



De afgelopen decennia groeide Brabant uit tot het centrum van de drugsproductie in Nederland en zelfs in West-Europa. Oorzaken: de zwijgcultuur, de afkeer van het gezag, de gunstige ligging nabij zowel de Randstad als de Belgische grens en de jarenlange gedoogpraktijk van de overheid. Caspar Hermans, directeur van de Taskforce georganiseerde misdaad Brabant-Zeeland trok ten strijde tegen de georganiseerde criminaliteit. “Ik heb net iets meer vrienden overgehouden dan vijanden”, zegt hij na drie jaar.

# “Ik ga door als anderen willen dat ik ophoud”

---

“Criminelen konden veel te lang hun gang gaan in het zuiden, ze waanden zich onaantastbaar. Jaarlijks ontmantelde de politie zo’n 10 procent van alle hennepplantages. Dat was op den duur een verlies dat criminelen incalculerden”, zegt Caspar Hermans in zijn kantoor bij de gemeente Tilburg. “Alleen boeven vangen is allang niet meer genoeg. De georganiseerde criminaliteit kan alleen worden aangepakt door een georganiseerde overheid. Alleen door een hechte samenwerking tussen justitie, politie en het openbaar bestuur kan een einde komen aan de tientallen recreatiecentra, woonwagencentra en industrieterreinen waar criminelen zich aan het zicht van de overheid onttrekken. Dat gaat in stapjes. Want

wat we in veertig jaar hebben laten lopen, kunnen we niet in vijf jaar rechtzetten. En hoe meer we doen, hoe beter ons zicht wordt op de enorme omvang van het probleem.”

## **Interne strijd**

Bovendien bleek er niet alleen een gevecht tegen georganiseerde criminaliteit te moeten worden gevoerd. Ook binnen de eigen gelederen was flink wat werk aan de winkel. De verschillende overheidsdiensten moesten elkaar gaan vertrouwen om samen te werken en informatie te delen. Dat kostte tijd. “Er was een programma van de B5, de vijf grote Brabantse steden om een georganiseerde overheid te laten renderen tegen georganiseerde misdaad.

In het kort was mijn opdracht: ‘we zijn er al, je hoeft nu alleen nog de aanpak uit te rollen van de B5 naar tachtig gemeenten. Er was een implementatieteam, maar daar heerste een lethargie van ‘het lukt niet’. Burgemeesters, het Openbaar Ministerie, politie en Belastingdienst maakten elkaar over en weer verwijten dat het niet goed ging. In die context moest ik het programma maken. Voor een borgingsstrategie moet je wat te borgen hebben en we begonnen nog maar net.”

## **Vasthoudendheid**

Een specifiek moment staat hem nog helder voor de geest. “Ik was vijf weken bezig, het was 17 december 2013 (de avond van de wedstrijd AC Milan-Ajax). Het regende en ik zat in een vergadering met 25 man, waarvoor ik me onvoldoende had voorbereid. Ik voelde zo weinig eigen positieve dynamiek in die groep. Mensen dachten dat het niets zou gaan worden. Ik kon wel janken, het was zo dramatisch wat ik aantrof. Op dat moment besloot ik om

***“Op het donkerste moment besloot ik: het gaat me gewoon niet gebeuren dat het niet lukt, ik heb hier ‘ja’ tegen gezegd.”***

heel hard aan de slag te gaan en alles uit de kast te halen, met nieuwe mensen: het gaat me gewoon niet gebeuren dat het niet lukt, ik heb hier 'ja' tegen gezegd." Vasthoudendheid kenmerkt hem: "Ik ga vaak door als anderen willen dat ik ophoud."

