

# GETROKKEN?

2012

Procesevaluatie van de aanpak van een  
problematische jeugdgroep in Utrecht in  
het kader van het project *'Scheve Beelden'*

Rapport juli 2012



# GETROKKEN?

# RESEARCH

Procesevaluatie van de aanpak van een problematische jeugdgroep in Utrecht in het kader van het project *'Scheve Beelden'*

Rapport juli 2012

# Inhoudsopgave

<b>Vooraf</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding en vraagstelling</b>	<b>7</b>
<b>2. Kanaleneiland en de groep</b>	<b>9</b>
2.1 Kanaleneiland	9
2.2 De groep	10
<b>3. Opzet en uitvoering van het onderzoek</b>	<b>11</b>
3.1 Onderzoeksmethoden	11
3.2 Wijze van beschrijven	13
<b>4. Uitgangspunten</b>	<b>15</b>
4.1 Algemeen	15
4.2 Aanleiding voor het project SB	15
4.3 Projectstructuur en actoren	16
4.4 Doelgroep en projectvoorstel	19
4.5 Spanningsveld tussen probleemanalyse en uitvoering	19
4.6 Projectplannen	20
4.7 Doelstellingen moeilijk meetbaar	21
4.8 Personele inzet en financiële middelen	23
4.9 Registratiesysteem	25
4.10 Resumé	27
<b>5. Uitvoering</b>	<b>29</b>
5.1 Methodieken, interventies en acties	29
5.1.1 <i>Werkgroepen</i>	30
5.1.2 <i>Overige interventies gericht op bewoners en de wijk</i>	33
5.2 Communicatie (intern en extern)	34
5.3 Commitment	34
5.4 Vergadermomenten	35
5.5 Verslaglegging, verantwoording en monitoring afspraken	38
5.6 Samenwerking en informatie-uitwisseling	39
5.7 Resumé	40
<b>6. Uitkomsten</b>	<b>43</b>
6.1 Visie op de 'effecten'	43
6.2 Procesmatige uitkomsten	44
6.3 Kritische geluiden	47
6.4 Borging van Scheve Beelden	48
6.5 Resumé	50

<b>7.</b>	<b>Projectinrichting</b>	<b>51</b>
7.1	Minimumvoorwaarden	51
7.2	Risicofactoren	52
7.3	Risicobeheersing	53
7.4	Congruentie of passendheid	53
7.5	Resumé	54
<b>8</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>55</b>
8.1	Conclusies	55
8.2	Aanbevelingen	58
	<i>8.2.1 Projectorganisatie</i>	59
	<i>8.2.2 Problematische jeugdgroepen</i>	60
	<b>Literatuur</b>	<b>63</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>65</b>
	<b>Bijlagen</b>	
	Bijlage 1: Vragenlijst projectdeelnemers	71
	Bijlage 2: Interviewtopics 'SB'	73
	Bijlage 3: Geïnterviewden	75
	Bijlage 4: Tijdlijn project Scheve Beelden	76

## Vooraf

De politie Utrecht heeft begin 2011 aan Bureau Beke gevraagd om het project 'Scheve Beelden' procesmatig te evalueren. Gedurende een jaar hebben wij het project en zijn betrokkenen intensief gevolgd. Dat heeft een forse hoeveelheid materiaal opgeleverd. In deze rapportage doen wij daar verslag van. Het onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de enthousiaste inzet van de projectdeelnemers, die op open en eerlijke wijze hun informatie hebben gedeeld en hun mening gegeven over het project. Wij zijn hen daar zeer erkentelijk voor. In het bijzonder willen wij op deze plaats de beide projectleiders, Carlijn Plancken en Lenneke Berkhout, bedanken voor hun waardevolle en onmisbare bijdrage gedurende het gehele onderzoek.

Het onderzoeksteam



# 1. Inleiding

Problematische jeugdgroepen en de aanpak daarvan zijn al enige tijd onderwerp van wetenschappelijk en maatschappelijk debat. In de optiek van de burgers nemen de problemen niet zichtbaar af. De tolerantiegrenzen van instanties en burgers lijken te zijn bereikt; zij hebben nog steeds te maken met intimidatie, bedreiging, vernieling en ander ongewenst gedrag door problematische jeugdgroepen. Alle partijen kijken steeds kritischer naar de resultaten van het gevoerde beleid. De gemeente Utrecht ervaart de problematiek rond problematische jeugdgroepen als 'weerbarstig'. Voor Utrecht gaat het onder meer om de wijk Kanaleneiland en probleemgroepen van Marokkaans-Nederlandse jongeren.<sup>1</sup>

Een belangrijk spoor in de Utrechtse aanpak is de zogenaamde groepsaanpak. Binnen de groepsaanpak worden problematische jeugdgroepen op methodische wijze geïnventariseerd, beschreven, geclassificeerd (hinderlijk, overlastgevend, crimineel) en geprioriteerd. Voor de geprioriteerde groepen wordt een aanpak bepaald die grofweg drie dimensies beslaat: het individu, de groep en het domein. De aanpak wordt door de keten uitgevoerd, waarbij de gemeente een centrale, coördinerende rol vervult. Naast de groepsaanpak zijn er talrijke andere samenwerkingsverbanden in de jeugdaanpak en leveren verschillende organisaties binnen de kaders van de eigen taakstelling een reguliere bijdrage aan de aanpak van jeugdoverlast en criminaliteit. De politie en de gemeente constateren dat er, ondanks de grote inzet van alle partijen, twijfel is over de effectiviteit van de aanpak; die zou op verschillende terreinen stagneren.<sup>2</sup>

Vanuit de zienswijze dat sturing op resultaat (soms) voorbij kan gaan aan wat er maatschappelijk c.q. in de wijken speelt, is op initiatief van het College van procureurs-generaal een landelijke pilot gestart: 'Scheve beelden (SB)', waarin het gaat om de ontwikkeling van 'betekenisvolle interventies'. Daartoe zijn afspraken gemaakt met de korpsen Amsterdam-Amstelland, Brabant-Noord en Utrecht.

Politie en gemeente Utrecht hebben voorgesteld om een experimentele aanpak te ontwikkelen voor één groep jongeren. Deze groep bestaat uit ongeveer 40 Marokkaans-Nederlandse jongeren, die aan de hand van de shortlist gekwalificeerd is als overlastgevende groep. Politie en gemeente hebben het doel van het project 'SB' op de volgende wijze verwoord<sup>3</sup>:

- De jongeren uit de groep laten een duurzame gedragsverandering zien.
- Bewoners ervaren de gevolgen van onze aanpak in positieve zin.
- Slachtoffers van de criminaliteit en overlast door de groep ervaren steun en er is sprake van herstel van hun positie in de wijk.
- Het project levert concrete, toepasbare leerpunten op voor de ketensamenwerking in Utrecht wat betreft de aanpak van jeugd.

---

<sup>1</sup>. Een recent voorbeeld hiervan is het homopaar dat zich na ervaren terreur door jeugd gedwongen zag de wijk te verlaten.

<sup>2</sup>. Ontleend aan projectvoorstel pilot "SB" van de politie aan de lokale driehoek van september 2010.

<sup>3</sup>. Deze informatie is letterlijk overgenomen uit het eerste projectvoorstel.

Vooraf is bepaald dat het project SB geëvalueerd zal worden, zodat de resultaten van de pilot desgewenst breder geïmplementeerd kunnen worden en van de aanpak kan worden geleerd. Naast een effectevaluatie van het project (in hoeverre zijn de beoogde doelstellingen behaald?) is van belang dat het proces rondom de uitvoering van het project geëvalueerd wordt (op welke wijze is het project verlopen?). Aan Bureau Beke is gevraagd om deze procesevaluatie uit te voeren. De effectevaluatie wordt door de analyse-afdeling van politie Utrecht uitgevoerd.

De volgende *onderzoeksvragen* zijn gesteld als leidraad voor de procesevaluatie:

1. Wat zijn de uitgangspunten voor het project SB?
2. Hoe verloopt het project op procesmatig niveau?
3. Wat zijn de belangrijkste procesmatige uitkomsten?
4. Hoe is de inrichting van het project te typeren in termen van slaag- en faalfactoren?
5. In hoeverre bieden de opbrengsten van dit project handvatten voor het ontwikkelen van een breder toepasbare methodiek om criminaliteitsproblemen – waaronder probleemgroepen – aan te pakken?

### **Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk wordt eerst een korte beschrijving gegeven van Kanaleneiland en de groep jongeren. In het derde hoofdstuk staan de opzet en uitvoering van het onderzoek centraal. De hoofdstukken vier tot en met zeven bevatten de resultaten van de procesevaluatie. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen voor het breder toepasbaar maken van de methodiek beschreven.



## 2. Kanaleneiland en de groep

Het project *Scheve beelden* (SB) richt zich op een groep jongeren die zich ophoudt in een deel van de wijk Kanaleneiland. Voor een goed begrip van het project volgt hieronder een korte typering van de wijk en de groep.

### 2.1 Kanaleneiland<sup>4</sup>

De wijk Kanaleneiland is gebouwd in de jaren '60, als onderdeel van de grootschalige uitbreiding van de stad en gemeente Utrecht. Kenmerkend voor de wijk zijn de portiekflats met vier woonlagen. Kanaleneiland bestaat uit twee gedeelten: Zuid en Noord. De wijk kent naast een aantal grote doorgaande – rechte – wegen talloze onverzichtelijke steegjes. Bij de bouw van de wijk stond een strikte scheiding tussen wonen, werken, recreatie en verkeer centraal. Het verkeer werd om de wijk heen geleid. De woongebieden werden van elkaar gescheiden door groen- en sportvoorzieningen. Samen met de bouw van bedrijventerreinen aan de rand van de wijk, een groot winkelcentrum, eigen scholen, bejaardenwoningen en een kerk zou Kanaleneiland een stad op zich moeten vormen, waar de bewoners hun hele leven konden blijven wonen. Naast deze voorzieningen kent Kanaleneiland nog talloze andere voorzieningen voor zowel oudere als jongere wijkbewoners. Dit varieert van diverse speeltuinen tot buurtcentra, diverse eethuisjes en snackbars, winkelcentra, een theehuis en een moskee. De wijk is groen; langs het Amsterdam-Rijnkanaal ligt een brede groenstrook en aan de overkant van de Beneluxlaan (de trambaan) ligt een groot park.

De wijk heeft de grootste concentratie allochtone bewoners van Utrecht: 78 procent tegenover 32 procent stadsbreed.<sup>5</sup> Een groot deel van de bevolking heeft een lage opleiding en een laag inkomen. In Kanaleneiland wonen voornamelijk Marokkaanse gezinnen (40% van de bevolking) en een kleiner gedeelte Nederlandse, Turkse en gezinnen van overige afkomst. In de relatief kleine woningen wonen veelal grote gezinnen. De gezinnen hebben de meeste kinderen per huishouden in de stad Utrecht. De bevolkingssamenstelling is dan ook opmerkelijk voor wat betreft de leeftijdsopbouw. In Kanaleneiland wonen relatief veel jongeren: bijna de helft (46%) van de bewoners is 26 jaar of jonger ten opzichte van 39 procent in de totale stad.

Kanaleneiland staat bekend als probleemwijk. In de beleving van de bewoners van Kanaleneiland spelen criminaliteit in de buurt en overlast van jongeren een belangrijke rol in de veiligheidsbeleving en woonplezier in de wijk. Terwijl in de stad Utrecht als geheel 33 procent van de inwoners zich wel eens onveilig voelt in de eigen wijk, geldt dit voor 41 procent van de bewoners van Kanaleneiland. Ook de overlast door jongeren wordt als hoog ervaren: 48 procent van de bewoners geeft aan overlast door jongeren te ervaren, terwijl dit percentage stedelijk 18 procent bedraagt.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>. Ontleend aan Ferwerda & Van Wijk (2008).

<sup>5</sup>. Bevolkingsstatistiek gemeente Utrecht (2012).

<sup>6</sup>. Bestuursinformatie gemeente Utrecht, inwonersenquête 2010.

## 2.2 De groep <sup>7</sup>

De groep is in de loop van de tijd gegroeid van 18 jongeren tot 44 jongeren in 2011 en heeft zich ontwikkeld van hinderlijke tot overlastgevende jeugdgroep volgens de Shortlist Problematische Jeugdgroepen.<sup>8</sup> De groep hangt rond op en rond het winkelcentrum (Kanaleneiland-Zuid) en zorgt voor de nodige overlast. De groep is sinds 2000 in beeld bij de politie als een problematische jeugdgroep.

Over de achtergronden van de groepsleden is bekend dat de meesten meerderjarig zijn. Het leeftijdsverschil tussen het jongste en oudste lid is acht jaar. De groepsleden hebben een Marokkaans-Nederlandse achtergrond. Vrijwel iedereen heeft een strafblad, vaak voor auto- en woninginbraak. Ze zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor zo'n 300 strafbare feiten. Er blijkt op basis van netwerkanalyses geen sprake te zijn van een duidelijke leider.<sup>9</sup> Er zijn verschillende personen die criminele relaties hebben, zowel binnen als buiten de groep.

Naast het plegen van strafbare feiten veroorzaken de jongeren overlast. Als bijvoorbeeld een burger jongeren op hun gedrag aanspreekt, wordt deze bedreigd en komt het voor dat er fysiek geweld wordt gebruikt, zoals duwen en trekken maar ook slaan. Ook gooien de jongeren afval op de grond en tikken ze bijvoorbeeld op de winkelramen. Rond het winkelcentrum hangen diverse camera's in verband met het handhaven van de openbare orde. Het overlastgevende gedrag gebeurt vaak vanuit een groep, waardoor het niet duidelijk is wie wat heeft gedaan en de jongeren veelal aan een justitieel vervolg ontkomen. Daarbij speelt tevens mee dat winkeliers of buurtbewoners de jongeren niet altijd herkennen of niet zien wie wat heeft gedaan. Winkeliers en bewoners durven daarnaast vaak geen aangifte te doen uit angst voor represailles. Sommigen overwegen om te verhuizen vanwege deze groep. Het leefklimaat in dit gebied is verstoord.

De politie en andere functionarissen met een publieke taak<sup>10</sup> hebben het soms zwaar te verduren in Kanaleneiland-Zuid: de jongeren uit de groep zijn vaak moeilijk aanspreekbaar en soms ronduit vijandig. Daarnaast is er vanuit de groep geweld gepleegd of is daarmee gedreigd, richting politie en anderen met een publieke taak. Ook worden er beledigingen geuit.

---

<sup>7</sup>. Grotendeels ontleend aan de sfeerrapportage die de politie in 2011 heeft opgesteld in verband met deze groep (het Districtelijk Informatie Knooppunt). Een uitgebreidere typering van de groep wordt gegeven in de rapportage van Wubbels (2012) die het effectonderzoek van SB voor haar rekening heeft genomen.

<sup>8</sup>. Hinderlijk is de lichtste variant van problematische jeugdgroepen, gevolgd door overlastgevend en tot slot crimineel.

<sup>9</sup>. Uitgevoerd door Wubbels (2011).

<sup>10</sup>. Zoals de medewerkers van toezicht en handhaving, straatcoaches, buschauffeurs en docenten op scholen.

## 3. Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de opzet en uitvoering van de procesevaluatie van het project 'Scheve Beelden' (SB) beschreven.<sup>11</sup> Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, zijn gedurende de looptijd van het project (maart 2011 tot april 2012) diverse onderzoeksactiviteiten ondernomen, waardoor het project op de voet is gevolgd. Die activiteiten worden in de eerste paragraaf toegelicht. In de tweede paragraaf wordt toegelicht hoe de procesevaluatie tot stand is gekomen.

### 3.1 Onderzoeksmethoden

#### *Analyse van documenten*

Bij de start van het project is de afspraak gemaakt met de projectleiding om alle documenten die betrekking hebben op de aanpak van de problematische jeugdgroep aan de onderzoekers te mailen (vergaderstukken, notities, notulen, plannen van aanpak, nieuwsbrieven et cetera). Ook hebben de onderzoekers inzage gekregen in het e-mailverkeer van en naar de projectleiding/betrokkenen aangaande het project.<sup>12</sup> Alle documenten zijn bij elkaar gevoegd in een chronologisch werkdocument dat in totaal ruim 400 pagina's telt.

#### *Bijwonen vergaderingen*

Verspreid over de looptijd van het project hebben de onderzoekers diverse vergaderingen met betrekking tot de aanpak van de problematische jeugdgroep bijgewoond. In totaal gaat het om achttien vergaderingen. Het betreft vergaderingen van de projectleiding, van de werkgroepen, het casusoverleg en bijeenkomsten van de stuurgroep.

De bijeenkomsten met de projectleiding zijn bijgewoond om zicht te krijgen op de voortgang van en ontwikkelingen in het project als geheel. Door het bijwonen van de bijeenkomsten van de werkgroepen is duidelijk geworden hoe de aanpak van de groep(sleden) gestalte heeft gekregen op het niveau van de in te zetten interventies en maatregelen door de betrokken instanties. In het casusoverleg is op individueel groepsniveau bepaald welke maatregelen uitgevoerd zouden worden. Het bijwonen van vergaderingen van de stuurgroep heeft ten slotte tot doel het project op een strategisch niveau te volgen. Zie tabel 3.1 voor een overzicht van het aantal bijgewoonde vergadermomenten.

---

<sup>11</sup>. Goed om hier te benadrukken, is dat het evaluatieonderzoek betrekking heeft op het proces en geen effectonderzoek behelst. Een onderdeel van het proces is wel om na te gaan in hoeverre binnen het project is voorzien in evaluatiemomenten, hoe die worden vormgegeven en wat de resultaten daarvan zijn op micro- en mesoniveau (in casu groep(slid)-, buurt- en projectniveau).

<sup>12</sup>. De afspraak was dat de projectleiding alle e-mails zou doorsturen en dat de onderzoekers zelf bepaalden in hoeverre die relevant waren voor de procesevaluatie. Volgens de projectleiding zijn alle relevante e-mails doorgestuurd. Dit kan worden afgeleid uit het feit dat de onderzoekers volgens de geïnterviewde respondenten die de conceptrapportage hebben gelezen geen essentiële informatie hebben gemist in de rapportage.

Tabel 3.1 Bijgewoonde vergaderingen

Vergaderingen van:	Aantal
Projectleiding	5
Themagroepen	9
Casusoverleg	2
Stuurgroep	2
Totaal	18

### *Vragenlijst projectdeelnemers*

Halverwege het project (november 2011) is een vragenlijst gestuurd naar alle (vertegenwoordigers van) instanties die bij het project zijn betrokken (zie bijlage 2 voor de vragenlijst). Het doel van deze vragenlijst is tweeledig. Enerzijds gaat het om het verkrijgen van een beeld hoe het project verloopt en hoe de deelnemende instanties (de ontwikkelingen in) het project waarderen. Anderzijds is de projectleiding aan de hand van de resultaten geïnformeerd om eventuele veranderingen in het project mogelijk te maken. In totaal zijn alle (21) deelnemers aangeschreven; uiteindelijk hebben vijftien personen gereageerd (zie een overzicht van de instanties en respons in tabel 3.2).

Tabel 3.2 Respons vragenlijst

	verstuurd	respons
<i>Politie</i>	4	2
<i>Gemeente veiligheid</i>	5	4
<i>BJZ</i>	2	1
<i>JAT</i>	1	1
<i>Gemeente DMO</i>	1	1
<i>JoU</i>	2	2
<i>RvdK</i>	1	1
<i>Halt</i>	1	1
<i>Reclassering</i>	3	1
<i>OM</i>	1	1
<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>15</b>

## Interviews

Aan het eind van de looptijd van het project zijn zeventien interviews gehouden met vertegenwoordigers van instanties en leden van de stuurgroep, de projectleiding en deelnemende instanties (zie tabel 3.3).<sup>13</sup> De interviews zijn gehouden aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 2). De gemene deler in alle interviews is het verloop van het totale project op procesmatig niveau, de knelpunten en de uitkomsten. De interviews bieden derhalve materiaal voor het beantwoorden van alle onderzoeksvragen.

Tabel 3.3 Interview

	aantal
<i>Stuurgroep</i>	5
<i>Projectleiding</i>	2
<i>Politie</i>	3
<i>Gemeente veiligheid</i>	2
<i>Gemeente DMO</i>	1
<i>BJZ</i>	1
<i>JoU</i>	2
<i>Reclassering</i>	1
<b>Totaal</b>	<b>17</b>

## 3.2 Wijze van beschrijven

Voor de procesevaluatie van het project SB is gebruikgemaakt van het basismodel van management en organisatie van Kastelein (1990).<sup>14</sup> In dit model wordt een organisatie (of organisatie-eenheid) beschouwd als een open systeem in een omgeving, waarbij bewuste doel-middelrelaties centraal staan. Vanuit het model wordt bekeken of, en onder welke condities, deze relaties effectief zijn. Kastelein onderscheidt daarbij verschillende fasen: *input*, *throughput* en *output*. De organisatie haalt middelen uit de omgeving (*input*). De middelen worden door de organisatie aangewend (*throughput*) om te komen tot het gewenste resultaat (*output*). Om effectief te kunnen zijn, moeten de kenmerken van de organisatie in overeenstemming (congruent) zijn met de omgeving van de organisatie. Elementen van de projectinrichting kunnen van invloed zijn op de effectiviteit van het project en zijn derhalve te beschouwen als succes- en faalfactoren.

---

<sup>13</sup>. De leden van de stuurgroep en de projectleiding zijn uiteraard ook aan een instantie verbonden, zoals gemeente, politie en OM. In beginsel zijn alle vertegenwoordigers van de relevante instanties geïnterviewd. Een uitzondering daarop is de formele vertegenwoordiger in de stuurgroep vanuit DMO.

<sup>14</sup>. Dit model is gebaseerd op een systeemtheoretische benadering van organisaties. Het monitoren van de projectorganisatie heeft systematisch plaatsgevonden aan de hand van het projectorganisatiemodel 'Modulair organiseren' van Kastelein (1990). Het model is empirisch onderzocht aan de hand van zeven grootschalige studies waarbij in totaal 760 verschillende organisatievormen zijn onderzocht. Het model kent een specifieke toepassing voor projectorganisaties. Het model is eerder gebruikt voor de evaluatie van criminaliteitsprojecten (o.a. Faber & Van Nunen, 2002; Van Dijk, Van Heerwaarden & Van Amersfoort, 2003; Van Wijk, Van Leiden & Ferwerda, 2012).

Het model van Kastelein is een hulpmiddel bij empirisch onderzoek om organisaties en management te beschrijven en te evalueren. Het is door de onderzoekers toegespitst op en vertaald naar de situatie van SB in Utrecht en fungeert als een 'kapstok' om per fase de belangrijkste elementen waaraan een project moet voldoen om effectief te zijn te beschrijven. In plaats van de Engelse termen wordt gekozen voor 'uitgangspunten' (*input*), 'uitvoering' (*throughput*) en 'uitkomsten' (*output*). Daarnaast worden de succes- en faalfactoren onderscheiden onder de noemer 'projectinrichting'. Genoemde elementen komen in de volgende hoofdstukken aan de orde.

## 4. Uitgangspunten

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van de procesevaluatie, in het bijzonder de uitgangspunten zoals die golden bij aanvang van de procesevaluatie. Het hoofdstuk is beschrijvend van aard. Op basis van het datamateriaal – zie hoofdstuk drie – worden de hoofdlijnen geschetst. Onderwerpen die aan de orde komen, zijn onder meer de aanleiding van het project Scheve Beelden (SB); structuur; actoren; doelgroep; projectplan; doelstellingen; inzet, middelen en registratiesysteem. Het hoofdstuk besluit met een resumé.

### 4.1 Algemeen

Bij de uitgangspunten gaat het in feite om de doelen, structuur, tijd en middelen die in een project worden geïnvesteerd. Dat blijkt bij SB een dynamisch proces te zijn geweest; de uitgangspunten zijn gedurende het project voortdurend aan verandering onderhevig. Om die reden is de input in analytische en beschrijvende zin wel goed te gebruiken, maar moet deze niet als een vaststaand gegeven worden beschouwd voor het gehele project.

### 4.2 Aanleiding voor het project SB

Er is geen sprake van *de* aanleiding voor het project SB in Utrecht. Verschillende ontwikkelingen in de regio en stad zijn van invloed geweest op de aanloop naar en start van het project. De belangrijkste aanleiding voor het project SB is, volgens diverse respondenten, de onvrede bij met name de politie over de wijze waarop de aanpak van problematische jeugdgroepen in Kanaleneiland tot dan (medio 2010) gestalte heeft gekregen. Op uitvoerend niveau constateren politiefunctionarissen, waaronder de wijkagenten, dat de aanpak van probleemgroepen niet consequent en intensief genoeg is. Burgers durven geen aangifte te doen uit angst voor represailles en als er al een melding komt, is het uiteindelijke resultaat mager.<sup>15</sup>

Ook andere gemeenten dan Utrecht hebben moeite om de groepsaanpak goed van de grond te krijgen. Dit is aanleiding voor de top van het OM om drie proeftuinen te starten. Een vertegenwoordiger van het OM heeft dit idee bij de Utrechtse driehoek geopend en op korpsleidingsniveau is vervolgens besloten om een dergelijk project in Utrecht te starten. De nadruk ligt dan voornamelijk op het politieke en justitiële aspect van de groepsaanpak. Bij het eerste gesprek hierover heeft de politie het initiatief genomen en de gemeente, afdeling OO&V (Openbare Orde en Veiligheid), bij dit overleg betrokken.

