

1. Leeswijzer	pag. 7	4.5. Enige slotopmerkingen over de projectplanningsmethode	pag. 30
2. Algemene inleiding	pag. 7	5. Een praktijkvoorbeeld	pag. 31
2.1. Ergens in België	pag. 7	5.1. Inleiding	pag. 31
2.2. Ergens in Nederland	pag. 8	5.2. „Maak van uw boot geen buit”	pag. 31
3. Netwerkplanning	pag. 9	5.3. Slotwoord	pag. 44
3.1. Wat is netwerkplanning?	pag. 9	Bijlage 1: Hoe meneer X verder plande	pag. 45
3.2. Netwerkplanning: een voorbeeld	pag. 10	Bijlage 2: Het maken en invullen van een relatie-matrix	pag. 52
3.3. Netwerkplanning en Voorkoming Misdrijven	pag. 15	Bijlage 3: Checklist stappenmethode	pag. 54
4. Projectplanning	pag. 17		
4.1. Inleiding	pag. 17		
4.2. Waarom projectplanning?	pag. 17		
4.3. Wat is een project?	pag. 18		
4.4. De projectplanningsmethode per stap	pag. 19		

Dit hoofdstuk is geschreven door:

R. Meijer	– Landelijk Bureau Voorkoming Misdrijven
P. van Soomeren	– Landelijk Bureau Voorkoming Misdrijven

Met dank aan:

B. van Dijk	– Bureau Criminaliteits- preventie, Muiderberg
W. Domburg	– Ambtenaar VM Rijkspolitie, Utrecht
B. van Ingen Schenau	– Gemeentepolitie Maarssen
J. van Ingen	– Rijksvoorlichtingsdienst
K. Groeneveld	– Ambtenaar VM Rijkspolitie, Leeuwarden
C. de Jong	– Regionaal Bureau VM, Leeuwarden
Th. Walhuis	– Regionaal Bureau VM, Leeuwarden
H. Zoodsma	– Groepsrechercheur Rijkspolitie te Water, groep Sneek

Iemand die er nog niet toe gekomen is het hoofdstuk Netwerkplanning/
Projectplanning uit de Werkmap VM te bestuderen.





Leeswijzer

In dit hoofdstuk gaan we in op de onderwerpen netwerkplanning en projectplanning.

In paragraaf 2 wordt op speelse wijze de relatie tussen beide aangegeven.

Aan de hand van een vrij eenvoudig voorbeeld worden vervolgens in paragraaf 3 de belangrijkste principes van netwerkplanning uit de doeken gedaan. We besluiten paragraaf 3 met enige opmerkingen over het nut van netwerkplanning.

In paragraaf 4 plaatsen we netwerkplanning in een breder perspectief. We gaan daarbij in op de diverse stappen die ondernomen moeten worden om een VM-project op te zetten, uit te voeren en te evalueren. Daarbij geven we aan hoe en wanneer men binnen deze bredere projectplanningsmethode (stappenmethode) gebruik kan maken van netwerkplanning. In paragraaf 5 tenslotte laten we aan de hand van een praktijkvoorbeeld zien hoe men een project kan opzetten en uitvoeren met behulp van de methoden en technieken die in de voorgaande paragrafen zijn behandeld.

1.

Algemene inleiding

2.

Ergens in België

2.1.

Er was eens een gemeente ergens in België.

Daar gebeurde het dat midden op de dag plotseling onwelriekende dampen begonnen op te stijgen vanonder het plaveisel van een drukke winkelstraat. Snel werd een gemeentedienst ingeschakeld, die een klein gat groef om de oorsprong van de zompige lucht op te sporen. Het hoofdriool bleek behoorlijk lek. Sterker nog: eigenlijk bevond het hele riool zich in een zeer slechte staat. De zaak moest over een lengte van 1 km vernieuwd worden. De deskundigen stelden echter nog meer vast. Ook de waterleiding, die vlak naast het riool lag, was bijna geheel doorgerot. Die moest dus eveneens vernieuwd worden.

Zo kwam één onheilsboodschap op het Stafbureau Waterleiding te liggen en kwam één zelfde soort boodschap op het Stafbureau Riolering terecht. De twee stafbureaus besloten beide zaken tegelijkertijd aan te pakken. Een zeldzaam staaltje van efficiency! Gezamenlijk maakten zij een lijstje van uit te voeren activiteiten om de gehele zaak weer in het reine te brengen:

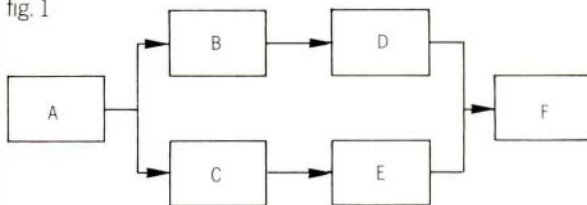
- A. Straat openbreken;
- B. Oude rioolbuizen uitgraven;
- C. Oude waterleidingsbuizen uitgraven;
- D. Nieuwe rioolbuizen leggen;
- E. Nieuwe waterleidingbuizen leggen;
- F. Zaakje dichtgooien en opnieuw betegelen.

Als men dit lijstje bekijkt vallen twee dingen op.

- Ten eerste dat bepaalde activiteiten niet verricht kunnen worden zolang een voorgaande activiteit nog niet afgerond is. Zo kunnen de activiteiten B en C (het uitgraven van de buizen) pas aanvangen als activiteit A (de straat openbreken) gereed is. Tussen start en finish zit er met andere woorden een bepaalde **volgorde** in de activiteiten.
- Ten tweede valt op dat bepaalde activiteiten best **tegelijkertijd** verricht kunnen worden. Als de straat eenmaal opengebroken is, is het wel zo handig om B en C (en daarna D en E) tegelijkertijd uit te voeren.

Eén van de stafmedewerkers Riolering maakte deze punten inzichtelijk aan de hand van een tekening (fig. 1).

fig. 1



Hiermee is het principe van netwerkplanning geschetst. Zoals men ziet, is het basisprincipe van netwerkplanning dus eigenlijk uitermate simpel.

Er was eens een gemeente ergens in Nederland.

Daar gebeurde het dat midden op de dag plotseling onwelriekende dampen leken op te stijgen vanonder het plaveisel van een drukke winkelstraat. Snel werd een gemeentedienst ingeschakeld en reeds na 10 minuten kwam de plaatsvervangend directeur hoogstpersoonlijk polshoogte nemen.

Nu wilde het toeval dat de beste man zojuist teruggekomen was van een korte stageperiode bij een of ander stafbureau van een gemeente ergens in België.

De plaatsvervangend directeur snoof de zompige lucht diep in de longen en zag in een flits grootse promotiekansen en een glanzende carrière voor zich. Hij mompelde nog iets over netwerken en het grote nut van stageperiodes in het buitenland en verdween vervolgens in gezwinde draf.

Weer terug achter zijn bureau onwikkelde onze plaatsvervangend directeur een bijna hysterische activiteit. Hij brulde diverse orders in de telefoon en strooide zeker tien memo's rond, die vol hokjes en pijlen gekladderd waren. De gevolgen bleven niet uit.

Binnen het uur had een gemeentelijke dienst de drukke winkelstraat afgesloten en vlak daarna vlogen de straattegels als broodjes door de lucht. Een groepje mensen van de afdeling Grondwerken groef een diepe sleuf. Daarna kon men enige tijd grote groepen arbeiders in de weer zien met diverse buizen. Nauwelijks 6 uur later was het werk geklaard en kon de plaatsvervangend directeur persoonlijk het resultaat van dit knappe staaltje coördinatie in ogenschouw nemen. Hij mompelde tevreden „laat de Belgen mij dit maar eens nadoen”, maar verstrakte plotseling toen een brutaal kereltje riep „Get wat stinkt het hier!”

Onze plaatsvervangend directeur snoof, kreeg een gelige gelaatskleur en verdween voor 2 weken in de ziektewet.

Toen hij de eerste dag na zijn ziekte weer op kantoor kwam, werd hij direct bij de directeur ontboden. Deze bleek gelukkig in een goede stemming. Grinnkend legde hij zijn plaatsvervanger uit dat de vieze stank waar alles mee begonnen was, bij nader inzien was veroorzaakt door een voorraad bedorven bonbons, die opgeslagen lag in de kelder van een banketbakker.

De directeur – die zeker 10 jaar cursussen en trainingen in het buitenland gevolgd had – ging er nu goed voor zitten. Hij hechtte sterk aan een opvoedend gesprek met zijn ondergeschikten. Rustig legde hij uit: „Kijk vriend, ik zal je eens uitleggen wat er nu precies fout gedaan is.

Het eerste **signaal** dat je in deze zaak kreeg, was een telefoontje dat het in die straat stonk. Je bent je vervolgens gaan **oriënteren** en inderdaad je rook het zelf stank. En toen zijn bij jou de stoppen doorgeslagen. In plaats van je eerst nog eens iets beter te oriënteren, ben je meteen overgegaan tot het maken van een summier netwerkplan (ik trof tenminste overal memo's met stukken netwerkplanning aan) en direct daarna werden de **maatregelen** al **uitgevoerd**. Het doel van die maatregelen is me echter nog steeds niet duidelijk. Je doel had moeten zijn: het wegnemen van die stank en niet het vernieuwen van de waterleiding en riolering. Dat laatste had misschien een subdoel kunnen zijn, als bij de **oriëntatie** of bij nader **onderzoek** was gebleken dat de stank dáár vandaan kwam. Je bent er kortom lelijk ingestonken. Je hebt een paar essentiële stappen vergeten en dan moet je ook niet vreemd opkijken als je in dat geval struikelt”.

Dan vervolgt de directeur bijna fluisterend: „Weet je . . . in het buitenland hebben ze daar methodes voor. Daarin schetsen ze alle stappen die je voor, tijdens en na zo'n project, als waar jij je tanden op stuk gebeten hebt, moet nemen. Ze noemen dat een „project-planningsmethode”. Het schijnt dat die netwerkmemo's van jou slechts één van de vele stappen binnen die projectplanningsmethode vormen. . . Trouwens, hoe zit het met je tijd kerel? Wat zou je zeggen van een buitenlands studiereisje.”

Onze directeur wist het inderdaad treffend te zeggen: netwerkplanning vormt een onderdeel van de bredere projectplanningsmethode.

Zoals we zullen zien is netwerkplanning volstrekt onbruikbaar zonder projectplanning. Als een ambtenaar Voorkoming Misdrijven bij de start van een project zit met een brei van vage – en gedeeltelijke nog onbekende – gegevens over het strafbare feit dat men met het project wil aanpakken, is daar met behulp van netwerkplanning weinig ordening in aan te brengen.

Netwerkplanning gaat in het geheel niet in op het formuleren van doelen en op de inhoud van het probleem.

Men neemt aan dat deze punten volstrekt duidelijk zijn. Netwerkplanning is een techniek die zuiver ten doel heeft een project zo

efficiënt mogelijk te organiseren en uit te voeren en de beheersbaarheid van het project te verzekeren.
Nu mogen we ervan uitgaan dat de lezer al enigszins op de hoogte is van de bredere projectplanningsmethode. In de Oriënteringsnota werd daaraan al aandacht besteed en ook in het blauwe boekje over vandalisme kan men deze methode vinden.*

Toch willen we hier de techniek van de netwerkplanning niet los zien van de projectplanningsmethode (ook wel „stappenmethoden” genaamd). Aan beide zullen we daarom in de volgende paragrafen aandacht besteden.

Netwerkplanning

3.

Wat is netwerkplanning?

3.1.

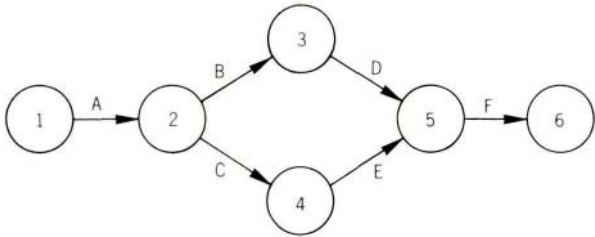
Netwerkplanning is een techniek voor de analyse en beheersing van een serie activiteiten die gericht zijn op een duidelijk omschreven doel.**
Met behulp van netwerkplanning kan men, met andere woorden, de activiteiten die ondernomen moeten worden om een bepaald doel te bereiken, duidelijk op een rijtje zetten. Hierdoor krijgt men zicht op de volgorde van die activiteiten en ontstaat de mogelijkheid om al die activiteiten beter in de hand te houden.

In de jaren vijftig ontstond de behoefte aan een planningstechniek voor de analyse en bewaking van complexe projecten. Op verschillende plaatsen in de wereld werden in de tweede helft van de jaren vijftig los van elkaar gelijksoortige netwerkplanningstechnieken ontwikkeld. Daardoor zitten we nu opgescheept met een heel scala van netwerkplanningsmethodieken, elk met hun eigen karakteristieken, voor- en nadelen, tekenwijze, etc.
Zo kennen we bv. de „Critical Path Method” (C.P.M.) en de „Programme Evaluation and Review Technique” (P.E.R.T.). Dit zijn alle twee „activiteit = pijl” methoden, wat inhoudt dat een activiteit weergegeven wordt door een pijl die 2 „loze” knooppunten verbindt (fig. 2).

Naast deze „activiteit = pijl” methoden zijn later de „activiteit = knooppunt” methoden ontstaan zoals bv. de „Precedence Diagramming Method” (P.D.M.). Deze methoden zijn over het algemeen eenvoudiger en duidelijker.
Voor alle activiteiten tekent men een vierkantje, welke men met pijlen met elkaar verbindt. De pijlen geven slechts de volgorde aan en hebben verder geen betekenis. Informatie over een bepaalde activiteit kan men in het desbetreffende vierkantje kwijt. Een voorbeeld van deze vierkantjes-methode kwamen we al op pag. 7 tegen. We zullen ons hier verder geheel richten op deze vierkantjes-methode.
Onze korte uitweiding over andere (pijlen)-methoden was alleen bedoeld om dit soort methoden te herkennen en enigszins te kunnen doorgronden.