#### **Kansen pakken**

Hij ging op zoek naar win-wins en begon met het identificeren van elementen die passen bij de doelen, zoals horizontaal netwerken, betekenisvolle interventies en empoweren op weerbaarheid. "Daar kon niemand tegen zijn. Door kansen te pakken op vanzelfsprekende thema's werd ruimte gecreëerd. En ondertussen gingen we met de taskforce de heil op om programmadoelen te formuleren. Met als uitgangspunt het ondermijnen van georganiseerde criminaliteit door een geor-

ganiseerde overheid." De visie werd gedeeld tijdens een eerste presentatie in 2014. "Ik had daarbij gebruik gemaakt van een plaatje van ghostbusters, een intuïtieve keuze, om te laten zien: we ruimen hennepkwekerijen nu niet effectief op, we hebben ghostbusters nodig die zo effectief zijn dat de misdaad ermee kapt. Peter Noordanus, burgemeester van Tilburg en mijn bestuurlijk opdrachtgever, stond vierkant achter me. Ook vanuit Zeeland en West-Brabant was er steun. Dat gold niet meteen voor Rob van Gijzel, burgemeester van Eindhoven. Hij fakkelde de presentatie af als 'oude wijn in nieuwe zakken', zonder goed te luisteren. Dat had ook te maken met het politiek-bestuurlijke krachtenveld. Je hebt te maken met twee politie regio's en er waren veel agenda's die dwars door elkaar liepen. In elk geval maakte ik duidelijk dat dit het recept was, en dat ik niet van plan was daar meteen vanaf te wijken."

#### **Dashboard**

Caspar bleef zoeken naar sleutelpersonen die ook vooruit wilden. Samen creëerden ze een wenkend perspectief. "Je moet het grote verhaal voor ogen houden. Dat kende ik al voor ik hier kwam, ik wist dat er een aantal goede dingen gebeurden. Ik liet goede, inspirerende

## **Programma Taskforce zware criminaliteits- bestrijding Brabant zeeland**

De ondermijnende criminaliteit nam in Brabant en Zeeland in 2010 dusdanige vormen aan dat er een Taskforce werd ingesteld in de vijf grootste steden in Brabant-Zeeland, bovenop de activiteiten die de verschillende organisaties al zelf ondernamen. In 2013 werd de aanpak verlengd en uitgebreid naar andere gemeenten in Brabant-Zeeland. Doelstelling van de Taskforce: als één overheid doorpakken naar het effectief verstoren van crimineel ondernemerschap. De taskforce kent drie programmalijnen: het effectief verstoren van de criminele industrie, het versterken van de bestuurlijke weerbaarheid en integriteit en een effectieve integrale bestrijdingsmachine. De focus ligt hierbij op

- Hennep: toeleveranciers stekken, inrichters/bouwers, growshops
- Synthetische drugs: import chemicaliën, laboranten, transportsector
- Outlaw Motorcycle Gangs (OMG): kopstukken in relatie tot alle criminaliteitsvormen, locaties, nieuwe aanwas.

***"Ik ben nog nooit beter tot  
mijn recht gekomen  
dan hier, maar ben niet snel  
tevreden."***



# **“Als de regels veranderen, moet je jezelf steeds opnieuw uitvinden.”**

interventies zien en gaf meteen aan hoe het nog beter kon. Voortdurend lieten we aan alle stakeholders zien: dit zijn de stappen, dit is waar we heen gaan. Bij programmatisch werken gaat het erom steeds te blijven herhalen: wat heb je nodig aan ingrediënten?” Ook zette hij in op een dashboard. “Er was een enorme beleidsproductie, maar wat doen we nou effectief? We zijn een dashboard gaan bouwen, daarmee versimpel je de strategie.”

## **Urgentie creëren**

Hij vervolgt: “Om urgentie te creëren gebruikten we onder meer incidenten, zoals de tragische dood van twee mensen in een drugsclub in Uden. Er ontstond een gevoel dat de criminaliteitsbestrijding ons in Brabant en Zeeland over de schoenen liep. Minister Opstelten zei dat we niet onze onmacht moesten communiceren, hij wilde resultaten

zien. Dat was weer een ‘stepping stone’. Een paar keer werden onze aanpakken voorpaginanieuws. Zo konden we in dat jaar verder bouwen. Op 1 maart 2015 werd de nieuwe wet van kracht rondom growshops. Dat was opnieuw een kans om het voortouw te nemen en acties te genereren.”

## **Benchmarks**

Werken met benchmarks bleek een sterke zet. “De succesvolle aanpakken kwamen vooral uit Zeeland en West-Brabant. In 2015 verscheen in het AD een artikel met de insteek: ‘Brabant doet het goed, al veertig growshops uitgeschakeld’. Maar slechts twee daarvan lagen in Oost-Brabant, daar waren we niet blij mee. Ik wilde echt dat ze gingen meedoen. De benchmark maakte de verantwoordelijke bestuurders duidelijk dat als men wilde dat de taskforce iets voor Oost-Brabant kon betekenen, strategische steun nodig was en elkaar aanspreken concreet moest plaatsvinden. Dat resulteerde in veel meer inzet bij de politie in Oost-Brabant. Het hielp ook dat we geld van de provincie vrijkregen voor Oost-Brabant, met dank ook aan de Taskforce voorzitter en een forse gezamenlijke lobby.”

## **Krachtenveld**

Het programma is complex, met een enorm volume aan spelers. Hoe manage je een programma met drie overheidsorganisaties (OM, politie en Belastingdienst) en tachtig gemeenten als stakeholders? “Ik heb van nature een sensitiviteit voor hoe het krachtenveld beweegt, maar heb er ook heel veel persoonlijke aandacht in gestoken, ben langs alle gemeenten en burgemeesters gegaan om de temperatuur te voelen en kansen te vinden. Het was een relatief eenzame zoektocht. Wel toetste ik mijn bevindingen steeds bij een aantal sleutelpersonen, mensen die ik kan vertrouwen. Je bent in feite voortdurend de omgeving aan het sturen en manipuleren, pragmatisch en opportunistisch werken vanuit de visie. Doe-kracht teweeg brengen door te laten zien dat criminele industrie wel degelijk is terug te dringen. Op een gegeven moment gaan mensen erin geloven. Daarvoor heb je een goed verhaal nodig, dat voortdurend op allerlei manieren moet terugkomen. De aandacht voor wat er gebeurde, creëerde energie. We werden in het begin gezien als een soort Gideons bende die als een olifant door de porseleinkast liep. Ook hadden we last van

*“Als ik merk dat mensen hun werk niet met passie doen, kan ik daar boos om worden, de emotie neemt dan de overhand.”*

***“We werden in het  
begin gezien als een  
soort Gideons bende die  
als een olifant door de  
porseleinkast liep.”***

de mythevorming dat het ging om een mooie verpakking, maar dat er in werkelijkheid niets gebeurde. De samenwerking liep soms tegen heug en meug. Gelukkig toonde het wetenschappelijke Verwey-Jonker rapport van 2016 iets anders aan. Het is erg belangrijk geweest dat we die evaluatie in gang hebben gezet, en nu hebben. En toen meer mensen zagen dat het echt iets opleverde, werd onze positie ook sterker. Ik heb uiteindelijk, zou je kunnen zeggen, net iets meer vrienden overgehouden dan vijanden.”

**Dwingend**

Moeilijke momenten en conflicten waren er echter genoeg. “Ik ga voor het resultaat en ben eerder confronterend dan knuffelend. Als de confrontatie nodig is, dan ga ik hem aan. Het speelt me wel parten als ik merk dat er negatief over me wordt gedacht of gesproken. Waar ik heel slecht tegen kan, is ja zeggen en nee doen. Er werd wel eens ja gezegd om mij rustig te houden, maar als het dan moest worden opgeschreven, werd ik er buiten gehouden. Ik ben toen gaan dwingen. Er kwam beweging, maar achteraf hoorde ik dat het wel had geleid tot energieverlies. Dus misschien ben ik soms iets te dwingend. Voor mij is het ook een wedstrijd die ik niet wil verliezen.

Ik sport vrij fanatiek en heb dan diezelfde mentaliteit. Als ik merk dat mensen hun werk niet met passie doen, kan ik daar boos om worden, de emotie neemt dan de overhand. Ik coach hier een paar goede mensen, dat is fantastisch. Maar we werken hier aan resultaten, wie niet voldoet, denkt binnen twee weken wegwezen.”

**Mee- en tegenbewegen**

Waar moet een goede programmamanager aan voldoen volgens Caspar? “Je moet kunnen meebewegen en tegenbewegen, repareren. En je moet kunnen omgaan met onzekerheden, zorgen voor budget en draagvlak. Je hebt een aanjaagfunctie. Wat ik hier in het programma doe, heb ik overigens altijd zo gedaan, ook als ik een afdeling runde of een project leidde, alleen niet op deze schaal.

Doordat ik officier van justitie ben geweest, heb ik knowhow, ik weet hoe het werkt. Dat is belangrijk in deze wereld. Het maakt ook dat ik oprecht belangstellend kan blijven doorvragen en verbinden. Maar uiteindelijk gaat het vooral om snel kunnen analyseren en verbinden. En om jezelf steeds opnieuw uitvinden als de regels veranderen.”

**Ontbrekende puzzelstuk**

De wereld is in drie jaar veranderd. “Het programma heeft nu een stevige positie in de regio. Aan harde en zachte gegevens zie je dat beweging op gang komt, Bij de mensen die het moeten gaan doen is zelfvertrouwen. Ze kunnen ambitieuze doelen stellen en stappen zetten. We zien soms al dat criminelen last hebben van de overheid en weggaan uit Brabant en dat gemeenten weerbaarheidsprogramma’s opstellen. Het blijft belangrijk om door te gaan met monitoren en aanjagen. Met kerst 2015 schreef Peter Noordanus een stuk over een borgingsstrategie na 2016. De reactie was of we gek waren? Het programma is nog steeds nodig als troubleshooter. Ik ben nog nooit beter tot mijn recht gekomen dan hier, maar ben niet snel tevreden. Toch houdt ergens het werk op. Destijds was ik het ontbrekende puzzelstuk om de drive systema-

tisch te maken. Ik was de luis in de pels. Dat kun je een tijdje doen, maar voor de volgende fase heb je ander type programmamanager nodig als je niet kunt meebewegen met de ontwikkelingen.”

#### **Maatschappelijk relevant**

Of hij zelf ook op een heel ander veld een programma kan draaien? ‘Dat weet ik pas als ik me kan inlezen. Ik moet gevoel bij en passie voor het onderwerp krijgen, vanuit een maatschappelijke drive. Maar ik zou graag een ander groot programma doen buiten veiligheid. Sport en duurzaamheid liggen dicht bij me, de zindelijkheid van de samenleving in plaats van boeven vangen. Een andere omgeving met een maatschappelijk relevant, complex probleem trekt me. Of een lijnfunctie in deze wereld.”



## Over Caspar Hermans

Caspar Hermans is sinds 1 november 2013 programmadirecteur Taskforce Brabant-Zeeland op het gebied van de zware criminaliteitsbestrijding. Een functie die hij vervult in opdracht van de minister van Veiligheid en Justitie en de burgemeesters van de provincies Brabant en Zeeland. Hiervoor was hij hoofd van de afdeling Georganiseerde Criminaliteit en Algemeen criminaliteitsbeleid en plaatsvervangend directeur Rechtshandhaving-en Criminaliteitsbestrijding bij het ministerie van Veiligheid en Justitie. Eerder vervulde hij diverse functies als Officier van Justitie bij het Openbaar Ministerie. Caspar Hermans studeerde Nederlands recht aan de Universiteit van Maastricht. Hij nam deel aan het Kandidatenprogramma van de Algemene Bestuursdienst.



Dit artikel maakt deel uit van een reeks portretten over programmamanagers en hun leiderschap. Deze verhalen worden gepubliceerd als opmaat naar het PGM Open 2017, hét event over programmamangement in Nederland. De geïnterviewden zijn gast op het PGM Open op 2 februari 2017. Dan is er ruimte om met hen in gesprek te gaan. Na het PGM Open wordt het materiaal verwerkt in een boek over het leiderschap van de programmamanager. Dit boek wordt geschreven door Helmuth Stoop (Twynstra Gudde), Björn Prevaas (Twynstra Gudde) en Jo Bos (Jo Bos & Co). Ga voor meer portretten en informatie over het PGM Open naar [www.pgmopen.nl](http://www.pgmopen.nl). ©PGM Open, 2016.