---

<sup>15</sup>. Het wijkteam neemt in 2010 – voor het project SB – het initiatief om wijkbewoners meer te betrekken bij de (aanpak van de) problemen door middel van een overlasttelefoon en wil een projectgroep starten met collega's die zich meer willen gaan bezighouden met de probleemgroepen. De politie wil in het voorjaar van 2010, voordat de jongeren de straat opgaan vanwege het mooie weer, een goed plan van aanpak hebben. Op dat moment bestaat echter nog geen overeenstemming in het wijkteam over de wijze waarop de overlasttelefoon kan worden ingezet. Met de komst van het project SB is die onduidelijkheid 'opgelost', de overlasttelefoon wordt onderdeel van SB.

De reden om het project 'Scheve Beelden' te noemen, is dat bij de burger een vertekend beeld is ontstaan over wat politie en justitie doen om de problemen aan te pakken. Deze 'scheve beelden' moeten worden rechtgetrokken.

Tegelijkertijd zijn instanties van mening dat de werkwijze van het Veiligheidshuis Utrecht (VHU) voor verbetering vatbaar is. Verschillende respondenten geven aan dat er in de afgelopen jaren meer resultaten hadden kunnen worden geboekt. Het VHU zou te beleidsmatig zijn ingesteld en weinig oog hebben voor de (operationele) praktijk. Daarmee wordt bedoeld dat de casusoverleggen in deze periode te weinig verbinding hebben met de problemen in de wijken en te weinig resultaatgericht zijn. De noodzaak tot hervormingen van het VHU, dat tot doel heeft verbindingen te vormen tussen instanties die bij de aanpak van lokale problemen zijn betrokken, is groot. Het VHU zou volgens verschillende geïnterviewde respondenten een steviger rol moeten vervullen in de groepsaanpak die dan al ruim drie jaar draait.

Die vernieuwde visie op de rol van het VHU loopt parallel aan de aanloop en start van SB. Aanvankelijk is het plan om het project SB buiten het Veiligheidshuis uit te voeren. Echter, om positieve veranderingen door te kunnen voeren in de gesignaleerde knelpunten en omdat het VHU het centrale knooppunt is voor de partners, wordt de aanpak toch binnen het Veiligheidshuis belegd.

### **4.3 Projectstructuur en actoren**

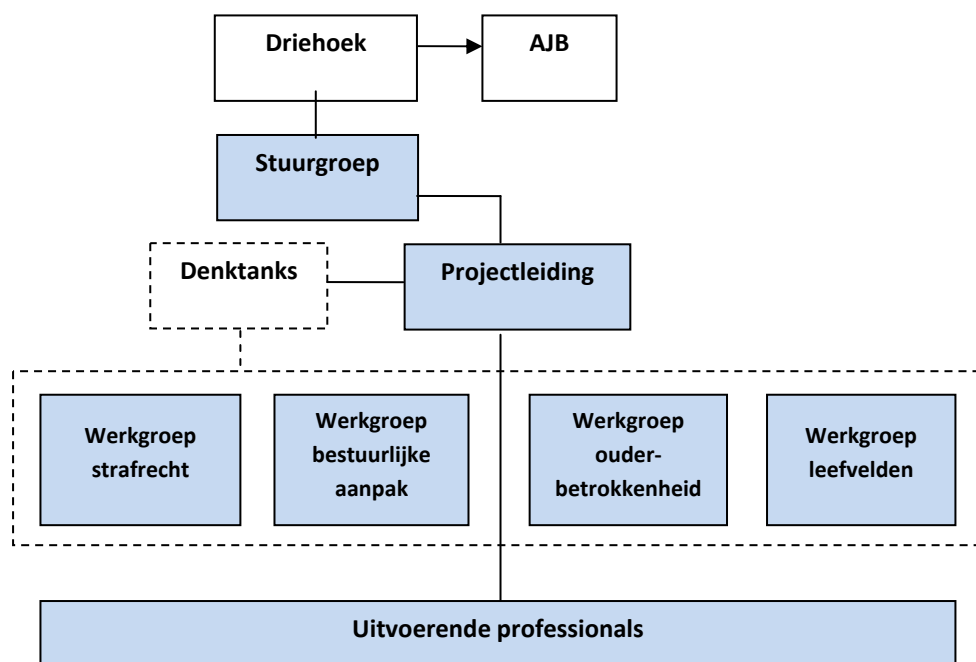
Voor SB moet een projectteam ('doorbraakteam') van de beste professionals uit de deelnemende organisaties geformeerd worden. De regie van het project ligt bij de gemeente; de lokale gezagsdriehoek fungeert als opdrachtgever. Er wordt een stuurgroep geformeerd en de dagelijkse projectleiding wordt op wijkniveau gepositioneerd, bij voorkeur bij de wijkteamchef en gebiedsmanager (projectvoorstel, september, 2010).

Vertegenwoordigers van verschillende instanties vervullen een rol in het project. De deelnemende instanties in het project en partners waarmee zij samenwerken, zijn – blijkens de eerste notities rond SB – de Gemeente (OO&V, Wijkbureau, Leerlingzaken, Jeugdadviessteam - JAT), politie (wijkteam, analist, recherche), OM, Bureau Jeugdzorg (BJZ), Stichting Reclassering Nederland (SRN), de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK), ambulante jongerenwerk, JoU, de Rechtbank, Politieacademie, wijkwelzijnsorganisatie Doenja en woningcorporaties Mitros, Boex en Portaal.

Figuur 4.1 bevat een schematische weergave van de projectstructuur, bestaande uit de driehoek, de stuurgroep, de projectleiding (Gemeente/OO&V en Politie/Wijkteam) en de denktanks in de beginfase, die later overgaan in de werkgroepen, en tot slot de betrokkenen op uitvoerend niveau.



Figuur 4.1 Projectstructuur en rollen



De lokale gezagsdriehoek is formeel eindverantwoordelijk voor het project SB.<sup>16</sup> In het projectplan (januari 2011) is gesteld dat de driehoek het Arrondissementaal Justitieel Beraad (AJB) informeert omtrent het project SB.<sup>17</sup>

De taak van de *stuurgroep* is het bewaken van de voortgang van het project, waaronder het verkrijgen van *commitment* van alle betrokkenen. De stuurgroep wordt door de projectleiding als klankbord gebruikt en komt regelmatig bij elkaar om de voortgang van het project te bespreken. Hij heeft tevens 'doorzettingsmacht'; waar zaken niet voor elkaar komen, kan door de stuurgroep ingegrepen worden. Leden van de stuurgroep zijn afkomstig van politie (districtchef), Gemeente (OO&V / Programmabureau Veiligheid, DMO, wijkmanager), Veiligheidshuis, OM (Officier van Justitie) en Politieacademie.<sup>18</sup>

Een aangestelde functionaris van de Gemeente Utrecht (OO&V, Programmabureau Veiligheid) en een afgevaardigde van het Wijkteam van de politie fungeren als *projectleiders*, belast met de dagelijkse leiding van het project. De gebiedsmanager veiligheid moet vanuit het wijkbureau de binding met de wijk waarborgen. De twee projectleiders nemen tevens deel aan de vergaderingen van de stuurgroep.

<sup>16</sup>. Opdrachtgever voor de procesevaluatie is formeel de politie.

<sup>17</sup>. In het AJB zetelen de directeurs van de benodigde justitiepartners, zoals 3RO, BJJ en RvdK. De AJB wordt door de stuurgroep geïnformeerd, mede om de betrokkenheid van deze partners te bewerkstelligen.

<sup>18</sup>. Volgens het projectplan fungeert de driehoek als stuurgroep. Daarnaast wordt in het projectplan een kernteam onderscheiden, wat in de praktijk de stuurgroep blijkt te zijn. Dit blijkt erg verwarrend voor de betrokkenen die kennisnemen van dit projectplan.

De uitvoerende professionals (in het projectplan (januari 2011) 'expertteam' genoemd) zijn deels de personen die in de werkgroepen zitten en deels andere personen van de samenwerkende ketenpartners. De uitvoerders van het project SB zijn van de volgende organisaties<sup>19</sup>: ambulant jongerenwerk, Bureau Jeugdzorg, Gemeente (o.a. OO&V, Wijkbureau, Leerplicht, JAT), het OM, politie, Raad voor de Kinderbescherming (RvdK), de Rechtbank, Stichting Reclassering Nederland (SRN), JoU, straatcoaches, wijkwelzijnsorganisatie Doenja, woningbouwcorporaties Boex, Mitros en Portaal. Gedurende het project zijn hierin wijzigingen opgetreden. De Dienst Maatschappelijke ontwikkeling (DMO) bestaat uit de afdelingen Ontwikkeling (onderwijs, welzijn, sport jeugd en leerlingzaken) en Werk en Inkomen (voorheen Sociale Dienst). Bij SB is de afdeling Ontwikkeling rechtstreeks betrokken, met name vanuit het programma Jeugd en Veiligheid en leerlingzaken

#### *Denktanks c.q. werkgroepen*

In de beginfase van het project worden drie *denktanks* geformeerd (Juridische aanpak, Ouderbetrokkenheid en Leefvelden), die de projectleiding ondersteunen bij het benoemen van de problemen en het formuleren van de doelstellingen (zie het volgende hoofdstuk). Daarna blijven deze denktanks in de vorm van *werkgroepen* op vier thema's bijeenkomen (strafrecht, bestuurlijke aanpak, ouderbetrokkenheid, en leefvelden), om na te denken over 'betekenisvolle interventies', actief concrete interventies uit te werken en oplossingen voor te stellen die niet per definitie in het 'standaard repertoire' zitten. In de werkgroepen zitten deelnemers van de meeste hiervoor genoemde instanties. De werkgroepen worden geleid door vier 'trekkers'. Er moet onderling afstemming plaatsvinden over de interventies. Hierop voeren de trekkers en de projectleiding regie. De trekkers van de werkgroepen leveren tevens *input* voor tweewekelijks casusoverleg over de individuele jongeren (op de verschillende overlegvormen wordt later ingegaan).

#### *Duidelijkheid projectstructuur*

In de praktijk blijkt de projectstructuur niet altijd duidelijk te zijn voor de betrokkenen. Veel respondenten geven dit aan in vragenlijstonderzoek dat in november 2011 is uitgevoerd en de gehouden interviews. Hieruit blijkt dat de projectstructuur in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor slechts een beperkt aantal respondenten duidelijk is; de meeste respondenten hebben deze vraag niet beantwoord of geven aan dat deze voor hen niet (voldoende) duidelijk is. Zij geven aan dat de gestructureerde werkwijze er nog niet ligt; wel is duidelijk dat de politie en gemeente de belangrijkste partners zijn. Hoe hun diverse taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zich tot elkaar verhouden, is echter onduidelijk, evenals verantwoordelijkheden van overige partners.

De onduidelijkheid met betrekking tot de projectstructuur komt onder meer door de verschillende namen die worden gegeven aan de onderdelen. Zo wordt in het projectplan gesproken over een 'kernteam', wat in de praktijk de stuurgroep blijkt te zijn. Daarnaast is er overlap in de personen die zitting nemen in de verschillende onderdelen. Enkele leden van de stuurgroep maken tevens deel uit van de hierboven genoemde werkgroepen en spelen belangrijke rollen in de uitvoering (bijvoorbeeld de Officier van Justitie).

---

<sup>19</sup>. Sommige partners zijn pas later in het project aangesloten.

#### 4.4 Doelgroep en projectvoorstel

Het project SB behelst volgens het projectvoorstel van september 2010 “een experimentele aanpak (proeftuin)” van een problematische jeugdgroep<sup>20</sup> een overlastgevend jeugdgroep. Van deze groep worden er vóór aanvang van SB zeventien leden op de reguliere manier aangepakt. Het voorstel is opgesteld door de districtchef Utrecht Stad, die later als lid van de stuurgroep bij het project betrokken is. In het voorstel zijn de volgende uitgangspunten neergelegd:

- Het strategisch uitgangspunt blijft ‘grenzen stellen en perspectief bieden’;
- Ambitie is het doorbreken van negatieve spiralen (criminaliteit en recidive), door inzet van een effectieve mix van betekenisvolle (voor de jongere, zijn omgeving en slachtoffers) interventies. Betekenisvol ook voor de deelnemende organisaties, d.w.z. bijdragen aan herstel van het beeld van een gezaghebbende, daadkrachtige (maar ook genuanceerd optredende) overheid;
- Interventies worden bepaald op basis van een compleet (informatie)beeld van de betreffende jongere (antecedenten, politiecontacten, gezinssituatie, psychologisch profiel, resultaten eerdere interventies, positie in sociaal netwerk, etc.). Het projectteam ontwikkelt een standaard voor zo'n ‘cliëntprofiel’;
- Het projectteam gaat werken met een ‘interventiekabinet’; een overzicht van klassieke en nieuwe interventies (bv interventies uit Wet bestrijding voetbalvandalisme en ernstige overlast) van waaruit de mix van concreet in te zetten maatregelen wordt samengesteld.

Er zijn verschillende documenten die de contouren van het SB-project schetsen, waarin de doelstellingen beschreven worden en de bijbehorende acties om deze te bereiken. Het uitgangspunt voor de projectleiding is het projectvoorstel uit september 2010.

#### 4.5 Spanningsveld tussen probleemanalyse en uitvoering

De druk op de projectleiding om snel te starten met de uitvoering van het project is groot. Dit wordt verder aangewakkerd wanneer groepsleden worden gearresteerd voor inbraken. Het blijkt onder deze druk moeilijk om het projectplan eerst verder uit te werken en tot afspraken te komen met alle partners. Er ontstaan in deze fase veel discussies over het spanningsveld tussen het uitwerken van een plan en het starten met de uitvoering, met als gevolg dat de beginfase van SB “rommelig” is, in de woorden van een respondent. Enkele trekkers van de werkgroepen geven aan dat zij eerst alle informatie over de individuele jongeren willen verzamelen en analyseren, voordat zij tot de uitvoering van de plannen overgaan. Anderen willen direct van start gaan.

Ten tijde van de ontwikkeling van het projectvoorstel is er nog geen probleemanalyse afgerond en ontbreekt een nulmeting, waaraan de resultaten van het project naderhand kunnen worden afgemeten. De projectleiding besluit om te starten met de uitvoering van het project en niet te wachten op de uitkomst van de probleemanalyse, waar een politieanalist pas later in het project mee aan de gang gaat.

---

<sup>20</sup>. District Utrecht Stad stelde voor om het gebied rondom het winkelcentrum in de wijk Kanaleneiland-Zuid als pilotgebied aan te wijzen (projectvoorstel, september 2010).

Uit de interviews komt naar voren dat de rol van de afdeling analyse van de politie in het project niet van meet af aan helder is geweest. Er blijken bij de diverse projectdeelnemers verschillende beelden te bestaan over wat analyse kan betekenen voor het project. Die beelden wisselen van het schetsen van politiecijfers tot een inhoudelijke analyse van de problematiek waarbij ook de bredere context wordt betrokken.

#### 4.6 Projectplannen

In januari 2011 volgt de eerste versie van een projectplan. Dit wordt gepresenteerd als conceptversie, welke nog verder aangescherpt moet worden. In het projectplan wordt benadrukt dat in deze fase nog geen concrete oplossingsrichtingen gegeven worden; *“Essentieel in dit project is dat we uitgaan van de expertise van de uitvoerders.”* Er wordt een viertal doelstellingen geformuleerd in het projectplan, waarbij de projectleiding nog vragen open heeft staan, die met name te maken hebben met de meetbaarheid van de doelstellingen:

- De jongeren uit de groep laten een duurzame gedragsverandering zien.
- Bewoners ervaren de gevolgen van onze aanpak in positieve zin. Er is een meetbare daling van overlast en criminaliteit.
- Slachtoffers van de criminaliteit en overlast door de groep ervaren steun en er is sprake van herstel van hun positie in de wijk.
- Het project levert concrete, breed toepasbare leerpunten op voor de ketensamenwerking in Utrecht wat betreft de aanpak van jeugd.

In maart 2011 start het project SB officieel. In de stuurgroepbijeenkomst van 8 maart worden de doelstellingen aangescherpt en deels gewijzigd. De doelstellingen zijn dan iets aangepast ten opzichte van de vorige en behelzen met name een ‘duurzame gedragsverandering’ bij de jongeren, ‘positieve resultaatervaring door bewoners’, ‘buurtbetrokkenheid’ en ‘herstel van vertrouwen’:

- De jongeren uit de groep zijn niet meer in de positie om stelselmatig overlast en criminaliteit te plegen en laten een (duurzame) gedragsverandering zien;
- Bewoners constateren zichtbaar resultaat in de buurt en ervaren dit in positieve zin;
- De buurt is, waar mogelijk, betrokken (of participeert) en er is ingespeeld op wensen en verwachtingen van buurtbewoners c.q. ondernemers;
- De aanpak en zichtbare resultaten zorgen voor herstel van vertrouwen bij slachtoffers van de criminaliteit en overlast door de groep. Er is sprake van hersteld vertrouwen in de overheid, maar ook van herstel van de positie van buurtbewoners, ondernemers en slachtoffers.

Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat de doelstellingen stedelijk vastgesteld zijn en op wijkniveau besproken. Niet alle projectdeelnemers zijn hierbij betrokken en/of aanwezig geweest. In de beginfase worden – zoals gezegd – op een aantal deelthema’s denktanks geformeerd, die met de projectleiding meedenken over de doelstellingen van het project en de te plegen interventies. Er wordt nagegaan waar volgens de deelnemers de problemen liggen en waar zij behoefte aan hebben in een aanpak. Naar zeggen van de deelnemers wordt er goed geluisterd binnen de denktanks. Enkele respondenten, met name uitvoerenden binnen de aanpak op straat, geven aan dat zij vinden dat zij te laat betrokken zijn bij het bespreken van het projectplan en de doelstellingen.

Het oorspronkelijke projectplan wordt in juni 2011 concreter gemaakt. De doelen en werkwijze worden dan voor vier verschillende hoofdlijnen beschreven in een werkplan, dat voor het eerst in mei 2011 verschijnt en maandelijks zal worden bijgewerkt. De vier hoofdlijnen zijn: de aanpak op straat; de individuele casuïstiek; ouderbetrokkenheid en de wijkbewoners.

Binnen de *aanpak op straat* is het doel om te komen tot een eenduidige, heldere aanpak op straat die zowel voor jongere als wijkbewoner herkenbaar is en die leidt tot een beter gedrag van de jeugd op straat naar overheid en bewoners. Dit moet blijken uit een verminderd aantal incidentmeldingen in BVH en minder aangiftes. Hoeveel minder, zal nog worden vastgesteld.

Bij de *individuele casuïstiek* is het doel een duurzame gedragsverandering te realiseren op individueel niveau. Interventies moeten waterdicht zijn en het aantal septs moet met 50 procent verminderen. Daarnaast moeten interventies en creatieve oplossingen, die niet per definitie in het 'standaard repertoire' zitten, bedacht worden. In het werkplan staat dat daarvoor werkgroepen worden ingericht. Deze zijn een uitvloeisel van de in de beginfase geformeerde denktanks (zie 'projectstructuur').

De *betrokkenheid van ouders* wordt een essentieel element in de aanpak genoemd. Doel is om ouders, die nog bereikbaar zijn voor de professionals, 'in positie te brengen' in de aanpak van hun zoon. Ze moeten meer inzicht krijgen in het gedrag van hun kind op straat en als verantwoordelijke meer betrokken en ondersteund worden. Hiervoor moet nog een plan uitgewerkt worden.

Tot slot wordt ten doel gesteld om *wijkbewoners* actief te betrekken bij de problemen die zij ervaren bij de groep en het vertrouwen dat zij hebben in de overheid te verbeteren, onder meer door de aanpak zichtbaarder te maken. De straat moet worden 'teruggegeven aan de bewoners'. Het invoeren van de overlasttelefoon binnen SB is hiervoor het startpunt. In samenwerking met de Politieacademie wordt een plan gemaakt hoe de bewoners hun positie kunnen heroveren in de wijk. Deze samenwerking wordt overigens later vanwege uiteenlopende verwachtingen beëindigd.

Sommige respondenten geven aan dat zij het projectplan begin 2011 voor het eerst zien. Anderen geven aan dat zij het projectplan pas in een veel latere fase hebben ontvangen. Diverse respondenten stellen dat zij mondeling door (een van) de projectleiders op de hoogte zijn gebracht van het doel van het project, al dan niet tijdens een startbijeenkomst van het project, en/of gedurende de loop van het project door de projectleiding. Gaandeweg wordt voor hen duidelijk wat hun rol in het project zal zijn. Degenen die wel bekend zijn met het projectplan, geven aan dat zij het plan niet duidelijk vinden, of te algemeen en abstract, maar dat laatste wordt niet als bezwaarlijk ervaren.

#### **4.7 Doelstellingen moeilijk meetbaar**

Over het gehele proces bezien, blijven de doelstellingen in ontwikkeling en moeilijk meetbaar. Er verschijnen diverse documenten, waarin de doelstellingen worden uitgewerkt, aangescherpt en gewijzigd. Hetzelfde geldt voor de verslagen van de diverse overlegvormen (zie verderop); in veel overleggen met de verschillende deelnemers wordt er over de doelstellingen gedebatteerd en steeds weer gesteld dat deze moeten worden aangescherpt.

Een voorbeeld: in de werkplannen van mei en juni 2011 wordt in een voetnoot vermeld dat de doelstellingen voorlopig zijn en dat op zeer korte termijn naar het aanscherpen van de doelstellingen gekeken wordt. In de laatste rapportage over het project en de doelstellingen, van september 2011, wordt aangegeven dat de opdracht is om de doelstellingen van maart 2011 uit te werken naar 'SMART' geformuleerde doelstellingen. Daarbij wordt beschreven dat dit slechts voor sommige doelstellingen (deels) gelukt is. Zo wordt bij doelstelling 1 aangegeven (p.1-2):

*“Er zal op basis van o.a. interviews en cijfers een beeld geschetst worden van de situatie in de wijk en van de jongeren. Daarnaast zal gekeken worden hoeveel jongens een dagbesteding hebben aan het begin en aan het eind van het project. Gestreefd wordt naar een vermindering met 50 procent in het aantal meldingen in BVH en aangiften van criminaliteit en overlast in 2011 in vergelijking met de jaren 2010 en 2009. Bronnen hiervoor zijn politiecijfers en de veiligheidsmonitor die de afdeling Bestuursinformatie van de gemeente opstelt. Hierbij wordt gekeken naar de situatie in de wijk en het aandeel van de jongens uit de groep. Ook moet van de meelopers in de groep de helft in maart 2012 een dagbesteding hebben (werk of opleiding). Het behalen van deze doelstelling wordt gemeten door per individuele jongere zijn situatie aan het begin en het eind van het project in kaart te brengen, evenals de ondernomen interventies en door diepte-interviews met een aantal jongeren.”*

Ook in dit document wordt nog aangegeven dat de doelstellingen voorlopig zijn: *“Met de Divisie Informatie van de politie wordt op zeer korte termijn gekeken naar de aanscherping van doelstellingen en het monitoren daarvan.”* Met deze doelstellingen stemt de stuurgroep uiteindelijk wel in (verslag stuurgroepbijeenkomst 15 september 2011).

De voortdurende discussie heeft tevens gevolgen voor de monitoring en evaluatie van de doelstellingen. Een en ander blijkt niet goed mogelijk.<sup>21</sup> Volgens de projectleiding zijn de doelstellingen duidelijk genoeg bij de deelnemers. Uit de vragenlijsten blijkt dat de doelstellingen op individueel niveau wel helder zijn, hoewel er verdeeldheid is onder respondenten of een individuele aanpak op termijn effect kan hebben op het gedrag van de groep. Bovendien zijn de brede en de langetermijnaanpak nog onvoldoende duidelijk.

Aan het eind van het project is in de interviews gevraagd welke doelstellingen de respondenten in verband brengen met SB. 'Terugdringen van de overlast' wordt het vaakst genoemd als (de belangrijkste) doelstelling. Dit wordt ook wel omschreven als 'het teruggeven van de straat aan de bewoners'. Het moet leefbaarder worden in de wijk voor de bewoners en er moet verbetering komen voor de doelgroep. Soms blijkt het vergroten van de meldingsbereidheid van buurtbewoners als doelstelling geïnterpreteerd te zijn. Ook wordt 'herstellen van het vertrouwen van de buurtbewoners' genoemd. Concluderend, kan worden gesteld dat op het eind van het project niet bij alle deelnemers een eenduidige zienswijze bestaat ten aanzien van de doelstellingen van SB. Binnen het project is tevens gediscussieerd over de reikwijdte van het project, in het bijzonder hoe om te gaan met nieuwe ontwikkelingen. Hierbij gaat het om nieuwe aanwas van de groep en verplaatsingseffecten van de overlast naar andere wijken.