Tegenwoordig wordt netwerkplanning – in al zijn vormen – op verscheidene terreinen toegepast: de bouwnijverheid, scheeps- en vliegtuigbouw. Ook overheidsinstanties maken veelvuldig gebruik van deze techniek, o.a. bij het maken en uitvoeren van bestemmings- en bouwplannen.*** Aan dit lijstje kunnen we nu ook Voorkoming Misdrijven toevoegen.

fig. 2
Het rioolwaterleidingsprobleem volgens de C.P.M. (vgl. fig. 1).



* „Oriënteringsnota Voorkoming Misdrijven” mei 1981, par. 2.2. pag. 14-17. Verder uitgewerkt in bijlage 1 van de nota, pag. 28-41. Bram van Dijk en Paul van Soomeren, „Vandalisme – iets weten over vandalisme en wat er tegen te doen”, dec. 1980 hfdst. 4, pag. 70-92.
** Zo'n serie activiteiten die gericht zijn op een duidelijk omschreven doel dat binnen bepaalde randvoorwaarden (o.a. tijd, geld, mankracht) bereikt moet worden, noemen we een project (zie ook paragraaf 3).
*** In de Verenigde Staten schijnt zelfs eens netwerkplanning gebruikt te zijn bij het plannen van de invoering van netwerkplanning.

Meneer X

Meneer X is de trotse bezitter van een fraaie motorboot. Het is een 50 jaar oud schip, geheel gemaakt uit oerdegelijk Hollands eikenhout. Meneer X is dan ook niet zonder reden trots op zijn bezit en hij verzorgt zijn bootje zo goed mogelijk. Natuurlijk kost hem dat flink wat tijd. Met de drukke baan van meneer X wordt het soms wel eens lastig om die tijd voor het nodige timmer- en onderhoudswerk te vinden.

Gelukkig weet meneer X elk jaar weer enige vrienden zo gek te krijgen ijverig mee te helpen schuren, krabben, lakken en teren. Dat komt ook daarom mooi uit, omdat meneer X zelf nu niet direct de allerhandigste is. Zoals we echter nog zullen zien, is hij in één ding een kei: in organiseren en coördineren. In september heeft meneer X zijn bootje op het droge laten slepen – zelf sprak hij heel professioneel over hellingen – en vervolgens is het onderwatergedeelte met een hogedrukspuit schoongespoten. Als de boot in de winterbergingsloods nog staat uit te druipen, begint meneer X al met de jaarlijkse inspectie die aan de werkzaamheden voorafgaat. Op, in en onder zijn bootje is hij enige uren lang – gewapend met een blocnote en pen – driftig in de weer. Tenslotte heeft hij een lange lijst met activiteiten die ondernomen moeten worden, ten einde het bootje in de lente weer in optimale staat te water te laten.

De lijst ziet er als volgt uit:

- A. Nog wat spullen uit de boot halen (kussens, stoeltjes, eetgerei, e.d.) en mee naar huis nemen.
- B. Water uit het koelsysteem van de motor tappen.
- C. Olie uit het carter en de keerkoppeling pompen.
- D. Carter en keerkoppeling vullen met olie.
- E. Benzinetank legen.
- F. Accu's verwijderen en meenemen naar huis.
- G. Aan de opbouw enige plekjes bijwerken.
- H. In de romp een rot stukje geheel vernieuwen.
- I. Verder de gehele romp boven de waterlijn licht opschuren.
- J. De hele romp éénmaal aflakken.
- K. Het hele stuk onder de waterlijn stevig schuren (eventueel staalborstelen?).
- L. De kielbalk geheel kaalhalen.
- M. Een rotte plek in de kielbalk verwijderen.
- N. Gehele onderkant éénmaal in de verf zetten.
- O. Kielbalk driemaal teren.
- P. Waterlijn trekken.
- Q. Schroef verwijderen, laten uitbalanceren en terugzetten.

Enigszins verbouwereerd bekijkt meneer X deze lijst. De schrik slaat hem om het hart. Al die werkzaamheden in de weinige weekenden die ter beschikking staan, het is bijna ondoenlijk.

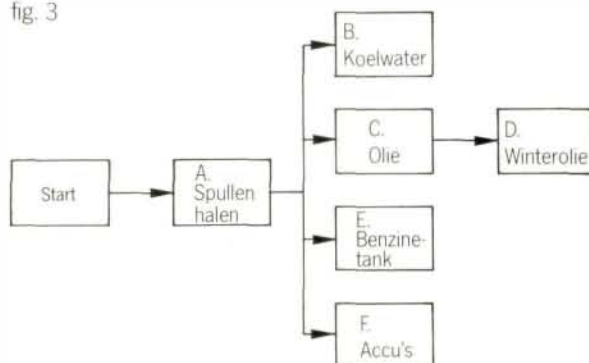
Lichtelijk in paniek begint meneer X thuisgekomen, meteen alle vrienden die hulp aangeboden hebben, op te bellen. Iedereen die hij belt, geeft echter hetzelfde antwoord: „Ik wil best helpen, maar dan moet je wel precies aangeven wat ik moet doen en vooral wanneer ik dat moet doen”.

Welbeschouwd vindt meneer X zo'n reactie logisch en terecht. Hij besluit op de reeds ingeslagen systematische weg voort te gaan en hij zal „dat zaakje eens fraai plannen en goed coördineren”. Het al gemaakte lijstje vormt daarvoor de eerste basis.

Het winterklaar maken

Zijn lijstje overziend, valt het hem op dat er bepaalde activiteiten bij zitten, die écht snel moeten gebeuren. Dat zijn de activiteiten om de boot „winterklaar” te maken: A, B, C, D, E en F. De rest van de lijst kan nog wel even wachten. Hij tekent het volgende nog onvolledige netwerkje voor deze spoedklussen (fig. 3).

fig. 3



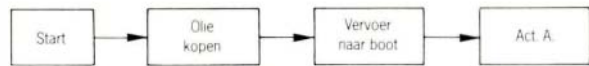
Opmerkingen:

1. Meneer X begint met een hokje „start” om duidelijk één beginpunt te hebben.
2. Hij zet activiteit A voor alle andere activiteiten, omdat hij eerst alle spulletjes uit de boot wil hebben om pas dan met het eigenlijke werk te beginnen.
3. De activiteiten B, C, E en F plaatst hij naast elkaar. In principe kunnen ze namelijk tegelijkertijd plaatsvinden. De kritische lezer zal zeggen dat de activiteiten B, E en F net zo goed naast D getekend hadden kunnen worden. Dat is inderdaad het geval. Meneer X gaat echter ervan uit dat hij het beste alle activiteiten die dat toelaten, zo ver mogelijk naar voren kan schuiven. Later kan hij dat altijd nog veranderen en soms zal dat zelfs moeten, bv. omdat er niet genoeg mankracht is om te helpen.
4. Met sommige activiteiten kan echter niet geschoven worden. Activiteit D komt bijvoorbeeld altijd na C.

Als meneer X zijn eerste netwerkje nog eens bekijkt, merkt hij dat hij drie belangrijke punten vergeten heeft.

- Als eerste – en minst belangrijke van de drie – neemt hij helemaal op het eind als extra activiteit nog op: het reinigen van de boot in verband met eventueel gemorste olie e.d.
- Als tweede beseft hij dat aan activiteit D nog iets voorafgaat. Hij zal olie moeten kopen om de keerkoppeling en het carter opnieuw te vullen. Eigenlijk komt het eerste stukje netwerk er dus als volgt uit te zien (fig. 4).

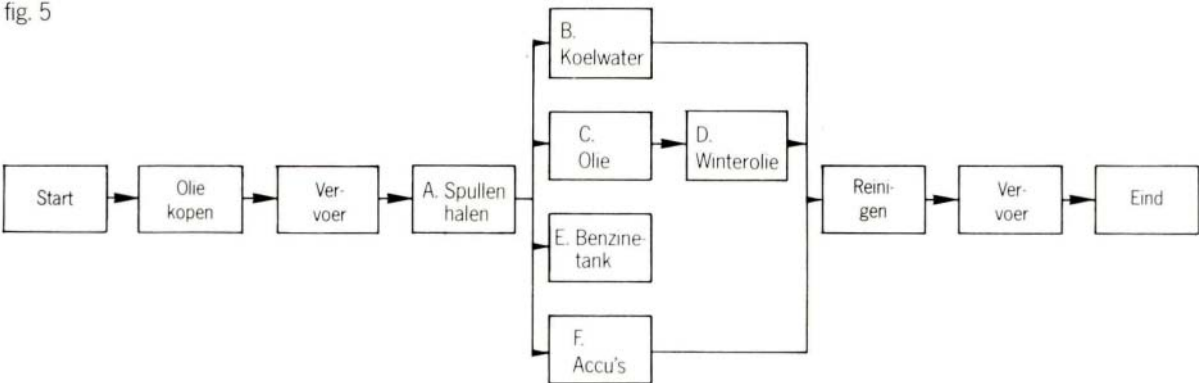
fig. 4



- Ten slotte realiseert meneer X zich dat hij met een vervoersprobleem zit. Niet alleen moet hij zien hoe hij de ± 10 liter olie naar zijn boot brengt, maar ook hoe hij de accu's (zie act. F) en andere spullen (zie act. A) thuisbrengt. Hij heeft nl. zelf geen auto.

Voordat meneer X voor het vervoer en de verdere werkzaamheden hulp inroept, besluit hij op grond van de informatie die hij nu heeft, eerst een voorlopig netwerk te tekenen (fig. 5).

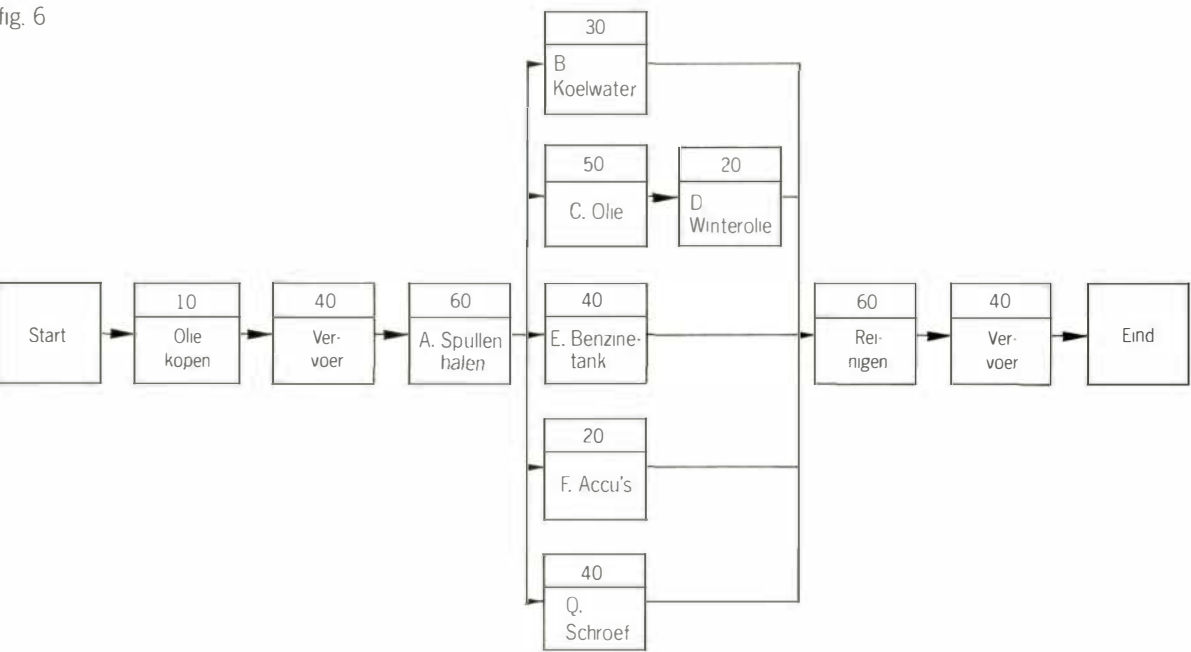
fig. 5



Met dit voorlopige netwerk gaat hij naar zijn vriend (en autobezitter!) Piet. Samen bekijken zij het totale lijstje werkzaamheden (A t/m Q) en daarna het netwerk dat meneer X voor de eerste, spoedeisende, activiteiten heeft gemaakt. Piet wil wel een dagje meehelpen om deze klussen te klaren, en een toevallig aanwezige kennis merkt op dat hij „die rare piere-machochel ook wel eens wil zien en eventueel wat wil meehelpen”.

Wijzend op activiteit Q (schroef) komt Piet met de nuttige suggestie om die activiteit nog in dit netwerk op te nemen. Immers: Er is nu een auto beschikbaar en daarmee kan gelijk die schroef weggebracht worden. De anderen zijn het hiermee eens en het definitieve netwerk kan getekend worden. Ze maken meteen een ruwe schatting van de hoeveelheid tijd die elke activiteit kan kosten. De geschatte tijd zetten ze in de desbetreffende hokjes (fig. 6).

fig. 6



Doordat de tijd die elke activiteit kost, in het netwerk is opgenomen,* kunnen de heren precies berekenen hoe lang ze bezig denken te zijn:
10 (olie kopen) + 40 (vervoer) + 60 (A) + 50 (C) + 20 (D) + 60 (reinigen) + 40 (vervoer) = 280 (totaal).**
Op deze wijze hebben ze niet alleen de totale projectduur van de werkzaamheden uit dit netwerk berekend, doch tevens het zogenaamde „kritieke pad” uitgestippeld.

