

VU Research Portal

Met bruggen bouwen verschil maken

van Steden, Ronald; ter Woerds, Sandra; van Sambeek, Christel; Peeck, Valerie

2024

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

document license

Unspecified

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Steden, R., ter Woerds, S., van Sambeek, C., & Peeck, V. (2024). *Met bruggen bouwen verschil maken: Regisseurs Zorg & Veiligheid in de eenheid Amsterdam*. Nederlandse Politie.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl



Met bruggen bouwen verschil maken

**Regisseurs Zorg & Veiligheid in de
eenheid Amsterdam**

**Ronald van Steden
Sandra ter Woerds
Christel van Sambeek
Valérie Peeck**

Met bruggen bouwen verschil maken

Regisseurs Zorg & Veiligheid in de eenheid Amsterdam

Ronald van Steden, Sandra ter Woerds, Christel van Sambeek & Valérie Peeck

Onderzoeksgroep A&O eenheid Amsterdam & Vrije Universiteit/ NSCR

Maart 2024

Met medewerking van: Ida Adamse, Evelien Aniba, Dorien Blom, Lydian Foppen, Vera Kersten, Simone Kruijt, Saskia Nieuwelink, Tico Martinović, Martijn Molenaar, Renske Mulder & Nishanthi Rajaratnam

Status: niet- vertrouwelijk

Colofon

Uitgave: Politie, in opdracht van Portefeuillehouder Zorg & Veiligheid eenheid Amsterdam

Datum: Maart 2024

Oplage: 75 exemplaren

Fotografie: Beeldbank politie, Christel van Sambeek (p 34)

Informatie: onderzoeksgroep.team-analyse-en-onderzoek.amsterdam@politie.nl

© 2024 Politie Nederland/ Vrije Universiteit, Amsterdam/ Nederlands Studiecentrum voor Criminaliteit en Rechtshandhaving, Amsterdam

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de Politie, die daartoe door de auteurs met uitsluiting van ieder ander onherroepelijk is gemachtigd.

Inhoud

1. Inleiding	9
<i>Op het snijvlak van zorg en veiligheid.....</i>	<i>9</i>
<i>Landelijke ontwikkelingen.....</i>	<i>9</i>
<i>Internationale ontwikkelingen.....</i>	<i>10</i>
<i>Regisseurs Zorg & Veiligheid.....</i>	<i>11</i>
<i>Over dit actieonderzoek.....</i>	<i>12</i>
<i>Onderzoeksvragen</i>	<i>13</i>
<i>Leeswijzer.....</i>	<i>13</i>
Deel 1: Bruggen bouwen	15
2. De start van de functie Regisseur Z&V (2021-2022)	17
<i>Aanloop.....</i>	<i>17</i>
<i>Interne en externe werving.....</i>	<i>17</i>
<i>Eén of twee regisseurs op een basisteam</i>	<i>18</i>
<i>Zwemmen in een oceaan</i>	<i>19</i>
3. Inrichting en borging Z&V anno 2023	21
<i>Inrichting van Z&V op de basisteam.....</i>	<i>21</i>
<i>Plek van de regisseurs Z&V op de basisteam</i>	<i>22</i>
<i>Politiecultuur.....</i>	<i>23</i>
<i>Perspectief van de teamchefs</i>	<i>24</i>
<i>Perspectief van het Centraal Cluster.....</i>	<i>26</i>
4. Dagelijkse werkzaamheden van de regisseur Z&V.....	27
<i>iPGA</i>	<i>27</i>
<i>iPGA en bredere Z&V-thema's</i>	<i>27</i>
<i>Proces- en casusregie.....</i>	<i>28</i>
<i>Casusregie samen met of ter ondersteuning van de frontlijnwerkers</i>	<i>28</i>
<i>Complexe casusregie door de regisseur zelf.....</i>	<i>29</i>
<i>Procesregie op intern eigenaarschap</i>	<i>29</i>
<i>Procesregie op integrale samenwerking</i>	<i>29</i>
<i>Cruciale taken</i>	<i>29</i>
<i>Signaleren, aanjagen en escaleren</i>	<i>30</i>
<i>Verbinden van mensen en informatie</i>	<i>30</i>
<i>Reflectie en deskundigheidsbevordering</i>	<i>31</i>
<i>Rol van de politie in Z&V verduidelijken.....</i>	<i>31</i>

<i>Een gemiddelde werkdag bestaat niet</i>	<i>32</i>
Deel 2: Verschil maken	35
5. Typering van Zorg- & Veiligheids casuïstiek.....	37
<i>Complexe en weerbarstige casuïstiek</i>	<i>37</i>
<i>Huiselijk geweld: (ex)partner geweld en oudermishandeling.....</i>	<i>37</i>
<i>Huiselijk geweld waar jeugdigen slachtoffer zijn.....</i>	<i>37</i>
<i>Huiselijk geweld: stalking.....</i>	<i>38</i>
<i>Jeugd in aanraking met de politie.....</i>	<i>38</i>
<i>Jeugd die te maken heeft met huiselijk geweld en onbegrepen gedrag vertoont</i>	<i>38</i>
<i>Onbegrepen gedrag dat voor overlast in woonomgeving en buurten zorgt</i>	<i>38</i>
<i>Onbegrepen gedrag in combinatie met stalking</i>	<i>39</i>
<i>Multiprobleemgezinnen.....</i>	<i>39</i>
6. Regisseurswerk in uitvoering.....	41
<i>Het speelveld van de regisseurs Z&V</i>	<i>41</i>
<i>Hoe het werk van de regisseurs Zorg & Veiligheid werkt</i>	<i>42</i>
<i>Prediker van God</i>	<i>42</i>
<i>Meisje met problemen thuis en buiten</i>	<i>42</i>
<i>Man met psychische problemen stalkt kinderen</i>	<i>42</i>
<i>Ex-tbs'er opnieuw in de cel.....</i>	<i>43</i>
<i>Onbegrepen gedrag en drugsoverlast in de woonomgeving.....</i>	<i>43</i>
<i>Huilende kinderen</i>	<i>43</i>
<i>Verwarde moeder met drie kinderen</i>	<i>43</i>
<i>Verwarde 112-beller</i>	<i>44</i>
<i>Ex blijft vrouw lastigvallen</i>	<i>44</i>
<i>Veiligheidsbeleid scholen</i>	<i>44</i>
<i>Vermissing minderjarige</i>	<i>44</i>
<i>De vinger leggen op stalking.....</i>	<i>44</i>
<i>Vader met alcoholprobleem</i>	<i>45</i>
7. Resultaten, werkzame elementen en barrières	47
<i>Het maken van 'verschil'</i>	<i>47</i>
<i>Er is een oplossing voor langere tijd</i>	<i>47</i>
<i>Het is voorlopig rustig</i>	<i>48</i>
<i>De situatie is beheersbaar(der)</i>	<i>48</i>
<i>De situatie is onveranderd.....</i>	<i>49</i>
<i>Werkzame elementen en barrières.....</i>	<i>49</i>
<i>Werkzame elementen</i>	<i>50</i>
<i>Barrières</i>	<i>50</i>

<i>Verschil maken binnen complexe situaties</i>	<i>51</i>
Deel 3: Conclusie en reflectie – Met bruggen bouwen verschil maken	55
8. Conclusie en reflectie	57
<i>Conclusie: antwoord op de onderzoeksvragen</i>	<i>57</i>
<i>Reflectie: wat is nodig voor een duurzame inzet op Z&V binnen de politie?</i>	<i>59</i>
Bijlagen	61
Bijlage 1 Aanpak en methoden van het actieonderzoek	63
Bijlage 2 Topiclijsten interviews	66
Bijlage 3 Vragenlijst (surveymonitor) regisseurs	68
Bijlage 4 Vragenlijst (survey) voor de teamchefs	70
Bijlage 5 Format uitvraag Z&V-casuïstiek	71
Bijlage 6 Reconstructie Z&V-casuïstiek	72
Bijlage 7 Analyse Z&V-casuïstiek	73
Bijlage 8 Overzicht van externe partners en hun interventies	74
Bijlage 9 Overzicht van de geanalyseerde casus	75

1. Inleiding

Op het snijvlak van zorg en veiligheid

Naast het bestrijden van criminaliteit en de handhaving van de openbare orde zijn politiemensen op straat vaak druk met sociale problematiek en kwetsbare personen. De laatste jaren wordt er in toenemende mate maatschappelijke urgentie met betrekking tot Zorg & Veiligheid gevoeld, en daar is ook noodzaak toe. In de media en aan bestuurstafels ging de aandacht veelvuldig uit naar mensen met verward – of anders gezegd: onbegrepen – gedrag.¹ Deze aandacht kwam voort uit een landelijke stijging van zogeheten ‘E-33 meldingen’, de code waaronder de politie incidenten registreert die worden veroorzaakt door mensen die afwijkend en overspannen gedrag vertonen. Zij dreigen de grip op hun leven kwijt te raken, veroorzaken regelmatig veel overlast en kunnen zichzelf of anderen schade berokkenen. Daarnaast raken ‘zorg’ en ‘veiligheid’ elkaar als vanzelf bij meldingen van onbegrepen gedrag, huiselijk geweld (HG; waaronder ook eergeerelateerd geweld, kindermishandeling en oudermishandeling), stalking², problematische jeugd, radicalisering, potentieel gewelddadige eenlingen en gezinnen die met meervoudige problematiek worstelen. In de praktijk is er vaak sprake van complexe situaties en multiproblematiek.

Het snijvlak tussen zorg en veiligheid is voor de politie op zichzelf niet nieuw. Van oudsher houden medewerkers op straat zich bezig met kwetsbare en hulpbehoevende mensen. Hun bemoeienis met daklozen, slachtoffers van huiselijk geweld en verslaafden is van alle tijden. Naast dat de orde wordt verstoord en er ‘handhaving’ of ‘straf’ nodig is (veiligheid) hebben mensen ook behoefte aan ‘hulp’ en ‘ondersteuning’ (zorg). De recentelijk toegenomen aandacht voor deze combinatie van zorg en veiligheid is wellicht een ‘sign-of-the-times’.³ Sociale voorzieningen zijn teruggeschoefd en burgers lijken gevoeliger te zijn geworden voor onbegrepen gedrag. Zij weten niet goed raad met paradijsvogels en hebben liever niet dat mensen met psychiatrische problemen die voor overlast zorgen in hun buurt verblijven. Tegelijkertijd is er op de zorgsector bezuinigd en wordt er van kwetsbare mensen verwacht zich te handhaven in een ingewikkelde, op zelfredzaamheid gerichte, samenleving. Niet iedereen kan aan die hoge verwachtingen voldoen. Voor sommige mensen is hulp niet makkelijk beschikbaar of zij gedragen zich als zorgmijders. Persoonlijk leed en buurtproblematiek zijn het gevolg.

Landelijke ontwikkelingen

Uit een analyse van politieregistraties van personen die onbegrepen gedrag vertonen blijkt dat ongeveer zeventig procent van alle meldingen toe te schrijven valt aan een relatief kleine groep personen die al bekend was bij de politie en bij andere instanties.⁴ Deze bevinding benadrukt het belang van vroegsignalering, preventief ingrijpen, het voorkomen van escalatie, het bieden van passende hulp en het vinden van duurzame oplossingen. Het doel is om herhaalde inzet van politie en partners te voorkomen. Een goede samenwerking tussen de domeinen ‘zorg’ en ‘veiligheid’ is daarbij onontbeerlijk.

De populaire beleidsterm ‘integrale samenwerking’ verwijst naar de aanpak van meervoudige sociale problemen die niet door één partij kunnen worden opgelost, maar waarbij een ‘multidisciplinaire’ of ‘domein overstijgende’ werkwijze noodzakelijk is.⁵ Door het bundelen van informatie, kennis en kunde, zo is de gedachte, kan een probleem op het snijvlak van zorg en veiligheid effectief worden aangepakt. De politie merkt dat er een aanzienlijke overlap bestaat tussen hun eigen doelgroepen en die van zorgverleners, hulpverleners en maatschappelijke ondersteuners. De GGD, de GGZ, Veilig

¹ Zo kopte de NOS op 15 december 2022: ‘Steeds meer incidenten met verwarde mensen, waarom neemt dat niet af?’.

² Het continu lastigvallen van iemand, zodat die persoon zich niet meer veilig voelt.

³ Koekoek, B. (2019). De kwestie verwarde personen: naar een andere benadering van onbegrepen gedrag. Amsterdam/ Leuven: Lannoo/Campus.

⁴ RIVM (2018). Verward gedrag nader bekeken: analyse van E33 en E14 meldingen in de politieregistratie. Den Haag.

⁵ Spithoven, R. e.a. (red.) (2022). *Basisboek integrale veiligheid* (vierde druk). Den Haag: Boom Criminologie.

Thuis, gemeentelijke diensten, het Leger des Heils en andere partijen hebben voor een flink deel met dezelfde mensen te maken.

Er opereren landelijk 31 Zorg- en Veiligheidshuizen – voorheen Veiligheidshuizen genoemd – ter bevordering van samenwerking, zodat complexe problematiek kan worden teruggedrongen.⁶ Toch blijkt een integrale aanpak erg ingewikkeld. Organisaties, de politie inclusief, zijn geneigd zich in zichzelf terug te trekken onder invloed van bezuinigingen, werkdruk en eigen prioriteiten. Ook maken institutionele logica's, botsende belangen, culturele verschillen en (privacy)wetgeving samenwerking lastig.⁷ Politied medewerkers staan 24/7 paraat en zijn meestal het eerst bij incidenten. Zij vinden zichzelf niet de eerstverantwoordelijken bij de zorg voor kwetsbare personen, maar zijn dat noodgedwongen vaak wel.

Hoewel 'hulp aan hen die dat behoeven' tot het takenpakket van de politie behoort, neemt de druk op de organisatie en op de gehele samenleving toe. Een gevoel van 'pappen en nathouden' blijft onder politied medewerkers over. De vrees bestaat dat het hele systeem op termijn gaat vastlopen.⁸ De weerbarstigheid van de aanpak van personen met onbegrepen gedrag blijkt uit de eerdere oprichting van een speciaal schakel- en aanjaagteam dat problemen moest verminderen. De commissie-Hoekstra pleitte voor een 'sluitende en afdoende aanpak van en zorg voor personen met verward gedrag'⁹, maar er is sprake van gebrek aan opvolging. En ook de conclusies uit het rapport *Zorg voor Veiligheid* van de Onderzoeksraad voor Veiligheid¹⁰ spreken boekdelen. De boodschap is steeds dat samenwerking beter moet, maar patronen worden niet gemakkelijk doorbroken.

Met de landelijke agenda *Zorg & Veiligheid: perspectief 2025* heeft integrale samenwerking een nieuwe impuls gekregen.¹¹ Het eerste doel is om regionaal de regie over Zorg & Veiligheid te versterken. De politie, het OM, gemeenten en zorgaanbieders moeten tot bestuurlijke afstemming komen, zodat problematiek sneller en beter opgepakt kan worden. Het tweede doel is professionals meer handvatten te geven en zo domein overstijgend aan duurzame oplossingen voor zorg- en veiligheid-casus¹² te werken. De ambitie hierbij is om de uitwisseling van privacygevoelige gegevens te verbeteren en vanuit casusoverleggen tot meer verbinding tussen professionals en sociale wijkteams te komen.

Internationale ontwikkelingen

Problemen rondom Zorg & Veiligheid doen zich overduidelijk niet alleen binnen de landsgrenzen voor. Wereldwijd heeft zich zelfs een nieuw beleids- en onderzoeksveld ontwikkeld dat zich richt op het verkennen en versterken van het grensvlak tussen zorg en veiligheid. Dit internationale veld, dat bekend staat onder de noemer *Law Enforcement and Public Health* (LEPH), bestrijkt uiteenlopende thema's, waaronder onbegrepen gedrag, seksueel geweld, huiselijk geweld, verslavingsproblematiek en omgang met trauma, zoals PTSS.¹³ De *Global Law Enforcement & Public Health Association* (GLEPHA) verzorgt conferenties, workshops en publicaties en stimuleert netwerken.¹⁴ Doelen zijn het stimuleren van onderzoek, het bijeen brengen van wetenschap en (politie)praktijk en het bijdragen aan een humane omgang met problematiek op het snijvlak van zorg en veiligheid. Daarnaast is in het Verenigd Koninkrijk het *Vulnerability & Policing Futures Research Centre* actief dat de politie en

⁶ <https://www.zorgveiligheidshuizen.nl/>

⁷ Steden, R. van (2011). 'Integraal lokaal veiligheidsbeleid: tussen retoriek en realiteit'. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 10 (1), 3-9.

⁸ Team Analyse & Onderzoek – DRIO (2023). Een kwestie van balans. Het trendbeeld van de eenheid Amsterdam: vooruitkijken naar en anticiperen op het jaar 2027. Eenheid Amsterdam.

⁹ Hoekstra, R.J. (2016). De monitorrapportage over de uitvoering van de aanbevelingen van de Onderzoekscommissie strafrechtelijke beslissingen van het Openbaar Ministerie naar aanleiding van de zaak-Bart van U. Officiële bekendmakingen overheid: www.zoek.officielebekendmakingen.nl

¹⁰ Stoker, E. (2023). Nabestaanden van geweld door verwarde personen: 'Het is tijd voor een onderzoek naar het hele systeem'. *De Volkskrant*, 5 juli.

¹¹ Landelijke Stuurgroep Zorg & Veiligheid (2020). *Zorg & Veiligheid: perspectief 2025*. VNG en partners.

¹² Het woord 'casus' verwijst naar zowel enkel- als meervoudig gebruik van de term.

¹³ Punch, M. (2019). *Law enforcement and public health: an overview*. Blaricum: EZbook.nl.

¹⁴ <https://glepha.com/>

partnerorganisaties ondersteunt bij het bieden van gepaste hulp en zorg aan kwetsbare mensen in de samenleving.¹⁵ Ook hier is het doel om kruisbestuiving tussen onderzoek, beleid en praktijk te laten plaatsvinden.

Een Europees overzicht van initiatieven rondom Zorg & Veiligheid laat zien dat de politie met talloze partijen moet samenwerken (*multi-agency work*) om problemen vroeg te kunnen signaleren, preventief in te grijpen, escalatie te voorkomen, en duurzame oplossingen te vinden nadat het toch mis is gegaan.¹⁶ De noodzaak tot wat wij in Nederland ‘integrale samenwerking’ noemen wordt dus in veel meer landen gevoeld. Wat zich internationaal begint af te tekenen is dat een integrale benadering iets anders betekent dan meer en beter samenwerken tussen bestaande organisaties. Samenwerking vergt een andere manier van denken en doen. In talloze pogingen om Zorg & Veiligheid te bundelen, met name in situaties waar dat niet goed is gelukt, zijn barrières steeds hetzelfde: een versnipperde aanpak, een gebrek aan overzicht en inzicht in patronen, te lage risico-inschatting, onvoldoende regie en tekortschietende monitoring en nazorg.¹⁷ De rationaliteit achter *Law Enforcement and Public Health* is om het perspectief om te draaien: stel niet de afzonderlijke domeinen en organisaties, met alle interne richtlijnen, financiering en regels die daarbij horen centraal, maar ‘Zorg & Veiligheid’ zelf.¹⁸ Concreet betekent dit dat praktijken, en niet institutionele blauwdrukken, het vertrekpunt van organiseren en handelen worden. Het opnieuw (in)richten van Zorg & Veiligheid op lokaal niveau is het startpunt.

Voor het maken van de noodzakelijke verbindingen tussen organisaties zijn bekwame professionals nodig. Deze professionals staan in de internationale literatuur ook wel als ‘grenswerkers’ (*boundary spanners*) of ‘bruggenbouwers’ bekend.¹⁹ Zij bouwen bruggen en maken verbindingen met collega’s binnen de eigen organisatie en bij samenwerkende partnerorganisaties. Aldus zetten grenswerkers zich in om informatie, kennis en kunde over domeinen heen te bundelen, adequaat op vraagstukken te reageren en tot creatieve oplossingen te komen. Zij vormen een nieuw type operationele én aansturende medewerkers die door hun domein overstijgende insteek een verbindende invulling geven aan het werk, zonder dat dat er sprake is van kant-en-klare methoden, taken en competenties.²⁰ Grenswerkers zijn de pioniers op het snijvlak van zorg en veiligheid. Onderscheidend is de nadruk op een gedeelde frontlinie van Zorg & Veiligheid. Deze gedeelde frontlinie stimuleert het probleemoplossend vermogen van politie en instanties en versterkt de weerbaarheid van lokale gemeenschappen. Grenswerk veronderstelt het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en werkwijze. Dat zoiets niet eenvoudig – maar wel mogelijk – is laten wereldwijde alternatieve manieren van organiseren zien. Neem bijvoorbeeld een geïntegreerd responsmodel waarbij politie en hulpverlening samen op 911-meldingen in de Verenigde Staten afdelen.²¹ Langzaam maar zeker komt een gedeeld perspectief op het raakvlak tussen Zorg & Veiligheid tot stand.

Regisseurs Zorg & Veiligheid

Binnen de eenheid Amsterdam is er inmiddels veel ervaring met de combinatie van Z&V opgedaan. Vanaf 2011 is de politie, samen met tal van partners, betrokken bij de zogeheten ‘integrale

¹⁵ <https://vulnerabilitypolicing.org.uk>

¹⁶ McManus, M. & Steele, R. (2022). Alternative approaches to achieving community safety and well-being across law enforcement and public health: Western European findings. *Journal of Community Safety & Well-Being*, 7 (1), S8-S12.

¹⁷ Dit blijkt bijvoorbeeld uit kritische inspectierapporten over de fatale afloop van de stalking van Hümeira (*Inspectieonderzoek naar de aanpak van de stalking door Bekir E.*, 2019) en de fatale vermissing van Gino, een negenjarige jongen uit Kerkrade (*Zorg en ondersteuning aan Donny M. in het straf-, zorg- en sociaal domein*, 2023).

¹⁸ Dijk, A. van (2022). Changing policing for communities: law enforcement and public health as an emerging field of practices, concepts and research. Proefschrift, VU Amsterdam.

¹⁹ Meerkerk, I. van & Edelenbos, J. (2018). Boundary spanners in public management and governance: an interdisciplinary assessment. Cheltenham: Edward Elgar.

²⁰ Meurs, T. (2021). Tussen de linies: werken aan kennisintensieve en verbindende (politie)professionaliteit. Proefschrift, Universiteit Utrecht.

²¹ Zie een speciale uitgave over wereldwijde lessen op het gebied van Zorg & Veiligheid van de *Journal of Community Safety & Well-Being* (2022): www.journalcswb.ca/index.php/cswb/issue/view/27.

Persoonsgerichte Aanpak' (iPGA), ook wel bekend als de 'Top-1000': een lijst van 600 personen die de afgelopen jaren veel *high-impact* criminaliteit en geweld hebben gepleegd, aangevuld met 400 personen waarbij via een combinatie van 'straf' en 'zorg' moet worden voorkomen dat zij dit soort criminaliteit (nogmaals) gaan plegen. De politie heeft zich via het Actiecentrum Veiligheid en Zorg (AcVZ; het Amsterdamse Zorg- en Veiligheidshuis) aan afspraken gecommitteerd over opsporing, regievoering, interventies en het beschikbaar stellen van personele capaciteit.

In de zomer van 2020 zijn er in de Amsterdamse driehoek afspraken gemaakt over een decentralisatie van de iPGA. Deze decentralisatie vond plaats door de iPGA eenduidiger binnen de districten en basisteams te beleggen. Als tweede stap in 2021 was het de ambitie om de iPGA-aanpak van integraal samenwerken te verbreden naar andere Z&V-werkvelden.²² Zoals aangestipt gaat het hierbij om onder andere onbegrepen gedrag, HG/stalking en problematische jeugd. Overigens bestaat er ook overlap tussen deze categorieën. Een casus van huiselijk geweld kan bijvoorbeeld ook met onbegrepen gedrag te maken hebben.

Het is tegen de achtergrond van deze nationale en internationale ontwikkelingen dat vanaf eind 2021, begin 2022, 23 regisseurs Zorg & Veiligheid (Z&V) op alle 17 basisteams van de eenheid Amsterdam zijn aangesteld.²³ De politie heeft hiertoe besloten, omdat zij veel kwetsbare mensen in hun werk tegenkomt, die geen harde hand, maar hulp, zorg en ondersteuning nodig hebben. Met de aanstelling van de regisseurs hoopt de politie met partners daadkrachtiger te kunnen handelen in onveilige situaties, beter te kunnen signaleren, adresseren en adviseren over personen die zorg nodig hebben en strakker regie te kunnen voeren over casus, waarbij kwetsbare personen en gezinnen betrokken zijn.

