veel verschillende partijen bij betrokken. Dat maakt de samenwerking nogal complex. Zo'n project is een kwestie van een lange adem. Het is belangrijk om ten minste één partij te hebben die blijft geloven in het project en die andere partijen kan motiveren. Daarnaast maakt een complexe samenwerking het extra noodzakelijk om harde afspraken te maken. Iedereen moet kunnen worden aangesproken op zijn verantwoordelijkheid.



## 9. Reinierpolder

**Gebied** bedrijventerrein

**Aanpak** camera's en bollards

### 9.1 TOEZICHT EN PAALTJES

Begin deze eeuw groeide de onveiligheid op Reinierpolder I uit tot grote problemen. Het aantal inbraken en diefstallen nam zorgwekkend toe en een aantal ramkraken had een grote impact op het bedrijfsleven. Ook bleken er illegale hennepkwekerijen te zijn en junks bezorgden steeds meer overlast. Het terrein verloederde, ondernemers en medewerkers voelden zich onveilig. De individuele gecertificeerde alarminstallaties (die bijna alle ondernemers al hadden) voldeden niet meer. Het aantal incidenten werd te veel voor de politie. Hoog tijd dus voor een gezamenlijke aanpak om de veiligheid te verbeteren. In 2005 nam het Ondernemers Platform Steenbergen (OPS) hiervoor het initiatief. Het veiligheidsproject Reinierpolder I bestaat uit twee maatregelen.

1. Preventief: een camerasysteem gaat toezicht houden op de toegangswegen.
2. Repressief: bollards (beweegbare paaltjes die op afstand worden bestuurd) zorgen ervoor dat na een incident inbrekers niet het terrein af kunnen.

Reinierpolder is een bedrijventerrein in de gemeente Steenbergen in Brabant. Het bestaat uit twee delen: het oude Reinierpolder I en het in de jaren negentig ontwikkelde Reinierpolder II. In het veiligheidsproject gaat het om Reinierpolder I. Hier bevinden zich 55 bedrijven op het gebied van industrie, transport en zakelijke dienstverlening. Het is ook een woongebied.

### Techniek lost niet alles op

De verwachtingen van de camera's en de bollards waren hoog, maar de praktijk viel tegen. Er was bijvoorbeeld geen cameratoezicht op de bollards. Zorg ervoor dat verwachtingen realistisch zijn. Bij technische maatregelen is het altijd verstandig om een tegenadvies in te winnen van een onafhankelijke deskundige. Zo wordt duidelijk wat techniek wel en niet kan oplossen.

### Zoek samenwerking met de gemeente

Om een project goed van de grond te krijgen, is steun van de gemeente onontbeerlijk. Maak heldere afspraken, ook over de financiële bijdrage van de gemeente. De projectorganisatie kan dit op zich nemen. Onduidelijkheid over de financiële steun van de gemeente leidde in Steenbergen tot vertraging.



REINIERPOLDER 2 met op de achtergrond een deel van Reinierpolder 1, foto 2006

### Samenwerking

Het project wordt gedragen door een groot aantal partijen. Behalve OPS zijn dat onder meer de politie, de gemeente, de Kamer van Koophandel, de GGD en de brandweer. Er is een stuurgroep en een projectgroep. De samenwerking met de gemeente verliep moeizaam. Het project kreeg drie keer te maken met een nieuwe wethouder en de ambtenaren hadden te weinig kennis in huis om de ondernemers goed te kunnen informeren.

### Financiering

Voor de helft van de projectkosten is er subsidie. De andere helft komt voor rekening van lokale partijen. De gemeente en de Rabobank hebben leningen verstrekt. Voorwaarde van de banklening was dat minstens de helft van alle ondernemers zouden meedoen aan het project. Dat is gelukt: 61% van de ondernemers doet mee. Op termijn moet het project zelfvoorzienend worden, wat inhoudt dat de beheerskosten worden gedekt door het lidmaatschap van de ondernemers.

## 9.2 VERLOOP EN RESULTATEN

Sinds de start van het project in 2005 zijn er drie verschillende wethouders mee bezig geweest, wat leidde tot vertraging. De afwachtende houding van de wethouders zorgde er bovendien voor dat de financiering niet snel van de grond kwam. Pas in 2008, nadat de Kamer van Koophandel aan de bel had getrokken, kwam de gemeente met een definitief standpunt. Toen kon het project verder met het aanvragen van

financiering en met het uitvoeren van de maatregelen. Maar er waren ook andere vertragende factoren. Het aanvragen van vergunningen voor camera's en bollards op de openbare weg en het afhandelen van bezwaarprocedures kostte meer tijd dan verwacht.