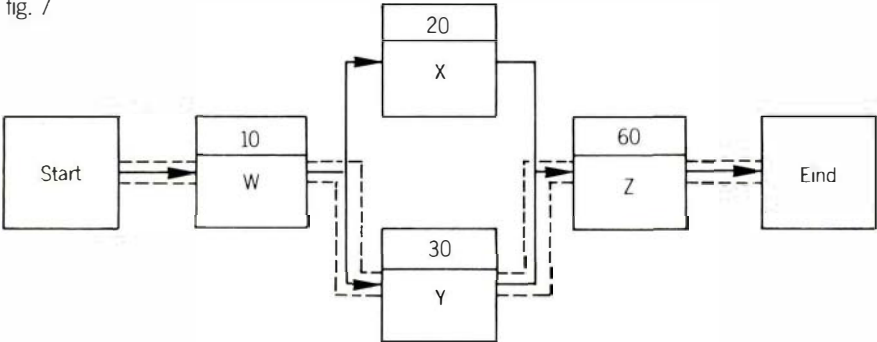
* In dit voorbeeld is die tijd – misschien enigszins overdreven – berekend in minuten. Vanzelfsprekend kan men ook schattingen maken die uitgedrukt zijn in uren, dagen of weken.
**De activiteiten B, F, E en Q komen niet in deze reeks voor. Ze duren immers korter dan de tegelijkertijd lopende activiteit C.

Het kritieke pad

Elk netwerk kent altijd minimaal één „kritiek pad”. Zo’n kritiek pad loopt van start tot finish en elke activiteit op dat pad draagt direct bij tot de totale tijdsduur van het project. Dit kan aan de hand van een simpel voorbeeld verduidelijkt worden: Stel dat de volgende activiteiten verricht moeten worden.
act. W (duur: 10 tijdeenheden)
act. X (duur: 20 tijdeenheden)
act. Y (duur: 30 tijdeenheden)
act. Z (duur: 60 tijdeenheden)
In tekening (fig. 7).

Van start tot finish hebben deze activiteiten een totale tijdsduur van $10 + 30 + 60$ ($W+Y+Z$) = 100. Omdat X tegelijkertijd plaatsvindt met Y en omdat X minder tijd vergt, speelt X bij de berekening van de totale tijd geen directe rol. Zo ziet men in het bovenstaande simpele voorbeeld 2 paden: W, X, Z en W, Y, Z. Het „onderste pad” (W,Y,Z) kost de meeste tijd: elke activiteit op dit pad draagt direct bij tot de totale tijdsduur. Dit pad noemt men dus „het kritieke pad”. Elke activiteit die op dat kritieke pad ligt, noemt men een kritieke activiteit. Dat wil zeggen dat een tijds-overschrijding van zo’n activiteit direct tot gevolg heeft dat de totale tijdsduur van het project uitloopt. Daarom moet men een kritiek pad steeds goed in de gaten houden. Laten we echter na deze uitweiding over het kritieke pad teruggaan naar ons voorbeeld.

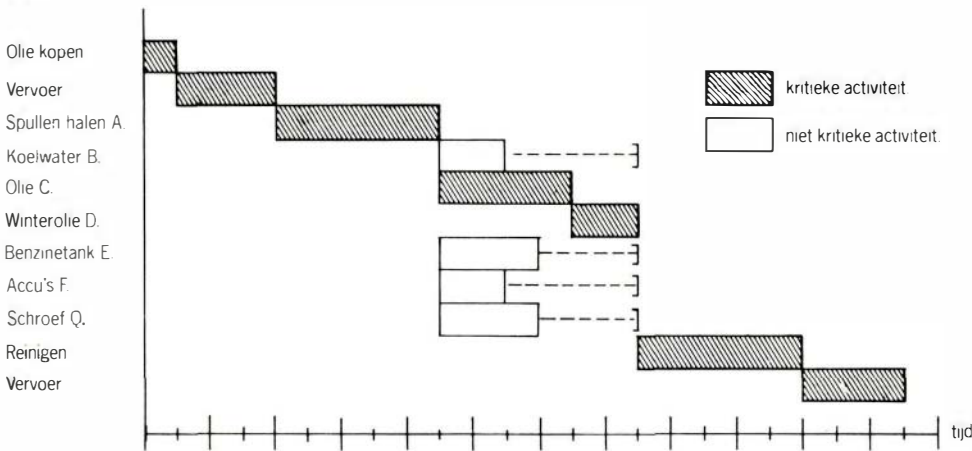
fig. 7



Eigenlijk zijn meneer X en zijn vrienden nl. iets te enthousiast aan het rekenen geslagen. Als we nog eens terugkijken naar hun definitieve netwerk (fig. 6) vallen ons enige onvolkomenheden op. Nemen we bijvoorbeeld activiteit A, die is geschat op 60 minuten werk. Maar hoe zit dat dan? Er zijn op dat moment 3 mensen bij het bootje. Is het de bedoeling dat één persoon zich een uur in het zweet werkt, terwijl de andere twee wat lopen rond te lummelen? De andere activiteiten kunnen immers nog niet aangepakt worden. Nemen we echter activiteit

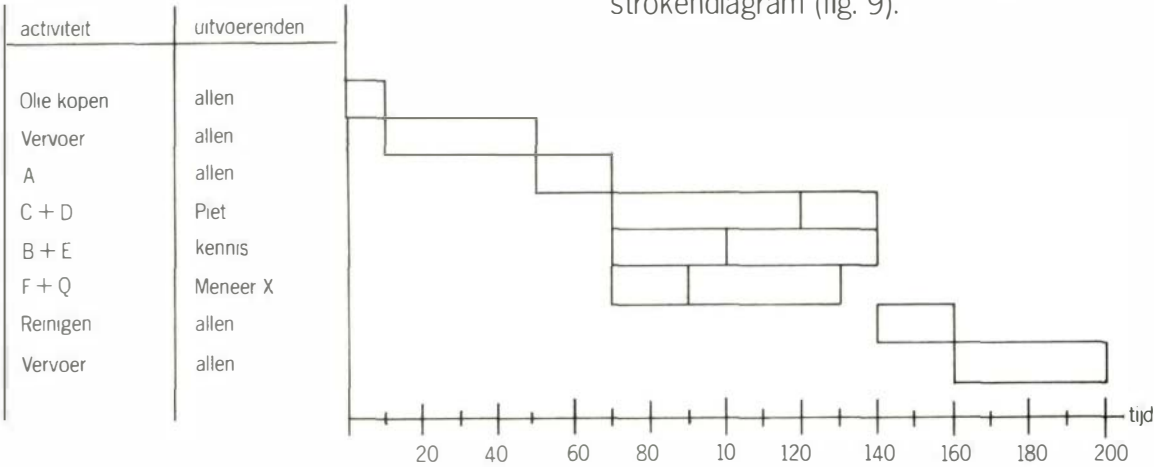
B, C, E, F en Q dan ligt de zaak weer heel anders: dat zijn 5 activiteiten die – zo lijkt het tenminste – ongeveer tegelijkertijd zouden moeten plaatsvinden. Helaas er zijn maar drie mensen die deze activiteiten kunnen uitvoeren dat kan dus nooit. Kortom: Meneer X en zijn vrienden zijn vergeten de belangrijke randvoorwaarde „mankracht” in hun netwerk in te calculeren. Overigens is dat geen ramp, want dit kan vrij eenvoudig met behulp van een strokendiagram rechtgezet worden. Voor de duidelijkheid eerst het strokendiagram van het netwerk uit fig. 6. (fig. 8).

fig. 8



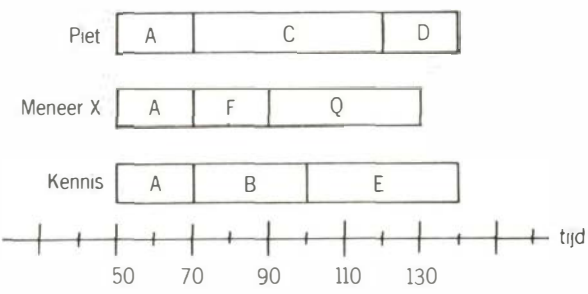
Als men dit strokendiagram van links naar rechts doorkijkt, ziet men (schuin) achter elkaar alle activiteiten getekend. De lengte van een hokje geeft in dit diagram de tijdsduur aan. Zoals men ziet kan met sommige activiteiten niet geschoven worden. Ze zitten klem tussen een voorgaande en een direct erop volgende activiteit. Dit zijn de (gestreepte) kritieke activiteiten die te zamen het kritieke pad vormen. Met andere activiteiten kan echter wel geschoven worden. Die activiteiten hebben met andere woorden speling.* Deze speling is in fig. 8 met puntjes aangegeven. Ons driemanschap besluit de hele reeks activiteiten uit fig. 8 nog eens door te nemen: „Olie kopen” en „vervoer” blijven onveranderd staan. Zoals de lezer echter al zag, kan activiteit A door drie man worden verricht.

fig. 9



In plaats van de geplande tijdsduur van 60 minuten zou die klus dus in 20 minuten geklaard kunnen worden. De activiteiten C en D „kosten” te zamen 70 minuten voor één persoon. B en E nemen bij elkaar ook precies 70 minuten in beslag. Dat houdt in dat terwijl één persoon C en D doet, een ander B en E kan doen (c.q. E en B; de volgorde van deze activiteiten is immers onbelangrijk). De derde persoon kan ondertussen mooi de activiteiten F en Q (of Q en F) uitvoeren. Dat kost hem 60 minuten. Hij houdt dus – in vergelijking tot de anderen – 10 minuten over. Vervolgens kijken ze nog even naar de activiteit „reinigen”. Ook deze activiteit kan door drie personen te zamen worden verricht. Daardoor kan de tijdsduur die voor deze activiteit staat, van 60 naar 20 minuten zakken. „Vervoer” blijft ongewijzigd. Zo komen ze tot het volgende enigszins ingedikte strokendiagram (fig. 9).

fig. 10



Bij dit strokendiagram willen we drie opmerkingen maken:

- Ten eerste wordt het in belangrijke mate aan de fantasie van de netwerkplanner overgelaten, hoe men precies een strokendiagram opzet. Soms staan de activiteiten stuk voor stuk in de kantlijn (zie fig. 8), soms treft men combinaties van activiteiten aan (zoals bv. in fig. 9), weer anderen zetten alleen de „uitvoerders” in de kantlijn en plaatsen in de hokjes de naam van een activiteit (fig. 10).

* Men spreekt hier wel van de maximale speling.

- Ten tweede kan men bij de nu gemaakte planning zien dat er middenin dit „project” op een bepaald moment 2 kritieke paden zijn:
 $\rightarrow A \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow \text{reinigen}$; en $\rightarrow A \rightarrow E \rightarrow \text{reinigen}$.
- Ten derde moet men bij het maken van strokendiagrammen goed beseffen dat deze vaak een zeer korte „levensduur” hebben. Zodra een activiteit qua tijd uitloopt, of als men een tijdschatting verandert, moet men opnieuw gaan tekenen. Dat is een groot nadeel van alle strokendiagrammen. Een netwerk (zoals bv. fig. 6) heeft dat nadeel niet!
 Daarin hoeft men in voorkomend geval slechts enige getalletjes te veranderen. De **volgorde** wordt immers niet aangetast.

Misschien vindt de lezer de drie heren uit dit voorbeeld enigszins dolgedraaid. Zeker op het eind. Geheel ongelijk heeft hij daarin niet. Het is inderdaad overdreven om voor zo’n simpel probleem tot op de minuut nauwkeurige

strokendiagrammen te tekenen. Toch zagen we – ook in dit voorbeeld – dat het nuttig kan zijn een netwerk te maken. Daardoor besepte meneer X bijvoorbeeld dat hij sommige activiteiten vergeten was in te calculeren. Dat bespaarde hem enige onaangename verrassingen en extra heen en weer rennen (om olie te kopen, of – later – om de schroef te transporteren). Misschien is wel het belangrijkste van alles dat meneer X een eerste oefening met netwerkplanning heeft volbracht. Nu lagen de zaken tot dusver nog uiterst simpel, maar de andere werkzaamheden van meneer X worden al moeilijker te plannen. Het voert echter te ver om alle verdere activiteiten in deze paragraaf onder de loop te nemen. Daarom hebben we het verdere planningswerk verbannen naar bijlage 1. In die bijlage zullen we meneer X op zijn moeilijke netwerkplanningspad volgen. De belangrijkste principes bij netwerkplanning zijn we echter al tegengekomen.

Netwerkplanning en Voorkoming Misdrijven

3.3.

Voordelen van netwerkplanning

In paragraaf 2 werd al opgemerkt dat het principe van netwerkplanning eigenlijk uitermate simpel is. Misschien wordt dit inzicht soms wat verduisterd door allerlei pijlen, kritieke paden en strokendiagrammen, maar toch moet men steeds goed beseffen dat netwerkplanning in de grond van de zaak kinderlijk eenvoudig is. Dat is echter niet het enige voordeel van netwerkplanning. Een ander belangrijk voordeel is het overzicht dat men door het uittekenen van een netwerk krijgt. Projecten worden, zodra ze in de vorm van een netwerk getekend zijn, aanschouwelijk en inzichtelijk. Niet alleen de projectleider kan daar zijn voordeel mee doen, ook anderen hebben daar wat aan. Iedereen ziet direct hoe de organisatie van een project in elkaar zit. En net zoals een foto vaak heel wat veel-

zeggender is dan een ellenlange beschrijving, blijkt een getekend netwerkplan vaak een duidelijker beeld achter te laten dan een uitgebreide beschrijving. Dit is niet onbelangrijk als men bijvoorbeeld ten opzichte van zijn superieuren de tijd die in een bepaald VM-project gestoken wordt (gestoken moet worden), „hard” wil maken. Men is wellicht sneller tot luisteren (en instemmen!) bereid als aan de hand van een netwerkplan keihard het belang van een bepaalde activiteit kan worden aangetoond. Ook heeft het werken met netwerkplanning het voordeel dat men minder snel dingen vergeet. In de voorbeelden uit de voorgaande paragraaf zagen we enige keren dat men, al tekenend en rekenend, op nieuwe ideeën kwam en zich bewust werd van aanvankelijk vergeten punten.