Van de 23 regisseurs zijn er 17 intern geworven, vijf komen van buiten het korps (onder andere uit de zorgsector).²⁴ Afhankelijk van de zwaarte en omvang van de problematiek kregen sommige basisteams twee regisseurs. Zij zijn vanaf eind 2021, begin 2022, volledig vrijgemaakt voor het verbeteren van de aanpak van Z&V-casuïstiek op de basisteams en met (zorg)partners. Hun aanstelling moet aan duurzamer werkprocessen en organisatievormen rondom Zorg & Veiligheid bijdragen. De regisseurs zijn dus een personificatie van genoemde bruggenbouwers (*boundary spanners*) die vanuit de politie aan een herinrichting van Zorg & Veiligheid op lokaal niveau werken.

Alle regisseurs zijn volledig vrijgesteld voor de aanpak van Z&V-problematiek. De regisseurs zijn er binnen en buiten de basisteams voor om collega's en partners met elkaar te verbinden. Intern gaat het om bijvoorbeeld interventieplegers, wijkagenten en noodhulpmedewerkers, extern om zorgverleners, hulpverleners en andere instanties. Het is de bedoeling dat zij samen tot integrale samenwerking rondom concrete casus komen. Parallel aan deze ontwikkeling is het de bedoeling dat de aanstelling van regisseurs Zorg & Veiligheid ook landelijk gefaseerd zal worden uitgerold.²⁵ Dat zal naar verwachting in 2024 gebeuren.

Over dit actieonderzoek

Met de aanstelling van de regisseurs Z&V binnen de eenheid Amsterdam is een actieonderzoek gestart. Een belangrijk kenmerk van actieonderzoek is dat het geen onderzoek naar actie, maar onderzoek 'in actie' is. Anders geformuleerd: naast het verzamelen van informatie draagt het onderzoek ook bij aan het ontwikkelen van de regisseurs Z&V. Een kenmerk van actieonderzoek is dat er een constante wisselwerking tussen onderzoek, beleid en praktijk bestaat.²⁶

²² *Zorg & Veiligheid, een vak apart voor iedereen*. Politie-intern document.

²³ Deze regisseurs vallen binnen de formatie van de basisteams. Overigens bestaat er enige discussie over de term 'regisseur' die voortkomt uit de iPGA-aanpak. De term 'coördinator' zou volgens sommige respondenten de lading beter dekken.

²⁴ Om heel precies te zijn: het uitgangspunt was dat 17 regisseurs in de functie van Operationeel Expert op de 17 basisteams zijn aangesteld. Daarbij zijn er vijf regisseurs extern geworven, waarvan een gedetacheerd uit het Actiecentrum Veiligheid & Zorg in de functie van medewerker C. Op een basisteam was er ruimte voor een extra regisseur Z&V. Dit brengt hun totale aantal op 23 verdeeld over 22 fte.

²⁵ Portefeuille Zorg & Veiligheid (2023). *Eén aanpak Zorg en Veiligheid: kaderstelling Zorg en Veiligheid*. Politie-intern document.

²⁶ Coghland, D. & Branninck, T. (2014). *Doing action research in your own organisation* (4th edition). Londen: Sage.

Wetenschappelijke onderzoekers van de Vrije Universiteit Amsterdam/het NSCR, politieonderzoekers van A&O-DRIO, beleidsmakers van de politie en de regisseurs trokken nauw met elkaar op.

Het actieonderzoek heeft als eerste doel om bij te houden hoe het de regisseurs vergaat door gesprekken te voeren en samen met hen en hun collega's op het basisteam te reflecteren op hun werk. Het tweede doel is om de portefeuillehouder Zorg & Veiligheid en het projectteam die sturing geeft aan de veranderopgave te adviseren en op resultaten te reflecteren. Dit onderzoek betreft geen effectmeting of evaluatie. In lijn met de filosofie achter het onderzoeksveld *Law Enforcement and Public Health* zijn de veranderingen van alledaagse praktijken op het niveau van alle 17 basisteams van de eenheid Amsterdam vanaf medio 2021 tot aan eind 2023 gevolgd en gevoed. In plaats van terug te kijken, is door de onderzoekers van meet af aan met de regisseurs opgetrokken (zie bijlage 1 voor de aanpak en methoden van het actieonderzoek).

Onderzoeksvragen

De vragen van het actieonderzoek luiden als volgt:

1. Hoe ziet de organisatie van de regisseurs Zorg & Veiligheid er op de basisteams uit?
2. Hoe ziet de praktijk van regisseurs Zorg & Veiligheid er op de basisteams uit?
3. Welke Zorg & Veiligheids casuïstiek hebben de regisseurs in behandeling?
4. Welk verschil maken de regisseurs in deze Zorg & Veiligheids casuïstiek?

Leeswijzer

Dit eindrapport dat antwoord geeft op deze onderzoeksvragen bestaat uit drie delen. Deel I gaat over de regisseurs Zorg & Veiligheid als bruggenbouwers binnen de basisteams en tussen de politie en haar partners. Hoofdstuk 2 bevat een korte samenvatting van voorgaande deelonderzoeken waarin de totstandkoming van de regisseursfunctie in 2021 en eerste ervaringen met deze functie in 2022 centraal staan. Hoofdstuk 3 bespreekt de inrichting van Z&V op de basisteams anno 2023, waarbij ook de ervaringen van de regisseurs, hun teamchefs en het Centraal Cluster, opgericht om de regisseurs te ondersteunen, aan de orde komen. Hoofdstuk 4 behandelt de dagelijkse taken en werkzaamheden van de regisseurs. Kaders met kernbevindingen uit de theses van tien masterstudenten die in 2022 en 2023 aan het onderzoek hebben meegewerkt zijn verwerkt ter illustratie.²⁷ Deel II gaat over de wijze waarop regisseurs Zorg & Veiligheid 'verschil maken' in concrete casus. Hoofdstuk 5 bevat een typering van de casuïstiek. Aan de hand van voorbeelden laat hoofdstuk 6 zien hoe het werk van de regisseurs eruitziet in de praktijk. Hoofdstuk 7 gaat in op de resultaten in de geanalyseerde casus, wat is er bereikt en wat werkzame elementen en barrières zijn. Deel III eindigt met een conclusie en reflectie (hoofdstuk 8).

²⁷ Hun masterthesen zijn bij de auteurs van dit rapport opvraagbaar.



Deel 1: Bruggen bouwen

2. De start van de functie Regisseur Z&V (2021-2022)

Dit hoofdstuk schetst de belangrijkste bevindingen vanuit de opstart en eerste jaar (2021-2022) van de regisseursfunctie Zorg & Veiligheid in de eenheid Amsterdam.²⁸ Achtereenvolgens gaan we in op de aanloop van deze functie, het zowel intern (binnen de organisatie) als extern (buiten de organisatie) werven van regisseurs en de keuze voor één of twee regisseurs op de teams. Gevat in een beeld voelde de nieuwe functie voor regisseurs in het begin aan als ‘zwemmen in een oceaan’. Het was flink aanpopen en zoeken naar een eigen weg, maar met vallen en opstaan begint zich een Z&V-praktijk op de basisteams af te tekenen.

Aanloop

Al voordat de regisseurs Z&V op de basisteams in 2021/2022 aan de slag gingen, waren de verwachtingen hooggespannen. Zij moesten netwerken, verbinden, coachen en integrale samenwerking bevorderen, zodat kwetsbare personen eerder hulp zouden krijgen, crisissituaties zouden worden voorkomen en de politieorganisatie op de langere termijn zou worden ontlast. De regisseurs kregen in de kern een verbindende, faciliterende en ondersteunende rol. Hun functie was dus breed geformuleerd. De beleidskaders waarbinnen de regisseurs op de basisteams moesten gaan opereren waren niet voor iedereen duidelijk. De regisseurs stonden voor de uitdaging hun eigen plek vorm te geven.

Hierdoor ging de komst van de regisseurs niet zonder slag of stoot. Het invoeren van een nieuwe functie en werkwijze voor de politie betekende het leggen van een ingewikkelde organisatorische puzzel. Dat vergde pionieren en stuitte soms op weerstand. De basisteams en de teamchefs moesten zich aanpassen en inzetten op veranderlijnen. Teamchefs en lokale politiecollega's gaven aan behoefte te hebben aan een helder en sluitend verhaal vanuit de eenheidsleiding over het waarom en de inhoud van de regisseursfunctie.

Ook bij interventieplegers en andere politiecollega's, zoals wijkagenten, heerste er de nodige onduidelijkheid over wat de regisseurs Z&V voor hun werk zouden betekenen. Gingen de regisseurs hun taken niet overnemen? Daarnaast was en is het voor de regisseurs zoeken naar hoe hun tijd en aandacht te verdelen over iPGA en de andere Zorg & Veiligheidsthema's (zoals onbegrepen gedrag, HG, stalking en jeugd) en hoe dit goed te organiseren.

De voortgang van veranderingen op het terrein van Zorg & Veiligheid vindt in de praktijk op verschillende snelheden plaats. Daarvoor zijn verschillende redenen aan te wijzen. Zo zijn de regisseurs niet allemaal gelijktijdig gestart en bestaan er verschillen in ieders professionele achtergrond en werkervaring. Ook werken er op enkele basisteams twee regisseurs waar op andere teams één regisseur aanwezig is. Voorts bestaan er verschillen in hoe de basisteams zijn ingericht, in de werkgebieden van deze teams en in hoe teamchefs Z&V aansturen. Vanuit de staf van de eenheid Amsterdam werd er gewerkt aan de oprichting van een Centraal Cluster ter ondersteuning van de regisseurs. Dit cluster is voortgekomen uit een eerder projectteam dat moest helpen de organisatorische inbedding van Z&V vorm te geven. Inmiddels is het Centraal Cluster actief (zie hoofdstuk 4). In hun eerste jaar hebben de regisseurs zich primair gericht op politie-interne processen en organisatievraagstukken rond Z&V. Maar de regisseurs waren zich ervan bewust dat zij zich ook moesten gaan verhouden tot een groot speelveld van externe zorgpartners dat per basisteam verschilt.

Interne en externe werving

De regisseurs Z&V zijn zowel vanuit de eigen politiegeledingen als extern geworven. Uit de interviews met de intern geworven regisseurs komt naar voren dat zij de regisseurs die van buiten de organisatie

²⁸ De tussentijdse verslagen van het actieonderzoek kunnen bij de auteurs worden opgevraagd. Tijdens het actieonderzoek zijn veel interviews gehouden. Zie bijlage 2 voor de topiclijsten die zijn gebruikt als handvat.

komen als zeer waardevol en als aanwinst beschouwen. Deze regisseurs hebben een andere achtergrond, nemen nieuwe kennis mee en beschikken over eigen netwerken in de zorg- en hulpverlening. Zij kijken met een frisse blik naar de politie en stellen de 'waarom-vraag': Waarom doen we iets zo en niet anders? Dit soort open vragen stellen wordt binnen de politie niet of minder gedaan. Ook zijn regisseurs die van buiten komen gewend om breder te kijken. *'We zijn bij politie vergeten dat die integrale kijk nodig is. Alle vraagstukken zijn integrale vraagstukken'*, aldus een regisseur. Het extern werven van regisseurs heeft dus tot nadenken aangezet. Je kunt van elkaar leren en misschien kan het ook anders. De hoop is dat de extern geworven regisseurs hun frisse blik behouden.

Dat de extern geworven regisseurs niet over een executieve status beschikken, wordt niet meteen als bezwaar ervaren. De intern geworven regisseurs Z&V geven aan dat het hebben van executieve bevoegdheden in hun functie niet noodzakelijk is. Regisseurs hebben primair een regierrol: zij zitten vooral in de aansturing en minder in de uitvoering. Interventie- en opsporingstaken liggen in de eerste plaats bij 'de frontlijnwerkers' binnen het basisteam. Extern geworven regisseurs geven wel aan dat het hen geholpen zou hebben om over executieve ervaring en kennis te beschikken. Een extern geworven regisseur ziet de meerwaarde van het eventueel kunnen opmaken van een proces-verbaal van bevindingen en het meegaan met een instap.

Eén of twee regisseurs op een basisteam

De initiële verdeling van de 23 regisseurs Z&V over de 17 basisteams is tot stand is gekomen op basis van de (iPGA)caseload, de werkdruk op Z&V-thema's, specifieke Z&V-problematieken in de wijk en persoonlijke voorkeuren die de regisseurs konden doorgeven. Het feit dat sommige regisseurs parttime werken lijkt in deze afwegingen niet meegenomen. Hetzelfde geldt voor de match met het aantal uitvoerende interventieplegers op een basisteam. Uiteindelijk is op 12 basisteams één regisseur van start gegaan, op vijf basisteams is een tweetal regisseurs Z&V geplaatst. Deze tweetallen bestonden uit een intern (vanuit politiegeledingen) en een extern (van buiten de politie) geworven regisseur. Inmiddels is er een aantal wisselingen geweest en staan er ook alweer enkele vacatures voor regisseursfuncties uit, maar op drie basisteams werken nog steeds een externe en een interne regisseur samen. Op een ander basisteam zijn twee interne regisseurs werkzaam.

De verdeling over de basisteams wordt door de regisseurs Z&V als 'scheef' ervaren, gelet op de caseload van de basisteams. Ook lopen regisseurs tegen bestuurlijke complexiteit op. Er zijn basisteams die met diverse gemeenten te maken hebben, waardoor meerdere bestuurlijke lijnen naast elkaar lopen. Dat levert extra werk op. Nagenoeg iedereen vindt dat het beter is om op elk basisteam twee regisseurs aan te stellen. Een genoemd voordeel is samen te kunnen 'sparren'. Regisseurs houden elkaar scherp door kritische vragen te stellen en mee te denken over dezelfde materie. Zij leren wederzijds van elkaars ervaring en kennis. Zoals een regisseur het verwoordde: *'1 + 1 = 3 qua kracht en effectiviteit'*. Een andere regisseur stelde: *'if you want to go fast, go alone, if you want to go far, go together'*. Met andere woorden: één regisseur op een basisteam maakt de functie kwetsbaar. Een ander voordeel van twee regisseurs Z&V op een team is dat er een betere borging en continuïteit van hun taken kan worden gerealiseerd. Je kunt niet makkelijk verantwoordelijkheden aan iemand anders overlaten. Als voorbeelden noemen regisseurs 'ziek worden' of 'op vakantie gaan'. Zij zijn bang dat hun werk dan stil komt te liggen.

Er zijn op een aantal basisteams twee regisseurs Zorg & Veiligheid aangesteld. Dat heeft te maken met de lokale zwaarte van problematiek. Tegelijk pleiten de regisseurs en andere politiecollega's voor twee regisseurs op ieder basisteam, omdat de werkdruk erg hoog is. Ook zorgt een duo van regisseurs voor een duurzamere verankering van Zorg & Veiligheid en meer continuïteit in werkprocessen op basisteams (Masterthesis Simone Kruijt, 2022).

Een laatste punt is dat er altijd genoeg werk is voor twee regisseurs Z&V. Casus die betrekking hebben op iPGA, HG/stalking, onbegrepen gedrag en jeugdproblematiek (of combinaties) zijn er velen. Samen kunnen regisseurs het bestaande werk beter verdelen, nieuw werk oppakken en

actiever inzetten op de verspreiding van kennis en expertise binnen de basisteams. Ter nuance merkt een regisseur op dat hij liever ‘meer collega’s in het team heeft dan nog een collega-regisseur erbij’. Er is sterke behoefte aan voldoende uitvoerenden. Als voorwaarde om het Z&V-werk goed te kunnen doen zijn meerdere interventieplegers en andere deels of geheel voor Z&V vrijgemaakte collega’s op een basisteam nodig.

Zwemmen in een oceaan

De beginfase van de regisseurs Z&V kan worden gekarakteriseerd met de kernwoorden ‘leren’, ‘zoeken’, ‘uitproberen’ en ‘ontdekken’. De metafoor van ‘het zwemmen in een oceaan’ kwam met regelmaat naar voren. Deze metafoor illustreert dat de regisseurs in zekere zin ‘in het diepe’ werden gegooid en geacht werden zelf de goede kant op te zwemmen, zonder dat de richting helemaal helder was. Hun zwemmen en zoeken was mede het gevolg van een bewuste keus van het programmateam Z&V om de regisseurs de ruimte te geven. Zodoende konden zij ontdekken wat nodig is voor het zo goed mogelijk vormgeven van hun werk op lokale basisteams die sterk van elkaar verschillen (de gehanteerde werkwijze is binnen de politieorganisatie echter niet gewoon).

De regisseurs Z&V zijn het er unaniem over eens dat deze start van hun functie in 2021/2022 ‘zwaar’ is geweest, maar het is hen toch gelukt om binnen een jaar ingewerkt te raken. Zij hebben zich de aanpak Z&V eigen moeten maken en hun in- en externe contacten moeten opbouwen, terwijl het werk ondertussen gewoon doorliep. Bovendien kenden de extern geworven regisseurs de taal en cultuur van politie nog niet goed. Sowieso hebben alle regisseurs Z&V bij aanvang van hun functie veel druk en onzekerheid ervaren door gebrek aan heldere kaders en beleid.

Hierbij moet worden opgemerkt dat ook het politieregistratiesysteem (BVH) niet toereikend is om informatie over Z&V-casuïstiek goed in kwijt te kunnen. De mogelijkheid om een tijdlijn of een handelingskader aan te geven wordt node gemist en ook de afspraken met netwerkpartners kunnen de regisseurs niet makkelijk kwijt. Dit maakte het lastig om de juiste informatie over de aanpak te kunnen delen met collega’s. In sommige gevallen werkten de regisseurs met eigen journaals, bijvoorbeeld in Excel of Acces. De hoop is nu gevestigd op een nieuw registratiesysteem dat geschikt is voor Z&V. Hieraan wordt landelijk gewerkt.²⁹

Toch zien regisseurs de onduidelijkheid over de invulling van hun functie ook als een voordeel: *‘Er was veel onwetendheid en er waren veel vraagtekens, maar tegelijkertijd veel vrijheid om Z&V in te vullen’*. De regisseurs hebben in de beginperiode vooral geïnvesteerd in het eigen basisteam. Op elk basisteam is de problematiek anders en zijn dus ook de behoeftes anders. Iedere regisseur moest bepalen waar de meeste werkdruk lag en welke Z&V-thematieken met stip aandacht verdienden. Zij gaven presentaties, spraken met vele collega’s en liepen mee met diensten. Ook volgden de regisseurs opleidingen en werkten zij aan het opzetten van een eigen team of netwerk Z&V op hun basisteam. Daarnaast zijn regisseurs gestart met een verkenning van hun zorg- en andere externe partners. Kortom, in een jaar gebeurde er nogal wat rondom de regie op Zorg & Veiligheid – en dit groeiproces is nog altijd gaande. Daar gaat het volgende hoofdstuk over.

²⁹ Naar verwachting start de Monitor Personen en Groepen (MPG) in het derde kwartaal van 2024 in Amsterdam.

3. Inrichting en borging Z&V anno 2023

Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting van Zorg & Veiligheid en de plek van de regisseurs op de basisteams in de eenheid Amsterdam anno 2023. Het thema 'politicultuur' komt geregeld in gesprekken met de regisseurs terug als iets dat de borging en continuering van Z&V kwetsbaar maakt. Het hoofdstuk sluit af met de perspectieven op de regisseursfunctie Z&V van een aantal teamchefs en van het Centraal Cluster.

Inrichting van Z&V op de basisteams

Anno 2023 is Z&V op de basisteams op diverse wijzen ingericht. Regisseurs Z&V, interventieplegers, wijkagenten, taakaccenthouders HG/stalking en jeugd zijn allemaal op het terrein van Z&V actief. De wijze waarop zij hun samenwerking vormgeven verschilt echter van team tot team. Het oorspronkelijke idee was om de iPGA-aanpak te verbreden naar onbegrepen gedrag, HG/stalking, jeugd, enzovoort, maar daar zijn geen generieke afspraken overgemaakt. Hierdoor blijft het op ieder basisteam zoeken naar de ideale verhouding tussen de inspanningen op de iPGA en op de andere Z&V-thema's. Er zijn basisteams met een dusdanig grote iPGA-caseload dat de andere Z&V-thema's minder aandacht krijgen dan gewenst. Soms is de beschikbaarheid van interventiepleger(s) beperkt waardoor de regisseur zelf veel op dit thema moet bijspringen. Op andere basisteams is er wel sprake van een evenwicht tussen iPGA en de bredere Z&V-thema's. Toch vragen de regisseurs zich af op welke wijze de verhouding tussen iPGA en Z&V is vastgesteld en hoe deze er idealiter uit zou moeten zien. De iPGA-caseload op een basisteam is veelal bepalend, want wordt ingegeven door de bestuurlijke afspraken rondom de iPGA-aanpak. Tegelijk staan de iPGA en andere Z&V thema's inhoudelijk op gelijke hoogte.

Bij de start van de regisseurs was het de bedoeling dat zij volledig zouden worden vrijgemaakt voor hun taak, maar toch is er druk om hen voor andere taken, zoals Hulpofficier van Justitie, in te zetten. Dit heeft te maken met gebrekkige capaciteit op de basisteams. Die capaciteitsvraag klinkt ook door in de keuze voor een of twee regisseurs op de basisteams. Een respondent gaf aan dat een tweede regisseur op het team simpelweg ten koste gaat van anderhalve fte hoofdagent. Ook merken de regisseurs op dat, naast personele krapte, de kennis en deskundigheid van politicocollega's op Z&V-gebied niet overal op orde is. Collega's kennen procedures en/of systemen niet, weten niet hoe zorginstellingen en andere partners werken en hebben soms dringende vragen hoe met onbegrepen gedrag om te gaan.³⁰ Er zijn specifieke opleidingen en trainingen nodig, maar de vraag is of deze in voldoende mate voorhanden zijn en voldoende zijn toegesneden op de praktijk van de regisseurs. Ook is het de vraag of interventieplegers en andere collega's de opleidingen en trainingen kunnen volgen.

Er bestaan grote verschillen in de inrichting van Z&V op de 17 basisteams. Verschillen in inrichting betreffen niet alleen één of twee regisseurs Z&V per basisteam en het aantal collega's dat geheel of gedeeltelijk is vrijgemaakt voor Z&V-werk. Ook de functies van de collega's variëren, evenals de manier waarop Z&V is georganiseerd. Waar een aantal regisseurs aangeeft een 'Z&V-team' of 'kerngroep Z&V' in te richten waarvan de medewerkers ook als 'Zorg & Veiligheid' gelabeld zijn, spreken andere regisseurs bewust niet over zo'n team. Deze regisseurs gaan uit van het principe van de olievlek. Door het verspreiden van kennis en aandacht voor Z&V moet door collega's een eigen werk- en denkwijze worden opgepakt. Hun doel is een fluïde intern netwerk creëren waarbinnen elke collega in zijn of haar werk aandacht heeft voor Z&V en indien nodig de regisseur als vraagbaak weet te benaderen.

Gelet op de omvang van Zorg & Veiligheid springen er aan het ene eind van het spectrum twee basisteams uit. De regisseurs Z&V op deze basisteams spreken bewust over een eigen Z&V-team.

³⁰ Al sinds 2000 bestaat er een piketgroep verwarde personen die collega's op straat terzijde staat die vastlopen in contacten met personen die onbegrepen gedrag vertonen of met zorginstellingen.

Inclusief de regisseur(s) zelf bestaan deze teams uit ongeveer twintig collega's, waar, naast interventieplegers en specialisten HG, ook collega's van de backoffice en de recherche onder vallen. Deze medewerkers zijn geheel of gedeeltelijk vrijgemaakt voor Z&V-werk. Aan het andere eind van het spectrum zijn er twee basisteams waar het Z&V-werk wordt gedaan door één regisseur, enkele (iPGA)interventieplegers en een beperkt aantal taakaccenthouders op Z&V-thema's die hiervoor officieel geen tijd krijgen. De overige 13 basisteams zitten qua gemiddelde omvang tussen de genoemde twee uitersten in. Daar ligt het aantal collega's, inclusief de regisseur(s) Z&V, dat geheel of gedeeltelijk is vrijgemaakt voor Z&V tussen de vier en acht personen.

Er is veel aandacht geweest voor een goede landing van de regisseurs Zorg & Veiligheid op de basisteams, maar de politie worstelt ook met een stevige inrichting van Zorg & Veiligheidsprocessen op deze teams. Voorts is de personele inzet een punt van zorg door het vertrek van veel interventieplegers, de aard en omvang van veel Zorg & Veiligheid- problematiek en de beperkte politiecapaciteit (Masterthesis Renske Mulder, 2022).