#### **Juridische molens malen traag**

Alle bezwaarschriften tegen de plannen zijn uiteindelijk weerlegd. Maar het duurde lang en kostte veel energie, van de gemeente en van de ondernemers. Houd altijd rekening met wettelijke termijnen van bezwaarprocedures. Ook het aanvragen van vergunningen kost vaak veel tijd. Een goede projectorganisatie kan de planning en de afspraken bewaken.

Hoe moeizaam dit project ook verliep soms, de resultaten zijn uiteindelijk heel goed. In 2009 was het aantal inbraken gehalveerd ten opzichte van 2005. Ook de overlast van verslaafden, hangjongeren en drugsdealers is enorm teruggelopen. Voelde slechts 5,7% van de ondernemers zich veilig in 2005, vier jaar later is dat percentage opgelopen tot 53,5%.



OPS wilde graag dat alle ondernemers zouden overstappen naar één centrale alarmmeldkamer. Dat is niet gelukt. Verschillende bedrijven werken met verschillende meldkamers. Dat kostte ook extra tijd, omdat al die meldkamers de bollards moeten kunnen activeren en deactiveren.

#### **Liever één systeem**

In Reinierpolder moesten alle meldkamers worden voorzien van informatie en procedures. Dat was een lang en moeizaam proces. Het werkt veel efficiënter als de ondernemers zich aansluiten bij één centraal systeem.



**Deventer: burenalarmsysteem**

Keizerslanden en Colmschate, twee winkelcentra in Deventer, hebben een innovatief beveiligingssysteem. Het systeem werkt als volgt: de camera's registreren 24 uur per dag wat er gebeurt en bewaren de beelden op een centrale computer. De winkeliers kunnen inloggen op het systeem en de beelden van hun eigen winkel zien. Ook politie en veiligheidsdiensten kunnen de beelden bekijken als dat nodig is. Het grote voordeel van de centrale computer is natuurlijk dat de winkels zelf niet hoeven te zorgen voor opslag en beheer. Behalve het camerasysteem hebben alle winkels een alarmknop, die zij kunnen gebruiken om hun collega-winkeliers te waarschuwen. In een bedreigende situatie kan er dan snel hulp komen.

Het systeem maakt optimaal gebruik van het glasvezelnetwerk in Deventer. De camerabeelden en de alarmsignalen komen altijd direct door, zonder enige vertraging. Het werkt goed: het aantal misdaden is afgenomen en iedereen voelt zich nu veiliger. Het project kwam tot stand dankzij de goede samenwerking tussen gemeente, burgers en ondernemers.

**Sint-Oedenrode: hechte samenwerking**

De bedrijventerreinen Nijnsel en De Kampen in Sint-Oedenrode hadden last van het waterbedeffect: een stijgende criminaliteit als gevolg van succesvolle veiligheidsmaatregelen in naburige gemeenten. Het aantal inbraken en diefstallen nam snel toe. Individuele maatregelen waren niet meer voldoende. De gemeente en de ondernemersvereniging besloten de criminaliteit collectief aan te pakken. Met behulp van subsidie van het ministerie van EL&I is er een camerasysteem gekomen, met aansluiting op de meldkamer van het Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Oost-Brabant. Daarnaast hebben de waarschuwingen en borden bij de ingang van de bedrijventerreinen een preventieve werking.

**Amsterdam-Zuidoost: charmeoffensief**

Om de overlast van zwervers, junks en alcoholisten op het Marie Heinekenplein tegen te gaan kwam er onder meer een bijzondere vorm van toezicht in de winkels. In plaats van ingehuurde beveiligers hielden glimlachende gastvrouwen toezicht. Zij spraken mensen aan die iets niet hadden afgerekend en vroegen verdachte personen op een vriendelijke manier om hun tas te laten controleren. Zo'n charmeoffensief had al vaker gewerkt: mensen zijn eerder bereid om mee te werken als ze vriendelijk benaderd worden.