Tenslotte kan nog op een ander niet onbelangrijk voordeel gewezen worden. Als men in het bezit is van een getekend netwerk voor een project, is men veel beter in staat om tijdens de uitvoering van dat project plotselinge tegenvallers door te rekenen. Als er bijvoorbeeld in een bepaald hokje van het netwerk een vertraging optreedt, kan men daarvan direct de gevolgen zien voor de rest van het netwerk. Men ziet in één oogopslag welke mensen en instellingen gewaarschuwd moeten worden. Daardoor kan men blunders voorkomen,* zodat er geen onnodige irritaties bij het publiek en bij de mensen die aan een project meewerken, ontstaan. Binnen een project kunnen zich echter ook tegenvallers van nog ingrijpender aard voordoen. Zo kunnen VM-part-timers die net middenin een VM-project zitten, opeens bijvoorbeeld op een moordzaak worden gezet. Vaak valt daarmee hun inbreng in het VM-project gedurende enige tijd voor 100% weg. Heeft men een netwerk gemaakt, dan kan men de gevolgen van de tijdelijke terugtrekking van deze medewerkers duidelijk overzien en ten dele opvangen. Bovendien heeft een netwerk dan het voordeel dat als deze mensen weer beschikbaar zijn, men precies weet waar het VM-project werd afgebroken. Het project kan dan weer snel opgestart worden, omdat het niet nodig is diep en lang na te denken over vragen als „waar was ik ook alweer mee bezig, wat had ik al gedaan, wat staat er nu als eerste op het programma, wat moet als tweede gebeuren?”

Het belang van meedenken van anderen

Naast de voorgaande opmerkingen over netwerkplanning, willen we nog op een ander essentieel punt wijzen: het is uitermate belangrijk om zoveel mogelijk medewerkers bij het opzetten van een netwerk te betrekken. Een **voorlopig** netwerk, dat door de projectleider** gemaakt is, kan pas een **definitief** netwerkplan worden als iedereen die bij het project betrokken is, naar zijn mening is gevraagd.

Het voorlopige netwerk heeft het voordeel dat ook de anderen daardoor op nieuwe ideeën kunnen worden gebracht. Ook bestaat door het voorlopige netwerk minder het gevaar dat men in die eerste oriënterende contacten langs elkaar heen praat. Men ziet waarover men praat!

Een relativering

Het is opvallend dat men bij de uitleg van netwerkplanning steeds weer terugvalt op voorbeelden die ontleend zijn aan de bouw. Haast altijd bouwt men huizen, bruggen en spoorwegen. Ook wij gebruikten in dit hoofdstuk overeenkomstige voorbeelden:

Er werd een waterleiding en riolering aangelegd en een boot opgeknapt. Het is natuurlijk niet verwonderlijk dat men voor de uitleg van netwerkplanning het steeds zoekt in dit type voorbeelden. De problemen zijn hier immers zeer concreet en men weet precies waar het om gaat.

Zo is er bijvoorbeeld over het einddoel geen enkel misverstand mogelijk: er moet een nieuwe riolering komen; een boot moet binnen een vastgestelde termijn weer geheel opgeknapt en vaarklaar zijn.

Men weet in deze voorbeelden waar men aan begint, wat men wil, wat haalbaar is, hoeveel tijd en geld dat kost, etc.

Helaas liggen dit soort zaken in het VM-werk soms heel wat minder duidelijk! Bij de start van een VM-project kost het vaak veel tijd eer men wat meer helderheid heeft gekregen in de vraag „wat is er eigenlijk precies aan de hand?” Daarom is veelal een goede probleemoriëntatie – en vervolgens wat diepgaander onderzoek – noodzakelijk.

Maar er is meer. De doelstellingen voor een project moeten geformuleerd worden, er moet rekening worden gehouden met allerlei randvoorwaarden, enz. Kortom: met netwerkplanning alleen komt men er niet.

* Een voorbeeld van zo'n blunder: Volgens afspraak verschijnen de advertenties dat bepaalde registratiekaarten en/of folders op de politiebureaus door het publiek kunnen worden afgehaald. Helaas is door een machinebreuk de aflevering van het drukwerk met enige weken vertraagd. Er valt dus (nog) niks af te halen.

** In de meeste gevallen zal dat de ambtenaar VM zijn.

Inleiding

4.1.

In deze paragraaf zullen we nader ingaan op een aantal zaken die bij het opzetten van een VM-project essentieel zijn, doch die niet met behulp van netwerkplanning zijn op te lossen. Netwerkplanning krijgt hiermee een plaats binnen de bredere projectplanningsmethode. Het gaat in concreto om de vraag: hoe kan een VM-project onderbouwd, opgezet, uitgevoerd en geëvalueerd worden en hoe – en wanneer – kan daarbij netwerkplanning worden gebruikt.

Reeds in eerdere publikaties van het Landelijk Bureau Voorkoming Misdrijven is de projectplanningsmethode (stappenmethode) uitgebreid behandeld. We noemden reeds de „Oriënteringsnota Voorkoming Misdrijven” en het blauwe Vandalismeboekje.

- In de **Oriënteringsnota** wordt dieper ingegaan op een model dat vrij algemeen beschrijft welke stappen er in een VM-project worden genomen. Omdat de Oriënteringsnota echter in eerste instantie een beleidsstuk is, wordt het model in globale termen gepresenteerd. Desondanks menen we dat het model uit de Oriënteringsnota waardevol is voor elke functionaris die aan een VM-project begint.

- In het **Vandalismeboekje** wordt nagenoeg hetzelfde model gepresenteerd. Omdat het boekje echter met name voor ambtenaren VM geschreven is, kon hier aan de hand van een voorbeeld dieper op dit model van de projectplanningsmethode worden ingegaan, waardoor de praktische bruikbaarheid waarschijnlijk groter is.

De in deze paragraaf gepresenteerde projectplanningsmethode is gebaseerd op de gegevens uit genoemde Oriënteringsnota en het Vandalismeboekje.

Allereerst staan we echter in 4.2. even stil bij de vraag waarom voor u als coördinator van VM-projecten projectplanning zo belangrijk is. In 4.3. gaan we in op de inhoud van het woord „project”.

Daarna wordt in 4.4. het hoofdgerecht van dit hoofdstuk opgediend. We behandelen de diverse stappen die men moet nemen bij het onderbouwen, opzetten, uitvoeren en evalueren van een VM-project.

Tenslotte worden in 4.5. nog enige opmerkingen over de projectplanningsmethode gemaakt.

Waarom projectplanning?

4.2.

„VM. . . . wat heb je daar nou aan?” Dat zullen veel mensen die met VM bezig zijn, vaak te horen krijgen. Eigenlijk is dat ook niet zo vreemd. Het begrip VM is voor velen nog nieuw en bij iets nieuws stelt men al snel de vraag „wat koop ik daarvoor/wat heb ik eraan?”

U kunt dan natuurlijk opmerken dat in feite elke politiefunctionaris in de dagelijkse praktijk heel vaak bezig is met het voorkomen van misdrijven. U kunt er ook op wijzen dat voorkomen altijd nog beter is dan genezen en dat een misdrijf dat voorkomen wordt, de politie bovendien vaak heel wat duf schrijf- en tikwerk kan schelen.

Maar het beste antwoord dat u hen kunt geven is actie!

U zult uw collega's en chefs het nut van VM moeten bewijzen. Dat werkt gewoon het meest afdoende.

Nu doemt echter weer een nieuwe vraag op. Hoe bewijs ik dat VM succes heeft? Op zo'n directe vraag past een direct antwoord:

Door te laten zien wat je doet of gedaan hebt en door te laten zien wat de effecten daarvan zijn.

Een vergelijking met de recherche kan hier misschien verduidelikend werken.

Een rechercheur zal verwijzen naar het aantal opgeloste zaken, en wat betreft de niet opgeloste zaken zal hij u vertellen wat er allemaal gedaan en geprobeerd is. Dat laatste dan onder het motto: hier sta ik, ik kan niet anders; wie iets beters weet die zegt het maar. Voor VM geldt hetzelfde. Ook u zult ten minste duidelijk moeten maken wat u gedaan en geprobeerd heeft om bepaalde strafbare feiten te voorkomen. Daarnaast moet u ook zien aan te tonen hoeveel misdrijven u voorkomen heeft. We kunnen het erover eens zijn dat u

zich daarmee in een weinig benijdenswaardige positie bevindt. Laten zien wat je gedaan en geprobeerd hebt, blijkt vaak al moeilijk. Laten zien wat je voorkomen hebt, lijkt een bijna bovenmenselijke opgave. Toch zult u deze uitdaging moeten aangaan, omdat u anders steeds weer geconfronteerd zult worden met die vervelende vraag „VM, waar is dat nou voor nodig?”

De resultaten van een VM-project moeten dus duidelijk aantoonbaar zijn.

Als u zo'n project onderneemt raden we u daarom het volgende aan:

- Bezint eer ge begint, neem niet te veel hooi ineens op uw vork en beperk u in aanvang bijvoorbeeld tot de aanpak van één strafbaar feit.
- Zorg dat u zich degelijk oriënteert op het aan te vatten probleem. Maak een goede analyse. Vergeet vooral niet de beginsituatie vast te leggen.
- Weet wat u wilt en wat haalbaar is.
- Zet een weldoordachte en degelijk geplande VM-actie op (zorg voor een goed en voor iedereen duidelijk plan).
- Bekijk achteraf de resultaten en vergelijk deze met de beginsituatie en met hetgeen u wilde bereiken.
- Beschrijf alles wat u gedaan hebt en geef aan wat de effecten daarvan waren.

En hiermee hebben we dan eigenlijk de hele projectplanningsmethode in enkele zinnen reeds samengevat. Als u alle stappen in de projectplanningsmethode heeft doorlopen, kunt u altijd aangeven wat gedaan is en wat de effecten daarvan waren. Daarmee heeft u dan in ieder geval een antwoord op de vraag wat je aan VM hebt.

Je zou dus kunnen zeggen dat de projectplanningsmethode een **handvat** is bij het VM-werk. Het is echter wel een bijzonder handvat. Er passen namelijk verschillende koffers onder. Met de projectplanningsmethode kan men bijvoorbeeld een anti-vandalisme-project opzetten (zie het blauwe Vandalismeboekje), een sportdag/stropdagproject (zie de desbetreffende brochure), een project tegen watersport-criminaliteit (zie paragraaf 5 van dit hoofdstuk), een project tegen enfin ga zo maar door.

4.3.

Wat is een project?

De projectplanningsmethode is een hulpmiddel waarmee men een VM-project kan onderbouwen, opzetten, uitvoeren en evalueren. Maar wat is eigenlijk „een project”?

Er is pas sprake van een project, als het voldoet aan de volgende voorwaarden.

- Lange duur.
De langere duur van een project (minimaal enige weken) hoeft niet in te houden dat men full-time aan het project werkt. Bijvoorbeeld 1 uur per dag, of 1 dag per week kan natuurlijk ook.
- Meerdere activiteiten.
Een project omvat een aantal verschillende activiteiten die over enige tijd zijn uitgesmeerd.

- Meerdere deelnemers.

Aan een project doen altijd meerdere personen mee. Zo kan men bijvoorbeeld binnen een anti-fietsendiefstal-project samenwerken met beheerders van fietsenstallingen, rijwielhandelaren en collega's van de surveillancedienst.

- Kop en staart.

Een project bestaat uit een aantal stappen die onderling samenhangen. In 4.4. zullen we daar dieper op ingaan. Het belangrijkste is echter dat men eerst een goede analyse van de bestaande problemen en situatie maakt, dat men zich vervolgens duidelijke doelen stelt en dat achteraf duidelijk aantoonbaar is wat er gedaan en bereikt is.

We zullen meteen met de deur in huis vallen en alle stappen die in de projectplanningsmethode gedaan moeten worden, in de vorm van een schema de revue laten passeren.

Fase A. Het opzetten van een project

1. Signalen
 - 1a. Het luisteren naar signalen (passief)
 - 1b. Het opsporen van signalen (actief)
2. Oriëntatie
3. Het maken van een matrix
- 3a. Probleemomschrijving in de vorm van een kort verhaal
- 3b. De belangrijkste begrippen in het probleem aangeven
- 3c. De verbanden tussen deze begrippen invullen
4. Het bepalen van de doelen
5. Het bepalen van de randvoorwaarden
N.B.: Eventueel n.a.v. stap 5, bijstellen van de stappen 3 en 4
6. Het maken van een voorlopig (net)werkplan

Fase B. Onderzoek

1. Het beantwoorden van inhoudelijke vragen
2. Het beantwoorden van organisatorische vragen
N.B.: Eventueel n.a.v. fase B, bijstellen van fase A (stap 3 t/m 6)

Fase C. Maatregelen

1. Het maken van een definitief (net)werkplan
2. Uitvoering van de maatregelen

Fase D. Evaluatie

Om dit te verduidelijken, zullen we alle stappen nader bekijken.

Per stap geven we daarbij achtereenvolgens aan:

- de naam/titel van de stap,
- de belangrijkste concrete vragen die u zich bij de desbetreffende stap moet stellen. Al deze vragen bij elkaar vormen een soort checklist voor diegene die een project opzet, uitvoert en evalueert.*
- een nadere uitleg/toelichting op de desbetreffende stap,
- een kort antwoord op de vraag waarom u de desbetreffende stap moet nemen en wat de gevaren zijn als u de stap niet neemt.

Maar voordat we op de details ingaan, eerst iets over de grote lijn van de projectplanningsmethode. Een vergelijking tussen de projectplanningsmethode en een ijsberg misstaat hier niet: het merendeel van het werk dat verricht wordt, is voor de buitenwereld namelijk niet zichtbaar. Pas bij de tweede stap van fase C (het uitvoeren van maatregelen) zien ook buitenstaanders „dat er iets gebeurt”. Alles wat voor deze stap plaatsvindt, is voorbereidend werk en vormt de basis waar de uitvoering van de maatregelen op kan steunen.

Kort samengevat kunnen we zeggen dat in fase A alle activiteiten die ondernomen worden nog het stempel „voorlopig” dragen. In fase B neemt het project vastere vorm aan, om daarna in de eerste stap van fase C tot een definitief plan te worden. Pas daarna worden de resultaten van alle inspanningen ook voor buitenstaanders zichtbaar.

* Zie voor deze checklist bijlage 3.

Stap 1. Signalen

Centrale vraag bij deze stap:

Waar moet iets aan gedaan worden?

Stap 1 kent twee aspecten

- het luisteren naar signalen (passief)
- het opsporen van signalen (actief).

Stap 1a. Het luisteren naar signalen

Centrale vragen bij stap 1a:

Wie zegt dat er aan een bepaald strafbaar feit iets gedaan moet worden (de chef, de pers, de burger, het bestuur, het OM?) en draagt hij voldoende argumenten aan?

Toelichting op stap 1a

Een citaat uit de Oriënteringsnota VM, pag. 29: „Een project start niet zo maar. Er moet één of andere reden zijn dat men begint te denken „daar zouden we eens wat aan moeten doen”. Die reden ontstaat als er van verschillende kanten signalen komen dat er „iets aan de hand is” en dat „daaraan wat moet gebeuren”. Die signalen kunnen van heel wat verschillende kanten komen: vanuit de burgerij, de media, instellingen en/of organisaties, alsmede uit de eigen bestuurlijke, justitiële, of politiekringen. Op zich lijkt dit op het eerste gezicht een vrij probleemloos startpunt van een project: er gaat een belletje rinkelen, dat belletje staat in verband met een bepaald probleem, dus men begint een project op te starten om dat probleem aan te pakken. Helaas ziet dit er in de praktijk wat minder simpel uit: de kamer van de ambtenaar Voorkoming Misdrijven* hangt vol bellen en bijna constant rinkelen ze allemaal tegelijkertijd! Sommige hard, andere zacht en daarbij hoeft het niet zo te zijn dat het hardste rinkelen per definitie in verband staat met de belangrijkste problemen. Om de zaak extra gecompliceerd te maken, blijkt dat de ambtenaar Voorkoming Misdrijven zoals elk mens bovendien selectief luistert: bepaalde bellen (interessante, leuke, gevaarlijke!) hoort hij beter dan andere.

Dit soort problemen zijn uitermate moeilijk te omzeilen.

- Ten eerste zal men moeten kiezen: bepaalde problemen kunnen wel aangepakt worden, andere zal men (misschien tijdelijk) moeten laten liggen.

Al moet men daarbij wel elke keer aangeven waarom men nu juist dit bepaalde probleem verkiest boven de vele andere. Dit is met andere woorden de vraag naar de relevantie van een bepaald project.

- Ten tweede zal men moeten proberen zo veel mogelijk gebruik te maken van meer algemene kennis en informatie die voorhanden is, bijvoorbeeld in de vorm van onderzoeks- en cijfermateriaal. Het gebruik maken van deze meer algemene kennis en informatie is uitermate nuttig, omdat men daardoor een al te incidentele aanpak kan vermijden: een op sensatie beluste journalist of een in paniek geraakt deel van de burgerij kan soms extreem hard aan de bel trekken, terwijl het misschien in feite handelt om minder belangrijke of incidentele problemen. Als men ten behoeve van elk wild indianen-verhaal een project zou moeten opzetten, blijft ongetwijfeld het belangrijke werk liggen”.

Stap 1b. Het opsporen van signalen

Centrale vragen bij stap 1b:

Aan welk strafbaar feit zou iets gedaan moeten worden en uit welk onderzoeks- en/of cijfermateriaal blijkt dat?

Toelichting op stap 1b

Een citaat uit de Oriënteringsnota, pag. 29 en 30:

„Signalen hoeft men echter niet rustig en passief af te wachten: men kan ook proberen het rinkelen van een bel voor te zijn!

Om twee redenen is het van belang dat men bepaalde signalen al in een zeer vroeg stadium actief probeert op te sporen: allereerst omdat een probleem in een vroeg stadium meestal eenvoudiger is aan te pakken of te verhelpen, maar daarnaast omdat de hinder die mensen van strafbare feiten ondervinden, voor een belangrijk deel subjectief is. Omdat bijvoorbeeld op een gegeven moment de signalen ten aanzien van berovingen op straat erg sterk werden (opgeklopte verhalen, overtrokken reportages, etc.) is de gevoelsmatige hinder voor de burger onevenredig toegenomen.

* In de Oriënteringsnota VM beperkt men zich tot de ambtenaar VM. Vanzelfsprekend geldt het hier gestelde voor een ieder die zich met VM-werk bezighoudt (RM/PvS).

Als (!) men in staat is in te grijpen voordat de signalen echt sterk doorklinken, bereikt men een dubbel effect: het desbetreffende strafbare feit wordt aangepakt en (mede daardoor) ontstaat minder snel de hinder van bijvoorbeeld toegenomen onveiligheidsgevoelens. Nu is vanzelfsprekend het zoeken naar signalen die nog niet duidelijk opklinken, een weinig eenvoudige opgave. Hoe moet men zoeken naar iets dat er (bijna) nog niet is? En dat terwijl het totale werkaanbod voor de politie toch al groter is dan kan worden verwerkt*.

In de Oriënteringsnota VM worden vervolgens drie manieren besproken om signalen op te sporen. We willen deze werkwijze hier iets meer toespitsen op uw werkpraktijk als coördinator van VM-projecten.

1. U kunt gebruik maken van bestaand onderzoeks- en cijfermateriaal.

- Zo kunt u bijvoorbeeld de cijfers van het eigen korps of district eens nader uitpluizen (jaarverslag HKD).
- Ook kunt u gebruik maken van de onlangs gemaakte regionale uitdraai van de WODC-slachtofferenquête.
- Daarnaast kunt u vaak ook uit heel andere bronnen nog bruikbare cijfers en gegevens boven water halen. Bijvoorbeeld uit een jaarverslag van een winkeliersvereniging en uit publikaties van gemeentelijke diensten. Via onder andere deze cijferbronnen zult u moeten zien te achterhalen hoe de plaatselijke criminaliteits-top-tien er ongeveer uitziet.

2. U kunt natuurlijk ook zelf enig vooronderzoek doen.

- We denken bijvoorbeeld aan het houden van een enquête onder de burgerij in uw werkgebied.*
In zo'n enquête kan geïnformeerd worden naar de strafbare feiten waar men het meeste last van had en waaraan men vindt dat als eerste iets moet gebeuren.
- Informatie over de plaatselijke criminaliteit kunt u ook proberen in te winnen bij uw collega's van bijvoorbeeld de wijkdienst of de surveillance. Dat laat zich trouwens vaak mooi combineren met een stukje interne voorlichting over VM.

3. Ook kan een veelvuldig en goed contact met veel verschillende groepen en instellingen de nodige informatie boven tafel brengen. Immers: het bestaan van een strafbaar feit (of een stijging in het aantal malen dat een strafbaar feit voorkomt) zal sommigen eerder opvallen dan anderen.

Zo zal een stijging van het aantal vernielingen aan straatmeubilair het eerst door de reparateurs opgemerkt worden, daarna door de directies van gemeentelijke diensten en pas dan door de burgerij.

Op verschillende manieren kunt u dus in een vroeg stadium signalen opsporen. Vanzelfsprekend zal het aanboren van zoveel mogelijk informatiebronnen de beste resultaten opleveren.

Waarom stap 1

De eerste stap van de projectplanningsmethode is om twee redenen essentieel. Als u namelijk deze stap niét neemt:

- Bestaat ten eerste de kans dat u zich bezighoudt met minder belangrijke zaken, terwijl u de echte problemen laat liggen.
Voorbeeld: U werkt aan het voorkomen van vandalisme, maar „helaas” is er in uw werkgebied nauwelijks vandalisme. Het probleem van de bij u uit de pan gierende fietsendiefstallen (meer slachtoffers, meer schade, meer onrustgevoelens) wordt echter niet aangepakt.
- Ten tweede bestaat, als u deze stap overslaat, de kans dat anderen u later onverwachts onderuithalen met de vraag „Waarom ben je dáár nou eigenlijk mee bezig, dat is toch helemaal niet belangrijk”.

Als u de eerste stap wel goed genomen hebt, kunt u precies uitleggen waarom het wél belangrijk is, om zich nu juist op dat bepaalde strafbare feit te richten.

* Overigens willen wij u wel waarschuwen voor de hoeveelheid werk die men zich met zo'n enquête op de hals kan halen. Maar al te vaak komt het voor dat iemand een enquête houdt en pas bij de uitwerking beseft dat alle uitkomsten ook nog verwerkt, berekend en netjes gepresenteerd moeten worden. Bij het opstellen van zo'n enquête moet men dan ook zo min mogelijk vragen opnemen en daarnaast al bij voorbaat weten wat men met de uitkomsten kan, wil en gaat doen.

Centrale vragen bij deze stap:

Is er eigenlijk wel echt sprake van een probleem? Hoe groot is dat probleem dan wel? Waar en wanneer speelt dat probleem? Wie zijn erbij betrokken? Is er wat bekend over de achtergronden? Wie weet er meer van? (Even informeren!) Heeft het zin om dit probleem met behulp van een VM-project aan te pakken?

Toelichting op stap 2

Deze stap volgt logisch uit de voorgaande stap. U heeft een signaal ontvangen dat een bepaald strafbaar feit moet worden aangepakt en nu gaat u dat strafbare feit nader onder de loep nemen. De centrale vragen die u zich moet stellen (zie boven) maken al duidelijk dat u in deze stap iets dieper in moet gaan op de achtergronden van het aan te pakken strafbare feit, zonder daarbij echt tot op de bodem te gaan. U doet enige eerste indrukken op en u legt vast welke contacten hier van nut zijn. U bekijkt met andere woorden de rond het desbetreffende strafbare feit bestaande situatie.

Waarom stap 2

Deze stap is om twee redenen van belang.

- Ten eerste bestaat het gevaar dat als deze stap niet genomen wordt, u een project gaat opzetten dat op een misser uitloopt, omdat er bij nadere beschouwing nauwelijks van een echt probleem sprake blijkt te zijn, of omdat het probleem niet met behulp van een preventieproject is aan te pakken.
- Ten tweede is het van essentieel belang om in een zo vroeg mogelijk stadium de bestaande situatie te bekijken en vast te leggen. Als u dat niet doet, kunt u later nooit bewijzen wat alle projectinspanningen nu precies verbeterd hebben aan de bestaande situatie. Overigens komen we op dit laatste punt ook in de volgende stap nog terug.

Stap 3. Het maken van een matrix

Centrale vragen bij deze stap:
Hoe zit het probleem dat ik onderhanden ga nemen, precies in elkaar? Welke informatie heb ik al en welke vragen moet ik nog zien te beantwoorden?

- Deze stap valt uiteen in drie onderdelen.
- a. De probleemomschrijving in de vorm van een kort verhaal.
 - b. Het bepalen van de sleutelbegrippen in het verhaal.
 - c. Het maken en invullen van een matrix.

Toelichting op stap 3
Om succesvol een lastige moordzaak te kunnen oplossen, moet men weten wat de achtergronden van het slachtoffer waren (arm/rijk: gehaat/geliefd), op welke tijd en plaats de moord plaatsvond, waarmee het slachtoffer vermoord werd, etc. etc.
De oplossing van de moordzaak zit er ter in de onderlinge samenhang tussen deze gegevens. Bijvoorbeeld: op die tijd en die plaats kon alleen maar die ene persoon aanwezig geweest zijn en die had behalve een motief ook de beschikking over het moordwapen.
Bij de aanpak van een moordzaak zal men zich dan ook allereerst diepgaand oriënteren (sporenonderzoek bijvoorbeeld) en daarna zal men proberen alles in zijn onderlinge samenhang op een rijtje te krijgen: welke daders komen in aanmerking, welken daarvan hebben een motief, hoe zit het met de alibi's.
... . Kortom: men probeert structuur in het probleem aan te brengen.

Bij VM-werk gaat dat eigenlijk net zo. Nadat u in de voorgaande stap uw VM-sporenonderzoek (oriëntatie) heeft afgerond, wordt het bij deze derde stap tijd om echt tot de bodem te gaan. Alle reeds beschikbare informatie en nog bestaande vragen moet u in hun onderlinge samenhang overzichtelijk op papier zetten.
Hierbij **kan** een „relatie-matrix” zeer goede diensten bewijzen. Een relatie-matrix is een schema waarin de relaties (verbanden) die tussen twee dingen bestaan, zijn aangegeven. Zo luidt de relatie tussen het moordwapen en de (potentiële) dader bijvoorbeeld: De dolk (moordwapen) was eigendom van Piet (= potentiële dader).
Voor de duidelijkheid een onvolledig stukje matrix van een denkbeeldige moordzaak:

	(potentiële) daders	slachtoffers	moordwapen
(potentiële) daders	1. Piet 2. Klaas 3. Jan 4. Oma K.	Alle 4 de daders kenden het slachtoffer	Piet was eigenaar van het moordwapen
slachtoffer	Het slachtoffer kende Piet, Jan en Oma goed, maar kende Klaas niet.	Feitelijke geg. van het slachtoffer bv. leeftijd, lengte etc.	
moordwapen	Het moordwapen was eigendom van Piet	Was het moordwapen in het huis v/h slachtoffer aanwezig, of is het door de dader meegenomen?	Het moordwapen is een dolk 15 cm lang, 3 cm breed, etc.

Bij het opzetten van een VM-project, kan men op overeenkomstige wijze via een relatie-matrix structuur proberen aan te brengen in het probleem waar men aan werkt.

Om een relatie-matrix te maken, moet men eerst een probleemomschrijving geven in de vorm van een kort verhaal, en vervolgens de sleutelbegrippen in dat verhaal bepalen.

Meer informatie over het maken en invullen van een matrix vindt u in bijlage 2. Hier willen we volstaan met de presentatie van een volledig ingevulde matrix die is overgenomen uit het blauwe Vandalismeboekje.

	Vernielingen	Daders	Overheid	Jeugdvoorzieningen
Vernielingen	Hoeveel wordt er in heel Stierburg vernield? Waar wordt in Stierburg vernield? Hoeveel op het Stationsplein? Wat wordt er in Stierburg en op het Stationsplein vernield?	Welke vernielingen worden door welke daders gepleegd?	Welke vernielingen worden bij de overheid (gemeentelijke diensten en politie) gemeld? Welke vernielingen zijn er bij die diensten bekend?	In hoeverre hebben de activiteiten van de jeugdvoorzieningen een invloed op het aantal vernielingen? (bijvoorbeeld agressie verhogende activiteiten of meer activiteiten leiden tot minder vernielingen)
Daders	Waar en wanneer plegen daders vernielingen? Kunnen daders stevige objecten moeilijker vernielen dan minder stevige?	Opereren daders alleen of in groepen? Wat voor groepen? Hoe groot?	Welke daders zijn bij de politie bekend? Kan de politie daders bereiken en/of beïnvloeden? Kan de politie daders op heterdaad betrappen? Hoe?	Maken de daders gebruik van jeugdvoorzieningen? Welke daders van welke jeugdvoorziening?
Overheid	In hoeverre kan de overheid het aantal vernielingen verminderen? Hoe (met welke middelen)? Welke initiatieven zijn er in dit opzicht al eerder ontplooid?	Kan de overheid (politie) daders pakken? Kan de overheid daders beïnvloeden? Hoe?	In hoeverre bestaan er binnen de overheid verschillende ideeën over de aanpak van vandalisme? Wat heb ik aan die ideeën? Wat heb ik ermee te stellen? (tegenwerking?) Heb ik of krijg ik hulp van collega ambtenaren en/of anderen?	Waar hebben we als overheid toegang en/of contacten?
Jeugdvoorzieningen	Dit hokje blijft leeg! N.B.: Zie wel het corresponderende hokje in de rechter bovenhoek van dit vierkant.	Kan men daders beïnvloeden via de jeugdvoorzieningen waar ze gebruik van maken?	Welke jeugdvoorzieningen worden door de overheid beheerd?	Welke jeugdvoorzieningen zijn er? Waar staan ze?

Waarom stap 3?

Een relatie-matrix is een hulpmiddel om structuur aan te brengen in het probleem dat u aan wilt pakken. Als u deze stap niet neemt, riskeert u het volgende:

- Ten eerste kunt u in een later stadium van het project opeens het gevoel krijgen dat het project als het ware wegglibbert. De deelnemers spreken langs elkaar heen en wat begon als een anti-vandalisme-project, eindigt als een project ter bestrijding van burengerucht. De oorzaak van dit alles ligt dan meestal in het feit dat het probleem in aanvang niet goed is afgebakend (met behulp van een relatie-matrix).
- Ten tweede bestaat het gevaar dat men verkeerde maatregelen gaat nemen, omdat geen gebruik gemaakt is van de bestaande informatie, of omdat men door verkeerde vragen te stellen, over slechte onderzoeksresultaten (zie fase B) beschikt.

Kortom: Door een slechte analyse organiseert men een slecht project. Iets beeldender uitgedrukt: men schiet misschien een kanon af om een mug te doden.

- Ten derde riskeert u dat u later nooit meer precies kunt aantonen hoe de situatie was, voordat er actie werd ondernomen. Pas als u de oude situatie precies op papier heeft gezet, kunt u later aan anderen duidelijk maken wat er nu precies door het project veranderd en verbeterd is.

Stap 4. Het bepalen van de doelen

Centrale vragen bij deze stap:

Wat willen we met het project bereiken?

Wat moet er precies allemaal concreet veranderd zijn als we het project afsluiten en evalueren?

Toelichting op stap 4

Met een ingevulde relatie-matrix heeft u in feite een plattegrond in handen van het probleem waar u zich op wilt richten. Een plattegrond is echter nutteloos als u niet weet waar u heen wilt. Daarom zult u doelen moeten formuleren. U kunt het beste de doelen in zo begrijpelijk mogelijk Nederlands formuleren. In ieder geval moeten vage woorden vermeden – of ten minste toegelicht – worden. Van een te vaag doel is immers achteraf nooit te zeggen of het nu wel of niet bereikt is.

Als u eenmaal duidelijk doelen geformuleerd heeft, weet u dus waarop u zich wilt richten. De gemaakte relatie-matrix kan aan de hand daarvan bijgewerkt en toegespitst worden. Daarbij zijn echter niet alleen doelen bruikbaar. Ook randvoorwaarden – iets dat we in de volgende stap zullen behandelen – kunnen hierbij van groot belang zijn.

Waarom stap 4?

De vierde stap in de projectplanningsmethode is om de volgende redenen van belang:

- Als u zich geen duidelijke doelen stelt, bestaat tijdens het project het gevaar dat u niet weet waar naar u eigenlijk op weg bent en kunt u niet behoorlijk leiding geven aan het project. Daardoor kunt u te maken krijgen met ruziënde en/of afhakende deelnemers, omdat dezen een andere weg willen volgen of dachten dat er een andere weg gevolgd zou worden.
- Ten tweede bestaat het gevaar dat anderen u na afloop van het project verwijten dat er niets, te weinig of de verkeerde dingen bereikt zijn met uw project. U staat sterker als u op zo'n moment kan zeggen „Kijk . . . we wilden dit bereiken en dat hebben we ook bereikt. Als je gewild had dat ik meer, of iets anders bereikt had, dan moet je daar niet achteraf mee aankomen! Dat had je dan maar eerder moeten zeggen!”

Stap 5. Het bepalen van de randvoorwaarden

Centrale vragen bij deze stap:

Zijn de gestelde doelen (zie stap 4) eigenlijk wel reëel haalbaar? Hoeveel tijd en geld is er bijvoorbeeld ter beschikking? Zijn er genoeg mensen die kunnen meehelpen? Zijn de wegen waarlangs een en ander bereikt moet worden eigenlijk wel ethisch verantwoord en ook politiek haalbaar? Is het project nog aan andere grenzen gebonden?

Toelichting op stap 5

Soms blijken wegen die men wil bewandelen afgesloten. Daar moet u bij het opzetten van een project vooraf al rekening mee houden. Dat kan veel werk en frustraties voorkomen. Men spreekt in dit kader van randvoorwaarden.

- Ten eerste bestaan er randvoorwaarden die van politieke en ethische aard zijn. Zo kan bijvoorbeeld het doen van een onderzoekje binnen een project onmogelijk blijken ten gevolge van wetten die de persoonlijke levenssfeer beschermen. Daarnaast kunnen preventieve maatregelen soms niet worden uitgevoerd, omdat ze ethisch niet verantwoord zijn: het opstellen van politiecamera's in duidelijke privéruimten, al te realistische voorlichting over verkeersongevallen in het kader van de verkeersveiligheid, etc.
- Ten tweede heeft u bij het opzetten en uitvoeren van een project altijd te maken met de randvoorwaarden tijd, geld en mankracht. U dient in deze stap te bezien of, en in hoeverre, randvoorwaarden op uw project van invloed kunnen zijn. Definitieve antwoorden („u krijgt 10 man en f 1.000,-“) kunt u in dit stadium natuurlijk nog niet verwachten. Wel is het mogelijk om antwoorden te krijgen als: „In principe zijn er wel enige honderden guldens beschikbaar, maar dan moet u wel met een goed plan komen“, of: „nee, op geld hoeft u niet te rekenen, er is geen cent beschikbaar“. Naast de doelen, scheppen dus ook de aanwezige randvoorwaarden meer orde in het probleem dat u onder handen wilt nemen.

Aan de hand van de randvoorwaarden die voor een bepaald project gelden, kunt u namelijk de inhoud van de relatie-matrix inperken. Vragen uit de matrix, die niet binnen de ter beschikking staande tijd en met de ter beschikking staande hoeveelheid geld en mankracht zijn te beantwoorden, kunnen worden geschrapt.

Eveneens kunt u de eerder geformuleerde doelen aanpassen: als een bepaald doel binnen de aanwezige randvoorwaarden onhaalbaar is, zult u dat doel moeten laten vallen.*

De aldus bijgewerkte relatie-matrix fungeert als een plattegrond die geheel is toegesneden op het probleem dat u onderhanden heeft en op hetgeen u met betrekking tot dat probleem wil – en kan – bereiken.

Waarom stap 5?

Hierover kunnen we kort zijn. Als u bij het opzetten van een project stap 5 vergeet, zijn uw plannen niet reëel uitvoerbaar.

* Uiteraard kunt u een bepaald probleem zo ernstig vinden dat u tracht de randvoorwaarden zelf te beïnvloeden. Als dit lukt ontstaan er evenwel nieuwe randvoorwaarden die de plaats innemen van de oude randvoorwaarden.

Stap 6. Het maken van een voorlopig (net)werkplan

Centrale vragen bij deze stap:

Wat moet er precies gedaan worden om het hele project tot een goed einde te brengen? Wie moet het doen? Wanneer en in welke volgorde moet het gebeuren? Hoeveel tijd gaan al die verschillende klussen zo ongeveer kosten? Kortom: hoe komt het voorlopige (net)werkplan voor dit project eruit te zien?

Toelichting op stap 6

De oplettende lezer zal gemerkt hebben dat we weer op bekend terrein zijn aangekomen. Het maken van een netwerkplan voor een project is in paragraaf 3 al uitgebreid aan de orde gekomen en we hoeven er daarom hier niet veel aandacht meer aan te besteden. U zet alle resultaten uit de voorgaande stappen voor uzelf op een rijtje, zodat er een voorlopig netwerkplan komt te liggen. Eventuele vragen die u nog heeft, kunt u in fase B verder uitzoeken. In fase C, stap 1, maakt u – zoals we nog zullen zien – van het voorlopige netwerkplan een definitief plan.

Waarom stap 6?

Deze stap is om twee redenen van belang:

- Ten eerste krijgt u door het maken van een voorlopig (net)werkplan voor het eerst een organisatorisch totaalplaatje van de (waarschijnlijk) uit te voeren maatregelen.
- Ten tweede kunt u met dat voorlopige (net)werkplan in de hierop volgende fase „de boer op” om de hele zaak met de project-deelnemers (nog eens) door te nemen. Ook zij zien zo voor het eerst de geplande maatregelen in hun onderlinge samenhang voor zich. Ze kunnen daar eventueel nog aanvullingen, bijstellingen en verbeteringen in aanbrengen.

Fase B. Onderzoek

Centrale vraag bij deze fase:

Zijn er nog vragen die absoluut beantwoord moeten worden, voordat in de volgende fase de preventieve maatregelen uitgevoerd gaan worden?

Toelichting op fase B

Vaak zal het voorkomen dat u na de voorgaande zes stappen nog steeds met bepaalde vragen zit. Een veel gemaakte fout is dan, dat men zich zo door zijn enthousiasme laat meeslepen (de start van de maatregelen lijkt zo dichtbij) dat men nalaat „die vervelende open plekken op de kaart” te onderzoeken en in te vullen. Dat is zonde, omdat er dan minder uit een project gehaald wordt dan er eigenlijk inzit. Trouwens: zo moeilijk is deze fase in feite nu ook weer niet. De concrete vragen die nog beantwoord moeten worden, heeft men immers al. In principe staan die namelijk in de relatie-matrix.

Bij de nog op te lossen vragen kan een onderscheid worden gemaakt tussen:

- Inhoudelijke vragen. Deze hebben betrekking op het „hoe” en „waarom” van het aan te pakken misdrijf (bv. wie zijn de daders, hoeveel slachtoffers zijn er, welke motieven zijn er te onderscheiden, etc.).*
- Procedureel/organisatorische vragen, zoals „wie doet wat wanneer?”

Waarom fase B?

Als u in de voorgaande stappen tegen belangrijke vragen opgelopen bent, zullen die vragen beantwoord moeten worden, omdat anders het gehele project eronder lijdt. Voorbeeld: als u tijdens het opzetten van een anti-vandalisme project op de vraag stuit of het nu gaat om schoolgaande daders of om niet-schoolgaande daders, en u negeert deze vraag, bestaat het gevaar dat u anti-vandalisme projecten op scholen gaat organiseren, terwijl de daders helemaal niet op school zitten.

* Dit inhoudelijke onderzoek blijft vaak uit praktisch oogpunt (tijd/geld) beperkt. Toch zou het goed zijn als vaker een wat grotere plaats ingeruimd zou worden voor inhoudelijk onderzoek.

Het voordeel van onderzoek in het kader van een VM-project is namelijk dat dit onderzoek automatisch sterk praktisch en beleidsgericht is. De onderzoeksuitkomsten kunnen bovendien vaak ook voor andere projecten gebruikt worden. Om alleen de extra last van zo'n onderzoek op de schouders te nemen, zal doorgaans problemen opleveren. Ondersteuning via het Regionaal, of Landelijk Bureau VM is in principe echter mogelijk.

Stap 1. Het maken van een definitief (net)werkplan

Centrale vraag bij deze stap:
Welke preventieve maatregelen gaan we exact in het project uitvoeren?

Toelichting op deze stap

Voor deze stap bestaan verschillende benamingen: de definitieve vormgeving, het maken van een definitief draaiboek, het vervaardigen van een definitief werkplan. Of..... het maken van een **definitief netwerkplan** met alles d'r op en d'r aan.

Het „wie doet wat en wanneer gebeurt dat allemaal precies”, moet nu definitief geregeld worden.

De ervaring leert, dat men er goed aan doet om met een hecht doortimmerd en goed-ogend plan voor de dag te komen. In zo'n plan zouden kort de volgende onderwerpen aan de orde moeten komen:

1. Waarom een project met betrekking tot probleem X?

Met andere woorden: een onderbouwing met enig onderzoeks- en cijfermateriaal. Zie hiervoor stap 1 (signalen).

2. Een korte analyse van probleem X.

Met andere woorden: een samenvatting van de uitkomsten van stap 2 (oriëntatie) en stap 3 (het maken van een matrix).

3. Wat willen we met dit project bereiken?
Met andere woorden: De concrete doelen van het project.

4. Binnen welke randvoorwaarden speelt dit project zich af. Met andere woorden: Een financiële en personele begroting, overige grenzen en uitgangspunten.

5. Hoe ziet het project eruit, wie doen er mee, tijd, etc. Met andere woorden: Het definitieve netwerkplan met een toelichting.

Misschien lijkt het op het eerste gezicht zeer veel werk om een dusdanig onderbouwd werkplan te fabriceren. Dat valt echter erg mee, omdat het meeste werk in de voorgaande stappen al gedaan is.

Schaar en lijm doen dus waarschijnlijk het meeste werk.

Een voordeel van zo'n degelijk definitief werkplan is o.a. dat er niet meer zo snel misverstanden ontstaan over het project en ieders rol daarin.

Waarom deze stap?

Deze vraag is in het voorgaande al ter sprake gekomen. Daarnaast verwijzen we nog naar par. 3.3.

Stap 2. Uitvoering van de maatregelen

Deze stap spreekt voor zichzelf.

U kunt nu mooi bekijken of u de voorgaande stappen goed doorlopen hebt . . . dat merkt u vanzelf.

Fase D. Evaluatie

Centrale vraag bij deze laatste fase:
Wat hebben we eigenlijk bereikt met de uitvoering van dit project? Hebben we bereikt wat we wilden. (Vergelijk hiervoor fase A, stap 4.) Wat is er allemaal veranderd onder invloed van het project? Wat is er wel en niet uitgevoerd? Hoe liep de zaak organisatorisch? Wat kunnen we (dit alles samenvattend) leren van het uitgevoerde project?

Toelichting op fase D

Bij de evaluatie van een project kunnen we onderscheid maken tussen een **proces-evaluatie** en een **effect-evaluatie**.

De **proces-evaluatie** is eigenlijk niet meer dan een vrij droge opsomming van alles wat er in het kader van het project gedaan en gemaakt is: welke middelen zijn gebruikt of gemaakt, hoeveel man-uren zijn er aan het project besteed, hoeveel geld, wat ging er organisatorisch goed en/of fout, etc.

Als politiemensen al evalueren blijft het vaak bij zo'n proces-evaluatie. Hoe belangrijk een exacte beschrijving van de organisatie en de toegepaste middelen ook is, daar kan het niet bij blijven. Met al dat georganiseer, al die uitgevoerde maatregelen en toegepaste middelen kortom met die hele berg werk, heeft men immers iets willen bereiken. U zult dus ook moeten nagaan wat het effect is van het uitgevoerde project.

Met deze **effect-evaluatie** moet u de vraag zien te beantwoorden in hoeverre de gestelde doelen (zie fase A, stap 4) bereikt zijn.

Nu wordt ook duidelijk waarom het zo belangrijk is dat de eerder geformuleerde doelen niet vaag of onduidelijk mogen zijn.

Zou dat namelijk wel het geval zijn, dan kan men bij de effect-evaluatie nooit aantonen in hoeverre de gestelde doelen inderdaad bereikt zijn. U kunt dan ook nooit aantonen of het project succesvol is geweest.

Een goede evaluatie moet dus altijd uit twee onderdelen bestaan: een inhoudelijk deel (de effecten) en een „wat is er gedaan”-deel (het proces).*

Op het belang van een goede evaluatie kan niet genoeg de nadruk gelegd worden!

Toch wordt er waarschijnlijk nog te weinig tijd besteed aan het evalueren van VM-projecten. De oorzaak ligt voor de hand: werkdruk.

Na afloop van een project moeten er immers direct weer andere werkzaamheden verricht worden: werk dat ten gevolge van een project is blijven liggen, een nieuw project, vervolgactiviteiten naar aanleiding van een succesvol project, enfin, als u in uw agenda kijkt weet u ongetwijfeld nog tientallen andere werkzaamheden te noemen.

En zo duikt men dan weer van de ene klus in de andere die evaluatie, dat komt later nog wel.

Het gevolg daarvan is echter dat u steeds met het probleem zal blijven zitten hoe u aan anderen duidelijk kunt maken, wat de effecten van uw werk zijn. Daardoor – we wezen er al op in 4.2. – zal men u steeds weer die ene vervelende vraag stellen: „Wat heb je nou eigenlijk aan VM?” De conclusie zal duidelijk zijn: Evaluatie moet! Na afloop van elk project!**

Waarom fase D?

De waarom-vraag is in het voorgaande (en ook in 4.2.) al uitgebreid aan de orde gekomen.

* Het zal duidelijk zijn dat een vergelijking van de proces-evaluatie met de effect-evaluatie veel extra informatie oplevert. Als we namelijk via de proces-evaluatie te weten zijn gekomen wat er allemaal gedaan en gemaakt is, kunnen we dat afzetten tegen de uitkomst van de effect-evaluatie: dat wat er allemaal bereikt is. Een project waar 1000 man-uren en duizenden guldens in zijn gaan zitten en dat als enige effect heeft gehad dat het aangepakte misdrijf alleen nog maar meer blijkt plaats te vinden, is hoogst waarschijnlijk niet voor herhaling vatbaar.

**Los hiervan moet nog opgemerkt worden dat goede evaluatieverslagen (en om die te maken zal men tijd moeten inruimen) onontbeerlijk zijn voor de opbouw en verspreiding van kennis en ervaringen over het voorkomen van misdrijven.

In 4.4. hebben we de verschillende stappen van de projectplanningsmethode netjes los van elkaar geschetst.

In de dagelijkse praktijk zult u bij het onderbouwen, opzetten, uitvoeren en evalueren van een project echter merken dat de verschillende stappen vaak door elkaar lopen. Zo werkt men bijvoorbeeld op een gegeven moment aan stap 3, rent even terug naar stap 2, grasduint een momentje in stap 4, checkt iets in stap 5 en gaat pas dan weer verder met stap 3. Toch zal u ook in de praktijk altijd merken dat de diverse stappen geleidelijk genomen worden en dat u tenslotte inderdaad alle stappen gehad heeft.

In het voorgaande zal duidelijk geworden zijn hoe de netwerkplanning past binnen de projectplanningsmethode.

Netwerkplanning is met name heel goed bruikbaar als het erop aankomt om de diverse te ondernemen preventieve maatregelen in de tijd logisch en overzichtelijk te plannen en te organiseren.

In concreto kan men netwerkplanning dus het beste gebruiken bij het maken van een (voorlopig of definitief) werkplan.*

* We tekenen hierbij aan dat bij het maken van een werkplan netwerkplanning het beste bruikbaar is. Het is in principe echter niet onmogelijk om ook op andere momenten van netwerkplanning gebruik te maken. Zo zou men bv. in het extreme geval dat de oriënterende stap uitermate gecompliceerd zou zijn en erg veel verschillende activiteiten vereist (die mede door anderen verricht moeten worden), kunnen overwegen om voor deze stap eerst even een apart netwerkje te vervaardigen.

Inleiding**5.1.**

Nu we in de voorgaande paragrafen de belangrijkste principes van projectplanning en netwerkplanning besproken hebben, willen we in deze paragraaf de praktijk induiken.

We zullen, aan de hand van een VM-project dat in een deel van Friesland is – en wordt uitgevoerd, nogmaals alle projectstappen doorwandelen. Het praktijkvoorbeeld dat we in 5.2. behandelen, is het VM-project „maak van uw boot geen buit”. Dit project richt zich op bepaalde vormen van criminaliteit rond het watersportgebeuren, zoals inbraken in plezier-vaartuigen, diefstal van bootaccessoires, volgbootjes en dergelijke.

Er zijn drie redenen aan te voeren om juist dit project als praktijkvoorbeeld van project- en netwerkplanning te behandelen.

- Ten eerste omdat het een „echt” project is. Het heeft namelijk een langere looptijd, ongeveer twee jaar, er zijn meerdere personen en instanties bij betrokken, er worden meerdere activiteiten ontplooid en het gehele project heeft een duidelijke kop en staart.
- Ten tweede omdat dit project voor de ambtenaar VM die de coördinatie van dit project verzorgde, slechts een deel van zijn totale werkpakket uitmaakte. Hierdoor wordt een beschrijving van dit project ook interessant voor politiefunctionarissen die slechts part-time met VM bezig (kunnen) zijn.
- Ten derde omdat indertijd bij de opzet van het „Boot/Buit”-project (begin 1981) een zeer degelijk plan gemaakt is. Daar konden we bij het schrijven van deze paragraaf dus mooi op terugvallen. Allereerst om te zien hoe dit stukje projectplanning tot stand is gekomen, maar daarnaast ook om te kijken hoe het oorspronkelijke plan in praktijk gebracht is en wat daarbij goed en/of fout liep.

„Maak van uw boot geen buit”**5.2.**

Allereerst willen we er met enige nadruk op wijzen dat onze keuze van het „Boot/Buit”-project niet wil zeggen dat iedereen projecten à la „Boot/Buit” moet gaan opzetten. Er moet immers rekening worden gehouden met het feit dat elke situatie en elk delict een op dié situatie en op dat delict toegesneden aanpak vereist. Zo zal een „Boot/Buit”-project in Valkenburg weinig nut hebben, maar ook in

Loosdrecht kan zo’n project zinloos zijn, bijvoorbeeld omdat watersportcriminaliteit daar weinig voorkomt, terwijl men bij de Vinkeveense plassen misschien weer een geheel andere invulling aan zo’n project moet geven, omdat andere personen en instanties meewerken, de problematiek anders ligt en er van heel andere randvoorwaarden sprake is.

Fase A. Het opzetten van een project**Stap 1. Signalen**

Onder andere naar aanleiding van een spectaculaire diefstal van een boot in Joure verschenen in enige regionale – en later ook landelijke – bladen artikelen over diefstallen van en uit boten.

Deze signalen uit de pers kwamen ter sprake bij contacten die de ambtenaar VM van het district Leeuwarden had met de districtsstaf van de Rijkspolitie te Water (verder af te korten tot: RP te W).

Bij de RP te W had men de indruk dat het aantal diefstallen van boten, alsmede andere

vormen van criminaliteit die in verband staan met het watersportgebeuren, de laatste jaren toenam.

Men vroeg zich af of het zinvol was actie op dit terrein te ondernemen.

Helaas bleek er erg weinig bekend over watersportcriminaliteit. Hierdoor – en mede door het personeelsgebrek waar de RP te W mee te kampen had – besloot men voorlopig nog geen actie te ondernemen.

De zaak raakte enigszins in het vergeetboek totdat – geheel los van het voorgaande – begin 1981 een groepscommandant van de RP te W contact zocht met de ambtenaar VM. Zijn groepsrechercheur was namelijk begonnen om zaken die betrekking hadden op watersportcriminaliteit, bij te houden. Op basis van dit nog vrij summiere cijfermateriaal was de groepscommandant tot de conclusie gekomen dat het misschien zinnig zou zijn om enige actie op het gebied van de watersportcriminaliteit te ondernemen.

De groepscommandant, de groepsrechercheur en de ambtenaar VM gingen om de tafel zitten, bekeken het cijfermateriaal, bespraken het probleem en kwamen op grond van de genoemde signalen (pers, mondelinge informatie van de RP te W, enig cijfermateriaal) tot de conclusie dat het zinvol was om een volgende stap te nemen: een nadere oriëntatie op het probleem van de watersportcriminaliteit in Friesland.

Stap 2. Oriëntatie

Men had afgesproken allereerst te proberen nog wat meer gegevens boven water te krijgen. De ambtenaar VM toog naar de Districts Recherche Informatie Dienst (Drid) en bestudeerde daar de verbalen. Het bleek dat het Drid-materiaal flinke overlappingsen vertoonde met het al gevonden cijfermateriaal van de groepsrechercheur.* Deze twee bestanden werden daarom met elkaar vergeleken en alle doublures werden eruit gehaald. Het thans verkregen cijfermateriaal (over de jaren 1978, 1979 en 1980) liet duidelijk zien dat er op het water „inderdaad iets aan de hand was”. De problemen zaten vooral in de diefstallen van bootaccessoires (zoals radio's, visgerei, gereedschappen, dieptemeters, kompassen, e.d.) bootonderdelen (zoals keerkoppelingen, stuurwielen, roerbladen, e.d.) en volgbootjes.**

De conclusie die men na deze oriëntatie trok, luidde „dat er een jaarlijkse toename viel te constateren bij de aangegeven vermogenscriminaliteit ten nadele van de watersporters, i.c. diefstal van en uit boten”.

Verder bleek (we citeren):

- „dat er voor een steeds hogere waarde wordt ontvreemd;
- dat de helft van het aantal diefstallen plaatsvindt in het voor-, na- en winterseizoen;
- dat slechts in een kwart van de gevallen er werkelijk moest worden ingebroken om de buit te bemachtigen; in 75% van de gevallen kon het ontvreemde goed zonder meer worden meegenomen;

- dat meer dan de helft van het totaal aantal diefstallen plaatsvindt in zuidelijk Friesland;
- dat veel booteigenaren/gebruikers geen preventieve maatregelen tegen diefstal nemen.