Plek van de regisseurs Z&V op de basisteams

Uit de meerjarige surveys³¹ (bijlage 3) komt naar voren dat de regisseurs Z&V zijn geland in hun functie en (bijna) iedereen heeft het goed naar zijn of haar zin. Het werk is leuk en interessant, maar ook uitdagend. Gemiddeld geven ze hun functie een rapportcijfer van een 7,5, waarbij de scores variëren van een 6 tot een 9. Dit cijfer ligt hoger dan in het begin van de metingen in december 2021. Toen lag het gemiddelde rond de 7 en waren er regisseurs die hun werk als rapportcijfer een 2 of een 3 gaven. Regisseurs zien een wezenlijke verandering ten opzichte van de startfase. Ze zijn beter in positie gekomen en veel collega's van het basisteam weten de regisseurs goed te vinden, maar ze zijn er nog niet. Zoals één van de regisseurs in de laatste meting (september 2023) aangeeft: *'De bekendheid kan en mag nog groeien'*. Voor interne collega's en voor externe partners is het soms nog steeds niet helemaal helder wat hun functie, werkzaamheden en taken inhouden. Tegelijk vinden de meeste regisseurs (90%) dat ze er in zijn geslaagd om Zorg & Veiligheid goed op de kaart te zetten binnen hun basisteam.

De samenwerking met collega's op het basisteam wordt door de regisseurs als wisselend ervaren. Er bestaat vooral verschil in de betrokkenheid van teamchefs. In sommige gevallen was de teamchef nauw betrokken bij de komst van de regisseur en werkten ze samen aan het opzetten van een eigen - Z&V-team. Maar dat was niet bij iedereen het geval: *'Het begin was pittig en ik werd in het diepe gegooid. Er was één introductiegesprek met de teamchef – en go!'* De samenwerking tussen de regisseurs en de districtelijke portefeuillehouders Z&V is ook wisselend. Sommige regisseurs geven aan daar geen contact mee te hebben, terwijl anderen aangeven dat de districtelijke portefeuillehouder juist een duidelijk rol heeft (gehad) in het inrichten en meedenken. Voorts zijn niet alle OS-E's van de districten even betrokken bij Z&V.

³¹ Niet alle regisseurs hebben de surveys altijd ingevuld. De inzichten uit de surveys zijn dus indicatief voor het geheel van regisseurs. Hun respons neemt wel toe van 57% in december 2021 tot 78% in september 2023.

Na aanvankelijke aarzeling over de komst van de regisseurs Zorg & Veiligheid vindt een groot deel van de geïnterviewde wijkagenten dat de regisseurs een positieve bijdrage aan hun werk leveren. Zij nemen het werk van de wijkagenten niet over, maar denken mee over het prioriteren van casus, hoe deze het best aan te pakken en op welke manier samenwerking met partners te bevorderen (Masterthesis Dorien Blom, 2023).

Het meekrijgen van collega's, zoals wijkagenten en interventieplegers, was in de opstartfase niet altijd makkelijk (zie ook hoofdstuk 2). Een regisseur zegt daarover: *'In begin kwam ik bij de wijkagenten op de lijn. Nu is het andersom. Als ze vastlopen komen ze bij mij'*. Zeker in het eerste jaar is veel tijd gaan zitten in 'ontschotten' en 'verbinden' ter bevordering van de interne samenwerking. Hiervoor hebben de regisseurs ook de steun van de teamleiding nodig. Die steun ervaart nog niet iedereen: *'Zorg & Veiligheid wordt nog niet voldoende uitgedragen in het MT, waardoor de rest van de werkvloer er ook minder mee bekend is'*. Een complicerende factor is dat de benodigde organisatorische veranderlijnen om Z&V stevig op de basisteams in te bedden momenteel nog niet zijn uitgekristalliseerd. Hierdoor opereren de regisseurs in een soort van beleidsvacuüm. Ondertussen voelen zij zich verantwoordelijk voor het organisatorisch herinrichten van Z&V op de basisteams, terwijl dat feitelijk niet tot hun primaire taakstelling behoort.

Tot slot zien de regisseurs Z&V verbetermogelijkheden in de samenwerking met de districtsrecherche en met de noodhulp. Meer kennis over Z&V thema's leidt volgens hen tot verbetering van de kwaliteit van zaken en de afhandeling van aangehouden verdachten. Extern staan de regisseurs in contact met een groot aantal ketenpartners, zoals Veilig Thuis, de Jeugdbescherming, de Blijfgroep, verschillende afdelingen binnen de gemeente, de GGD, de GGZ, de Reclassering, het AcVZ, enzovoort. Over het algemeen zijn de regisseurs goed te spreken over het contact en de samenwerking die zij met deze partners hebben. Ruim 80% is tevreden. Wel geven zij aan dat er bij sommige ketenpartners, net als bij de politie, sprake is van capaciteitsgebrek, wat druk zet op de bereikbaarheid en samenwerking. Meer eenduidigheid qua inrichting en werkprocessen van Z&V-thema's kan ook bijdragen aan een betere samenwerking. Met de komst van de regisseurs is er ingezet op gerichte communicatie richting partners, onder andere via een flyer die de rollen en werkzaamheden van de regisseurs Z&V vermeldt. Toch blijft samenwerking een kwestie van zoeken en uitleggen: *'Het is voor partners en voor ons lastig om te weten wie je moet hebben en hoe het proces dan is ingericht. Dat geeft behoorlijk wat ruis'*. Concluderend maakt het gebrek aan uniformiteit in de functie van de regisseur Z&V en de niet stevige organisatorische borging ervan op de basisteams deze functie kwetsbaar.

Van de regisseurs Zorg & Veiligheid wordt verwacht dat zij de integrale samenwerking met externe zorgpartners bevorderen, het onderlinge vertrouwen versterken en waar nodig partners op hun verantwoordelijkheid wijzen. Omdat de invulling van hun rol per regisseur verschilt, is het voor externe partners echter niet altijd duidelijk wat zij precies van de regisseurs mogen verwachten en wat hun expertise is (Masterthesis Evelien Aniba, 2022).

Politiecultuur

Een onderwerp om bij stil te staan is de 'politiecultuur' die de regisseurs ervaren. Het politiewerk speelt zich voor een groot deel af op het snijvlak van zorg en veiligheid, maar de politie is volgens hen vooral gericht op de afhandeling van incidenten en de opsporing van strafbare feiten. De regisseurs spreken van een overwegend 'repressieve' en 'resultaatgerichte' mentaliteit binnen basisteams, die samenwerking met de noodhulp en de opsporing in de weg kan staan. Dit terwijl in de ogen van de regisseurs oplossingsgericht en preventief werken 'het verschil' kan maken (zie ook deel 2). In plaats

van een ‘korte klap’ is er veel tijdsinvestering en een lange adem nodig om het gedrag van (potentiële) verdachten te begrenzen en waar mogelijk tot oplossingen te komen.

Veel politiemensen houden van actie, ‘boeven vangen’ en snel resultaten boeken. Daarom mist een deel van de politiemensen voldoende affiniteit met Zorg- & Veiligheidsthema’s. Deze cultuur vormt een belemmering voor de noodzakelijke doorontwikkeling van een brede visie op politiewerk. Naast de openbare orde handhaven moet de politie immers ook ‘hulp bieden aan hen die dat behoeven’ (Masterthesis Nishanthi Rajaratnam, 2023).

Vooraf voor de extern geworven regisseurs betekende hun intrede op een basisteam dat ze een totaal andere wereld, met andere gewoonten en omgangsvormen, binnenstapten dan ze gewend waren. Vergeleken met vorige werkomgevingen noemde één van hen de politie ‘behoorlijk macho’. Er was sprake van een ‘blauwe’ politiecultuur waarbinnen zij een positie moesten verwerven. Bovendien hebben alle regisseurs te maken met hiërarchische lijnen. Zeker voor een nieuwe functie die nog niet geheel in kunnen en kruiken is, kan dit als een extra belemmering werken.

Regisseurs wijzen op de noodzaak van een ‘cultuuromslag’ om Zorg & Veiligheid op de basisteams nog meer handen en voeten te geven. Een belangrijke opmerking hierbij is dat politiecollega’s het werk niet alleen hoeven te doen, maar met partners moeten samenwerken:

‘Ik probeer bij collega’s aan te geven dat tachtig procent van ons werk niet per se door ons oplosbaar is en dat ook partners hier een rol in hebben. De cultuur dat wij het als politie moeten doen, die “doementaliteit”, moet je doorbreken’.

Er lijkt volgens de regisseurs een positieve ontwikkeling gaande. De politie is meer met Z&V bezig en is zich ook bewust van mogelijke stappen die, buiten het strafrecht om, kunnen worden ingezet richting een oplossing van een zaak en ter bevordering van de veiligheid in een wijk en haar bewoners. Wel baart het draagvlak voor Z&V binnen de politie de regisseurs zorgen. In de afgelopen twee jaar zijn er mooie stappen gezet, maar zullen die zich bestendigen richting de toekomst? Een regisseur merkt op:

‘Bij de teamleiding en op het basisteam blijft een repressieve manier van werken de standaard. Het preventieve karakter van de samenwerking met partners en het duurzaam verbeteren van onze werkprocessen wordt hiermee naar de achtergrond gedreven’.

De politie kan gemakkelijk in oude patronen terugvallen. Dat maakt de continuering van het werk van de regisseurs Z&V op de basisteams kwetsbaar.

Perspectief van de teamchefs

Het middenmanagement, met de teamchefs voorop, is cruciaal voor het laten slagen en naar de toekomst toe borgen van Zorg & Veiligheid op de basisteams. Binnen elk district is één van de teamchefs als portefeuillehouder Z&V aangewezen, die urgentie aan hechtere verbinding tussen de domeinen zorg en veiligheid geeft. Uit een survey³² onder alle teamchefs in september 2023 (bijlage 4) komt naar voren dat 85% van de respondenten die hebben meegedaan tevreden is over de komst van de regisseurs Z&V en hun meerwaarde inzien. Een teamchef zegt: *‘De komst van de regisseur Z&V is een goede beslissing geweest om aanpak van deze problematiek te borgen in de organisatie’.*

³² De vragenlijst is door 13 teamchefs ingevuld, een respons van 32%. Ze zijn afkomstig van 11 van de in totaal 17 basisteams. De kans dat de vragenlijst vaker is ingevuld door de meer bij Z&V betrokken teamchefs is niet ondenkbeeldig. Daarom geven de resultaten geen representatief beeld. Toch bieden de antwoorden waardevolle inzichten in de ervaringen van een deel van de teamchefs waaruit lessen voor de toekomst kunnen worden getrokken.

Het merendeel (wederom 85%) van de teamchefs die de vragenlijst invulden geven een hoge prioriteit aan het thema Z&V. Slechts twee geven aan dat het een gemiddelde prioriteit voor ze heeft. De motivatie voor het thema Z&V is niet voor iedereen gelijk. Waar de ene teamchef stelt dat er nu eenmaal bestuurlijke afspraken liggen op het gebied van Z&V die nageleefd moeten worden, vindt de ander dat Z&V tot de kern van politiewerk behoort: *'In mijn ogen draait het basisteam rondom Z&V, dat is de basis'*.

Opvallend genoeg schatten de regisseurs Z&V (september 2023) de prioriteit bij de teamchefs lager in: 44% vindt dat de teamchef een hoge prioriteit geeft aan het thema Z&V, eenzelfde percentage (44%) ervaart een gemiddelde prioriteit. Twee regisseurs zijn van mening dat de teamchef aan Z&V een lage prioriteit toekent. Tegelijk is de rol van de teamchef van groot belang voor de regisseurs Z&V. Het helpt ze enorm als hun teamchef 'Zorg & Veiligheid-minded' is. Er doen zich echter grote verschillen voor tussen teamchefs en hoe zij het thema Z&V op de basisteams aansturen.

Gevraagd naar welke prioriteit door de districtsleiding aan Z&V wordt gegeven, blijkt dat ruim de helft van de respondenten van mening is dat de districtsleiding een hoge prioriteit geeft aan Z&V. De overige teamchefs schatten de prioriteit bij de districtsleiding laag (15%) of gemiddeld (31%) in. In hun ogen wil de districtsleiding wel, maar de vraag is of ze voldoende gevoed wordt door de TC's. Ook hier schemert door dat niet alle TC's zich vol voor de herinrichting van Z&V op de basisteams inzetten.

Behalve 'politicultuur' (zie hierboven) is een verklaring dat de helft van de teamchefs die de survey heeft ingevuld kritiek uit op de ervaren ondersteuning bij de start van de nieuwe regisseurs. Een respondent laat weten: *'Ik ben niet tevreden met de manier van werven, de stoeve start, het feit dat ze begonnen zonder dat echt duidelijk is wat ze moesten doen'*. Op de vraag wat ze het meest gemist hebben, geven de teamchefs aan dat er in het begin veel onduidelijk was en dat er veel zelf moest worden uitgezocht. Dit beeld komt overeen met het beeld van de regisseurs zelf (zie ook hoofdstuk 2). Hierbij zij opgemerkt dat het programmateam Z&V bewust veel vrijheid aan de regisseurs en aan de basisteams gaf om het werk binnen verschillende contexten vorm te kunnen geven. Toch hadden de teamchefs graag meer centrale sturing en heldere afspraken gezien. Ook werd door sommigen de eigen invloed op het wervingsproces gemist. Daarnaast blijft de personele capaciteit op de basisteams een probleem. Volgens een teamchef ontbreekt duidelijke prioritering van Z&V in relatie tot het andere politiewerk:

'Alles wordt met dezelfde urgentie een basisteam in geslingerd en iedereen vraagt om coördinatoren, taakaccenthouders, enzovoort, terwijl wij voorlopig nog krimpen in aantallen mensen. Dat is niet houdbaar'.

Teamchefs die wel voldoende steun hebben ervaren, schrijven dit toe aan de districtelijke portefeuillehouders (DPH's): *'De portefeuillehouders van het district en de regisseur Z&V zelf wisten goed de positie van de regisseursfunctie te duiden en zo Z&V binnen het basisteam in te bedden'*.

De teamchefs die de survey hebben ingevuld staan regelmatig met de regisseurs Z&V in contact. Het gaat om 'meestal dagelijks' (23%) tot 'wekelijks' (54%). Over de vraag of een regisseur deel zou moeten uitmaken van het MT wordt wisselend gedacht. De ene teamchef is heel duidelijk: *'Echt niet doen'*. Andere teamchefs geven aan dat de regisseur weliswaar geen vast onderdeel van het MT uitmaakt, maar dat het wel wenselijk is dat hij/zij aansluit wanneer het gaat over ontwikkelingen op het gebied van Z&V. In weer andere gevallen zit de regisseur juist wel bij het MT aan tafel, *'omdat er veel personele zaken op dat team spelen'*. De meeste teamchefs achten de personeelszorg echter niet passend bij de functie van regisseur.

Aan de andere kant wijzen de teamchefs het aansturen van het Z&V-team op de basisteams als hoofdtaak van de regisseurs aan. De teamchefs vinden unaniem dat deze taak 'heel belangrijk' is. Voorts zijn het 'bevorderen van integrale samenwerking', 'sparringpartner/vraagbaak zijn voor collega's', 'escaleren bij het vastlopen van Z&V-casüistiek', 'deskundigheidsbevordering over Z&V onder collega's' en 'monitoring van Z&V-gerelateerde problematiek op het basisteam' volgens de teamchefs cruciale taken. Opvallend is dat het realiseren van de iPGA-doelstellingen niet bovenaan hun lijst staat. Er lijkt vooral behoefte te zijn aan een inzet op Z&V in de breedte. Zoals een teamchef opmerkt: *'maak iPGA minder belangrijk en laat vooral Zorg & veiligheidsproblematiek door de regisseur doen'*.

Perspectief van het Centraal Cluster

Ter ondersteuning van Z&V is er vanuit de stafafdelingen van de eenheid een Centraal Cluster opgericht. De vijf (kern)taken van het Centraal Cluster zijn: (1) bijdragen aan afstemming en samenwerking tussen verschillende interne onderdelen en met externe partners, (2) het signaleren van ontwikkelingen en trends, (3) het geven van beleidsadvies, (4) deskundigheidsbevordering en (5) informatie binnen de organisatie uitwisselen. Het cluster is op alle sturingsniveaus vertegenwoordigd door aanwezigheid bij overleggen met de portefeuillehouder Zorg & Veiligheid van de eenheid, overleggen met de districtelijk portefeuillehouders Z&V en overleggen met de regisseurs Z&V zelf. Ook legt het cluster de link met de Dienst Regionale Informatie Organisatie (DRIO) die de eenheid van actuele informatie en intelligence voorziet voor de aansturing en uitvoering van politiewerk, waaronder Zorg & Veiligheid.

Momenteel investeert het Centraal Cluster in het verder uitwerken van haar vijf kerntaken en het werken volgens *going concern*-principes (zoals verbindend samenwerken, signaleren waar je iets kan betekenen en een helikopterview behouden). Medewerkers organiseren overleggen met de regisseurs, zijn betrokken bij iPGA-overleg en 'even stilstaan' (intervisiebijeenkomsten) en hebben werkgroepen, zoals de werkgroep onbegrepen gedrag, opgestart. Verder besteedt het cluster aandacht aan nieuwe werkwijzen met partners die tot stand komen door een tijdelijke projectgroep waar ook regisseurs zitting in hebben. Daarnaast moet het cluster het totale plaatje blijven overzien en opmerken waar zaken beter kunnen. Desgevraagd adviseert het cluster de regisseurs over hoe interne en externe samenwerking te bevorderen.

De resultaten van het werk van de regisseurs Zorg & Veiligheid zijn niet goed in cijfers te vangen en hun inzet vergt vaak een lange adem. Het is daarom belangrijk om hun inzet op een andere manier te (h)erkennen en waarderen. Regisseurs kunnen voor kwetsbare personen verschil maken door er voor hen te zijn, naar creatieve oplossingen te zoeken en met partners samen te werken (Masterthesis Lydian Foppen, 2023).

Medewerkers van het Centraal Cluster signaleren dat de rol van de DPH's Z&V (die tevens teamchef zijn) en de andere teamchefs onderbelicht is gebleven. Met name de DPH's vinden het ingewikkeld om hun DMT's (districtelijke managementteams) in veranderprocessen mee te nemen. Zorg & Veiligheid bestaat uit een complex speelveld, waarbij de termen 'adaptiviteit' en 'emergentie' (dat wil zeggen: niet van tevoren weten wat het resultaat is) van toepassing zijn. Wat kan helpen is dat basisteams met goede ervaringen hun *best practices* uitwisselen met teams waar er meer moeite is met het proces. Het Centraal Cluster biedt hierbij ondersteuning. Voorts maken medewerkers van het cluster zich zorgen over de hoge werkdruk die de regisseurs ervaren: *'De regisseurs Z&V moeten begeleid blijven worden bij het maken van keuzes qua opleiding, rolbewaking, hun caseload en het stellen van grenzen'*. De invulling van hun werk is deels aan de regisseurs zelf, maar ook de teamleiding draagt verantwoordelijkheid. Het cluster ziet voor zichzelf een adviserende rol weggelegd bij bijvoorbeeld het vastleggen van heldere werkafspraken.

4. Dagelijkse werkzaamheden van de regisseur Z&V

In dit hoofdstuk wordt de dagelijkse praktijk van de regisseurs Z&V, zoals deze zich in 2023 aftekent, nader belicht. We gaan in op hun (eind)verantwoordelijkheid voor de integrale Persoonsgerichte Aanpak (iPGA) en op hun taken met betrekking tot de andere Z&V-thema's. Daarna staan we stil bij de regierollen van de regisseurs en de taken die zij oppakken. De hoeveelheid werk lijkt almaar toe te nemen en het is voor de regisseurs een kwestie van continu balanceren en schakelen tussen rollen, taken en casus. Het werk is dermate dynamisch en afwisselend dat zoiets als 'een gemiddelde werkdag' voor hen niet bestaat.

iPGA

Alle regisseurs hebben de eindverantwoordelijkheid voor het iPGA-proces (Top600/400 aanpak) op hun basisteam en daar ligt voor hen de prioriteit. Daarnaast hebben zij een taakstelling op de 'bredere Z&V thema's' (zie volgende paragraaf). De verhouding tussen iPGA en de overige Z&V thema's verschilt enorm per regisseur en basisteam: een aantal regisseurs komt nauwelijks toe aan de thema's buiten iPGA, waar anderen hier juist heel veel, of zelfs uitsluitend, tijd en ruimte voor hebben. Voor het merendeel van de regisseurs geldt dat 40 tot 80% van de tijd aan iPGA besteed wordt, en de overige tijd aan de bredere Z&V thema's.

Of de iPGA-werkzaamheden behapbaar zijn op een basisteam blijkt afhankelijk van het aantal interventieplegers versus de caseload van personen in de iPGA-aanpak (subjecten) op een team. Afhankelijk daarvan, en van de beschikbare tijd, kennis en kunde binnen het betreffende iPGA-team, is het werkproces op ieder basisteam vaak net even anders georganiseerd. Waar het op het ene basisteam gaat om 'een enkel regiesubject' en een 'goed behapbare caseload' zijn er ook basisteams met een andere realiteit. Zij hebben een dermate groot aantal subjecten dat het als eindverantwoordelijk regisseur lastig is om het overzicht te houden over casus en van alle personen in de aanpak goed op de hoogte te zijn.

Ook het aantal interventieplegers verschilt van basisteam tot basisteam (en is afhankelijk van de caseload). Er zijn basisteams met relatief veel regiesubjecten en weinig capaciteit qua interventieplegers. Dit betekent dat er veel neerkomt op de regisseur. Bij een aantal basisteams werd op een bepaald moment geopperd een registop in te voeren, omdat de regisseur en omringende collega's het werk eenvoudigweg niet aankonden. Daarbij komt dat de ervaring van zowel de regisseurs als de interventieplegers met het iPGA-proces verschilt. Bovendien is de rol die verlangd wordt van een regisseur Z&V binnen het iPGA-proces op voorhand niet altijd helder en eenduidig. Ieder basisteam vindt in dit samenspel haar eigen weg.

Zo is er een iPGA-team dat bestaat uit interventieplegers, waaronder een coördinator, die de subjectregie op zich nemen. De regisseur(s) Z&V hebben de eindverantwoordelijkheid en nemen de procesregie (sparren/monitoren) op zich. Op een ander basisteam, met een kleine caseload iPGA, voert de regisseur de regie op subjecten, waarbij de interventieplegers subjecten monitoren en aanwezig zijn bij uitvoeringsoverleggen. Het is echter de bedoeling dat zij op termijn de subjectregie iPGA gaan oppakken. En op weer een ander team is de regisseur degene die met name het contact onderhoudt met de regiesubjecten. Hij/zij is voor hen het aanspreekpunt en aanwezig bij de uitvoeringsoverleggen. Al met al leidt het voorgaande tot uiteenlopende wijzen waarop het iPGA-proces op de 17 basisteams er in de praktijk uit ziet.

iPGA en bredere Z&V-thema's

Binnen de regisseursfunctie wordt expliciet de link gelegd tussen de iPGA-aanpak en de aanpak op de andere Z&V-thema's zoals personen met onbegrepen gedrag, HG/stalking en jeugdproblematiek. De regisseurs met operationele iPGA-ervaring zien deze expertise en kennis als voordeel. Daarentegen willen de regisseurs die nooit met iPGA hebben gewerkt (bijvoorbeeld de extern geworven regisseurs) graag leren van de aanpak en daar ervaring mee opdoen. Tegelijk is merkbaar dat regisseurs met uitvoerende iPGA-ervaring moeite kunnen hebben om hun operationele rol binnen het iPGA proces los te laten en bij de interventieplegers neer te leggen. Waar interventieplegers

binnen sommige teams met name of uitsluitend actief zijn met de iPGA-aanpak, verrichten zij binnen een aantal andere teams ook taken op andere thema's/casus.

Inmiddels is al een aantal keer aangestipt dat de functie van de regisseurs en de organisatie van Z&V op de basisteams in beweging is. Ook de verdeling van het werk tussen iPGA en de brede Z&V-thema's heeft zich nog niet uitgekristalliseerd. De regisseurs stellen dat de scheiding tussen iPGA en de andere thema's een kunstmatige is, omdat de diverse problematieken door elkaar heen lopen en in elkaars verlengde liggen, zowel qua werkwijze als inhoudelijk (zie het volgende deel van dit rapport voor meer detail). In iPGA komen vaak zaken als HG, onbegrepen gedrag en problematische jeugd samen. Andersom is op deze Z&V problematieken de iPGA-werkwijze passend.

