

Evaluatie project verkorting doorlooptijden jeugdstrafrechtkenen

Amsterdam, juli 2003

Bram van Dijk
Yvonne van Heerwaarden
Pepijn van Amersfoort

Inhoudsopgave

Samenvatting	
Evaluatie project "Verkorting doorlooptijden"	3
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Onderzoeksopzet	7
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	8
1.4 Onderzoeksinstrumenten	8
2 Hoofdpijnen project verkorting doorlooptijden	10
2.1 Organisatiestructuur	10
2.2 Doelstellingen	11
2.3 Uitwerking organisatorische en arrondissementale lijn	13
2.4 De informatievoorzieningslijn	13
2.5 Instrumenten	15
2.6 Conclusies	21
3 De ontwikkeling van de doorlooptijden	22
3.1 Landelijke gegevens	22
3.2 Doorlooptijden per arrondissement en per organisatie	25
3.3 Conclusies	31
4 Analyse resultaten van zes arrondissementen	33
4.1 Inleiding	33
4.2 De zes casussen	33
4.3 Conclusies	41
5 Evaluatie instrumenten	44
5.1 Draagvlak voor beoogde veranderingen	44
5.2 Toepassing instrumenten	44
5.3 Waardering visitaties en nieuwsbrief	48
5.4 Conclusies	50
6 Evaluatie projectinrichting	52
6.1 Minimumvoorwaarden	52
6.2 Risicofactoren	53
6.3 Risicobeheersing	54
6.4 Congruentie of passendheid	55
6.5 Conclusies	56
7 Conclusies en aanbevelingen	58
7.4 Aanbevelingen	61
Bijlagen	
Bijlage 1 Samenstelling begeleidingscommissie	64
Bijlage 2 Doorlooptijden Bureau Halt	65
Bijlage 3 Lijst met afkortingen	67
Bijlage 4 Lijst met geïnterviewde personen	68

Samenvatting

Evaluatie project "Verkorting doorlooptijden"

Hoofdpijnen project

In opdracht van het WODC van het Ministerie van Justitie heeft een evaluatie plaatsgevonden van het project "Verkorting doorlooptijden jeugdstrafrechtketen". De probleemstelling van dit onderzoek luidt: In hoeverre is het project "Verkorting doorlooptijden jeugdstrafrechtketen" adequaat geweest in het bevorderen van het door de ketenpartners behalen van de gestelde doelen. Hoe kan verder worden gewerkt aan het realiseren van de normtijden gedurende de eindfase en na afloop van het project?

Het project is voorjaar 2001 gestart om de snelheid van de justitiële reactie op strafbare feiten, gepleegd door minderjarigen, te verhogen. In concreto moet het project bevorderen dat in 2003 de normtijden zoals gesteld door de Staatssecretaris van Justitie (de 'Kalsbeeknorm') in 80% van de zaken wordt gehaald.

Daarbij kunnen drie trajecten worden onderscheiden:

- 1 Jongeren die een Halt-afdoening krijgen: 80% van hen moet binnen 60 dagen met de Halt-werkzaamheden gestart zijn,
- 2 Jongeren wiens zaak door het OM worden afgedaan; 80% moet binnen 3 maanden zijn afgehandeld;
- 3 Jongeren die uiteindelijk voor de rechter moeten verschijnen: 80% moet binnen 6 maanden een vonnis toegewezen hebben gekregen.

Het project verkorting doorlooptijden wordt aangestuurd door een Topberaad waarin de betrokken organisaties op managementniveau vertegenwoordigd zijn. De uitvoering is in handen van een projectleider van het Ministerie van Justitie en een projectbureau, bestaande uit medewerkers (deelprojectleiders) afkomstig uit ketenpartners: OM, politie, Raad voor de Kinderbescherming, Halt en Raad voor de Rechtspraak.

Hoofddoelstelling van het project is dat de ketenpartners de Kalsbeeknormen realiseren. In het projectplan wordt aangegeven langs welke lijnen deze doelstellingen gerealiseerd moeten worden:

- 1 De organisatorische en arrondissementale lijn:
 - Verbeteren van de stroomlijning van (werk)processen binnen organisaties en tussen organisaties op arrondissementaal niveau.
 - Verbeteren van de samenwerking tussen alle betrokken ketenpartners op arrondissementaal niveau.
- 2 De lijn van de informatievoorziening:
 - Uniformeren en verhogen van de betrouwbaarheid van informatie, ten aanzien van de registratie, de onderlinge uitwisseling en de oplevering van operationele stuurgegevens;
 - Landelijke periodieke rapportages over de gerealiseerde doorlooptijden per keten en per regio.

Centrale onderdelen in het project zijn de horizontale en verticale visitaties geweest.

Tijdens de verticale visitaties hebben de deelprojectleiders de eigen achterban in de arrondissementen bezocht. De eerste ronde van bezoeken is gericht geweest op het benadrukken van het belang van het verkorten van de doorlooptijden, het inventariseren van good practices en knelpunten, en het doen van aanbevelingen voor te realiseren verbeteringen. De tweede en derde ron-

de hebben vooral in het teken gestaan van voortgangsbewaking en inventarisatie van resultaten. Als vervolg op de verticale visitaties zijn door het projectbureau ook 3 rondes van bezoeken (horizontale visitaties) afgelegd aan de Arrondissementale Platforms Jeugdcriminaliteit (APJ's). Binnen deze APJ's staan afstemming en samenwerking tussen de ketenpartners centraal. Daarnaast is het periodiek rapporteren over de gerealiseerde doorlooptijden gedurende de gehele projectperiode één van de kernactiviteiten van het projectbureau geweest. Er zijn tot dusver drie zogenoemde factsheets uitgebracht.

Er zijn drie instrumenten ingezet, die gericht zijn op het uniformeren en stroomlijnen van werkprocessen op arrondissementaal niveau: richtlijnen voor de inrichting en samenstelling van het APJ, het Justitieel Casusoverleg Jeugd (bedoeld om snel na het eerste verhoor een beslissing over de afdoening te kunnen nemen) en het Landelijk Overdracht Formulier (LOF), dat als basisinformatie voor het Justitieel Casusoverleg Jeugd moet dienen.

Hoofddoelstelling niet gerealiseerd, wel verkorting op doorlooptijden

Op basis van de cijfers van het projectbureau blijkt dat de hoofddoelstelling niet gehaald is; geen van de drie Kalsbeeknormen wordt gerealiseerd:

- Voor jongeren die een Halt-afdoening krijgen, geldt dat het percentage dat binnen 60 dagen met de Halt-werkzaamheden start sinds 2001 weliswaar stijgt, maar dat met 60,9% over de eerste maanden van 2003 de norm nog niet gehaald wordt. De voor Halt-bureaus geldende norm dat 80% van de jongeren binnen 55 dagen aan de slag moeten zijn, wordt over de eerste vier maanden van 2003 met 77,1% dicht benaderd. Het probleem ligt hier dan ook duidelijk bij de politie, die er slechts voor 29,4% van de gevallen in slaagt de Halt verwijzing binnen 5 dagen na eerste verhoor rond te hebben.
- Voor de jongeren wiens zaak door het OM worden afgedaan, geldt dat er sprake is van een duidelijke progressie, maar dat de norm nog niet wordt behaald. Over de eerste vier maanden van 2003 ligt het percentage zaken dat binnen 3 maanden is beoordeeld ten behoeve van de afdoening door het OM op 62,0%.
- Voor jongeren die voor de rechter moeten verschijnen geldt dat het behalen van de Kalsbeek-norm nog lang niet in zicht is. In 2002 wordt 39,5% van het aantal zaken binnen 6 maanden wordt afgehandeld; in de eerste maanden van 2003 stijgt dit verder naar 44,3%.

Gelet op het feit dat de verkorting van de doorlooptijden in 2002 en de eerste maanden van 2003 sterker is dan in voorgaande jaren mag worden aangenomen dat het project heeft bijgedragen aan de gerealiseerde verkorting van de doorlooptijden.

Aan de voorkant van de keten vormen de prestaties van de politie een belangrijk struikelblok voor het realiseren van de normen. Daarbij speelt een rol dat de politie (met 25 regio's die niet centraal worden aangestuurd) moeilijk door een landelijke projectorganisatie te beïnvloeden is.

Een tweede belangrijk knelpunt is dat de Raad voor de Kinderbescherming nog tamelijk ver verwijderd is van de norm voor de uitvoering van het basisonderzoek.

Voor jongeren die voor de rechter moeten verschijnen speelt nog een derde vertragende factor een rol: de (afgeleide) norm voor het zittingsgereed maken wordt niet gehaald; daarbij kan worden aangetekend dat verkorting van doorlooptijden in dit traject afhankelijk is van stroomlijnen van administratieve procedures, verbetering van de afstemming tussen OM en ZM en het ter beschikking stellen van meer zittingscapaciteit voor jeugdzaken door de ZM.

Samenwerking en sturing

Om de doorlooptijden binnen de arrondissementen te verkorten zijn samenwerking en sturing essentieel. Uit de evaluatie blijkt dat zonder samenwerking initiatieven van individuele ketenpartners zelden erg effectief zijn. Een goed functionerend APJ is een belangrijke voorwaarde voor afstemming en samenwerking tussen ketenpartners.

De ervaringen in Alkmaar en Den Bosch laten zien dat het driestromenmodel (waarin er slechts drie mogelijkheden zijn een zaak af te doen: via Halt, via het officiersmodel of via voorgeleiden) een goed uitgangspunt voor samenwerking vormt. De combinatie met een Justitieel casusoverleg jeugd, dat frequent bij elkaar komt zoals in Alkmaar en Dordrecht en waar de verdere gang van zaken rondom de afdoening volgens een van de drie modaliteiten afgestemd wordt, vormt een belangrijke sleutel tot succes bij het verkorten van doorlooptijden met name als het gaat om jongeren wiens zaak buiten de ZM wordt afgedaan.

Naast samenwerking is sturing essentieel. Inzicht in gegevens over doorlooptijden is in de eerste plaats voor de afzonderlijke ketenpartners van belang om binnen de eigen organisatie te sturen. In de tweede plaats kunnen de gegevens door de ketenpartners worden gebruikt om onderling afspraken te maken en elkaar erop aan te spreken als uit de cijfers blijkt dat de afspraken niet gerealiseerd worden.

In de geanalyseerde arrondissementen worden in Alkmaar, Den Bosch en Dordrecht de cijfers over doorlooptijden zowel door afzonderlijke partners als door partners onderling als sturingsinstrument gebruikt. Dit werpt ook duidelijk vruchten af.

Bijdrage project

Het project heeft een bijdrage geleverd aan het verkorten van de doorlooptijden:

- Het project heeft een stimulans betekend om binnen de arrondissementen meer aandacht aan het verkorten van doorlooptijden te gaan besteden.
- Verschillende initiatieven die op arrondissementaal niveau tot verkorten van doorlooptijden hebben geleid, zijn mede onder invloed van richtlijnen en adviezen van het projectbureau tot stand gekomen.
- Onder invloed van het project heeft vanuit het Parket-Generaal en het landelijk bureau voor de Raad voor de Kinderbescherming meer sturing plaatsgevonden om doorlooptijden bij parketten en vestigingen van de Raad te verkorten.

De volgende elementen zijn te benoemen als succesfactoren in de inrichting en werkwijze van het project:

- Een beperkte looptijd van het project in combinatie met een hoge urgentie toekenning aan het verkorten van doorlooptijden en een harde doelstelling.
- Een slagvaardige projectorganisatie; door middel van het Topberaad heeft het projectbureau toegang tot de machtcentra van de meeste betrokken organisaties. Ook de beperkte omvang en de samenstelling (met deskundigen uit het veld) van het projectbureau zijn succesfactoren.
- Een heldere verslaglegging zowel voor het Topberaad als de ketenpartners in het veld over de voortgang van de activiteiten van het projectbureau.
- Over het algemeen zijn door het projectbureau goede instrumenten ingezet.

Er kan ook een aantal kritische kanttekeningen bij de aanpak van het project worden geplaatst. De effectiviteit van het project had waarschijnlijk groter kunnen zijn als bij de uitvoering ervan meer rekening was gehouden met de fase waarin de arrondissementen zich in het verbeteringsproces bevonden; er had na de eerste visitatieronde meer energie gestoken kunnen worden in arrondissementen waar veel te verbeteren viel en minder energie in de arrondissementen waar het verbeteringsproces goed op gang was gekomen.

In de aanpak van het projectbureau had meer ruimte kunnen zijn voor maatwerk waarbij goed presterende arrondissementen een rol in overdracht van kennis en ervaring hadden kunnen spelen. Bovendien hadden minder goed presterende arrondissementen gebruik moeten kunnen maken van activiteiten gericht op deskundigheidsbevordering.

Tenslotte is geconstateerd dat activiteiten gericht op het uniformeren en verhogen van de betrouwbaarheid weinig resultaat hebben opgeleverd. In plaats van deze activiteiten had het projectbureau zich beter kunnen richten op het ondersteunen van arrondissementen bij de ontwikkeling van instrumenten waarmee op basis van arrondissementale gegevens over doorlooptijden gestuurd kan worden.

Aanbevelingen

Kern van de aanbevelingen is dat intensieve aandacht voor het verkorten van doorlooptijden noodzakelijk blijft om de doorlooptijden verder te verkorten.

- Ketenpartners op landelijk niveau moeten duidelijk op het belang van het verkorten van doorlooptijden blijven wijzen en (waar mogelijk) sturen. De belangrijkste verstoppingen in de jeugdstrafrechtketen moeten daarbij extra aandacht krijgen.
- Tevens moeten zij streven naar landelijke invoering van gestandaardiseerde werkprocessen, zoals het driestromenmodel.
- Vanuit het programma Effectieve keten dient een aantal activiteiten te worden voortgezet: de productie van factsheets (om landelijk te kunnen sturen) en horizontale visitaties bij arrondissementen die onder het landelijk gemiddelde scoren.

De knelpunten die zich voordoen in de verschillende systemen die gebruikt worden om doorlooptijden te monitoren, maken het moeilijk om goed te kunnen sturen en vormen in die zin een belemmering bij het verkorten van doorlooptijden.

Het is van belang dat een duidelijke keuze wordt gemaakt ten aanzien van de te volgen strategie; wordt er nog energie gestoken in aanpassingen in de huidige systemen of wordt de aandacht gericht op het formuleren van gebruikerseisen voor de systemen die nieuw ontwikkeld gaan worden.

Bij die gebruikerseisen dient uniformiteit voor wat betreft de basisgegevens die voor alle ketenpartners van belang zijn centraal te staan. Tevens dienen in de systemen eenduidige meetmomenten voor de doorlooptijden te worden gehanteerd.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het project verkorting doorlooptijden jeugdstrafrechtsketen is voorjaar 2001 gestart om de snelheid van de justitiële reactie op strafbare feiten, gepleegd door minderjarigen, te verhogen. In concreto moet het project bevorderen dat in 2003 de normtijden zoals gesteld door de Staatssecretaris van Justitie (de 'Kalsbeeknorm') in 80% van de zaken wordt gehaald. Dit omdat, in het verlengde van de adviezen van de commissie van Montfrans, de snelheid van de justitiële reactie op jeugdcriminaliteit één van de bepalende factoren is voor de effectiviteit ervan.

De opdrachtgever van het project binnen het Ministerie van Justitie is de directeur-generaal Preventie Jeugd en Sancties. Door de verscheidenheid aan organisaties in de jeugdstrafrechtsketen en een gedeelde bevoegdheid en verantwoordelijkheid is een Topberaad samengesteld bestaande uit verantwoordelijke leidinggevers van de betrokken organisaties in de jeugdstrafrechtketen.

De uitvoering van het project verkorting doorlooptijden jeugdstrafrechtketen is in handen van een landelijke projectmanager en een projectbureau dat uit 7 leden bestaat. De einddatum van het project en daarmee ook voor het bestaan van het projectbureau is op 1 augustus 2003.

In opdracht van het WODC van het Ministerie van Justitie voert DSP-groep de evaluatie uit van het project verkorting doorlooptijden. Het WODC heeft een begeleidingscommissie ingesteld; de samenstelling van deze commissie is opgenomen in bijlage 1.

1.2 Onderzoeksopzet

Het doel van de evaluatie is drieledig:

- Het (aan- of bij)sturen van de laatste fase van het project.
- Het initiëren van activiteiten om te borgen dat behaalde resultaten na afloop van het project niet verloren gaan en verder worden verbeterd.
- De verantwoording aan de Tweede Kamer na afloop van het project.

Deze doelstelling leidt ertoe dat het gevraagde onderzoek in twee delen is geknipt. Het eerste onderdeel is een quick scan, een eerste evaluatie van het project tot dan toe, zodat de eindfase van het project kan worden benut voor bijsturing en borging (eerste twee bullets). Deze quick scan is uitgebracht op 21 januari 2003 door middel van een niet openbare rapportage, bestemd voor het projectbureau, het Topberaad en de begeleidingscommissie van het onderzoek.

Het tweede onderdeel is de bredere eindevaluatie waarin moet worden nagegaan of aannemelijk is dat de gerealiseerde versnelling dankzij het project tot stand gebracht is en welke werkwijzen daarbij met name succesvol zijn geweest.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De probleemstelling van het onderzoek luidt: In hoeverre is het project "Verkorting doorlooptijden jeugdstrafrechtketen" adequaat geweest in het bevorderen van het door de ketenpartners behalen van de gestelde doelen. Hoe kan verder worden gewerkt aan het realiseren van de normtijden gedurende de eindfase en na afloop van het project?

De probleemstelling is uitgewerkt in 11 onderzoeksvragen.

De onderzoeksvragen zijn onder te verdelen in drie clusters; het eerste cluster (1 t/m 5) heeft betrekking op de projectinrichting en planevaluatie, het tweede cluster (6 t/m 7) op de toegepaste instrumenten en het derde cluster (8 t/m 10) op de effecten van het project. De laatste onderzoeksvraag heeft betrekking op de aanbevelingen.

- 1 Aan welke randvoorwaarden moet bij een project als het onderhavige zijn voldaan om effectief te kunnen zijn?
- 2 In welke mate is bij dit project aan die voorwaarden voldaan?
- 3 In hoeverre is de projectopdracht, gegeven probleemanalyse en randvoorwaarden, vertaald naar de juiste 'lijnen van aanpak'?
- 4 In hoeverre zijn de plannen feitelijk uitgevoerd?
- 5 In hoeverre zijn subdoelstellingen van de onderscheiden lijnen van aanpak (en daarbinnen deelprojecten) gerealiseerd?
- 6 Hoe wordt de kwaliteit van de ingezette instrumenten door de gebruikers gewaardeerd?
- 7 Zijn vanuit het projectteam de juiste instrumenten ingezet om de beoogde organisatorische veranderingen (subdoelstellingen) en versnelling doorlooptijden (hoofddoelstelling) binnen de arrondissementen te realiseren?
- 8 Is de hoofddoelstelling, het realiseren van de Kalsbeeknormen, gerealiseerd?
- 9 In hoeverre is het aannemelijk dat het project heeft bijgedragen tot de gerealiseerde versnelling? Welke werkwijzen zijn daarbij vooral succesvol gebleken?
- 10 Is de projectinrichting (sturing en organisatie) passend om het proces dat op arrondissementaal niveau moet leiden tot verkorten van doorlooptijden in gang te zetten en te faciliteren?
- 11 Welke aanbevelingen zijn te geven m.b.t. het verder verkorten van de doorlooptijden en gericht op borging na afloop van het project?

1.4 Onderzoeksinstrumenten

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen wordt van de volgende onderzoeksinstrumenten gebruik gemaakt:

- documentanalyse; het betreft stukken die door het projectbureau zijn opgesteld en verspreid onder de arrondissementen en de vergaderstukken van het Topberaad;
- interviews met de voorzitter en drie leden van het Topberaad, de projectleider en medewerkers van het projectbureau;
- interviews met functionarissen van de ketenpartners in zes arrondissementen; Alkmaar, Amsterdam, Breda, Den Bosch, Dordrecht en Zutphen. Deze 6 arrondissementen zijn geselecteerd op grond van de volgende overwegingen: geografische spreiding, verdeling naar grote, middelgrote en kleine arrondissementen en verschillen in de mate waarin de doorlooptijden zijn verkort. In totaal zijn twintig interviews gehouden. Deze interviews zijn vooral bedoeld om een beeld te krijgen van de activiteiten die op arrondissementaal niveau een bijdrage leveren aan het verkorten van doorlooptijden. In vier van deze zes arrondissementen (Alkmaar, Amster-

- dam, Breda en Zutphen) is bovendien aandacht besteed aan de waardering van het instrumentarium dat door het projectbureau is ingezet;
- een schriftelijke vragenlijst onder alle voorzitters van de APJ's (Arrondissementale Platforms Jeugdcriminaliteit); in deze vragenlijst staat de waardering van het instrumentarium en de communicatiemiddelen centraal.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de projectopzet en de grote lijnen van het verloop van het project besproken. Ook de beantwoording van de vierde onderzoeksvraag (in hoeverre zijn de plannen feitelijk uitgevoerd) komt aan de orde. Hoofdstuk 3 bevat de cijfers over de doorlooptijden, die door het landelijk projectbureau zijn aangeleverd. Deze gegevens geven inzicht in de ontwikkeling van de doorlooptijden sinds 1997, zowel landelijk als voor de negentien arrondissementen.

In hoofdstuk 4 wordt aan de hand van beschrijvingen van activiteiten in zes arrondissementen, een beeld gegeven van de activiteiten die bijdragen aan de verkorting van doorlooptijden binnen deze arrondissementen. Hoofdstuk 5 bevat de evaluatie van de instrumenten die door het projectbureau zijn ingezet. Daarbij worden de zesde en zevende onderzoeksvraag beantwoord.

In hoofdstuk 6 wordt, aan de hand van het modulaire basismodel van Kastelein, de projectinrichting beoordeeld. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen 1 t/m 3 en 10 beantwoord.

Tot besluit volgen in hoofdstuk 7 de conclusies en aanbevelingen. Hier wordt aan de hand van de belangrijkste onderzoeksvragen de probleemstelling beantwoord.

2 Hoofdpijnen project verkorting doorlooptijden

2.1 Organisatiestructuur

Topberaad

Vanwege de verscheidenheid aan organisaties in de jeugdstrafrechtstketen en een gedeelde bevoegdheid en verantwoordelijkheid is een Topberaad samengesteld bestaande uit verantwoordelijke leidinggevende van de betrokken organisaties in de jeugdstrafrechtstketen. In de brief van de Staatssecretaris van Justitie aan de Tweede Kamer van 23 april 2001 is aangegeven dat de leden van het Topberaad binnen hun respectievelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zich gezamenlijk zullen inzetten voor het welslagen van de realisatie van de gestelde uitgangspunten (zie paragraaf 2.2) in dezelfde brief. In dit Topberaad hebben de opdrachtnemers van de verschillende betrokken organisaties zitting. De voorzitter van het Topberaad is de opdrachtgever van het project: de directeur-generaal PJS. Het Topberaad bestaat verder uit vertegenwoordigers van het Parket-generaal, de politie, de Raad voor de Kinderbescherming, Halt-Nederland, de Raad voor de Rechtspraak, DJI (Dienst Justitiële Inrichtingen), het Ministerie van BZK en de NVvR.

Gezien sommige bijzondere 'sturingsrelaties' waarbij niet of nauwelijks sprake is van hiërarchische bevoegdheden, wordt van de leden van het Topberaad verwacht om binnen de grenzen van de 'sturingsrelatie' het maximale te doen om de achterban te mobiliseren voor het bereiken van de gestelde resultaten. Het Topberaad draagt daarbij de verantwoordelijkheid voor het tot stand komen en implementeren van de daadwerkelijke verbeteringen om de doorlooptijden in de jeugdstrafrechtstketen in overeenstemming te brengen met de geformuleerde uitgangspunten. Het Topberaad is tevens verantwoordelijk voor de gezamenlijke aansturing op hoofdpijnen van het project en daarmee voor de aansturing van de projectleider.

Uit de interviews, met leden van het Topberaad, blijkt dat de vertegenwoordigers van de politie, het Parket-generaal, de Raad voor de Kinderbescherming en de Raad voor de Rechtspraak zich hebben ingezet om de deeltrajecten binnen hun eigen organisatie goed te laten verlopen. De vertegenwoordigers van het Parket-generaal en de Raad voor de Kinderbescherming hebben gelet op de bevoegdheden waar zij ten opzichte van hun achterban over beschikken er met name voor gekozen om parketten c.q. raadsvestigingen aan te spreken op de resultaten die ten aanzien van de doorlooptijden worden behaald.

Aangezien de vertegenwoordigers van de politie en de Raad voor de Rechtspraak over geen enkele bevoegdheid ten opzichte van hun achterban beschikken, hebben zij het belang van het verkorten van de doorlooptijden zoveel mogelijk onder de aandacht gebracht. De vertegenwoordiger van de politie via schriftelijke en mondelinge contacten met de portefeuillehouders jeugd en hoofdcommissarissen en de vertegenwoordiger van de Raad voor de Rechtspraak via deelname aan de visitatieronde bij de rechtbanken.

Gedurende de looptijd van het project heeft het Topberaad vijf maal vergaderd: één keer in 2001, drie keer in 2002 en één keer in 2003¹.

Projectleider en projectbureau

Noot 1 Overigens is het Topberaad najaar 2000, dus nog voor de start van het project, voor de eerste maal bijeengekomen. Tijdens deze vergadering worden de grote lijnen van het 'project verkorting doorlooptijden' besproken.

Voor de uitvoering van het project is een landelijk projectleider aangesteld. Hij coördineert de werkzaamheden van het landelijke projectbureau en rapporteert aan het Topberaad. Het landelijk projectbureau bestaat uit één vaste medewerker van DPJS van het Ministerie van Justitie en een trainee van Ormit die full-time voor het project werken. Voorts maken een Officier van Justitie, een Commissaris van Politie, een beleidsonderzoeker van Halt Nederland, een plaatsvervangend directeur van een van de districten van de Raad voor de Kinderbescherming en een beleidsmedewerker van de Raad voor de Rechtspraak deel uit van het projectbureau. Deze functionarissen worden verder aangeduid als deelprojectleider voor de betreffende organisatie. Alleen de Commissaris van politie is full-time aan het project verbonden.

2.2 Doelstellingen

Bij de start van het project zijn naar aanleiding van een brief van de Staatssecretaris van Justitie (d.d. 23 april 2001) de volgende doelstellingen geformuleerd:

- 1 Bevorderen van de daadwerkelijke realisatie van de genoemde streefdoorlooptijden door de verschillende betrokken organisaties.
- 2 Het formuleren van uitzonderingen die nu eenmaal, noodgedwongen meer tijd dan doorsnee zaken vergen.
- 3 Het vaststellen van gewenste doorlooptijden van zaken in hoger beroep voor eind 2001.
- 4 Verhogen van de betrouwbaarheid van de cijfers over de doorlooptijden en het komen tot landelijk geïntegreerde rapportages.
- 5 Het creëren van de condities, voorwaarden en voorstellen per organisatie en arrondissementale jeugdketen om de uitgangspunten ten aanzien van de doorlooptijden begin 2003 te realiseren.

Voor verschillende onderdelen van de jeugdstrafrechtketen zijn streefdoorlooptijden geformuleerd. De streeftijden hebben betrekking op de periode tussen het eerste verhoor door de politie en het eindvonnis door de kinderrechter.

De volgende streeftijden zijn door de Staatssecretaris van Justitie ten aanzien van de jeugdstrafrechtketen geformuleerd:

- 1 Tussen het eerste verhoor door de politie en de ontvangst van de Halt-verwijzing door een Halt-bureau geldt een maximale duur van 5 dagen;
- 2 Het Halt-traject tussen het eerste verhoor door de politie en het daadwerkelijk begin van de werkzaamheden door de jongere in het kader van de Haltafdoening geldt een maximale duur van 2 maanden.
- 3 Het Politie-traject: tussen het eerste verhoor en inzending van het proces-verbaal naar het OM geldt een periode van maximaal één maand.
- 4 Het OM-traject: tussen het eerste verhoor door de politie en de beslissing van het OM, in die gevallen waarin de zaak door het OM wordt afgedaan, geldt een maximale duur van drie maanden.
- 5 In de gestelde periode voor het OM-traject dient ook de Raad zijn onderzoek- en adviestaak te hebben vervuld.
- 6 Het rechtbank-traject: tussen het eerste verhoor door de politie en de beslissing van de (kinder)rechter in eerste aanleg (geen hoger beroepszaken) geldt een maximale duur van zes maanden.
- 7 Voor de duur van de periode tussen het onherroepelijk worden van een opgelegde taakstraf, detentie of PIJ-maatregel (plaatsing in inrichting voor jeugdigen) en de daadwerkelijke start van de tenuitvoerlegging geldt een maximale periode van één maand.

Binnen de gestelde doorlooptijden dient 80% van de zaken te zijn afgedaan.

Dit staat bekend als de Kalsbeeknorm.

De overige streefgetallen (van de Kalsbeeknorm afgeleide normen per organisatie) hebben betrekking op:

- Politie: ontvangst procesverbaal bij parket een maand na eerste verhoor.
- Politie: Halt-verwijzing binnen 5 dagen na eerste verhoor.
- Halt: Start Halt-werkzaamheden door jongere binnen 55 dagen na instroom bij Halt.
- Raad voor de Kinderbescherming: Uitvoer Basisonderzoek binnen 40 dagen na ontvangst melding.
- Raad voor de Kinderbescherming: Taakstraf uitgevoerd binnen 160 dagen na ontvangst melding.
- OM: Instroom tot eerste beoordeling binnen twee maanden.
- OM-ZM: Zittingsgereedheid² van de eerste zitting voor de Enkelvoudige Kamer binnen zes weken en voor de Meervoudige Kamer binnen twaalf weken.
- ZM: Het eindvonnis voor de Enkelvoudige Kamer op eerste zitting (percentage kinderrechtzaken waarin op de eerste zitting vonnis is gewezen).
- ZM: Het eindvonnis voor de Enkelvoudige kamer binnen zes weken en voor de Meervoudige Kamer binnen twaalf weken na eerste zitting.

Op grond van het voorgaande kunnen drie trajecten worden onderscheiden:

- Jongeren die een Haltafdoening krijgen: 80% van hen moet binnen 60 dagen met de Halt-werkzaamheden gestart zijn;
- Jongeren wiens zaak via het OM worden afgedaan; 80% moet binnen 3 maanden zijn afgehandeld;
- Jongeren die uiteindelijk voor de rechter moeten verschijnen: 80% moet binnen 6 maanden een vonnis toegewezen hebben gekregen.

In dit rapport wordt het begrip Kalsbeeknormen gebruikt om de normen voor deze drie trajecten aan te duiden.

Medio 2001 is een projectplan (de definitieve versie is gedateerd op 7-8-2001) opgesteld waarin wordt aangegeven langs welke lijnen deze doelstellingen gerealiseerd moeten worden. Er wordt onderscheid gemaakt³ in:

- 1 De organisatorische en arrondissementale lijn:
 - Verbeteren van de stroomlijning van (werk)processen binnen organisaties en tussen organisaties op arrondissementaal niveau.
 - Verbeteren van de samenwerking tussen alle betrokken ketenpartners op arrondissementaal niveau.
- 3 De lijn van de informatievoorziening:
 - Uniformeren en verhogen van de betrouwbaarheid van informatie, ten aanzien van de registratie, de onderlinge uitwisseling en de oplevering van operationele stuurgegevens;
 - Landelijke periodieke rapportages over de gerealiseerde doorlooptijden per keten en per regio.

Noot 2 Zittingsgerede zaken zijn zaken waarin zowel de beoordeling dagvaarden als de tenlastelegging zijn geaccordeerd, dan wel volgens de AU procedure een dagvaarding werd uitgereikt. Een korte doorlooptijd wijst op voldoende zittingscapaciteit.

Noot 3 In het projectplan wordt als derde lijn een wetenschappelijke studie genoemd; dat is deze evaluatie geworden.

2.3 Uitwerking organisatorische en arrondissementale lijn

In het projectplan worden in deze lijn een aantal deelprojecten onderscheiden. Centraal in de uitwerking van deze lijn staat het inventariseren van 'good practices' in iedere organisatie en van samenwerking tussen de verschillende ketenpartners en vervolgens het ontwikkelen van verbetervoorstellen per arrondissement en arrondissementale ketenpartner.

Als methode om dit te realiseren, wordt gekozen voor de zogenaamde verticale en horizontale visitaties, die in paragraaf 2.5 worden besproken. Deze visitaties spelen ook een belangrijke rol bij de ontwikkeling van werkwijzen/instrumenten die het projectbureau in de arrondissementen ingevoerd wil zien. Deze instrumenten worden eveneens in paragraaf 2.5 besproken.

Binnen de organisatorische en arrondissementale lijn worden nog drie andere deelprojecten onderscheiden:

- een onderzoek naar de vormgeving en betrouwbaarheid van interfaces tussen de organisaties;
- formuleren van kenmerken van zaken die meer tijd mogen vergen dan de vastgestelde streeftijden;
- het bepalen van de gewenste doorlooptijden in hoger beroep.

Van deze drie deelprojecten worden het eerste en derde conform planning uitgevoerd. Het tweede deelproject wordt niet uitgevoerd, omdat er volgens het projectbureau geen aanleiding is om de zaken die meer tijd vergen, te benoemen. In een notitie van de landelijk projectleider (algemene verantwoording project eerste zes maanden 2002) wordt dit als volgt beargumenteerd: "In de najaarsronde 2002 (bedoeld wordt: de visitaties die het projectbureau aan de ketenpartners heeft afgelegd) is gevraagd naar de zaken die meer tijd vergen. Genoemd zijn AMA's, schaderegelingen, groepsdelicten, persoonlijkheidsonderzoeken, mislukkingen en OTS-kinderen. Naar één van de meest genoemde knelpunten (persoonlijkheidsonderzoek) zou een onderzoek kunnen worden uitgevoerd. Echter, door Price Waterhouse Coopers is kort geleden een onderzoek uitgevoerd. Naar aanleiding van dit onderzoek is besloten dat diagnostiek, inclusief civiel, voortaan wordt verricht door FPD. De overige genoemde knelpunten lijken vooralsnog, gezien de omvang en de impact, niet te moeten worden benoemd." Het Topberaad stemt vervolgens in met het voorstel dit onderdeel van het project te laten rusten. Samenvattend kan worden gesteld dat de activiteiten, die het projectbureau in het kader van de arrondissementale en organisatorische lijn heeft uitgevoerd, over het algemeen logisch voortvloeien uit het projectplan.

In één geval is beargumenteerd afgeweken van het projectplan.

2.4 De informatievoorzieningslijn

Het eerste onderdeel van deze lijn, het informeren en verhogen van de betrouwbaarheid van informatie (etcetera), wordt ook wel aangeduid als het I-traject. Als eerste onderdeel van het I-traject is najaar 2001 door Deloitte & Touche een vooronderzoek naar de in de Jeugdstrafrechtketen in gebruik zijnde informatiesystemen uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in het rapport "De Keten Meten". Mede naar aanleiding van dit rapport doet het projectbureau het voorstel een audit te laten uitvoeren naar de betrouwbaarheid van de informatie in de verschillende geautomatiseerde systemen. Dit voorstel wordt door het Topberaad in de vergadering van januari 2002 niet overgenomen. Wel wordt besloten het onderzoek voort te zetten en in het daarop volgende Topberaad van juli 2002 staat de "Integrale samenvatting vervolgonderzoek I-component Project verkorten Doorlooptijden Jeugdstrafrechtke-

ten" op de agenda. Naar aanleiding van de aanbevelingen die in dit rapport zijn opgenomen krijgt het Topberaad drie beslispunten voorgelegd. Voorgesteld wordt om:

- CVS-JC als centrale verwijzingsindex te laten gaan dienen; daarmee samenhangend wordt voorgesteld een verder onderzoek te laten doen naar de daarvoor noodzakelijke aanpassingen van CVS-JC en de verschillende bronsystemen.
- Het verrichten van een onderzoek naar de betrouwbaarheid van de registratie in de primaire systemen van alle partners.
- Het projectbureau een voorstel uit te laten werken voor het ontwikkelen van een structuur voor de coördinatie voor de informatiehuishouding binnen de jeugdstrafrechtketen.

Ten aanzien van de eerste twee voorstellen bestaan binnen het Topberaad verschillende inzichten en uiteindelijk worden deze beide voorstellen niet overgenomen.

Een van de achterliggende overwegingen is dat de meeste primaire systemen verouderd zijn en binnen afzienbare tijd zwaar gereviseerd of vervangen zullen worden en het dus onverstandig is om daar nog in te investeren. De besluitvorming rond het derde punt leidt er uiteindelijk toe dat op het volgende Topberaad (oktober 2002) wordt besloten om een stuurgroep keteninformatievoorziening Jeugd in te stellen. Deze stuurgroep is samengesteld uit de betrokken organisaties (die ook vertegenwoordigd zijn in het Topberaad) met daarin materiedeskundigen met managementverantwoordelijkheid op het gebied van informatievoorziening.

Het tweede onderdeel van deze lijn, de landelijke periodieke rapportages over de gerealiseerde doorlooptijden, is gedurende de gehele projectperiode één van de kernactiviteiten van het projectbureau geweest.

De cijfers die worden vervaardigd staan tijdens elke bijeenkomst van het Topberaad centraal. Vervolgens worden de gegevens met betrekking tot de doorlooptijden gebundeld in zogenaamde 'factsheets'. De eerste factsheet dateert van september 2001, de tweede factsheet is in juli 2002 samengesteld en de derde factsheet is in april 2003 verspreid. Half juli 2003 zal een vierde factsheet worden uitgebracht.

Deze factsheets zijn in veelvoud verspreid onder de leden van de APJ's in de 19 arrondissementen. Overigens bevatte de eerste factsheet alleen cijfers die inzicht bieden in de doorlooptijden; de tweede factsheet ook productiegegevens (aantallen afgehandelde jongeren); in de derde factsheet zijn ook de cijfers van de ZM opgenomen.

De doelstelling van het produceren van deze cijfers kunnen als volgt worden samengevat:

- Het geven van inzicht in de doorlooptijden en productieaantallen per arrondissement.
- Het stimuleren van de samenwerking op arrondissementaal niveau tussen de verschillende organisaties in de jeugdstrafrechtketen.
- Het opstarten van concrete acties binnen de eigen organisatie om de doorlooptijden terug te brengen en om tot productie afspraken te komen.
- Het aanzetten tot dialoog en het maken van afspraken over doorlooptijden en productie.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat het projectbureau het tweede onderdeel van de informatievoorzieningslijn gerealiseerd heeft. Ten aanzien van het eerste onderdeel is echter nauwelijks progressie geboekt. Uit de besluitvorming ten aanzien van de lijn van de informatievoorziening komt naar voren dat het Topberaad de voorstellen van het projectbureau ten aanzien

van de verbetering van de registratie en de verbetering van de betrouwbaarheid van de systemen die informatie over doorlooptijden genereren, niet heeft overgenomen.

2.5 Instrumenten

Bij de uitwerking van de genoemde lijnen van aanpak hebben voor het projectbureau twee uitgangspunten centraal gestaan:

- In de eerste plaats is zoveel mogelijk benadrukt dat het verkorten van doorlooptijden ook binnen de arrondissementen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ketenpartners is.
- In de tweede plaats is in beperkte mate gebruik gemaakt van hiërarchische bevoegdheden om bepaalde veranderingen binnen de arrondissementen te bewerkstelligen. Aangezien de sturingsrelaties tussen landelijk en arrondissementaal niveau binnen de organisaties van de ketenpartners nogal uiteen lopen is het verplicht stellen van bepaalde maatregelen ook moeilijk te realiseren.

Uiteindelijk zijn tot op heden de volgende instrumenten ontwikkeld en ingezet:

- Verticale visitaties;
- Horizontale visitaties;
- Richtlijnen voor APJ's;
- Justitieel casusoverleg jeugd;
- Doorlooptijden inzichtelijk maken;
- Landelijk Overdrachtsformulier (LOF);
- Nieuwsbrief.

Van deze instrumenten hebben er drie een verplicht karakter: het Justitieel casusoverleg jeugd Jeugd, de richtlijnen voor het APJ en het LOF. Daarbij dient evenwel direct te worden aangetekend dat de richtlijnen voor het APJ niet in alle arrondissementen worden gevolgd en het LOF per 1 mei 2003 in de meeste arrondissementen nog niet is ingevoerd.

Verticale visitaties

Met verticale visitatie wordt bedoeld, dat leden van het projectbureau de eigen 'achterban' in de verschillende arrondissementen hebben bezocht. Deze visitaties hadden vier functies:

- 1 Het benadrukken van het belang van het verkorten van doorlooptijden.
- 2 Een beeld krijgen van de stand van zaken per ketenpartner, zowel wat betreft knelpunten en good practices als ten aanzien van verkorting van doorlooptijden.
- 3 Het overdragen van good practices.
- 4 Het doen van aanbevelingen om verbeteringen te realiseren.

In totaal zijn bij de politie, het OM, de Raad voor de Kinderbescherming en de ZM drie visitatierondes gehouden. Bij Halt heeft één visitatieronde plaatsgevonden⁴. De eerste visitatie is gehouden in het najaar van 2001. Deze visitatieronde heeft geleid tot een inventarisatie, die inzichtgevend is qua knelpunten, oplossingsrichtingen, good-practices en waarin specifieke aanbevelingen

Noot 4 In verband met persoonlijke omstandigheden bij de deelprojectleider heeft het visitatietraject vertraging opgelopen. Onduidelijk is of de tweede (geplande) visitatieronde in de laatste fase van het project nog zal plaatsvinden.

per organisatie zijn opgenomen. Tijdens de tweede visitatieronde in 2002 stond de implementatie van de instrumenten om de doorlooptijden te verkorten centraal. Deze visitatieronde had daarmee het karakter van een procesevaluatie. In de laatste visitatieronde (voorjaar 2003) is de nadruk gelegd op de streefnormen en is bekeken in hoeverre deze behaald zijn (effectevaluatie). Aangezien de uitvoering van deze visitatie nog niet was afgerond tijdens de uitvoering van de onderzoeksactiviteiten, valt deze laatste visitatieronde buiten de evaluatie.

OM

Voorjaar 2001 is de deelprojectleider OM begonnen met de eerste visitatieronde langs de parketten. Daarbij maakte zij duidelijk dat de gedachte om via visitaties het belang van verkorten van doorlooptijden te onderstrepen ook duidelijk door het College van PG's werd ondersteund. Tijdens de eerste ronde werd zowel gesproken met de Hoofdofficier als de jeugdofficier. De Hoofdofficier speelt immers een belangrijke rol bij het bepalen van de ruimte voor jeugdofficieren. Het was dus van belang om ook bij de Hoofdofficieren draagvlak te verkrijgen voor het verkorten van doorlooptijden. De aanbevelingen die uit de eerste ronde zijn gedestilleerd zijn teruggekoppeld aan de parketten en het Topberaad.

Tijdens de tweede ronde, die voorjaar 2002 heeft plaatsgevonden, is alleen met de jeugdofficieren gesproken. Er is vooral nagegaan in hoeverre de aanbevelingen die in de eerste ronde zijn gedaan inmiddels gerealiseerd waren. De deelprojectleider OM heeft haar rol tijdens de visitatierondes vooral ook opgevat als die van kennismakelaar; ze heeft ook gestimuleerd dat jeugdofficieren bij elkaar op bezoek zouden gaan om ideeën op te doen voor het verkorten van doorlooptijden.

Daarnaast is er een gesprek gevoerd tussen de PG, die deel uitmaakt van het Topberaad, en een aantal Hoofdofficieren op basis van de gegevens over de eerste vier maanden van 2002 over de vorderingen binnen hun parket.

Politie

De deelprojectleider is voorjaar 2001 gestart met het benaderen van de portefeuillehouders jeugd en regionale coördinatoren bij de 25 politieregio's. Er is een schriftelijke vragenlijst gestuurd aan de hand waarmee de actuele situatie en voornemens ten aanzien van het versnellen van doorlooptijden in beeld is gebracht. De resultaten hiervan zijn in het LPPJ (Landelijk Platform Politie Jeugdtaak) besproken.

Vervolgens heeft de deelprojectleider politie een bezoek gebracht aan alle 25 regio's. Deze gesprekken verliepen over het algemeen in goede sfeer, slechts in enkele gevallen was men kritisch ten aanzien van de status van het bezoek. Op basis van de eerste visitatie zijn aanbevelingen gedaan gericht op verbeteren van werkprocessen in relatie tot verkorting van doorlooptijden. In december 2001 is hier een rapportage (Tussenrapportage deelproject Politie), over uitgebracht waarin 6 algemene aanbevelingen zijn opgenomen voor de politie. Vanuit het Topberaad zijn deze aanbevelingen onder de aandacht gebracht van de regiochefs.

De bevindingen uit de eerste visitatieronde gevoegd bij actueel cijfermateriaal over de doorlooptijd zijn als gesprekstof gebruikt bij de tweede visitatieronde, die zomer 2002 heeft plaatsgevonden. Tevens werden de naar aanleiding van de aanbevelingen ondernomen activiteiten aan de orde gesteld. Van al deze gesprekken is een verslag gemaakt en deze verslagen zijn gebundeld in de rapportage Deelproject Politie, visitatieronde juni, juli, augustus 2002.

Raad voor de Kinderbescherming

De deelprojectleider voor de Raad voor de Kinderbescherming heeft alle vestigingen in de eerste visitatieronde bezocht. Hierbij heeft hij gesproken met de vestigingsmanager, de praktijkleider en een raadsmedewerker. Door de deelprojectleider is het verband tussen de productie (verwerken van aantal zaken) en het werken aan de doorlooptijden tijdens de gesprekken sterk benadrukt. Van deze gesprekken zijn verslagen gemaakt die voorgelegd zijn aan de vestigingen met als doel om het onderwerp onder de aandacht te brengen en bespreekbaar te maken. Uit de samenvatting die is opgesteld zijn aanbevelingen afgeleid.

Deze aanbevelingen zijn door het Landelijk Management Team geaccordeerd en opgenomen in de Planning and Control cyclus van de Raad.

De tweede ronde heeft op een andere wijze plaatsgevonden. Op basis van de resultaten uit de eerste ronde hebben vestigingen van de Raad in het voorjaar van 2002 verbeterplannen ontwikkeld. Bij wijze van procesevaluatie zijn alle plannen door de deelprojectleider beoordeeld op hun realiteitsgehalte en besproken op ressortelijk niveau.

In de tweede helft van 2002 zijn naar aanleiding van de beoordeling en de realisatie in de eerste zes maanden van hetzelfde jaar vestigingen bezocht die duidelijk achtergebleven zijn qua resultaten en daarbij een niet toereikend verbeterplan hebben. Daarnaast zijn op de vijf directiebureaus gesprekken gevoerd met de vestigingsmanagers en beleidsmedewerkers over de behaalde resultaten.

Halt

In het kader van de eerste visitatieronde is door de deelprojectleider een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken rond de doorlooptijden. Dit is via een vragenlijst gedaan die naar de 62 Halt-bureaus is gestuurd. Hierin is de aandacht gevestigd op de doorlooptijdencijfers en gevraagd naar de reden waarom deze zijn zoals ze zijn. Verder is aan de orde gekomen hoe gedacht werd over de haalbaarheid van de normen. Dit onderzoek heeft geresulteerd in afzonderlijke verslagen voor de 19 arrondissementen. De aanbevelingen die op basis van deze ronde zijn opgesteld zijn besproken in het Regioberaad en via Halt Nederland teruggekoppeld aan de afzonderlijke Halt-bureaus.

Uit de visitatieronde bleek dat voor veel (met name kleinere) Halt-bureaus het verkorten van doorlooptijden nauwelijks een issue is. Bovendien zijn er veel bureaus die (bijna) aan de normen voor de doorlooptijden voor Halt voldoen. Daarom is er voor gekozen om de tweede visitatieronde te beperken tot het voeren van gesprekken met 10 Halt-bureaus waar de doorlooptijden het minst gunstig zijn. Mei 2003 is onduidelijk of deze visitatieronde in de laatste fase van het project nog gestart gaat worden.

Raad voor de Rechtspraak/ Zittende Magistratuur

Binnen de ZM is in 2001 begonnen met een schriftelijke interviewronde waarover eind 2001 is gerapporteerd. Hierin is een inventarisatie van verbeteractiviteiten bij de rechtbanken opgenomen. In de maanden juni/juli zijn bezoeken (binnen de ZM aangeduid als consultatierondes) aan alle rechtbanken afgelegd door een commissie bestaande uit drie leden van de rechtsprekende macht, te weten een rechtbankpresident en twee strafsectorvoorzitters. De commissie werd bijgestaan door twee projectsecretarissen van de Raad voor de rechtspraak.

De consultatiebezoeken bestonden uit een gesprek met in ieder geval de voorzitter van de strafsector of plaatsvervanger en een kinderrechter van elke rechtbank. Tijdens de gesprekken werd de stand van zaken medio 2002 vergeleken met de situatie najaar 2001 en de verbeteractiviteiten besproken.

Van elk bezoek is per rechtbank een verslag gemaakt, uitsluitend bedoeld voor de rechtbanken. Mede op basis van deze verslagen is de rapportage Project Verkorting Doorlooptijden Onderdeel ZM januari-juli 2002 opgesteld, waarin meer algemene aanbevelingen zijn opgenomen.

Horizontale visitaties

Met de horizontale visitaties worden de bezoeken bedoeld die het projectbureau aan de Arrondissementale Platforms Jeugdcriminaliteit heeft gebracht. Binnen het APJ dat sturing geeft aan de jeugdstrafrechtketen, staan onder andere afstemming en samenwerking tussen de ketenpartners centraal. Het APJ biedt de mogelijkheid om knelpunten op te sporen ten aanzien van de aanpak jeugdcriminaliteit, deelnemers aan te spreken op de prestaties van de organisatie en structureel op doorlooptijden te sturen.

Het projectbureau heeft in het voorjaar van 2002 alle APJ's bezocht. Tijdens deze eerste horizontale visitatieronde zijn de volgende onderwerpen besproken:

- De bevindingen uit de eerste verticale visitatie bij de ketenpartners in het betreffende arrondissement;
- De problematiek met betrekking tot de overdracht en registratie van zaken, de verantwoordelijkheid voor een zaak en het uitgangspunt van brengplicht;
- De voortgang bij het realiseren van de verkorting van de doorlooptijden.

In het najaar van 2002 heeft de tweede horizontale visitatie plaatsgevonden bij alle APJ's. Het doel van deze visitatieronde bestond uit het vernemen van de vorderingen van de verschillende APJ's met betrekking tot de volgende aspecten:

- Inrichting van het APJ conform de aanbevelingen van het College van procureurs-generaal;
- Verkorten van de doorlooptijden;
- Invoering van het Justitieel casusoverleg jeugd Jeugd;
- Landelijk Overdrachtsformulier Jeugd.

Van deze bezoeken (zowel de eerste als tweede horizontale visitatie) zijn verslagen gemaakt die teruggekoppeld zijn naar de verschillende ketenpartners in het arrondissement.

Mei/juni 2003 vindt een derde horizontale visitatie ronde plaats. Evenals de derde verticale visitatieronde valt de derde horizontale visitatieronde buiten het bestek van het evaluatie-onderzoek.

Richtlijnen voor APJ's

Naar aanleiding van de bezoeken (in het kader van de eerste horizontale visitatie) aan alle Arrondissementale Platforms Jeugdcriminaliteit, zijn aanbevelingen⁵ opgesteld om het APJ zo goed mogelijk in te richten. Deze aanbevelingen zijn opgenomen in het verslag (voorjaar 2002) van de eerste

Noot 5 Overigens is bij het opstellen van deze aanbevelingen ook rekening gehouden met een notitie (dd. 22 maart 2002) van de voorzitter van het Landelijk Platform Jeugdcriminaliteit, met als onderwerp: "Taakafbakening arrondissementale platforms en onderlinge relatie".

horizontale visitatie en hebben betrekking op de volgende aandachtsgebieden:

- Doel van het APJ m.b.t. samenwerking, doorlooptijden en volume-afspraken.
- Relatie tussen het APJ en het AJB (Arrondisementaal Justitieel Beraad).
- Frequentie en samenstelling APJ
- Knelpunten en oplossingen.
- Relatie tussen verkorten doorlooptijden en kwaliteit.

Bovendien zijn de aanbevelingen ook door middel van een brief (dd. 4 juni 2002) van het College van Procureurs-Generaal, onder de aandacht gebracht van de Hoofdofficieren van Justitie.

Justitieel casusoverleg jeugd

Het projectbureau heeft de aanbeveling gedaan om het Justitieel casusoverleg jeugd (JCO-Jeugd) landelijk in te voeren. Doel van het justitieel casusoverleg jeugd is de verhoging van de kwaliteit van de bestrijding en beheersing van jeugdcriminaliteit.

In de beschrijving van het projectbureau over de samenstelling en het functioneren van het Justitieel casusoverleg jeugd wordt onder meer het volgende opgenomen:

- In het overleg staat het delictgedrag van strafrechtelijk minderjarigen centraal.
- Het gaat om zowel afstemming van de werkprocessen als om een kwalitatief betere overheidsreactie op delictgedrag van jongeren. Hier is niet alleen het belang van repressie richtinggevend. Het gedrag wordt ook gezien vanuit preventief oogpunt, waarbij vroegsignalering en doorverwijzing naar hulpverlening van belang zijn.
- Het periodieke overleg staat onder verantwoordelijkheid van het OM en wordt gevoerd tussen de vertegenwoordigers van het OM, de Raad voor de Kinderbescherming en de Politie.
- In het Justitieel casusoverleg jeugd worden alle zaken besproken met uitzondering van de Halt- en de voorgeleidingszaken.
- De politie brengt de zaken middels het landelijk meldingsformulier jeugdstrafzaken in het Justitieel casusoverleg jeugd.

De stukken zijn in januari 2002 in het Topberaad besproken en vervolgens door de meest betrokken ketenpartners (politie OM en Raad) verder uitgewerkt. Dit heeft geresulteerd in een beschrijving van de minimale variant van het Justitieel casusoverleg jeugd. Het Topberaad heeft op 18 oktober 2002 ingestemd met deze richtlijn.

Sinds januari 2003 dient het Justitieel casusoverleg jeugd landelijk (dat wil zeggen in alle arrondissementen) ingevoerd te zijn. Door middel van het Justitieel casusoverleg jeugd waar in ieder geval politie, OM en de Raad bij betrokken zijn, wordt vroeg na het eerste verhoor door het OM de afdoeningsbeslissing bepaald en worden afspraken gemaakt over wie wat gaat doen. De betrokken ketenpartners kunnen vervolgens gelijktijdig werken aan een jeugdzaak in plaats van volgtijdelijk. Voor de inrichting van het Justitieel casusoverleg jeugd gelden de volgende richtlijnen:

- Er moet voldoende ruimte worden gelaten aan de arrondissementale partners om te komen tot een Justitieel casusoverleg jeugd dat aansluit bij de lokale situatie en behoefte.

- Ingecalculeerd moet worden dat het enige tijd zal duren, voordat een dergelijk overleg goed zal functioneren.
- Samenstelling van het Justitieel casusoverleg jeugd zal moeten aansluiten bij de situatie en behoefte binnen elk arrondissement. Uit oogpunt van kwaliteit van de afdoening en vanuit het streven naar een integrale aanpak is een brede samenstelling (zowel repressieve als preventieve ketenpartners) van het Justitieel casusoverleg jeugd toe te juichen.
- De frequentie van het overleg zal voor een deel bepaald worden door de mogelijkheden en behoeften die binnen het arrondissement zijn. Gestreefd zou moeten worden naar een overlegfrequentie van minimaal eenmaal per week.

Doorlooptijden inzichtelijk maken

Dit instrument is reeds in paragraaf 2.4 besproken.

Landelijk Overdrachtsformulier (LOF)

Op initiatief van het project verkorting doorlooptijden is een landelijk overdrachtsformulier (het LOF) ontwikkeld. De volgende uitgangspunten zijn bij de ontwikkeling van het overdrachtsformulier gehanteerd:

- Uniforme landelijke bruikbaarheid;
- Gebruik van formulier bij misdrijven gepleegd door strafrechtelijk minderjarigen;
- Toezending binnen 5 dagen na eerste verhoor aan zowel OM/ Halt/ Raad (ook bij Haltwaardige respectievelijk STOP delicten LOF aan Raad zenden);
- Integratie van zowel vragen gericht op de verdenking van het strafbare feit als vragen gericht op de sociale situatie van de jongere waardoor Halt en de Raad op basis van de beschikbare gegevens kunnen bepalen of eventuele verdere hulpverlening in gang gezet kan worden;
- Formulier is gelijktijdig bruikbaar voor het afdoen door OM in OM-model;
- Formulier dient als basis voor het Justitieel casusoverleg jeugd.

De ontwikkeling en invoering van het LOF is een moeizaam proces onder meer omdat het formulier in drie verschillende geautomatiseerde politiesystemen gebruikt moet kunnen worden. Per 1 januari 2003 is het LOF landelijk verplicht gesteld en vanaf dat moment wordt in 4 arrondissementen op experimentele basis met het formulier gewerkt. Op 16 mei 2003 is het formulier voor alle arrondissementen beschikbaar gesteld, hetgeen overigens niet wil zeggen dat het LOF vanaf dat moment in alle arrondissementen wordt gebruikt.

Nieuwsbrief

Het projectbureau heeft vijf keer een nieuwsbrief uitgebracht (juli, september en november 2002, maart en juni 2003), waarin de ketenpartners over het project verkorting doorlooptijden worden geïnformeerd. Hierin worden tevens landelijke doorlooptijdencijfers gepresenteerd en wordt in tekst (dus niet cijfermatig) ingegaan op de realisatie van de Kalsbeeknorm per arrondissement.

2.6 Conclusies

Op grond van de beschrijving van de hoofdlijnen van het project kan, ten aanzien van de vierde onderzoeksvraag (in hoeverre zijn de plannen feitelijk uitgevoerd), worden geconstateerd dat de activiteiten die zijn ondernomen, logisch voortvloeien uit het projectplan. De hoofdlijnen uit het projectplan zijn ook gerealiseerd, met uitzondering van het uniformeren en verhogen van de betrouwbaarheid van informatie, ten aanzien van de registratie, de onderlinge uitwisseling en de oplevering van operationele stuurgegevens.

Voorts kan worden geconstateerd, dat de activiteiten, gericht op de ZM, later op gang kwamen dan voor de overige ketenpartners.

3 De ontwikkeling van de doorlooptijden

3.1 Landelijke gegevens

Allereerst worden de landelijke cijfers over de ontwikkeling van de doorlooptijden van 1997 tot en met 2002 weergegeven, gevolgd door een tabel waarin de afgeleide normen per organisatie worden weergegeven. Voor zover beschikbaar worden ook gegevens over januari tot en met april 2003 gepresenteerd.

Tabel 3.1 Kalsbeeknormen - Nederland (in percentages)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Politie							
Ontvangst proces verbaal bij parket binnen 1 maand na 1 ^e verhoor	34,6	37,9	40,0	42,6	43,6	47,1	54,1
Politie + OM (t.b.v. OM afdoening)							
Beoordeling OM binnen 3 maanden na 1 ^e verhoor	19,7	25,0	27,8	33,1	37,9	49,3	62,0
Politie + OM + ZM							
Vonnis door rechter(s) binnen 6 maanden na 1 ^e verhoor	29,1	31,9	35,5	37,7	35,5	39,5	44,3
Politie							
Halt verwijzing door politie binnen 5 dagen na 1 ^e verhoor					23,0	26,0	29,4
Politie + Halt							
Start Halt werkzaamheden binnen 2 maanden na 1 ^e verhoor					50,0	53,0	60,9

Bron: Landelijk Projectbureau

Op basis van de gepresenteerde cijfers in tabel 3.1 kan het volgende geconstateerd worden:

- De prestatie van de politie blijft ver achter bij de gestelde Kalsbeeknorm. Het landelijke gemiddelde in 1997 bedroeg 34,6% en is gestegen naar 47,1% in 2002. Deze opwaartse beweging zet door in de eerste vier maanden van 2003, waardoor het percentage uitkomt op 54,1.
- Voor jongeren die een Halt-afdoening krijgen, geldt dat het percentage dat binnen 60 dagen met de Halt-werkzaamheden start, sinds 2001 weliswaar stijgt, maar dat met 60,9% over de eerste maanden van 2003 de norm nog niet gehaald wordt. De voor Halt-bureaus geldende norm dat 80% van de jongeren binnen 55 dagen aan de slag moeten zijn, wordt over de eerste vier maanden van 2003 met 77,1% dicht benaderd (zie tabel 3.2). Het probleem ligt hier dan ook duidelijk bij de politie, die er slechts voor 29,4% van de gevallen in slaagt de Halt verwijzing binnen 5 dagen na eerste verhoor rond te hebben.
- Voor de jongeren wiens zaak door het OM worden afgedaan, geldt dat er sprake is van een duidelijke progressie, maar dat de norm nog niet wordt behaald. Over de eerste vier maanden van 2003 ligt het percentage zaken dat binnen 3 maanden is beoordeeld ten behoeve van de afdoening door het OM op 62,0%.

- Voor jongeren die voor de rechter moeten verschijnen geldt dat het behalen van de Kalsbeek-norm nog lang niet in zicht is. In 2002 wordt 39,5% van het aantal zaken binnen 6 maanden wordt afgehandeld; in de eerste maanden van 2003 stijgt dit verder naar 44,3%.

In de volgende tabel worden gegevens over de afgeleide normen per organisatie gepresenteerd.

Tabel 3.2 Afgeleide normen per organisatie(s) - Nederland (in percentages)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j/a
Halt							
Instroom – start werkzaamheden binnen 55 dagen					70,0	73,0	77,1
Raad voor de Kinderbe- scherming							
Uitvoer Basisonderzoek proces verbaal binnen 40 dagen na ont- vangst melding				27,0	27,0	39,0	48
Taakstraf uitgevoerd binnen 160 dagen na melding bij Raad ⁶				67,0	66,0	72,0	73
OM							
Instroom – 1 ^e beoordeling binnen 2 maanden	43,9	50,6	54,5	59,0	63,0	73,0	85,3
OM - ZM ⁷							
Zittingsgereedheid – 1 ^e zitting < 6 wk EK					17,1	17,9	
Zittingsgereedheid – 1 ^e zitting < 6 wk MK					62,1	56,3	
ZM							
Eindvonnis EK op 1 ^e zitting					72,5	77,2	
1 ^e zitting – eindvonnis EK < 6 wk					76,8	81,6	
1 ^e zitting – eindvonnis MK < 12 wk					70,8	72,1	

Bron: Landelijk Projectbureau

Op grond van tabel 3.2 kunnen ten aanzien van de prestaties van de ketenpartners nog de volgende constatering worden gedaan.

- De Raad voor de Kinderbescherming heeft in 2002 de 40 dagen termijn voor het uitvoeren van het basisonderzoek in 39,0% van het totaal aantal zaken gerealiseerd ten opzichte van 27,0% in 2000. De eerste vier maanden van 2003 geven een aanzienlijke verdere progressie te zien naar 48%. Daarnaast dient de Raad er zorg voor te dragen dat de jongere binnen 160 dagen na (eerste) melding aan de Raad de taakstraf heeft afgerond. In 2002 wordt dit in 72% van het aantal zaken gerealiseerd; in 2001 lag dit nog op 66%. Over de eerste maanden van 2003 zet de geleidelijke progressie zich nog steeds voort.
- Het OM presteert goed en over de eerste vier maanden van 2003 wordt zelfs ruim 85% van **alle** zaken (dus niet alleen de zaken die door het OM worden afgedaan) door het OM binnen 2 maanden na instroom van een eerste beoordeling voorzien.
- Er zit een groot knelpunt in het zittingsgereed maken voor zaken; vanzelfsprekend heeft dit een nadelige invloed op de doorlooptijden voor jongeren die voor de rechter moeten verschijnen. Met name het zittingsgereed maken van zaken voor de enkelvoudige kamer blijft ver achter bij de streeftijd.
- Voor verreweg de meeste zaken (77,2), die dienen voor de enkelvoudige

Noot 6 Bij de score 'Taakstraf uitgevoerd binnen 160 dagen na melding bij Raad' wordt uitgegaan van de door de Raad voor de Kinderbescherming gehanteerde norm van 160 dagen. Deze norm wordt gehanteerd in plaats van de Kalsbeeknorm die stelt dat een taakstraf moet zijn aangevraagd binnen één maand na onherroepelijk worden vonnis. De reden voor de afwijkende meetmethode is gelegen in het feit dat op dit moment de datum van onherroepelijk worden vonnis (nog) niet wordt opgenomen in de registratiesystemen van de Raad voor de Kinderbescherming.

Noot 7 Zittingsgereed: Periode nodig nadat de tenlastelegging akkoord is voor uitreiken/ uitzenden betekenen dagvaarding (OM) en ter beschikkingstellen zittingscapaciteit (ZM).

kamer, wordt direct op de eerste zitting het eindvonnis uitgesproken. De ZM scoort vervolgens goed op de termijn die gesteld wordt vanaf de eerste zitting tot het eindvonnis. Voor wat betreft de Enkelvoudige kamer wordt 81,6% van de zaken binnen de termijn van 6 weken afgehandeld en voor de meervoudige kamer geldt dat 72,1% binnen de termijn van 12 weken is afgehandeld.

De doorlooptijden dienen tevens in het licht gezien te worden van de productiecijfers.

Tabel 3.3 Productiecijfers – Nederland in absolute aantallen

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Halt afdoeningen (bron: AURAH)						
Afdoeningen ⁸	20847	21768	22354	20534	16921	18323
Raad voor de Kinderbescherming (bron: MIS)						
Basisonderzoeken PV		9303	13177	13947	15199	16841
Basisonderzoeken IVS		4954	5767	5149	5053	4898
OM afdoeningen (bron: COMPAS)						
Instroom minderjarigen	27095	27524	27314	27399	27676	28486
Taakstraffen	3166	4255	5410	5659	6309	7633
Sepot (onvoorwaardelijk) - % van het totaal OM afdoeningen ⁹	24%	20%	19%	18%	15%	12%
ZM afdoeningen (bron: COMPAS)						
Dagvaarden EK	7452	7893	8616	8170	3998	11638
Dagvaarden MK	928	1095	1225	1378	1596	1389
Aanhoudingen EK ¹⁰	2404	2306	2588	3220	2316	2444
Aanhoudingen MK					842	769
Taakstraffen					5569	6472
PIJ-maatregel	164	209	249	246	191	
Jeugddetentie (onvoorwaardelijk)	873	936	1028	1043		
Raad voor de Kinderbescherming (bron: MIS)						
Taakstraffen Officiersmodel		5365	5988	6142	6842	9224
Taakstraffen Rechtersmodel		5416	5926	6542	6370	7817
Overig		132	144	142	96	115
Totaal	10913	12058	12826	12826	13308	17156
DJI (bron: IJZ)						
Aangemeld bij DJI – (voorgenomen) inbewaringstelling	2488	2772	3014	2627	3410	3129
Geplaatst in een opvanginrichting	1495	1808	2029	2063	2953	2781

Bron: Landelijk Projectbureau

Uit tabel 3.3 blijkt vanaf 1997 een stijging van de instroom van jeugdzaken. Dit brengt logischerwijs een toename met zich mee van het aantal basisonderzoeken (PV en IVS), het aantal OM en ZM afdoeningen en een toename van het aantal taakstraffen. Het is dus absoluut niet zo dat verkorting van de doorlooptijden mede verklaard zou kunnen worden uit een terugloop van de productie. Opvallend is de forse daling van het aantal Halt-zaken in 2001. Dit wordt mede veroorzaakt doordat sinds 2001 Stopzaken (die betrekking hebben op jongeren onder 12 jaar) niet langer worden meegeteld. In 2002 neemt het aantal Halt-zaken weer toe.

Noot 8 De productiecijfers van HALT geven t/m 1999 het aantal verwijzingen door de politie weer. Vanaf 2000 wordt het aantal HALT afdoeningen gerapporteerd. Daarnaast was de bron tot en met 2000 Ministerie van Justitie en vanaf 2001 is de bron AURAH Halt Nederland.

Noot 9 Aantal onvoorwaardelijke sepoten gedeeld door het aantal OM afdoeningen.

Noot 10 Van 1997 tot 2000 is er voor afdoeningen geen uitsplitsing gemaakt tussen EK en MK.

3.2 Doorlooptijden per arrondissement en per organisatie

In deze paragraaf zullen de prestaties van de afzonderlijke ketenpartners per arrondissement inzichtelijk worden gemaakt. In de tabellen zijn de arrondissementen gerangschikt naar grootte.

Tabel 3.4 Politie PV binnen 1 maand na eerste verhoor bij parket

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Amsterdam	54,4%	59,5%	63,8%	68,3%	69,3%	65,4%	72,6%
Den Haag	32,6%	34,8%	35,6%	36,8%	34,7%	48,9%	53,4%
Rotterdam	49,4%	45,8%	54,0%	55,8%	59,4%	48,4%	51,3%
Arnhem	22,7%	21,4%	27,7%	35,3%	38,7%	48,2%	60,3%
Den Bosch	40,0%	44,0%	41,7%	40,3%	50,9%	62,9%	74,8%
Utrecht	34,2%	43,7%	47,9%	59,8%	57,3%	52,9%	54,7%
Breda	23,9%	29,2%	35,0%	44,9%	43,6%	41,3%	45,4%
Haarlem	28,9%	29,4%	26,4%	29,1%	26,8%	37,8%	48,3%
Maastricht	31,1%	31,2%	37,0%	40,7%	48,8%	47,7%	49,0%
Alkmaar	30,5%	46,0%	22,1%	20,8%	24,9%	49,0%	46,4%
Almelo	32,2%	38,2%	28,2%	40,5%	37,9%	41,7%	44,2%
Groningen	31,5%	31,0%	30,7%	26,7%	27,3%	29,5%	62,7%
Roermond	27,4%	48,2%	59,9%	56,7%	62,8%	61,7%	51,3%
Zutphen	28,3%	23,3%	28,2%	24,8%	21,0%	31,9%	40,0%
Zwolle	32,7%	37,1%	38,9%	42,9%	41,8%	41,2%	54,1%
Assen	36,3%	32,1%	31,0%	28,0%	28,6%	35,0%	38,7%
Dordrecht	25,7%	34,1%	28,6%	30,5%	33,3%	38,2%	47,0%
Leeuwarden	31,5%	33,7%	51,6%	47,9%	48,7%	49,8%	48,4%
Middelburg	34,2%	38,4%	26,7%	29,8%	28,1%	26,5%	40,8%
Landelijk	34,6%	37,9%	40,0%	42,6%	43,6%	47,1%	54,1%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Als we naar de prestaties van de politie in de arrondissementen afzonderlijk kijken valt het volgende op:

- Geen enkel arrondissement is erin geslaagd de cijfers van de politie boven de Kalsbeeknorm uit te laten stijgen. In Amsterdam en Den Bosch wordt de norm over de eerste maanden van 2003 voor het eerst dicht benaderd.
- In zes arrondissementen doet zich in 2002 een aanzienlijke verbetering voor, die in 5 van de 6 arrondissementen in vier maanden van 2003 lijkt door te zetten. Het betreft Den Bosch, Arnhem, Alkmaar, Den Haag, Haarlem en Zutphen. In dat jaar is alleen in Rotterdam sprake van een duidelijke afname van het percentage.

Tabel 3.5 OM 1^e beoordeling binnen 2 maanden na instroom

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Amsterdam	51,7%	54,4%	61,8%	76,3%	78,2%	79,6%	87,7%
Den Haag	46,8%	45,0%	43,2%	36,1%	48,2%	69,0%	93,6%
Rotterdam	44,3%	65,7%	71,6%	73,7%	85,4%	86,6%	87,2%
Arnhem	46,5%	44,1%	57,4%	70,1%	71,2%	72,0%	90,6%
Den Bosch	31,7%	30,3%	34,3%	43,9%	48,9%	65,9%	68,5%
Utrecht	32,8%	25,1%	40,1%	59,9%	59,7%	60,4%	77,5%
Breda	35,5%	66,7%	65,7%	85,9%	80,2%	75,2%	89,7%
Haarlem	30,6%	35,5%	40,7%	40,3%	42,9%	62,4%	69,6%
Maastricht	45,3%	55,4%	64,0%	64,9%	78,1%	65,0%	76,5%
Alkmaar	47,1%	47,5%	45,7%	45,3%	56,1%	88,8%	94,3%
Almelo	66,1%	59,9%	48,8%	39,9%	58,1%	89,3%	94,6%
Groningen	40,6%	61,7%	61,8%	47,4%	46,3%	68,2%	95,6%
Roermond	73,5%	79,9%	78,5%	75,4%	73,9%	77,5%	86,8%
Zutphen	24,5%	25,3%	36,3%	37,8%	55,3%	64,4%	79,2%
Zwolle	37,6%	48,6%	57,0%	67,2%	57,1%	62,9%	83,5%
Assen	85,2%	87,8%	89,4%	85,8%	83,2%	89,4%	88,4%
Dordrecht	42,8%	37,2%	47,7%	59,9%	79,1%	85,5%	87,6%
Leeuwarden	42,3%	65,2%	77,7%	66,3%	49,2%	74,9%	85,4%
Middelburg	55,6%	55,1%	42,5%	70,2%	60,9%	83,0%	94,2%
Landelijk	43,9%	50,6%	54,5%	59,0%	63,0%	73,0%	85,3%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Bovenstaande cijfers leiden tot de volgende conclusies:

- In de meeste (13) arrondissementen wordt over de eerste maanden van 2003 meer dan 80% van de zaken binnen twee maanden afgehandeld. Er zijn nog 6 arrondissementen die de norm (net) niet halen: Haarlem, Maastricht, Den Bosch, Utrecht en Zutphen.
- Voor alle arrondissementen geldt dat er sinds 1997 een duidelijke verbetering heeft plaatsgevonden. Er zijn twee arrondissementen waar het OM 'traditioneel', dat wil zeggen vanaf 1997, goed scoort op doorlooptijden: Assen en Roermond. Voor negen van de overige zeventien arrondissementen geldt dat de grootste verbetering zich heeft voorgedaan in 2002; in één arrondissement in 2001 en in zeven arrondissementen vóór 2001.

Raad voor de Kinderbescherming

Voor de Raad voor de Kinderbescherming worden enerzijds cijfers gepresenteerd ten aanzien van het afronden van het basisonderzoek binnen 40 dagen na melding door de politie. Anderzijds cijfers met betrekking tot de afronding van de taakstraf binnen 160 werkdagen na melding door de politie.

Tabel 3.6 Raad Basisonderzoeken binnen 40 dagen

	2000	2001	2002	2003 j-a
Amsterdam	24,0%	17,0%	27,0%	30,0%
Den Haag	19,0%	19,0%	20,0%	31,0%
Rotterdam	37,0%	29,0%	38,0%	46,0%
Arnhem	22,0%	17,0%	43,0%	59,0%
Den Bosch	27,0%	19,0%	65,0%	56,0%
Utrecht	25,0%	29,0%	44,0%	45,0%
Breda	13,0%	20,0%	24,0%	44,0%
Haarlem	16,0%	10,0%	25,0%	35,0%
Maastricht	67,0%	69,0%	67,0%	73,0%
Alkmaar	20,0%	38,0%	70,0%	54,0%
Almelo	25,0%	36,0%	72,0%	68,0%
Groningen	26,0%	60,0%	38,0%	69,0%
Roermond	47,0%	32,0%	33,0%	39,0%
Zutphen	14,0%	14,0%	50,0%	60,0%
Zwolle	35,0%	30,0%	33,0%	57,0%
Assen	71,0%	52,0%	59,0%	71,0%
Dordrecht	12,0%	22,0%	34,0%	54,0%
Leeuwarden	32,0%	32,0%	22,0%	49,0%
Middelburg	14,0%	10,0%	16,0%	40,0%
Landelijk	27,0%	27,0%	39,0%	48,0%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Uit tabel 3.6 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Er is nog geen enkel arrondissement waar aan de norm voor het basisonderzoek wordt voldaan; wel komen de raadsvestigingen in Maastricht en Assen in de buurt. Overigens geldt dat Maastricht en Assen al jaren hoog scoren en ten opzichte van 2000 nauwelijks of geen progressie hebben geboekt.
- Het merendeel van de arrondissementen heeft in 2002 wel veel progressie geboekt; naast Maastricht en Assen vormen Roermond en Amsterdam de uitzonderingen. Den Haag lijkt sinds kort de weg omhoog te hebben gevonden.

Tabel 3.7 Raad Taakstraffen binnen 160 dagen

	2000	2001	2002	2003 j-a
Amsterdam	72,0%	74,0%	72,0%	56,0%
Den Haag	62,0%	62,0%	70,0%	74,0%
Rotterdam	67,0%	63,0%	68,0%	72,0%
Arnhem	68,0%	65,0%	72,0%	60,0%
Den Bosch	82,0%	72,0%	83,0%	89,0%
Utrecht	78,0%	60,0%	73,0%	82,0%
Breda	46,0%	60,0%	78,0%	85,0%
Haarlem	68,0%	79,0%	78,0%	79,0%
Maastricht	85,0%	82,0%	89,0%	93,0%
Alkmaar	90,0%	93,0%	81,0%	73,0%
Almelo	68,0%	58,0%	60,0%	78,0%
Groningen	73,0%	75,0%	84,0%	82,0%
Roermond	86,0%	75,0%	86,0%	88,0%
Zutphen	64,0%	65,0%	74,0%	69,0%
Zwolle	54,0%	63,0%	75,0%	76,0%
Assen	67,0%	64,0%	57,0%	69,0%
Dordrecht	50,0%	39,0%	64,0%	78,0%
Leeuwarden	73,0%	84,0%	69,0%	79,0%
Middelburg	53,0%	53,0%	70,0%	70,0%
Landelijk	67,0%	66,0%	72,0%	73,0%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Op grond van deze cijfers kan het volgende geconstateerd worden:

- In de eerste maanden van 2003 wordt in 6 arrondissementen deze norm gehaald. In 5 van deze arrondissementen liggen de percentages al jaren hoog.
- De meeste arrondissementen hebben in 2002 ten opzichte van 2000 progressie geboekt. Over het algemeen doet zich deze progressie vooral in 2002 voor. Uitzonderingen zijn Alkmaar, Assen, Arnhem en Amsterdam. In Alkmaar en Amsterdam is zelfs sprake van een duidelijke teruggang.
- Er bestaat enige overeenkomst met de rangorde voor de Raadsonderzoeken. In beide tabellen scoren Maastricht en Groningen duidelijk boven het gemiddelde en Amsterdam scoort voor beide normen ver onder het gemiddelde; Middelburg en Rotterdam scoren voor beide normen iets onder het gemiddelde.

De Zittende Magistratuur

Tabel 3.8 Zittingsgereedheid binnen 6 weken en eindvonnis binnen 6 weken na 1^e zitting in 2002

	OM- ZM		ZM		
	zittingsgereedheid – 1 ^e zitting < 6 wk EK	zittingsgereedheid – 1 ^e zitting < 6 wk MK	eindvonnis EK op 1 ^e zitting	1 ^e zitting – eindvonnis EK < 6 wk	1 ^e zitting – eindvonnis MK < 12 wk
Amsterdam	19,9%	40,8%	73,5%	80,8%	66,3%
Den Haag	14,9%	55,9%	78,6%	82,1%	65,9%
Rotterdam	22,7%	80,4%	78,0%	82,3%	66,7%
Arnhem	9,6%	46,0%	73,4%	75,0%	70,1%
Den Bosch	16,1%	48,1%	81,5%	84,1%	51,9%
Utrecht	22,3%	60,9%	75,5%	81,9%	65,3%
Breda	27,9%	75,0%	80,0%	81,4%	78,3%
Haarlem	16,2%	84,4%	84,6%	86,2%	65,4%
Maastricht	8,8%	39,5%	80,2%	86,5%	83,3%
Alkmaar	25,5%	56,6%	72,0%	78,5%	66,3%
Almelo	10,9%	59,4%	73,8%	81,5%	67,9%
Groningen	17,5%	32,7%	70,3%	79,3%	78,1%
Roermond	18,7%	54,8%	80,8%	85,5%	75,6%
Zutphen	9,3%	54,3%	86,2%	87,4%	82,2%
Zwolle	15,5%	53,5%	72,2%	76,3%	71,0%
Assen	12,8%	31,3%	78,5%	81,5%	73,3%
Dordrecht	24,0%	34,0%	77,6%	83,5%	89,3%
Leeuwarden	17,6%	51,6%	80,3%	36,9%	90,0%
Middelburg	11,7%	63,6%	82,5%	84,9%	68,8%
Landelijk	17,9%	56,3%	77,2%	81,6%	72,1%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Uit bovenstaande tabel blijkt het volgende:

- Het percentage zaken dat binnen 6 weken voor de Enkelvoudige kamer zittingsgereed is ligt voor alle arrondissementen erg laag. Breda scoort nog het hoogst met 27,9%.
- Het percentage zaken dat binnen 6 weken voor de meervoudige kamer zittingsgereed is, ligt hoog in Breda, Haarlem en Rotterdam. De laatste twee arrondissementen scoren zelfs boven de norm. Een aantal arrondissementen zit ver onder het landelijk gemiddelde. Het betreft Assen, Groningen, Dordrecht, Maastricht en Amsterdam.
- Voor de zaken bij de Enkelvoudige kamer waar het vonnis niet op de eerste zitting wordt uitgesproken geldt dat de meeste arrondissementen hier boven de norm scoren en geen enkel arrondissement er duidelijk onder scoort.
- Voor zaken bij de meervoudige kamer wordt het vonnis nooit op de eerste zitting uitgesproken. Alkmaar, Dordrecht, Leeuwarden en Zutphen scoren boven de norm dat een eindvonnis binnen 12 weken na de eerste zitting van de meervoudige kamer is uitgesproken. Den Bosch scoort er ver onder.

Tabel 3.9 Vonnis door ZM binnen 6 maanden na 1^e verhoor door politie

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Amsterdam	37,8%	35,0%	36,2%	39,2%	35,4%	35,8%	34,2%
Den Haag	25,3%	37,8%	37,3%	34,3%	33,7%	40,9%	39,7%
Rotterdam	36,9%	33,2%	45,6%	54,5%	51,7%	46,0%	55,4%
Arnhem	14,2%	13,2%	15,9%	23,9%	27,8%	29,4%	33,4%
Den Bosch	25,4%	19,0%	25,3%	26,1%	21,1%	34,1%	53,7%
Utrecht	18,3%	12,0%	14,2%	34,8%	31,8%	42,6%	47,3%
Breda	31,2%	41,8%	46,6%	49,3%	37,4%	50,9%	50,2%
Haarlem	25,9%	20,4%	27,5%	15,1%	21,8%	21,0%	30,3%
Maastricht	32,8%	34,7%	30,9%	16,9%	24,0%	26,7%	26,8%
Alkmaar	21,5%	21,5%	20,4%	17,2%	21,2%	53,3%	65,8%
Almelo	41,5%	48,0%	35,3%	29,3%	44,6%	43,3%	61,8%
Groningen	13,5%	29,2%	40,2%	37,1%	21,4%	21,3%	41,8%
Roermond	45,5%	43,1%	57,5%	41,9%	44,2%	58,4%	59,5%
Zutphen	11,3%	18,2%	21,5%	24,2%	17,4%	25,5%	30,0%
Zwolle	24,4%	34,7%	58,5%	56,0%	56,0%	38,9%	54,2%
Assen	54,7%	46,5%	42,6%	32,4%	26,4%	22,1%	24,6%
Dordrecht	18,9%	14,7%	20,2%	28,9%	48,6%	51,9%	57,2%
Leeuwarden	33,3%	35,7%	43,9%	46,3%	41,7%	49,8%	55,1%
Middelburg	28,9%	43,8%	27,2%	33,3%	27,2%	30,7%	63,0%
Landelijk	29,1%	31,9%	35,6%	37,7%	35,5%	39,5%	44,3%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Bovenstaande tabel maakt het volgende duidelijk:

- Ten opzichte van 1997 is in de meeste arrondissementen in 2002 duidelijk vooruitgang geboekt. Aan de andere kant is er ook een aantal arrondissementen waar sprake is van stagnatie of zelfs teruggang. Het betreft Maastricht, Haarlem, Amsterdam en Assen.
- In 2002 is een sterke verbetering (ten opzichte van 2001) zichtbaar in Alkmaar, Roermond, Utrecht Den Bosch en Breda. Er zijn ook 5 arrondissementen waar al voor 2001 een sterke verbetering heeft plaatsgevonden. Het betreft Zwolle, Rotterdam, Utrecht, Breda en Groningen. Voor Zwolle, Rotterdam en Groningen geldt dat de gerealiseerde verkorting in latere jaren (2001 en 2002) weer grotendeels verloren gaat. Voor Utrecht en Breda (die in beide rijtjes voorkomen) geldt dat er in 2001 sprake was van een terugval.
- De drie kleinste arrondissementen scoren boven het gemiddelde; de twee grootste onder het gemiddelde.

Bureau Halt

De tabel, waarin de prestaties van alle afzonderlijke bureaus Halt is weergegeven, is terug te vinden in bijlage 2. Geconstateerd kan worden dat tussen de verschillende Halt-bureaus grote diversiteit bestaat in de mate waarin aan de streeftijd wordt voldaan. Ruim de helft (38 van de 63) van de Halt-bureaus voldoet in de eerste maanden van 2003 aan de afgeleide norm. Bij deze Halt-bureaus is dus meer dan 80% van de ingestroomde jongeren binnen 55 dagen bezig met de Halt-werkzaamheden. Er zijn 5 Halt-bureaus die lager scoren dan 50%.

3.3 Conclusies

Gezien de cijfers over de doorlooptijden kan één conclusie eenvoudig getrokken worden: hoewel er progressie is geboekt, worden de Kalsbeeknormen voor de drie afdoeningsmodaliteiten niet gerealiseerd.

Om de geboekte progressie nader te analyseren is een tabel gemaakt waarin toe- of afname van het percentage zaken dat aan de streefnormen voldoet wordt weergegeven.

Daarin wordt onderscheid gemaakt naar de jaren voor het project, het startjaar van het project (2001), het eerste volledige projectjaar (2002) en de eerste maanden van 2003.

Tabel 3.10 Toename/afname van het percentage zaken dat aan de streeftijden voldoet¹¹

	Gemiddeld 1997-2000	2001	2002	2003 j/a
Politie (pv binnen 1 maand na 1 ^e verhoor bij parket)	+ 2,7	+ 1	+ 2,5	+ 7,0
Politie en Halt (Start Haltwerkzaamheden binnen 2 maanden na 1 ^e verhoor)	?	?	+ 3,0	+ 7,9
Politie-OM (t.b.v. OM-afdoening) (beoordeling binnen 3 maanden na 1 ^e verhoor)	+ 4,5	+ 4,8	+ 11,4	+ 12,7
Raad voor de Kinderbescherming (Basisonderzoeken binnen 40 dagen)	? geen verandering		+ 12	+ 9
Raad voor de Kinderbescherming (taakstraffen binnen 160 dagen)	?	- 1	+ 6	+ 1
Politie-OM-ZM (Vonnis door rechters binnen 6 maanden na 1 ^e verhoor)	+ 2,9	- 2,2	+ 4,0	+ 4,8

De tabel laat zien dat er in de jaren 1997 t/m 2000 al sprake is van progressie. In 2001 is de ontwikkeling minder gunstig dan in voorgaande jaren. In 2002 en de eerste maanden van 2003 zet de progressie verder door en bovendien in sterkere mate dan gemiddeld voor de jaren 1997-2000. Het project levert dus in 2002 en 2003 resultaat (in de zin van verdere verkorting van doorlooptijden) op.

Er zijn landelijk gezien vier verstoppingen in de keten die het realiseren van de Kalsbeeknormen verhinderen:

- de politie slaagt er niet in om 80% van de zaken binnen een maand na eerste verhoor bij het OM te krijgen;
- de politie voldoet niet aan de norm om 80% van de Halt-waardige jongeren binnen 5 dagen bij Halt aan te melden;
- de (afgeleide) norm voor het zittingsgereed wordt niet gehaald; daarbij kan worden aangetekend dat verkorting van doorlooptijden in dit traject afhankelijk is van verbetering van stroomlijning van administratieve processen, verbetering van afstemming (ten behoeve van planning van zittingscapaciteit) tussen OM en ZM en het ter beschikking stellen van meer zittingscapaciteit voor jeugdzaken door de ZM;
- de Raad is nog tamelijk ver verwijderd van de norm voor de uitvoering van het basisonderzoek.

Noot 11 Aangezien voor het ZM-traject alleen gegevens voor 2002 beschikbaar zijn, is de ZM niet in deze tabel opgenomen.

Ondanks het feit dat de Kalsbeeknormen niet gehaald worden, is ook een aantal positieve resultaten behaald:

- Voor alle ketenpartners geldt dat een verkorting van doorlooptijden is gerealiseerd; voor de ZM valt dit niet vast te stellen aangezien alleen cijfers over 2002 beschikbaar zijn.
- Het OM voldoet aan de afgeleide norm voor deze organisatie; in de eerste maanden van 2003 wordt 85,3% van de zaken binnen 2 maanden na binnenkomst beoordeeld.
- Halt voldoet bijna aan de voor deze organisatie afgeleide streefnorm dat 80% van de Halt-jongeren binnen 55 dagen met de Halt-werkzaamheden is begonnen. Het percentage ligt voor de eerste vier maanden van 2003 op 77,1%.
- De Raad voor de Kinderbescherming heeft aanzienlijke progressie geboekt wat betreft de uitvoering van het basisonderzoek; in 2000 en 2001 werd nog slechts 27% van het aantal onderzoeken binnen de 40 dagen uitgevoerd; inmiddels is dat percentage gestegen naar 48%.
- De norm ten aanzien van de taakstraffen wordt door de Raad voor de Kinderbescherming in de eerste maanden van 2003 bijna gerealiseerd: in 74% van de zaken in de taakstraf binnen 160 dagen na melding bij de Raad uitgevoerd. In zes arrondissementen wordt aan deze norm voldaan.
- In 10 arrondissementen is eveneens aanzienlijk vooruitgang geboekt in politie-OM-ZM-traject. Overigens dient hierbij te worden opgemerkt dat er ook enkele arrondissementen zijn waar een duidelijke vooruitgang, die al voor 2001 gerealiseerd was, in latere jaren weer grotendeels verloren is gegaan. Dit kan erop duiden dat het moeilijk is om prioriteit en aandacht voor het verkorten van doorlooptijden een structureel karakter te geven.

■

4 Analyse resultaten van zes arrondissementen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen ten aanzien van de doorlooptijden van een zestal arrondissementen in beeld gebracht. De arrondissementen Alkmaar, Amsterdam, Breda, Den Bosch, Dordrecht en Zutphen staan centraal. Het doel van deze analyse is na te gaan welke omstandigheden en initiatieven een belangrijke rol spelen bij het verkorten van de doorlooptijden.

4.2 De zes casussen

Alkmaar

Tabel 4.1 Alkmaar

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Politie Alkmaar	30,5%	46,0%	22,1%	20,8%	24,9%	49,0%	46,6%
Politie Landelijk	34,6%	37,9%	40,0%	42,6%	43,6%	47,1%	54,1%
OM Alkmaar	47,1%	47,5%	45,7%	45,3%	56,1%	88,8%	94,3%
OM Landelijk	43,9%	50,6%	54,5%	59,0%	63,0%	73,0%	85,3%
Raad Alkmaar BO				20,0%	38,0%	70,0%	54,0%
Raad Landelijk BO				27,0%	27,0%	39,0%	48,0%
Raad Alkmaar taakstraffen				90,0%	93,0%	81,0%	73,0%
Raad Landelijk taakstraffen				67,0%	66,0%	72,0%	73,0%
Politie-OM-ZM	21,5%	21,5%	20,4%	17,2%	21,2%	53,3%	65,8%
Politie-OM-ZM	29,1%	31,9%	35,6%	37,7%	35,5%	39,5%	44,3%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Uit de cijfers blijkt dat het arrondissement Alkmaar een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt op het gebied van de verkorting van de doorlooptijden. Zij zijn van één van de minst goed presterende arrondissementen uitgegroeid tot één van de best presterende arrondissementen. Ook de productiecijfers laten een positieve ontwikkeling zien. Daarbij springt vooral de stijging van het aantal opgelegde taakstraffen in het oog.

Voor het succes van Alkmaar kunnen de volgende verklaringen worden aangevoerd:

- De afstemming en samenwerking tussen de verschillende ketenpartners is sterk verbeterd, dit komt onder meer tot uitdrukking in het Driestromen-model, de afspraak dat alle jeugdzaken worden beoordeeld tijdens het verblijf van de jeugdige op het politiebureau (niemand-weg-zonder-overleg), het Justitieel casusoverleg jeugd en een sterk verbetering van het functioneren van het Justitieel casusoverleg jeugd, dat 2x per maand wordt gehouden.
- Het driestromenmodel (ontwikkeld met het Eindhovense Gamma-model als voorbeeld) houdt in dat er (in beginsel) slechts drie mogelijkheden zijn om een zaak af te doen: via Halt, via het officiersmodel (taakstraf opgelegd door het OM) of via voorgeleiden. Mocht een geval zich toch niet voor een van deze drie afdoeningsmodaliteiten lenen, dan kan, echter slechts na overleg met de jeugdofficier, nog wel tot dagvaarden worden overgegaan.

- Dit model leidt ertoe dat er snel een afdoeningbeslissing wordt genomen en zoveel mogelijk zaken buiten de ZM om worden afgedaan.
Als uitvloeisel van het gehanteerde driestromenmodel heeft een aantal ketenpartners de eigen werkprocessen aangepast.
- Er vindt afstemming plaats tussen het OM en de ZM over het aantal zaken dat voorkomt. Dit heeft als gevolg dat de beschikbare zittingscapaciteit efficiënter wordt benut.
- Informatie over doorlooptijden en productiecijfers worden door de ketenpartners ook als sturingsinstrument zowel binnen de eigen organisatie als in het APJ gebruikt. Deze cijfers worden door de ketenpartners zelf geproduceerd; de organisaties zijn hiervoor dus niet afhankelijk van het projectbureau. Ook betekent dit dat tijdens vergaderingen van het APJ gebruik gemaakt kan worden van zo recent mogelijke gegevens. Daarbij komt dat de absolute aantallen wat betreft de instroom dan ook gebruikt kunnen worden om aan capaciteitsplanning te doen.
Er heeft een opschoning van de informatie die is opgeslagen in Compas plaatsgevonden. Dubbele registraties van PV's zijn opgeschoond. Bovendien wordt een voorlopige datum van binnenkomst van het PV bij het OM, die in sommige gevallen als een voorlopige registratie wordt opgenomen, vervangen door de echte datum van binnenkomst van het PV bij het OM. Deze extra kwaliteitsslagen maken de cijfers die door de ketenpartners worden geproduceerd zuiverder dan de cijfers die door het Parket Generaal voor Alkmaar worden berekend.
Ten slotte wordt op basis van de zelfgeproduceerde cijfers ook gestuurd op de invoerdiscipline; hiermee zou met name binnen de registraties van de politie nog veel winst te behalen zijn. Deze pro-actieve sturing zorgt ervoor dat toekomstige cijfers betrouwbaarder en meer valide worden.
- Er is binnen het arrondissement een actieve beleidsmedewerker die specifiek de ondersteuning van het APJ als taak heeft meegekregen.

Amsterdam

Tabel 4.2 Amsterdam

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Politie Amsterdam/Amstelland en Gooi en Vechtstreek	54,4%	59,5%	63,8%	68,3%	69,3%	65,4%	72,6%
Politie Landelijk	34,6%	37,9%	40,0%	42,6%	43,6%	47,1%	54,1%
OM Amsterdam	51,7%	54,4%	61,8%	76,3%	78,2%	79,6%	87,7%
OM Landelijk	43,9%	50,6%	54,5%	59,0%	63,0%	73,0%	85,3%
Raad Amsterdam BO				24,0%	17,0%	27,0%	30,0%
Raad Landelijk BO				27,0%	27,0%	39,0%	48,0%
Raad A'dam taakstraffen				72,0%	74,0%	72,0%	56,0%
Raad Landelijk taakstraffen				67,0%	66,0%	72,0%	73,0%
Politie-OM-ZM	37,8%	35,0%	36,2%	39,2%	35,4%	35,8%	34,2%
Politie-OM-ZM	29,1%	31,9%	35,6%	37,7%	35,5%	39,5%	44,3%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

De gegevens over de doorlooptijden laten zien dat in het arrondissement Amsterdam voor het totale afhandelingstraject geen sprake is van verkorting van de doorlooptijden.

Over de doorlooptijden bij de afzonderlijke ketenpartners kan het volgende opgemerkt worden:

- De cijfers voor de politie en het OM laten een flinke stijging zien. In Amsterdam scoort de politie ruim boven het landelijke gemiddelde ten aanzien van de periode tussen eerste verhoor en ontvangst PV bij het parket. Als alleen naar de politie Amsterdam/Amstelland wordt gekeken is het beeld voor de politie nog gunstiger: in 2002 ligt het percentage op 71,6% en in de eerste maanden van 2003 zelfs op 77,5%. Kortom; als enige korps weet Amsterdam de norm zeer dicht te benaderen.
- De doorlooptijden voor het totale afhandelingstraject worden in Amsterdam negatief beïnvloed door de prestaties van de Raad, die voor wat betreft de 40 dagen termijn voor het uitvoeren van het raadsonderzoek ruim onder het landelijk gemiddelde scoort. Ook het geringe aantal zaken dat door OM en ZM binnen de termijn van zes weken ter zitting wordt gebracht beïnvloed het totaalpercentage nadelig.
- Ook ten aanzien van de termijn voor de uitvoering van taakstraffen scoort de Raad ver beneden landelijk gemiddelde.
- Wat betreft de doorlooptijden bij Halt blijkt dat er voor Gooi en Vechtstreek sprake is van duidelijke progressie, maar dat bij Halt Amsterdam/Amstelland sprake is van een sterke teruggang.
- Tenslotte geven de productiecijfers van het OM (aantal afdoeningen groter dan instroom) aan dat men sinds 1999 bezig is om achterstanden weg te werken. Gelet op de duidelijke stijging in het aantal dagvaardingen is dit bij de ZM sinds 2001 ook ingezet.

De opvallend goede score van de politie Amsterdam/Amstelland kan voor een belangrijk deel verklaard worden door de invoering van de zogenoemde jeugdhoppers (politie parketsecretarissen). De jeugdhopper staat onder mandaat van de hoofdofficier en beoordeelt ter plaatse alle binnenkomende jeugdzaken. De jeugdhopper kan een taakstraf opleggen tot 40 uur. De jongeren worden nadat zij zijn aangehouden direct geïnformeerd over de opgelegde straf.

Dat in het arrondissement Amsterdam ondanks de korte doorlooptijden bij de politie nog niet of nauwelijks sprake is van verbetering op doorlooptijden wordt mede verklaard door de volgende aspecten:

- Verbetering van samenwerking tussen de ketenpartners is een proces dat in Amsterdam later in gang is gezet. Een aantal verbetervoorstellen zijn pas zeer recent, per 1 juni 2003 gerealiseerd. De effecten daarvan op de doorlooptijden zijn nog niet in de cijfers terug te vinden.
- De zeer sterke teruggang op doorlooptijden en productiecijfers voor Bureau Halt Amsterdam-Amstelland wordt mede verklaard door problemen in de personele sfeer.

Een reeds zichtbare positieve ontwikkeling in het arrondissement is dat achterstanden bij het OM en de ZM worden weggewerkt. Dit wordt onder meer verklaard uit een nauwere samenwerking tussen OM en ZM waarbij onder meer door middel van een centraal appointeringssysteem de werkprocessen op elkaar worden afgestemd. Bovendien heeft de ZM sinds begin 2002 de zittingscapaciteit vergroot zodat de achterstanden naar verwachting in de loop van 2003 geheel zijn weggewerkt bij de ZM.

Per 1 juni 2003 zijn de volgende verbetervoorstellen ingevoerd:

- Het justitieel casusoverleg jeugd (JCO) is in alle districten ingevoerd. Aan de invoering ging een bijeenkomst vooraf waar alle ketenpartners hebben bijgedragen aan de procedure rondom de afdoening van jeugdstrafrechtzaken. Deze procedure is nu basis voor de afdoening.
- Het Centrale Administratieve Jeugdteam (AJT) is van start gegaan. Dit jeugdteam is belast met de administratieve afhandeling van jeugdzaken, zittingvoorbereiding, executie etc. en met de informatieverstrekking en terugkoppeling van beslissingen. Het fungeert als centraal contactpunt voor alle ketenpartners, als centraal distributiepunt van alle JCO's en bovendien is de proceseigenaar jeugd die boven dit team is aangesteld, verantwoordelijk voor de bewaking van de doorlooptijden van jeugdstrafrechtzaken.
- Het Proces Verbaal van Overdracht minderjarige verdachte (PVO) is geïntroduceerd dat als basis voor het JCO zal dienen. Op het moment dat het PVO is ontvangen bij het AJT moet onmiddellijk (uiterlijk binnen drie dagen na datum eerste verhoor) worden de gegevens in een database ingebracht die voor elke afzonderlijke ketenpartner de vervaldata bijhoudt en ruim voor de vervaldatum waarschuwt. De proceseigenaar is belast met de rappellerings. Door de invoering van het JCO worden alle beslissingen omtrent afdoening van niet-voorgeleidingszaken door de OM vertegenwoordiger in het JCO (officier van justitie en/of hopper) genomen. In de taak van de hopper is dus per 1 juni 2003 een wijziging gekomen.

Breda

Tabel 4.3

Breda

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Politie Breda	23,9%	29,2%	35,0%	44,9%	43,6%	41,3%	45,4%
Politie Landelijk	34,6%	37,9%	40,0%	42,6%	43,6%	47,1%	54,1%
OM Breda	35,5%	66,7%	65,7%	85,9%	80,2%	75,2%	89,7%
OM Landelijk	43,9%	50,6%	54,5%	59,0%	63,0%	73,0%	85,3%
Raad Breda basisonderzoek				13,0%	20,0%	24,0%	44,0%
Raad Landelijk bo				27,0%	27,0%	39,0%	48,0%
Raad Breda taakstraffen				46,0%	60,0%	78,0%	85,0%
Raad Landelijk taakstraffen				67,0%	66,0%	72,0%	73,0%
Politie-OM-ZM	31,2%	41,8%	46,6%	49,3%	37,4%	50,9%	50,2%
Politie-OM-ZM	29,1%	31,9%	35,6%	37,7%	35,5%	39,5%	44,3%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

De gegevens over de doorlooptijden in het arrondissement Breda geven een gevarieerd beeld te zien.

- In 2000 is bij politie en OM sprake van een zeer sterke verkorting van de doorlooptijden. Helaas gaat een deel van de geboekte progressie in de daaropvolgende jaren weer verloren.
- Voor het totale afhandelingstraject geldt dat Breda in 2002 duidelijk beter scoort dan 2001 en boven het landelijk gemiddelde presteert.
- In de eerste vier maanden van 2003 is op alle terreinen een lichte stijging te constateren.

- Bij de Raad is zowel ten aanzien van de uitvoering van het basisonderzoek als ten aanzien van de uitvoering van de taakstraffen sprake van een duidelijke versnelling; dit bij ongeveer gelijk blijvende productiecijfers. Deze versnelling heeft zich in de eerste vier maanden van 2003 voortgezet.
- Bij de doorlooptijden van de Halt-bureaus valt vooral de enorme progressie van het Halt-bureau Breda op, met name ten aanzien van de periode tussen eerste verhoor en startwerkzaamheden.

Het grillige beeld ten aanzien van de doorlooptijden in het arrondissement Breda wordt mede verklaard door het volgende:

- In het arrondissement Breda is al enkele jaren sprake van initiatieven (zoals de politieparketsecretaris en secretaris op locatie, de coördinatie risico-jeugd en de stelselmatige daderaanpak) waarin ketenpartners samenwerken om doorlooptijden te verkorten, dit heeft in 2000 geleid tot een verkorting van de doorlooptijden met name bij het OM.
 - Een mogelijke verklaring voor de daling in 2001 van het percentage zaken dat aan de norm voldoet, is dat in 2001 de instroom bij het OM sterk toeneemt; de sterk toegenomen caseload bij het OM kan tot vertraging leiden. Dit soort problemen kunnen zich voordoen als de ketenpartners geen volume-afspraken maken. In 2003 is daarom een afstemmingsoverleg met de partners gestart om tot afspraken te komen. Tevens wordt in het Justitieel casusoverleg jeugd aandacht besteed aan de capaciteit van de partners.
- Daarnaast heeft de teruggang in 2001 wellicht ook te maken met herpositionering van een aantal van de bovengenoemde initiatieven in verband met de introductie van het Justitieel casusoverleg jeugd.
- De in 2002 gerealiseerde verkorting van doorlooptijden kan mede worden verklaard door een betere samenwerking tussen OM en ZM. Er is sprake van gezamenlijke planning om zaken binnen 4 maanden op zitting te krijgen. Dit heeft ook aanpassing van bepaalde werkprocessen vereist.
 - De verkorting van de doorlooptijden bij de Raad is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan een meer flexibele inzet van personeel; zo zijn medewerkers uit Den Bosch ingezet in Breda om achterstanden weg te werken.
 - De positieve resultaten bij Bureau Halt Breda kunnen verklaard worden door de samenwerking met de politie die door verschillende initiatieven (onder meer gezamenlijk opstellen streefcijfers) verbeterd is. Bovendien heeft Bureau Halt gekozen voor een aanpak waarbij jongeren die binnen de normtijd van de politie komen met prioriteit behandeld worden.

Den Bosch

Tabel 4.4 Den Bosch

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Politie Den Bosch	40,0%	44,0%	41,7%	40,3%	50,9%	62,9%	74,8%
Politie Landelijk	34,6%	37,9%	40,0%	42,6%	43,6%	47,1%	54,1%
OM Den Bosch	31,7%	30,3%	34,3%	43,9%	48,9%	65,9%	68,5%
OM Landelijk	43,9%	50,6%	54,5%	59,0%	63,0%	73,0%	85,3%
Raad Den Bosch BO				27,0%	19,0%	65,0%	56,0%
Raad Landelijk BO				27,0%	27,0%	39,0%	48,0%
Raad Den Bosch taakstraffen							89,0%
Raad Landelijk taakstraffen				82,0%	72,0%	83,0%	
Politie-OM-ZM	25,4%	19,0%	25,3%	26,1%	21,1%	34,1%	53,7%
Politie-OM-ZM	29,1%	31,9%	35,6%	37,7%	35,5%	39,5%	44,3%

Bron: Landelijk Projectbureau
Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Den Bosch heeft gedurende de gehele projectperiode ruim onder het landelijke gemiddelde gescoord. In de eerste vier maanden van 2003 ligt het percentage voor het totale afhandelingstraject voor het eerst boven het landelijk gemiddelde.

- De politie in Den Bosch laat een stijgende lijn zien met betrekking tot de doorlooptijden. Zeker ten opzichte van 2002 is in de eerste vier maanden van 2003 een flinke winst geboekt. Dit heeft ertoe geleid dat de politie in Den Bosch landelijk gezien het beste scoort.
- Het OM laat een consequente verkorting zien van de doorlooptijden, maar blijft hierbij telkens onder het landelijke gemiddelde.
- De Raad laat een goede score zien op de doorlooptijden voor de taakstraffen. Sinds 2002 wordt aan de afgeleide norm voldaan. Ook voor de Raadsonderzoeken scoort Den Bosch boven het landelijk gemiddelde: in de eerste vier maanden van 2003 doet zich echter een lichte terugval voor.
- De verklaring voor de goede prestatie van de politie kan gevonden worden in de invoering van het Gammamodel¹². Bovendien heeft de politie zichzelf een extra norm gesteld. Deze norm houdt in dat binnen 7 dagen het voorlopig proces verbaal (het Gammaformulier) in het Justitieel casusoverleg jeugd besproken moet zijn. Op deze manier wordt zo min mogelijk tijd aan de voorkant van het traject verloren. Bovendien wordt intern bij de politie gestuurd en gecontroleerd op cijfers.
- De beperkte zittingscapaciteit van de ZM voor enkelvoudige zaken leidt tot grote vertraging; daardoor blijft de progressie voor het totale afhandelingstraject aan de magere kant.
- Halt valt buiten het GAMMA model. Dit kan wellicht een verklaring zijn voor de slechte resultaten met betrekking tot de schakel tussen politie en Halt. De uiteindelijke resultaten van Bureau Halt in het arrondissement Den Bosch zijn goed te noemen.

Noot 12 GAMMA: Gemeenschappelijke Aanpak Minderjarigen Maatwerk. Het GAMMA model kan beschouwd worden als de voorloper van het Justitieel casusoverleg jeugd. Tijdens het overleg wordt de wijze van afdoening bepaald. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van het GAMMA formulier, waar alle ketenpartners mee werken.

Dordrecht

Tabel 4.5 Dordrecht

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-a
Politie Dordrecht	25,7%	34,1%	28,6%	30,5%	33,3%	38,2%	47,0%
Politie Landelijk	34,6%	37,9%	40,0%	42,6%	43,6%	47,1%	54,1%
OM Dordrecht	42,8%	37,2%	47,7%	59,9%	79,1%	85,5%	87,6%
OM Landelijk	43,9%	50,6%	54,5%	59,0%	63,0%	73,0%	85,3%
Raad Dordrecht BO				12,0%	22,0%	34,0%	54,0%
Raad Landelijk BO				27,0%	27,0%	39,0%	48,0%
Raad Dordrecht taakstraffen				50,0%	39,0%	64,0%	78,0%
Raad Landelijk taakstraffen				67,0%	66,0%	72,0%	73,0%
Politie-OM-ZM	18,9%	14,7%	20,2%	28,9%	48,6%	51,9%	57,2%
Politie-OM-ZM	29,1%	31,9%	35,6%	37,7%	35,5%	39,5%	44,3%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Dordrecht is een arrondissement waar een sterke ontwikkeling zichtbaar is. Deze ontwikkeling zet in vanaf 2001, waar dit arrondissement voor het eerst boven het landelijke gemiddelde uitkomt. 2002 Laat een verdere stijging zien, die in de eerste vier maanden van 2003 wordt uitgebuit. 57,2% Van de zaken doorloopt het totale afhandelingsproject binnen zes maanden.// Daarmee neemt Dordrecht samen met Roermond een tweede plaats in achter Alkmaar.

Voor de afzonderlijke partners ziet het beeld er als volgt uit:

- De politie presteert onder het landelijk gemiddelde. Er is wel duidelijk sprake van een positieve ontwikkeling: in 2000 was in 30,5% van de gevallen het PV binnen een maand naar het OM gezonden, dit is gestegen naar 47,0% in de eerste vier maanden van 2003.
- De Raad scoort in de eerste vier maanden van 2003 voor het eerst boven het landelijk gemiddelde. De Raad heeft ten aanzien van de basisonderzoeken een enorme ontwikkeling doorgemaakt van 12% in 2000 tot 54% in de eerste vier maanden van 2003. Ten aanzien van de taakstraffen is de stijging eveneens aanzienlijk: van 50% tot 78%.

Alles bij elkaar genomen is Dordrecht tot een van de best presterende arrondissementen gaan behoren. De volgende succesfactoren kunnen hiervoor als verklaring dienen:

- Het OM heeft een jeugdteam opgericht, waarbij tegelijkertijd de capaciteit is uitgebreid. Daarnaast zijn de parketsecretarissen vanaf het begin bij de zaak betrokken, hebben de zaken zelf in beheer en doen de zaken zelf af. Het jeugdoverleg dat binnen het OM plaatsvindt, besteedt bovendien aandacht aan de doorlooptijden.
- Er is binnen het arrondissement een goede overlegstructuur gecreëerd, waarbij de korte lijnen de doorlooptijden bespoedigen. Dit resulteert onder andere in een goed contact met de ZM, wat planning mogelijk maakt. Hierdoor kan de ZM zich flexibel opstellen en zittingruimte ter beschikking stellen.
- Het Justitieel casusoverleg jeugd dat frequent (1x per week) gehouden wordt, vindt al geruime tijd plaats en heeft een positieve uitwerking op de samenwerking en doorlooptijden. Maandelijks vindt overleg plaats specifiek over de doorlooptijden met de deelnemers aan het Justitieel casusoverleg jeugd uitgebreid met partners als Halt. Op deze manier worden zij voldoende betrokken bij het proces.

- Binnen het arrondissement is het zogenaamde metroschema ontwikkeld, waarmee de doorlooptijden voor de gehele keten in beeld worden gebracht. Dit wordt door de ketenpartners als sturingsinstrument ingezet.

Zutphen

Tabel 4.6 Zutphen

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 j-f
Politie Zutphen	28,3%	23,3%	28,2%	24,8%	21,0%	31,9%	40,0%
Politie Landelijk	34,6%	37,9%	40,0%	42,6%	43,6%	47,1%	54,1%
OM Zutphen	24,5%	25,3%	36,3%	37,8%	55,3%	64,4%	79,2%
OM Landelijk	43,9%	50,6%	54,5%	59,0%	63,0%	73,0%	85,3%
Raad Zutphen BO				14,0%	14,0%	50,0%	60,0%
Raad Landelijk BO				27,0%	27,0%	39,0%	48,0%
Raad Zutphen taakstraffen				64,0%	65,0%	74,0%	69,0%
Raad Landelijk taakstraffen				67,0%	66,0%	72,0%	73,0%
Politie-OM-ZM	11,3%	18,2%	21,5%	24,2%	17,4%	25,5%	30,0%
Politie-OM-ZM	29,1%	31,9%	35,6%	37,7%	35,5%	39,5%	44,3%

Bron: Landelijk Projectbureau

Boven het landelijk gemiddelde

Onder het landelijk gemiddelde

Zutphen scoorde in 1997 het laagste percentage zaken dat binnen 6 maanden het totale afhandelingstraject had doorlopen. Sindsdien is er sprake geweest van een langzame stijging van dit percentage; in 2001 met een terugval onderbroken. Ook in de eerste maanden van 2003 behoort Zutphen nog steeds tot de laagst scorende arrondissementen. Per ketenpartner zijn daar de volgende constatering en toe te voegen.

- Vanaf 2001 laat het OM een flinke verkorting van de doorlooptijden zien. Deze versnelling zet door tot de eerste vier maanden van 2003, met 79,2%.
- De politie in Zutphen vertoont slechts een lichte verbetering ten aanzien van de doorlooptijden.
- De ZM heeft moeite met het bijbenen van de versnelling van het OM; aldus blijft de prestatie van het arrondissement voor het totale traject tegenvallen. Overigens is het aantal dagvaardingen in 2002 ten opzichte van 2001 verdubbeld.
- De Raadsvestiging Zutphen heeft met name ten aanzien van de uitvoering van de basisonderzoeken een versnelling gerealiseerd, van 14,0% naar 60,0%.
- Bij Halt is bij bureau Stedendriehoek sprake van verkorting, maar bij Doetinchem juist sprake van achteruitgang.

De belangrijkste gezamenlijke activiteit van de ketenpartners is het Link-project, een breed samengesteld samenwerkingsverband, waarin ook de verslavingszorg, Jeugdreclassering Gelderland en Reclassering Apeldoorn participeren. Binnen dit project vindt ook drie maal per week Justitieel casusoverleg jeugd plaats. Daarnaast werkt het OM aan de verbetering van de interne werkprocessen en heeft de ZM het Zutphens snelrechtmodel ingevoerd.

Tot dusver komen deze maatregelen slechts in beperkte mate tot uitdrukking in de cijfers. Dit kan voor een deel verklaard worden uit het volgende:

- De brede opzet van het Link-project; het grote aantal deelnemers lijkt de efficiency niet ten goede te komen.

- Het onder de norm presteren van de ZM heeft onder andere te maken met de aanhoudingstermijn die de Rechtbank hanteert. Daarbij komt dat de Rechtbank haar capaciteit moeilijk kan afstemmen op pieken en dalen in de instroom van jeugdzaken. De effecten van het Zutphens snelrechtmodel zijn nog niet terug te vinden in de cijfers van de ZM.
- Bij dit alles speelt een rol dat gegevens over doorlooptijden en productie-cijfers (nog) nauwelijks als sturingsinstrument worden gebruikt.

4.3 Conclusies

Op grond van het onderzoek in de zes arrondissementen kunnen 4 typen activiteiten worden benoemd die op arrondissementaalniveau van belang zijn bij het verkorten van doorlooptijden:

- Afstemming en samenwerking ketenpartners;
- Sturing op doorlooptijden;
- Stroomlijnen interne werkprocessen en extra capaciteit;
- Beschrijving werkprocessen.

Afstemming en samenwerking ketenpartners

Centraal in het verkorten van doorlooptijden staat de samenwerking tussen partners. Zonder de samenwerking zijn goedbedoelde initiatieven van individuele ketenpartners zelden erg effectief in het verkorten van doorlooptijden. Een goed functionerend APJ is een belangrijke voorwaarde voor afstemming en samenwerking tussen ketenpartners.

De ervaringen in Alkmaar en Den Bosch laten zien dat het driestromenmodel (waarin er slechts drie mogelijkheden zijn een zaak af te doen: via Halt, via het officiersmodel of via voorgeleiden) een effectief middel voor samenwerking is. De combinatie met een Justitieel casusoverleg jeugd jeugd, dat frequent bij elkaar komt zoals in Alkmaar en Dordrecht en waar de verdere gang van zaken rondom de afdoening volgens een van de drie modaliteiten afgestemd wordt, vormt een belangrijke sleutel tot succes bij het verkorten van doorlooptijden met name als het gaat om jongeren wiens zaak buiten de ZM wordt afgedaan.

Binnen de verschillende arrondissementen bestaan verschillende varianten zoals het casusplus overleg dat soms een uitbreiding van partners behelst. Soms houdt het casusplus overleg ook een vorm in van casuïstiek overleg, waarin de context van de jongere meegenomen wordt. Tijdens dit overleg is de zorgketen vertegenwoordigd. Dit overleg wordt in Breda het overleg risico-jongeren genoemd. Dit speelt bijvoorbeeld ook in Amsterdam die met JIB's en JOT's werken. In Den Bosch is net gestart met het GAMMA-plus overleg. Dat houdt in dat op basis van zorgmeldingen van de politie jongeren worden besproken, zodat preventieve maatregelen eerder toegepast kunnen worden. Overigens laten de ervaringen in Zutphen zien dat een te brede opzet van het Justitieel casusoverleg jeugd ten koste gaat van de effectiviteit.

Als het gaat om de Halt-afdoening zijn prestatie-afspraken tussen Halt-bureau en politie zoals in het arrondissement Breda, bevorderlijk voor de verkorting van de doorlooptijden.

Een goed voorbeeld van samenwerking tussen politie en OM is de Amsterdamse jeugdhopper. Dit initiatief is een belangrijke factor in de korte doorlooptijden bij de politie Amsterdam-Amstelland. Ook in Breda wordt gewerkt met een politieparketsecretaris en een secretaris op locatie.

Binnen verschillende arrondissementen (Amsterdam, Breda en Dordrecht) zijn initiatieven ontplooid gericht op een betere afstemming tussen OM en ZM om

zaken sneller zittingsgereed te hebben. In Amsterdam is er door een centraal appointeringssysteem bij het ZM meer zicht op het aanbod van zaken door het OM en stelt de ZM bovendien extra zittingscapaciteit ter beschikking. Dit heeft geleid tot het wegwerken van achterstanden. De verwachting in deze drie arrondissementen is dat in 2003 de doorlooptijden in het zittingsgereed-maken van zaken verkort zullen worden.

Sturing op doorlooptijden

Om het belang van het versnellen van de doorlooptijden bij alle ketenpartners te kunnen benadrukken, is aandacht voor de cijfers in het APJ alleen niet voldoende. Inzicht in gegevens over doorlooptijden is in de eerste plaats voor de afzonderlijke ketenpartners van belang om binnen de eigen organisatie te sturen. In de tweede plaats kunnen de gegevens door de ketenpartners worden gebruikt om onderling afspraken te maken en elkaar erop aan te spreken als uit de cijfers blijkt dat de afspraken niet gerealiseerd worden.

In de door ons geanalyseerde arrondissementen worden in Alkmaar, Den Bosch en Dordrecht de cijfers over doorlooptijden zowel door afzonderlijke partners als door partners onderling als sturingsinstrument gebruikt. Dit werpt ook duidelijk vruchten af.

De politie in Alkmaar heeft een digitaal sturingsinstrument ontwikkeld. Dit houdt in dat de doorlooptijden per jongere worden bijgehouden. De overzichten bieden mogelijkheden voor de groepschef om gericht op zaken te kunnen sturen die in de rode cijfers dreigen te komen. Op dat moment kan indien nodig voorrang worden gegeven aan de administratieve taken.

Binnen het OM zijn procesmanagers aangesteld om op zaken te sturen. Op deze manier kunnen personen individueel aangesproken worden en worden de doorlooptijden in de gaten gehouden. Het overleg tussen het OM en de ZM dat in verscheidene arrondissementen gestalte heeft gekregen, biedt ook mogelijkheden de doorlooptijden te bespreken.

Stroomlijnen interne werkprocessen en extra capaciteit

In de onderzochte arrondissementen zijn voor alle ketenpartners voorbeelden te vinden van het stroomlijnen van werkprocessen. De meest opvallende voorbeelden zijn:

- De politie in Den Bosch heeft zich zelf als norm opgelegd dat het voorlopig procesverbaal (het Gamma-formulier) binnen 7 dagen op het Justitieel casusoverleg jeugd besproken moet zijn.
- De flexibele inzet van personeel bij de Raad in Breda waar medewerkers uit Den Bosch zijn ingezet om achterstanden weg te werken.
- Het jeugdteam van het OM in Dordrecht waardoor de capaciteit voor de behandeling van jeugdzaken is uitgebreid. Bovendien zijn de parketsecretarissen van het begin af aan bij de zaak betrokken.
- De uitbreiding van de zittingscapaciteit bij de ZM in Amsterdam.

Beschrijving werkprocessen

In veel arrondissementen, maar ook binnen afzonderlijke organisaties is men begonnen met het beschrijven van de werkprocessen. Door de werkprocessen te beschrijven wordt de procesgang binnen de hele keten inzichtelijk gemaakt. Deze inzichten kunnen knelpunten die zich voordoen verhelderen. Bovendien is het mogelijk om aan de hand van de knelpunten de keten efficiënter in te richten. Niet alleen binnen de eigen organisaties, maar ook juist in

de samenwerking tussen de ketenpartners. Voorbeelden zijn het OM in Zutphen, Bureau Halt in Breda, het arrondissement Dordrecht (metroschema) en het arrondissement Alkmaar (jeugdmonitor).

5 Evaluatie instrumenten

In dit hoofdstuk staan de volgende vragen centraal:

- In welke mate is er sprake van draagvlak voor de veranderingen die het project verkorting doorlooptijden beoogt?
- In hoeverre is er sprake van invoering c.q. toepassing van het aangereikte instrumentarium?
- Hoe is de waardering van de middelen die zijn ingezet om draagvlak te creëren voor de beoogde veranderingen en invoering van het aangereikte instrumentarium.

Deze vragen worden beantwoord aan de hand van drie verschillende informatiebronnen:

- 1 Interviews met leden van het Topberaad en van het landelijk projectbureau;
- 2 Interviews met leden van de arrondissementale platforms van Alkmaar, Amsterdam, Breda en Zutphen;
- 3 Schriftelijke vragenlijst afgenomen onder de voorzitters van de 21 APJ's.

5.1 Draagvlak voor beoogde veranderingen

De aanpak van het project doorlooptijden wordt gekenmerkt door twee uitgangspunten:

- 1 Verkorting van de doorlooptijden moet langs twee lijnen gerealiseerd worden: de organisatorische en arrondissementale lijn (stroomlijning werkprocessen en samenwerking ketenpartners) en de lijn van de verbetering van de informatievoorziening over doorlooptijden.
- 2 Verkorting van de doorlooptijden is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ketenpartners.

De geïnterviewden, zowel die van het Topberaad en het projectbureau als die van de arrondissementale platforms onderschrijven het belang van deze uitgangspunten.

Er kan worden geconstateerd dat de activiteiten van het projectbureau er in de eerste plaats toe bijgedragen hebben dat de ketenpartners meer prioriteit zijn gaan toekennen aan het verkorten van doorlooptijden. Ook de boodschap dat dit een gezamenlijke aanpak van de ketenpartners vergt, is luid en duidelijk overgekomen en opgepakt.

5.2 Toepassing instrumenten

Het landelijke projectbureau heeft beoogd om vier instrumenten in alle arrondissementen te laten invoeren:

- 1 Richtlijnen voor het APJ;
- 2 Cijfers over doorlooptijden;
- 3 Justitieel casusoverleg jeugd;
- 4 Landelijk Overdrachtformulier LOF.

Richtlijnen voor het APJ

Zoals al eerder naar voren is gebracht heeft het landelijk projectbureau een aantal aanbevelingen opgesteld met betrekking tot de invulling van het APJ. In een groot aantal arrondissementen is het APJ inmiddels ingericht volgens deze richtlijnen.

- *Afstemming APJ-AJB:*

De richtlijn gericht op de afstemming tussen het APJ en het AJB is door de meeste arrondissementen opgepakt. Veelal is dit opgelost in de vorm van het aanstellen van een beleidsmedewerker die zowel zitting heeft in het AJB als in het APJ. Op deze manier is het mogelijk de communicatie en overdracht goed te stroomlijnen en taken en verantwoordelijkheden te verhelderen.

- *Samenstelling APJ:*

Ten aanzien van de samenstelling van de deelnemende partners is aanbevolen de Zittende Magistratuur bij het APJ te betrekken en partners als de Gemeente en BJZ zo veel mogelijk buiten het APJ te houden.

Uit het verslag van de horizontale visitatie van het projectbureau blijkt dat de ZM in zeven arrondissementen nog geen structureel deel uit maakt van het APJ. (Dit zijn de arrondissementen Almelo, Amsterdam, Assen, Den Bosch, Leeuwarden, Maastricht en Zutphen). Geconstateerd kan worden dat de uitvoering van de betreffende richtlijn niet overal wordt overgenomen. Er lijkt een golfbeweging zichtbaar in het aantrekken en afstoten van partners als Gemeente en BJZ. Dit lijkt afhankelijk van de grootte van het arrondissement, het functioneren van het APJ, maar ook van de ontwikkeling die het APJ doormaakt.

Sommige arrondissementen (zoals bijvoorbeeld Rotterdam), die het belang van de preventieve taken van een gemeente en BJZ hoog achten, hebben als oplossing een smal en een breed APJ opgericht. In het smalle APJ nemen alleen de justitiële partners deel, waarin tijd wordt gereserveerd voor het bespreken van de doorlooptijden. In het brede APJ zijn meerdere partners betrokken en wordt meer op beleidsmatig niveau zowel de preventie als de aanpak van jeugdcriminaliteit besproken.

Daarnaast zijn in sommige arrondissementen, (zoals in Dordrecht) speciale werkgroepen opgericht, zoals een werkgroep doorlooptijden. De taken en het niveau van deze werkgroepen loopt sterk uiteen van het ontwikkelen van een jeugdmonitor tot een overleg dat maandelijks plaatsvindt vooraf aan het Justitieel casusoverleg jeugd waarin de doorlooptijden centraal staan. Dit overleg leent zich uitstekend voor het uitnodigen van partners als Halt die vaak geen deel uit maken van het Justitieel casusoverleg jeugd, maar zo wel actief betrokken worden bij het versnellen van de doorlooptijden.

Op grond van de interviews in de vier arrondissementen kunnen over de richtlijnen voor het APJ de volgende conclusies worden getrokken:

- De richtlijnen en aanbevelingen hebben er toe bijgedragen dat sommige APJ's actiever zijn gaan functioneren.
- De uitwerking van de relatie tussen het APJ en het AJB wordt in de meeste arrondissementen als een erg nuttig onderdeel van de richtlijnen benoemd.
- De waardering voor de aanbevelingen van het projectbureau hangt mede samen met de timing: in sommige arrondissementen kwam het projectbureau op het juiste moment langs ("we konden er meteen mee verder"); in één arrondissement werden de aanbevelingen als mosterd na de maaltijd ervaren.

- Het blijkt dat een goed functionerend APJ een belangrijke basis vormt voor het verkorten van doorlooptijden:
 - het schept een klimaat om onderlinge afspraken te maken en elkaar daarop aan te spreken;
 - het is een platform waar op basis van gegevens de resultaten ten aanzien van het verkorten van doorlooptijden gevolgd kunnen worden en zo nodig bijsturing kan plaatsvinden en nieuwe initiatieven ingang gezet kunnen worden.

In de schriftelijke enquête onder voorzitters van de APJ's¹³ is allereerst nagegaan hoe de aanbevelingen van het projectbureau over de inrichting en het functioneren van het APJ gewaardeerd zijn.

Deze vraag is door 16 van de 19 arrondissementen beantwoord. Negen van deze 16 arrondissementen hebben een positief oordeel over deze advisering en drukken dit uit in termen als opbouwend, richtinggevend, duidelijk en nuttig. Zes arrondissementen hebben een neutraal oordeel; de adviezen worden vooral gezien als een bevestiging van de bestaande werkwijze. Een respondent vond dat de richtlijnen onvoldoende rekening houden met de specifieke situatie in hun arrondissement.

Vervolgens is gevraagd naar veranderingen die de afgelopen twee jaar binnen het APJ zijn doorgevoerd. De resultaten zijn weergegeven in de volgende tabel

Tabel 5.1 Veranderingen APJ afgelopen 2 jaar

	ja	nee	weet niet/ geen antwoord
Samenstelling	14	6	-
Doelstelling	5	13	2
Taken en verantwoordelijkheden	9	9	2
Samenwerking	14	4	2

Samenstelling en samenwerking zijn bij de meeste APJ's veranderd; verdeling van taken en verantwoordelijkheden bij ongeveer de helft van de APJ's. De doelstelling van het APJ is slechts in 5 APJ's veranderd. Uit de toelichting op de veranderingen blijkt dat in verreweg de meeste gevallen de veranderingen in lijn liggen met de opgestelde richtlijnen.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat de richtlijnen voor APJ's in de meeste arrondissementen worden gevolgd. De aanbevelingen die daarover naar aanleiding van visitaties aan de APJ's zijn gedaan, hebben daar zeker een bijdrage aan geleverd.

Cijfers over doorlooptijden

Op grond van de interviews in de vier arrondissementen kunnen ten aanzien van de cijfers, die het landelijk projectbureau over doorlooptijden voor de ketenpartners heeft geproduceerd, de volgende conclusies getrokken:

- De meeste geïnterviewden vinden de cijfers informatief en geven aan dat ze besproken worden binnen de eigen organisatie en in het APJ.

Noot 13 Aan de schriftelijke enquête hebben 20 voorzitters van de APJ's deelgenomen. Dit aantal komt niet overeen met de 19 arrondissementen omdat zowel Lelystad en Brabant Zuid-Oost/ Eindhoven tevens benaderd zijn. Lelystad heeft vervolgens 'extra' op de enquête gereageerd.

Een vertegenwoordiger van de ZM vindt de cijfers niet informatief omdat gegevens over doorlooptijden binnen de ZM ontbreken¹⁴.

- Door de respondenten is een aantal bekende problemen geconstateerd, bijvoorbeeld dat de registraties bij de politie soms behoorlijk vervuild zijn. Dat neemt niet weg dat de meeste geïnterviewden vertrouwen hebben in de betrouwbaarheid van de gegevens.

Uit de schriftelijke enquête onder voorzitters van alle APJ's blijkt dat in 18 arrondissementen cijfers over doorlooptijden in het APJ worden besproken. In 12 arrondissementen is dit (mede) het gevolg van de activiteiten van het landelijk projectbureau. Opvallend is dat met name de kleine arrondissementen aangeven dat het projectbureau hier geen bijdrage aan heeft geleverd. Uit de antwoorden op de vraag hoe deze cijfers worden besproken, kan worden geconstateerd dat in 8 arrondissementen de cijfers in meer of mindere mate als een sturingsinstrument worden beschouwd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van gegevens die de ketenpartners op arrondissementaal niveau zelf produceren.

Justitieel casusoverleg jeugd

Sinds 1 januari 2003 is het Justitieel casusoverleg jeugd verplicht gesteld. In alle arrondissementen is begonnen met het Justitieel casusoverleg jeugd. De effecten met betrekking tot de doorlooptijden van de invoering van dit overleg zullen in de loop van de tijd duidelijk worden. In negen arrondissementen (Alkmaar, Breda, Den Bosch, Den Haag, Dordrecht, Groningen, Leeuwarden, Rotterdam en Utrecht) is het Justitieel casusoverleg jeugd begin 2003 in het hele arrondissement ingevoerd.

De overige arrondissementen zijn bezig om het Justitieel casusoverleg jeugd voor het hele arrondissement dekkend in te voeren.

Het projectbureau benadrukt het belang van de samenstelling van het Justitieel casusoverleg jeugd dat idealiter bestaat uit de drie ketenpartners Politie, OM en Raad voor de Kinderbescherming. In de praktijk blijkt dat veel arrondissementen nog aan het experimenteren zijn met de uitvoeringsvorm en inhoudelijke invulling van het Justitieel casusoverleg jeugd. Ook Halt, jeugd-reclassering en volwassenenreclassering nemen soms deel aan het Justitieel casusoverleg jeugd. Daarnaast is in veel arrondissementen nog niet duidelijk of alle zaken besproken moeten worden of dat er sprake moet zijn van een vorm van selectie.

De geïnterviewden in de vier arrondissementen waren het meest te spreken over de landelijke invoering van het Justitieel casusoverleg jeugd: alle geïnterviewden vinden het verplicht stellen van het Justitieel casusoverleg jeugd nuttig. Voorts zijn de volgende conclusies getrokken:

- Er is in de meeste arrondissementen sprake van een breder samengesteld Justitieel casusoverleg jeugd dan door het Topberaad en het landelijk projectbureau wordt aanbevolen. Naast politie, OM en Raad zijn ook Halt en jeugdreclassering/jeugdzorg in Justitieel casusoverleg jeugdigen vertegenwoordigd.
- Twee geïnterviewden geven aan dat de frequentie van het overleg cruciaal is voor de effectiviteit ervan.

Noot 14 Ten tijde van de interviews was deze constatering (grotendeels) terecht; inmiddels is het projectbureau wel in staat om gegevens over doorlooptijden binnen de ZM te produceren.

Het positieve oordeel over het Justitieel casusoverleg jeugd is in de schriftelijke enquête onder de voorzitters van alle APJ's bevestigd. In 15 van de 19 arrondissementen zijn bij de inrichting van het Justitieel casusoverleg jeugd de richtlijnen van het projectbureau gevolgd.

Opvallend is dat vooral kleine arrondissementen (drie van de acht kleine arrondissementen) de richtlijnen niet hebben gevolgd.

Landelijk Overdrachtsformulier (LOF)

Bij de interviews in de vier arrondissementen is niet of nauwelijks aandacht besteed aan het LOF omdat dit formulier destijds nog in ontwikkeling was. Uit de schriftelijke enquête blijkt dat er (maart 2003, dus nog voor de datum van landelijke ter beschikking stelling) in 4 arrondissementen met het LOF wordt gewerkt.

Door 10 voorzitters¹⁵ is een antwoord gegeven op de vraag of het LOF aansluit op de behoefte uit de praktijk. Zeven voorzitters zijn van mening dat dit niet het geval is. Van de 4 arrondissementen waar het LOF al wordt gebruikt, zijn de voorzitters van 2 kleine arrondissementen van mening dat het wel aansluit bij de praktijk; de voorzitters van 2 middelgrote arrondissementen niet.

De conclusie luidt dat het LOF het minst gewaardeerde instrument van het landelijke project is; niet alleen gaat landelijke invoering trager dan voorzien, maar ook vindt een aantal voorzitters van APJ's dat dit instrument niet aansluit bij de praktijk.

5.3 Waardering visitaties en nieuwsbrief

Om toepassing van het instrumentarium te bevorderen is uitsluitend van communicatiemiddelen gebruik gemaakt. Veruit het belangrijkste middel zijn de verticale en horizontale visitaties geweest. Daarnaast heeft het landelijk projectbureau een nieuwsbrief uitgebracht.

Verticale visitaties

Op grond van de interviews in de vier arrondissementen kunnen over de verticale visitaties de volgende conclusies worden getrokken:

- De verticale visitaties werden door vrijwel alle respondenten als 'prima', 'positief en kritisch' en 'prettig' beschreven. Het zicht op de werkwijzen van andere organisaties en andere vestigingen van de eigen organisatie werd in sommige gevallen beschouwd als een inspiratiebron voor ideeën en een stimulans voor de aanpak van dit onderwerp. Bij de verticale visitaties is daarbij een sterk punt geweest dat deze zijn uitgevoerd door mensen die tot dezelfde beroepsgroep behoorden en over het algemeen door collega's worden gewaardeerd.
- De extra aandacht voor het onderwerp van de doorlooptijden is over het algemeen als prettig en nodig ervaren. Bewustwording en de aandacht voor de knelpunten worden het meest genoemd als positieve effecten. In sommige interviews werd ook benadrukt dat de organisaties zelf verant-

Noot 15 De overige voorzitters konden deze vraag kennelijk niet beantwoorden wellicht omdat zij zich hier nog geen mening over hebben gevormd.

woordelijkheid moeten nemen voor hun werkprocessen en de effecten die dat heeft op de doorlooptijden, maar dat de aandacht van boven af wel stimulerend werkt.

In de vragenlijst voor voorzitters van alle APJ's is geen nadere informatie over de verticale visitaties verzameld.

Horizontale visitaties

Uit de interviews in de vier arrondissementen kunnen over de horizontale visitaties de volgende conclusies worden getrokken:

- Over dit instrument zijn vrijwel alle respondenten positief: de aandacht voor verkorting van doorlooptijden en het inzicht in de knelpunten die daarbij een rol spelen zijn daardoor toegenomen.
- De horizontale visitaties hebben benadrukt dat verkorten van doorlooptijden een gezamenlijke aanpak van de ketenpartners vergt.

De schriftelijke enquête onder voorzitters van de APJ's geeft een genuanceerder beeld te zien. Weliswaar geeft een ruime meerderheid (14) aan dat kennisoverdracht tijdens de horizontale visitaties voldoende aan bod is gekomen, maar de waardering van de visitaties verschilt sterk.

Bijna de helft (8) van de 17 respondenten die deze vraag hebben beantwoord, laat zich in positieve bewoordingen uit over de visitaties. Door deze categorie worden oordelen gegeven als "stimulerend, prettige informatie-uitwisseling en meer sturingsinstrumenten aangeboden". Tien voorzitters geven een neutraal of negatief oordeel over de visitaties. Grofweg zijn er twee argumenten om de visitaties – vanuit het oogpunt van de voorzitters van de APJ's – minder zinvol te vinden:

- Er werd onvoldoende rekening gehouden met specifieke omstandigheden binnen het arrondissement.
- Het projectbureau kwam vooral informatie halen en had weinig te brengen.

Voorts werd tweemaal opgemerkt dat de correcties in de verslaglegging van het bezoek niet waren verwerkt.

Tot slot is gevraagd of de aanbevelingen van het projectbureau zijn opgevolgd. Deze vraag is door 17 voorzitters beantwoord. Negen van hen geven aan dat dit gebeurd is; de andere helft zegt dat dit niet gebeurd is. Volgens verwachting is er een duidelijk verband tussen de waardering van de visitatie en het overnemen van adviezen. In zes van de acht arrondissementen waar een positief oordeel over de visitaties wordt uitgesproken, heeft men ook het nodige gedaan met de aanbevelingen van de projectgroep.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat de horizontale visitaties in ongeveer de helft van de arrondissementen heeft bijgedragen aan het invoeren van activiteiten/instrumenten om doorlooptijden te verkorten. In andere arrondissementen hebben de visitaties in het gunstigste geval het draagvlak voor het verkorten van doorlooptijden versterkt.

Nieuwsbrief

Uit de interviews in de vier arrondissementen kunnen ten aanzien van de nieuwsbrief de volgende conclusies worden getrokken:

- De meerderheid van de geïnterviewden kent en leest de nieuwsbrief.
- Men vindt het voldoende dat de nieuwsbrief twee keer per jaar verschijnt.

Uit de schriftelijke enquête komt eveneens een positief beeld naar voren; 18 van de 19 voorzitters geven aan dat zij de nieuwsbrief lezen; verreweg de meeste van hen (16) zijn van mening dat de inhoud van de nieuwsbrief aansluit bij de behoeften uit de praktijk.

5.4 Conclusies

Ten aanzien van de zesde onderzoeksvraag (hoe wordt de kwaliteit van de ingezette instrumenten door de gebruikers gewaardeerd) kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De activiteiten van het projectbureau hebben er in belangrijke mate toe bijgedragen dat de ketenpartners meer prioriteit zijn gaan toekennen aan het verkorten van doorlooptijden en onderschrijven dat dit een gezamenlijke aanpak vereist.
- De richtlijnen voor APJ's worden in de meeste arrondissementen gevolgd. De activiteiten van het projectbureau hebben daar zeker een bijdrage aan geleverd. Een goed functionerend APJ vormt een belangrijke basis voor het verkorten van doorlooptijden.
- Cijfers over doorlooptijden worden in 18 van de 19 arrondissementen besproken op het APJ. In 12 van deze arrondissementen is dit (mede) het gevolg van activiteiten van het landelijk projectbureau. Er zijn 8 arrondissementen waar cijfers over doorlooptijden in meer of mindere mate als gezamenlijk sturingsinstrument worden gebruikt. Het gaat dan over het algemeen om cijfers die door de ketenpartners zelf geproduceerd worden. Dit instrument van het projectbureau wordt dus vooral gewaardeerd als een middel om het belang van de problematiek duidelijk te maken en wordt niet of nauwelijks gebruikt als een instrument dat wordt ingezet bij het verkorten van de doorlooptijden.
- In alle arrondissementen is inmiddels het Justitieel casusoverleg jeugd ingevoerd. In 15 van de 19 arrondissementen tracht men de richtlijnen van het projectbureau over de inrichting van het Justitieel casusoverleg jeugd te volgen.
- Het LOF is het minst gewaardeerde instrument, niet alleen gaat landelijke invoering trager dan voorzien maar ook wordt door een aantal voorzitters van APJ's getwijfeld aan de praktische bruikbaarheid van het formulier.
- De verticale visitaties en de nieuwsbrief worden over het algemeen positief gewaardeerd. De waardering van de horizontale visitaties is iets minder positief. In ongeveer de helft van de arrondissementen zijn aanbevelingen die het projectbureau naar aanleiding van de horizontale visitaties heeft gedaan volgens de voorzitter van het APJ opgevolgd.
- Bij nadere analyse van de interviews in de vier arrondissementen en schriftelijke enquête onder voorzitters van de APJ's in relatie met gegevens over doorlooptijden kon geen relatie worden aangetoond tussen waardering of/ten mate van gebruik van instrumenten en de progressie in het arrondissement ten aanzien van de verkorting van doorlooptijden.

De bovenstaande conclusies combinerend met de conclusies uit het voorgaande hoofdstuk kan de zevende onderzoeksvraag, of vanuit het projectteam de juiste instrumenten zijn ingezet om de beoogde organisatorische veranderingen en versnelling doorlooptijden binnen de arrondissementen te realiseren, als volgt worden beantwoord.

De richtlijnen voor het APJ en de invoering van het Justitieel casusoverleg jeugd zijn zonder meer juiste instrumenten gebleken.

Ze worden immers in de meeste arrondissementen toegepast en toepassing draagt – voormits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan – bij aan verkorting van de doorlooptijden. Voor de cijfers over doorlooptijden geldt dat

dit instrument weliswaar geen directe invloed heeft gehad op het verkorten van de doorlooptijden maar wel heeft bijgedragen aan de bewustwording van de problematiek. Om invloed te hebben op verkorten van de doorlooptijden had het projectbureau handreikingen moeten geven om cijfers over doorlooptijden als sturingsinstrument te gebruiken. Inmiddels hebben enkele arrondissementen (Alkmaar, Dordrecht en Zwolle) zelf een dergelijk instrument ontwikkeld.

Ten aanzien van het Landelijk Overdracht Formulier (LOF) kan deze vraag nog niet worden beantwoord, maar de vooruitzichten lijken niet bijzonder gunstig.

De vraag of het juiste instrumentarium is ingezet impliceert ook de vraag of er instrumenten hebben ontbroken c.q. te laat zijn ingezet. Achteraf kan worden geconstateerd dat het goed was geweest om de mogelijkheden waarmee de doorlooptijden in het traject van het zittingsgereed maken van zaken verkort kunnen worden eerder onder de aandacht te brengen. In feite gebeurde dit pas met het verschijnen van het verslag van de tweede visitatieronde (consultatieronde in de terminologie van de Raad voor de Rechtspraak) in oktober 2002.

Tenslotte de vraag of de visitaties en de nieuwsbrief de juiste middelen zijn geweest om toepassing van de instrumenten te bevorderen.

De visitaties hebben in de meeste arrondissementen bijgedragen aan het benadrukken van het belang dat aan het verkorten van doorlooptijden wordt gehecht en daarmee in ieder geval een voorwaardescheppende functie gehad. In ongeveer de helft van de arrondissementen is ook een wezenlijke bijdrage aan de toepassing van instrumenten aantoonbaar.

6 Evaluatie projectinrichting

De evaluatie van de projectinrichting is grotendeels gebaseerd op gesprekken met de voorzitter en drie leden van het Topberaad en de projectleider. Daarnaast is gebruik gemaakt van schriftelijke stukken die betrekking hebben op de projectinrichting en vergaderstukken van het Topberaad.

In dit onderdeel van de evaluatie wordt gebruik gemaakt van het modulair basismodel uit de organisatietheorie van Kastelein. De toevoeging modulair aan het basismodel refereert aan het uitgangspunt van de auteur dat alle grotere organisaties of interorganisationale netwerken zijn samengesteld uit in principe complete en overeenkomstige organisatorische modules van een beperkte omvang (Kastelein, J., Modulair organiseren. Tussen autonomie en centrale beheersing. Groningen, 1990). Het is als evaluatiemodel ontwikkeld en systematisch toegepast op ruim 60 projectorganisaties.

Betreffende het basismodel heeft de auteur vier soorten hypothesen geformuleerd over de *effectiviteit* van projectorganisaties. In feite betreft het de succes- en faalfactoren voor projectorganisaties.

In het model zijn de factoren gegroepeerd naar:

- *minimumvoorwaarden* waaraan projecten (ongeacht projectopdracht of projectcondities) moeten voldoen om effectief te zijn;
- *risicofactoren* die de effectiviteit negatief kunnen beïnvloeden;
- *middelen* met behulp waarvan de risico's kunnen worden gecompenseerd;
- *congruentievoorwaarden* die zorgen voor evenwicht tussen projectorganisatie aan de ene kant, en de projectopgave en projectomstandigheden aan de andere.

6.1 Minimumvoorwaarden

Projecten moeten volgens Kastelein, ongeacht de projectopdracht of projectomstandigheden minimaal voldoen aan de volgende voorwaarden om effectief te kunnen zijn:

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

Door de samenstelling van het Topberaad beschikte de projectorganisatie over toegang tot de relevante machtscentra bij de betrokken departementen, het Parket Generaal en de Raad voor de Kinderbescherming.

In mindere mate geldt dit voor de politie omdat de politiefunctionaris die deel uitmaakte van het Topberaad, geen lid was van de raad van Hoofdcommissarissen. Daarbij komt dat voor de politie in feite geen sprake is van een duidelijk machtscentrum met hiërarchische bevoegdheden. Dit geldt evenzeer voor de Halt-organisatie.

Aangezien het projectbureau rechtstreeks onder de voorzitter van het Topberaad valt, heeft het projectbureau over het algemeen slagvaardig kunnen opereren.

Voorts beschikte het projectbureau over een gegarandeerd minimum aan arbeidscapaciteit en middelen.

Overigens zijn voor het veld (de arrondissementen) geen extra middelen beschikbaar. Daar bestaat in het veld over het algemeen begrip voor, maar het wordt soms als belemmering voor het boeken van resultaten gezien. Met name het gebrek aan zittingscapaciteit bij de ZM wordt gezien als een knelpunt waar extra middelen uitkomst zouden bieden.

De samenwerkingsrelaties van het projectbureau zijn zowel intern als extern over het algemeen van goede kwaliteit en er is dan ook sprake van een ongeblokkeerd groepsproces.

Aan de voorwaarde van urgentie toekenning wordt zonder meer voldaan. Dit komt niet alleen tot uitdrukking in de interviews die met leden van Topberaad, projectbureau en in het veld zijn gevoerd, maar ook in de doelstelling die door de staatssecretaris in de brief van 23 april 2001 is vastgelegd. Bij het bepalen van de doelstelling is er voor gekozen de lat hoog te leggen, met als belangrijkste achterliggend argument dat daarmee de urgentie van de problematiek zo duidelijk mogelijk werd neergezet. In het Topberaad was men het er mee eens dat voor een ambitieuze doelstelling is gekozen. Volgens een van de respondenten is "een politieke zweepslag" een belangrijke voorwaarde om de ketenpartners prioriteit te laten toekennen aan het verkorten van doorlooptijden. Alle geïnterviewden waren en zijn nog steeds van mening dat de Kalsbeeknorm in principe haalbaar moet zijn.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat aan de minimale voorwaarden van de effectiviteit over het algemeen voldaan is. Een zwak punt is de toegang tot het machtscentrum bij de politie; overigens heeft dit meer te maken met de inrichting van de Nederlandse politie dan met de projectinrichting.

6.2 Risicofactoren

In algemene zin stelt Kastelein dat de effectiviteit van projecten wordt bedreigd door de volgende risicofactoren:

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

De doorlooptijd van het 'project doorlooptijden' is ongeveer twee jaar en daarmee, in vergelijking tot andere projecten, beperkt. Dit is ook een uitvloeisel van de hoge urgentie die aan het project is toegekend: er moet snel resultaat worden geboekt. Overigens is door verschillende respondenten aangetekend dat het project te vroeg is beëindigd en tot eind 2003 had moeten doorlopen.

Het veld waar het project zich op richt is breed. Een belangrijke risicofactor dus, die sterk heeft doorgewerkt in de werkwijze van het projectbureau. Gelet op de omvang van het veld, is de keuze van een tamelijk uniforme werkwijze voor de verschillende arrondissementen begrijpelijk.

De omvang van de projectorganisatie is beperkt en hier is duidelijk geen sprake van een risicofactor.

De factor samengesteldheid is, ondanks een grote interne en externe differentiatie, in dit project niet als risicofactor aan te merken. Het project is onderverdeeld in twee hoofdlijnen, die ieder weer onderverdeeld zijn in meerdere projectonderdelen en dit analytische onderscheid heeft in de projectuitvoering goed gewerkt.

De meervoudigheid is evenals de samengesteldheid groot, maar heeft de succesfactoren meer beïnvloed dan de samengesteldheid. Met name het IT-facet van het project heeft problemen opgeleverd. Daarbij kan worden aangekend dat noch in het projectbureau, noch in het Topberaad specifieke deskundigheid op IT-gebied aanwezig is.

De activiteiten gericht op het uniformeren en verhogen van de betrouwbaarheid van informatie hebben weinig resultaat opgeleverd. Voor het project doorlooptijden was het te ambitieus om landelijke automatiseringssystemen te willen verbeteren. Er is onvoldoende rekening gehouden met het feit dat aanpassen van deze systemen een zelfstandig project vereist waarbij niet alleen rekening wordt gehouden met het belang meer zicht te krijgen op de doorlooptijden in de jeugdstrafrechtketen. Het Topberaad en het projectbureau hadden er verstandig aan gedaan de meervoudigheid van het project in dit opzicht in te perken.

Op basis van de hoofddoelstelling is het 'project verkorting doorlooptijden' een hard project. De instrumenten die door het projectbureau zijn ontwikkeld, zijn er ook duidelijk op gericht bij te dragen aan het realiseren van de hoofddoelstelling.

Samenvattend kan worden gesteld dat het beeld ten aanzien van de risicofactoren duidelijk minder gunstig is dan ten aanzien van de minimumvoorwaarden. Belangrijkste risicofactoren zijn de omvang van het veld en de meervoudigheid van het project.

6.3 Risicobeheersing

Kastelein veronderstelt dat naarmate de risicofactoren groter zijn, het hantieren van systemen voor projectbeheersing meer vereist is om toch een redelijke kans op effectiviteit te behouden.

Instrumenten voor risicobeheersing zijn planning, budgettering, voortgangscontrolé en agendering/notulering. De projectorganisatie heeft in deze een aanpak gevolgd, waarin voortgangscontrolé in combinatie met uitgebreide schriftelijke verslaglegging van de activiteiten, centraal hebben gestaan. In het Topberaad is steeds de voortgang van de verschillende projectonderdelen besproken aan de hand van notities en voortgangsrapportages van de projectleider en medewerkers van het projectteam. Ook extern wordt deze strategie van uitgebreide schriftelijke rapportage van de activiteiten gevolgd: de resultaten van de visitaties worden duidelijk vastgelegd en teruggekoppeld op de betreffende organisaties. Er heeft vanuit het projectbureau geen formele controlé plaatsgevonden of voornemens van ketenpartners op arrondissementaal niveau ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Vanuit het

mentaal niveau ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Vanuit het Parket Generaal heeft richting de parketten wel formele controle plaatsgevonden, en hetzelfde geldt voor de Raad van de Kinderbescherming. De positieve resultaten binnen deze organisaties ten aanzien van het verkorten van de doorlooptijden, duiden erop dat deze formele controle een positief effect heeft.

Samenvattend kan worden geconstateerd dat de gekozen systematiek van de projectbeheersing intern goed heeft gefunctioneerd.

Ten aanzien van de ketenpartners op arrondissementaal niveau kan worden geconstateerd dat de combinatie van 'zachte' voortgangscntrole door het projectbureau met een formele voortgangscntrole door het Parket Generaal en het hoofdkantoor van de Raad van de Kinderbescherming, een beter tegenwicht vormt tegen de risicofactoren, dan alleen de 'zachte' voortgangscntrole vanuit het projectbureau.

Een interessante, maar helaas een niet te beantwoorden vraag is tot welke resultaten alleen formele voortgangscntrole geleid zou hebben.

6.4 Congruentie of passendheid

Het modulaire basismodel vertrekt vanuit de gedachte dat een projectorganisatie congruent of passend moet zijn met de projectopgave en projectomstandigheden in die zin dat naarmate:

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

Het overbruggen van de 'afstand' tussen de torens in Den Haag en het veld is een centraal element geweest in de aanpak van het project: wat men vanuit Den Haag wilde is via de visitaties op een directe en persoonlijke wijze in het project gecommuniceerd. Hier ligt zonder twijfel één van de belangrijkste voordelen van de gekozen aanpak.

De beschikbare deskundigheid in het veld varieert in sterke mate. Het projectbureau heeft mede met het oog hierop gekozen voor een strategie waarbij het de bedoeling was om best-practices uit arrondissementen te inventariseren en die voor andere arrondissementen ter beschikking te stellen. Deze aanpak is dus vooral op informatie-overdracht gericht geweest en niet of nauwelijks op het vergroten van deskundigheid¹⁶.

Door mensen uit het veld in het projectteam te zetten is er zeker oog geweest voor de betrokkenheid van het veld bij het project. Aangezien de implicaties van het project voor het veld groot zijn (i.c. verandering van traditio-

Noot 16 Een voorbeeld ter verduidelijking. De visitaties hebben onder meer geleid tot aanbevelingen/richtlijnen voor samenstelling en functioneren van het APJ; hier is dus sprake geweest van mondelinge en schriftelijke informatie-overdracht. Om APJ's goed te laten functioneren zou het in sommige arrondissementen ook zinvol geweest kunnen zijn om bepaalde vaardigheden bij voorzitters van APJ's te vergroten.

nele werkwijzen en ontwikkelen van betere samenwerking met andere organisaties), zou het wenselijk geweest zijn dat de betrokkenheid van het veld ook op andere manieren gestalte had gekregen; bijvoorbeeld door arrondissementen zelf een rol te geven in informatie-uitwisseling en/of kennisoverdracht over verkorting van doorlooptijden.

Daarnaast zijn informatiseringsdeskundigen die bij de ketenpartners zelf werken opvallende afwezig in binnen de projecten.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat vooral tegemoet is gekomen aan het overbruggen van de afstand tussen Haagse machtscentra en het veld. De congruentie had aanzienlijk groter kunnen zijn als in de aanpak meer ruimte was geweest voor maatwerk, waarbij goed presterende arrondissementen een rol in de overdracht van kennis en ervaring hadden kunnen spelen en minder goed presterende arrondissementen ook gebruik hadden kunnen maken van activiteiten gericht op deskundigheidsbevordering.

6.5 Conclusies

De eerste twee onderzoeksvragen hebben betrekking op de randvoorwaarden waaraan het project moet voldoen om effectief te kunnen zijn. Uit de analyse aan de hand van het modulair basismodel van Kastelein blijkt dat aan minimum voorwaarden voor effectiviteit grotendeels is voldaan. Een kwetsbaar punt voor het project is het ontbreken van een duidelijk machtscentrum voor de politie, waardoor het voor het project moeilijk is om invloed op de politie uit te oefenen.

De derde onderzoeksvraag luidt in hoeverre de projectopdracht, gegeven de probleemanalyse en randvoorwaarden vertaald is naar de juiste lijnen van aanpak. Terugkijkend kan worden vastgesteld dat de wijze waarop in het projectplan de arrondissementale en organisatorische lijn is uitgewerkt, goed heeft aangesloten bij de probleemanalyse en randvoorwaarden. Dit geldt in veel mindere mate voor de uitwerking van de lijn van informatievoorziening. De subdoelstelling, om op landelijk niveau tot verbetering te komen van de wijze waarop gegevens over doorlooptijden worden geregistreerd en op elkaar aansluiten, was te hoog gegrepen. Er had beter gekozen kunnen worden om het proces van inzichtelijk maken van doorlooptijden door de ketenpartners op arrondissementaal niveau te faciliteren.

Op grond van de analyse aan de hand van het model van Kastelein kan ook de tiende onderzoeksvraag worden beantwoord, die betrekking heeft op de mate waarin de projectinrichting passend is om het proces dat op arrondissementaal niveau moet leiden tot verkorting van de doorlooptijden in gang te zetten en te faciliteren.

Door te kiezen voor een harde doelstelling, een relatief korte doorlooptijd en een beperkte omvang van de projectorganisatie, waar functionarissen uit het veld als deelprojectleider deel vanuit maakten, zijn gunstige voorwaarden voor effectiviteit gecreëerd. Op twee mogelijke risicofactoren is bij de projectinrichting minder goed geanticipeerd:

- het veld waar het project zich op richt is breed.
- de meervoudigheid van het project en dan met name het I-traject.

De invloed van risicofactoren kan worden beperkt door de toepassing van controle-mechanismen. De projectorganisatie heeft gekozen voor een aanpak waarin voortgangscontrole in combinatie met uitgebreide schriftelijke verslaglegging van de activiteiten centraal stonden. Deze aanpak heeft intern (bin-

nen Topberaad en projectbureau) goed gefunctioneerd. Ten aanzien van de ketenpartners op arrondissementaal niveau kan worden geconstateerd dat de combinatie van "zachte" voortgangscntrole in combinatie met formele voortgangscntrole door Parket Generaal en het hoofdkantoor voor de Raad voor de Kinderbescherming een beter tegenwicht vormt tegen de risicofactoren dan alleen de zachte voortgangscntrole vanuit het projectbureau. Als de geringe centrale sturingsmogelijkheden ten opzichte van de andere ketenpartners als een fait a compli wordt beschouwd, kan worden geconcludeerd dat de gekozen risicobeschermingstrategie passend is geweest.

Tenslotte is vastgesteld dat met de gevolgde projectaanpak – en dan met name door middel van de visitaties – in belangrijke mate tegemoet is gekomen aan het overbruggen van de afstand tussen Haagse machtscentra en het veld.

De congruentie had groter kunnen zijn als er meer ruimte was geweest voor maatwerk voor de arrondissementen. Dit had gerealiseerd kunnen worden door:

- Naast informatie-overdracht met name voor minder goed presterende arrondissementen ook deskundigheidsbevordering als instrument in te zetten.
- Waar mogelijk deskundigen uit goed presterende arrondissementen in te zetten in overdracht van informatie en deskundigheidsbevordering aan minder goed presterende arrondissementen.

■

7 Conclusies en aanbevelingen

De probleemstelling van het onderzoek, die in dit slothoofdstuk beantwoord wordt, luidt als volgt: In hoeverre is het project "Verkorting doorlooptijden jeugdstrafrechtketen" adequaat geweest in het bevorderen van het door de ketenpartners behalen van de gestelde doelen. Hoe kan verder worden gewerkt aan het realiseren van de normtijden gedurende de eindfase en na afloop van het project?

Deze probleemstelling wordt aan de hand van de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- In hoeverre is de hoofddoelstelling van het project gerealiseerd?
- In hoeverre zijn subdoelstellingen van de onderscheiden lijnen van aanpak (en daarbinnen deelprojecten) gerealiseerd?
- In hoeverre is het aannemelijk dat het project heeft bijgedragen tot de gerealiseerde versnelling? Welke werkwijzen zijn daarbij vooral succesvol gebleken?
- Welke aanbevelingen zijn te geven met betrekking tot het verder verkorten van de doorlooptijden na afloop van het project.

Realiseren hoofddoelstelling

De hoofddoelstelling is niet gehaald, geen van de drie Kalsbeeknormen wordt gerealiseerd:

- Voor jongeren die een Halt-afdoening krijgen, geldt dat het percentage dat binnen 60 dagen met de Halt-werkzaamheden start, sinds 2001 weliswaar stijgt, maar dat met 60,9% over de eerste maanden van 2003 de norm nog niet gehaald wordt. De voor Halt-bureaus geldende norm dat 80% van de jongeren binnen 55 dagen aan de slag moeten zijn, wordt over de eerste vier maanden van 2003 met 77,1% dicht benaderd (zie tabel 3.2). Het probleem ligt hier dan ook duidelijk bij de politie, die er slechts voor 29,4% van de gevallen in slaagt de Halt verwijzing binnen 5 dagen na eerste verhoor rond te hebben.
- Voor de jongeren wiens zaak door het OM worden afgedaan, geldt dat er sprake is van een duidelijke progressie, maar dat de norm nog niet wordt behaald. Over de eerste vier maanden van 2003 ligt het percentage zaken dat binnen 3 maanden is beoordeeld ten behoeve van de afdoening door het OM op 62,0%.
- Voor jongeren die voor de rechter moeten verschijnen geldt dat het behalen van de Kalsbeek-norm nog lang niet in zicht is. In 2002 wordt 39,5% van het aantal zaken binnen 6 maanden wordt afgehandeld; in de eerste maanden van 2003 stijgt dit verder naar 44,3%.

Gelet op het feit dat de verkorting van de doorlooptijden in 2002 en de eerste maanden van 2003 sterker is dan in voorgaande jaren mag worden aangenomen dat het project heeft bijgedragen aan de gerealiseerde verkorting van de doorlooptijden.

Er zijn vier verstoppingen, die het realiseren van de Kalsbeeknormen verhinderen:

- de politie slaagt er niet in om 80% van de zaken binnen een maand na eerste verhoor bij het OM te krijgen;
- de politie voldoet niet aan de norm om 80% van de Halt-waardige jongeren binnen 5 dagen bij Halt aan te melden;
- de (afgeleide) norm voor het zittingsgereed maken wordt niet gehaald;

daarbij kan worden aangetekend dat verkorting van doorlooptijden in dit traject afhankelijk is van stroomlijning van administratieve procedures, verbetering van afstemming tussen OM en ZM en het ter beschikking stellen van meer zittingscapaciteit voor jeugdzaken door de ZM;

- de Raad is nog tamelijk ver verwijderd van de norm voor de uitvoering van het basisonderzoek.

Realiseren subdoelstellingen

De eerste subdoelstelling van het project is het stroomlijnen van werkprocessen en verbetering van samenwerking op arrondissementaal niveau. De nadere analyse in zes arrondissementen laat zien dat hier veel aandacht aan is besteed. Ook in verslagen die het projectbureau van de visitaties heeft gemaakt, komt dit tot uitdrukking. Er kan zonder meer geconstateerd worden dat aan deze doelstelling beantwoord is. Ook kan worden vastgesteld dat het projectbureau daar een belangrijke bijdrage aan heeft geleverd door daar instrumenten voor aan te bieden (richtlijnen APJ en verplicht stellen casusoverleg) en er in de visitaties veel aandacht aan te schenken.

Hierbij past evenwel de kanttekening dat afstemming van werkprocessen tussen OM en ZM inzake het zittingsgereed maken van zaken nog aanzienlijke verbetering behoeft. Hierbij speelt een rol dat de activiteiten vanuit het projectbureau richting ZM later op gang zijn gekomen. Ook het rapport Zaken, zittingen en cellen (oktober 2002), dat in opdracht van het projectbureau door de Accountants Dienst van het Ministerie van Justitie is opgesteld, maakt duidelijk dat in dit traject nog de nodige tijdswinst te boeken is. Ook het ter beschikking stellen van extra zittingscapaciteit zal in veel arrondissementen noodzakelijk zijn om de doorlooptijden voor jongeren die voor de rechtbank moeten verschijnen verder te verkorten.

De tweede subdoelstelling heeft betrekking op de lijn van de informatievoorziening en valt in twee onderdelen uiteen.

- Landelijke periodieke rapportages over de doorlooptijden per keten en arrondissement.
- Uniformeren en verhogen van de betrouwbaarheid van informatie, ten aanzien van de registratie, de onderlinge uitwisseling en de oplevering van operationele stuurgegevens.

Ten aanzien van het eerste onderdeel van deze subdoelstelling kan worden geconstateerd dat daar door het projectbureau zonder meer aan voldaan is. De cijfers die door het projectbureau zijn geproduceerd hebben de informatiepositie zonder meer verbeterd.

Tegelijkertijd kleefden aan deze cijfers ook beperkingen:

- Pas voorjaar 2003 zijn gegevens beschikbaar gekomen, die inzicht geven in de doorlooptijden ten aanzien van het zittingsgereed maken van zaken. Hierdoor is een belangrijk knelpunt lange tijd onvoldoende zichtbaar gemaakt.
- De cijfers waren niet geschikt om op arrondissementaal niveau als sturingsinstrument te dienen.

Van het tweede onderdeel van deze subdoelstelling. Het zogeheten I-traject is op landelijk niveau weinig terecht gekomen. In feite zijn alleen activiteiten (met name onderzoek door Deloitte & Touche) uitgevoerd, die bedoeld waren als voorbereiding op het uniformeren en verhogen van de betrouwbaarheid van informatie. Op basis van het onderzoek van Deloitte & Touche heeft het projectbureau een aantal voorstellen gedaan die door het Topberaad zijn afgewezen. Daarmee kwam het I-traject grotendeels stil te liggen.

Evaluatie projectopzet

Het project heeft een bijdrage geleverd aan het verkorten van de doorlooptijden:

- Het project heeft een stimulans betekend om binnen de arrondissementen meer aandacht aan het verkorten van doorlooptijden te gaan besteden.
- Er zijn verschillende initiatieven die op arrondissementaal niveau tot verkorten van doorlooptijden hebben geleid mede onder invloed van richtlijnen en adviezen van het projectbureau tot stand gekomen.
- Onder invloed van het project heeft vanuit het Parket-Generaal en het landelijk bureau voor de Raad voor de Kinderbescherming meer sturing plaatsgevonden om doorlooptijden bij parketten en vestigingen van de Raad te verkorten.

De volgende elementen zijn te benoemen als succesfactoren in de inrichting en werkwijze van het project:

- Een beperkte looptijd van het project in combinatie met een hoge urgentie toekenning aan het verkorten van doorlooptijden en een harde doelstelling.
- Een slagvaardige projectorganisatie; door middel van het Topberaad heeft het projectbureau toegang tot de machtcentra van de meeste betrokken organisaties. Ook de beperkte omvang en de samenstelling (met deskundigen uit het veld) van het projectbureau zijn succesfactoren.
- Een heldere verslaglegging zowel voor het Topberaad als de ketenpartners in het veld over de voortgang van de activiteiten van het projectbureau.
- Over het algemeen zijn door het projectbureau de juiste instrumenten ingezet.

Er kan ook een aantal kritische kanttekeningen bij de aanpak van het project worden geplaatst. De effectiviteit van het project had waarschijnlijk groter kunnen zijn als bij de uitvoering ervan meer rekening was gehouden met de fase waarin de arrondissementen zich in het verbeteringsproces bevonden; er had na de eerste visitatieronde meer energie gestoken kunnen worden in arrondissementen waar veel te verbeteren viel en minder energie in de arrondissementen waar het verbeteringsproces goed op gang was gekomen.

In de aanpak van het projectbureau had bovendien meer ruimte kunnen zijn voor maatwerk waarbij goed presterende arrondissementen een rol in overdracht van kennis en ervaring hadden kunnen spelen en minder goed presterende arrondissementen ook gebruik hadden kunnen maken van activiteiten gericht op deskundigheidsbevordering.

Tenslotte is geconstateerd dat activiteiten gericht op het uniformeren en verhogen van de betrouwbaarheid weinig resultaat hebben opgeleverd. In plaats van deze activiteiten had het projectbureau zich beter kunnen richten op het ondersteunen van arrondissementen bij de ontwikkeling van instrumenten waarmee op basis van arrondissementale gegevens over doorlooptijden gestuurd kan worden.

Succesvolle werkwijzen

In hoofdstuk 4 is een overzicht gegeven van 4 typen activiteiten/maatregelen die binnen arrondissementen bijdragen aan het verkorten van doorlooptijden:

- Afstemming en samenwerking ketenpartners;
- Sturing op doorlooptijden;
- Stroomlijnen interne werkprocessen en extra capaciteit;

- Beschrijving werkprocessen.

Uit dit overzicht kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Centraal in het verkorten van doorlooptijden staat de samenwerking tussen partners. Zonder de samenwerking zijn goedbedoelde initiatieven van individuele ketenpartners zelden erg effectief in het verkorten van doorlooptijden.

Een goed functionerend APJ is een belangrijke voorwaarde voor afstemming en samenwerking tussen ketenpartners.

De ervaringen in Alkmaar en Den Bosch laten zien dat het driestromenmodel (waarin er slechts drie mogelijkheden zijn een zaak af te doen: via Halt, via het officiersmodel of via voorgeleiden) een effectief middel voor samenwerking is. De combinatie met een Justitieel casusoverleg jeugd, dat frequent bij elkaar komt zoals in Alkmaar en Dordrecht en waar de verdere gang van zaken rondom de afdoening volgens een van de drie modaliteiten afgestemd wordt, vormt een belangrijke sleutel tot succes bij het verkorten van doorlooptijden met name als het gaat om jongeren wiens zaak buiten de ZM wordt afgedaan.

- 2 Naast samenwerking is sturing essentieel. Inzicht in gegevens over doorlooptijden is in de eerste plaats voor de afzonderlijke ketenpartners van belang om binnen de eigen organisatie te sturen. In de tweede plaats kunnen de gegevens door de ketenpartners worden gebruikt om onderling afspraken te maken en elkaar erop aan te spreken als uit de cijfers blijkt dat de afspraken niet gerealiseerd worden.

In de door ons geanalyseerde arrondissementen worden in Alkmaar, Den Bosch en Dordrecht de cijfers over doorlooptijden zowel door afzonderlijke partners als door partners onderling als sturingsinstrument gebruikt. Dit werpt ook duidelijk vruchten af.

7.4 Aanbevelingen

De conclusies maken duidelijk dat april 2003 de Kalsbeeknorm niet gerealiseerd is, maar dat er mede onder invloed van het project verkorting doorlooptijden wel sprake is van verkorting van doorlooptijden.

De resultaten geven aan dat verdere verkorting van doorlooptijden zonder twijfel mogelijk is. Onderstaande aanbevelingen geven aan welke activiteiten ondernomen dienen te worden om dit alsnog te realiseren.

Uitgangspunt daarbij is dat het project per 1 augustus is beëindigd en een follow-up krijgt in het deelprogramma 'Effectieve keten' van het actieprogramma Jeugd Terecht van het Ministerie van Justitie.

Aansturing van dit programma berust bij het Topberaad.

- Er moet door de ketenpartners op landelijk niveau duidelijk gecommuniceerd blijven worden dat het realiseren van de Kalsbeeknorm prioriteit heeft.
- 2 Er moet eveneens landelijk getoetst blijven worden hoe de doorlooptijden zich op arrondissementaal niveau verder ontwikkelen.
 - 3 Er moet gestreefd blijven worden om gestandaardiseerde werkprocessen, die effectief blijken te zijn, zoals het driestromenmodel landelijk in te voeren.
 - 4 Met het oog op de eerste drie aanbevelingen is het noodzakelijk dat een aantal activiteiten van het projectbureau vanuit het deelprogramma 'Effectieve keten' worden voortgezet. Het betreft:
 - Periodiek (eens per kwartaal) blijven genereren van cijfers over doorlooptijden uitgesplitst naar arrondissement en ketenpartner volgens de systematiek van de in 2003 door het projectbureau geproduceerde

overzichten. Deze overzichten zijn bestemd voor het Topberaad en de deelnemers van de APJ's.

- Voortzetting horizontale visitaties; te houden najaar 2003 en voorjaar 2004. Daarbij adviseren wij de visitaties uitsluitend te richten op de arrondissementen die ten aanzien van het verkorten van de doorlooptijden onder het landelijk gemiddelde scoren.

De visitatie dient er op gericht te zijn concrete adviezen te verstrekken over het oplossen van knelpunten die binnen het betreffende arrondissement spelen. Er dient in ieder geval duidelijk gecommuniceerd te worden dat de visitaties een initiatief zijn van het Topberaad; het belang van de visitaties kan verder onderstreept worden door leden van het Topberaad te laten deelnemen.

- 5 Naast voortzetting van de in aanbeveling 4 genoemde activiteiten is het van belang dat vanuit het deelprogramma Effectieve keten door regelmatige informele contacten in het veld eveneens aandacht geschonken blijft worden aan effectieve initiatieven en instrumenten, die in arrondissementen worden ingezet. Informatie hierover kan via de visitaties en een elektronische nieuwsbrief aan alle arrondissementen worden overgedragen. Een eerste prioriteit is overdracht van informatie over in Dordrecht en Alkmaar ontwikkelde instrumenten die toegepast worden om te sturen op cijfers over doorlooptijden. Daarnaast dient de invoering en toepassing van het landelijk overdrachtsformulier nauwlettend gevolgd te worden. Eind 2003 dient te worden nagegaan of het LOF een bijdrage levert aan de verkorting van doorlooptijden.

- 6 Gelet op de vierde en vijfde aanbeveling is het noodzakelijk dat kennisoverdracht plaatsvindt door de leden van het projectbureau naar medewerkers van het programma Effectieve keten.

Door het vertrek van de projectleider en zijn rechterhand binnen het projectbureau dreigt veel kennis en ervaring verloren te gaan en dient hoge prioriteit aan de kennisoverdracht te worden toegekend.

- 7 Voor de landelijke organisaties die vertegenwoordigd zijn in het Topberaad dient permanente aandacht te zijn voor de belangrijkste verstoppingen binnen de jeugdstrafrechtketen:

- Bij het ministerie van BZk en de Raad van Hoofdcommissarissen voor verdere versnelling in het traject van eerste verhoor tot ontvangst PV door het OM alsmede in het traject van eerste verhoor tot aanmelding bij Halt.
- Bij de Raad voor de Kinderbescherming voor verdere versnelling bij de uitvoering van de raadsonderzoeken.
- Bij het Parket Generaal en de Raad voor de Rechtspraak voor versnelling van het traject van het zittingsgereed maken van zaken.

- 8 In het onderzoek is geconstateerd dat de knelpunten die zich voordoen in de verschillende systemen die gebruikt worden om doorlooptijden te monitoren, een remmende invloed hebben op verkorting van de doorlooptijden.

Het is van belang dat een duidelijke keuze wordt gemaakt ten aanzien van de te volgen strategie; wordt er nog energie gestoken in aanpassingen in de huidige systemen of wordt de aandacht gericht op het formuleren van gebruikerseisen voor de systemen die nieuw ontwikkeld gaan worden.

Bij die gebruikerseisen dient uniformiteit voor wat betreft de basisgegevens die voor alle ketenpartners van belang zijn centraal te staan. Tevens dienen in de systemen eenduidige meetmomenten voor de doorlooptijden te worden gehanteerd.

Bijlagen

Bijlage 1 Samenstelling begeleidingscommissie

Mw. drs. A. ten Boom	WODC
Dhr. mr. H.J. Donker	Arrondissementsparket Alkmaar
Dhr. drs. S. Dekker	Universiteit Leiden, Departement Bestuurskunde
Dhr. mr. J. van der Vlist	Raad voor de Rechtspraak
Dhr. dr. R van de Lustgraaf	Andersson Elffers Felix bv
Dhr. drs. R. Verheule	Raad van State

Bijlage 2 Doorlooptijden Bureau Halt

Schema B.1 Bureau Halt 1 januari tot 30 april 2003

			Binnen 60 dagen ¹⁷	Binnen 5 dagen ¹⁸	Binnen 55 dagen ¹⁹
Arrondissement	Politieregio	Halt-bureau			
Landelijk			60.9	29.4	77.1
Alkmaar	<i>Noord-Holland Noord</i>	Alkmaar	85.9	50.7	97.2
		Kop van Noord-Holland	67.5	60.0	81.0
		West-Friesland	89.6	76.6	95.5
Almelo	<i>Twente</i>	Regio Enschede	48.7	30.2	61.4
		Midden Twente	52.4	27.3	6.9
		Noord Twente	52.7	12.7	78.9
Amsterdam	<i>Amsterdam/Amstelland</i>	Amsterdam/Amstelland	41.1	37.3	54.1
	<i>Gooi en Vechtstreek</i>	Gooi en Vechtstreek	63.9	4.6	94.0
Arnhem	<i>Gelderland-Midden</i>	Arnhem&Regio	72.0	37.1	76.0
	<i>Gelderland-Zuid</i>	Nijmegen	41.7	28.6	50.0
		Tielerwaard en B.waard	48.3	54.2	55.2
Assen	<i>Drenthe</i>	Drenthe	28.9	5.3	47.4
		Emmen	78.6	100.0	100.0
Breda	<i>Midden- en West-Brabant</i>	Breda	48.3	26.5	60.2
		Tilburg	28.2	16.5	43.6
		West-Brabant	83.7	30.0	95.7
Den Bosch	<i>Brabant Zuid-Oost</i>	Eindhoven	78.2	35.3	89.0
		Geldrop	-	-	-
		Helmond	84.1	34.9	96.7
	<i>Brabant-Noord</i>	Den Bosch	60.0	19.4	89.7
		Land van Cuijk	80.8	3.8	96.6
		Oss	31.9	3.9	51.4
Den Haag	<i>Haaglanden</i>	Delft	-	-	-
	<i>Hollands Midden</i>	Gouda	61.5	56.4	90.9
		Den Haag (incl. Zoetermeer)	75.3	38.9	88.1
		Zuid-Holland Noord	82.1	37.7	97.3
Dordrecht	<i>Zuid-Holland Zuid</i>	Dordrecht	59.1	12.5	79.9
		Gorinchem	57.6	30.3	81.8
Groningen	<i>Groningen</i>	Regio Groningen*	57.7	37.4	67.3
Haarlem	<i>Kennemerland</i>	Haarlem	76.6	47.7	91.5
		Haarl'meer/Aalsmeer	82.6	15.0	91.3
		IJmond Noord	55.0	26.3	90.0
		Kennemerland-Zuid	100.0	95.2	100.0
		Velsen	85.2	63.0	100.0
	<i>Zaanstreek-Waterland</i>	Waterland	82.6	28.3	100.0
		Zaanstreek	77.3	23.8	86.4

Noot 17 Normtijd datum eerste verhoordatum eerste werkdag gehaald (60 dagen)?

Noot 18 Normtijd gehaald eerste verhoordatum ontvangst (5 dagen)?

Noot 19 Normtijd ontvangst eerste werkdag gehaald (55 dagen)?

Leeuwarden	Friesland	Friesland	70.3	56.4	70.9
		De Stellingwerven	60.0	20.0	90.0
Maastricht	Limburg-Zuid	Maastricht	18.6	-	65.1
		O.Z.L.	26.7	11.1	44.0
		Westelijke Mijnstreek	67.4	25.3	82.6
Middelburg	Zeeland	Oosterschelderegio	38.0	1.9	70.6
		Walcheren	79.2	-	100.0
		Zeeuws Vlaanderen	-	4.0	-
Roermond	Limburg-Noord	Steunpunt Roermond	81.0	23.8	90.5
		Steunpunt Venlo	76.9	46.9	62.3
		Steunpunt Venray	100.0	-	97.3
		Weert	87.5	65.6	95.2
Rotterdam	Rotterdam-Rijnmond	Capelle a/d IJssel	72.7	9.1	90.9
		Krimpenerwaard	100.0	-	100.0
		Rijnmond Zuid	80.0	-	100.0
		Rotterdam	49.3	31.6	57.5
		Schiedam	100.0	47.1	100.0
		Spijkenisse	75.0	68.8	71.2
		Waterweg Noord-West	70.6	40.4	82.4
Utrecht	Utrecht	Binnensticht	75.0	-	100.0
		Gewest Eemland	41.5	-	82.5
		Utrecht	61.0	22.6	90.9
		Vallei/Heuvelrug	66.4	24.0	88.0
Zutphen	Noord- en Oost-Gelderland	Stedendriehoek	42.9	33.3	80.0
		Doetinchem	25.5	51.8	43.3
Zwolle	Flevoland IJsselland	Regio Flevoland	18.1	5.3	72.6
		Zwolle	46.8	37.0	56.5

* cijfers 2002

Bijlage 3 Lijst met afkortingen

AJB	Arrondisementaal Justitieel Beraad
AJT	Administratieve Jeugdteam
AMA	Alleenstaande Minderjarige Asielzoeker
APJ	Arrondisementaal Platform Jeugdcriminaliteit
BJZ	Bureau Jeugdzorg
BZK	Binnenlandse Zaken en K
CVS-JC	Cliënt Volg Systeem - Jeugdcriminaliteit
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DPJS	Directie Preventie Jeugd en Sancties
IVS	Inverzekeringstelling
JCO - Jeugd	Justitieel Casus Overleg Jeugd
JIB	Justitie in de Buurt
JOT	Jongeren Opvang Team
EK	Enkelvoudige Kamer
LMT	Landelijk Management Team
LPPJ	Landelijk Platform Politiele Jeugdtaak
LOF	Landelijk Overdrachtsformulier
MIS	Management Informatie Systeem
MK	Meervoudige Kamer
NVvR	Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak
OM	Openbaar Ministerie
OTS	Onder Toezichtstelling
PG	Parket Generaal
PIJ	Plaatsing in Inrichting voor Jeugdigen
PV	Proces Verbaal
PVO	Proces Verbaal van Overdracht
RvdK	Raad voor de Kinderbescherming
WODC	Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum
ZM	Zittende Magistratuur

Bijlage 4 Lijst met geïnterviewde personen

Landelijk Project Verkorting Doorlooptijden

dhr. A. van Kooyk	Projectleider
dhr. M. Korteweg	Projectmedewerker
mw. R. van Beek	Projectmedewerker

Topberaad

dhr. L. Diepenhorst	Commissaris van Politie
dhr. R.P.F. Nijhof	Directeur Raad voor de Kinderbescherming
dhr. J.A. Hulsenbek	Procureur Generaal
mw. E.J. Mulock Houwer	DG PJS; voorzitter Topberaad

Deelprojectleiders

mw. O. Buiten	Deelprojectleider namens de Raad voor de Rechtspraak
mw. B. Edelhauser	Deelprojectleider namens OM
mw. A van Egeraat	Deelprojectleider namens HALT
dhr. J. van der Hoeven:	Deelprojectleider namens de Politie
dhr. P. de Haan	Deelprojectleider namens de Raad voor de Kinderbescherming
/mw. J. Snijder/	

Alkmaar

mw. K. van Bijsterveld	Jeugdofficier van Justitie (OM)
dhr. S.L.A. Loos	Regionaal Coördinator (Politie Alkmaar)
dhr. J. Westdorp	Kinderrechter (ZM Alkmaar)

Amsterdam

dhr. H. Bartels	Kinderrechter (ZM Amsterdam)
dhr. L.A.J. Dun	Jeugdofficier van Justitie (OM)
mw. J. Sikkens	Unitmanager RvdK Amsterdam

Breda

mw. F. le Cocq d' Armandville	Jeugdofficier van Justitie (OM)
mw. A. Hartmans	Coördinator Bureau Halt Breda
mw. E. Hulshof	Teamleider Strafzaken (RvdK Breda)

Den Bosch

dhr. H. Oudshoorn	Beleidsmedewerker Jeugd (Politie Den Bosch)
-------------------	---

Dordrecht

mw. A. van Lawick	Jeugdofficier Justitie (OM Dordrecht)
mw. A. Derksen	BJZ (Jeugdreclassering Dordrecht)

Zutphen

dhr. S. Buist	Jeugdofficier van Justitie (OM) (telefonisch)
dhr. R. Siebelink	Politie Zutphen
dhr. M. Paans	Coördinator Halt Stedendriehoek

DelftSpecial		Over DS	Contact	Bronnen gids	Catalogus	Sitemap	Bibliotheek
Literatuuronderzoek	Informatiebronnen	Zoeken	Beoordelen	Verkrijgen	Verwerken	Bijhouden	
Doel informatie zoeken	Vraagstelling formuleren	DelftSpecial-Instructie > Literatuuronderzoek > Onderwerp afbakenen > Vraag formuleren					
Onderwerpsaspecten	Formele criteria	Vraagstelling formuleren					
 Search http://www.library.tudelft.nl/delftspecial/		Omdat er zo ontzettend veel informatie tot uw beschikking staat is het belangrijk om het onderwerp waarover u informatie wilt zoeken zo specifiek mogelijk te formuleren. Dit is alleen mogelijk als u al enigszins op de hoogte bent met dit onderwerp.					
		Ik wil meer weten • Zoeken n deskundi • Zoekstrat					
		Nieuw onderwerp	Als het onderwerp nieuw voor u is, zult u zich eerst moeten inlezen in, of laten informeren over dit onderwerp				
		Vraagstelling formuleren	Bepaal vooraf zo nauwkeurig mogelijk welke invalshoeken van het onderwerp voor u interessant zijn. Dit zijn bijvoorbeeld: • ontwerpvarianten • bestuurlijke aspecten • feiten, gegevens, meningen • oorzaken of gevolgen • (berekenings)methoden • processen • modellen • theorieën				
Voorbeelden vraagstelling formuleren		Fietsongevallen Druggebruik door jongeren Onderhoud van betonnen bruggen					

Tip: Neem bij twijfel over de correcte formulering van uw informatievraag altijd contact op met uw opdrachtgever.

©2001 Bibliotheek TU Delft, laatste wijziging: Tuesday, 08 July, 2003

DelftSpecial

[Over DS](#)
[Contact](#)
[Bronnengids](#)
[Catalogus](#)
[Sitemap](#)

Bibliotheek

Literatuuronderzoek Informatiebronnen

Doel informatie zoeken ▶

Vraagstelling formuleren ▶

Onderwerpsaspecten ▶

Formele criteria ▶

Zoeken Beoordelen Verkrijgen Verwerken Bijblijven

DelftSpecial-Instructie > Literatuuronderzoek > Onderwerp afbakenen > Formele

Formele afbakeningscriteria

Formele afbakeningscriteria zijn criteria waarmee het resultaat van een literatuuronderzoek, onafhankelijk van het onderwerp, kan worden ingeperkt.

Voorbeelden van formele afbakeningscriteria:

Taal	Alleen die publicatietalen kiezen die u beheerst.	Ik wil meer weten
Periode	De ontwikkeling rond sommige onderwerpen gaat zo snel dat het weinig zinvol is om oude publicaties te zoeken. Omgekeerd is dat juist wel van belang bij historisch onderzoek.	Ik wil aan de slag
Geografie	Als geografie een belangrijk aspect vormt, is het bijvoorbeeld niet zinvol om in inhoudelijk sterk op de Verenigde Staten georiënteerde databases te zoeken naar informatie over Nederland.	
Documenttype	Als u alleen maar in bepaalde documenttypen bent geïnteresseerd, bijvoorbeeld plannen op het gebied van ruimtelijk beleid, dan beperkt u hiermee direct het aantal te doorzoeken informatiebronnen.	

- [Oriënteren op informatie](#)
- [Waar vinden](#)
- [Zoekstrategieën](#)

- [BTUD-catalogus](#)
- [Database](#)
- [Zoekmachine internet](#)
- [Onderwerpen internet](#)

DelftSpecial		Over DS	Contact	Bronnengids	Catalogus	Sitemap	Bibliotheek						
Literatuuronderzoek	Informatiebronnen	Zoeken	Beoordelen	Verkrijgen	Verwerken	Bijblijven							
Doel informatie zoeken ► Vraagstelling formuleren ► Onderwerpsaspecten ► Formele criteria ►		DelftSpecial-Instructie > Literatuuronderzoek > Onderwerp afbakenen > Doel informatie zoeken											
		Doel informatie zoeken Het zoeken naar informatie is vrijwel altijd een middel tot iets en vrijwel nooit een doel op zich. Informatie zoeken is er op gericht om een goed onderbouwd product (inleidend praatje, presentatie, projectuitwerking, afstudeerwerk, dissertatie) af te leveren. <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Benodigde informatie Verlies bij het opzetten van uw literatuuronderzoek het doel niet uit het oog. Voor een proefschrift is een uitgebreider onderzoek dan voor een eerstejaars project. Wees selectief en houdt de beschikbare tijd goed in de gaten. Invalshoeken Goed informatie-onderzoek spitst zich toe op het zo gericht mogelijk zoeken naar en beoordelen van informatie van de verschillende actoren (belangengroepen) die bij uw project / onderwerp betrokken zijn. Verkrijgbaarheid Houdt er bij de selectie van de gevonden informatie rekening mee dat niet al deze informatie (direct) verkrijgbaar is. </td> <td colspan="5"> Ik wil meer weten • Oriënteren informatie • Waar vinden • Verkrijgen Ik wil aan de slag • BTUD-catalogus • Database • Zoekmac internet • Onderwerpen internet • Kenniscentrum Techniek </td> </tr> </table>						Benodigde informatie Verlies bij het opzetten van uw literatuuronderzoek het doel niet uit het oog. Voor een proefschrift is een uitgebreider onderzoek dan voor een eerstejaars project. Wees selectief en houdt de beschikbare tijd goed in de gaten. Invalshoeken Goed informatie-onderzoek spitst zich toe op het zo gericht mogelijk zoeken naar en beoordelen van informatie van de verschillende actoren (belangengroepen) die bij uw project / onderwerp betrokken zijn. Verkrijgbaarheid Houdt er bij de selectie van de gevonden informatie rekening mee dat niet al deze informatie (direct) verkrijgbaar is.	Ik wil meer weten • Oriënteren informatie • Waar vinden • Verkrijgen Ik wil aan de slag • BTUD-catalogus • Database • Zoekmac internet • Onderwerpen internet • Kenniscentrum Techniek				
Benodigde informatie Verlies bij het opzetten van uw literatuuronderzoek het doel niet uit het oog. Voor een proefschrift is een uitgebreider onderzoek dan voor een eerstejaars project. Wees selectief en houdt de beschikbare tijd goed in de gaten. Invalshoeken Goed informatie-onderzoek spitst zich toe op het zo gericht mogelijk zoeken naar en beoordelen van informatie van de verschillende actoren (belangengroepen) die bij uw project / onderwerp betrokken zijn. Verkrijgbaarheid Houdt er bij de selectie van de gevonden informatie rekening mee dat niet al deze informatie (direct) verkrijgbaar is.	Ik wil meer weten • Oriënteren informatie • Waar vinden • Verkrijgen Ik wil aan de slag • BTUD-catalogus • Database • Zoekmac internet • Onderwerpen internet • Kenniscentrum Techniek												

©2001 Bibliotheek TU Delft, laatste wijziging: Tuesday, 08 July, 2003