**Enter: slimme camera's**

Bedrijventerrein De Vonder in Enter (gemeente Wierden) had last van diefstal, vernieling en overlast. Een veiligheidsanalyse wees de oorzaken aan: de geïsoleerde ligging van het terrein, het gebrek aan sociale controle, het gebrek aan beveiliging, de vele toegangswegen en de nabij gelegen A1 waardoor criminelen snel naar Duitsland kunnen vluchten. Er kwam een intelligent camerasysteem met alarmopvolging, en een werkgroep ging aan de slag met acties om het Keurmerk Veilig Ondernemen te verkrijgen. Het camerasysteem werkt goed. Er hangen camera's bij de invalswegen en bij de bedrijven zelf. Ook kunnen de camera's kentekens registreren. Het hele project heeft wel veel vertraging opgelopen. De belangrijkste les van De Vonder: schakel in een vroeg stadium een onafhankelijke deskundige in, die kan adviseren over het technische systeem.

## Geraadpleegde literatuur

Algemene rekenkamer (2005). *Aanpak Lokaal Veiligheidsbeleid*. Tweede Kamer der Staten Generaal

Bohemen, S. van (2005). *Samenwerken voor veiligheid*. Een studie naar samenwerkingsverbanden tussen sectoren ter verbetering van de veiligheid in winkelgebieden.

Brandhof, M. van den (2007). *Veelvoorkomende criminaliteit*. Casestudie ten behoeve van het project Veiligheid. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (2008). *Handboek Keurmerk Veilig Ondernemen: het instrument in de praktijk*. Utrecht: KVO

Esselink, S., Broekhuizen, J. & F. Driessen (2007). *Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid in de periode 2004 - 2007. Een evaluatie*. Utrecht: Bureau Driessen.

Goede, X. de (2003). *Gemeentelijke regie binnen netwerken*. Een onderzoek naar de gemeentelijke regierol binnen jeugd- en veiligheidsnetwerken in Zoetermeer en Den Haag. Rotterdam.

Hoogenboom, B. & E. Muller (2002) *Voorbij de dogmatiek. Publiek-private samenwerking in de veiligheidszorg*. Zeist: Kerckebosch.

Houtch, Y. (2007) *Wilskracht veiligheidspartners bepaalt succes Veiligheidshuis*.

ILV & VNO-NCW (2001) *Veiligheid, een gezamenlijke onderneming*. Tips voor samenwerking tussen bedrijfsleven en lokale overheid. Den Haag: ILV / VNO-NCW

Koepel Bedrijvigheid en Veiligheid Utrecht (2006) *Programma Veilig Ondernemen, Utrecht veilig! .. en bedrijvigheid*.

Novem (2001). *Leren van falen: succes behalen*. Utrecht: Novem

Prins, R., Marks, P. & A. Sluis (2009). *Het Rotterdams Toezichtmodel; boven op de hotspot*. In: *Secondant #3/4 | juli-augustus 2009*.

## Meer informatie

- [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) Alles over rijksbeleid en wet- en regelgeving, zoals de Leidraad Winkelstraatmanagement.
- [www.agentschapnl.nl](http://www.agentschapnl.nl) Agentschap NL is hét aanspreekpunt voor bedrijven, kennisinstellingen en overheden over de onderwerpen duurzaamheid, innovatie, internationaal ondernemen en samenwerken.
- [www.hetccv.nl](http://www.hetccv.nl) Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) stimuleert publiek-private samenwerking, kennisdeling en kwaliteitsontwikkeling van instrumenten en regelingen.
- [www.hbd.nl](http://www.hbd.nl) Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) ondersteunt als sectorinstituut de gehele detailhandel. Informatie over Keurmerk Veilig Ondernemen voor winkelgebieden en andere tips voor criminaliteitsbeheersing.
- [www.mkb.nl](http://www.mkb.nl) MKB-Nederland informeert over onder meer het Keurmerk Veilig Ondernemen voor bedrijventerreinen.
- [www.biz-nl.nl](http://www.biz-nl.nl) De gezamenlijke website van het ministerie van Economische Zaken, de VNG, MKB-Nederland en VNO-NCW over de experimentenwet Bedrijven Investeringszones (BIZ).



## Colofon

Dit is een uitgave van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie in samenwerking met Agentschap NL en Berenschot. De voorbeelden zijn afkomstig van projecten die hebben meegedaan aan de Subsidieregeling Aanpak Urgente Bedrijfslocaties (AUB) en de Prijsvraag Winkelcriminaliteit.

**Tekstbewerking:** Saffraan communicatieprojecten

**Eindredactie:** Saskia Böttcher (EL&I), Wim Vergeer (Agentschap NL), Marinka van Vliet (Berenschot), Peter van Zanten (Berenschot)

**Omslag:** Vijfkeerblauw

December 2010



Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie