

'Het NFI



*'Door concurrentie kunnen
politie en OM meer shoppen'*

behoort tot de wereldtop'

Sinds afgelopen zomer zwaait Tjark Tjin-A-Tsoi de scepter bij het Nederlands Forensisch Instituut (NFI). De algemeen directeur heeft grote ambities. 'Het moet sneller, efficiënter en meer klantgericht.'

U heeft eerder gewerkt voor Shell, Rabobank, Ernst & Young en de NMa. Hoe past het NFI in dit rijtje?

"Ik ben niet iemand die een specifieke lijn volgt. Ik heb een brede interesse en ik ben hier beter op mijn plek dan bij de NMa zou ik bijna zeggen, omdat ik van oorsprong natuurkundige ben. Ik ben begonnen als technoloog en heb mijzelf in het bedrijfsleven verbreed naar het management. Vervolgens ben ik op een directiefunctie terechtgekomen bij de NMa. Na ruim vijf jaar was ik op zoek naar iets nieuws. Nu combineer ik management en technologie."

Wat voor beeld had u van het NFI? De Schiedammer parkmoord was niet al te lang geleden en er was ophef over de Deventer moordzaak.

"Precies in mijn eerste week kwam het 'Zwartboek NFI' van Maurice de Hond uit. Het NFI had wat tegenwind te verduren, maar dat triggert mij alleen maar. Het hoort erbij."

In een eerder interview noemde u het NFI een unieke organisatie. Hoezo?

"Omdat het een club zeer gemotiveerde, hoogopgeleide mensen is. Een technologiebedrijf dat vooraanstaand in de wereld is. Omdat het altijd een overheidsclub is geweest, hebben mensen zich misschien nooit zo gerealiseerd dat dit een technologiebedrijf van absoluut wereldformaat is."

Waaruit leidt u dat af?

"In het buitenland, maar ook in Nederland, geeft men hoog op van het NFI. Als je ziet wat wij technologisch kunnen, wat het niveau is van onze mensen, hoeveel zaken wij doen en wat de kwaliteit is van de faciliteiten die wij hebben: daaraan kunnen maar een paar instituten tippen. Wij behoren tot de wereldtop."

Wat wilt u nog verbeteren?

"Het NFI gaat een nieuwe fase in. We staan heel erg goed aangeschreven onder collega's, maar op het gebied van klanttevredenheid hebben we nog een wereld te winnen."

Hoezo nieuwe fase?

"Het NFI is een zeer publiek zichtbare entiteit geworden. De aandacht is groter en de pressie op ons vakgebied en onze orga-

nisatie is enorm. Zaken als de Schiedammer parkmoord zijn van die dingen die ineens opkomen en het speelveld veranderen, ongeacht wiens fout het is. Sindsdien staan we volop in de belangstelling en wordt alles wat we doen heel goed bekeken. Daarmee moeten we omgaan."

Hoe doet u dat?

"We doen tienduizenden zaken per jaar en er is er altijd wel één die wat last kan opleveren. In ons werkgebied zijn twee partijen en de partij waarvoor wij niet werken, heeft er belang bij twijfel te zaaien over ons werk. Als die twijfel door het publiek wordt overgenomen, ontstaat een beeld waarin er elke keer weer uitkomt dat het niet goed is. Maar die twijfel is lang niet altijd terecht."

Maar soms toch wel? Het 'Zwartboek NFI' staat vol met twijfels en ook voormalig politiepsycholoog Timmerman levert kritiek in zijn boek 'Tegendraads'.

"Dat laatste boek staat vol met fouten. Ook hier geldt dat wat iemand roept niet noodzakelijkerwijs waar is. Het is goed dat men kritisch is en meedenkt. Het is goed als de zaak op scherp wordt gezet, want het gaat over mensenlevens. Maar je moet ook niet alles geloven wat er geschreven staat. Ik wil niet op specifieke zaken ingaan, maar mijn insteek is erg kritisch te kijken naar onszelf en daarvan te leren."

Steek van wal.

"We hebben net een klantenonderzoek achter de rug. Onze klanten - politie, OM (Openbaar Ministerie, red) en anderen - zijn tevreden over onze kwaliteit, maar niet over de totale dienstverlening. Men vindt dat we te traag zijn en soms horen we dat we arrogant zijn. We streven naar klanten die tevreden zijn, niet omdat wij vertellen wat zij graag willen horen, integendeel, wij zijn onafhankelijk. Maar omdat wij de producten en diensten leveren die zij nodig hebben en dat doen in een tijdspanne die voor hen behapbaar is. Het NFI is van oudsher een organisatie die heel erg gericht is op kwaliteit en grondigheid, terwijl de politie soms ook heel snel resultaat nodig heeft. De komende jaren gaan we werken aan de klantgerichtheid. Het NFI is lang monopolist geweest. Met de komst van andere forensische onderzoeksbureaus moeten

>>

■ Interview

>> wij in een markt opereren. We kunnen er niet meer vanzelfsprekend vanuit gaan dat een klant naar ons toe komt. Dat is een enorme omslag.”

Het NFI wordt gezien als arrogant en was monopolist, zegt u. Hoe waakt u er dan voor in een ivoren toren terecht te komen?

“We willen een opener en meer transparante organisatie worden door de klant op te zoeken, bijvoorbeeld door zo’n klantenonderzoek. En kritiek dus ter harte nemen. Dat is de enige manier om verder te komen. We zijn een zelfverzekerde en kwalitatief sterke organisatie, maar tegelijkertijd zijn er dingen die beter kunnen: sneller, efficiënter, meer klantgericht.”

Hoe krijgt u dat voor elkaar?

“Dat is een heel pakket van maatregelen. We hebben als top-prioriteit gesteld dat wij de doorlooptijd dit jaar omlaag willen brengen met gemiddeld minimaal twintig procent en de achterstanden volledig willen wegwerken. Daartoe hebben we een programma ontwikkeld. Op sommige gebieden krijgen we veel meer aanvragen dan waarvoor we capaciteit hebben. Dat veroorzaakt vertraging. We zijn systematisch bezig dat op te lossen.”

Hoe dan?

“We proberen de lucht uit het systeem te drukken en het werkproces efficiënter in te richten zodat we sneller kunnen leveren. Daar zit zeker speling in. Het is geen kwestie van dat de mensen hier niet hard genoeg werken, integendeel. Wij zijn al een goede organisatie, maar op dit gebied kan het nog een stuk beter. We zijn daar ambitieus in. Meer snelheid is nadrukkelijk de wens van de klant en wij stellen ons dus ten doel zo snel mogelijk te leveren. Met behoud van kwaliteit, want daar zullen we nooit op beknibben.”

Een veelgehoorde opvatting is dat OM, politie en NFI onder één hoedje opereren.

“Dat is eenvoudigweg niet waar. De cultuur binnen het NFI is er eerder één van ‘we bepalen het zelf wel’ dan dat we onder een hoedje willen spelen. We moeten klantgericht zijn in de dienstverlening: snel en efficiënt, maar volstrekt neutraal als het gaat over de inhoud. Ik weet dat het beeld er is, maar dat ontstaat vooral omdat anderen er belang bij hebben dat te creëren. Tegelijkertijd is het zo dat de samenwerking met de klant in het verleden onvoldoende zakelijk was. De intake ging niet altijd gepaard met een heldere opdracht. We bakenen dat proces nu nadrukkelijk af. Door transparant te maken hoe het zit, willen we de schijn voor zijn.”

En als u het nou niet eens bent met de interpretatie van een NFI-onderzoek door politie of justitie. Laat u het dan weten?

“Het is onmogelijk in alle zaken te zien wat er met onze bevindingen gebeurt. Maar als bijvoorbeeld in geruchtmakende zaken onvolledige of onjuiste

interpretaties ontstaan, dan zie ik het als taak van het NFI daar melding van te maken. Wij hebben een zorgplicht. Die gaat niet oneindig ver, maar wij hebben wel de plicht te kijken of de toch wat complexe materie ook echt begrepen wordt. We proberen zo duidelijk mogelijk te zijn. Maar uiteindelijk blijft het de verantwoordelijkheid van de klant.”

Heeft deze omslag naar meer klantgericht denken ook te maken met de concurrentie?

“We hebben nu drie forensische bureaus: NFI, Independent Forensic Services en de universiteit Maastricht. Ik hoop dat zij een mooie toekomst tegemoet gaan, omdat concurrentie goed is. Het houdt ons scherp. Het is niet goed een monopolie te hebben. Die bureaus ontwikkelen op een gegeven moment hun eigen specialiteiten. Daardoor krijg je grotere keuze op de markt, waardoor politie en OM meer kunnen shoppen.”

Dat kost het NFI dus klanten.

“Niet per se. De markt van forensische diensten is booming. Er komt steeds meer op ons af. Forensisch bewijs is vaak heel sterk. Naarmate wij steeds nauwkeuriger DNA-sporen kunnen traceren en meer informatie uit sporen kunnen halen, zal de vraag toenemen. Door de concurrentie gaat men zich proberen te onderscheiden. Mogelijk gaat een van de partijen zich bijvoorbeeld richten op supersnel leveren, terwijl een andere zich misschien juist meer richt op absoluut de beste kwaliteit. Die differentiatie is voor de markt als geheel ideaal.”

Maar bestaat niet het gevaar dat de klant gaat zoeken naar de gunstigste onderzoeksresultaten?

“Forensische onderzoeksinstituten die niet oprecht zijn, verdwijnen binnen de kortste keren van de markt. De klant wil solide materiaal. Als het OM en de politie erachter komen dat een bepaalde partij hen naar de mond praait en ze in de rechtzaal voor joker staan, dan is het zeker dat ze nooit meer bij die zaak inkopen. Het is dus heel belangrijk om zo objectief en kwalitatief hoogstaand mogelijk werk af te leveren.”

Zal er ook samenwerking kunnen plaatsvinden?

“In sommige gevallen wellicht, al moet je ook oppassen voor kartelvorming. En het gaat niet ten nadele van de klant zijn.”

Een jaar geleden had u een forse onderzoeksachterstand. Hoe staat het daar nu mee?

“Op een groot aantal gebieden zijn we die snel aan het inlopen, voornamelijk door capaciteitsuitbreiding en efficiencyverbetering. Wij krijgen een bepaald budget van Justitie en daarvan moeten we alles doen. Dat is ook de reden dat wij de kostprijs zichtbaar gaan maken voor de klant. Zo willen we



duidelijk maken wat een onderzoek kost en welk deel van ons totaalbudget de klant daarmee verbruikt. Wij kunnen maar een eindig aantal onderzoeken aan. En als de vraag groter is, dan moet de klant keuzes maken. Het is dus een service aan de klant. Wij prioriteren niet. De klant moet bepalen welke zaken het belangrijkst zijn.”

Maar de ene regio weet niet hoeveel sporen de andere regio instuurt. Moet er een selectiecommissie komen?

“Of een landelijke officier die de beslissingsbevoegdheid heeft. Ik zie het probleem, maar dat moet je niet bij ons neerleggen. Dat moeten politie en OM zelf oplossen. Het punt is dat we een eindige capaciteit hebben. Als we tien zaken kunnen doen en jij komt met de elfde, dan moet er een sneuvelen, zo simpel is het. Het NFI gaat niet zeggen welke. Dat moet de klant bepalen. Ik wil niet zeggen dat de politie maar lukraak wat instuurt. Integendeel. Ik heb de ervaring dat de politie buitengewoon integer en met veel inzet werkt. Het is geen gemakzucht of onwil. Maar als je doorhebt dat er een plafond is, namelijk het totale budget van het NFI, dan ga je misschien toch even nadenken en afwegen.”

Loopt het NFI nu op zijn tenen?

“In sommige vakgebieden speelt dit heel acuut. Ik luid de noodklok niet, want we zijn de achterstand juist aan het wegwerken. We gebruiken die kostprijzen om de klant in de gelegenheid te stellen het zelf beter te prioriteren.”

Ook zou de politie meer op maat worden bediend, heeft u aangegeven.

“We doen het beter, maar we gaan het nog veel beter maken. We werken steeds meer toe naar een werkwijze waarbij we qua producten- en dienstenaanbod en qua levertijden heel goed proberen te achterhalen wat de klant nodig heeft, om dat vervolgens ook te leveren. Het grote doel is klanttevredenheid. De snelheid, de informatie die we verschaffen, de dienstverlening, kwaliteit van de rapportage, begrijpelijkheid: die moeten optimaal zijn. Maar de politie heeft vooral in de opstartfase van een onderzoek vaak behoefte aan snel resultaat om richting aan een onderzoek te geven. In dat stadium hoeft de analyse niet altijd honderd procent uitgewerkt te zijn. Die wens heeft de politie uitgesproken en dan vind ik dat je daar als dienstverlenende organisatie voor open moet staan. Ik denk dat onze klanten echt positieve dingen gaan merken op het gebied van snelheid en dienstverlening.”

Wilt u reageren op of discussiëren over dit artikel? Mail naar redactie.blauw@politieacademie.nl

Voor meer informatie:

PKN > Opsporing > Organisaties > NFI

Ont-Wilderer

Wie als politieman in deze vreemde tijden wil 'ont-Wilderer' zou een tijdje moeten meelopen bij de Vreemdelingenpolitie. Ik ben net als veel collega's een rechtse rakker. Van de Vreemdelingenwet wist ik tot voor kort helemaal niets en van een generaal pardon moest ik niet veel hebben. Totdat ik een half jaar meedraaide met de Vreemdelingenpolitie. Ik heb veel respect gekregen voor de collega's daar en het werk wat ze doen. Maar waarschijnlijk heb ik iets te lang bij de recherche gewerkt.

In die tijd bij de Vreemdelingenpolitie werd ik op een vrijdagmiddag gebeld door een rechercheur. Ik was hulpofficier van dienst en er moest een illegale Chinees in vreemdelingenbewing gesteld worden. Toen ik bij de arrestantenafdeling aankwam, gaf de rechercheur aan dat de advocaat van de vreemdeling de inbewaringstelling wilde bijwonen. Dat mocht hij, maar één ding stond voor mij vast: zijn cliënt was toch echt op weg terug naar zijn geboorteland. Ik vuurde via een tolk wat vragen op de illegaal af en draaide de formulieren uit, toen de advocaat het woord vroeg en de situatie van zijn cliënt uitlegde.

De man was een paar dagen eerder met zijn vriendin gaan stappen. In een uitgaansgelegenheid werd de vriendin niet lekker, waarop het stel besloot naar huis te gaan. Toen haar situatie thuis verslechterde, bracht de man zijn inmiddels doodzieke vriendin naar het ziekenhuis. Daar aangekomen overleed de jonge vrouw. Omdat men in het ziekenhuis de zaak niet vertrouwd, werd de politie ingeschakeld, die de man aanhield. Bij de voorgeleiding stelde de rechter-commissaris hem in vrijheid. Hij gaf aan dat de man op geen enkel moment als verdachte aangemerkt had mogen worden. Nu was de Chinees illegaal, dus na zijn invrijheidstelling werd hij meteen staande gehouden voor de vreemdelingenwet. En nu moest hij dus in vreemdelingenbewing.

Ik keek naar de onzeker voor zich uit starende man. Van binnen kwam er iets in opstand bij mij. Zijn overleden vriendin stond nog boven de grond en nu moest ik deze man opsluiten en hem het land uit laten sturen? Ik kon het niet. Het bleek mogelijk de man een meldplicht op te leggen, totdat hij zijn vertrek naar China had geregeld. Toen ik de illegaal vertelde dat ik hem ging vrijlaten, barstte hij in huilen uit. De rechercheur, de advocaat en ik keken ongemakkelijk voor ons uit.

'Maar stel je voor dat hij zich niet komt melden', protesteerde een doorgewinterde vreemdelingenrechercheur 's maandags bij de briefing. Eerlijk gezegd kon mij dat geen moer schelen, maar dat zei ik niet. Ik voorspelde dat de Chinees zich wel zou melden. Later legde ik de casus voor bij de chef van de afdeling, met de hypothese dat de Chinees inderdaad nooit meer iets van zich zou laten horen. De chef haalde zijn schouders op en punterde: 'De wereld vergaat niet als we deze man niet terug zien, we hebben het toch niet over een zware crimineel.' Ik ben inmiddels weer terug in de minder gecompliceerde wereld van de echte criminelen. De vreemdelingenpolitie in Rotterdam is bezig met een koerswijziging. Ze gaan het vizier veel meer richten op de criminele illegaal. Ik vind het een uitstekend plan.

Raymond Kolsteren

Rechercheur in Rotterdam-Rijnmond
Raymond.kolsteren@rijnmond.politie.nl