---

<sup>21</sup>. In de eindfase van het project wordt door diverse respondenten aangegeven dat het niet de bedoeling is geweest om vooraf vaste doelstellingen te formuleren.

#### **4.8 Personele inzet en financiële middelen**

De personele inzet die is gepleegd op het project SB is een belangrijk onderwerp, omdat op deze wijze inzichtelijk kan worden gemaakt welke partijen in welke mate betrokken zijn geweest bij de aanpak en hoe deze inzet zich verhoudt tot het uiteindelijke resultaat. We bespreken deze inzet voor een aantal partijen.

Vanuit de politie en de gemeente is een medewerker ingezet ten behoeve van de projectleiding. De projectleider vanuit de politie is vanaf mei 2011 geen wijkchef meer en houdt zich vanaf dat moment – behoudens cursussen en neventaken (waaronder Hulpofficier van Justitie) – fulltime bezig met SB; de eerste vier maanden van SB is het project voor haar derhalve een neventaak geweest. In de praktijk betekent de vrijstelling vanaf mei 2011 dat deze projectleider 3,5 dag per week binnen reguliere werktijd aan het project kan besteden. Tot deze inzet is besloten omdat de regie (mede) bij de politie ligt en het leggen van verbindingen tussen organisaties en instanties veel tijd kost.

De projectleider van de politie geeft aan dat zij haar taken zonder vrijstelling niet naar behoren uit had kunnen voeren. Ter illustratie volgt hieronder een schets van de activiteiten van de projectleider van de politie op drie doordeweekse dagen.

##### **Maandag**

Een vrije dag, maar vele malen gebeld over het project. Het uitje dat jongerenwerk organiseert met een aantal jongeren uit de wijk is niet goed geregeld. De politie zou meegaan, maar nu zij weet welke jongeren deel zullen nemen, wil zij niet. Daarnaast heb ik mijn leidinggevende gesproken over publiciteit in de media en diverse malen met het OM gemaaild over een verbaal dat de Officier van Justitie morgenochtend moet ontvangen.

##### **Dinsdag**

Om half negen 's ochtends een nieuw gebiedsverbod voor één van de groepsleden opgehaald en kort met de gemeentelijk projectleider gesproken over het uitje dat niet doorgaat. Daarnaast een pv opgesteld en met de wijkagent gesproken over het uitreiken van het gebiedsverbod en wat er nog meer moet gebeuren deze week. Later een uur met de recherchecoördinator van het project gesproken en met één van de twee nieuwe projectrechercheurs: ik vertel wat over het project en geef aan wat we precies verwachten. Vervolgens met de wijkagent naar de cel, waar een groepslid zit dat net is aangehouden. Na dit gesprek opmaken van pv's en diverse mails versturen naar de partners om te laten weten dat het gebiedsverbod is uitgereikt. In de middag druk met het regelen van betekeningen en spoedzaken, collega's bijpraten en instrueren wat er gebeuren moet. Verschillende mails beantwoord, communicatiemedewerkers bijpraten en met de Officier van Justitie bespreken op welke wijze urgente zaken zullen worden opgepakt. Tevens een overleg over het uitje dat door jongerenwerk georganiseerd zou worden.

##### **Woensdag**

Vandaag contact met het parket over verschillende zaken die gisteren met spoed geregeld moesten worden; resultaten en vervolgacties gemaaild aan partners en met sommigen (OM en recherche) gebeld over vervolgacties.

Verder een memo over de vervolging van overtredingen van een gebiedsverbod aangepast en de gemeentelijk projectleider bijgepraat over het uitje dat jongerenwerk zou organiseren. Tevens diverse malen met de Officier van Justitie gesproken over de wijze waarop zij zaken geborgd heeft voor volgende week, wanneer zij afwezig is. Verder een memo bijgewerkt en met de wijkagent en analist gesproken. Naast deze dagelijkse activiteiten is de projectleider van de politie ook buiten werktijd bezig met het project. Uit interviews komt naar voren dat zij vanwege aanhoudingen midden in de nacht wakker is gebeld en ook in het weekend wordt – incidenteel – een beroep op haar gedaan.

De projectleider vanuit de gemeente besteedt naast het reguliere werk circa twee dagen per week aan het project; het duurt echter lang voordat duidelijk is hoeveel tijd deze projectleider aan SB kan besteden. Ter illustratie is hieronder een overzicht gegeven van activiteiten die medio december 2011 door de projectleider vanuit de gemeente worden uitgevoerd:

### **Maandag**

Ten behoeve van een notitie over toegankelijkheid van gemeentelijke voorzieningen, alle jongeren uit deze jeugdgroep door het systeem van het Jongerenloket gehaald om na te gaan of zij zich hier ooit gemeld hebben en wat er vervolgens is gebeurd.

### **Dinsdag**

Bijgepraat met de projectleider van de politie. In een afdelingsoverleg gesproken over het verbetertraject van de groepsaanpak (met het JAT en jongerenwerk). Hier is gesproken over de inzet en inhoud van het plan van aanpak voor individuele jongeren die in het gemeentelijk casuoverleg in de wijk worden besproken. In het kader van het borgen van de resultaten van SB veel bij dit soort overleggen aanwezig.

### **Donderdag**

Werkoverleg met de projectleider van de politie en de gebiedsmanager. We hebben gesproken over de portiekaanpak, afspraken gemaakt over het verzenden van brieven over de overlasttelefoon en de volgende bewonersavond. Tevens het wijkoverleg over de nieuwe aanwas van de groep en misverstanden rond positieve interventies besproken. Verder een casuoverleg voor morgen voorbereid.

### **Vrijdag**

Naast bijwonen van het casuoverleg een conceptbrief opgesteld voor bewoners die deelnemen aan de overlasttelefoon.

De projectleiding is vrijwel dagelijks bezig met SB. De projectleiding wordt aangestuurd door de stuurgroep (zie eerder). De stuurgroep kan beslissingen binnen het project op hoger niveau tillen – zodat de projectleiding minder afhankelijk is van een individuele organisatie of persoon – en monitort het proces. Leden van de stuurgroep houden elkaar per e-mail op de hoogte van de voortgang van ingezette acties en/of knelpunten. In totaal is de stuurgroep gedurende het project vijf keer bijeengewees. Hoeveel (voorbereidings- en uitvoerings)tijd de diverse deelnemende instanties kwijt zijn geweest aan de activiteiten voor de stuurgroep is, buiten de informatie over het aantal overleggen, niet duidelijk.



Op operationeel niveau zijn in de wijk verschillende partijen betrokken bij de aanpak. Zo hebben vanuit de politie twee wijkagenten zich naast hun algemene werkzaamheden specifiek met het project beziggehouden. Feitelijk is het project voor deze wijkagenten een dagtaak geweest, die ook buiten diensttijd doorgaat. Daarnaast rijdt een surveillant in een zichtbaar politievoertuig rond in de wijk om direct te kunnen reageren op eventuele overlastmeldingen van burgers; deze surveillant heeft geen noodhulpverplichtingen. Ter aanvulling op 'de straat' is vanuit de Divisie Informatie (politie) een analist bij het project betrokken; zij is voor één dag in de week vrijgemaakt voor het project. Vanuit repressief perspectief heeft de politie naast de reguliere taken een extra onderzoeker – specifiek gericht op de jongeren uit de doelgroep – ingezet<sup>22</sup> en heeft het OM een vaste Officier van Justitie (OvJ) aan de groep gekoppeld. Laatstgenoemde geeft aan dat het project haar ook buiten werktijd veel tijd heeft gekost.

Daarnaast zijn de Reclassering, Bureau Jeugdzorg (BJZ) en het Jongerenwerk aangehaakt. Binnen BJZ bedraagt de minimale tijdsinvestering zes uur per week, terwijl vanuit de Reclassering prioriteit wordt gegeven aan het bijwonen van casusoverleggen die eens in de twee weken plaatsvinden. Deze inzet valt binnen de reguliere werkzaamheden en komt daar bovenop. Naast de reguliere inzet die het jongerenwerk reeds in de wijk pleegt, is er volgens een respondent geen sprake geweest van een (veel) grotere inzet dan de gebruikelijke 30 uur per week.

Vanuit de gemeente (afdeling OO&V) is tot slot de gebiedsmanager bij het project betrokken. Aan het voorbereiden van bijeenkomsten, het voeren van overleggen en andere projectgerelateerde activiteiten is zij minimaal vijf uur per week kwijt. Enkele zaken die de gebiedsmanager gedurende het project heeft uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld het benoemen van kopstukken en het contact houden met het jongerenwerk, zijn voorafgaand aan het project niet formeel benoemd. Hiervoor is zij dan ook niet formeel vrijgesteld. Deze taken komen derhalve bovenop het reguliere werk en de activiteiten waarvoor de gebiedsmanager binnen het project is vrijgemaakt. Tevens heeft de gemeente capaciteit beschikbaar gesteld voor het betrekken van de ouders bij de aanpak. Hieraan is gedurende de hele projectduur circa twintig uur besteed door een medewerkster van DMO. Daarnaast heeft zij aan de start van het project tijd gestoken in uiteenlopende werkzaamheden.

Daarnaast is deze coördinator aanwezig geweest bij casusoverleggen (3 uur per 2 weken). Van belang om aan te geven, is wel dat indien het casusoverleg niet opgestart zou zijn, de betreffende jongeren in een ander overleg zouden zijn besproken. Bij dit overleg had deze coördinator ook aan moeten sluiten.

#### **4.9 Registratiesysteem**

Uitgangspunt van de aanpak is blijkens het projectvoorstel van september 2010 om op basis van een compleet informatiebeeld van individuele jongeren tot een passende aanpak te komen. Tijdens een werkoverleg op 9 juni 2011 wordt gesproken over de wijze waarop deelnemende partijen informatie over individuele jongeren zullen samenbrengen. Een integraal registratiesysteem (GCOS) bevindt zich op dat moment nog in de ontwikkelingsfase, waardoor binnen SB gebruik moet worden gemaakt van een ander systeem.

---

<sup>22</sup>. Deze onderzoeker wordt op 17 november 2011 vervangen door twee deeltijdonderzoekers.

In navolging van de stuurgroep op 8 maart 2011 – waarin besloten is welke specifieke informatie organisaties moeten aanleveren en aan welke eisen deze informatie moet voldoen – wordt besloten informatie over individuele jongeren vast te leggen in COOS. De vast te leggen informatie heeft betrekking op de afgelopen twee jaar; het OM zal informatie over de afgelopen vijf jaar aanleveren.

Op basis van de gehouden interviews moet worden geconstateerd dat informatie niet in een integraal registratiesysteem is samengebracht. Strafrechtelijke informatie bevindt zich bij het OM en de politie, terwijl zorginformatie zich bij de gemeente bevindt. Daarnaast blijken er problemen met de informatiedeling te bestaan tussen de deelnemende instanties (in verband met privacyregels) waarvoor gedurende het project geen definitieve oplossing is gevonden, behoudens informele afspraken met instanties (zie ook volgend hoofdstuk).

Het ontbreken van een integraal registratiesysteem heeft, blijkens de interviews, een beperkte impact gehad. Dit is met name een gevolg van het feit dat de aanpak zich specifiek heeft gericht op een kleine groep jongeren, waardoor het overzicht gemakkelijk bewaard kan worden.

### *Deskundigheid projectleiding*

In het oorspronkelijke projectplan wordt door de politie verantwoording afgelegd aan de gemeentelijke projectleider (afdeling OO&V). Wanneer de politie aangeeft op gelijke voet met de gemeente te willen opereren, wordt besloten ook een projectleider vanuit de politie aan te stellen. Het project kent daarmee twee projectleiders. De projectleider van de politie heeft een achtergrond in het Veiligheidshuis, kent de materie en wordt in staat geacht om doortastend leiding te geven. Bij de keuze van de gemeentelijke projectleider heeft de voorkeur van de politie voor een medewerker met kennis van het politiewerk een grote rol gespeeld. De samenwerking tussen de gemeentelijke projectleider en de projectleider van de politie verloopt volgens respondenten echter niet goed. Uit verschillende interviews blijkt dat de gemeentelijke projectleider niet over de juiste capaciteiten beschikt voor het project. Hierdoor ontstaat onrust binnen de gemeentelijke organisatie zelf en bij aan het project deelnemende partners.

De gemeentelijke projectleider aanvaardt in de loop van het project een andere baan. Hierdoor moet worden gezocht naar een andere gemeentelijke projectleider, die in juli 2011 wordt aangesteld. Dit heeft een stagnerend effect op de voortgang van het project vanwege de inwerkperiode, gemaakte afspraken en vakantieperiode. Verschillende respondenten geven aan dat hun beeld van het project en wat er gebeuren moet, met de komst van deze nieuwe gemeentelijke projectleider dan in positieve zin verandert.

De nieuwe projectleider slaagt er mede dankzij haar ervaring en bestaande netwerk in om organisaties met elkaar te verbinden. De meningen over de deskundigheid van de 'nieuwe' projectleiding zijn dan ook overwegend positief. De projectleiders ontvangen lof voor de operationele wijze waarop zij het project hebben geleid – door met iedereen te praten, het project uit te leggen en *commitment* te verkrijgen – en de wijze waarop zij met feedback van andere personen en instanties zijn omgegaan. Aan de andere kant geven medewerkers op operationeel niveau aan dat het (soms) heeft ontbroken aan sturing, beslissingen (te) lang zijn uitgesteld en/of dat zij onvoldoende betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van beslissingen.

Voorbeelden daarvan zijn het uitstellen van het uitreiken van de brieven; dit is twee maal gebeurd omdat een analyse van de groep nog niet klaar was, terwijl de namen vanuit het wijkteam reeds waren aangeleverd.

#### **4.10 Resumé**

Verskillende ontwikkelingen in de regio en stad Utrecht zijn van invloed geweest op de aanloop van het project SB. Met name wordt de onvrede over de groepsaanpak genoemd. Voor het project moet een 'doorbraakteam' van de beste professionals gevormd worden. Vertegenwoordigers van verschillende instanties, waaronder de gemeente, politie, OM, BJJ, SRN, ambulant en stedelijk jongerenwerk, de Rechtbank en wijkwelzijnsorganisaties, vervullen een rol in het project. De projectstructuur bestaat uit de stuurgroep die de voortgang van het project bewaakt, de dagelijkse projectleiding (met een vertegenwoordiger van de politie en van de gemeente), vier thematische werkgroepen en de uitvoerende professionals. De lokale gezagsdriehoek is formeel eindverantwoordelijk. In de praktijk blijkt de projectstructuur, met bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, niet altijd even duidelijk voor de betrokken uitvoerders.

In het projectvoorstel worden de uitgangspunten van het project SB beschreven. Belangrijke punten zijn 'grenzen stellen en perspectief bieden'; het doorbreken van negatieve spiralen door inzet van een mix aan betekenisvolle interventies op basis van een compleet beeld van de jongeren; neergelegd in een 'interventiekabinet'. Het blijkt moeilijk om tot een concreter projectplan, met aangescherpte, meetbare doelstellingen, te komen. Tijdens de ontwikkeling van het projectplan is er nog geen probleem-analyse afgerond en is er geen nulmeting beschikbaar. De druk om te starten met uitvoeren, is groot. Gedurende de loop van het project blijven het projectplan en de doelstellingen veranderen. Op abstract niveau is voor de uitvoerders duidelijk wat het project behelst, maar er is onduidelijkheid over de concrete doelstellingen en de beoogde opbrengsten van SB.

Er is veel personele capaciteit in het project gestoken. Personen hebben hun taken (deels) naast het reguliere werk uitgevoerd en er is extra capaciteit vrijgemaakt voor de projectleiding. De meeste organisaties hebben uit de reguliere middelen geput. De totale omvang van de financiële middelen die organisaties aan het project besteed hebben, is onbekend.

Er worden knelpunten geconstateerd op het gebied van integrale informatievergaring en -veredeling, maar die hebben beperkte impact omdat de groepsgrootte overzichtelijk is. Een knelpunt betreft de samenwerking tussen de oorspronkelijke projectleiders. Met de komst van een nieuwe gemeentelijke projectleider krijgen de samenwerking en het project een positieve stimulans; de betrokkenen zijn zeer te spreken over de werkwijze en kundigheid van deze tweekoppige projectleiding.



## 5. Uitvoering

In dit hoofdstuk staat de uitvoering van het project Scheve Beelden (SB) centraal. Hierbij gaat het om hoe men – in algemene zin – met de *input* is omgegaan om het doel van het project te bereiken. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde: methodieken, interventies en acties; communicatie; commitment; vergadermomenten; verslaglegging, verantwoording en monitoring afspraken; samenwerking en informatie-uitwisseling.

### 5.1 Methodieken, interventies en acties

In het projectplan (januari 2011) wordt de doelgroep – buiten het benoemen van de jeugdgroep in het algemeen – niet nader omschreven. Uitgangspunt is dat alle 44 leden van deze groep bij de deelnemende instanties onder de aandacht gebracht worden en in aanmerking komen voor de aanpak.

Vanuit het projectteam wordt de intentie uitgesproken om daarbij niet alleen te bekijken wat in repressieve zin mogelijk is, maar ook waar positieve interventies zinvol kunnen zijn. Het uitgangspunt van alle gehanteerde methodieken, interventies en acties tezamen is het stellen van grenzen en bieden van perspectief. De *plus-min-meemethodiek* wordt het voornaamste handvat om nader te specificeren welke groepsleden voor welk type interventie (repressief, positief) in aanmerking komen, aan de hand van de rol die jongeren in een groep spelen. Met andere woorden, binnen deze methodiek wordt niet alleen naar negatieve, maar ook naar positieve rollen en interventies gekeken.

#### **De rollen van jongeren binnen de plus-min-meemethodiek**

De personen met invloed binnen de groep worden kopstukken genoemd; daarnaast bestaat een groep uit meelopers. Jongeren die zich (veelvuldig) negatief opstellen richting politie of andere instanties of overlast veroorzaken, gelden als negatief kopstuk wanneer zij anderen bij hun negatieve gedrag betrekken. Positieve kopstukken zijn de jongeren die zich over een langere periode positief gedragen en geacht worden andere jongeren binnen de groep te motiveren om hetzelfde positieve gedrag te vertonen. Meelopers hebben geen invloed binnen de groep en kunnen zich (afwisselend) negatief en positief gedragen. De methodiek is dynamisch; dat wil zeggen de rol die een jongere in de groep inneemt, kan veranderen naar aanleiding van het vertoonde gedrag.

De politie en jongerenwerk merken in samenspraak de negatieve en positieve kopstukken binnen de groep aan. Volgens de projectleiding is er over de selectie van de jongeren bij de overige instanties overeenstemming, want 'zij kennen de jongeren en de problemen die er spelen'. De rollen die jongeren vervullen, worden bijgehouden op een whiteboard op het wijkbureau; wanneer de rol van een jongere verandert, wordt deze wijziging ook op het whiteboard geregistreerd om maatwerk te (kunnen) blijven leveren. Eenduidige criteria op basis waarvan jongeren een rol toebedeeld krijgen, blijken binnen de plus-min-meemethodiek – die zich in een pilotfase bevindt – nog niet te zijn geformuleerd. De indeling van jongeren tijdens het project SB gebeurt dan ook vooral op basis van kennis en ervaring.

Vanaf 1 juni 2011 ontvangen jongeren die overlast veroorzaken persoonlijk – en in een enkel geval via een ouder – een brief in het kader van SB; in deze brief wordt aan de jongere medegedeeld welke rol hij in de groep speelt, welke consequenties dit kan hebben en welke kansen dit biedt. Uit een werkoverleg op 10 juni 2011 blijkt de methodiek van de aanpak echter nog niet bekend te zijn bij alle partijen en wordt een introductiebijeenkomst gepland, waarin meer over de methodiek is verteld.

Uit vragenlijstonderzoek onder de projectdeelnemers blijkt dat de respondenten in november 2011 over het algemeen bekend zijn met deze methode. Het is voor de meeste respondenten duidelijk dat de typering plaatsvindt in overleg tussen jongerenwerk en politie, hoewel een enkele respondent denkt dat de gemeente dit bepaalt. Tevens komt uit het vragenlijstonderzoek naar voren dat het soort/type feit op dat moment voor een groot deel de wijze van vervolging bepaalt en niet de rol die een jongere in de groep speelt. Het is volgens een andere respondent dan ook nog zoeken naar een wijze waarop de methodiek het beste in de aanpak naar voren kan komen. Tot slot valt op dat een algemeen bejegeningprofiel voor de professionals – dat onderdeel is van de plus-min-meemethodiek – pas medio november 2011 is opgesteld. Dit moet op dat moment nog worden verspreid en uitgedragen, alvorens het in werking kan treden.

### **5.1.1 Werkgroepen**

Om tot concrete, repressieve en positieve interventies te komen, zijn voorafgaand aan het uitreiken van de brieven vier werkgroepen geformeerd: a) strafrecht, b) bestuurlijke aanpak, c) leefvelden en d) ouderbetrokkenheid. Deze werkgroepen hebben afzonderlijk overleg gevoerd over mogelijke maatregelen. Hierna volgt een overzicht van maatregelen en afspraken die per werkgroep zijn gemaakt tijdens de duur van het project.

#### *Werkgroep strafrecht*

De strafrechtelijke aanpak is bedoeld voor alle groepsleden, 'met bijzondere aandacht voor de negatieve kopstukken'. Op 23 mei 2011 wordt het voornemen uitgesproken om twee rechercheurs voor deze aanpak vrij te stellen c.q. ervoor te zorgen dat deze niet anderszins belast worden. Tijdens een bijeenkomst op 9 juni 2011 wordt aangegeven dat de politie vier rechercheurs vrij zal maken om alle zaken waarbij groepsleden betrokken zijn af te handelen. In de praktijk blijkt een inzet van 1 fte vanuit de recherche specifiek voor de groepsleden afdoende te zijn.

Uit de verslaglegging blijkt dat er plannen bestaan om een 'wasstraat' van aanhouding tot rechtszitting op te stellen. Binnen deze werkwijze bespreekt een vaste Officier van Justitie alle zaken waarvan jongeren uit de groep verdacht worden; bovendien kunnen overtredingen ook op zitting worden gebracht. Van belang daarbij is dat per overtreding en misdrijf bekeken zal worden of deze direct (lik-op-stuk) zal worden afgehandeld, of dat een jongere tijdens een zitting voor meerdere feiten wordt gedaagd ('stapelen' van overtredingen en misdrijven). De gemaakte afspraken gelden voor alle jongeren uit de groep en voor (negatieve) kopstukken zijn aanvullende afspraken gemaakt. Tevens komen er vanuit de rechterlijke macht vaste rechters voor de afdoening van deze zaken.

Uit de nieuwsbrief van oktober 2011 blijkt dat deze werkwijze definitief is vastgelegd. Een gevolg van deze werkwijze is dat het onderscheid tussen 18-minners en 18-plussers verdwijnt: er wordt gekeken naar het gedrag van groepsleden c.q. de groep, waarbij de leeftijd van individuele groepsleden geen rol speelt. In de praktijk leidt dit ertoe dat een Jeugdofficier ook zaken van 18-plussers afhandelt. Dit wordt niet gezien als een beperking, maar juist als een innovatieve aanpak, die ook relevant kan zijn voor de nieuwe groepsaanpak. Respondenten zijn hierover dan ook positief, hoewel de inhoud van de 'wasstraat' niet bij iedereen bekend is. Een andere maatregel die in de werkgroep strafrecht is besproken, is het opstellen van reclasseringsrapportages voor alle negatieve kopstukken en, indien mogelijk ook, de overige jongeren uit de groep. Afspraken daaromtrent zijn in latere overleggen gemaakt. Volgens nauw betrokken respondenten zijn de reguliere door het OM opgevraagde reclasseringsrapportages opgeleverd; als het nodig was ook binnen veel korter tijdsbestek dan er normaal gesproken voor staat.

#### *Werkgroep bestuurlijke aanpak*

In de werkgroep bestuurlijke aanpak komen tijdens de eerste bijeenkomst verschillende interventies en maatregelen aan bod, die – hoewel deze zich ook op de groep als geheel richten – met name geschikt zijn voor negatieve kopstukken. Het gaat dan om het opleggen van een collectieve winkelontzegging, de inzet van het interventieteam Utrecht, maatregelen vanuit het huurrecht, de Wet Maatregelen Bestrijding Voetbalvandalisme en Ernstige Overlast (Wet MBVEO) en het opleggen van dwangsommen.

Geen van deze maatregelen kan op dat moment direct worden ingezet. Een aantal winkeliers vraagt zich bijvoorbeeld af of het de moeite is om te investeren in een collectieve winkelontzegging. Tevens is onduidelijk hoe het interventieteam Utrecht concreet ingezet kan worden. Het kan, ondanks de reeds aanwezige informatie over de wijk, lang ('weken tot maanden') duren voor een gebiedsaanwijzing is ingesteld. Er moet nader worden besloten op welke jongeren de wet MBVEO eventueel ingezet zal worden en is er te weinig informatie bekend over het inzetten van dwangsommen.

In september 2011 hebben zich de nodige ontwikkelingen voorgedaan. Er is besloten een collectieve winkelontzegging in te zetten ter ondersteuning van de winkeliers. Daarnaast zullen winkeliers op de overlasttelefoon – een instrument dat eerder is ingezet om bewoners bij de wijk te betrekken (zie verder) – worden aangesloten en wordt de wet MBVEO actief ingezet. Vanuit het bestuur ontvangt een negatief kopstuk een gebiedsverbod met de duur van een maand, een meeloper wordt vanuit het OM op dezelfde wijze aangepakt. Tevens is contact gelegd met drie woningbouwverenigingen, waarmee verder gesproken wordt over de mogelijkheden om een portiekaanpak in te zetten. Deze aanpak heeft tot doel bewoners weerbaarder en actiever te maken als het gaat om overlastproblematiek. Op 6 december 2011 blijkt dat de opdracht voor de portiekaanpak is toegekend aan Stadsopbouw. In de periode december t/m maart 2012 vindt een verkennende fase plaats.

#### *Werkgroep leefvelden*

Op 26 mei 2011 komt de werkgroep leefvelden voor het eerst bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomst wordt afgesproken om de focus te leggen op de groep meelopers en positieve kopstukken, zoals bepaald met de plus-min-meemethodiek.

Binnen de werkgroep wordt verder een onderscheid aangebracht tussen 'niet willen', 'niet kunnen', 'wel willen' en 'wel kunnen'. In tweede aanleg zal worden ingezet op jongeren die een strafbaar feit hebben gepleegd. De inzet is in dit geval reactief, aanhakend bij het justitieel proces. De leefvelden die in kaart moeten worden gebracht, zijn scholing, dagbesteding, financiën, de sociale situatie, gezondheid, huisvesting, ID-kaart en criminaliteit & overlast. De werkgroep komt gedurende de zomermaanden niet bij elkaar.

Op 26 augustus 2011 volgt een mail van de projectleiding: *"Het is de laatste tijd stil geweest rond de werkgroep leefvelden van SB en dus de hoogste tijd om weer aan de slag te gaan."* Het overleg vindt plaats op 5 september 2011. Concrete maatregelen zijn op dat moment nog niet geformuleerd. Tijdens het overleg wordt geconcludeerd dat veel jongeren geen startkwalificatie hebben en geen opleiding volgen; zij zijn werkloos en hebben geen dagbesteding (zie ook nieuwsbrief oktober 2011). Geconstateerd wordt echter ook dat van de meeste jongeren meer informatie nodig is om een goed beeld te krijgen en het lastig is om meelopers een aanbod te doen. De stuurgroep besluit op 15 september dat de werkgroep in november met concrete voorstellen moet komen. Interventies vanuit deze werkgroep – zoals een jongere toeleiden naar een (bij)baan of inzet van een oudercoach – lijken tot dan toe ad hoc te zijn en geen deel uit te maken van een totaalplan of strategie. Een overzicht van mogelijk in te zetten maatregelen vanuit deze werkgroep komt er uiteindelijk niet.

Medio november bekijken de projectleiding en de werkgroep leefvelden in overleg welke bijdrage deze werkgroep nog kan leveren aan SB. Uit een gesprek met een medewerker van de gemeente in januari 2012 komt naar voren dat de werkgroep een slapend bestaan lijkt te hebben geleid. In februari 2012 wordt een nieuwe bijeenkomst met de werkgroep leefvelden gepland om de nieuwe aanwas van de jeugdgroep te bespreken. Daarnaast wordt in januari 2012 een aanzet gedaan om de samenwerking tussen het Team Jongeren (Werk en Inkomen) en de medewerkers van Jeugd en Veiligheid te verbeteren. Deze aanzet mondt uit in een pilot. Hoewel het verbeteren van deze samenwerking voor lokale partijen reeds (veel) langer een aandachtspunt was, is het door SB mogelijk geworden om hieraan prioriteit te geven. Daarnaast vindt een uitje met een aantal 'positieve' groepsleden plaats.

#### *Werkgroep ouderbetrokkenheid*

De werkgroep ouderbetrokkenheid heeft tot doel ouders bij de aanpak te betrekken en komt samen op 20 mei 2011. Volgend op deze bijeenkomst wordt per e-mail een instructie verstuurd, waarin wordt aangegeven op welke wijze informatie over de jongeren moet worden verzameld. Begin juli 2011 is er veel informatie over individuele jongeren – met name verkregen van de organisatie Doenja – verwerkt. Er wordt besloten om een overzicht te maken van meewerkende ouders en de ervaring van Bureau Jeugdzorg met de ouders van groepsleden. Wanneer deze inventarisatie compleet is, zal worden bekeken welke interventies toegepast kunnen worden.

In de nieuwsbrief van oktober staat dat zal worden bekeken of aan ouders van jeugdigen die strafbaar gedrag vertonen een intensieve, opvoedingsondersteunende interventie kan worden aangeboden. Deze module is een erkende gedragsinterventie en onderdeel van het pakket van interventies 'Ouders van tegendraadse jeugd'. Uiteindelijk melden twee van de dertien uitgenodigde vaders zich voor deze gedragsinterventie. De animo onder ouders lijkt derhalve beperkt. De werkgroep en stuurgroep con-



cluderen dat het moeite kost de ouders te bereiken en dat het niet helder is wat er verder gebeuren moet. Tevens wordt de twijfel uitgesproken of de stap om regie over de jongeren te krijgen voor de desbetreffende ouders niet te groot is. Mogelijk speelt ook mee dat sommige jongeren het onterecht vinden dat zij tot de jeugdgroep gerekend worden; een aantal ouders deelt deze mening, volgens de ervaring van enkele respondenten.

Begin november wordt in het trekkersoverleg geconstateerd dat er meer zou moeten gebeuren in het kader van ouderbetrokkenheid en het nog niet is gelukt om concrete activiteiten te organiseren. Hoewel het betrekken van de ouders tot een van de speerpunten van het project is benoemd (notitie 5 augustus 2011), komt dit element in het project niet goed tot uiting. Dit blijkt tevens uit het feit dat de leefgroep 'nieuw leven inblazen' meermaals als actiepunt wordt benoemd en uit interviews met verschillende respondenten.

### **5.1.2 Overige interventies gericht op bewoners en de wijk**

Om bewoners actief bij de aanpak te betrekken en het vertrouwen in de overheid te verbeteren, is de overlasttelefoon bij het project betrokken. De overlasttelefoon is een mobiel nummer waarop de politie bereikbaar is voor winkeliers en een beperkt aantal inwoners. De dienstdoende surveillant rijdt herkenbaar rond tussen 15h00 en 23h00 en heeft geen noodhulpverplichtingen. Op 26 mei 2011 wordt door de projectleider van de politie in een werkplan aangegeven dat de eerste ervaringen met de overlasttelefoon positief zijn. Medio juni is een tweede bijeenkomst gepland om meer bewoners van deze maatregel op de hoogte te stellen. Begin juli 2011 is het nummer van de overlasttelefoon bij circa 25 bewoners bekend. Via de wijkagenten zullen bewoners die mogelijk ook deel willen nemen, worden benaderd.

Uit de nieuwsbrief van oktober 2011 blijkt dat het aantal deelnemers aan de overlasttelefoon langzaam toeneemt; wel zitten hier weinig allochtone bewoners bij. De bewonersgroep die bij de overlasttelefoon is aangesloten, legt vaker getuigenverklaringen af en doet meer meldingen. Dankzij de inzet van de overlasttelefoon en het aanbieden van een weerbaarheidstraining aan burgers eind november door een medebewoner, hebben burgers meer en meer het idee betrokken te worden bij problemen in de wijk, aldus enkele respondenten in hun antwoorden in de vragenlijst.

Resumerend, zijn maatregelen en interventies die gedurende het project worden geformuleerd, met name repressief van aard en afkomstig van de werkgroepen strafrecht en bestuurlijke aanpak. Er blijft gedurende de loop van het project discussie bestaan over op welke jongeren de aanpak gericht moet zijn (alle 44 jongeren of de kopstukken). Er wordt benadrukt dat de positieve kopstukken belangrijk zijn, maar deze blijven in de praktijk onderbelicht in de aanpak. Het blijkt moeilijk om positieve interventies te bedenken voor de werkgroepen leefvelden en ouderbetrokkenheid. Laatstgenoemde werkgroep ervaart problemen met het bereiken van de ouders van jongeren. Een training die relatief laat in het project wordt gegeven (namelijk in februari 2012), wordt slechts door een klein deel van de genodigden bezocht.

## 5.2 Communicatie (intern en extern)

Uit interviews blijkt dat in aanloop naar het project onvoldoende is gecommuniceerd over het doel en de reden van het project. Enerzijds blijkt dit uit het feit dat meerdere respondenten het (definitieve) projectplan nooit hebben gezien. Anderzijds komt dit naar voren in de onduidelijkheid die er bij partijen is over het doel en de aanleiding van het project (zie ook vorige hoofdstuk).

Verschillende partijen zijn niet op de hoogte van het vertrek van de eerste gemeentelijke projectleider; bovendien is tussen het vertrek van de ene en de aanstelling van een andere gemeentelijke projectleider onduidelijk welk doel de gemeentelijke werkgroepen (ouderbetrokkenheid en leefvelden) dienen. Deze komen derhalve stil te liggen. Uit het vragenlijstonderzoek van medio november blijkt dan ook dat de interne en externe communicatie een kwetsbaar punt van het project is. Dit punt wordt met verschillende voorbeelden nader geïllustreerd. Zo geeft een respondent aan geen zicht te hebben op de aanpak van de jongeren, weet een andere respondent op dat moment niet waarmee werkgroepen zich bezighouden en wordt afstemming tussen de wijk, het jongerenwerk en het Veiligheidshuis gemist. Bovendien blijkt er onduidelijkheid te bestaan over de wijze waarop jongeren binnen de plus-min-meemethodiek tot kopstuk of meeloper worden benoemd.

Het ontbreekt met andere woorden bij een aantal partijen aan overzicht en wordt regie over de totale aanpak van het project gemist. Dit heeft volgens een respondent tot gevolg dat het beeld dat sommige partners van SB hebben, niet concreet genoeg is en de uitvoering achterblijft. Daarbij moet een organisatie volgens sommige respondenten ook de hand in eigen boezem steken. Zo staan diverse diensten, gefinancierd door DMO, blijkens de interviews (te) ver van de dagelijkse praktijk, zeker waar het gaat om moeilijke doelgroepen zoals jeugdgroep waarop SB zich richt. Als voorbeeld wordt het Jongerenloket genoemd.

Uit interviews komt naar voren dat de externe communicatie over het project een impuls heeft gekregen door de nieuwsbrief, die na het vragenlijstonderzoek is verspreid om mensen op de hoogte te brengen van hetgeen zich rondom het project afspeelt. Deze vorm van terugkoppeling wordt door veel respondenten gewaardeerd. Voordat gebruik wordt gemaakt van de nieuwsbrief, lijkt informatie in persoon en informeel gedeeld te worden wanneer daarvoor gelegenheid is en nodigt de projectleiding sommige partijen uit voor een werkoverleg. Dit heeft tot gevolg dat een aantal respondenten die vanuit hun functie dicht(er) bij de projectleiding staan, tevreden zijn over de interne communicatie.

Uit interviews komt naar voren dat de interne communicatie op uitvoerend niveau – ook na het inzetten van de nieuwsbrief – op sommige punten achterblijft. Zo heeft een aantal uitvoerenden gedurende het project structuur en sturing gemist, geen voortgangsrapportages gezien en zijn zij niet tijdig op de hoogte gesteld van genomen beslissingen.

## 5.3 Commitment

Uitgangspunt van het projectvoorstel (september 2010) is dat professionals een ruim mandaat krijgen en praktische steun en *commitment* vanuit het hoogste niveau binnen de eigen organisatie ervaren. Uit interviews en verslagen valt op te maken dat het aan *commitment* niet heeft ontbroken bij de verschillende partijen.

Dit *commitment* komt mede voort uit een algehele consensus over de onvrede van de groepsaankpak. Voor een integrale aankpak, waarbij veel partijen en een stedelijke projectleiding betrokken zullen zijn, is derhalve veel draagvlak.

Het draagvlak uit zich in de betrokkenheid van individuele medewerkers en de capaciteit die betrokken instanties in het project hebben geïnvesteerd (zie eerder). Uit de interviews blijkt dat er op individueel niveau sprake is geweest van een dusdanige betrokkenheid bij het project, dat er ook buiten de reguliere werkzaamheden en -tijden voor SB is gewerkt. Tevens zijn respondenten positief over het *commitment* vanuit partijen als de Reclassering, het OM, de politie, de gemeente en andere bij het project betrokken partijen. Wel bestaat bij verschillende respondenten de indruk dat de Raad voor de Kinderbescherming zich – in vergelijking met andere instanties – minder actief heeft opgesteld, hoewel medewerkers van deze organisatie nooit verstek hebben laten gaan bij overleggen en de Raad in andere projecten als goede partner ervaren wordt. Deze indruk lijkt met name voort te komen uit het feit dat in het casusoverleg gemaakte afspraken niet altijd zijn nagekomen.

De vertegenwoordiging van DMO in de stuurgroep is inhoudelijk voldoende, maar de betrokkenheid van DMO als geheel was voor partners niet zichtbaar genoeg, mede doordat de vertegenwoordiging is ingevuld door een extern medewerker. Over deze externe medewerker zelf zijn partijen overigens tevreden: deze heeft frictiepunten die tijdens de stuurgroep aan de orde zijn gebracht adequaat opgepakt. Het lijkt met andere woorden te gaan om de prioriteitsstelling die vanuit deze dienst aan de stuurgroep is gegeven. Uit documentatie blijkt dat DMO aan het einde van het project concreter in beeld komt. Dit naar aanleiding van een op te starten pilotproject dat zich richt het begeleiden van jongeren naar werk of andere dagbesteding. Ook de inbreng van het OM in de stuurgroep wordt door sommigen als (te) beperkt ervaren.

#### **5.4 Vergadermomenten**

Het project begint met een zogenaamde startbijeenkomst op 26 februari 2011. Tijdens de duur van het project vindt – zo blijkt ook uit het logboek van de projectleiders – veel ad-hoc overleg plaats en wordt dagelijks per telefoon en e-mail gecommuniceerd. Daarnaast treffen partijen elkaar tijdens vaste vergadermomenten. Hierna volgt een beschrijving van de frequentie, continuïteit en inhoud van deze overleggen.

De stuurgroep is gedurende het project vijf keer bijeengekomen. Na het eerste overleg op 8 maart 2011 duurt het circa vier maanden alvorens de stuurgroep een tweede maal overlegt. Vervolgens vinden bijeenkomsten van de stuurgroep ongeveer om de twee maanden plaats.

Tijdens bijeenkomsten van de stuurgroep wordt gesproken over de vorming van vier werkgroepen (bestuurlijke aankpak, strafrecht, leefvelden of ouderbetrokkenheid). Om het proces binnen de individuele werkgroepen te bewaken, is per werkgroep een 'kartrekker', een verantwoordelijke, aangesteld. Deze kartrekkers komen samen in het trekkeroverleg, dat gedurende het project driemaal plaatsvindt: begin juni 2011 en in september 2011. Het laatste trekkeroverleg vindt plaats op 9 februari 2012.

De werkgroep strafrecht besluit in een overleg op 10 juni 2011 dat verdere bijeenkomsten niet noodzakelijk zijn. De werkgroep bestuurlijke aankpak komt voor het laatst bijeen op 15 juni 2011. De werkgroep ouderbetrokkenheid lijkt op basis van de documentatie één keer bijeen te komen gedurende het project.

In september 2011, december 2011 en januari 2012 is het een actiepunt om deze werkgroep weer op te pakken. De werkgroep leefvelden komt in de eerste vijf maanden van het project driemaal bijeen. De werkgroep komt vervolgens aan het eind van het project (17 februari 2012) wederom bij elkaar.

Naast het aanbrengen van concrete interventies per thema, dienen de werkgroepen ook input te leveren voor het casusoverleg. Op 9 juni 2011 wordt besproken hoe dit casusoverleg vorm kan worden gegeven. Op 28 juni 2011 volgt een memo over het casusoverleg:

*“Het casusoverleg SB heeft als doel om proactieve plannen van aanpak te maken voor een groot deel van de groepsleden. [...] Een proactief plan van aanpak heeft betrekking op de (nabije) toekomst: er kunnen verschillende scenario's worden uitgewerkt waarin afgesproken wordt wat er vanuit de partners zal gebeuren als een jongeren wordt aangehouden of juist niet. Het plan van aanpak heeft zo mogelijk betrekking op alle leefgebieden.”*

*“In het casusoverleg worden zowel minderjarigen als meerderjarigen, veelplegers en niet-veelplegers besproken. De context van de groep als geheel en de actuele situatie in de wijk worden steeds besproken bij aanvang van het overleg, zodat dit onderdeel kan zijn van de plannen van aanpak. Jongeren uit de groep worden alleen in dit casusoverleg besproken.”*

Conform het besluit van de stuurgroep, bestaat het casusoverleg uit een vaste kern van professionals (waaronder politie, OM en Reclassering). Bijzonder is het dat in het casusoverleg ook de wijkagent standaard aansluit. Op afroep zijn andere partners – indien de casus dit vereist – beschikbaar. Het gaat dan bijvoorbeeld om Bureau Jeugdzorg en de Raad voor de Kinderbescherming. Aanvankelijk is het jongerenwerk niet vertegenwoordigd in het casusoverleg, maar later sluit het jongerenwerk, vanwege de kennis die deze organisatie heeft over de jongeren, aan (november 2011). Uit zowel het vragenlijstonderzoek als de interviews blijkt wel dat het door verschillende oorzaken lastig is om de vele partijen die bij een jongere betrokken kunnen zijn, op één lijn te krijgen en te bepalen wie de regie in een zaak heeft.

Het eerste casusoverleg vindt plaats op 8 juli 2011 en wordt vervolgens tweewekelijks georganiseerd. De wijkagent levert – gebaseerd op de plus-min-meemethodiek – de input c.q. de personen die in het casusoverleg worden besproken. De werkgroepen hebben hierin geen rol. Doel is om de negatieve en positieve kopstukken te bespreken. De criteria voor het bespreken van een jongere in het casusoverleg lijken in september 2010 nog onduidelijk. Positieve kopstukken blijven onderbelicht en de nadruk ligt op het opbouwen van een dossier, repressie en voorkomen van recidive c.q. meelopers en negatieve kopstukken komen aan bod. De eerder aangehaalde memo van 28 juni 2011 blijkt qua criteria met andere woorden te weinig houvast te bieden. In oktober 2011 is het een actiepunt om dit te concretiseren, wat in december is afgerond.

Naast de hiervoor besproken overleggen, vindt eenmaal per week coördinatieoverleg plaats tussen de voor de aanpak vrijgestelde onderzoeker en een Officier van Justitie. Daarnaast vindt tussen de politie en jongerenwerk (telefonisch) overleg plaats over de rol die groepsleden innemen in de groep. Wanneer de rollen van jongeren veranderen, wordt een bijeenkomst georganiseerd om dit te bespreken.

Tevens vindt tweewekelijks werkoverleg plaats tussen de projectleiding en wordt tweemaandelijks een wijkoverleg georganiseerd door de gemeente en politie. Het OM en de rechterlijke macht zijn hierbij ook aanwezig.

#### **Intermezzo: casusoverleg uitgediept**

Het casusoverleg vindt plaats in het Veiligheidshuis in Utrecht. Tijdens de casusoverleggen wordt eerst op algemeen niveau besproken hoe de groep en het gedrag van groepsleden zich ontwikkelen. Vervolgens worden individuele jongeren besproken; eerst de meerderjarige en aansluitend de minderjarige groepsleden. Vertegenwoordigers van instanties die alleen een bijdrage (kunnen) leveren aan de aanpak van meerderjarige groepsleden, verlaten dan de bijeenkomst. Naarmate de casusoverleggen vorderen, wordt de keuze om maximaal drie jongeren per overleg te bespreken, losgelaten. Het blijkt niet noodzakelijk dit maximum aan te houden om individuele jongeren met voldoende diepgang te kunnen bespreken.

In het casusoverleg wordt ernaar gestreefd afspraken te maken per individuele jongere. Deze kunnen gericht zijn op repressie – vanuit mogelijkheden die bijvoorbeeld het strafrecht, bestuursrecht en bijvoorbeeld huurrecht bieden – maar richten zich ook op het bijdragen aan de toekomst van groepsleden. Deze afspraken worden tijdens het casusoverleg direct ingevoerd in een registratiesysteem. Voor het formuleren van aanpakken is een goed beeld vereist van de jongere. Allereerst wordt tijdens een vergadering dan ook bekeken hoe het met individuele groepsleden gaat op basis van de informatie die bij alle betrokken partijen aanwezig is. Hieronder staat een tekstfragment ter illustratie.

*"[...] is een meeloper, die negatief in de wijk aanwezig is en door anderen naar voren wordt geschoven om strafbare feiten te plegen. Hij ontvangt therapie en er zijn signalen dat er op cognitief niveau gebreken zijn; hij heeft hersenletsel overgehouden aan een scooterongeluk en een laag IQ. Thuis ontbreekt het aan structuur en hij volgt bijna geen onderwijs. Tegenwoordig wordt hij ook samen met een kopstuk in de wijk gesignaleerd. Het is zorgelijk dat hij weer de wijk ingaat."*

Indien een jongere ook in een eerder casusoverleg is besproken, wordt bekeken of ingezette acties daadwerkelijk zijn uitgevoerd en wordt verdere, eventuele nieuwe informatie kort besproken.

*"Er is contact opgenomen met [...] zijn mentor. Deze weet te melden dat het eigenlijk goed gaat met [...]. Er is geen verzuim bekend en hij zit momenteel in een stageklas. Een stageplek heeft hij nog niet, maar dat heeft tot nu toe nog geen prioriteit."*

Op basis van het meest actuele beeld dat partijen van een groepslid hebben, wordt besproken welke acties eventueel ondernomen kunnen worden en wie daarvoor verantwoordelijk is. Deze acties kunnen variëren van het vergaren van informatie teneinde een gebiedsverbod op te kunnen leggen tot het begeleiden van een groepslid naar een baan. Uit de interviews blijkt dat de aanwezigheid van vele partijen bij een casusoverleg wel meermaals voor discussie over de te hanteren aanpak heeft gezorgd.

*"Dit komt deels door de botsing tussen repressief en preventief: we hebben allemaal hetzelfde doel, maar de botsing hierin is inherent en ook niet erg."*

*“Natuurlijk is het ook bij het repressieve belangrijk om te kijken wat voor jongen het is en welke mogelijkheden er nog zijn voor andere aanpakken. Die zijn ook belangrijk. Maar dat moet je buiten het casusoverleg houden. Als jongens al 27 kansen gekregen hebben, dan moet je je niet afvragen en discussies hebben over wat we nog kunnen bieden.”*

Vanwege de voortdurende discussies achten sommige respondenten het dan ook niet wenselijk dat (te) veel partijen aansluiten bij een casusoverleg. Dit is echter tijdig gesignaleerd en opgepakt, met als gevolg dat respondenten door de bank genomen zeer tevreden zijn over het casusoverleg in zijn algemeenheid en de uitkomsten in het bijzonder.

Zo zijn wijkagenten en jongerenwerkers blij met de steun die zij krijgen om zaken daadwerkelijk op te pakken. Tijdens het casusoverleg ontvangen deelnemers bovendien een terugkoppeling van de gemaakte afspraken (monitoring).

### **5.5 Verslaglegging, verantwoording en monitoring afspraken**

In zijn algemeenheid geldt dat het monitoren van afspraken binnen SB een lastige onderneming is, doordat veel instanties en mensen bij het project betrokken zijn. Op basis van de vergadermomenten van de stuurgroep, werkgroep en casusoverleggen – die schriftelijk zijn vastgelegd – wordt bekeken welke werkafspraken partijen hebben gemaakt, tot welke actiepunten die leiden en in welke mate deze afspraken vervolgens zijn nagekomen.

In het stuurgroepoverleg wordt de stuurgroep door de projectleiding op de hoogte gehouden van de actuele stand van zaken rondom het project. Verder worden onder andere knelpunten besproken en – indien daar aanleiding toe is – actiepunten benoemd. Op deze actiepunten wordt tijdens de daaropvolgende vergadering teruggekomen, waarbij bekeken wordt of deze zijn afgehandeld of nadere actie behoeven. De actiepunten die tijdens de stuurgroep naar voren komen, worden door de projectleiding schriftelijk verwerkt in overzichten die vanaf september 2011 worden bijgehouden. Uit de overzichten blijkt dat actiepunten overwegend betrekking hebben op de zaken die de projectleiding uit moet zetten of afhandelen. Actiepunten hebben met name betrekking op het organiseren en in gang zetten van diverse processen, waaronder het opstarten van het coördinatieoverleg en het inwerken van een onderzoeker. In de verschillende overzichten staat aangegeven welke actiepunten zijn uitgevoerd, zijn actiepunten toegevoegd en is aangegeven wanneer deze gereed moeten zijn. Uit een analyse van deze overzichten blijkt dat de projectleiding de actiepunten goed heeft opgepakt en openstaande, niet-afgeronde actiepunten herhaaldelijk benoemt: het gaat dan onder andere om het opnieuw opstarten van de werkgroep ouderbetrokkenheid, het formuleren van positieve interventies uit de werkgroep leefvelden en de opzet van en het komen tot een portiekaanpak. Met andere woorden: de verslaglegging, verantwoording en monitoring van afspraken door de projectleiding zijn helder geregistreerd en verlopen afdoende.

Van belang is wel dat – zoals eerder aangegeven – veel ad-hoc overleg plaatsvindt buiten de periodieke vergadermomenten om. Dit is mede op operationeel niveau het geval, bijvoorbeeld wanneer een groepslid is aangehouden en besproken moet worden hoe deze aanhouding verder wordt afgehandeld.

Uit het voorgaande blijkt dat de projectleiders de voortgang van de werkgroepen actief hebben gemonitord en, indien nodig, actie ondernemen om te voorkomen dat het proces binnen de individuele werkgroepen stagneert. Binnen de werkgroep zelf is de trekker verantwoordelijk voor het monitoren van de voortgang. Uit de diverse verslagen van de werkgroepbijeenkomsten, blijkt dat afspraken wisselend zijn nagekomen. De meeste concrete afspraken volgen na de eerste bijeenkomst van de werkgroep bestuurlijke aanpak. Per mogelijke interventie worden afspraken gemaakt over te ondernemen acties, die in een later overleg op 10 juni 2011 blijken te zijn uitgevoerd en verder worden uitgewerkt. De afspraken van de werkgroep strafrecht zijn eveneens nagekomen. Anders is dit bij de werkgroepen leefvelden en ouderbetrokkenheid: de inventarisatie van probleemgebieden wordt niet tijdig afgerond en een specifieke set van mogelijke maatregelen wordt door beide werkgroepen niet opgeleverd.

Mogelijke interventies, die de werkgroepen in samenspraak met de projectleiding benoemen, monden in het casuoverleg uit in concrete actiepunten per individuele jongere. De actiepunten zijn afhankelijk van de rol die een jongere in de groep vervult. Tijdens de casuoverleggen wordt elke jongere besproken en volgt een korte omschrijving van acties die moeten volgen en wie deze in moet zetten. Uit de (beschikbare) verslagen van casuoverleggen wordt niet altijd duidelijk of de actiepunten zijn uitgevoerd en welke gevolgen deze hebben gehad. Uit de beschikbare verslagen valt derhalve niet op te maken hoe concreet uitvoering is gegeven aan de in het casuoverleg benoemde actiepunten. Wel is duidelijk dat de projectleiding voor zichzelf monitort welke sancties individuele jongeren krijgen opgelegd. Hierover wordt vervolgens per mail naar de (direct) betrokkenen gecommuniceerd.

## **5.6 Samenwerking en informatie-uitwisseling**

Een probleem dat verschillende respondenten signaleren in de bestaande groepsaanpak is dat deze te versnipperd is en georganiseerd is in verschillende processen. Door binnen het project SB een kleine vaste groep mensen die zich betrokken voelt bij de wijk en de problematiek, samen te brengen, hoopt men de samenwerking tussen de verschillende instanties te verbeteren.

Vanuit de projectleiding wordt naar de deelnemende instanties gecommuniceerd dat SB een gemeenschappelijk project is, waarbij partijen op elkaar zijn aangewezen om de doelstellingen te verwezenlijken. Uit de interviews komt naar voren dat betrokkenen doorgaans tevreden zijn over de wijze waarop binnen het project is samengewerkt en benoemen zij de intensievere samenwerking als een nieuw element.

Niettemin blijkt uit de interviews dat gedurende het project ook knelpunten in de samenwerking zijn te benoemen. Zo wordt geconstateerd dat het jongerenwerk achterblijft bij het ontwikkelen en implementeren van een methodiek waarbij het gebruiken van de principes van groepsdynamica een rol speelt; tevens is de samenwerking tussen het jongerenwerk en wijkwelzijnsorganisaties voor verbetering vatbaar. Daarnaast wordt geconstateerd dat sommige partners zich in mindere mate verantwoordelijk voelen voor de ouderbetrokkenheid, wanneer casus betrekking hebben op meerderjarige jongeren.

Tot slot constateren respondenten dat niet alle organisaties aan de specifieke behoeftes van jongeren – waaronder licht verstandelijk beperkten – weten te voldoen, vanwege de grote mate van begeleiding die deze jongeren nodig hebben.

Een ander belangrijk aspect binnen de samenwerking tussen organisaties is het delen van informatie. Op dit punt kan een tweedeling gemaakt worden: de wijze waarop informatiedeling formeel geregeld is en de wijze waarop partijen hier in de praktijk ('informeel') mee omgaan.

Uit verschillende interviews komt naar voren dat partijen als het jongerenwerk en de politie in de praktijk goed met elkaar samen kunnen werken en informatie onderling gedeeld wordt. Dit is onder andere terug te zien tijdens bijeenkomsten van politie en jongerenwerk, waarin de rol van jongeren in de groep wordt besproken. In de praktijk blijkt wel dat, ondanks goede afspraken en goede samenwerking, de informatievoorziening (lees: communicatie) niet altijd goed verloopt. Zo heeft de Reclassering, ondanks de afspraak dat zij op de hoogte wordt gesteld wanneer iemand in hechtenis wordt genomen, dit een aantal keren niet vernomen. Noemenswaardig zijn overigens de rol en verantwoordelijkheid van het jongerenwerk: na zich in eerste aanleg terughoudend te hebben opgesteld, deelt deze organisatie gaandeweg het project actiever informatie met de politie.

Sommige partijen blijken zich meer formeel op te stellen waar het om het delen van informatie gaat. Een aantal respondenten constateert dan ook dat de informatieoverdracht op verschillende vlakken, mede vanwege de privacywetgeving, niet altijd soepel verloopt. Een voorbeeld daarvan is het feit dat jongeren – wanneer zij besproken worden – daarvan op de hoogte gesteld moeten zijn. In het geval van minderjarigen geldt dat toestemming van de ouders vereist is. Dit element speelt bij de zorginstellingen waarmee informatiedeling als 'lastig' is ervaren door sommige respondenten.

## **5.7 Resumé**

De plus-min-meemethodiek is de 'kapstok' waaraan de aanpak van groepsleden wordt opgehangen. Binnen de methodiek wordt een onderscheid gemaakt tussen jongeren die zich op negatieve of positieve wijze onderscheiden (kopstukken) en meelopers. Vanuit vier verschillende werkgroepen wordt vormgegeven aan repressieve en positieve, belonende maatregelen. Uiteindelijk formuleren twee (strafrecht, bestuurlijke aanpak) van de vier ingestelde werkgroepen maatregelen die actief in de aanpak zullen worden betrokken. Er wordt benadrukt dat de positieve kopstukken belangrijk zijn, maar deze blijven in de praktijk onderbelicht. In het project geformuleerde maatregelen en interventies in het project zijn dan ook met name repressief van aard. Een interventiekabinet, waarin de uitkomsten van de werkgroepen zouden worden gebundeld, wordt gedurende het project niet gerealiseerd.

Het draagvlak voor een integrale aanpak binnen het project SB is groot onder deelnemende instanties. Een belangrijke reden daarvoor is de onvrede over de bestaande groepsaanpak. Niettemin zijn voor enkele partijen het doel en de reden van het project bij de start daarvan onduidelijk. Ook gaandeweg het project blijkt communicatie een kwetsbaar punt te zijn: partijen missen – zeker in het begin van het project – overzicht en regie over het totale project. Hoewel op dit punt verbetering optreedt wanneer gestart wordt met het verspreiden van een nieuwsbrief, blijven er, mede op uitvoerend niveau, soms onduidelijkheden bestaan.



Gedurende het project vindt veel ad-hoc overleg plaats per telefoon en e-mail. Dit bemoeilijkt het monitoren van afspraken, wat door de omvang van het aantal betrokken partijen en personen reeds van zichzelf als een lastige onderneming is. Uit verslagen van stuurgroepbijeenkomsten kan wel worden afgeleid dat de projectleiding haar afspraken op dit niveau nakomt en actiepunten helder registreert en uitvoert. Binnen de individuele werkgroepen zijn afspraken wisselend nagekomen, mede vanwege het feit dat twee werkgroepen na een eerste bijeenkomst grotendeels buiten beeld blijven. Of in casusoverleggen benoemde actiepunten zijn uitgevoerd en welke gevolgen deze hebben gehad, wordt op basis van de verslaglegging niet altijd duidelijk. Wel blijkt dat het voor partijen onvoldoende duidelijk is welke jongeren wel en welke niet in het casusoverleg besproken moeten worden. Tevens is het in een aantal gevallen lastig om de vele partijen die bij een jongere betrokken zijn op één lijn te krijgen.

Al met al zijn partijen tevreden over de wijze waarop binnen het project is samengewerkt, hoewel gaande het project wel een aantal knel- of verbeterpunten naar voren komen. Voorbeelden daarvan zijn het verbeteren van de samenwerking tussen jongerenwerk en wijkwelzijnsorganisaties en het feit dat niet alle organisaties adequaat om weten te gaan met de behoeften die groepsleden hebben. Binnen het project verloopt de informatieoverdracht niet altijd soepel. De verbeterde informatie-uitwisseling tussen jongerenwerk en politie binnen het casusoverleg is in de loop van het project een waardevol element gebleken.



## 6. Uitkomsten

In dit hoofdstuk wordt nagegaan wat de uitkomsten van 'Scheve Beelden' zijn geweest. Voor de goede orde: het gaat hierbij niet om het beschrijven van de effecten (gerelateerd aan de doelstellingen<sup>23</sup>), maar veeleer om het hele proces dat betrekking heeft gehad op de uiteindelijke uitkomsten. Hierbij wordt benadrukt dat de looptijd van het project relatief kort is geweest en dat 'procesmatige uitkomsten' mogelijk niet altijd ten volle zijn uitgekristalliseerd. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan bod: visie op de 'effecten', procesmatige uitkomsten, kritische geluiden, borging van SB.

### 6.1 Visie op de 'effecten'

De resultaten c.q. effecten van SB zouden een directe relatie moeten hebben met de doelstellingen die – idealiter – aan het begin van het project zijn geformuleerd. De doelstellingen luiden kort gezegd als volgt: groepsleden zouden een duurzame gedragsveranderingen moeten laten zien, de wijk zou die verandering moeten merken en positief moeten waarderen. De wijkbewoners zouden betrokken moeten worden bij de aanpak en het vertrouwen in de overheid moet daarmee worden hersteld. Een belangrijk knelpunt is, zoals eerder vermeld, dat de doelen niet meetbaar zijn geformuleerd en – in het verlengde daarvan – er geen nulmeting is uitgevoerd. Vanuit de projectleiding en stuurgroep is hierop ook niet sterk aangedrongen. De rol van de analyseafdeling van de politie is lang onduidelijk geweest in het project. De wederzijdse verwachtingen van politie en projectleiding strookten niet geheel met elkaar (gaat het om een brede analyse waarbij kwantitatieve uitspraken over effecten mogelijk zijn of uiteindelijk om een kwalitatieve inkleuring van ervaringen?). Er is, mede als gevolg van die onduidelijkheid, gedurende vrijwel de gehele projectduur door de projectleiding, projectdeelnemers en stuurgroep gediscussieerd over het concretiseren en meetbaar maken van de doelen en het formuleren van subdoelstellingen en daarmee in feite over de te bereiken effecten. Uitspraken over de effecten van het project zijn derhalve in kwantitatieve zin moeilijk te onderbouwen. De enige concrete doelstelling betreft de reductie van het aantal septs met 50 procent.<sup>24</sup>

Terugblikkend op het verloop van het project nuanceren sommigen respondenten het belang van 'harde cijfers' voor het succes van SB. Individuele ervaringen van betrokkenen zijn in de loop van de het project steeds meer de boventoon gaan voeren als maat voor succes. Het gaat dan bijvoorbeeld om het enthousiasme van de projectmedewerkers of het feit dat een van de groepsleden een baan heeft of dat een buurtbewoner 's avonds weer op straat durft te komen.

De projectleiding is voornamelijk bezig geweest met het beïnvloeden van processen, zodat andere instanties hun werk beter kunnen uitvoeren. Respondenten zijn dat in de loop van het project steeds meer als essentieel onderdeel van het geheel gaan beschouwen.

---

<sup>23</sup>. Zie daarvoor Wubbels (2012).

<sup>24</sup>. De politie (het DIK) levert tegelijk met onderhavige procesevaluatie een rapportage die ingaat op onder andere geregistreeerde criminaliteits- en overlastgegevens van de groep. Het percentage technische septs is in de projectperiode vergelijkbaar met de jaren ervoor (met een kleine schommeling; zie Wubbels, 2012). Het percentage beleidsepts is wel gedaald.

In feite is er een verschuiving van het doel waarneembaar (innovatief en effectief aanpakken van een groep) naar het middel (soepele samenwerkingsprocessen).

## **6.2 Procesmatige uitkomsten**

Aan de respondenten is gevraagd wat zij zien als (procesmatige) uitkomsten van SB. Vrijwel iedereen benadrukt de verbeterde samenwerking en de veranderde rol van het OM.

### *Samenwerking*

Iedereen is het erover eens dat de instanties beter en intensiever met elkaar zijn gaan samenwerken binnen SB. Een goed voorbeeld is het casusoverleg waar de ketenpartners bereid zijn gebleken om openheid van zaken te geven (in hun keuken laten kijken) en daarbij de grenzen opzoeken van wat juridisch mogelijk is voor de afzonderlijke instanties. De aanpak van de problemen wordt niet meer ervaren als het domein van politie of justitie, maar is een gezamenlijke verantwoordelijkheid geworden. En dat is ook in het belang van de jongeren, zo is de redenering.

Regelmatig is in de interview de typering 'korte lijntjes' gevallen. Hiermee doelen de respondenten op hun ervaringen dat gemaakte afspraken worden nagekomen en maatregelen en acties uitgevoerd. Het is tevens helder wie aanspreekpunt is binnen de verschillende organisaties. Dit resultaat is grotendeels toe te schrijven aan de inzet en gedrevenheid van de projectleiding, die er 'bovenop zit' en veelvuldig contacten heeft met instanties om te zorgen dat acties ook worden doorgezet en niet zoals voorheen pas op lange(re) termijn, maar zo spoedig mogelijk. Het feit dat de projectleiding goed in het netwerk zit en de professionals bij de relevante instanties vaak persoonlijk kent, heeft hieraan zeker bijgedragen. In de loop van het project is SB bij instanties (en bij de jongeren) steeds bekender geworden; die naamsbekendheid heeft ook deuren (eerder) geopend.

Respondenten zien als een belangrijk resultaat dat het jongerenwerk en de wijkagent deel uitmaken van het casusoverleg. Beide instanties hebben waardevolle informatie aan de andere deelnemers aan het casusoverleg kunnen leveren over de jongeren in kwestie. Aanvankelijk is het jongerenwerk huiverig om die informatie te delen met politie en justitie, vanwege de vertrouwenspositie die zij hebben met de jongeren, maar later is dit geen bezwaar meer, omdat de leiding van de jongerenwerkers de voordelen ziet. Men ziet de meerwaarde in van het delen van informatie. De ervaring is dat de professionals die het dichtst bij een jongere staan het best de situatie kunnen beoordelen.

Tot slot noemen de respondenten de verbeterde samenwerking tussen de geüniformeerden van de politie en recherche, alsmede het mandaat van de vertegenwoordiger van BJZ. Waar voorheen de vertegenwoordigers van instanties als BJZ geen beslissingsbevoegdheid (mandaat) hebben in een casusoverleg, is dat binnen SB wel het geval. De vertegenwoordiger vanuit BJZ heeft hierdoor op een aantal punten acties kunnen ondernemen (overigens met medeweten van de directie) die voorheen niet mogelijk zouden zijn geweest. Als voorbeeld wordt genoemd dat BJZ uit reguliere middelen een training 'tegendraadse jeugd' heeft georganiseerd.

### *Rol van het OM*

Als tweede belangrijke resultaat brengen de respondenten de veranderde (lees flexiblere) rol van het OM naar voren. In het project heeft het OM binnen de rechterlijke organisatie een aantal cruciale veranderingen in de werkwijze aangebracht, wat betreft het oppakken van zaken met betrekking tot deze jeugdgroep en de vervolging van groepsleden. Dat resultaat komt tot uiting in verschillende niveaus. Allereerst is er een vast aanspreekpunt, een Officier van Justitie, aangesteld die binnen het project alles afhandelt, ongeacht of het om overtredingen of misdrijven van groepsleden gaat en of er minder- of meerderjarigen bij het feit betrokken zijn. Dat heeft er in de beleving van de respondenten voor gezorgd dat zaken niet versnipperd zijn behandeld door verschillende Officieren die – waarschijnlijk – ook verschillende wijzen van sanctionering zouden hanteren, althans anders dan hetgeen is afgesproken met de partners binnen de projectgroep. De gehanteerde werkwijze heeft zeker de eenduidigheid en consistentie bevorderd. Jongeren komen nu niet meer met bijvoorbeeld een geldboete weg als een zwaardere sanctie opgelegd kan worden.

In het verlengde hiervan is het OM met de rechtbank overeengekomen speciale zittingsdagen te organiseren waarop alle groepsleden, de negatieve kopstukken, worden behandeld (ongeacht leeftijd of aard van het vergrijp, straf- of civielrecht). Dit is in de woorden van een respondent 'revolutionair'. Nieuw daarbij is dat de bredere context van de problematiek van een jongere deel heeft uitgemaakt van de zaak die op de zitting wordt behandeld. De Officier van Justitie is vooraf goed op de hoogte van bijvoorbeeld het gedrag dat de jongere op straat vertoont en laat dat meewegen in de vordering. Zonder directe en regelmatige communicatie met het wijkteam (rechercheurs en wijkagenten) zou dat niet mogelijk zijn geweest. Het OM is in de woorden van een respondent 'ontschot' door SB.

### *Verminderde overlast en veiligheidsgevoel bewoners*

De respondenten hebben weliswaar geen cijfers om hun mening te onderbouwen, maar een aantal van hen geeft aan dat de jeugdgroep minder overlast veroorzaakt en het veiligheidsgevoel van wijkbewoners is toegenomen. Deels komt dat doordat een aantal notoire overlastveroorzakers behoorlijke straffen heeft gehad (detentie en gebiedsverbod). Deels, althans naar de mening van enkele respondenten, omdat de politie hen behoorlijk op de huid heeft gezeten en het jongerenwerk is ingezet op de groep. Daarmee zouden groepsleden in feite zijn gedwongen om een keuze te maken: of geen overlast en geen criminaliteit of politie en justitie.

De indruk van sommige respondenten is dat de wijkbewoners zich in de loop van het project veiliger zijn gaan voelen op straat. Ze worden minder geïntimideerd, uitscholden en bedreigd door groepsleden. Dat hangt samen met het initiatief om een overlasttelefoon in te zetten waar wijkbewoners overlast of anderszins hinderlijk of crimineel gedrag kunnen melden. Deze vaste groep bewoners heeft daarvoor een speciaal telefoonnummer gekregen van de politie. Periodiek zijn er bijeenkomsten geweest met deze bewoners, die gaande het project steeds enthousiaster zijn geworden en zich weerbaarder zijn gaan voelen. Een aantal bewoners, vrijwel allemaal autochtonen, heeft een weerbaarheidstraining gevolgd. Een voorbeeld waar dit toe heeft geleid, is een wijkbewoonster die eerder met een boog om de hanggroep heenliep, maar de jongeren nu durft aan te spreken op wangedrag.

Volgens de politie is een belangrijke element voor dit succes dat wijkbewoners gehoord worden en zien dat er direct actie wordt ondernomen na een melding. Het is niet de probleemgroep die de buurt beheerst (terroriseert), maar de buurt is weer van de bewoners geworden.

### *Ouderparticipatie*

Getracht is om de ouders van groepsleden bij het project te betrekken.<sup>25</sup> Sommige ouders zijn er bij als de politie aan het begin van het project de brief van de burgemeester uitreikt aan de groepsleden. Daarin staat dat zij deel uitmaken van een probleemgroep en dat de politie bij regelovertredend gedrag zal optreden. Nadien is het thema ouderbetrokkenheid blijven liggen. Pas op het eind melden enkele ouders zich aan voor de eerdere genoemde training 'tegendraadse jeugd' (zie vorig hoofdstuk). Verschillende respondenten noemen dit een opbrengst van SB. Doorvragend, zijn het vooral de positieve indrukken en/of verwachtingen die de respondenten hiervan hebben.

Tegelijkertijd merkt een respondent die veel te maken heeft gehad met probleemgezinnen op dat het een weerbarstige praktijk is. Er zijn ook voorbeelden van ouders die zich helemaal niet willen inzetten of het wangedrag van hun kinderen willen corrigeren.

Onder de paraplu van SB heeft de projectleiding een aanvang gemaakt met het oplossen van enkele structurele problemen in de gehele keten. Deze staan los van de jeugdgroep in kwestie, maar hebben hier wel indirect mee te maken. In het casusoverleg SB blijkt dat de regie ontbreekt bij minderjarigen die strafbare feiten hebben gepleegd en ook een civielrechtelijke maatregel hebben. Gevolg is dat afspraken niet worden nagekomen, veel tijd en energie verloren gaat en het tegenovergestelde van het beoogde doel wordt bereikt. Dit knelpunt blijkt niet uniek; ook in het risico-overleg hebben zich de afgelopen jaren meerdere malen vergelijkbare situaties voorgedaan en hapert de ketensamenwerking. Om dit soort knelpunten in de toekomst (sneller) op te kunnen lossen of wellicht zelfs te voorkomen, heeft de projectleiding in overleg met de Raad voor de Kinderbescherming betrokken partijen uitgenodigd voor een overleg. Beoogd wordt om op basis van dit overleg tot een handreiking te komen voor de deelnemers aan de casusoverleggen (RvdK, BJZ, WSG, OM, JAT, voorzitter casusoverleg), waarin wordt aangegeven hoe met dit knelpunt om kan worden gegaan.

### *Innovatief?*

De impliciete doelstelling van het project is het ontwikkelen van en experimenteren met allerlei innovatieve aanpakken: SB als proeftuin. Aan de respondenten is gevraagd of zij een innovatief element herkennen bij SB. Zijn er met andere woorden innovatieve aanpakken ontwikkeld? Het antwoord luidt – achteraf bezien – overwegend ontkennend.

---

<sup>25</sup>. Het actief stimuleren en werken aan verbeteren van ouderbetrokkenheid is prioriteit in de vernieuwde aanpak jeugdgroepen (informerende ouders is als taak opgenomen in de opdracht aan jongerenwerk en aan individuele hulpverleners).

Aanvankelijk is iedereen zeer gemotiveerd om iets nieuws, experimenteels te bedenken. Gaande het project verandert de insteek om de beoogde doelstellingen te bereiken. Het wordt de projectleiding en -deelnemers steeds duidelijker dat de kracht van SB niet moet zitten in het ontwikkelen van nieuwe interventies, waarvan bovendien onduidelijk is of die effect hebben, maar in de samenwerking tussen de instanties, de toewijding van de deelnemers en het uitvoeren van de gemaakte afspraken. Daarbij is het nodig gebleken, en volgens sommigen is hierin wel een innovatief element te herkennen, dat in bepaalde gevallen de vaste werkkaders en -gewoonten zijn losgelaten.

Respondenten noemen als innovatieve voorbeelden het OM, dat de leeftijdsgrenzen heeft losgelaten, de politie, die ook 'kleine' zaken van de groep in behandeling heeft genomen, en het inzetten van de plus-min-meemethodiek. In feite is mede door SB het besef bij respondenten ontstaan dat de aanpak van de jeugdproblematiek tot op heden vooral is vormgegeven vanuit een procesmatige benadering van het probleem, waarbij elke organisatie een eigen procesdynamiek heeft, in plaats van het probleem *an sich* leidend te laten zijn. Deze constatering brengt verschillende respondenten ertoe om te stellen dat zij binnen SB eigenlijk dat werk hebben gedaan dat zij normaliter hadden moeten doen.

In de beleving van de meeste respondenten heeft SB diverse knelpunten blootgelegd, in het bijzonder in de ketensamenwerking ofwel de klassieke aanpak van probleemgroepen. In die zin heeft deze proeftuin nieuwe inzichten opgeleverd. Tegelijkertijd nuanceren sommige respondenten deze observatie door te stellen dat SB in feite een 'capaciteitsproject' is geweest. Met het beschikbaar stellen van tijd en middelen is het mogelijk om intensievere aandacht te schenken aan de (aanpak van de) problematiek. Dat staat in de beleving van enkele respondenten bij voorbaat garant voor succes. Naast de factor kwantiteit, is de factor kwaliteit van belang. Voor het project en het werken met een moeilijke doelgroep, zijn 'de beste mensen' geselecteerd. In dit verband benadrukken vrijwel alle respondenten de rol van de projectleiding, waar een grote motiverende uitstraling van is uitgegaan naar de projectdeelnemers, en het enthousiasme van de betrokkenen, die aan het 'succes' hebben bijgedragen.

### 6.3 Kritische geluiden

Verschillende respondenten stellen dat de verwachtingen van de opbrengsten van SB mogelijk te hoog gespannen zijn. Het wordt als een voordeel gezien dat er veel tijd en middelen worden vrijgemaakt voor het project, maar men vreest dat het project ten onrechte gezien wordt als het ei van Columbus. Het project moet vooral worden gezien als een proeftuin, waarvan men kan leren en verder werken.

In grote lijnen zijn de projectdeelnemers tevreden over het verloop van het project en de resultaten zoals hiervoor geschetst.<sup>26</sup> Dat laat onverlet dat er ook kritische geluiden zijn. Diverse respondenten uiten kritiek op de rol van de gemeente, c.q. DMO.<sup>27</sup> Die kritiek speelt op verschillende niveaus. In het project zou naast de repressieve aanpak ook aandacht moeten komen voor preventie en zorg, en de positieve kopstukken zouden ook in het project betrokken moeten worden.

---

<sup>26</sup>. De basis voor deze bewering zijn niet alleen de interviews, maar ook de indrukken tijdens vergaderingen en de korte gesprekken nadien met projectdeelnemers.

<sup>27</sup>. Dat laat onverlet dat individuele projectdeelnemers vanuit DMO enthousiast hebben meegeewerkt.

Naast de overlast die de jongeren veroorzaken, is er vaak sprake van een complexe problematiek op velerlei fronten ("Het is een grote berg sociale ellende, het zijn mensen die overal de boot missen"). Het Jongerenloket en jongerenwerk zijn volgens verschillende respondenten qua cultuur en visie niet voldoende toegerust om met moeilijke doelgroepen, waaronder jongeren uit de jeugdgroep waarop SB zich richt, om te gaan. Een probleem is bijvoorbeeld de te strikte toepassing en naleving van de regels van het Jongerenloket (niet komen op een afspraak betekent sluiting dossier, wat bij deze doelgroep niet werkt) en werkwijze (niet *outreaching*). Volgens enkele respondenten voldoet het jongerenwerk gedurende een groot deel van het project niet aan de kwaliteitsnormen die verwacht mogen worden gezien de zwaarte van de doelgroep.<sup>28</sup>

De inbreng van DMO – uitmondend in acties en effecten – is blijkens interviews voor andere partijen onvoldoende zichtbaar en er is kritiek op het tempo waarin zaken zijn aangepakt. Het gevolg is onder meer dat SB vooral een politieel en justitieel karakter heeft gekregen. Dit gegeven laat onverlet dat door medewerkers van DMO is geïnvesteerd in de interne samenwerking en de aansturing van gesubsidieerde instellingen (o.a. welzijnsorganisaties). Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot het inschakelen van oudercoaches van de wijkwelzijnsorganisatie om ouders te werven voor de training van BJZ. De 'slagen die DMO heeft gemaakt', zijn mogelijk vanwege de korte looptijd van het project en het feit dat verbeteringen tijd vragen, ten tijde van SB nog niet zichtbaar genoeg voor verschillende gesprekspartners. Aan deze beeldvorming en zichtbaarheid van de inspanningen moet verder gewerkt worden, zo geeft DMO in een schriftelijke reactie op het rapport aan.

Daarnaast maken verschillende respondenten nuancerende opmerkingen over de gepercipieerde reductie van de overlast. Zij betwisten deze reductie niet, maar geven aan dat deze mogelijk niet alleen het gevolg is van de aanpak, maar ook van andere factoren. Zo geeft een respondent aan dat een aantal jongeren al minder negatief op straat aanwezig is voordat SB van start gaat (werk, relatie). Daarnaast is de harde kern van de groep, blijkens politieregistraties van andere regio's, elders in het land crimineel actief en laat deze zich – mogelijk om 'onder de radar' te blijven – minder zien in de eigen wijk.<sup>29</sup>

#### **6.4 Borging van Scheve Beelden**

In het voorjaar van 2011 – gelijktijdig met de start van het project SB – wordt een verbetertraject voor de groepsaanpak ingezet. Hierin opereren de gemeentelijke afdeling OO&V en DMO gezamenlijk. In het najaar van 2011 wordt vervolgens, in samenwerking met de projectleiding van SB, bekeken welke waardevolle elementen van SB geborgd kunnen en moeten worden binnen de nieuwe groepsaanpak, zodat de toekomstige aanpak van probleemgroepen efficiënter en effectiever verloopt. Het proces van het vernieuwen van de groepsaanpak loopt zodoende grotendeels parallel aan SB. De nieuwe groepsaanpak wordt in februari 2012 operationeel.

---

<sup>28</sup>. Er lopen momenteel allerlei trajecten in het kader van de verdere professionalisering van het jongerenwerk, waaronder het werken conform de principes van groepsdynamica (zie ook Bremmers et al., 2011).

<sup>29</sup>. Zie ook Wubbels (2012).



Naast het uitwerken van een nieuwe groepsaanpak, is ook bekeken op welke wijze de resultaten op projectniveau (betreffende wijk en groep) kunnen worden geborgd. In de tussentijdse vragenlijstronde merken respondenten op dat borging een belangrijk onderwerp is, omdat de aanpak op deze wijze veel capaciteit vergt en deze op langere termijn niet kan worden gegarandeerd. In december 2011 meldt de projectleiding dat zij een document voor de stuurgroep zal opstellen waarin zij expliciet aangeven hoe de projectresultaten kunnen worden geborgd. Conclusie is dat daarvoor naar slimmere alternatieven moet worden gekeken (onder andere vanwege de schaarse capaciteit). De borgingsnotitie wordt in januari 2012 besproken in de stuurgroep. De respondenten verschillen van mening over de vraag of het onderwerp borging op het juiste moment op de agenda van de stuurgroep en projectleiding staat. Een aantal stelt dat het niet eerder kan omdat er nog onvoldoende zicht is op welke elementen van belang zijn. Anderen daarentegen vinden dat het onderwerp borging te laat op de agenda is gekomen. Ze doelen daarmee op enkele bevindingen binnen SB die moeilijk van het ene op het andere moment zijn te vertalen naar de alledaagse praktijk. Hierbij gaat het onder andere om de forse inzet qua capaciteit voor de projectleiding en nauw hiermee verbonden het enthousiasme dat de projectleiding heeft kunnen opbrengen om instanties actief en intensief bij de aanpak te betrekken.

De gemene deler bij de respondenten is dat het continueren van SB in de huidige vorm geen optie is. Daar is eenvoudigweg de capaciteit niet voor beschikbaar. Er moeten keuzes worden gemaakt, zowel qua inhoud als structuur en proces. Een en ander betekent ook wat voor de betrokken instanties en de wijze waarop zij werken.

### *Media*

De borgingskwesitie binnen een nieuwe dimensie als de Volkskrant begin 2012 verslag doet van de wijze waarop het lokale bestuur en de politie zijn omgegaan met de zaak van een weggepest Marokkaans gezin. Dit en eerdere incidenten hebben het bestuur ertoe gebracht om een positief signaal af te geven richting de Utrechtse bevolking, namelijk dat reeds langere tijd geïnvesteerd wordt in een versterking van de groepsaanpak. Daarbij wordt in overleg tussen stuurgroep en driehoek gecommuniceerd over inzichten uit SB, echter voordat resultaten van deze aanpak bekend zijn.

De respondenten erkennen tegelijkertijd dat dit de politieke en maatschappelijke realiteit is, die ook voordelen kan bieden. In dit geval het 'doorpakken' ofwel het project en de vernieuwde groepsaanpak een duw in de rug geven. In die betreffende stuurgroepvergadering (januari 2012) is het geen onderwerp van inhoudelijke discussie geweest of SB moet worden gecontinueerd (in welke vorm dan ook).

In de stuurgroep is vervolgens nagedacht welke elementen uit SB vanuit de gemeente naar buiten worden gebracht. Op dit punt komen verschillende elementen bij elkaar, te weten, wat de stuurgroep en projectleiding zelf als opbrengsten en leermomenten zien van SB, de noodzaak om bepaalde elementen uit het project tijdig te borgen en de politiek-bestuurlijke druk om de groepsaanpak effectiever te maken. De projectleiding krijgt de opdracht van de stuurgroep om een voorstel in verband met de borging te doen. Begin 2012 volgt een concreet voorstel waarin de elementen uit SB die deel uitmaken van de nieuwe groepsaanpak worden genoemd.

Gemeente, politie en OM hebben naar aanleiding van het voorgaande toegezegd dat de aanpak van deze jeugdgroep in elk geval tot eind 2012 gehandhaafd blijft. Vanuit de politie is daarenboven extra researchcapaciteit toegezegd en vanuit het OM twee officieren en twee parketsecretarissen die zich uitsluitend gaan bezighouden met de aanpak van de problematische groepen. Hieruit wordt – per groep – een aantal negatieve kopstukken geselecteerd en vervolgens aangepakt (kopstukkenaanpak). Voor de duidelijkheid: deze capaciteit wordt vrijgemaakt in het kader van de vernieuwde aanpak van jeugdgroepen en niet alleen voor SB.

## 6.5 Resumé

Door het ontbreken van een nulmeting en onduidelijkheid over de doelen van het project zijn uitspraken over effecten of doelbereiking erg moeilijk te doen. De respondenten vinden dat uiteindelijk ook minder van belang. In de loop van het project zijn de kwalitatieve beelden belangrijker geworden. Scheve Beelden is achteraf vooral een capaciteitsproject geweest met inzet van de beste professionals, en minder een proeftuin om innovatieve methodieken te ontwikkelen. Dit wordt door de respondenten als positief ervaren; het inzetten van de bestaande middelen en mensen op een effectievere wijze, in plaats van het stapelen van 'nieuwe' methodieken.

Op procesmatig niveau zijn de belangrijkste uitkomsten de verbeterde ketensamenwerking en de rol van het OM binnen het project. Binnen het project is vooral geleerd om te gaan werken vanuit het probleem (jeugdgroep) en de bureaucratische processen minder leidend te laten zijn. Binnen en tussen instanties is op bepaalde vlakken sprake van ontschotting. Daarnaast lijkt de overlast in de wijk te zijn afgenomen en lijken buurtbewoners en ondernemers zich veiliger te voelen. Naast het effect van de aanpak zelf geven respondenten ook andere mogelijke oorzaken van de daling van de overlast. Kritische opmerkingen van respondenten richten zich op de rol van DMO in het project. Die zou te weinig zichtbaar zijn geweest in het project en de werkwijze en cultuur zouden te weinig toegesneden zijn op de moeilijke doelgroepen; wel zijn initiatieven ontplooid voor ouderparticipatie.

Het onderwerp borging van SB is laat op de agenda gekomen.<sup>30</sup> Hierbij gaat het met name om de wijze waarop werkzame elementen van SB binnen de nieuwe groepsaanpak toe zijn te passen. Deze kwestie komt in een stroomversnelling op het moment dat het lokale bestuur naar buiten treedt met (de opbrengsten en inzichten van) het project. De aanpak van de jeugdgroep waarop SB zich richt wordt gecontinueerd tot eind 2012. De plus-min-meemethodiek krijgt daarin ook een plaats. Tevens wordt extra capaciteit door OM en politie toegezegd.

---

<sup>30</sup>. Onderwijs is men bezig om de nieuwe groepsaanpak handen en voeten te geven. Dit is voor een groot deel eind 2011 al bekend.

## 7. Projectinrichting

Gebaseerd op het model van Kastelein (1990) wordt in deze paragraaf een aantal elementen van de projectinrichting, die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van het project, besproken. Die elementen zijn te beschouwen als succes- en faalfactoren. Achtereenvolgens worden de minimumvoorwaarden, risicofactoren, risicobeheersing, congruentievoorwaarden beschreven.

### 7.1 Minimumvoorwaarden

Dit zijn de voorwaarden waaraan een project moet voldoen, ongeacht de opdracht of omstandigheden:

- toegang voor de projectorganisatie tot het geautoriseerde machtscentrum (-centra) in de staande organisatie(s);
- beschikbaarheid van een gegarandeerd minimum aan arbeidscapaciteit en middelen;
- het beschikken over elementaire samenwerkingsvaardigheden;
- een ongeblokkeerd groepsproces;
- een zekere urgentietoekenning aan het project door betrokken machtscentra, deelnemende specialisten en het betrokken veld.

#### *Toegang voor de projectorganisatie tot het geautoriseerde machtscentrum*

Binnen SB is hier in formeel opzicht aan voldaan. Er is een stuurgroep ingesteld die feitelijk het machtscentrum vormt. De projectleiding kan bij knelpunten gebruikmaken van de stuurgroep die het 'naar een hoger plan kan tillen'. In de praktijk hebben de meeste respondenten wel vraagtekens bij de slagkracht van de stuurgroep en zijn zij achteraf gezien niet geheel tevreden over de inbreng die de stuurgroep heeft gehad.

#### *Beschikbaarheid van een gegarandeerd minimum aan arbeidscapaciteit*

Aan deze voorwaarde is grotendeels voldaan. De projectleider van de politie is na vier maanden voor 3,5 dag per week vrijgesteld van het reguliere werk om zich in die tijd aan SB te kunnen wijden. Bij de projectleider van de gemeente is SB een neventaak geweest. Datzelfde geldt voor de Officier van Justitie die in het project op verschillende gebieden actief is geweest. Er is tijd verloren gegaan bij de wisseling van de gemeentelijke projectleiders.

#### *Het beschikken over elementaire samenwerkingsvaardigheden*

Toegespitst op de projectleiding kan worden gesteld dat de eerste projectleider van de gemeente in de optiek van de respondenten niet voldoet aan deze voorwaarde, de tweede projectleider van de gemeente wel. Ook de projectleider van de politie beschikt over deze vaardigheden. Aan deze voorwaarde is derhalve grotendeels voldaan.

#### *Een ongeblokkeerd groepsproces*

Aan deze voorwaarde is in grote lijnen voldaan, met als uitzondering de gemeente (DMO) die een aandeel in het geheel had moeten hebben, maar voor andere instanties tamelijk onzichtbaar c.q. passief is gebleven.

### *Een zekere urgentietoekenning door machtscentra*

Aan deze volwaarde is voldaan. Over de groepsaankpak in Utrecht zijn het lokale bestuur en politie niet tevreden en zij zien in SB een mogelijkheid om de groepsaankpak opnieuw vorm en inhoud te geven. Het bestuur ervaart het probleem als urgent en besluit om het project te continueren met toezegging van capaciteit (overigens voordat de resultaten van de evaluaties op dat moment beschikbaar zijn).

## **7.2 Risicofactoren**

De effectiviteit van projecten kan volgens Kastelein (1990) worden bedreigd door de volgende risicofactoren:

- een lange doorlooptijd;
- grote omvang van het veld waarvoor het project consequenties kan hebben;
- een omvangrijke projectorganisatie;
- grote samengesteldheid: een grote interne differentiatie en een grote externe differentiatie (verwevenheid van veel elementen binnen het project en veld);
- meervoudigheid van het project (de mate waarin het project wordt gekenmerkt door o.a. technische, administratieve, sociale facetten);
- hardheid van het project (de mate waarin het te realiseren product concreet, stoffelijk en tastbaar is, of moeilijk grijpbaar en aanwijsbaar).

### *Een lange doorlooptijd*

De doorlooptijd van SB is een jaar, hetgeen als betrekkelijk kort kan worden aange-merkt. Dit is derhalve geen risicofactor geweest (met als aanvullende opmerking dat het probleem niet is opgelost en vervolg nodig blijft; sommige respondenten hebben het project qua duur als wellicht te kort ervaren).

### *Grote omvang van het veld waarvoor het project consequenties kan hebben*

Dit is zeker als een risicofactor binnen het project aan te merken. Er is sprake van een groot aantal instanties dat direct of indirect bij de groepsaankpak in het algemeen en het project in het bijzonder is betrokken. Een verandering van de structuur of het (samenwerkings)proces raakt veel organisaties in Utrecht en heeft implicaties voor inzet in termen van tijd en middelen.

### *Omvangrijke projectorganisatie*

De kern van de projectorganisatie is bescheiden geweest qua omvang: de beide projectleiders en stuurgroep. Overigens is de projectstructuur wel onduidelijk geweest en strookt de werkelijkheid van SB niet helemaal met hetgeen op papier staat. Om de kern zijn veel instanties betrokken geweest (werkgroepen) bij het bedenken en uitvoeren van maatregelen en acties. Hierdoor kan in indirecte zin wel worden gesproken van een omvangrijke projectorganisatie.

*Grote samengesteldheid: grote interne differentiatie en een grote externe differentiatie*

Dit element is eveneens een risicofactor (zie ook vorige punt). Er zijn vier verschillende werkgroepen en veel (mogelijke) interventies en methodieken die kunnen worden ingezet. Bovendien worden ook bewoners en winkeliers als extra partijen actief bij de aanpak betrokken (overlasttelefoon, collectieve winkelontzegging). Het project wordt op voorhand gekenmerkt door zorg-, preventieve en repressieve maatregelen en verschillende doelgroepen (de kopstukken en meelopers). Kortom, binnen het project is sprake van een veelheid aan elementen die een rol spelen en zijn verweven met actoren en werkwijzen buiten het project.

*Hardheid van het project*

Het 'product' van SB is moeilijk grijpbaar (b.v. overlastreductie, duurzame gedragsverandering) en door het ontbreken dan wel het aanpassen van doelstellingen die niet meetbaar zijn én het ontbreken van een nulmeting, moeilijk te realiseren. Dit element is aan te merken als een risicofactor.

### **7.3 Risicobeheersing**

Als er sprake is van risicofactoren moeten volgens Kastelein (1990) meer voorzieningen worden getroffen voor project- en risicobeheersing om toch effectief te kunnen zijn. Voorbeelden van zulke voorzieningen zijn planning, voortgangscontrole en agendering/notulering.

De maatregelen binnen SB zijn voornamelijk terug te voeren op de verslagen van de stuurgroep, de gemaakte afspraken die daaruit voortvloeien en de actiepuntenlijsten. De projectleiding heeft hierin een centrale rol gespeeld. Het is onduidelijk in hoeverre de afspraken die de projectleiding maakt met de afzonderlijke ketenpartners, bijvoorbeeld welke acties er worden ondernomen bij een individuele probleemjongere, navolging hebben gekregen en gecontroleerd zijn.

### **7.4 Congruentie of passendheid**

De projectorganisatie moet congruent of passend zijn bij de projectopgave en projectomstandigheden in die zin dat naarmate:

- de afstand tussen het autoriserend machtscentrum en het veld groter is, de projectorganisatie meer voorzieningen moet bevatten om die afstand te overbruggen;
- de afstand tussen de voor het binnen de beschikbare tijd vervullen van de opdracht benodigde en beschikbare deskundigheid in het veld groter is, de projectorganisatie meer voorzieningen moet bevatten om die afstand te overbruggen;
- de implicaties van het project voor het veld groter zijn, de projectorganisatie meer voorzieningen moet bevatten voor het inschakelen van het veld bij het project.

### *Afstand machtscentrum en het veld*

Er is in het project SB geen afstand ervaren tussen de stuurgroep en projectleiding enerzijds en tussen de projectleiding en het veld anderzijds. De lijnen zijn kort, met name tussen het veld en de projectleiding. Grotendeels is dit het resultaat van de kennis van het veld en de grote inzet en betrokkenheid van de projectleiding. Er zijn met andere woorden geen extra voorzieningen nodig geweest om afstanden binnen de projectorganisatie te overbruggen.

### *Deskundigheid*

Aan deze voorwaarde is in strikte zin voldaan doordat de beste mensen binnen individuele organisaties zijn ingezet om aan het project deel te nemen. Iedereen beschikt over de vereiste deskundigheid die overigens versnipperd is over de diverse instanties. De opgave voor de projectleiding is om die versnipperde deskundigheid bij elkaar te brengen (denk aan de werkgroepen).

### *Implicaties voor het veld*

Aan deze voorwaarde is grotendeels voldaan. De verwachtingen van SB en de implicaties voor het veld zijn erg groot. Het project moet input opleveren voor de nieuwe groepsaanpak in de gemeente Utrecht. De politiek-bestuurlijke druk is groot. De betrokkenheid van het veld bij SB is groot, omdat er veel professionals vanuit de praktijk bij het project zijn betrokken. De implicaties van het project raken niet alleen de repressieve kant van de aanpak van probleemgroepen waaronder onderhavige groep, maar hebben ook betrekking op preventie en zorg.

## **7.5 Resumé**

Aan de minimumvoorwaarden van het project is (deels) voldaan: toegang tot het machtscentrum (stuurgroep), minimum aan capaciteit, elementaire samenwerkingsvaardigheden en een ongeblokkeerd groepsproces met de gemaakte kanttekeningen bij DMO. Aan het project is een grote mate van urgentie toegekend door het bestuur. De risicofactoren hebben vooral betrekking op de grote omvang van het project, de implicaties voor het veld en 'hardheid' (c.q. het gebrek daaraan) van het project. Maatregelen om de risicofactoren te beheersen, hebben voornamelijk betrekking op verslaglegging en actielijsten. Er is over het algemeen voldoende deskundigheid in het project aanwezig.

## 8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de conclusies aan de orde. Tevens worden aanbevelingen gedaan voor het ontwikkelen van een breder toepasbare methodiek om criminaliteitsproblemen – waaronder probleemgroepen – aan te pakken.

### 8.1 Conclusies

De aanleiding voor het project Scheve Beelden (SB) in Utrecht is dat de aanpak van problematische jeugdgroepen tot dan niet aan de verwachtingen voldoet, mede tegen de achtergrond van scherpere maatschappelijke verwachtingen. De politie selecteert een overlastgevende jeugdgroep op Kanaleneiland om vorm en inhoud te geven aan een innovatieve aanpak, waaruit elementen kunnen worden gehaald die bruikbaar zijn voor de toekomstige aanpak van probleemgroepen. In het navolgende worden de conclusies besproken over hoe het project procesmatig verlopen is.<sup>31</sup> De (kwantitatieve) effecten worden beschreven door Wubbels (2012). Goed om hierbij te vermelden, is dat de problemen rondom jeugdgroepen niet snel binnen de projectduur van een jaar kunnen worden opgelost, voor zover al van 'oplossen' kan worden gesproken. In de inleiding is gesproken over een 'weerbarstig' probleem. In die zin hebben een projectmatige aanpak (in dit geval ook nog voor een beperkte duur van een jaar) en een projectmatig onderzoeksdesign iets kunstmatigs, omdat het een probleem is dat om structurele aandacht vraagt. Desondanks kan een projectmatige manier van werken en kijken naar structurele problemen wel handvatten en leermomenten opleveren waar in het vervolg voordeel mee kan worden gedaan.

#### *Projectplan*

Het projectplan is tamelijk abstract, zeker wat betreft de doelstellingen van het project. Die doelstellingen zijn het grootste deel van het project onderwerp van discussie geweest. Het gevolg is dat er aan het eind van het project geen overeenstemming is bij de projectdeelnemers wat het doel is van SB. Meetbare doelstellingen worden aan het begin nog belangrijk gevonden, aan het einde van het project gaat het vooral om de kwalitatieve inkleuring van de ervaringen ('niet de getallen, maar de gevallen'). Hierbij speelt zeker mee dat er geen nulmeting heeft plaatsgevonden dat als referentiepunt had kunnen fungeren. Door het ontbreken van concrete doelstellingen is de afbakening van het project onderwerp van discussie gebleven. In het bijzonder speelt bij partijen de vraag wat te doen met de nieuwe aanwas en hoe de verplaatsingseffecten te waarderen in het licht van de gewenste overlast- en criminaliteitsreductie.

#### *Work in progress*

De aanloop en start van het project hebben een bepalende invloed gehad op het verloop van het proces en zijn in een aantal opzichten als lastig te typeren. De politiek-bestuurlijke druk is vanaf het begin van het project groot geweest en daarmee ook de druk op de projectleiding om aan de slag te gaan en resultaten te boeken. Het project is te typeren als een 'work in progress'.

---

<sup>31</sup>. In bijlage 4 staat een chronologisch overzicht van de belangrijkste procesacties in het project.

De projectleiding, stuurgroep en deelnemende instanties hebben al doende vorm en inhoud aan het project proberen te geven; terugvallen op een uitgewerkt, concreet projectplan was door het ontbreken daarvan niet mogelijk. Problemen of knelpunten worden opgelost op het moment dat die zich voordoen. Er worden bijvoorbeeld werkgroepen ingesteld die specifieke taken en opdrachten meekrijgen, waarmee uiteindelijk in het project weinig is gedaan. Hiermee is veel tijd 'verloren' gegaan en het heeft geleid tot verkeerde verwachtingen bij sommige instanties van wat zij zouden moeten/kunnen doen.

### *Projectstructuur en projectleiding*

De projectstructuur blijkt in het begin van het project voor de deelnemende partijen onduidelijk te zijn. Gaandeweg het project verbetert dit, hoewel de stuurgroep zich op de achtergrond houdt. Bij de lastige start van het project speelt mee dat de eerste projectleider vanuit de gemeente onvoldoende in staat is gebleken om het project handen en voeten te geven en onvoldoende draagvlak heeft bij de instanties. Het vertrek van deze projectleider komt onverwacht en het heeft enige tijd geduurd voordat de vervanger is ingewerkt. Dit heeft een vertragende werking gehad op het proces. Desalniettemin lijkt het project daarna van de grond te komen. Het duoprojectleiderschap – gemeente en politie – blijkt overigens goed te werken: de toegang tot de netwerken is daarmee optimaal benut. De rol van het OM is wat ambigue in dit verband: enerzijds is de vertegenwoordiger van het OM formeel geen projectleider, anderzijds blijkt het OM die rol de facto wel te hebben vervuld, gelet op de verantwoordelijkheden en taken binnen het project.

### *Capaciteit en ketensamenwerking*

Het project kenmerkt zich door een forse inzet van capaciteit. De projectleiding is (deels) vrijgesteld voor het project en de overige projectdeelnemers hebben tijd geïnvesteerd, vaak naast het reguliere werk. Het resultaat hiervan is dat er veel energie kan worden gestoken in de contacten met de instanties die een aandeel hebben in de aanpak. De tijd en zeker ook het enthousiasme van de projectleiding hebben er verder toe geleid dat er, los van de probleemgroep in kwestie, ook meer algemene knelpunten in de keten op de kaart zijn gezet of aangepakt. De projectleiding heeft daartoe ook alle ruimte gekregen. De tijdsinvestering en het enthousiasme van de projectleiding en andere deelnemers vormen tevens de achilleshiel van het vervolg van het project. Een dergelijke inzet kunnen instanties op termijn niet garanderen. Het gevaar dat instanties weer op hun oude, verkokerde routine terugvallen, is aanwezig.

### *Communicatie*

De communicatie vanuit de projectleiding naar de deelnemende/belanghebbende instanties over SB is in het begin moeizaam gegaan. Instanties zijn niet op de hoogte van het project of weten niet precies waar het project voor bedoeld is en wie de regie heeft. De projectleiders richten zich vooral mondeling en informeel tot de deelnemers. Daardoor zijn met name de partijen die in de praktijk nauw met de projectleiders samenwerken op de hoogte. Halverwege het project komt er verandering in de wijze van communiceren over SB. Enerzijds door het 'lobbywerk' van de projectleiding, anderzijds door de nieuwsbrieven die maandelijks zijn verstuurd met daarin de stand van zaken.



### *Slaag- en faalfactoren projectinrichting*

Als slaagfactoren van de projectinrichting zijn aan te merken dat er toegang is geweest tot het machtscentrum, de stuurgroep, er capaciteit vrij is gemaakt voor het project en dat de projectleiding en -deelnemers deskundig zijn. Het project is kort van duur, maar naar de mening van verschillend respondenten te kort om resultaten te kunnen boeken. De voortgangscntrole geschiedt periodiek door middel van stuurgroepverslagen en actielijsten. Het is niet duidelijk op welke wijze alle afzonderlijke afspraken met instanties en de monitoring daarvan systematisch zijn geregistreerd. De faalfactoren hebben betrekking op de 'hardheid' van het project en het veld waar de opbrengsten van het project van betekenis kunnen zijn, is erg groot. Dit zou voor toekomstige projecten ofwel een betere voorbereiding in het veld impliceren of een optimalere benutting van de beschikbare tijd dan in SB het geval is geweest. Een risicofactor is tot slot het feit dat de verwachtingen over de effecten van SB bij externe partners en lokaal bestuur wellicht te hoog zijn gespannen.

### *Nadruk op repressie*

Binnen het project is over het algemeen goed samengewerkt met de instanties die een rol spelen bij de groepsaanpak. Die aanpak is – achteraf gezien – vooral te karakteriseren als repressief. Van de beoogde preventieve en zorgkant van de aanpak, waaronder de investering in positieve kopstukken, is niet goed uit de verf gekomen. Sommige respondenten wijzen erop dat het jongerenwerk en het Team Jongeren (nog) onvoldoende toegerust zijn om met deze moeilijke doelgroep om te gaan. Tevens komt de samenwerking tussen hulpverleners op het gebied van werk en dagbesteding laat op gang. Hierdoor is een deel van de 'maatschappelijke' interventies niet benut, terwijl deze een noodzakelijk bestanddeel in de ketenaanpak zijn. Dat geldt voor deze specifieke jeugdgroep, maar ook voor jongeren uit andere problematische jeugdgroepen. Op het eind van het project komt hierin enige verandering als DMO enkele verbetertrajecten in gang zet.

### *Innovatie*

Het ontwikkelen van innovatieve methodieken is binnen het project niet van de grond gekomen. Wel zijn er bestaande methodieken toegepast die mogelijk als innovatief zijn aan te merken, in elk geval binnen het project SB (bijvoorbeeld de overlasttelefoon en de plus-min-meemethodiek en het loslaten van de leeftijdsgrenzen door het OM). Deze bestonden reeds voor aanvang van SB en zijn als het ware in het project geïncorporeerd. Het feit dat er geen innovatieve methodieken zijn ontwikkeld, heeft er onder meer mee te maken dat de werkgroepen ouderbetrokkenheid en leefvelden niet goed van de grond zijn gekomen. Daarnaast speelt het groeiende inzicht van de projectdeelnemers dat er in de bestaande groepsaanpak niet zozeer sprake is van een tekort aan innovatie, maar veeleer van een gebrekkige ketensamenwerking. Er is in de loop van het project een verschuiving waarneembaar van het denken in termen van overlastreductie en vergroten van de wijkveiligheid naar het verbeteren van de onderlinge samenwerking en het oplossen van knelpunten in de keten. In plaats van het probleem – in casu de probleemgroep – leidend te laten zijn voor de aanpak, is de ketensamenwerking voor de start van SB vooral gericht op het volgen van bureaucratische processen, die in bepaalde gevallen (bijvoorbeeld op het gebied van communicatie en informatiedelen) los van elkaar functioneren. Met SB is de ervaring opgedaan dat dit ook anders kan, namelijk het probleem centraal stellen.

De belangrijkste meerwaarde van SB is dat de instanties binnen het project de mogelijkheid hebben gekregen en benut om 'te doen wat ze eigenlijk zouden moeten doen'. Daarnaast geldt dat voor het project en de moeilijke doelgroep waar SB zich op richt, de beste mensen zijn ingezet.

### *Uitkomsten*

De beschikbaar gestelde capaciteit en de deskundigheid van de projectleiding en -deelnemers hebben tot enkele uitkomsten geleid die als 'opbrengsten' van het project kunnen worden aangemerkt. Die uitkomsten zijn vooraf niet beoogd, maar gaande het project noodzakelijke ingrediënten gebleken voor de aanpak van de groep. In feite gaat het om de randvoorwaarden. Voor een actueel beeld van de problematiek blijkt het meerwaarde te hebben als politie en jongerenwerken aanschuiven bij het casusoverleg. Datzelfde geldt voor het werken met vaste aanspreekpunten binnen instanties. Inmiddels maakt het jongerenwerk deel uit van het casusoverleg. De lijnen zijn kort geweest. Het project heeft diverse knelpunten in de ketensamenwerking blootgelegd en daar een oplossing voor gevonden of er een begin mee gemaakt. Illustratief in dit verband is dat het OM de reguliere werkwijze voor deze jeugdgroep totaal heeft veranderd door speciale zittingsdagen te plannen voor de groepsleden en het onderscheid tussen minder- en meerderjarigen los te laten. Een directere betrokkenheid van het OM bij het politiewerk heeft in bepaalde gevallen tot een consistentere behandeling van de zaken geleid. Er is een eerste start gemaakt met ouderparticipatie en het betrekken van de wijkbewoners bij de aanpak van overlast. In hoeverre de overlast en criminaliteit door deze jeugdgroep ook daadwerkelijk zijn gedaald en het vertrouwen van de wijkbewoners in de overheid weer is hersteld, moet het effectonderzoek uitwijzen. Het rechte trekken van de 'Scheve Beelden' heeft, blijkens dit evaluatieonderzoek, in elk geval betrekking gehad op de instanties die bij de groepsaanpak zijn betrokken.

### *Borging en continuering*

Mede als gevolg van berichtgeving in de media rondom probleemgroepen heeft het bestuur besloten om, voordat de resultaten bekend zijn, naar buiten te treden met het project als voorbeeld hoe problematische jeugdgroepen aangepakt kunnen worden. SB wordt in elk geval tot eind 2012 gecontinueerd. De ingeschatte benodigde capaciteit hiervoor is door politie en OM reeds toegezegd. Hoe de betrokken instanties dit nader invullen en onderling afstemmen, is nog onbekend. Enerzijds is die ervaren druk positief geweest in de zin dat het project – in welke vorm dan ook – wordt gecontinueerd. Anderzijds kunnen door een voortijdige claim van het 'succes' van SB de verwachtingen te hoog worden gespannen (bij wijkbewoners, politiek en instanties), wat op termijn kan leiden tot teleurstelling over de bereikte 'resultaten'. Gegeven de ervaringen binnen SB is het essentieel om vooraf een concreet en realistisch plan te maken met haalbare doelstellingen. Dat is nog niet gedaan voor de gecontinueerde aanpak van deze jeugdgroep en het is belangrijk dat dat wel gebeurt.

## **8.2 Aanbevelingen**

Uit het proces rondom het project Scheve Beelden zijn enkele waardevolle aanbevelingen af te leiden. In deze paragraaf worden enkele aanbevelingen gedaan die bij de toekomstige aanpak van problematische jeugdgroepen en andere criminaliteitsvormen van belang kunnen zijn. Als eerste worden suggesties gedaan op het niveau van de

(project)organisatie. Daarna volgen enkele aanbevelingen specifiek voor de aanpak van problematische jeugdgroepen.

### **8.2.1 Projectorganisatie**

#### *Probleemanalyse en nulmeting*

Het is belangrijk dat vooraf een goede probleemanalyse wordt gemaakt. Om later de effecten van het project (of aanpak) te kunnen evalueren, is het eveneens van belang dat – naast meer kwalitatieve aspecten van het project - meetbare doelstellingen worden geformuleerd en een nulmeting wordt uitgevoerd. Op die manier kunnen de resultaten van het project na afloop worden afgezet tegen de situatie ten tijde van de nulmeting. Eventuele neveneffecten zouden, indien mogelijk, moeten worden ingecalculleerd.

#### *Concreet projectplan*

Een essentieel startpunt van een project is het opstellen van een duidelijk, concreet projectplan. Dit vormt gedurende het hele project de houvast voor de deelnemers. Het is van belang dat de in het projectplan opgenomen doelstellingen bekend zijn bij en gedragen worden door alle deelnemers. Het plan bevat een beschrijving van de projectstructuur, taken en bevoegdheden van de deelnemende partijen en geeft duidelijk de reikwijdte en de grenzen van het project aan.

#### *Deskundige projectleiding*

De projectleiding dient ervaring en affiniteit te hebben met de problematiek die binnen het project wordt aangepakt. Binnen het project SB is als succesfactor naar voren gekomen dat projectleiders vanuit deze ervaring en affiniteit deelnemende partijen hebben weten te motiveren. Meer specifiek zouden de projectleiders moeten beschikken over vaardigheden om in een complexe omgeving van verschillende belangen en instanties een project te leiden en eventuele knelpunten op een gestructureerde wijze kunnen terugleggen bij de verschillende uitvoeringsorganisaties en beleidsafdelingen. Vanwege de regierol die de projectleiding heeft, is het tevens van belang dat er voor de invulling van de projectleiding breed draagvlak is onder deelnemende partijen.

#### *Enthousiaste en relevante professionals*

Voor toekomstige projecten is het essentieel om wederom professionals te selecteren die enthousiast zijn en in staat om over de grenzen van organisaties heen te denken en te handelen. Daarbij is tevens van belang dat deze personen het mandaat hebben c.q. vanuit hun eigen organisatie op directieniveau worden ondersteund. Er moeten niet meer professionals bij de uitvoering worden betrokken dat strikt noodzakelijk is, maar zo dat alle relevante instanties wel vertegenwoordigd zijn.

#### *Interventies op maat en monitoring*

De aanbeveling is om de aard en omvang van het criminaliteitsprobleem leidend te laten zijn voor het project en niet het bestaande aanbod van instanties. Indien mogelijk moeten beproefde methoden worden toegepast (denk aan overlasttelefoon) gemaakte afspraken op alle niveaus gemonitord en de informatie op een centraal punt verzameld, bijvoorbeeld bij de projectleiding of regionaal coördinator.

### Stuurgroep met doorzettingsmacht

Het is aan te bevelen om een stuurgroep in te stellen die de projectleiding (pro-)actief ondersteunt, waar nodig bijstuurt en de voortgang en kwaliteit van het project bewaakt volgens de afgesproken planning en activiteiten. Als dat nodig is, moet de stuurgroep gebruikmaken van zijn 'doorzettingsmacht'.

### *Randvoorwaarden*

Het is aan te bevelen om voor aanvang van het project de randvoorwaarden met betrekking tot te gebruiken registratiesystemen en privacyaspecten te regelen. Op deze wijze wordt voorkomen dat een project vroegtijdig stagneert doordat informatie niet gezamenlijk mag of kan worden gedeeld.

### *Communicatie*

Bij projecten die implicaties hebben voor (de werkwijze van) veel instanties zou van tevoren goed moeten worden nagedacht over een plan ten behoeve van de communicatie over het project naar derden. Concreet betekent dit het volgende: wie gaat wie wanneer over welke elementen van het project informeren? Een nieuwsbrief blijkt een goede methode om de voortgang en andere relevante feiten betreffende het project te communiceren naar alle deelnemende partijen. Het verdient aanbeveling om al in een vroeg stadium te beginnen met het verspreiden van een herkenbare nieuwsbrief. Daarnaast is gebleken dat communicatie via de informele circuits een waardevolle en effectieve vorm kan zijn, in het geval de lijnen tussen de deelnemende partijen kort zijn. Dit aspect hangt nauw samen met het enthousiasme en betrokkenheid van de deelnemers en de projectleiding.

### *Borging*

Het is aan te bevelen om binnen de deelnemende instanties het *commitment* te verkrijgen om waardevolle elementen van het project te borgen binnen bestaande werkwijzen en processen. Dit is een taak van de stuurgroep. Het is ook goed te bepalen welke elementen niet geborgd kunnen worden. Denk aan de extra capaciteit die zou moeten worden vrijgemaakt om dezelfde werkwijze na afloop van het project te kunnen continueren.

## **8.2.2 Problematische jeugdgroepen**

### *Actuele plus-min-mee*

Jongeren worden op basis van de plus-min-meemethodiek benoemd als positief kopstuk, negatief kopstuk of meeloper. Het is zaak om regelmatig de stand van zaken in een probleemgroep systematisch te bespreken met inhoudelijk deskundigen (wijkagenten, noodhulp, jongerenwerk) om de status van jongeren in een groep up-to-date te houden en dit te communiceren naar de projectleiding en/of casusoverleg.

### *Bewuste keuzes*

Gegeven de beperkte middelen – en het feit dat het om problematische jeugdgroepen gaat – verdient het aanbeveling die schaarse middelen in te zetten op de negatieve kopstukken en eventueel de meelopers. Positieve kopstukken zouden via het reguliere jongerenwerk bereikt kunnen worden, mits daar behoefte aan bestaat.

### *Repressie, preventie en zorg*

De aanpak van probleemgroepen is gebaat bij een uitgebalanceerde mix van repressie, preventie en zorg. Dit betekent dat naast politie en OM ook de gemeente, c.q. relevante afdelingen als het jongerenteam van W&I, jongerenwerk en zorginstellingen zonder belemmering participeren in de aanpak.

### *Effectief ingericht casusoverleg*

Een positieve bevinding van het project SB is dat de aanwezigheid van de wijkagent en het jongerenwerk van meerwaarde is voor het casusoverleg. Het is aan te bevelen om deze setting te continueren in casusoverleggen.

### *Vaste Officieren van Justitie*

De ervaring van een vaste Officier van Justitie is eveneens zeer positief gebleken. De officier is verantwoordelijk voor de aanpak van de geprioriteerde groep(sleden), zowel voor meerder- en minderjarigen als voor overtredingen en misdrijven. Hiermee wordt de consistentie in bejegening en afdoening bevorderd en hebben jongeren minder kans om niet-adequate sancties opgelegd te krijgen. Deze officier is tevens het aanspreekpunt voor de politie en bewaakt de kwaliteit van de processen-verbaal.

### *Betrokkenheid wijkbewoners*

Wijkbewoners hebben last van de probleemgroepen, maar zijn daarmee tegelijkertijd de ogen en oren voor de politie in de wijk. Gezien de positieve ervaringen binnen SB verdient het aanbeveling om de overlasttelefoon onder een grotere groep bewoners bekend te maken. Er moet overigens wel capaciteit zijn om de beloften aan de bewoners waar te maken (reageren op meldingen en terugkoppeling).



# Literatuur

Bremmers, B., Y. Schoenmakers & A. van Wijk (2011). *Buurthuizen en Marokkaans-Nederlandse risicjongeren. Naar een praktische handreiking voor gemeenten*. Arnhem: Bureau Beke.

Dijk, B. van, Y. van Heerwaarden & P. van Amersfoort (2003). *Evaluatie project verkorting doorlooptijden jeugdstrafrechtketen*. Amsterdam: DSP.

Faber, W. & A. van Nunen (2002). *Het ei van Columbo? Evaluatie van het project financieel reorganiseren*. Oss: Faber organisatievernieuwing B.V.

Ferwerda, H.B. & A. Ph. van Wijk (2008). *Problematische jeugdgroepen in Kanaleneiland. Bevindingen van de shortlistanalyse*. Arnhem: Bureau Beke.

Kastelein, J. (1990). *Modulair organiseren, tussen autonomie en centrale beheersing*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Wubbels, S. (2011). *Netwerkanalyse Vasco da Gamagroep. Een netwerkanalyse medeverdachten van een criminele groep in de wijk Kanaleneiland in Utrecht*. Politie Utrecht, Divisie Informatie (intern).

Wubbels, S. (2012). *Scheve Beelden. Eindrapportage pilotonderzoek Scheve Beelden*. Politie Utrecht, Divisie Informatie.

Wijk, A. van, I. van Leiden & H. Ferwerda (te verschijnen in 2012). *Casemanagement levensdelicten. Een evaluatie van het project 'Voorziening voor nabestaanden van slachtoffers van levensdelicten' van Slachtofferhulp Nederland (werktitel)*. Arnhem: Bureau Beke.





# Samenvatting

Een belangrijk spoor in de Utrechtse aanpak van problematische jeugdgroepen is de zogenaamde *groepsaanpak*. Ondanks de inzet van de ketenpartners bestaat er bij politie en gemeente twijfel over de effectiviteit van de groepsaanpak. Mede naar aanleiding van enkele ernstige incidenten lanceert het College van procureurs-generaal in samenwerking met de korpsen Amsterdam-Amstelland, Brabant-Noord en Utrecht de landelijke pilot 'Scheve Beelden (SB)'. In Utrecht willen politie en gemeente een experimentele aanpak ontwikkelen voor de overlastgevende groep, bestaande uit ongeveer 40 Marokkaans-Nederlandse jongeren. Zij hebben veelal een strafblad (m.n. auto- en woninginbraak) en veroorzaken overlast in de wijk Kanaleneiland-Zuid. Winkeliers en bewoners durven uit angst voor represailles geen aangifte te doen en ook professionals met een publieke taak krijgen het soms zwaar te verduren.

Het oorspronkelijke doel van project 'SB' is om een duurzame gedragsverandering bij de jongeren van de groep te bewerkstelligen, een positieve ervaring bij de buurtbewoners en herstel van de positie van slachtoffers van criminaliteit en overlast in de wijk. Daarnaast moet het project concrete, toepasbare leerpunten opleveren voor de ketensamenwerking in de aanpak van problematische jeugd. Vooraf is bepaald dat het project SB geëvalueerd zal worden, zodat er van de aanpak kan worden geleerd en de resultaten desgewenst breder geïmplementeerd kunnen worden. De analyse-afdeling van politie Utrecht onderzoekt of de gestelde doelstellingen behaald zijn (effectonderzoek).

Aan Bureau Beke is gevraagd om het proces rondom het project te evalueren. Ten behoeve van deze procesevaluatie is nagegaan wat de uitgangspunten voor het project SB waren, hoe de uitvoering verlopen is, wat de procesmatige uitkomsten waren en welke opbrengsten hierin besloten liggen voor een breder toepasbare methodiek voor de aanpak van problematische jeugdgroepen.

Met behulp van verschillende onderzoeksmethoden is het project SB vanaf start (maart 2011) tot afronding (april 2012) op de voet gevolgd. Zo is er door de onderzoekers deelgenomen aan diverse vergadermomenten (n=18); is er een veelheid aan documentatie betreffende het project met de onderzoekers gedeeld en vervolgens geanalyseerd; halverwege het project is een vragenlijst uitgezet onder de projectdeelnemers (n=21, respons n=15); en in de afrondingsfase zijn zeventien projectdeelnemers geïnterviewd. De bevindingen van de procesevaluatie worden in drie opeenvolgende delen beschreven, zijnde 'uitgangspunten', 'uitvoering' en 'uitkomsten', ontleend aan het model van Kastelein (1990), alsmede de slaag- en faalfactoren van de projectinrichting.

## *Uitgangspunten*

In Utrecht zijn met name de onvrede over de groepsaanpak en de rol van het Veiligheidshuis van invloed geweest in de aanloop naar het project SB. Voor het project moet een 'doorbraakteam' van de beste professionals gevormd van verschillende instanties, waaronder de gemeente, politie, OM, reclassering, jongerenwerk en wijkwelzijnsorganisaties. De lokale gezagsdriehoek is formeel eindverantwoordelijk; de stuurgroep bewaakt de voortgang van het project. De tweekoppige projectleiding wordt gevormd door politie en gemeente.

Daarnaast zijn er vier thematische werkgroepen en diverse uitvoerende professionals. In de praktijk blijkt de projectstructuur met bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet altijd even duidelijk voor de uitvoerders van SB. Dit geldt ook voor het doel van het project: op abstract niveau is voor de uitvoerders duidelijk wat het project behelst, maar er is onduidelijkheid over de concrete doelstellingen en de beoogde producten van SB. Belangrijke uitgangspunten zijn 'grenzen stellen en perspectief bieden' en het doorbreken van negatieve spiralen door inzet van een mix aan betekenisvolle interventies, op basis van een compleet beeld van de jongeren. Bij de totstandkoming van het projectplan is er echter nog geen probleemanalyse (en geen nulmeting) afgerond. Gedurende de loop van het project blijven het projectplan en de -doelstellingen veranderen. Het blijkt moeilijk om tot een concreter projectplan, met aangescherpte, meetbare doelstellingen, te komen en de druk om te starten met de uitvoering van het project is groot.

Afgesproken wordt dat informatie over de individuele jongeren zal worden vastgelegd in het systeem 'COOS'. Er worden knelpunten geconstateerd op het gebied van integrale informatievergaring en -veredeling. Daarnaast verloopt de samenwerking tussen de twee projectleiders van politie en gemeente in eerste instantie stroef. De komst van een nieuwe gemeentelijke projectleider brengt een positieve stimulans; de projectdeelnemers zijn zeer positief over de werkwijze en kundigheid van de nieuwe projectleiding.

De personele capaciteit voor het project is groot, in het bijzonder vanuit de politie. Deelnemers voeren hun taken (deels) uit naast hun reguliere werk en er is extra capaciteit vrijgemaakt. De totale omvang van de financiële middelen die organisaties aan het project besteed hebben, is onbekend. De meeste organisaties hebben uit de reguliere middelen geput, zowel waar het gaat om aanvullend budget als om personeel.

### *Uitvoering*

Voor de aanpak van de groep wordt de *plus-min-meemethodiek* de leidraad. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen negatieve kopstukken, positieve kopstukken en meelopers. Binnen vier verschillende werkgroepen (themagroepen) moeten repressieve en positieve (belonende) maatregelen uitgewerkt worden. Hoewel deze belangrijk worden geacht, blijven de positieve maatregelen in de praktijk onderbelicht; de interventies in het project zijn voornamelijk repressief van aard (afkomstig uit de werkgroepen strafrecht en bestuurlijke aanpak); preventie en zorg blijven onderbelicht. Een interventiekabinet, waarin de uitkomsten van de werkgroepen worden gebundeld, wordt niet gerealiseerd.

Het draagvlak voor SB is groot, mede door de gepercipieerde tekortschietende groepsaanpak. Zowel bij aanvang als gedurende de loop van het project ontbreekt het bij de deelnemers aan duidelijkheid over de doelstellingen en overzicht. Met de komst van een nieuwsbrief verbetert dit, echter, de communicatie blijft een kwetsbaar punt. Er wordt veel ad hoc overlegd per telefoon en e-mail, waardoor het monitoren van afspraken tussen de betrokken partijen lastig is. Vastgesteld kan worden dat de projectleiding haar afspraken nakomt, actiepunten registreert en uitvoert. Binnen de werkgroepen worden afspraken wisselend nagekomen en/of is dit niet goed vast te stellen. Twee werkgroepen blijven na een eerste bijeenkomst grotendeels buiten beeld. Ook voor de casusoverleggen is moeilijk vast te stellen of afspraken worden nagekomen.

Het blijkt onduidelijk voor de vele partijen welke jongeren in het casuoverleg besproken moeten worden en moeilijk om op één lijn te komen. Over het algemeen zijn de deelnemers tevreden over de samenwerking binnen SB. Genoemde aandachtspunten zijn het verbeteren van de samenwerking tussen jongerenwerk en wijkwelzijnsorganisaties en het feit dat niet alle organisaties adequaat omgaan met de behoeften van de jongeren. De informatieoverdracht verloopt soms moeizaam.

### *Uitkomsten*

Vanwege het ontbreken van een nulmeting en de onduidelijkheid over de doelstellingen, zijn de effectuitkomsten van SB moeilijk te benoemen en te meten. Op den duur vinden de projectdeelnemers dit ook minder van belang. De kwalitatieve beelden en ervaringen van de projectdeelnemers zijn gedurende de loop van het project gaan overheersen. Men veronderstelt dat de overlast in de wijk is afgenomen (wellicht verplaatst) en dat de buurtbewoners zich veiliger zijn gaan voelen. De moeilijkste jongeren opereren minder zichtbaar in de wijk. De belangrijkste uitkomsten op procesniveau zijn de verbeterde ketensamenwerking en de intensieve rol van het OM. Tevens wordt gewaardeerd dat – weliswaar aan het einde van het project – er initiatieven op gang zijn gekomen rondom ouderbetrokkenheid en een nieuwe pilot rondom werk en dagbesteding is ingericht. Aandachtspunt is de rol van DMO in het project. Enerzijds zou DMO te weinig zichtbaar zijn geweest in SB; anderzijds past de werkwijze en cultuur van sommige afdelingen van DMO niet bij een 'moeilijke doelgroep' als deze jeugdgroep.

Scheve Beelden is achteraf niet te kenschetsen als proeftuin voor de ontwikkeling van innovatieve methodieken. Binnen het project is – door middel van inzet van capaciteit - vooral geleerd om probleemgericht te werken en bureaucratische processen te doorbreken. Binnen en tussen instanties is sprake van ontschotting. In de eindfase van SB is aandacht besteed aan het borgen van de uitkomsten en leerpunten die in de nieuwe groepsaanpak toegepast zouden kunnen worden, wanneer het lokale bestuur naar buiten treedt met (de eerste opbrengsten van) het project. De aanpak van de groep wordt gecontinueerd tot eind 2012. Tevens wordt er extra capaciteit door OM en politie toegezegd.

### *Projectinrichting*

Als laatste is nagegaan welke succes- en faalfactoren van de projectinrichting van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van het project SB. Aan de minimumvoorwaarden is (deels) voldaan. Er is sprake van toegang tot het machtscentrum (stuurgroep), een vereist minimum aan capaciteit, elementaire samenwerkingsvaardigheden en een ongeblokkeerd groepsproces met de gemaakte kanttekeningen betreffende DMO. Daarnaast is door het bestuur een grote mate van urgentie aan het project toegekend. De risicofactoren die van invloed zijn op de uitkomsten van het project SB hebben vooral betrekking op de grote omvang van het project, de implicaties voor het veld en 'hardheid' (c.q. het gebrek daaraan) van het project. Maatregelen om de risicofactoren te beheersen, zijn voornamelijk gelegen in de verslaglegging en het opstellen van actielijsten. Er is over het algemeen voldoende deskundigheid in het project aanwezig.

### *Conclusies*

De aanloop en moeizame start van het project hebben een bepalende invloed gehad op het verdere verloop. Hierbij speelt mee dat de eerste projectleider vanuit de gemeente onvoldoende in staat is om het project te concretiseren naar de uitvoering en onvoldoende draagvlak heeft bij de deelnemende instanties. Daarnaast is er vanaf het begin politiek-bestuurlijke druk om aan de slag te gaan en resultaten te boeken. Het projectplan en de -doelstellingen zijn gedurende de loop van het project onderwerp van discussie en aan verandering onderhevig. Als gevolg hiervan gaat veel tijd 'verloren' en blijft het doel van het project SB voor de deelnemers vaag. Ook de wisseling van de gemeentelijke projectleider heeft een vertragende werking gehad op het proces. Over de projectstructuur heerst bij de deelnemers onduidelijkheid. De communicatie is gaandeweg het project verbeterd. De stuurgroep houdt zich op de achtergrond.

Na wisseling van de projectleiding komt SB van de grond. Door de duale projectleiding van politie en gemeente wordt de toegang tot de netwerken optimaal benut. De rol van het OM is wat ambigu in dit verband: enerzijds is de vertegenwoordiger van het OM formeel geen projectleider, anderzijds blijkt het OM die rol de facto wel te hebben vervuld, gelet op de verantwoordelijkheden en taken binnen het project. De projectleiding, stuurgroep en deelnemende instanties hebben gaandeweg vorm en inhoud aan het project proberen te geven, waarbij problemen en knelpunten ad hoc het hoofd geboden zijn. Het meten van de resultaten is min of meer ondergeschikt geraakt aan de individuele belevingen en ervaringen van projectdeelnemers en bewoners.

Het project kenmerkt zich door een forse inzet van capaciteit. Hierdoor kan veel energie worden gestoken in de contacten met de ketenpartners. Over het algemeen is, wat betreft de projectinrichting, aan de meeste minimumvoorwaarden voor het kunnen welslagen van het project voldaan. Volgens verschillende deelnemers is de looptijd te kort om resultaten te kunnen boeken. De registratie en monitoring van afzonderlijke afspraken met instanties zijn onduidelijk. Faalfactoren zijn het gebrek aan 'hardheid' van het project en het grote speelveld waarbinnen de opbrengsten van het project relevant zijn. Voor toekomstige projecten zijn dit aandachtspunten.

Er is goed samengewerkt met ketenpartners in een aanpak die achteraf vooral als repressief te karakteriseren is. Preventieve maatregelen en de investering in positieve kopstukken zijn nauwelijks van de grond gekomen. Een deel van de 'maatschappelijke' interventies is onbenut gebleven, terwijl deze een noodzakelijk bestanddeel zijn in de ketenaanpak van jeugdgroepen. Daarnaast is het ontwikkelen van innovatieve maatregelen achterwege gebleven, mede doordat de werkgroepen 'ouderbetrokkenheid' en 'leefvelden' niet goed van de grond gekomen zijn. Er is een eerste start gemaakt met ouderparticipatie en het betrekken van de wijkbewoners bij de aanpak van overlast. Wel zijn reeds bestaande methodieken, die wellicht als innovatief te kenmerken zijn, binnen SB toegepast. Het inzicht onder de deelnemers is toegenomen dat niet zozeer innovatieve maatregelen nodig zijn om de groepsaanpak te verbeteren, maar een verbeterde ketensamenwerking. Gaandeweg worden niet zozeer het reduceren van overlast en vergroten van wijkveiligheid de focus, maar het verbeteren van deze samenwerking en overstijgen van bureaucratische processen in de keten.

Binnen SB wordt de probleemgroep centraal gesteld en benutten de instanties de mogelijkheid die de pilot hen biedt, om 'te doen wat ze eigenlijk zouden moeten doen'. Dankzij de capaciteit, het enthousiasme van de projectleiding en de deelnemers, als ook de ruimte die de projectleiding kreeg, zijn meer algemene knelpunten in de keten aan de kaak gesteld. Sommige uitkomsten van SB zijn vooraf niet beoogd, maar gaande het project noodzakelijke ingrediënten (randvoorwaarden) gebleken voor de aanpak van de jeugdgroep. Het rechte trekken van de 'Scheve Beelden' heeft, blijkens dit evaluatieonderzoek, in elk geval betrekking gehad op de instanties die bij de groepsaanpak zijn betrokken. Op de langere termijn bestaat het gevaar dat instanties weer op hun eigen routine terugvallen. In hoeverre de overlast en criminaliteit door de groep ook daadwerkelijk zijn gedaald en het vertrouwen van de wijkbewoners in de overheid weer is hersteld, is op dit moment moeilijk te meten.

De driehoek en de stuurgroep hebben besloten om mede naar aanleiding van berichten in de media met het project naar buiten te treden voordat de resultaten bekend zijn. Een van de uitkomsten is dat de aanpak van de betreffende jeugdgroep wordt gecontinueerd tot eind 2012. Wat betreft de borging van de belangrijke elementen van het project is vooralsnog onduidelijk hoe de betrokken instanties het vervolg van het project nader gaan invullen.

De procesevaluatie wijst uit dat het essentieel is om voor de gecontinueerde aanpak van de groep – en mogelijk ook voor andere probleemgroepen – een concreet en realistisch plan te maken met concrete en haalbare doelstellingen. In dat plan moet een duidelijke projectstructuur staan met taken, bevoegdheden en afbakening. Het is zaak professionals te selecteren die affiniteit en mandaat hebben en bereid zijn over de eigen organisatiegrenzen te kijken. Onbelemmerde informatiedeling is essentieel mits binnen de grenzen van wat mogelijk is. De suggestie is tot slot om meer te investeren in de betrokkenheid van wijkbewoners, onder andere door de overlasttelefoon bekendder te maken.



# Bijlage 1 Vragenlijst projectdeelnemers

## Algemeen

- Organisatie:
- Naam:

## Investing

- In hoeverre is er bij uw organisatie draagvlak voor SB? zowel op het niveau van management als collega's?
- In hoeverre wordt u vanuit uw eigen organisatie 'vrijgemaakt' voor SB? Hiermee doelen wij op tijd en middelen die u specifiek kunt besteden aan SB.
- In hoeverre vindt u dat u over voldoende mandaat beschikt vanuit uw eigen organisatie om beslissingen te nemen binnen het project?
- In hoeverre vindt u dat u en uw organisatie voldoende worden benut binnen het project?

## Methodiek

- In hoeverre is de methodiek van 'plus-min-mee' bij u bekend?
- Vindt u dat deze methodiek goed tot uiting komt in de aanpak van de groep, en waarom?
- Is bij u bekend hoe en door wie de typering als kopstuk of meeloper gebeurt? Kunt u dit toelichten?

## Aanpak

- Op welke manier speelt uw organisatie momenteel een rol bij de aanpak van de (groep)sleden?
- In hoeverre kunt u zich vinden in de aanpak van de groep(sleden) zoals dat thans gebeurt?
- Wat mist u in de aanpak?

## Samenwerking

- Hoe ervaart u de samenwerking met andere instanties in het project?
- Wat vindt u het grootste knelpunt in de samenwerking en op welke wijze zou dit kunnen worden opgelost?
- Wat merkt u aan als positief element in de samenwerking?
- Hoe beoordeelt u de samenstelling van de projectgroep c.q. mist u instanties binnen het project?

## Projectstructuur en -leiding

- In hoeverre is de projectstructuur u duidelijk in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden?
- Wat vindt u van de wijze waarop de projectleiding (politie en gemeente) thans haar rol vervult?
- Wat gaat goed en wat kan beter?

### **Informatie**

- In hoeverre vindt u dat deelnemende partijen en partners voldoende zijn geïnformeerd over het doel en de opzet van het project SB?
- In hoeverre vindt u dat u voldoende en tijdig wordt geïnformeerd over de laatste stand van zaken in het project c.q. de voortgang in de aanpak van de groep?
- Wat vindt u het grootste knelpunt in de informatievoorziening en op welke wijze zou dit kunnen worden opgelost?
- Wat merkt u aan als positief element in de informatievoorziening?

### **Doelen en resultaten**

- In welke mate zijn de doelstellingen van het project vooraf met u / uw organisatie vastgesteld en besproken?
- In hoeverre kunt u zich vinden in de doelen die worden gesteld op groeps- en individueel niveau van de groep?
- In hoeverre denkt u dat de doelstellingen op groeps- en individueel niveau bijdragen aan gedragsverandering van de jongeren en (daarmee) overlastreductie in de wijk?
- In hoeverre wordt er naar uw mening voldoende tussentijds gestuurd en geëvalueerd met betrekking tot de gestelde doelen?
- Wat is er naar uw mening (extra) nodig om blijvende resultaten te behalen in dit project?

### **Tot slot**

- In hoeverre is SB een innovatief project en wat is naar uw idee het meest innovatieve element binnen SB?
- Wat vindt u het belangrijkste punt voor het project voor het komende half jaar waar aandacht voor moet komen wil het project slagen?
- Heeft u nog aanvullende opmerkingen die van belang kunnen zijn voor het project?



## Bijlage 2 Interviewtopics 'SB'

### *Input*

1. Wanneer heeft u gehoord van SB en in hoeverre bent u betrokken bij de opzet betrokken geweest?
2. Wat vond u van het projectplan? (theoretische onderbouwing, probleemanalyse, opzet en uitvoerbaarheid, verwachte effecten, actoren?)
3. Wat vindt u ervan hoe er om is gegaan met nieuwe inzichten (bijvoorbeeld nieuwe aanwas of algemeen knelpunten in de keten aanpakken binnen SB)?
4. In hoeverre is het projectplan ook uitgevoerd (eigen organisatie en derden)?
5. Wat was de aanleiding voor u om mee te doen?
6. Wat wilde u vanuit uw organisatie bereiken en waarom op deze manier? Had dat niet op andere manier gekund?
7. Wat heeft participatie uw organisatie gekost in termen van tijd, personeel, middelen?
8. Welke (technische, menselijke, financiële) ondersteuning heeft u gemist?
9. Wat is uw mening over de deskundigheid van de projectleiding?
10. Welke instanties heeft u gemist?
11. Wat is de meerwaarde geweest van de stuurgroep?
12. Welke lessen zijn hieruit te trekken voor toekomstige projecten (let op verhouding investering en resultaat)?

### *Throughput*

1. In hoeverre in de gehele projectstructuur duidelijk geweest voor u en alle anderen (inclusief beslissingsbevoegdheden en mandaat)?
2. Welke cruciale beslissingen heeft u gaande het traject genomen en bij welke beslissing had u betrokken moeten worden?
3. Zijn er ook belangrijke besluiten genomen in zogenoemde bilateraaltes?
4. Welke methodieken zijn er binnen SB ontwikkeld en wat vindt u daarvan (preventief, repressief, plusminmee, brieven, werkgroepen), interventies en acties, overlasttelefoon)
5. Wat vindt u van de communicatie intern (naar de projectbetrokkenen) en extern?
6. In hoeverre zijn alle betrokken 100% geëncmitteerd aan SB, waarom wel/niet?
7. Aan welke vergader/overlegmomenten heeft u deelgenomen en wat vond u ervan/miste u?
8. Wat vond u van de samenwerking met andere projectdeelnemers? Wat ging goed, waarom en wat waren de grootste struikelblokken?
9. In hoeverre vindt u dat de gemaakte afspraken (op elk niveau) goed zijn nagekomen en gemoniterd?
10. Wat vindt u van de wijze en frequentie waarop de voortgang van het project is teruggekoppeld?
11. Wat vindt u van de wijze waarop de groep is aangepakt (besproken in JCO, door politie op straat)?
12. Wat vindt u dat SB vooral repressief is geweest en waar ligt dat aan? Welke consequenties moet dat hebben voor andere projecten?

### *Output*

1. Welke resultaten zijn geboekt en met welk resultaat bent u het meest tevreden?
2. Idem voor het minst tevreden
3. Is dat resultaat ook beoogd van te voren (doelstelling)?
4. Wat zijn de belangrijkste leermomenten geweest in het gehele proces?
5. Het onderwerp 'borging' is pas laat in het project geroepen, wat vindt u daarvan?
6. Wat vindt u ervan dat de politiek/bestuur SB al aanhaalt in de media (onderdeel van nieuwe groepsaanpak) terwijl de evaluatie nog niet klaar is?
7. Is politieke/bestuurlijke druk ook positief geweest voor het vervolg van SB (die er dus komt voordat resultaten bekend zijn)
8. Wat vindt u van de opmerking: binnen SB doen we wat we eigenlijk zouden moeten doen (niets nieuws onder de zon)?
9. Heeft u nog aanvullende opmerkingen?

## Bijlage 3 Geïnterviewden

Dhr. P. van de Aa	JoU
Mevr. L. Berkhout	Gemeente
Mevr. M. de Boer	Gemeente
Mevr. A. van Breugel	Gemeente
Mevr. F. Couprie	Reclassering
Mevr. C. Dieleman	Gemeente
Dhr. K. van Duijvenbooden	Veiligheidshuis
Dhr. D. van Eijndhoven	Politie
Dhr. A. Elouazizi	JoU
Mevr. M. de Jong	Gemeente
Mevr. S. Jongerius	Politie
Mevr. M. Knepper	Gebiedsmanager
Mevr. K. van Nie	Openbaar Ministerie
Mevr. C. Plancken	Politie
Dhr. J. van Renswoude	Politie
Dhr. R. Spaan	Bureau Jeugdzorg
Mevr. S. Wubbels	Politie

## Bijlage 4 Tijdslijn project Scheve Beelden

Periode / datum	Gebeurtenis	Bijzonderheden
<b>Aanloop</b>		
Begin 2010	Onvrede bij politie over groeps-aanpak, plus proeftuinen ministerie	Aanleiding tot project, mogelijkheid om te experimenteren met innovatieve aanpak
Medio 2010	Overleg korpschef, hoofdofficier en gemeente	
26 september 2010	Projectplan aangeboden aan driehoek	Door districtchef
Januari 2011	Projectleiders aangesteld	Vanuit gemeente en politie
<b>Doorloop</b>		
26 februari 2011	Officiële kick-off project	Van operationeel team
11 maart 2011	Eerste casusoverleg	Voor de groep
30 maart 2011	Start uitvoering plan	Door politie, jongerenwerk etc
29 april 2011	Formatie denktanks	Door PL gemeente. Plan is om in juni 1 plan te hebben en die uit te voeren
19 mei 2011	Overlasttelefoon in project	In kader van buurt bij project betrekken
20 mei 2011	Eerste bijeenkomst ouderbetrokkenheid	Instanties info over 44 jongeren en plan van aanpak maken
23 mei 2011	Eerste bijeenkomst denktank Juridische aanpak	Doel is om tot een 'wasstraat' te komen van criminele jongeren
26 mei 2011	Eerste bijeenkomst denktank bestuurlijke aanpak en leefvelden	Bepalen wat mogelijk is voor welke jongeren, concrete doelen en maatregelen benoemd
26 mei 2011	Presentatie werkplan SB aan projectpartners	Vier pijlers: aanpak op straat, ouderbetrokkenheid, casusoverleg, wijkbewoners
1 juni 2011	Uitreiking brief aan jongeren	Van burgemeester, persoonlijk door politie overhandigd
9 juni 2011	Bijeenkomst trekkers denktanks	Bepalen hoe plannen uit te voeren
9 juni 2011	Aankondiging vertrek PL per 1-7	Onverwachte mededeling
Juni 2011	Bijeenkomst denktanks en besluit om van start te gaan met maatregelen, vooral strafrecht	Zonder uitgewerkte analyse van de problemen en mogelijkheden vanuit de denktanks
28 juni 2011	Memo over casusoverleg	Hoe vorm te geven voor groep; bredere insteek, nieuwe partners o.a. JW en wijkagent
28 juni 2011	Constatering PL vage doelstellingen en geen nulmeting	Worden verder geconcretiseerd plus individueel monitoren van interventies
4 juli 2011	Stuurgroepvergadering. Vervanger voor vertrokken projectleider gemeente bekend	PL van start na zomervakantie

Juli 2011	Eerste wijkmonitor	Overlast en criminaliteit door groep
7 juli 2011	Trekkersoverleg	Vanuit denktanks veel info aangeleverd. Plan om in september te kijken hoe het staat met interventies.
7 juli 2011	idem	Presentatie Plus-min-mee methode voor projectleden
25 juli 2011	Afspraken politie registraties jongeren	In MIB, HKS en BVH
5 augustus 2011	Matrix problemen en interventies losgelaten; geen integratie input denktanks. Aarzeling bij PL of denktanks ook door moeten gaan	Geen totaaloverzicht beschikbaar voor bv casusoverleg; Constatering dat repressie goed loopt en gemeente achterblijft
Medio augustus 2011	Start vervanger PL gemeente	Zomervakantie en inwerktijd
25 augustus 2011	Nieuw plan van aanpak en concrete doelstellingen moeten er komen	Gebruikte versie is een jaar oud (groepsaanpak), ook aandacht voor meelopers en positieve interventies
Eind augustus 2011	Uitnodiging meeting denktanks	Omdat het even stil heeft gelegen
9 september 2011	Tussenrapportage PL: SMART maken doelstellingen	Slechts ten dele gelukt/gedaan, want te tijdrovend/complex
14 september 2011	Bindende afspraken politie, OM en reclassering	Hoe te handelen
14 september 2011	Afspraken voor portiekaanpak	Om overlast op hotspots gezamenlijk aan te pakken met woningcorporaties
15 september 2011	Stuurgroepvergadering. Inzet politieacademie. Extra inzet Jongerenwerk Borging	Extra idee binnen SB om wijkbetrokkenheid te vergroten van inwoners. JW inzetten om motivatie jongeren te vergroten, knelpunt is financiering. Stuurgroep stelt de vraag wat en hoe e.e.a. geborgd wordt
September/oktober 2011	Tussenstand project	Beke onderzoek onder projectdeelnemers. Aandachtspunt o.a. verbeteren communicatie
7 oktober 2011	Rechercheur voor SB	Specifiek aan project gekoppeld voor soepele gang tussen OM en politie
7 oktober 2011	Eerste nieuwsbrief, hierna maandelijks	Om betrokkenen te informeren over stavaza in SB
12 oktober 2011	Sociale kaart BIZ beschikbaar	Overzicht zorgaanbod in regio
8 november 2011	Nieuwsbrief	Aan projectdeelnemers. Inzet JW tot eind project binnen bestaande middelen
15 november 2011	Notitie PL nieuwe aanwas	Hoe om te gaan met nieuwe aanwas groep
17 november 2011	Terugtrekken rechercheur	Wegens onvoldoende kwaliteit
21 november 2011	Stuurgroepvergadering	
1 december 2011	Bezoek PG	Wordt geïnformeerd over SB en groepsbeledigingen
16 december 2011	Overleg RvdK ivm geen regie in casus	Is structureel maar wordt binnen SB opgepakt

16 december 2011	Inzet twee rechercheurs voor de groep	Deeltijd na vertrek eerste rechercheur
17 december 2011	Artikel VK over weggepest gezin	Politie in slecht daglicht
28 december 2011	Infobrief aandeelnemers overlast-telefoon	Stand van zaken c.q. resultaten
3 januari 2012	Uitnodiging aan partners i.s.m. RvdK	Ontbreken regie in keten – structureel probleem – civiel en strafrecht; hoe hiermee om te gaan
11 januari 2012	Verzoek om gegeven stbv effect-meting	Aan PL door analist politie (welke info nodig en van wie)
12 januari 2012	Traject met PA stopgezet	PL herkende zich niet in uitkomsten ivm vergroten betrokkenheid wijkbewoners
17 januari 2012	stuurgroepvergadering	Bespreken welke elementen in SB geborgd moeten worden PL stopt per 1 april 2012 Media-aandacht voor SB. Besluit: SB moet doorgaan
28 januari 2012	SB in de media	Presentatie nieuwe groepsaanpak
8 februari 2012	SB c.q. aanpak tot eind 2012	In gewijzigde structuur, via reguliere lijnen, geen project meer vanaf april 2012.
9 maart 2012	Notitie J&V en W&I nauwer aan laten sluiten	Structureel probleem, binnen SB aanzet gegeven om vlot te trekken

Rijkade 84  
6811 HD Arnhem  
tel 026 - 443 86 19  
fax 026 - 442 28 12

[info@beke.nl](mailto:info@beke.nl)  
[www.beke.nl](http://www.beke.nl)