Het dagelijks werk van regisseurs draait om het geven van een impuls aan al het Z&V-werk op de basisteams. Naast iPGA gaat het in het bijzonder om HG, stalking, jeugd en onbegrepen gedrag, maar ook andere thema's zoals kindermishandeling, eerwraak, radicalisering en oudermishandeling kunnen voorbijkomen. Daarin schakelen de regisseurs met de specialisten op Z&V-thema's. Voorts ondersteunen de regisseurs frontlijnwerkers, waaronder wijkagenten, noodhulp en anderen, op alles wat met Z&V te maken heeft. Regelmatig komen specifieke thema's, zoals radicalisering en kwetsbare meiden, terecht bij de regisseurs. Dit wordt ingegeven door de caseload en urgentie van bepaalde problematieken in een wijk. Behalve dat de invulling en organisatie van Z&V per basisteam behoorlijk verschilt, geldt dat dus ook voor thematieken waarmee regisseurs en hun collega's aan de slag zijn. Vrijwel alle regisseurs geven aan dat het ondoenlijk is om aan ieder thema aandacht te geven.

Proces- en casusregie

Waar binnen de iPGA-aanpak regie op personen (in jargon: subjectregie) centraal staat, spreekt de politie over casus- en procesregie waar het de andere Z&V thema's betreft. Deze vormen van regie vertonen overeenkomsten met de iPGA-aanpak. Het verschil is dat er geen sprake is van een formele persoonsgebonden aanpak, maar van de aanpak van een bepaald probleem, zoals bijvoorbeeld huiselijk geweld. De regisseurs geven op verschillende manieren invulling aan hun regierollen, waarbij ieder van hen eigen accenten legt en rollen combineert naar gelang de situatie. Hierbij moet worden opgemerkt dat casus- en procesregie in elkaars verlengde liggen.

Casusregie samen met of ter ondersteuning van de frontlijnwerkers

Voornamelijk trekken de regisseurs als meewerkend voorman of -vrouw samen op met de 'eigenaar' van een casus. Regisseurs geven bijvoorbeeld advies en ondersteuning aan en/of sparren met wijkagenten en andere basisteammedewerkers over de te ondernemen stappen in een zaak. Eventueel nemen regisseurs taken over, bijvoorbeeld als een zaak te complex wordt, en er veel ketenpartners betrokken zijn. Als het nodig is helpen zij om te escaleren naar ofwel teamleiding ofwel partners om blokkades, zoals gebrekkige informatie-uitwisseling, in een zaak vlot te trekken.

Noodhulpagenten worden vaak met Zorg- & Veiligheidsproblematiek geconfronteerd. Zij vertellen en laten zien zich soms extra in te zetten voor kwetsbare mensen. Tegelijk voelen noodhulpagenten zich machteloos als zij onvoldoende kunnen betekenen op het moment dat er geen noodzaak is voor strafrechtelijk optreden én er geen sprake van een acute crisis is. Ook uiten zij frustratie over het meermaals moeten optreden bij 'bekende adressen' (Masterthesis Tico Martinović, 2023).

Complexe casusregie door de regisseur zelf

Regisseurs pakken meer complexe en bijzondere zaken geregeld zelf op. Dit gebeurt om te zorgen dat een casus op de juiste wijze wordt opgepakt, maar ook om frontlijnwerkers te ontlasten. Daarnaast is een aantal regisseurs Z&V casusregisseur stalking³³ op hun team. Bij stalking en in andere complexe zaken pakken regisseurs zelf, al dan niet met ondersteuning van medewerkers van het basisteam, operationele politietaken op. Te denken valt aan het maken van een proces-verbaal, contact met betrokkenen en nazorg. Behalve dat persoonlijke betrokkenheid van regisseurs bij ingewikkelde casus praktisch en noodzakelijk is, heeft dit als bijkomend voordeel dat ze *feeling* houden met de uitvoering van het politiewerk. Er bestaat echter wel discussie over de vraag in hoeverre de regisseurs zelf uitvoerende regietaken moeten oppakken en of het niet wenselijker zou zijn te focussen op casusregie samen met of ter ondersteuning van frontlijnwerkers.

Procesregie op intern eigenaarschap

Regisseurs geven richting en sturen op een casus door deze aanhangig te maken bij collega's. Aldus zwengelen regisseurs zaken aan en beleggen zij taken bij wie die horen (de zogeheten 'eigenaren'). Daarbij zijn frontlijnwerkers, zoals de noodhulp, taakaccenthouder of wijkagent, als eerste aan zet. De regisseur ondersteunt hen met advies over de inhoud en proces. Zo voeren regisseurs procesregie op casusniveau. Dit ligt in het verlengde van het nemen van casusregie samen met frontlijnwerkers (zie boven). Toch blijft de regisseur bij procesregie op intern eigenaarschap meer 'boven' de casus hangen.

Procesregie op integrale samenwerking

Eigenaarschap over een casus ligt niet enkel bij de politie, maar ook bij andere organisaties. Daarom proberen regisseurs externe verbindingen te leggen vanuit een gezamenlijke doelstelling: de problematische situatie doen stoppen of verbeteren. Het gaat om het bevorderen van integrale samenwerking. Deze vorm van procesregie op de samenwerking houdt voornamelijk in dat regisseurs netwerken en lijntjes tussen de politie en tal van partners leggen. Elkaars werkwijzen (leren) kennen, begrip tonen voor ieders (on)mogelijkheden, en weten welke aanpakken er bij partners voor een bepaalde doelgroep bestaan, maakt hier deel van uit. Het gaat om het bouwen en onderhouden van netwerken door het slaan van bruggen tussen disciplines en professionals. Regisseurs zorgen dat er wederzijdse betrokkenheid ontstaat en informatie wordt uitgewisseld. Zij stimuleren dat iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid oppakt.

In de samenwerking met externe netwerkpartners is informatiedeling cruciaal om complexe casuïstiek op te lossen of onder controle te brengen. Strengere wet- en regelgeving en onzekerheid bij de politie over 'wat wel en niet mag', kan de gewenste informatiedeling in de weg staan. Regisseurs zeggen behoefte te hebben aan betere afspraken of convenanten (Masterthesis Martijn Molenaar, 2022).

Cruciale taken

In hun regierollen zijn regisseurs Z&V een eerste aanspreekpunt voor collega's op hun basisteam en voor partners, zoals Veilig Thuis, de GGD, de GGZ, andere zorg- en hulpverlening en de gemeente. Zij zijn een schakel tussen 'binnen en buiten', een spin in het web, een vraagbaak en een soort van 'ambassadeur Z&V' bij de politie.³⁴ De regisseurs nemen regelmatig deel aan allerlei ad hoc en

³³ Volgens de landelijke werkinstructie *Stalking – Veiligheid Voorop!* (d.d. oktober 2020) beschikt ieder basisteam over meerdere (minimaal twee) casusregisseurs stalking.

³⁴ Een aantal regisseurs heeft ook personeelszorg voor 'hun' Z&V-team of voor een aantal naaste medewerkers.

structurele overleggen. Het gaat hier om de dagelijkse briefing, het terugkerende basisteamoverleg met de teamleiding, met collega-regisseurs, districtelijke afstemming, uitvoeringsoverleggen (UVO's) met partners over casuïstiek, thematische overleggen (bijvoorbeeld over HG en onbegrepen gedrag), en losse overleggen met Veilig Thuis, het OM en andere partijen. Er zijn vier cruciale taken te onderscheiden die de regisseurs vervullen. Deze vormen de kern van het regisseursvak en worden hieronder nader toegelicht.

Signaleren, aanjagen en escaleren

Het werk van de regisseurs Z&V begint bij het herkennen van problemen – oftewel: het samen met de collega's op het basisteam 'signaleren' of 'zien' van problemen in een wijk. Vervolgens gaat het om het benadrukken en adresseren van de urgentie of onbenutte mogelijkheden door te pleiten voor (extra) inzet waar dat nodig is. Als een zaak vastloopt of stagneert, kan een regisseur escaleren door hiervoor aandacht te vragen en collega's en partners aan te spreken. De meeste regisseurs formuleren deze gang van zaken in termen van 'aanjagen': zij manen collega's en/of partners tot actie – van welke aard dan ook – in een zaak. Het beleggen van 'eigenaarschap' is daarin een belangrijk doel.

Gezien de complexe aard van problemen gaat dit aanjagen niet altijd vanzelf. Regisseurs benoemen met regelmaat dat zij bezig zijn de politie en de zorg 'in beweging te krijgen' vanuit de vragen: wie heeft in een casus de beste kaarten en wat kunnen we gezamenlijk doen? Dit vergt sensitief opereren met oog voor de context van de zorg- en hulpverlening en met respect voor ieders wijze van opereren. Regisseurs wijzen erop dat het nodig is om samen 'de randjes' op te zoeken: wat 'kan' en 'mag' buiten de gebaande paden? Idealiter gebeurt dit alles in een zo vroeg mogelijk stadium.

Verbinden van mensen en informatie

De informatiepositie van de politie is belangrijk, omdat zij als 24/7-organisatie weet 'wat er speelt' met betrekking tot onveiligheid, openbare ordeverstoringen en escalatie op straat of achter de voordeur. Daarnaast weten partners veel over problematische situaties op adressen in een wijk. De regisseurs werken aan dossieropbouw, bijvoorbeeld door het maken van een tijdlijn met incidenten en ondernomen stappen, het bijhouden van een journaal en het opstellen van een PGO (een persoonsgebonden overzicht). Vervolgens is de vraag: wie gaat wat doen? 'Creatief denken' en 'breder kijken dan de geijkte en bekende paden' worden daarbij als werkzame elementen genoemd.

Voor de regisseurs vormt het verbinden van mensen en informatie een belangrijk deel van hun werk: *'Er moet iemand zijn die zegt: laten we bij elkaar gaan zitten. Vanuit daar kan je verder werken.'* Dit doen zij door te vergaderen, te sparren en af te stemmen. *'Als regisseur Z&V ben je aan het bruggen bouwen door met elkaar te praten. Dit geldt zowel intern als extern'*, aldus een regisseur. Zij spreken daarbij met zowel collega's op het basisteam als tal van externe (zorg)partners. Een door de regisseurs gebruikte metafoor is het belang van samen 'naar dezelfde film kijken': de beschikbare informatie van ieder bij elkaar brengen en gezamenlijk het doel bepalen. Op die manier wordt 'de film compleet', zowel wat betreft de situatie van betrokkenen als het mogelijke instrumentarium van de partners.

Regisseurs leggen verbindingen met collega's en met partners. Het is daarom belangrijk dat zij kunnen omgaan met diversiteit, communicatief vaardig zijn, empathie betonen en *team play* bevorderen. Dit zijn belangrijke eigenschappen en competenties van regisseurs (Masterthesis Saskia Nieuwelink, 2022).

Overzicht houden is echter niet altijd eenvoudig, zeker niet bij casuïstiek waar veel speelt: *‘Zie dan maar eens alle interne en externe lijntjes overzichtelijk en in het vizier te houden’*. En juist die helicopterview is op casus- en procesniveau van meerwaarde. De regisseurs monitoren het Z&V-werkaanbod en houden een vinger aan de pols, bijvoorbeeld door het uitlezen van ‘queries’³⁵ en weekbeelden en het bekijken van meldingen die binnen zijn gekomen. Het hierdoor verkregen overzicht is in de dagelijkse praktijk van groot belang voor het kunnen beoordelen van de urgentie van casus en het maken van keuzes.

Reflectie en deskundigheidsbevordering

Het reflecteren op het werk is ook nadrukkelijk onderdeel van de regisseurstaken. Dit gebeurt vooraf door vragen te stellen als: wat is er nodig in deze casus om het probleem op te lossen? Wat hebben partners nodig van ons, en wat hebben wij nodig van partners? Maar ook achteraf: hebben we alles gedaan wat binnen onze – politie en/of partners – mogelijkheden ligt om een oplossing te bewerkstelligen? Door terug te kijken is het mogelijk om werkzame elementen te zien, waar het verschil is gemaakt, maar ook momenten waar het niet goed ging (zie volgend deel voor een uitwerking hiervan). Op basis hiervan kunnen regisseurs hun functie nader vormgeven.

Daarbij geven de regisseurs binnen hun basisteam bekendheid aan het Z&V-werk, het belang daarvan voor het team en voor de deskundigheid van collega’s. Zij dragen hun bevindingen op de werkvloer uit door het één-op-één of in een groep verspreiden van kennis onder collega’s of door als ‘sparringpartner’ te fungeren. Zij zetten deze kennis, deskundigheid en expertise in ter bevordering van coaching, facilitering en de aanpak van (toekomstige) casus. Regisseurswerk houdt dus in het leren van lessen en het verankeren van Z&V-processen in de dagelijkse werkzaamheden en voor de langere termijn door deze processen op een basisteam te bekijken en, waar mogelijk, te verbeteren. Regisseurs kunnen via handelingskaders en aandachtsvestigingen richting geven aan wat te doen in een bepaalde zaak. Zij dragen ook bij aan de doorontwikkeling van Z&V-thema’s door deel te nemen aan basisteam overschrijdende werkgroepen en aan intervisie en samenwerking op districtsniveau.

Rol van de politie in Z&V verduidelijken

Regisseurs pakken met regelmaat een ambassadeursrol waarin ze naar partners toe uitdragen waar mogelijkheden en grenzen van het politiewerk liggen. Ook richting de eigen collega’s geven zij aan wat de politie wel en niet kan betekenen in een casus: *‘Wij wijzen op wat politietaken zijn en wat geen politietaken zijn’*. Op deze manier proberen de regisseurs helderheid te scheppen. Verwachtingsmanagement richting partners is een belangrijk aandachtspunt, want als politie moet je tegelijk ‘doen wat je kan’ én het vele werk behapbaar houden. Regisseurs waken ervoor dat de politie enerzijds te veel op de stoel van de zorg gaat zitten, en anderzijds bevorderen zij dat de politie op de hoogte is van de mogelijkheden van partners in de zorg- en hulpverlening.

Waar geen duidelijke bijdrage vanuit de politie (meer) nodig is, kan zij zich terugtrekken en vertrouwen op haar partners. Soms komt het voor dat de politie ‘integrale regie’ pakt of krijgt toebedeeld, maar dat is niet wenselijk. Het gaat er juist om dat partners gezamenlijk tot een aanpak komen en dat de politie terugtreedt waar het kan. Idealiter ligt de integrale regie over een casus bij een van de partners. Politiewerk, met een focus op veiligheid, is belangrijk in een casus, maar niet altijd leidend in het vinden van een oplossing. Zorgverleners, de gemeente of een woningbouwvereniging hebben daarvoor vaak betere kaarten, kennis en kunde in handen.

³⁵ Een query is een zoekopdracht in een politiedatabase aan de hand van vooraf opgestelde trefwoorden, ofwel: een geautomatiseerde selectieregel.

De geïnterviewde externe partners zeggen baat te hebben bij de regisseurs, omdat zij verbindingen leggen met politiecollega's. Het waarborgen van een goed intern proces draagt ook bij aan externe samenwerking, omdat informatie-uitwisseling, doelgerichtheid en betrouwbaarheid worden bevorderd. Partners zijn echter ook kritisch, omdat het hen niet altijd duidelijk is wat de regisseursrol bijdraagt aan bestaande samenwerkingsverbanden (Masterthesis Vera Kersten, 2023).

Een gemiddelde werkdag bestaat niet

Het werk van de regisseurs Z&V is druk en zeer dynamisch. *'Geen dag is hetzelfde'*, is een veelgehoorde uitspraak onder de regisseurs, naast: *'de waan van de dag regeert'* en *'de agenda loopt altijd anders'*. Het is een kwestie van telkens 'kijken wat je kan betekenen' en 'continu schakelen van casus naar zaak naar melding naar incident'. Men vindt de functie 'leuk, maar onwijs druk' en deze combinatie kenmerkt zich door veel afwisseling. Er is evident werk te over met betrekking tot Zorg & Veiligheid binnen de basisteams. Zeker nu er meer bekendheid is voor het werk van de regisseur, lijkt het werk zich als vanzelf bij hen aan te dienen.

Daarom ervaren de regisseurs Z&V een hoge tijdsdruk. Uit de meerjarige surveys blijkt dat de regisseurs hier steeds minder tevreden over zijn. In de helft van de ingevulde surveys (september 2023) zijn zij zelfs uitgesproken negatief. Regisseurs hebben hoofdzakelijk last van capaciteitsproblemen op hun basisteam. Zij kunnen niet altijd over uitvoerende collega's beschikken. Een deel van de regisseurs zit hierdoor noodgedwongen meer zelf in de uitvoering dan gewenst is, waardoor andere werkzaamheden in de knel komen.

Bovendien vinden de regisseurs hun caseload fors: *'Het is een job, met veel werkzaamheden, die eigenlijk niet in 1fte te vatten is. Laat staan als je parttime werkt'*. Dit heeft te maken met de complexiteit van zaken, maar ook met de vele thema's waar de regisseurs op actief zijn. Zorg & Veiligheid bestrijkt een heel breed werkveld, waarbij het onmogelijk is overzicht te houden over alle problemen en subjecten in een wijk. Tweederde van de regisseurs (september 2023) zegt dan ook ontevreden te zijn over de tijd die zij aan de thema's, met name onbegrepen gedrag, HG/stalking en jeugdproblematiek, kunnen besteden.

Schaarse capaciteit en een hoge caseload zijn er zowel bij de politie als bij partners. Wederzijds begrip daarvoor is nodig, zo stellen regisseurs. Met de schaarste moet gedeald worden door te prioriteren. Er is zoveel te doen dat keuzes maken en focus aanbrengen een inherent onderdeel is van het regisseurswerk. Dit betekent dat niet alle Z&V-thema's op ieder basisteam evenveel aandacht krijgen. Welke thema's waar worden opgepakt is ook afhankelijk van het lokale aanbod aan problemen die in een wijk spelen. Veelal focussen regisseurs op de meest complexe en heftige zaken, wat inderdaad maakt dat hun caseload behoorlijk zwaar kan zijn. En er spelen bijna altijd meer ingewikkelde zaken tegelijkertijd.

Uit de interviews komt het beeld naar voren van de regisseur als duizendpoot. Naast het vormgeven en een impuls geven aan de aanpak van Z&V-vraagstukken en de verantwoordelijkheid voor iPGA op de basisteams, ligt er ook een uitdaging wat betreft het ontwikkelen van integrale samenwerking met partners. En zoals in het vorige hoofdstuk ook al opgemerkt: ondertussen moet de eigen functie nog uitkristalliseren binnen dat speelveld. Veel regisseurs zijn anno 2023 aan het zoeken naar en aan het worstelen met de gewenste balans tussen alle taken en rollen. *'Het is lastig om een goede balans te vinden tussen inhoudelijk en procesmatig werk'*. Regisseurs hebben het gevoel dat ze geleefd worden en 'bordjes aan het hooghouden' zijn. Zij bekijken per casus welke rol of combinatie van rollen noodzakelijk is voor een casus. De kunst van het regisseursvak is daarin het juiste evenwicht te vinden.



Deel 2: Verschil maken

5. Typering van Zorg- & Veiligheids casuïstiek

Dit hoofdstuk geeft een typering van de casuïstiek waarmee de regisseurs Z&V te maken krijgen buiten de iPGA caseload, dit betreft vooral casuïstiek op het vlak van onbegrepen gedrag, huiselijk geweld en jeugdproblematiek. De regisseurs is gevraagd minstens twee casus aan te leveren waar zij recentelijk bij betrokken waren en die een beeld geven van het werkaanbod buiten iPGA op hun basisteam. Er is gevraagd om zowel 'succesvolle' (*best practice*) als 'moeizame' casus aan te leveren (bijlage 5). In totaal zijn 37 zaken aan de hand van politieregistraties gereconstrueerd (bijlage 6) en geanalyseerd (bijlage 7) en met de betreffende regisseur(s) besproken. Dit onderzoek pretendeert niet om een representatief beeld van het totaalaanbod van Z&V-casuïstiek op de basisteams van de eenheid Amsterdam te geven. De indruk is namelijk dat er nog veel meer werk ligt te wachten. Zoals een regisseur opmerkte: *'Het is net als prikken met een stok in een mierenhoop: hoe harder je prikt, hoe meer er naar bovenkomt'*. Dit onderzoek geeft een eerste aanzet tot nader inzicht in het concrete verloop van casuïstiek en het samengaan van straf- en zorgcomponenten hierin.

Complexe en weerbarstige casuïstiek

Vooraf moet worden opgemerkt dat de meeste casus een moeizaam, complex en weerbarstig karakter hebben. Hapklare oplossingen zijn niet voorhanden waar maatwerk is geboden (zie hoofdstuk 6) en ook al lukt het waardevol en cruciaal verschil te maken in casus, echt duurzame oplossingen blijken lastig te bewerkstelligen (zie hoofdstuk 7).

Vaak, maar niet altijd, betreft het langlopende problemen in wijken waarbij sprake is van overlast en potentieel gevaarlijke situaties voor de personen en/of voor hun omgeving. Soms is sprake van (extreem) zorgmijndend gedrag en problematieken die ondanks bemoeienis van vele instanties tussen wal en schip geraken. Strafrecht is niet altijd aan de orde en soms is het wachten op escalatie of een strafbaar feit zodat er met harde(re) hand ingegrepen kan worden. Bovenal wordt duidelijk: de regisseurs werken met complexe en weerbarstige materie en iedere casus is uniek.

De 37 bestudeerde casus laten zien dat er vrijwel altijd meerdere problematieken tegelijkertijd spelen. Op basis van de 37 zaken zijn een aantal rode lijnen te trekken wat betreft typen casuïstiek:

1. Huiselijk geweld: (ex)partnergeweld en oudermishandeling (N= 6)
2. Huiselijk geweld waar jeugdigen slachtoffer zijn (N=3)
3. Huiselijk geweld: stalking (N=4)
4. Jeugd in aanraking met de politie (N=5)
5. Jeugd die te maken heeft met huiselijk geweld en onbegrepen gedrag vertoont (N=2)
6. Onbegrepen gedrag dat voor overlast in woonomgeving en buurten zorgt (N=12)
7. Onbegrepen gedrag in combinatie met stalking (N=3)
8. Multiprobleemgezinnen (N=2)

De typering wordt hieronder op hoofdlijnen gekenschetst en toegelicht wat betreft de aard van de problematiek en de inzet van politie en partners.

Huiselijk geweld: (ex)partner geweld en oudermishandeling

Dit betreft geweld binnen relaties of geweld rond het verbreken van een relatie. En er is één casus waarin een volwassen zoon zijn moeder bedreigt. Deze laatste had een looptijd van minder dan een week. Dat is uitzonderlijk, want de meeste van deze casuïstiek kent lange looptijden van soms jaren, al dan niet met onderbrekingen in de vorm van rustiger periodes. De soorten incidenten die veel voorkomen zijn, naast (eenvoudige) mishandelingen, bedreiging, brandstichting, huiselijke twist en 'verdachte situaties'. Er is veel inzet vanuit politie op het contact met betrokkenen en hun omgeving. Ook is er altijd contact met Veilig Thuis (VT). Er wordt onder andere gekeken naar de inzet van het tijdelijk huisverbod en naar andere mogelijkheden om in integraal verband problemen te stoppen.

Huiselijk geweld waar jeugdigen slachtoffer zijn

Hier is sprake van problematische thuissituaties die leiden tot slachtofferschap en verwaarlozing van jeugdigen en/of kinderen. Het gaat hierbij om geweld vanuit ouders en/of opvoeders. Deze zaken zijn vaak langlopend. Situaties komen, al dan niet in combinatie met VT-meldingen, bij de politie in beeld

vanwege agressie en mishandelingen. Buren maken zich zorgen over de kinderen. De politie legt vaak huisbezoeken af en is bezig met strafrechtelijke opvolging indien mogelijk. Behalve VT is ook de meer gespecialiseerde jeugdhulp betrokken.

Huiselijk geweld: stalking

Ook hier betreft het langlopende zaken van rond de twee jaar. De uitzondering hierop vormt een korter lopende casus van rond de zes maanden, waarbij een jongere wordt gechanteerd door haar ex-vriend via sociale media. Andere zaken spelen allemaal rond en na een scheiding tussen (ex-) partners, waarbij zij elkaar over en weer beschuldigen van stalking. Bij de politie komen deze zaken in beeld via meldingen en aangiftes. Stalking kan ook samengaan met diverse andere feiten, waaronder bedreigingen, chantage, overlast en mishandeling. De casusregisseur stalking is in deze casuïstiek actief, evenals VT. De politie neemt stalking met hoge prioriteit op en werkt met stopgesprekken en risicotaxatie via het SASH-formulier. Het OM is in alle casus in beeld en blijkt van groot belang in het licht van (mogelijkheden tot) strafrechtelijke interventies.

Jeugd in aanraking met de politie

Deze casuïstiek gaat over een combinatie van complexe, problematische thuissituaties van jongeren en (een hoog risico op) crimineel gedrag. Naast 'kwetsbare meidenproblematiek' (jonge vrouwen in kwetsbare posities) gaat casuïstiek over jongeren waarvan bekend is of vermoed wordt dat zij een link hebben met criminele groepen. Jongeren komen ofwel herhaaldelijk ofwel voor heftige incidenten met de politie in aanraking. Vaak zijn ze al jaren in beeld bij politie en instanties. Incidenten betreffen vermissing uit instelling, geweld, mishandeling en huiselijk geweld, ruzie, winkeldiefstal en overlast. Jeugdagenten en interventieplegers zijn in deze zaken actief en ook scholen, jeugdhulpverlening (opvang/begeleiding) en jeugdbescherming spelen een grote rol. Het motto is steeds 'verbinding leggen en vertrouwen winnen'. Naast strafrechtelijke interventies als laatste redmiddel wordt er ook gewerkt aan het opleggen van voorwaarden voor gedrag, alternatieve interventies en preventieve inzet.

Jeugd die te maken heeft met huiselijk geweld en onbegrepen gedrag vertoont

Deze casuïstiek betreft jeugdigen met psychische problematiek die bekend zijn bij instanties en daar moeilijk te handhaven blijken vanwege ontoelaatbaar gedrag. Ook zijn er zorgen over hun toekomst vanwege verhoogd risico op dakloosheid en in de 'verkeerde circuits' terechtkomen. Het gaat om problematische thuissituaties, ernstige psychische problemen en gedragsproblemen. Personen zijn al jaren in beeld bij zowel de politie als haar partners vanwege vermissing van een minderjarige, overlast, winkeldiefstal, ruzie en bedreiging. Bij deze casus is vaker dan bij andere zaken sprake van crisismaatregelen, zoals (gedwongen) opname op gespecialiseerde plekken. De politie is veel in overleg met hulpverlenende instanties over opties om tot een gezamenlijke aanpak te komen en doet daarbij (via VT) veel meldingen richting de hulpverlening.

Onbegrepen gedrag dat voor overlast in woonomgeving en buurten zorgt

Deze casuïstiek is te typeren als: eenlingen die in hun woonomgeving, maar soms in een groter gebied en in andere buurten, voor overlast zorgen. Het betreft personen met wanen of drugs- of alcoholproblemen. Zij hebben een gebrek aan ondersteuning en begeleiding en leven in ongezonde en onveilige leefomstandigheden, niet alleen voor zichzelf, maar ook voor anderen. Personen komen veelvuldig en langdurig in beeld bij de politie vanwege openbare dronkenschap, heling, ruzies, mishandeling, geluidshinder, niet voldoen aan een bevel, sociale wijkproblematiek en openbare ordeverstoringen. Er is veel noodhulp-inzet vanwege meldingen van 'overlast door verward/onbegrepen/overspannen persoon' (E33). Dit type casuïstiek kent een explosief incidentbeeld. Behalve aan strafrechtelijke interventies werken de politie en partners samen aan maatwerk, bijvoorbeeld ontzegging van de eigen woonruimte, het voorzien in onderdak en begeleiding elders, specialistische hulpverlening en een integrale persoonsgerichte aanpak. Samen met psychiatrische hulpverlening zijn de gemeente en corporaties, die zich richten op de woonomgeving, bij zaken betrokken.

Onbegrepen gedrag in combinatie met stalking

Deze casus hebben een hoog risico op escalatie. Een man met psychiatrische problemen stalkt zijn ex rond de echtscheiding, waarbij hij zeer bedreigend gedrag vertoont. Ook de andere twee casus betreffen potentieel gewelddadige en gevaarlijke stalkers, maar dan van andere personen dan ex-partners. In het ene geval leidt problematiek tot brandstichting in een woning, in het andere geval ontvangt de stalker het predicaat 'potentieel gewelddadig'. Bovendien registreert de politie geluidsoverlast, vernieling, overlast door een onbegrepen/overspannen persoon en potentieel gevaarlijk/suïcidaal gedrag van verdachten zelf. Opnieuw zijn het allemaal zaken die al jaren spelen en een lange voorgeschiedenis kennen. De politie pleegde veel inzet in de vorm van assistentie van de gezondheidszorg. Eerder dan bij andere typen Z&V-casuïstiek worden naast de SASH (risicotaxatie) contactverboden ingezet, waarschijnlijk ingegeven door de gevaarsetting. Het OM is altijd betrokken. Daarnaast houden de GGZ en/of psychiatrische hulpverlening zich met de zaken bezig.

Multiprobleemgezinnen

Hier gaat het om gezinnen met meervoudige en complexe problemen die al jaren bij de politie en bij andere instanties bekend zijn. Naast psychiatrische instabiliteit registreert de politie verstandelijke beperkingen, problemen rond de opvoeding van kinderen en drugs- en alcoholgebruik. Bepaalde personen binnen de gezinnen zorgen voor aanhoudende overlast in hun woonomgeving. Ze komen bij de politie in beeld door onbegrepen/overspannen gedrag, openbare dronkenschap, drugsoverlast, geluidsoverlast, huiselijke twisten en vermissingen. Een breed scala aan partners, vooral vanuit de hulpverlening en de gemeente, houdt contact met elkaar. De gezinnen zijn opgenomen in de speciale Aanpak (Overlast gevende) Multiprobleemgezinnen (OMPG). Ook het 'doorbraakteam' van de gemeente, dat wordt ingezet bij vastgelopen hulpverlening en geëscaleerde zaken, is betrokken. Er leven grote zorgen over de kinderen en dat verklaart de vele VT-meldingen voor minderjarigen. Het zorg- en instanties mijdende gedrag van betrokkenen maakt dat partners naar elkaar kijken en zich afvragen 'wie kan wat?'. Opschaling van inzet is met enige regelmaat nodig vanwege hoge risico's voor de betrokkenen zelf en voor hun directe omgeving.

6. Regisseurswerk in uitvoering

In dit hoofdstuk ligt de focus op het regisseurswerk in de praktijk, zowel intern binnen de politie als extern met partners. De eerste paragraaf geeft een overzicht van het speelveld waarin de regisseurs zich bewegen: de collega's en partners waarmee wordt samengewerkt en hun mogelijkheden. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf aan de hand van casuïstiek inzichtelijk gemaakt hoe de regisseurs Z&V handen en voeten geven aan casus- en procesregie en de cruciale regisseurstaken zoals beschreven in hoofdstuk 4.

Het speelveld van de regisseurs Z&V

De casus komen veelal bij de regisseurs op de radar via collega's op het basisteam en/of omdat er sprake is van een opvallend incidentbeeld. In tweederde van deze zaken zoekt een collega contact met de regisseur Z&V, omdat hij/zij behoefte had aan een andere, frisse blik, aan kennis of aan contactpersonen. Heel vaak was het een wijkagent die de Z&V regisseur om hulp of advies vroeg, maar ook jeugdagenten, taakaccenthouders of collega's uit de noodhulp wendden zich met een casus tot de regisseur Z&V. Een enkele keer werd de regisseur Z&V ingeschakeld door een externe partij. Zo belde VT direct met een Z&V-regisseur om te vragen of de politie de casus in samenwerking wilde oppakken. Een opvallend of soms zelfs explosief incidentbeeld was in een tiental zaken de aanleiding dat de regisseur Z&V betrokken raakte. Een wijkagent had bijvoorbeeld behoefte aan een sparringpartner vanwege de lange lijst aan incidenten rond een casus. Complexe casus, zoals stalking, komen ook bij de regisseurs Z&V terecht, omdat zij een ernstig verloop hebben, specialisme vergen en een aantal regisseurs ook zelf specifiek casusregisseur stalking is. Verder zijn het opvallende of zorgwekkende aangiften en meldingen, die tijdens het monitoren van het werkaanbod of via collega's, onder de aandacht van de regisseurs worden gebracht.

De casuïstiek is binnen het basisteam meestal al langer bekend bij meerdere collega's, waaronder de noodhulp en wijkagenten. De wijkagenten onderhouden contacten met direct betrokkenen en met omwonenden, maken zaken aanhangig bij partners en proberen het 'totaalplaatje' te verkrijgen van de problematiek. In specifieke gevallen zijn ook andere politiecollega's betrokken. Zo zien we bemoeienis van de OPCO (Operationeel Coördinator), interventieplegers, taakaccenthouders HG, casusregisseurs stalking, jeugdagenten, recherchepsychologen, gedragsdeskundigen, het CUBT (veelvoorkomende criminaliteit), de basisteam- en districtsrecherche (een enkele keer ook de DRR), de vreemdelingenpolitie, zeden, en CTER (Contraterrorisme, Extremisme en Radicalisering), specialisten EEG (eerdergerelateerd geweld), het piket 'onbegrepen personen', de dierenpolitie en in één geval het arrestatieteam.

De acties die de politie vanuit de basisteams onderneemt zijn zeer divers. Zij handelt meldingen en incidenten af, verricht desgewenst opsporingshandelingen en initieert alternatieve oplossingen en afdoeningen (buiten het strafrecht) als dat kan en zinnig is. De politie legt ook informatie vast en deelt deze waar nodig. Regisseurs brengen Z&V-problematiek onder de aandacht binnen de basisteams en bij partners. Ook onderhouden ze, onder meer via huisbezoeken, contacten met bij Z&V-casuïstiek betrokken personen. Afhankelijk van de omstandigheden binnen een casus werkt de politie met allerlei partners samen. Het spectrum van organisaties waarmee wordt samengewerkt is breed en omvat naast strafrechtelijke partners als het OM en Reclassering, partners binnen de zorg als psychiatrische hulpverlening (GGZ/GGD) en Veilig Thuis en daarnaast gemeentelijke voorzieningen, instanties en initiatieven.

Het is voor de politie niet altijd duidelijk welke concrete interventies door partners in casuïstiek zijn ondernomen. Deze interventies worden niet standaard vastgelegd in de politieregistratie of worden niet gedeeld met politie. Toch komt vanuit die registraties en vanuit gesprekken met de regisseurs een breed scala aan partners en interventies naar voren (zie bijlage 8 voor een overzicht). Het gaat om het (aan)bieden van diverse vormen van hulp, zorg en opvang, machtigingen en maatregelen door onder andere rechters en het OM (onder andere zorgmachtigingen, machtigingen tot binnentreden, winkelverboden en contactverboden), het al dan niet gezamenlijk opstellen van plannen van aanpak, het werken aan dossieropbouw, het completeren van 'een gezamenlijk beeld', het verkennen van opties en effectueren van interventies.

Hoe het werk van de regisseurs Zorg & Veiligheid werkt

In hoofdstuk 4 zijn de dagelijkse werkzaamheden van de regisseurs Z&V toegelicht. Wat betreft hun werkzaamheden op het brede werkveld Z&V (waarbij iPGA buiten beschouwing wordt gelaten), worden vier vormen van regievoeren onderscheiden:

1. Casusregie samen met of ter ondersteuning van de frontlijnwerkers
2. Complexe casusregie door de regisseur zelf
3. Procesregie op intern eigenaarschap
4. Procesregie op integrale samenwerking

En vier cruciale taken:

1. Signaleren, aanjagen en escaleren
2. Verbinden van mensen en informatie
3. Reflectie en deskundigheidsbevordering
4. Rol van de politie in Z&V verduidelijken

Deze rollen en taken komen in verschillende mate, verschijningsvormen en combinaties binnen afzonderlijke Z&V-casus voor. De regisseurs Z&V bekijken per casus welke vorm(en) van regie en welke taken van toepassing zijn. Het blijkt dat de regisseurs door hun bemoeienis met een casus vaak de rol van katalysator richting collega's en/of partners vervullen. Zij geven een impuls aan de (integrale) aanpak van problematiek. Aan de hand van voorbeelden uit de door de regisseurs aangeleverde casuïstiek wordt hieronder inzichtelijk gemaakt 'hoe het werk werkt'.

Prediker van God

Een wijkagent vraagt de regisseur Z&V om advies in een casus die al lange tijd speelt rond een man die onbegrepen gedrag vertoont. Deze extreme zorgmijder blijft proberen buurtgenoten te bekeren tot zijn geloof. Zijn gedrag leidt tot overlast maar inmiddels zijn er ook buurtgenoten die agressief reageren en de man bedreigen. De regisseur vervult een coachende rol richting de wijkagent door samen te sparren over mogelijke oplossingen op korte en lange termijn. De wijkagent onderhoudt het contact met de wijk en de man zelf. Aan de hand van een overzicht van de vele incidenten maakt hij de urgentie richting partners inzichtelijk. De regisseur blijft op de achtergrond en zoekt naar nieuwe wegen, ook na toepassing van een crisismaatregel, omdat een lange termijnoplossing nog niet in zicht is.

➔ In de bovenstaande casus pakt de regisseur *casusregie samen met of ter ondersteuning van de frontlijnwerkers* op. Er wordt door de regisseurs Z&V veel 'gespard' met collega's over (on)mogelijkheden en nieuwe invalshoeken in de casus. De regisseur heeft daarbij een coachende rol richting de collega's binnen het basisteam.

Meisje met problemen thuis en buiten

Een kwetsbaar minderjarig meisje dat zowel thuis als buitenshuis problemen ondervindt, is ondanks veel bemoeienis van hulpverleners niet benaderbaar. Thuis is er dreiging van eengerelateerd geweld en buiten is sprake van misbruik en mishandeling door jongens. De regisseur Z&V trekt deze al langer lopende casus naar zich toe. De regisseur gaat met het meisje in gesprek en weet, na verloop van tijd, haar vertrouwen te winnen. Ook al leidt dit niet tot het concreet oplossen van de omstandigheden waarin ze verkeert, het meisje heeft nu wel contact met instanties zoals VT, de jeugdbescherming en de politie. Ook heeft zij aangifte gedaan en mogelijke vervolgstappen worden verkend. Het meisje zoekt de regisseur regelmatig op om te vertellen hoe het met haar gaat.

Man met psychische problemen stalkt kinderen

De regisseur Z&V neemt de casusregie van een stalking zaak over van een wijkagent. Het betreft een complexe en escalerende casus. De regisseur zelf is ook casusregisseur stalking op het basisteam. Het gaat om een man met psychische problemen die contact blijft zoeken met zijn kinderen, ondanks de afspraak dat hij ze niet mag zien of spreken. Hij begrijpt deze afspraak niet. De moeder wil lange tijd geen aangifte doen, maar door een toename in de ernst van de opeenvolgende incidenten en na meerdere gesprekken met de regisseur besluit zij toch tot aangifte. De man wordt voor zes maanden opgenomen in een GGZ-instelling. De regisseur blijft contact houden met de moeder en monitort de casus.

- ➔ De regisseurs Z&V pakken in bovenstaande casus *zelf de (complexe) casusregie* op. Soms gebeurt dat vanwege tijdgebrek bij collega's op het basisteam of vanwege de benodigde expertise, zoals hier op stalking, van de regisseur zelf.

Ex-tbs'er opnieuw in de cel

De regisseur Z&V werd gealarmeerd door een aangifte huiselijk geweld die bijna onmiddellijk weer werd ingetrokken. Een ex-tbs'er die voorwaardelijk vrij was, bedreigde zijn moeder en zus met brandstichting. Contra het advies van een collega besloot de regisseur niet te wachten op bewijs van deze bedreiging. Hij schakelde onmiddellijk de taakaccenthouder HG en de wijkteamrecherche in om te kijken naar de mogelijkheden. Op basis van een overzicht van de beschikbare signalen en informatie vanuit de politie heeft de regisseur ook alle betrokken partners bij elkaar gebracht. De urgentie van de situatie werd duidelijk. Binnen de tijdspanne van een week is de voorwaardelijke vrijlating omgezet in dwangverpleging.

- ➔ In deze casus pakte de regisseur nadrukkelijk de *procesregie op intern eigenaarschap*. Ondanks initiële terughoudendheid binnen het basisteam wist hij de zaak toch aanhangig te maken. Dit maakte dat zowel partners als collega's in actie kwamen en escalatie wellicht voorkomen werd.

Onbegrepen gedrag en drugsoverlast in de woonomgeving

Een verslaafde man zorgt al geruime tijd voor veel overlast in de buurt. Hij laat andere verslaafden in zijn huis toe, er is sprake van overlast in de straat, bedreiging van burens en het escaleert als een auto in brand gestoken wordt. De burens zijn inmiddels bang voor represailles als ze melden bij de politie. De wijkagent is druk bezig met de zaak, maar vanuit partners blijkt er geen concrete bemoeienis te zijn. Tijdens een integraal overleg met de politie, de gemeente en zorgpartners heeft de regisseur aan partners de problematiek geduid en toegelicht. Vervolgens nam de gemeente de integrale regie op zich, de hulpverlening ondernam actie richting de man en het basisteam concentreerde zich op de politie-inzet in de buurt. De man is uit zijn woning gezet en verhuisd naar een begeleid wonen-traject.

- ➔ In deze casus nam de regisseur de *procesregie op integrale samenwerking* door die samenwerking met partners te stimuleren en te voeden. Het gaat hier om het zorgen voor consensus, maar ook om verschillende belangen rond een gezamenlijk doel en visie samen te brengen.

Huilende kinderen

Een verslaafde moeder woont met haar vier jonge kinderen in een vervuilde woning. De lijst met meldingen op dit adres is lang. Er speelt onder andere (ex)partnergeweld richting de moeder. Hoewel de hulpverlening bekend is met de situatie, is de hulp afgeschaald. De politie heeft de indruk dat de hulp een deel van de problematiek niet zag. De regisseur Z&V bezoekt de woning en trekt aan de bel bij diverse instanties vanwege de mate van vervuiling en de verwaarlozing van de kinderen. Een uitvoeringsoverleg met partners wordt opgestart. Het overleg resulteert in een uithuisplaatsing (bij oma) van de kinderen. Moeder blijft in de woning. Er wordt toegewerkt naar een opname in een verslavingskliniek. Ondertussen blijft de woning een plek waar ook andere verslaafden gebruiken.

Verwarde moeder met drie kinderen

Binnen een gezin, bestaand uit vader, moeder en drie kinderen, zijn al jaren veel problemen. Moeder is laagbegaafd, psychotisch en mijdt zorg en hulp. Ook vader is laagbegaafd en heeft psychische problemen, maar is stabiel dan de moeder. De vele meldingen (onder andere huiselijke twist, overlast en dreiging van geweld) maken dat de regisseur Z&V betrokken raakt. Er lijkt maar geen verbetering in de casus tot stand te komen. De regisseur spreekt met de ouders om hen te overtuigen hulp te accepteren. Ook spreekt hij veel met partners over de situatie. De casus wordt aangemerkt als 'hoog risico'. Hierdoor komt het 'doorbraakteam' van de gemeente in actie. Er volgt een uithuisplaatsing voor de kinderen en er komt een andere woonruimte voor vader. Moeder blijft in de woning en weigert nog steeds alle hulp. Het streven is om de kinderen weer bij vader te laten wonen.

- ➔ In bovenstaande casus zien we de regisseurs invulling geven aan de taak *signaleren, aanjagen en escaleren*. Deze taak pakken zij zowel intern richting collega's als extern richting partners op.

Het gaat erom het probleem aanhangig te maken en alles te doen wat mogelijk is om beweging in de gewenste richting te creëren.

Verwarde 112-beller

Een man van dertig jaar heeft al honderden registraties op zijn naam staan. Hij vertoont veel onbegrepen gedrag en bedreigt buurtbewoners en politiecollega's met een vuurwapen. Ook belt hij zeer regelmatig naar alarmnummer 112. De wijkagent schakelt de regisseur Z&V in voor advies. De regisseur bekijkt de zaak en ziet al snel dat de betrokken ketenpartners niet hetzelfde beeld van deze man hebben als de politie. Daarom zorgt hij ervoor dat ieder naar dezelfde film gaat kijken door het beeld dat de politie heeft te delen met partners. Zo wordt duidelijk wat nodig is en wordt gezamenlijk toegewerkt naar een zorgmachtiging. Vervolgens krijgt de man regulier adequate medicatie toegediend, waardoor hij rustiger wordt. Ook krijgt hij dagelijks bezoek van een hulpverlener die hem begeleidt. Inmiddels veroorzaakt de man geen overlast meer.

Ex blijft vrouw lastigvallen

In het proces van scheiding valt de man zijn ex-vrouw en kinderen voortdurend lastig. Hij kijkt door het raam, staat op de hoek van de straat en spreekt de kinderen aan. De vrouw en kinderen zijn bang. Het probleem speelt sinds ruim een jaar en het (veelal niet direct strafbare) gedrag van de man wordt veelvuldig gemeld bij de politie. De regisseur Z&V adviseert collega's alert te blijven in deze casus, betrokkenen goed te bevragen en een tijdlijn te maken. Hierdoor wordt het patroon van stalking duidelijk. De SASH (een screeningsinstrument) geeft een hoog risico aan. Er volgt een aangifte van stalking en er wordt geschakeld met VT en het OM. De wijkagent en VT voeren een stopgesprek met de man. De scheiding is inmiddels uitgesproken en het is nu al enkele maanden rustig.

- ➔ Uit beide bovenstaande casus wordt duidelijk dat het *verbinden van mensen en informatie* van cruciaal belang is. In de ene casus was het voldoende om de urgentie van het probleem door middel van de politie-informatie te benadrukken. Hierdoor kwam het tot een succesvolle interventie van de zorg. In de andere casus was het maken van een gedegen tijdlijn behulpzaam om het patroon en de stelselmatigheid van de problematiek te doorzien. Het bij elkaar brengen van ketenpartners en informatie-puzzelstukjes maakte verschil.

Veiligheidsbeleid scholen

Naar aanleiding van een steekincident en vermeend vuurwapenbezit signaleert de regisseur Z&V op twee middelbare scholen een gebrek aan communicatie tussen de politie en het stadsdeel. Ook het veiligheidsplan blijkt bij de scholen niet op orde. Via gesprekken met onder andere de regisseur ontstond er een beweging, waarbij niet alleen de betrokken scholen, maar ook andere onderwijsinstellingen, gingen werken aan het optimaliseren van hun schoolveiligheidsplan. Dat gebeurde samen met het operationeel team schoolveiligheid (OTSV) van de gemeente.

Vermissing minderjarige

Het OKT (OuderKindTeam) doet aangifte van vermissing van een jongen die 1,5 jaar niet op school is geweest. De politie gaat de woning van de jongen binnen. Daar blijkt er sprake van kinderverwaarlozing. De moeder wordt aangehouden en er wordt aangifte tegen haar gedaan. De regisseur zorgt dat de casus wordt geëvalueerd met de betrokken partners en kijkt met hen terug onder het motto: Hoe leren we van deze casus ter preventie van soortgelijke casus in de toekomst? Het blijkt dat geen enkele partner de zaak aanhangig heeft gemaakt of actie heeft ondernomen richting het gezin. Inmiddels komen de partners eerder bij elkaar op de lijn en is het contact geïntensiveerd.

- ➔ Een belangrijke taak ligt in de *reflectie en deskundigheidsbevordering op Z&V*. Het gaat onder andere om het door ontwikkelen van veiligheidsbeleid, kennisopbouw en het delen van kennis op het basisteam én met partners. Ook het terugkijken op een casus en het evalueren ervan maakt deel van uit reflectie en deskundigheidsbevordering.

De vinger leggen op stalking

Een vrouw beschuldigt haar ex-partner van stalking en deze ex-partner meldt op zijn beurt dat zij hem lastigvalt. Er is sprake van vele beschuldigingen over en weer, ook van vernieling en een

zedenmisdrijf. De wijkagent en het Sociaal Team van de gemeente zijn allebei nauw betrokken bij de casus en onderhouden intensief contact met de vrouw. De politie pakt alle beschuldigingen serieus op, maar vraagt zich ook af of er wellicht sprake is van paranoïde gedrag. Hoewel de vrouw aangeeft de wijkagent niet langer te vertrouwen, belt en appt zij hem voortdurend over alles wat haar overkomt. Mede ter bescherming van de wijkagent ziet de regisseur dat het nodig is om een aantal duidelijke afspraken te maken. Het contact met politie loopt voortaan via officiële lijnen (onder andere 112) en niet langer via de wijkagent.

Vader met alcoholprobleem

Onder invloed van alcohol zorgt een vader voor problemen in zijn gezin en voor overlast in de buurt. Hij staat inmiddels bekend als een zeer actieve veelpleger, die mogelijk voor een ISD-maatregel (een dwangmaatregel om uitzichtloze patronen te doorbreken) in aanmerking komt. Het aantal incidenten blijft maar toenemen en er ontstaat mutatiemoetheid bij collega's. Het blijkt dat deze man tussen wal en schip valt bij instanties, omdat hij net niet in een aanpak past of dat er contra-indicaties zijn vanwege zijn alcoholgebruik. De regisseur initieert een overleg met alle betrokken partners om de problematiek te agenderen aan de hand van politie-informatie en om het patroon en de dreiging van de man inzichtelijk te maken. Ook spoort de regisseur collega's op het basisteam aan aandacht te blijven houden voor de casus en voorvallen te muteren en signaleren richting partners. Maar de politie trekt zich terug uit het overleg over een mogelijke zorgaanpak. Als de man een strafbaar feit pleegt fungeert dit echter als kantelmoment. Er volgt een ZM (zorgmachtiging), waardoor de man voor langere tijd kan worden opgenomen.

- ➔ In de praktijk blijkt dat regisseurs van belang zijn om zowel intern als extern *de rol van de politie in Z&V te verduidelijken*. Zij wijzen op het benutten van de mogelijkheden die de politie heeft, maar ook op wat er niet kan. Dat gebeurt tijdens het sparren over een casus, het aantonen van de urgentie van problematiek en het wijzen op de grenzen van het politiewerk. Soms betekent dit laatste ook je als politie uit een casus terugtrekken.

7. Resultaten, werkzame elementen en barrières

In dit hoofdstuk wordt van de bestudeerde casus nagegaan waartoe de inspanningen van politie en partners hebben geleid voor de betrokkenen. Eerst wordt het al dan niet gemaakte ‘verschil’ inzichtelijk gemaakt. Vervolgens gaat de aandacht uit naar de factoren die maakten dat er beweging in de goede richting ontstond (‘werkzame elementen’) of dat de gewenste beweging belemmerd werd (‘barrières’). De insteek is om op hoofdlijnen een beeld te schetsen hoe het al dan niet lukt om in complexe en weerbarstige casuïstiek verbeteringen en oplossingen te vinden.

Het maken van ‘verschil’

Op basis van de reconstructies van de casus is bekeken in welke mate er in de praktijk ‘verschil’ kon worden gemaakt: bleek het mogelijk om door interventies iets aan een casus te veranderen en te verbeteren? Hierbij is ook de verwachting over het verloop van de casus in de nabije toekomst meegenomen. De reconstructies van zaken zijn een combinatie van het feitelijk verloop van gebeurtenissen op basis van de politieregistraties en de perceptie van de regisseurs Z&V over deze zaken op het moment van onderzoek (voorjaar/zomer 2023).

Steeds maken de regisseurs Z&V zich hard voor het verminderen van de ernst en de impact van problematiek op betrokkenen en hun omgeving (familie, omwonenden, enzovoort) door ervoor te zorgen dat deze problematiek in beeld is en op de agenda staat bij de politie en haar partners. Hierdoor voelen betrokkenen zich gehoord, ontstaat beter zicht op mogelijke interventies en kan de veiligheidssituatie van zowel slachtoffers als overlastplegers/ daders worden verbeterd.

In geen enkele casus is met zekerheid te zeggen dat de problematiek volledig en duurzaam opgelost is. Het gaat veeleer om een verbetering of een oplossing van meer of minder lange aard. Alle casus overziend kunnen er vier categorieën van ‘verschil maken’ worden onderscheiden:

1. Er is een oplossing voor langere tijd
2. Het is voorlopig rustig
3. De situatie is beheersbaar(der)
4. De situatie is onveranderd

Hieronder zal per categorie het gemaakte verschil worden toegelicht. Ter illustratie volgt steeds een korte casusbeschrijving. In bijlage 9 is met betrekking tot het gemaakte verschil een overzicht van alle casus te vinden.

Er is een oplossing voor langere tijd

Er is in deze casus (N=17) voor de betrokken overlastgevers en/of daders voor langere tijd een oplossing gevonden, bijvoorbeeld in de vorm van detentie, gedwongen opname of anderszins passende hulp. In vier gevallen volgt er een langdurige detentie naar aanleiding van een strafbaar feit, waarbij er drie keer een tbs-maatregel werd opgelegd. In vijf casus is sprake van dermate ernstige psychiatrische problematiek dat de overlastpleger voor langere tijd wordt opgenomen in een kliniek, veelal met een zorgmachtiging (vier keer). In vier casus ligt de oplossing in een verhuizing door een of meerdere betrokkenen, waarvan één keer naar een woonvorm met begeleiding door GGZ en één keer naar een opvangplek aan de andere kant van de stad. In twee gevallen gaf een THV (tijdelijk huisverbod) de doorslag bij het de-escaleren van de situatie. In de twee overige casus lijkt het erop dat politieel en/of strafrechtelijk optreden (een stopgesprek, aangifte, aanhouding of gebiedsverbod) de angel eruit haalde, waarna de situatie kalmeerde. De verwachting is dat de problematiek in deze casus voor een langere periode afwezig zal zijn en mogelijk zelfs voor altijd, al blijft het de vraag hoe het betrokkenen zal vergaan na een periode van afwezigheid, detentie of zorgopname. Ook moet worden opgemerkt dat een oplossing voor langere tijd soms pas werd gevonden nadat een casus ernstig uit de hand was gelopen.

Brand op zolder

Sinds vijf jaar zijn er met regelmaat meldingen over een buurvrouw vanwege (geluids-) overlast, vernielingen en ruzies. Ook is mevrouw bij de politie bekend door stalking van een werkgever. In de loop der tijd neemt vanuit buurtbewoners de frequentie en ernst van meldingen toe. Het is duidelijk dat de vrouw hulp nodig heeft. De GGZ is betrokken, evenals jeugdbescherming (vanwege haar minderjarige kind) en het meldpunt Zorg & Overlast. Ze is al een aantal malen opgenomen geweest in de psychiatrie. Uiteindelijk sticht de vrouw brand in haar eigen woning met tienduizenden euro's schade tot gevolg. Na deze brand, en dus na escalatie van de situatie, krijgt de vrouw een tbs-maatregel met dwangverpleging opgelegd.

Het is voorlopig rustig

In zes casus is de problematiek, in ieder geval voor een korte periode, gestopt of verdwenen. Hoe duurzaam deze rust is, moet de praktijk uitwijzen. Volgens de bij de casus betrokken regisseurs is het effect van interventies waarschijnlijk van korte duur. In drie van de zes casus is het voorlopig rustig door een crisismaatregel, detentie of insluiting in een instelling, maar ontbreekt er zicht op een lange termijn oplossing. De verwachting is dat na terugkeer van overlast gevende personen de problematiek (in gelijke mate) zal blijven bestaan. Twee casus betreffen HG-situaties, waarbij de relatie in rustiger vaarwater lijkt te zijn gekomen. Het ontbreekt echter aan indicaties dat de situatie structureel is veranderd, waardoor er met terugval rekening moet worden gehouden. In de laatste casus is de angel uit het probleem gehaald door de uithuisplaatsing van kinderen. Tegelijk blijft moeder verslaafd achter in de woning: een risicovolle situatie. Naast concrete interventies, zoals detentie of uithuisplaatsing, is het soms onduidelijk door wie er 'op welke knop is gedrukt', zodat een situatie voorlopig rustiger werd.

HG-slachtoffer wantrouwt politie

Vanwege nare ervaringen uit het verleden en angst voor represailles vanuit de omgeving van haar ex-vriend, wil een slachtoffer huiselijk geweld absoluut geen contact met de politie. Haar vader, werkgever en burens maken zich ernstig zorgen om haar. Buiten medeweten van de vrouw melden zij wél bij de politie. In overleg met VT zoeken de collega's van het basisteam naar creatieve wegen om de vrouw te bereiken zonder haar te schaden. Er volgt een gesprek op haar werkplek en aan de burens wordt gevraagd de politie te bellen als er problemen zijn. Het is onduidelijk waardoor precies, maar de meldingen – en daarmee hopelijk ook het huiselijk geweld – zijn gestopt. Het vermoeden is dat de zorgen die door haar sociale omgeving naar het slachtoffer zijn geuit de doorslag hebben gegeven om de relatie daadwerkelijk te beëindigen.

De situatie is beheersbaar(der)

In deze zes casus is de problematiek niet opgelost of gestopt, maar wel verminderd en verbeterd, ook al duurt ze voort. Slachtoffers en andere betrokkenen, waaronder de overlastpleger/dader, voelen zich gezien en gehoord. Daarnaast zijn er interventies gedaan, waardoor de problematiek hanteerbaarder is geworden. De ondernomen acties zijn divers van aard: een kwetsbare jongere opnemen in een gemeentelijke aanpak, een intensievere begeleiding door de GGZ van een overlastpleger, de uithuisplaatsing van kinderen, het monitoren en opvolgen van incidenten en een actievere houding van de gemeente rond ervaren woonoverlast. In alle casus hebben de politie en partners geïntervenieerd. Zij hebben ingezet op verbinding met de betrokkenen (vertrouwen opbouwen), de problematiek is in beeld bij partners en er waar mogelijk is actie ondernomen. Volgens de regisseurs zijn het echter hardnekkige problematische situaties waarin niet verwacht wordt dat er binnen afzienbare tijd concrete oplossingen komen. Wel zijn er betere afspraken gemaakt met zowel betrokkenen als professionals over de aanpak van gedragingen en situaties

wanneer deze zich voordoen. Voorbeelden zijn het bieden van handelingskaders, handvatten en afspraken over wie doet wat in de aanpak van een casus.

Kwetsbare meid op het station

Een tienermeisje komt sinds ruim een jaar met regelmaat in de politiesystemen voor, onder andere door winkeldiefstal en overlast jeugd. Zij is opgenomen in de aanpak 'kwetsbare meiden'. Het meisje gaat om met 'foute vrienden', is agressief en heeft vaak ruzie met haar moeder. De moeder zegt geen controle over haar dochter te hebben. Het tienermeisje is verhoord naar aanleiding van een groeps mishandeling. Toeleiding naar de zorg en uithuisplaatsing lijken mogelijke oplossingen, maar wachtlijsten zijn lang. Er dreigt een patstelling en het is de vraag of de aanpak de beoogde uitwerking zal hebben.

De situatie is onveranderd

Ondanks inzet van politie en partners lijkt er in acht casus weinig tot niets veranderd in de aard en omvang van de problematiek en de omstandigheden van betrokkenen. Wel is de problematiek beter dan voorheen bekend bij instanties, waardoor er meer zicht is op de ontwikkeling van een casus en er sneller kan worden overgegaan tot interventie wanneer zich een escalatie voordoet. In drie casus lijkt de problematiek, ondanks de bemoeienis en inzet van de politie en partners, niet te veranderen. Het incidentbeeld – met name onbegrepen gedrag – blijft hetzelfde en er ontstaat een cyclus van politie bemoeienis die leidt tot een herhaling van zetten. Vrijwillige en verplichte zorg komt niet van de grond omdat sprake is van zorgmijndend gedrag. In één casus houdt een echtpaar een vechtrelatie al jaren vol en bezorgt de buurt veel overlast, zonder dat er mogelijkheden tot uithuisplaatsing zijn. In drie zaken is de situatie zelfs erger geworden onder invloed van een rechtszaak die een stalking-situatie extra op scherp zet, extreem onbegrepen gedrag en een toename van het aantal vermissingen uit een instelling. Daarnaast is er een casus, waarbij de politie met haar partners vooral zorgen en signalen heeft gedeeld over kleine kinderen die opgroeien binnen een criminogene omgeving. Het resultaat van deze uitwisseling zal wellicht pas op langere termijn merkbaar worden.

Echtpaar maakt burens gek

Een echtpaar zit al jaren in een vechtrelatie. Er is sprake van geestelijke en soms ook van lichamelijke mishandeling. Alle ruzies zijn erg luidruchtig en herhalen zich met regelmaat. De burens hebben meerdere meldingen gedaan en vrezen dat de situatie uit de hand loopt. Politie en partners, onder andere het meldpunt Zorg en Woonoverlast, hebben een plan gemaakt, de mogelijkheden voor een treiteraankpak verkend en buurtonderzoek gedaan. Het echtpaar houdt zich echter niet aan de gemaakte afspraken, onderneemt geen stappen richting zorg of hulp en gaat niet uit elkaar. Ze beschikken over een koopwoning, wat het nemen van maatregelen zoals huisuitzetting verder bemoeilijkt.

Werkzame elementen en barrières

Of er verschil gemaakt wordt in casuïstiek door de inzet van politie en partners blijkt in hoge mate afhankelijk van zowel de aard en omvang van de problematiek als de (on)mogelijkheden van professionals. Ook kunnen – onvoorziene – omstandigheden, buiten de macht van de politie en partners, van invloed zijn op het verloop van een casus. Er komen een aantal rode draden naar voren uit de casuïstiek over dat 'wat werkt' en dat wat 'tegenwerkt' in het willen maken van een (positief) verschil in Z&V-casuïstiek.

Werkzame elementen

1. **Actieve samenwerking met partners** wordt door de regisseurs het meest genoemd als werkzaam element. Het gaat erom de juiste partners bij elkaar te brengen om een casus 'in beweging te krijgen'. Succes wordt geboekt waar partners en politie samenkomen, problemen delen, met elkaar naar de situatie kijken en gezamenlijk tot integrale actie en/of afspraken komen. Cruciale elementen zijn dossieropbouw en het op de hoogte zijn van elkaars mogelijkheden en werkwijzen. Uitvoeringsoverleggen (UVO's) maakten het in menig casus mogelijk dat er stappen werden gezet: de urgentie werd duidelijk, partners maakten samen een plan, spraken elkaar aan op ieders rol en pakten taken op. Naast UVO's vonden er ook kleinere bijeenkomsten en één-op-één gesprekken over concrete situaties en 'hick-ups' in de samenwerking plaats. Korte communicatielijnen tussen partners en de inzet van specialisten op problematieken als stalking, huiselijk geweld en multiprobleemgezinnen zijn in de samenwerking van belang. Verder komt het aan op duidelijk 'eigenaarschap' bij collega's en partners die zich voor een zaak verantwoordelijk voelen. Iedere casus vergt maatwerk, creatieve oplossingen en buiten geijkte paden treden om tot een goed samenspel van strafrechtelijk ingrijpen en hulp- en zorgaanbod te komen.
2. **(Gezamenlijke) dossieropbouw** is een randvoorwaarde voor de aanpak van Z&V- problematiek. Het hebben van overzicht over een casus, het samenstellen van een tijdlijn en een compleet (integraal) beeld helpen om de ernst en urgentie van een situatie te bepalen, tot doelgerichte actie te komen en de voortgang te monitoren. De politie beschikt in potentie over veel informatie op basis van haar straat- en systeemkennis. Deze politie-informatie, waaronder persoonsgebonden overzichten en tijdlijnen, blijken van waarde in combinatie met de informatie van partners. Wat zien, weten en ervaren zij? Door het bundelen van informatie worden patronen zichtbaar en kan beter worden afgestemd wat passende maatregelen zijn en 'wie wat' gaat doen.
3. **Blijvende aandacht** van zowel de politie als haar partners blijkt van belang als werkzaam element in alle casus. De aanpak van Z&V-problematiek vergt doorgaans een lange adem van de politie, haar partners en burgers. Juist bij meldings- en mutatiemoetheid is het noodzakelijk om een zaak op de agenda te houden en verbinding te blijven zoeken. Het gaat dan om verbinding tussen professionals, maar ook tussen professionals, de (overlast)plegers en hun sociale omgeving door bijvoorbeeld vaker bij een 'bekend adres' langs te gaan en een vinger aan de pols te houden. Het geven van dienstopdrachten en het aanreiken van handelingskaders kunnen helpen in het blijven genereren van aandacht voor een bepaalde casus op een basisteam. Onderlinge communicatie en een langetermijnperspectief moeten levend worden gehouden tussen partners. Dat gebeurt ook door te blijven luisteren naar betrokkenen in een zaak.
4. **Escalatie** in de vorm van een strafbaar feit of het ontstaan van een overduidelijk onhoudbare veiligheidssituatie, werkt om een casus een andere wending te geven. Als een (overlast)pleger een strafbaar feit pleegt dan is dit vaak een kantelmoment. Waar voorheen geen mogelijkheid gezien of gevonden werd om, al dan niet onder dwang, tot concrete interventies over te gaan, behoort vanaf het kantelmoment een strafrechtelijke weg met bijbehorende interventies tot de mogelijkheden. Er volgen dan opsporingshandelingen en aanhoudingen. Deze monden uit in (dwang)maatregelen, zoals een gedragsaanwijzing, een toeleiding naar zorg, een uithuisplaatsing, een tijdelijk huisverbod, een in verzekeringstelling, een detentie of een tbs-maatregel. Contact met het OM is hierbij van belang, evenals betrokkenheid van de opsporing (BTR/DR/DRR).

Barrières

1. **Niet samenwerkende partners en/of partners die niet tot actie komen.** In het complexe Z&V-werkveld met haar vele partners is er sprake van versnippering van informatie en ontstaat al snel onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Informatie die niet gedeeld mag of kan worden in het belang van de betrokken personen (privacywetgeving) wordt gevoeld als een barrière die maakt dat het complete plaatje van een casus achterwege blijft. Hierbij speelt ook mee dat respondenten aangeven dat er een gebrek aan kennis bestaat over het wel of niet mogen en kunnen delen van informatie. Waar de politie en partners verschillende beelden van een casus hebben en informatie niet of onvoldoende met elkaar delen, wordt langs elkaar heen gewerkt. Het gevolg kan zijn dat partijen zaken niet oppakken en dat nagelaten wordt om maatregelen te nemen. Ook komt het voor dat problemen worden doorgespeeld naar een andere partij of

teruggelegd bij de betrokkenen zelf. Het is zaak de juiste ketenpartners te betrekken, iets wat niet altijd lukt. Het kan moeilijk zijn tot gedeelde afspraken over een daadwerkelijke aanpak te komen en over ieders rol daarin. Afstemming tussen instanties verloopt moeizaam waar afzonderlijke doelstellingen uiteenlopen, belangen botsen en geografische grenzen een rol spelen. Zaken vergen een intensieve samenwerking tussen partners, waarbij het elkaar op de hoogte houden en elkaar aanspreken op gemaakte afspraken een uitdaging blijft.

2. **Partijen die de ernst van de situatie niet zien of (niet meer) delen.** Ook waar partners wél met elkaar aan tafel zitten, betekent dat niet automatisch dat iedereen de(zelfde) urgentie van een situatie ziet. Het kan een poos duren voordat stelselmatige patronen van de problematiek worden doorzien en de politie en haar partners de urgentie ervan (h)erkennen. Soms beschikt een partner over signalen van een problematische situatie, maar deze wordt (nog) niet aanhangig gemaakt door andere partners. Bovendien kost dossieropbouw tijd en inzet. Zeker als een casus nieuw is, beschikken politiecollega's en partners afzonderlijk niet over alle informatie. De puzzelstukjes van iedereen komen onvoldoende bij elkaar, waardoor een situatie lang kan blijven bestaan zonder dat er wordt ingegrepen. Dan kan het (onbedoeld) afwachten zijn totdat de situatie escaleert. Ook mutatie- en meldingsmoeheid bij burgers, partners en de politie komt terug als een barrière. Deze 'moeheid' kan verklaard worden door de herhaling van zetten en de schijnbare onoplosbaarheid van een situatie. Ondanks vele meldingen en aangiften, is er weinig veranderd. Tegelijk maakt het niet (meer) melden dat de ernst van het probleem niet langer boven tafel komt, en dat het zicht op de problematiek verloren gaat.
3. **Mogelijkheid voor interveniëren ontbreekt en/of wordt niet gezien.** In de casus hebben de politie en/of haar partners niet altijd de mogelijkheid om in te grijpen, omdat daartoe het mandaat of de middelen ontbreken. Zonder strafbaar feit is er geen grond voor strafrechtelijk ingrijpen. En waar de zorgvraag afwezig is of de persoon niet wil meewerken, staan zorg- en hulpverleners al snel met lege handen. Daarmee treedt het risico op dat problemen tussen wal en schip geraken, omdat die van 'niemand' zijn. Deze handelingsverlegenheid leidt snel tot een herhaling van zetten, waardoor de politie te maken krijgt met een opeenvolging van meldingen. In situaties waar (ogenschijnlijk) alles al eens is geprobeerd, kan het voorkomen dat mogelijkheden uitgeput raken. Dan is het een kwestie van de zaak beheersbaar houden en hopen op verbetering.
4. **Zorg en instantie-mijdend gedrag van (overlast)plegers en slachtoffers.** Mensen die iedere vorm van hulp en zorg afwijzen komen met regelmaat in de casus terug. De hulpvraag van zorgmijders is nihil, zij (h)erkennen hun probleem en problematische gedrag niet. Ook speelt wantrouwen richting instanties, de politie in het bijzonder, een belemmerende rol. Dit kan voortkomen uit ervaringen uit het verleden. Dit alles kan gepaard gaan met agressie richting zorgverleners, hulpverleners en de politie. Daarnaast kan ook angst voor represailles uit (de omgeving van) de (overlast)pleger meespelen om niet mee te willen werken met instanties. Problematiek blijkt vaak zeer hardnekkig waar betrokkenen geen openheid van zaken willen geven aan instanties of de ontstane situatie ontkennen. Het 'niet mee willen werken' vormt voor de politie en haar partners een serieuze belemmering.

Verskil maken binnen complexe situaties

In hoofdstuk 6 kwam de complexiteit van casus al aan de orde: meestal spelen er meerdere problemen tegelijk en problematische situaties zijn langdurig en hardnekkig van aard. Deze complexiteit komt terug in de analyse van de resultaten, werkzame elementen en barrières. Duidelijk blijkt dat de regisseurs, samen met collega's en partners, gedegen inzet pleegden in de casus. In sommige casus leidde dit tot een oplossing voor langere tijd (nadat er sprake was van escalatie), in andere kwam de situatie (voorlopig) tot rust. In weer andere casus werd de situatie niet opgelost maar wel beheersbaarder. Ook zijn er casus waarin het niet lukte om de situatie structureel te verbeteren. Duidelijk is dat in geen van de zaken een volledig duurzame oplossing kan worden gegarandeerd. Wel is er aandacht gegaan naar de vermindering van de impact van Z&V-problematieken: betrokkenen en omwonenden zijn gehoord en de problemen staan op de radar bij zowel politie als partners.

Werkzame elementen in het maken van verschil zijn samenwerking tussen de politie en partners, gezamenlijke dossieropbouw, blijvende aandacht voor casuïstiek en escalaties die fungeren als kantelmoment richting inzet van dwangmaatregelen en strafrechtelijke interventies. Barrières zijn grotendeels spiegelbeeldig hieraan: haperende samenwerking tussen de politie en partners, het niet

(meer) zien van de ernst van de situatie, het ontbreken van interventiemogelijkheden en zorg- en instantie mijdend gedrag door (over)lastplegers en slachtoffers. Het is niet altijd te herleiden door welke actie of interventie en waarom een situatie (voorlopig) is gekalmeerd dan wel gestopt en wie daarin op welke wijze precies een rol had. Wel is duidelijk dat aanhoudende aandacht voor problemen een belangrijke factor is in het kunnen maken van het verschil.



Deel 3: Conclusie en reflectie – Met bruggen bouwen verschil maken

8. Conclusie en reflectie

Conclusie: antwoord op de onderzoeksvragen

Binnen de eenheid Amsterdam is er met de komst van de regisseursfunctie Z&V een impuls gegeven aan de inzet op het werkveld Z&V binnen de politie. De regisseurs Z&V bouwen, intern en extern, bruggen tussen collega's en partners. Zij werken samen met hun collega's op de basisteams en hun partners aan vaak weerbarstige en hardnekkige casuïstiek op het brede werkveld van Zorg & Veiligheid. Behalve inzet op iPGA gaat het om de aanpak van onbegrepen gedrag, huiselijk geweld, stalking, multiprobleemgezinnen en jeugdproblematiek. Uit een analyse van 37 Z&V-casus blijkt dat het mogelijk is om in situaties positief verschil te maken en verandering teweeg te brengen. Of het lukt om casuïstiek ook duurzaam op te lossen zal in de loop der tijd moeten blijken. Duidelijk is dat voor een gedegen aanpak van Z&V aanhoudende aandacht, integrale samenwerking en inzet nodig is. De organisatorische inrichting van Z&V op de basisteams is echter kwetsbaar. Het commitment vanuit de politieorganisatie voor de borging van zowel de regisseursfunctie Z&V als de Z&V-werkwijze(n) blijft achter bij de urgentie en intentie om Zorg & Veiligheid stevig binnen de politie te verankeren. Er is sprake van een fragiele inrichting waar juist een duurzame aanpak nodig is.

1. Hoe ziet de organisatie van de regisseurs Zorg & Veiligheid er op de basisteams uit?

De functie regisseur Zorg & Veiligheid is in 2021 opgestart en ingevoerd. Het uitgangspunt is dat de regisseurs op de 17 basisteams binnen de eenheid Amsterdam vormgeven aan een nieuwe inrichting van Z&V. Zij hebben daarbij de vrijheid om, naar gelang de context en de mogelijkheden op het team, hun functie uit te voeren en in te vullen. Dit leidde er in het eerste jaar toe dat zij zich als het ware in 'het diepe gegooid' voelden. Dit 'zwemmen in een oceaan' heeft als voordeel opgeleverd dat de regisseurs en hun Z&V-collega's vanuit eigen ervaring veel werk hebben verzet en veranderingen tot stand hebben gebracht. Ieder basisteam functioneert binnen een andere context en dit gaf de regisseurs de vrijheid daarop in te spelen.

Maar er kleven ook nadelen aan de vrijheid die er was bij het invullen van de functie. Anno 2023 valt op dat er geen eenduidige eenheidsbrede visie is op wat de regisseursfunctie exact inhoudt. Er ligt een functieomschrijving die houvast biedt om te bepalen wat er van de regisseurs wel en niet verwacht mag worden. Hier wordt in de praktijk echter op verschillende manieren mee omgegaan, nadere invulling aan gegeven en op gestuurd. Momenteel omvat de functie in potentie zoveel rollen en taken dat die niet in één functie te verenigen zijn. De regisseurs moeten dus noodgedwongen keuzes maken. Dit komt de eenduidigheid van hun functie niet ten goede, omdat ieder op zijn/haar eigen wijze hierin een weg moet vinden. Daarbij spelen discussies over het evenwicht tussen iPGA en het bredere Z&V-werkveld, capaciteitsgebrek op de basisteams en een gebrek aan kennis en kunde over Z&V onder collega's op het basisteam voortdurend mee. Ook voor (zorg) partners is het lastig om te bepalen wat de functie van regisseur Z&V inhoudt en wat zij precies van hen kunnen verwachten.

De basisteams zijn ongelijk ingericht wat betreft Z&V. Twee basisteams beschikken over ongeveer twintig Z&V-medewerkers die (deels) zijn vrijgemaakt voor het uitvoeren van Z&V-taken. Behalve de regisseurs gaat het om interventieplegers, wijkagenten, taakaccenthouders en andere specialisten. Maar er zijn ook twee basisteams met een regisseur die vrijwel geen voor Z&V vrijgemaakte collega's om zich heen heeft. De andere 13 basisteams zitten tussen de beide uitersten in. De bedoeling was om op basis van de caseload en bestuurlijke complexiteit binnen de basisteams passende inzet op Z&V te realiseren, maar vooralsnog lijkt er dus sprake van een zekere 'scheefheid' in de toedeling van regisseurs en van collega's die aan Z&V bijdragen.

Daarnaast zijn niet alle randvoorwaarden om Z&V goed te laten functioneren op de basisteams momenteel adequaat ingevuld. Er is vooralsnog geen goed politiesysteem voorhanden om Z&V-casuïstiek goed in te kunnen registreren. Hier wordt landelijk wel aan gewerkt. Ook pleiten regisseurs voor betere afspraken met partners over ieders verantwoordelijkheden en taken. Daarnaast bestaat er behoefte aan meer kennis over de mogelijkheden tot informatie delen, bijvoorbeeld via bestaande convenanten.

2. Hoe ziet de praktijk van regisseurs Zorg & Veiligheid er op de basisteams uit?

Het werk van de regisseurs is dusdanig dynamisch en afwisselend dat geen dag hetzelfde is. Zij werken samen met een variëteit aan politiecollega's. Die variëteit loopt van de wijkagent tot het arrestatieteam. Voor zover hun tijd en capaciteit het toelaat, leveren de regisseurs maatwerk op het vlak van Z&V via diverse vormen van regie:

1. Casusregie met of ter ondersteuning van de frontlijnwerkers
2. Complexe casusregie
3. Procesregie op intern eigenaarschap
4. Procesregie op integrale samenwerking

Cruciale taken die regisseurs uitvoeren zijn:

1. Signaleren, aanjagen en escaleren
2. Verbinden van mensen en informatie
3. Reflectie en deskundigheidsbevordering
4. Rol van de politie in Z&V verduidelijken

Het regisseurswerk heeft een hoog innovatief gehalte in een weerbarstig speelveld van complexe problematiek en kent een diversiteit aan externe partners. Belangrijke partners zijn het OM, de Reclassering, de GGZ, de GGD en andere hulpverleningsinstanties, Veilig Thuis en gemeentelijke diensten. Regisseurswerk is lastig te protocolleren en vraagt om competenties als creativiteit, doorzettingsvermogen en vasthoudendheid. Het leveren van maatwerk is cruciaal, waarbij de regisseurs de voor een situatie benodigde regierollen en taken steeds combineren. Hierbij voelen zij zich niet alleen verantwoordelijk voor het dagelijkse werk, maar ook voor de organisatorische veranderingen die nodig zijn om Z&V goed neer te zetten op de basisteams. Het blijft balanceren en zoeken hoe exact invulling aan de regisseursfunctie te geven. Een discussie is of regisseurs zelf complexe casusregie moeten doen of dat ze vooral moeten focussen op het ondersteunen van de frontlijn die casusregie voert. Tot slot zijn procesregie op intern eigenaarschap en integrale samenwerking belangrijke randvoorwaarden voor het laten functioneren van Z&V.

3. Welke Zorg & Veiligheids casuïstiek hebben de regisseurs in behandeling?

Op basis van de 37 door de regisseurs aangeleverde casus kan geen volledig beeld, maar wel een goede indruk, worden gegeven van het werk van de regisseurs Z&V. Uit de analyse van deze casus komt naar voren dat een veelvoorkomende categorisering in onbegrepen gedrag, huiselijk geweld, en jeugdproblematiek geen recht doet aan de complexiteit van de praktijk. In vrijwel alle casus lopen categorieën in elkaar over en spelen er tal van problemen op de achtergrond mee. Bij huiselijk geweld gaat het meestal om (ex)partnergeweld, maar jeugdigen en ouderen kunnen ook slachtoffer zijn. Daarnaast is stalking een veelvoorkomende vorm van huiselijk geweld. Onbegrepen gedrag dat overlast in de woonomgeving veroorzaakt komt vaak voor, maar dit type gedrag speelt verder bij stalking en jeugdproblematiek en binnen multiprobleemgezinnen. Jeugdigen die met de politie in aanraking komen vanwege criminele activiteiten of vermissingen hebben op hun beurt regelmatig te maken met (huiselijk) geweld en psychische problematiek. Binnen multiprobleemgezinnen gaat het om een samengaan van onbegrepen gedrag, overlast gevend gedrag, opvoedproblemen en verslavingen. Z&V casuïstiek blijkt dus hardnekkig en complex en is veelal langlopend. Zaken kunnen enkele maanden tot jaren slepen. Met regelmaat leidt dit tot onveilige situaties voor personen en hun (woon)omgeving.

4. Welk verschil maken de regisseurs in deze Zorg & Veiligheids casuïstiek?

Op basis van de reconstructies van 37 geanalyseerde casus is bekeken in welke mate er verschil in situaties kan worden gemaakt en wat de verwachting is over het verloop van deze casus in de nabije toekomst. Het blijkt dat het de regisseurs Z&V, samen met hun collega's op het basisteam en partners, lukt om verschil te maken in die zin dat in positieve zin verandering teweeggebracht wordt in casuïstiek én in de (integrale) aanpak door politie en partners. De regisseurs Z&V functioneren daarbij als katalysator voor het in beweging krijgen van Z&V-casus en -processen.

Het is op dit moment te vroeg om te kunnen vaststellen of de bestudeerde casus duurzaam zijn opgelost. In 17 casus is de situatie voor langere tijd verbeterd, bijvoorbeeld door detentie van een verdachte, gedwongen opname van een overlastpleger of anderszins passende hulp aan

betrokkenen. In zes casus is de problematiek voor in ieder geval een kortere periode, gestopt of verdwenen, al dan niet vanwege interventies van politie en haar partners. Dan bestaat er nog een groep van zes casus, waarbij de problematiek niet is opgelost of gestopt, maar wel verminderd en verbeterd, ook al duurt ze voort. Betrokkenen voelen zich gehoord, er zijn interventies gepleegd en afspraken gemaakt. Hierdoor zijn problematieken voor de politie en partners hanteerbaarder geworden. Tot slot blijkt uit acht casus dat er weinig tot niets is veranderd in de aard en omvang van de problematiek en de omstandigheden van betrokkenen. Dit ondanks inzet van de politie en partners. Wel is de problematiek beter dan voorheen bij instanties bekend. Hierdoor kan er desgewenst sneller worden overgegaan tot interventies.

Reflectie: wat is nodig voor een duurzame inzet op Z&V binnen de politie?

1. Zorg voor kwetsbaren: een politietaak

De politie heeft een belangrijke taak wat betreft het zorgdragen voor de veiligheid van, en hulpverlening aan, burgers in het algemeen, maar in het bijzonder voor de meest kwetsbare burgers. De politie wil en moet 'er zijn' voor mensen die haar nodig hebben. Tegelijkertijd dienen de grenzen van het politiewerk bewaakt te worden, zeker binnen Z&V. Daarom is een goede samenwerking met partners cruciaal. De informatiepositie van de politie blijkt van groot belang voor deze samenwerking maar kan nog veel beter benut worden dan momenteel het geval is door richting partners (meer en beter) problemen te signaleren en adresseren. Betrouwbaar partnerschap is het uitgangspunt voor goede samenwerking. Dat betekent dat er helderheid dient te zijn over wat je (wél en niet) van elkaar kan verwachten. De regisseurs Z&V fungeren hierbij als bruggenbouwers: ze zetten zich in om kennis en kunde vanuit de politie in te brengen richting partners om vervolgens samen adequaat te reageren op zorg- en veiligheidsproblematiek.

2. Meerwaarde inzet op Z&V inzichtelijk maken: vertel het verhaal

Met extra inzet op en aandacht voor Z&V maakt de politie in positieve zin verschil. Het inzichtelijk maken van resultaten (dus van het gemaakte verschil in casuïstiek) is echter ingewikkeld. Problematieken zijn complex en het effect van het politiewerk is niet altijd te vatten in hapklare cijfers of indicatoren. Dat wat je aan escalatie en problematieken voorkomt is immers moeilijk boven tafel te krijgen. Hetzelfde geldt voor het verschil dat gemaakt wordt door er als politie simpelweg 'te zijn' voor (kwetsbare) mensen. Deze boodschap is lastig binnen een politiecultuur waarin grote waarde wordt toegekend aan 'de korte klap' en directe resultaten. De complexiteit van Z&V-casuïstiek vraagt om andere manieren om de inzet en resultaten van de politie en haar partners inzichtelijk te maken. Naast cijfers en statistieken zijn verhalen, beelden en dialoog even belangrijk. Het is zaak om op die manier de meerwaarde van de inzet op Z&V over langere termijn inzichtelijk te maken.

3. Verandering vergt cultuuromslag: houd de ingezette beweging vol

Dit onderzoek maakt inzichtelijk dat sprake is van een kwetsbare inrichting van Z&V waar juist duurzame inzet hard nodig is. Deze tegenstrijdigheid komt mede voort uit de huidige politiecultuur. Het acute en 'spannende politiewerk' ('boeven vangen') krijgt vaak meer aandacht dan al het andere werk dat de politie doet. Hierdoor staat het draagvlak voor Z&V continu onder druk, terwijl er vanuit de organisatie wordt aangegeven dat veel politiewerk Z&V gerelateerd is. Daarnaast is sprake van een organisatiecultuur waarbinnen veranderlijnen beschreven zijn, maar de concrete randvoorwaarden en handvatten voor implementatie ontbreken. Dit betekent dat van de uitvoerenden op de werkvloer veel wordt gevraagd, zonder dat zij goed gefaciliteerd worden. Daarbij komt dat er binnen de politie meerdere veranderopgaven doorgevoerd worden die om aandacht en middelen met elkaar moeten concurreren.

De kwetsbare inrichting van Z&V maakt het risico op het niet beklijven van opgedane ervaringen en het verdwijnen van opgebouwde expertise groot. Om dat te voorkomen is een gedegen visie op het werkveld van Z&V onontbeerlijk. Voor een eenduidige en duurzame organisatorische inbedding van Z&V binnen de politie, in het bijzonder op de basisteams, is helderheid over de positionering en de functie van regisseur Z&V, het aantal regisseurs en de samenstelling van het team Z&V (waaronder taakaccenthouders en interventieplegers) en de samenhang met andere afdelingen, zoals de opsporing en de intelligence, van groot belang. Meer helderheid zal ook richting partners helpen om

een eenduidiger beeld neer te zetten over wat zij binnen de integrale samenwerking op het snijvlak van Z&V van de politie mogen en kunnen verwachten.

Verder is het nodig te voorzien in faciliteiten en randvoorwaarden, zoals een goed op Z&V toegesneden registratiesysteem, specifieke opleidingen en afspraken over privacy en informatie-uitwisseling. Commitment en sturing vanuit leidinggevenden (eenheidsleiding, portefeuillehouders en teamchefs) is daarbij de voornaamste randvoorwaarde. Want door het Z&V-werk 'te doen' en aandacht aan te geven wordt als vanzelf een cultuuromslag in gang gezet. Politie mensen ervaren dat Z&V een positieve impact op hun werk heeft of kan hebben. De ingezette beweging is er een om te koesteren en door te ontwikkelen en stevig neer te zetten. De hoop is dat de inzichten uit dit rapport hieraan bijdragen.

Bijlagen

Bijlage 1 Aanpak en methoden van het actieonderzoek

De benadering van dit onderzoek, dat liep van 1 juni 2021 tot en met 31 december 2023, was actiegericht. Dat wil zeggen: de VU/het NSCR en A&O-DRIO van de eenheid Amsterdam trokken met elkaar op om samen met de politiepraktijk – met name de regisseurs Zorg & Veiligheid en het projectteam dat hen begeleidt – vanaf het begin de veranderopgave Z&V te volgen en bevindingen met de politie te delen. Het eerste doel van dit actieonderzoek was om bij te houden hoe het de regisseurs in hun dagelijkse praktijken verging door met hen, collega's op de basisteams en externe partners gesprekken te voeren en te reflecteren op hun werk. Het tweede doel was om het projectteam Z&V dat sturing geeft aan de veranderingsopgave continu van informatie te voorzien en daarop te reflecteren. Dit onderzoek betrof dus geen effectmeting of evaluatie achteraf, maar heeft gedurende het project de regisseurs en het projectteam van kennis en inzichten voorzien. Deze aanpak richtte zich op het versterken van wat gewenst is en op bijsturing waar noodzakelijk met betrekking tot de veranderopgave Z&V. Alle 17 basisteams van de eenheid Amsterdam hebben aan het onderzoek meegewerkt.

Het actieonderzoek was inductief, vertrekkend vanuit de bevindingen op de werkvloer en de organisatie daarvan. In dit proces volgde het onderzoek principes van triangulatie: door diverse bronnen te combineren wordt vanuit verschillend perspectief licht op de bevindingen geworpen. Hierbij is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Beleidsdocumenten over de veranderopgave Z&V op de basisteams
- Meermalige interviews met de regisseurs Z&V (zie bijlage 2 voor de topiclijsten)
- Focusgroepen (interviewmomenten) met de regisseurs Z&V (21 april 2022 in vijf subgroepen en 8/12 december 2022 in twee groepen)
- Monitor onder de regisseurs, een terugkerende survey (vragenlijst) in december 2021, april 2022, oktober 2022, april 2023 en september 2023 (bijlage 3)
- Interviews met beleidsmakers, taakaccenthouders, aandachtfunctionarissen, wijkagenten en noodhulpagenten en externe partners
- Gesprekken met de districtelijk portefeuillehouders Z&V (december 2022)
- Een survey (vragenlijst) onder de teamchefs in september 2023 (bijlage 4)
- Een focusgroep met leden van het Centraal Cluster (19 september 2023)
- Observaties van noodhulpagenten en van overleggen met partners
- Analyse van 37 Z&V-casus (bijlagen 5, 6, 7, 8 en 9)

De opgehaalde kennis en inzichten zijn gedeeld tijdens ongeveer vijftien bijeenkomsten met het projectteam in de periode mei 2021 tot en met november 2023. Ditzelfde is gebeurd tijdens drie bijeenkomsten (op 25 november 2021, 24 oktober 2022 en 9 januari 2023) met de districtelijk portefeuillehouders Z&V. Tot slot zijn tussentijdse onderzoeksresultaten gedeeld door middel van presentaties voor de regisseurs en het projectteam (op 11 juli 2022 en 19 oktober 2023).

Het project bestond uit vijf fasen waarin een groot aantal interviews is gehouden. Deze interviews zijn met behulp van datamatrices geanalyseerd. Daarnaast hebben er andere onderzoeksactiviteiten, zoals hierboven opgesomd, plaatsgevonden. De activiteiten tijdens deze fasen zijn als volgt:

- **Fase 1** (juni 2021 tot augustus 2021): een **inventarisatie van beelden bij beleidsmakers en stakeholders** over de regisseurs Z&V. Deze inventarisatie bestond uit 13 interviews met 14 respondenten, allen nauw betrokken bij de ontwikkelingen rond Z&V. Twee respondenten werkten voor het AcVZ, de anderen waren in dienst bij de eenheid Amsterdam en één was werkzaam bij de landelijke portefeuille Z&V. De gesprekken zijn rondom de volgende thema's geanalyseerd: verwachtingen en competenties van de regisseurs Z&V, beoogde resultaten en organisatorische en culturele randvoorwaarden voor het functioneren van de regisseurs en aandachtspunten, waaronder het verschil tussen 'intern' en 'extern' geworven regisseurs, de positie van

teamchefs, de verhouding tussen iPGA en andere Z&V-thema's en opleidingen en trainingen.

- **Fase 2** (augustus 2021 tot februari 2022): een **voorstudie naar de inbedding van de regisseurs** op twee basisteams. Deze studies bestonden uit 11 interviews met in totaal 14 respondenten over hun beelden bij het takenpakket van de regisseurs, hun samenwerking met politiecollega's en met externe partners, beoogde resultaten en hun inbedding op de basisteams. De respondenten waren de regisseurs zelf, maar ook wijkagenten, thema-agenten, taakaccenthouders en teamchefs.
- **Fase 3** (februari 2022 tot augustus 2022): **verdiepende studies naar de inbedding van de regisseurs** op de overige vijftien basisteams. Onder begeleiding van de hoofdonderzoekers (VU/NSCR en A&O) hebben vijf studenten aan de opleiding Bestuurskunde op de Vrije Universiteit Amsterdam studies uitgevoerd in het kader van hun masterthesis. De studenten hebben in totaal met 81 respondenten (de regisseurs zelf, teamchefs, wijkagenten, interventieplegers, enzovoort) binnen de politie gesproken. Daarnaast hebben zij met tien respondenten bij partners (de gemeente Amsterdam, de gemeente Uithoorn, het AcVZ en de GGD) gesproken. Tijdens een eerste **focusgroep** (april 2022) zijn door de hoofdonderzoekers inzichten uit het lopende onderzoek met de regisseurs gedeeld en besproken.
- **Fase 4** (augustus 2022 tot februari 2023): **reflecties met portefeuillehouders** op de veranderopgave Z&V aan de hand van vier interviews. Tijdens een tweede **focusgroep** (december 2022) zijn inzichten uit het lopende onderzoek met de regisseurs gedeeld en besproken.
- **Fase 5** (februari 2023 tot eind december 2023) bestond uit:
 - **Deelstudies** naar de bijdragen van wijkagenten en noodhulpagenten aan Z&V en hun relatie met de regisseurs, integrale samenwerking tussen de politie en (zorg)partners en de invloed van politiecultuur op Z&V. Een tweede groep van vijf studenten aan de opleiding Bestuurskunde (Vrije Universiteit) deed naar deze thema's onderzoek in het kader van hun masterthesis. Ook nu werden zij begeleid door de hoofdonderzoekers. De studenten hebben negentien wijkagenten, veertien noodhulpagenten, twaalf regisseurs Z&V, vier teamchefs, drie taakaccenthouders, twaalf werknemers bij externe partners (AcVZ, OM, Reclassering, GGD, Jeugdbescherming, Meldpunt Zorg- en Woonoverlast, Sociaal Team, Veilig Thuis) en twee leden van het Centraal Cluster geïnterviewd. Daarnaast hebben studenten acht observaties van het werk van noodhulpagenten en drie observaties van overleggen tussen de regisseurs en partners verricht.
 - **Monitoring van het werk van de regisseurs.** De hoofdonderzoekers monitorden het werk van de regisseurs via de terugkerende vragenlijst onder regisseurs en via verdiepende interviews met alle regisseurs over de inrichting van hun functie, hun takenpakket, het voeren van regie en het verloop van casuïstiek. Ook heeft er een focusgroep met het Centraal Cluster plaatsgevonden en er zijn teamchefs via een survey ondervraagd. Daarnaast hebben onderzoekers van A&O een casusonderzoek uitgevoerd (zie hieronder).

Voor het **casusonderzoek** hebben de regisseurs Z&V ieder minimaal twee casus aangeleverd waar zij recentelijk bij betrokken waren en die een beeld geven van het werkaanbod buiten iPGA op het basisteam. Dit resulteerde in 37 casus die vervolgens zijn geanalyseerd. Van deze casus is een tijdlijn gemaakt van alle gebeurtenissen en inzet in de periode najaar 2022 t/m voorjaar 2023. Het casusonderzoek bestond uit de volgende zeven stappen:

1. Er heeft een uitvraag per basisteam van twee casus plaatsgevonden op het gebied van huiselijk geweld, stalking, jeugd en gezin en personen met onbegrepen gedrag, waarbij de regisseurs betrokken waren en die representatief waren voor het werkaanbod van het basisteam. Een casus is een *best practice* als de regisseur een positieve bijdrage heeft kunnen leveren. Een casus is 'moeizaam' als het minder goed liep.
2. Er is door alle regisseurs een format (bijlage 4) ingevuld met BVH-nummer, type casus, betrokken politiecollega's, betrokken partners en een korte toelichting.
3. Er is een vanuit BVH opgehaald incidentenoverzicht per casus gemaakt.

4. Er is een reconstructie van casus gemaakt door een tijdslijn met gebeurtenissen en incidenten te maken. Daarbij is ook gekeken naar de inzet van politie en haar partners (zover in BVH geregistreerd) bij de afhandeling van casus, met oog voor de voorgeschiedenis van en patronen in deze casus.
5. Er is een analyse gemaakt van de casus op basis van de voorgeschiedenis, een kenschets van gebeurtenissen en incidenten, de interventies van politie en partners en een reflectie hierop (bijlage 5).
6. De resultaten zijn met de betrokken regisseur(s) besproken, zodat de casusanalyses verder konden worden aangevuld (bijlage 7).
7. De casus zijn getypeerd aan de hand van problematieken die binnen deze casus speelden. Vervolgens is gekeken hoe binnen de casus handen en voeten is gegeven aan het regisseurswerk doormiddel van proces- en/of casusregie en de invulling van de regisseurstaken die eerder uit de interviews naar voren kwamen. Ook zijn de casus gecategoriseerd naar de mate van verschil (resultaat) dat werd gemaakt na gepleegde inzet (zie bijlage 9). Hierbij is een inductieve werkwijze gebruikt, gebaseerd op zowel de objectiveerbare als kwalitatieve aspecten van de bewerkstelligde verandering.

We danken de leescommissie voor hun commentaar op eerdere versies van dit rapport.

Al het verzamelde onderzoeksmateriaal is beveiligd opgeslagen op <https://vu.data.surfsara.nl/>.

Bijlage 2 Topiclijsten interviews

Fase 2 en 3

Het werkveld Z&V op het BT

- Problematieken Z&V binnen het werkgebied
- Welke politiecollega's acteren hierop?
- Samenwerking collega's BT (grijs, blauw, intel) op Z&V
- Plannen/ beleid Z&V: stand van zaken
- Werkoverleggen Z&V
- Wat gaat goed/niet goed?
- Waar kunnen andere BTs van leren? (*Best practices*)

Functie regisseur(s) Z&V op het BT (intern)

- Match met het BT
- Hoe regisseur hun plaatsing op het BT ervaren (passen ze goed in hun context?)

Verwachtingen

- Schets de ideale regisseur Z&V (vergezicht)
- Welke verwachtingen in concreto t.a.v. regisseurs op het team?
- Achtergrond regisseur (kennis, vaardigheden en competenties): wat brengt hij/zij?

Samenwerking intern

- Inbedding van de regisseurs(s) op het BT: in hoeverre momenteel?
- Samenwerking interne collega's
- Commitment vanuit TL/ TC
- Wat gaat goed/minder goed/niet goed m.b.t. samenwerking intern?

Invulling taken

- Concrete taken (nu en straks) en tijdsbesteding van de regisseur(s)
- Werkweek en agenda van de regisseur(s)
- Verhouding iPGA en Z&V-brede thema's
- Behoeftte aan ondersteuning (bv. Centraal Cluster, intervisie, informatieproducten)

Toekomst

- Wat zijn plannen voor nabije toekomst en ontwikkelpunten m.b.t. de functie?

Samenwerking externe partners

- Partners Z&V: hoe ziet de sociale kaart eruit op het BT?
- Welke partners missen daarin?
- Werkwijze samenwerking: opstellen, coördinatoren, monitoren en interventies?
- Is het BT/ de politie een betrouwbare partner voor de partners?
- Wat gaat goed/minder goed/ niet goed m.b.t. samenwerking extern?

Effecten en resultaten

- Welk verschil maakte/maakt de regisseur(s) voor (*let op daadwerkelijk/verwacht!*)
 - o Samenwerking intern?
 - o Samenwerking extern?
- Effect van werk van regisseur op iPGA en Z&V brede thema's
- Welke successen/*good practices* zijn te benoemen?
- Waar gaat het mis/niet goed?
- Welke meerwaarde verwacht men in de toekomst te bereiken?

Fase 5

Introductie en voorstellen (Focus resultaten inzet Z&V op basisteams)

Als studenten aanwezig: zelf aangeven waar hun onderzoek en vragen over gaan.

Openingsvragen

- Hoe gaat het met jou/jullie?
- Beschrijf eens een gemiddelde werkdag als regisseur Z&V?
- iPGA versus Z&V breed: hoeveel tijd naar iPGA, en hoeveel naar procesregie Z&V breed?

Resultaten op 'brede' Z&V thema's aan de hand van de casus

Aan de hand van de casuïstiek (best practice/moeizaam): bedenk wat de vragen zijn die je wil stellen. Want: De politiedata geeft beperkt inzicht in de casus en het waarom. Zoek naar de info die je mist in de casuïstiek. Doel = lessen trekken: wat zijn de leerpunten?

Voorbeeldvragen: Wie deed wat: politie/zorg/ partners en wat vind je daarvan?; Wat was de rol van de regisseur in de casus en wat vind je daarvan?; Welke interventies zijn gedaan en hoe hebben deze uitgepakt?; Waar heb je als politie/ regisseur/ team verschil kunnen maken?; Wat zijn werkzame elementen?; Wat cruciaal voor succes/ doorbraak?; Welke barrières zijn er?; Waar liep het spaak/ wat vormde een bottleneck?; Pakken partners hun rol in de casus?; Ben je daar wel/niet tevreden over?; Hoe hardnekkig is de problematiek? – Oftewel: is het wel oplosbaar door politie/partners? Wat is er nog nodig om het probleem echt op te lossen? (Als dit al kan),

Naderhand: Afloop van de zaak: tevreden/ontevreden? En waarom? Wat had anders/beter gekund? *Sowieso vragen:* Wat zijn do's en dont's en tips in Z&V brede casuïstiek?; Wat zijn leerpunten: wat heb je zelf geleerd het afgelopen jaar of als eyeopener ervaren?

Voor teams met externe regisseurs

- Is er voldoende support vanuit de lijn voor externe regisseurs, het basisteam: hoe is het als nieuweling binnen de politie?
- Waarin verschillen interne en externe regisseurs? Qua: taakverdeling - expertise/ kennis - bevoegdheden - interesses - netwerk – omgang met politiecollega's – omgang met partners
- Wat is de meerwaarde van: Externe regisseurs Z&V binnen de politie? Twee regisseurs op 1 basisteam?
- Wat is het verschil met teams waar er 1 regisseur op het BT is?

Ontwikkeling Z&V op basisteams

- Aandacht voor Z&V op basisteams: inbedding, team Z&V, aandacht vanuit teamleiding
- Samenwerking met externe partners: hoe gaat dit en waar staat deze?
- Rol van de regisseurs: Hoe zou je je eigen rol op het team omschrijven? Welke taken horen er volgens jou echt bij je regisseurs vak?

Bijlage 3 Vragenlijst (surveymonitor) regisseurs

Hoe tevreden of ontevreden ben je over de volgende onderwerpen?

1. In hoeverre je je plek hebt gevonden op het basisteam.
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
2. De mate waarin het thema Zorg & Veiligheid op het basisteam leeft.
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
3. De bekendheid met de inhoud van de functie 'regisseur Z&V' en de daarbij behorende verantwoordelijkheden onder collega's op het basisteam.
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
Wil je het onderwerp "Betrokkenheid BT" toelichten? (Open antwoord)
4. Hoe tevreden of ontevreden ben je over de samenwerking met collega's binnen je basisteam? Achtereenvolgens: teamleiding, wijkagenten, interventieplegers, taakaccenthouders, collega's recherche, collega's noodhulp, collega's intake & service, collega's overige diensten.
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
Wil je het onderwerp "Samenwerken binnen je BT" toelichten? (Open antwoord)
5. Hoe tevreden of ontevreden ben je over de samenwerking met de volgende collega's? Achtereenvolgens: collega regisseurs Z&V binnen het district en van andere basisteams, OS-E van je district, portefeuillehouders van je district, projectleiders Z&V PP&A/ Centraal Cluster, Programmteam Z&V, collega's DRIO
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
Wil je het onderwerp "Samenwerking buiten je BT" toelichten? (Open antwoord)
6. Noem de ketenpartners waar je de afgelopen 2 maanden het meeste contact mee hebt gehad. (Open antwoord)
In hoeverre ben je tevreden over de samenwerking met ketenpartners?
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
Kan je dit toelichten? (Open antwoord)
7. Het aanbod van opleidings- en (na)scholingsmogelijkheden?
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
8. De mogelijkheden om met collega-regisseurs van gedachten te wisselen over professionalisering van de functie (intervisie)?
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
9. Beschikbare informatie(producten) om je werkzaamheden goed uit te kunnen voeren?
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
10. Beschikbare tools om je werkzaamheden goed uit te kunnen voeren?
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
11. De beschikbare tijd om je werkzaamheden goed uit te kunnen voeren?
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
12. De beschikbare tijd voor opleiding, (na)scholing en reflectie?
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
Wil je dit onderwerp "Ondersteuning en beschikbare tijd" toelichten? (Open antwoord)
13. Geef van de volgende thema's aan hoeveel tijd je er gemiddeld per week aan besteed hebt in de afgelopen twee maanden. Een globale inschatting volstaat. Het totaal van de onderwerpen moet optellen tot 100%.
iPGA, iPGA-radicalisering, kindermishandeling, stalking, eerwraak, huiselijk geweld, jeugd, ouderenmishandeling, personen met verward gedrag, PGE, VPT.
14. In hoeverre ben je tevreden over de tijdsverdeling van de diverse Z&V thema's?
Heel ontevreden/ Ontevreden/ Neutraal/ Tevreden/ Heel tevreden/ niet van toepassing
15. Selecteer maximaal drie werkzaamheden waaraan je de afgelopen twee maanden de meeste tijd besteed hebt:
Overleggen intern politie/ Overleggen externe ketenpartners/ Meelopen op straat/
Contacten met collega-regisseurs Zorg & Veiligheid/ Contacten met leidinggevenden/
Contacten met subjecten/ Contacten met bondgenoten/ informele netwerken in de wijk/
Opleiding/ scholing/ Administratie/ Anders nl:
Wil je dit onderwerp "Tijdsverdeling" toelichten? (Open antwoord)

16. Welke resultaten heb je in de afgelopen twee maanden bereikt? Waar ben je trots op?
(Geef een toelichting)
 17. Wat wil je de komende twee maanden graag bereiken?
(Geef een toelichting)
 18. Wat loopt goed m.b.t. de functie van regisseur Z&V? En wat kan beter?
(Geef een toelichting)
 19. Alles bij elkaar genomen: Welk rapportcijfer geef je jouw werk op dit moment?
(1 t/m 10, waarbij 1 = zeer onvoldoende, 10 = uitmuntend)
 20. In hoeverre heeft het thema Zorg & Veiligheid prioriteit bij de teamleiding van het basisteam?
Hoge prioriteit/ Gemiddelde prioriteit/ Lage prioriteit/ Geen prioriteit
(Geef eventueel een toelichting)
 21. Wat wil je verder nog kwijt over het onderwerp Zorg & Veiligheid?
(Geef een toelichting)
- Bedankt voor het invullen van de enquête.

Bijlage 4 Vragenlijst (survey) voor de teamchefs

1. Ben je districtelijk portefeuillehouder van het thema Zorg & Veiligheid? Ja/nee
2. In hoeverre ben je verantwoordelijk voor het thema Zorg & Veiligheid op het basisteam?
 - Ik ben binnen de teamleiding verantwoordelijk voor het thema Z&V
 - Mijn collega teamchef is verantwoordelijk voor het thema Z&V
 - Het thema Z&V is niet specifiek belegd binnen de teamleiding
- 2a. Wil je dit toelichten?
3. Hoeveel personen zijn er binnen jouw basisteam (formeel) verbonden aan het thema Zorg & Veiligheid? Vul het aantal personen in:
 - Regisseurs Z&V, casusregisseurs, interventieplegers, taakaccenthouders, jeugdagenten
4. Hoeveel prioriteit geef jij aan het thema Zorg & Veiligheid op het basisteam?
 - Hoge prioriteit/ gemiddelde prioriteit
5. Is het thema Z&V in het huidige teamplan van het basisteam opgenomen?
Ja/ Nee, maar het zal wel in het nieuwe teamplan worden opgenomen/ weet ik niet
- 5a. Wil je dit toelichten?
6. In hoeverre heeft het thema Zorg & Veiligheid prioriteit bij de districtsleiding?
Hoge prioriteit/ gemiddelde prioriteit/ lage prioriteit
- 6a. Wil je dit toelichten?
7. In hoeverre ben je tevreden met de komst van de regisseur(s) Z&V op het basisteam?
 - Heel tevreden/ tevreden/ neutraal
- 7a. Wil je dit toelichten?
8. Heb je bij de komst van de regisseur(s) Z&V voldoende steun (ondersteuning) vanuit de eenheid ervaren om het thema Z&V effectief aan te sturen op het basisteam? Ja/ nee
- 8a1. Je hebt voldoende steun (ondersteuning) ontvangen vanuit de eenheid, wat heeft jou het meest geholpen?
- 8a2. Je hebt onvoldoende steun (ondersteuning) ontvangen vanuit de eenheid, wat heb je gemist?
9. Hoe vaak heb je contact met de regisseur(s) Z&V?
 - Dagelijks/ wekelijks/maandelijks/ anders, nl.
10. Is het wenselijk dat de regisseur Z&V deel uitmaakt van het MT?
 - Ja/nee/weet ik niet/ anders, nl. ...
- 10b. Wil je dit toelichten?
11. Welke werkzaamheden zijn wat jou betreft het meest belangrijk om binnen het thema Z&V opgepakt te worden, o.a. door de regisseur Z&V?
 - o iPGA-doelstellingen realiseren
 - o Breidere Z&V thema's op de kaart zetten binnen het BT
 - o Integrale samenwerking bevorderen
 - o Deskundigheidsbevordering van collega's op Z&V thema's
 - o Vraagbaak/ sparringpartner voor collega's op Z&V thema's
 - o Inzicht en monitoring van Z&V gerelateerde problematiek op het BT
 - o Stoppen of verminderen van langlopende/ moeizame casussen
 - o Betere service/ ondersteuning aan bewoners in de wijk
 - o Betere service/ ondersteuning aan slachtoffers
 - o Signaleren van Z&V problematiek in de wijk
 - o Centraal aanspreekpunt voor Z&V problematiek voor externen
 - o Beleid maken op Z&V thema's/ processen inrichten
 - o Bijdrage aan opsporing/ aanhouden van verdachten
 - o Escaleren bij vastlopen van casuïstiek
 - o Aansturing van team Zorg & Veiligheid van het BT
- 11q. Wil je dit toelichten?
12. Zijn er nog andere opmerkingen/ suggesties die je wil maken in het kader van de regisseurs Zorg & Veiligheid die niet in deze enquête aan bod zijn gekomen?

Bijlage 5 Format uitvraag Z&V-casuïstiek

Graag ontvangen we per basisteam twee casus op het gebied van huiselijk geweld, jeugd of personen met onbegrepen gedrag waar je het afgelopen half jaar (vanaf september 2022) bij betrokken was en die representatief zijn voor het werkaanbod van het basisteam.

Op welke complexe casus heb jij samen met het basisteam verschil kunnen maken? Maar ook, op welke casus werd niet het gewenste resultaat bereikt? Graag ontvangen we uiterlijk 3 maart per mail bijgevoegd word-document met daarin een beknopte beschrijving over:

1. Een *best practice* waar je als regisseur een positieve bijdrage hebt kunnen leveren.
2. Een casus 'moeizaam' waarbij het minder goed liep, het niet lukte of waarbij je tegen muren opliep.

Bij voorbaat hartelijk dank voor jullie hulp. Mochten er nog vragen zijn, neem gerust contact op!

Naam:

Basisteam:

Casus 1	Best Practice/ Moeizaam	
Zaakregistratienummer	BVH-nummer, eventueel met link BVH/ BSM	
Huiselijk geweld, Jeugd of Persoon met onbegrepen gedrag	☐ Huiselijk geweld ☐ Jeugd ☐ Onbegrepen gedrag ☐ Anders, nl ...	
Belangrijkste betrokken collega's (bij deze casus)	☐ Wijkagent ☐ Regisseur Z&V ☐ Collega's noodhulp ☐ Interventieplegers ☐ Anders nl... ☐ Teamchef ☐ Collega's CUBT ☐ Taakaccenthouder	
Belangrijkste betrokken partners (bij deze casus)	☐ ACVZ ☐ Veilig thuis ☐ Openbaar ministerie ☐ Reclassering ☐ Kinder/ jeugdbescherming ☐ Anders nl ... ☐ Stadsdeel ☐ Gemeente ☐ Zorg en woonoverlast ☐ Woningbouw ☐ Blijf Groep ☐ GGZ/ psychische hulpverlening ☐ Jongerenwerk/ SAOA/ buurthuizen ☐ Scholen	
Korte toelichting		

Bijlage 6 Reconstructie Z&V-casuïstiek

Kenmerken

Zaaknaam : - bedenk een herkenbare werknaam -

District/ BT : Amsterdam, district, Basisteam....

Contactpersoon : Regisseur

Type : HG/Jeugd/Verward gedrag/Overig

Status: : ...

Tijdslijn (let op: ANONIMISEREN)

Datum	Gebeurtenis	Vragen & opvallendheden
Juni		

Betrokken professionals afgelopen half jaar (de belangrijkste)

Belangrijkste betrokken collega's bij deze casus	☐ Wijkagent ☐ Regisseur Z&V ☐ Collega's noodhulp ☐ Interventieplegers ☐ Teamchef ☐ Collega's CUBT ☐ Taakaccenthouder ☐ Anders....
Belangrijkste betrokken partners bij deze casus	☐ ACVZ ☐ Veilig thuis ☐ Openbaar ministerie ☐ Reclassering ☐ Kinder-/jeugdbescherming ☐ Stadsdeel ☐ Gemeente ☐ Zorg en woonoverlast ☐ Woningbouw ☐ Blijf Groep ☐ GGZ/psychische hulpverlening ☐ Jongerenwerk/SAOA/buurthuizen ☐ Scholen ☐ Anders...

Voorgeschiedenis

- Hoeveel incidenten waren er voorafgaand aan sept 2022 in deze zaak?
- Wat voor soort incidenten waren dat? (MK's)
- Welke tijdsspanne/ jaren?
- Zit er een patroon in? (Herhaling/opbouw van zwaarte/verloop)
- Wat voor inzet heeft politie gepleegd?
- Wat voor inzet hebben zorg/hulp/partners gepleegd?

Indien van toepassing: als er meerdere personen betrokken waren bij het incident (bv. bij HG komt dit nogal eens voor): dan svp kort de voorgeschiedenis van beide betrokken personen meenemen.

Kenschets zaak, inclusief afloop tot op heden (1 of 2 alinea's)

Over de inzet van politie

- Heeft de politie gedaan wat ze kon?
- Wat was de rol van de regisseur Z&V?

Over de inzet van zorg en hulp (en andere partijen)

- Hoe verliep het contact met de zorg-/hulpverlening?
- Hoe verliep de informatie/kennisdeling?
- Welke actie maakte verschil? En van wie?

Bijlage 7 Analyse Z&V-casuïstiek

Titel casus: ...

A Feitelijk

Kenschets casus:

- Type casus (jeugd/HG/verward/Multi/iPGA)
- Twee regels typering:
- Looptijd casus

Rol (interventies/acties) van de regisseur Z&V:

- Hoe is de regisseur betrokken geraakt bij de casus?
- Proces regie
- Casusregie
- Coachen/ sparren
- Overleg met partners
- Overig....

Rol (Interventies/acties) van het BT/politie:

- Welke collega's ...
- Hoeveel en welke incidenten/bemoeienissen/meldingen (MK's):
- Specifieke acties/interventies....
-

Rol (interventies/acties) van partners:

- Betrokken partners
- Wat ze hebben gedaan
-

Resultaten (kies en vul aan):

- Doen stoppen van de problematische situatie ja/nee
- Vermindering van problematiek(en)
- Geen politiebemoeienis/incidenten meer sinds...
- Betere behandeling/ bejegening burgers/doelgroep
- Bescherming slachtoffers/ daders
- Naar zorg toeleiden van hulpbehoevenden
- Verschil maken overig ... (open)

B Reflectie

- Werkzame elementen om situatie te stoppen/verbeteren
- Barrières die oplossing in de weg stonden of staan
- Oplosbaarheid van de situatie vs. hardnekkigheid problematiek
- Wat had beter gekund?
- Wat is er nu nog nodig?
- Overige leerpunten (bv. voor toekomstige aanpak Z&V-casuïstiek)

Bijlage 8 Overzicht van externe partners en hun interventies

Dit overzicht is ontleend aan de geanalyseerde casuïstiek.

Partners

- **Strafrechtelijk:** OM, ZSM, Team kindermishandeling
- **Psychiatrie:** Psychiatrische/psychologische hulp en verslavingszorg, GGZ, Crisisdienst GGD/GGZ, Forensisch jeugdteam, Spv'ers GGD, GGD: vangnet en advies, Psychische hulpverlening (psychiater/ ggz en instellingen als Mentrum, Arkin), verslavingszorg (onder andere Inforsa en Jellinek)
- Veilig Thuis
- **Gemeenten (stadsdeel):** Meldpunt Zorg en Woonoverlast, Treiteraangepak, Doorbraakteam, Sociaal team, OKT, Bureau Leerplicht, PIT-team, ACVZ (bijvoorbeeld crisisketenoverleg, PGA)
- **Overige:** Woningcorporatie, VVE's, Huisarts, Reclassering, Kinderbescherming, Jeugdbescherming, Opvanginstellingen (maatschappelijke opvanginstellingen als HVO Querido en Leger des Heils, opvang voor slachtoffers HG als de Blijfgroep en specifieke opvang voor jongeren), Jongerenwerk, Jeugdhulpverlening, Maatschappelijk werk, Ambassade land van herkomst, IND, Veteranen Instituut, Ambulance, Brandweer, Vluchtelingenwerk, Nidos, William Schrikker Groep.

Overzicht op van door partners ondernomen interventies in de bestudeerde casuïstiek (voor zover bekend bij de politie)

- Machtigingen afgeven (o.a. binnentreden, aanhouding buiten heterdaad)
- Opleggen schorsende voorwaarden op (vrijheidsbeperkende maatregelen)
- Strafrechtelijke mogelijkheden verkennen (bv ISD, tbs OTS)
- Verkennen mogelijkheden WVGZ/ ZM en opleggen daarvan
- Winkelverbod
- Beoordeling GGZ/ crisisdienst/ psycholance
- Opname GGZ of Crisismaatregel
- Intensieve begeleiding door GGZ
- Uithuisplaatsing kinderen
- THV-onderzoek
- VT draagt zicht op veiligheid over
- VT voert casusregie
- Partners maken melding bij VT
- Sociaal Team is betrokken (follow up onbekend)
- Opstellen zorgplan/ veiligheidsplan
- Opnemen in aanpak en (integrale) regievoering
- Verkennen mogelijkheden uitzetting NL
- Niet verlengen huurcontract
- Verkennen mogelijkheden uithuisplaatsing of sluiten van een woning
- Follow up schorsende voorwaarden
- Aangifte door hulpverlener tegen betrokkene
- Huisbezoeken door hulpverleners en in gesprek gaan met betrokkene(n)
- Gezamenlijke dossieropbouw

Bijlage 9 Overzicht van de geanalyseerde casus

Naam	Type	Res
1 Echtpaar maakt buren gek	HG/ expartner geweld en oudermishandeling	4
2 Ex-tbs'er opnieuw in de cel	HG/ expartner geweld en oudermishandeling	1
3 HG aangifte intrekken	HG/ expartner geweld en oudermishandeling	2
4 HG bij jong stel	HG/ expartner geweld en oudermishandeling	1
5 HG slachtoffer wantrouwt politie	HG/ expartner geweld en oudermishandeling	2
6 THV heeft gewerkt	HG/ expartner geweld en oudermishandeling	1
7 Huilende kinderen	HG/Jeugdigen slachtoffer	2
8 Opvang gezin	HG/Jeugdigen slachtoffer	1
9 Vermissing minderjarige	HG/Jeugdigen slachtoffer	1
10 Conflict ex-partners met 4 kinderen	HG/ Stalking	4
11 De vinger leggen op stalking	HG/ Stalking	3
12 Ex blijft vrouw lastig vallen	HG/ Stalking	1
13 Stalking en afpersing dmv filmpje	HG/ Stalking	1
14 Jongeman vermist uit instelling	Jeugd/ in aanraking politie	2
15 Kids rond criminele groep	Jeugd/ in aanraking politie	4
16 Kwetsbare meid op het station	Jeugd/ in aanraking politie	3
17 Meisje met problemen thuis en buiten	Jeugd/ in aanraking politie	3
18 Veiligheidsbeleid scholen	Jeugd/ in aanraking politie	1
19 Jonge vrouw in LPGA	Jeugd/ HG en onbegrepen gedrag	3
20 Kwetsbaar meisje loopt telkens weg uit instelling	Jeugd/ HG en onbegrepen gedrag	4
21 Burenoverlast	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	2
22 Herhaling van zetten	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	4
23 Man met waanidee over buren	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	3
24 Man onbegrepen gedrag	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	4
25 Onb. gedrag/drugsoverlast woonomgeving	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	1
26 Overlast veteraan	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	1
27 Prediker van God	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	2
28 Vader met alcoholprobleem	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	1
29 Verslaafde student	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	1
30 Verwarde 112 beller	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	1
31 Verwarde extreemrechts sympathisant	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	4
32 Verwarde vrouw gooit spullen uit het raam	Onbegrepen gedrag/ overlast woonomgeving	1
33 Brand op zolder	Onbegrepen gedrag /stalking	1
34 Man met psychische problemen stalkt kinderen	Onbegrepen gedrag /stalking	1
35 Verward gedrag in combinatie met stalking	Onbegrepen gedrag /stalking	1
36 Moeder met alcoholverslaving	Multi probleemgezin	4
37 Verwarde moeder met drie kinderen	Multi probleemgezin	3

- **Naam:** verwijst naar de titel die de onderzoekers aan de casus hebben gegeven
- **Type:** verwijst naar de typering van de casuïstiek
- **Res:** verwijst naar het resultaat dat in de casus is bereikt in de onderzoeksperiode waarbij geldt: (1) er is een oplossing voor langere tijd, (2) het is voorlopig rustig, (3) de situatie is beheersbaar(der) en (4) de situatie is onveranderd.