(.)

Mede gelet op het feit dat het oplossingspercentage bij deze vorm van criminaliteit de 10% vermoedelijk niet te boven komt, werd het wenselijk geacht om, in de vorm van een project, deze vorm van criminaliteit preventief te gaan benaderen”.

(Draaiboek bootcontrole, Korps Rijkspolitie, District Leeuwarden, pag. 1.)

De betrokkenen waren zich er echter goed van bewust dat er nog een heleboel vragen opgelost moesten worden, voordat men met een eventuele uitvoering van het project zou kunnen beginnen. Toch had men aan de andere kant al flink wat gegevens en informatie bij elkaar weten te sprokkelen via de diverse gesprekken, het uitschiften van het cijfermateriaal, het nadenken over het probleem en via gesprekken hierover met derden.

Om alle vragen die de ambtenaar VM door het hoofd spookten en alle informatie die hij al had (inclusief de informatie waarvan hij zich nog slechts ten dele bewust was), eens goed en overzichtelijk op een rijtje te krijgen, besloot de ambtenaar VM de volgende projectstap te wagen.

* Deze overlappingsen zijn een gevolg van het feit dat de aangiften bij verschillende politiediensten binnenkomen, nl. bij de RP te W, bij de RP-landdienst en bij enkele in het desbetreffende gebied gelegen GP-korpsen.

**Zie voor een overzicht van het gevonden cijfermateriaal: Raamplan „Maak van uw boot geen buit” Korps Rijkspolitie District Leeuwarden, 16 april 1981.

Stap 3. Het maken van een matrix

De eerste opzet voor een relatie-matrix bleek voor de ambtenaar VM een simpele zaak. Allereerst schreef hij op een kladpapiertje een korte samenvatting van het probleem. In feite vormde dit verhaaltje een kort uittreksel van hetgeen in het voorgaande behandeld is.

Daarna werden de belangrijkste begrippen uit dit verhaal gelicht. Dat waren de begrippen slachtoffers, daders, plaats en tijd. De ambtenaar VM zette deze begrippen op papier en begon de zaak uit te werken. Met enige horten en stoten kwam de volgende matrix tot stand.

DIT IS BEKEND (ZIE Cijfers)

	SLACHTOFFERS	DADERS	PLAATS	TIJD
SLACHTOFFERS	HOEVEEL SLACHT. ZIJNER (ONGEACHT OF ZE AANGIFTE HEBBEN GEDAAN) HOEVEEL SLACHT. ZIJN BIJ DE <u>POLITIE</u> BEKEND?		DE 1/2 VAN HET AANTAL AANGIFTEN IN ZUID FRIESLAND	DE 1/2 VAN HET AANTAL AANGIFTEN IN MEI-AUG AANTAL AANGIFTEN NEEFT IT TOE?
DADERS	DADERS KUNNEN IN 3/4 VAN DE GEVALLEN GOEDEREN ZO MENE-MEN? (GEEN BRAAK)	WIE ZIJN DE DADERS? ZIJN HET WEL OF NIET <u>WATERSPORTERS</u> ?		
PLAATS				
TIJD				

Maar al doende kwam de ambtenaar VM tot de conclusie dat deze matrix eigenlijk te klein was. Sommige belangrijke vragen en informatie kon hij er moeilijk in kwijt en hier en daar moesten te veel verschillende dingen bij elkaar gepropt worden.

Allereerst besloot hij daarom het begrip „politie” toe te voegen. Alle vragen en informatie die betrekking hadden op de politie, konden nu ingevuld worden. Dat gaf wat meer lucht in de matrix en daarbij veel meer duidelijkheid. Zo kon nu bijvoorbeeld een duidelijke scheiding aangebracht worden tussen slachtoffers die bij de politie aangiften hadden gedaan* en het totaal aantal slachtoffers (dus inclusief zij die niet naar de politie waren gegaan).**

Ten tweede besloot de ambtenaar VM om het begrip „watersporters” toe te voegen. Hij vertelde over het waarom van deze toevoeging het volgende:

„Misschien is het stom dat je zo'n begrip als watersporters in eerste instantie over het hoofd ziet. . . dat komt . . . het ligt eigenlijk te veel voor de hand. Net zo als wanneer je iets kwijt bent. Je zoekt in alle hoeken en gaten en de hele tijd ligt het recht voor je neus.

Kijk . . . bij dit project draaide de hele zaak natuurlijk om watersporters. Die worden het slachtoffer van criminaliteit en dat wilden we nu juist voorkomen! Watersporters zijn wat je noemt de doelgroep in het boot/buit-project. Dat wist ik natuurlijk ook wel, maar het rare was dat . . . tsja hoe zal ik 't zeggen . . . dat ik het nooit echt bewust onder ogen gezien had. Toen ik dat begrip watersporters in de matrix opnam, kwamen er opeens ook een heleboel vragen naar voren: om hoeveel watersporters gaat het, hoe kan ik ze bereiken, doen ze wat aan VM, wat dan . . . ga zo maar door.

(.)

Ja precies! Kijk op dat moment zag ik ook opeens het praktische nut van dat matrix-gedoe. Je rafelt je probleem uit elkaar, ziet wat je vergeten bent, hoe moeilijk het is, hoe dingen samenhangen. . .

Tenslotte besloot de ambtenaar VM om naast de begrippen politie en watersporters ook nog het begrip „preventieve maatregelen” op te nemen.*** De relatie-matrix kwam er uiteindelijk als volgt uit te zien: (zie volgende pagina).

* het hokje politie-daders

** het hokje slachtoffers-slachtoffers

*** Ter gedachtenbepaling: onder „preventieve maatregelen” moet men maatregelen verstaan die genomen (kunnen) worden, of genomen zijn om het betreffende delict te voorkomen.

	slachtoffers	daders	watersporters	politie	plaats	tijd	preventieve maatregelen
slachtoffers	Is er een schatting te maken van het vermoedelijk aantal slachtoffers? (Friesland/heel Nederland)		Slachtoffers zijn allen watersporters (logisch)	a. Het aantal aangiften (78 / 79 / 80) via RP te W en Drid is bekend (zie cijfers) b. Zijn er landelijke politiecijfers (CBS, CRIJ)? c. Hoeveel aangiften zijn bekend bij GP korpsen in Zuid-Friesland? Zitten deze aangiften in onze cijfers?	De helft van het aantal aangiften in Zuid-Friesland. Maar waar? jacht havens of onderweg?	De helft van het aantal aangiften in mei augustus	Hadden/hebben slachtoffers preventieve maatregelen genomen? Welke wel/niet? Waarom wel/niet?
daders	In slechts 25% van de gevallen moesten daders inbreken! 75% was gewoon een kwestie van meenemen	Is er sprake van georganiseerde „waterroof“ of gaat het telkens om individuele diefstallen?	Zijn daders watersporters	Meer „aandacht“ voor daders van de kant van de politie is i.v.m. mankracht niet mogelijk (verhogen van de pakkans dus niet reëel!)			Door middel van welke preventieve maatregelen zijn we reëel in staat daders tegen te houden? Met andere woorden wat zijn (voor watersporters) goede preventieve maatregelen? (deze in folder noemen)
watersporters	Welk „type“ watersporter wordt is het slachtoffer? (bv. grote kleine boot, zeil, motor, passant/vaste ligplaats)?	Welke misdaadbevorderende situaties waar daders gebruik van kunnen maken, worden door de watersporters (zonder het zelf te weten) gecreëerd?	a. Hoeveel watersporters boten zijn er in Friesland? b. Er zijn in Friesland twee „soorten“ watersporters (t.w. passanten en vaste ligplaatsen, we richten ons met name op de laatsten)	a. Zijn/worden er misschien elders in het land bruikbare VM watersportprojecten uitgevoerd? b. Is er bij de politie (of het LBVM) ander bruikbaar materiaal (hulpmiddelen) ten behoeve van het watersportproject?	Waar bevinden zich de meeste watersporters, jachthavens?	Lopen watersporters meer risico als ze hun boot voor langere tijd bewaakt/onbewaakt achterlaten?	a. Hoeveel watersporters hebben preventieve maatregelen genomen? Welke prev. maat? Welke watersporters nemen prev. maatregelen? b. Hoe kunnen watersporters „overgehaald“ worden preventieve maatregelen te nemen?
politie	Hebben de drie GP korpsen te maken met aangiften? Welke korpsen? Hoeveel?	Het oplossingspercentage is minder dan 10%!	Hoe kunnen we het beste watersporters bereiken en benaderen?	a. Eventuele VM acties mogen de werkdruk voor de RP te W niet verhogen! b. Mogen kunnen AVM/RP te W GP korpsen aan VM watersport project meedoen?		Hoeveel tijd staat AVM ter beschikking voor de eventuele actie? (incl. organisatie/opzet, e.d.)	a. Kan de politie prev. maatr. nemen (enige extra aandacht bij surveillance bv.), hoe te bereiken (gezien hokje 25)? b. Is er mankracht voor een eenmalige actie (bv. bootcontrole, zo ja, hoeveel)? Is er geld? Hoeveel/waar? c. Kan de plaatselijke politie aan uit te voeren plaatselijke acties meedoen?
plaats							
tijd							Wanneer (bv. voor, na seizoen/s avonds e.d.) zouden watersporters vooral prev. maatr. moeten nemen (risico van mei augustus)?
preventieve maatregelen							a. Prev. maatr. zijn te verdelen in techn. prev. maatr. en organisatorisch prev. maatr. (mee naar huis nemen van spullen, niet in het zicht zetten, opbergen e.d.) NB Dit is een omschrijving die slechts binnen dit project gehanteerd wordt! b. Welke (andere) instanties kunnen prev. maatr. bevorderen/uitvoeren?

Stap 4. Het bepalen van de doelen

Het algemene doel dat men met het Boot/Buit-project voor ogen had, was „het onder de aandacht brengen (bij het watersportpubliek) van het feit dat men zelf, in samenwerking met de politie, misdrijven kan voorkomen”.

Zoals we in paragraaf 4 reeds opmerkten, is het belangrijk dat men achteraf kan meten of – en in hoeverre – men een bepaald doel bereikt heeft. Dat is bij bovenstaande, **algemene** doelstelling echter praktisch onmogelijk.*

Hiermee willen we overigens per se niet zeggen dat een algemeen doel nutteloos is.

Integendeel! Als we immers het algemene doel van het Boot/Buit-project nog eens goed bekijken, zien we dat daarmee duidelijk een **richting** wordt aangegeven. Men wil zich richten op watersporters en niet (direct) op bijvoorbeeld daders.** Daarnaast maakt het algemene doel duidelijk dat men in het Boot/Buit-project vooral voorlichtend te werk wilde gaan („het onder de aandacht brengen van”). De ambtenaar VM wist overigens wel dat het bij dit algemene doel niet kon blijven.

Om tijdens het project meer houvast te hebben en vooral om achteraf de effecten van het Boot/Buit-project te kunnen meten, werden dan ook de volgende doelen gekoppeld aan het algemene doel (we citeren):

- „trachten een vermindering tot stand te brengen in het aantal malen, dat de desbetreffende criminaliteitsvorm zich voor doet;
- trachten een vermindering tot stand te brengen in de omvang van de materiële schade die deze criminaliteitsvorm met zich meebrengt
- bekendheid geven aan „voorkoming misdrijven” onder waterrecreanten;
- tot stand brengen van een mentaliteitsverbetering onder de watersporters ten opzichte van deze criminaliteitsvorm: het „kweken” van een preventieve mentaliteit”.

Over deze indertijd geformuleerde doelen, merkt de ambtenaar VM thans op: „Ja . . . achteraf gezien, vind ik die doelen eigenlijk nog wat te vaag en bovendien ontbreekt er wel het een en ander. Verderop in het raamplan zijn nog wel wat andere doelen te vinden, maar dat was in wezen van hetzelfde laken een pak: een beetje te vaag en soms onvolledig. De enige doelgroep die duidelijk genoemd wordt, zijn de watersporters. Okee . . . natuurlijk is dat de belangrijkste groep waar we ons met het Boot/Buit-project op richten. Maar wat we over het hoofd hebben gezien toen we al die doelen opschreven, waren groepen als de watersportorganisaties (de ANWB en zo), bootfabrikanten, beheerders van jachthavens en lest best . . . de politie zelf. Het hele hoofdstuk interne voorlichting hebben we tot nu toe in dit project een beetje laten liggen en dat is jammer. Het zijn tenslotte collega's die tijdens de surveillance eens een kijkje moeten nemen in een bepaalde jachthaven. Anderen zouden moeten werken aan een verbetering van de gegevens over watersportcriminaliteit Een stuk interne voorlichting over het Boot/Buit-project zou collega's misschien wat gespitster maken op watersportcriminaliteit en behalve dat . . . het zou aardige VM-reclame zijn, voor iedereen begrijpelijk”

* Dat ligt met name aan het feit dat „iets onder de aandacht brengen” een nogal vage bezigheid is.

**Dat men zich niet op daders richt is logisch als men terugdenkt aan de relatie-matrix. Daarin stond immers al dat bv. het verhogen van de pakkans niet reeel haalbaar geacht moest worden; dat over daders zeer weinig bekend was; etc.

Naar aanleiding van het voorgaande hebben de schrijvers van dit hoofdstuk en de ambtenaar VM een poging gewaagd om – ook denkend aan de eindevaluatie die nog komen gaat – duidelijkere doelstellingen te formuleren.

We kwamen tot het volgende schema:

Doel:	Te meten door:
1) Aantal diefstallen wordt minder.	Aantal bij de politie aangegeven diefstallen daalt.
2) Ontvreemde bedrag wordt minder.	Bij de politie aangegeven ontvreemde bedragen dalen.
3) Watersporters passen meer techno-preventieve maatregelen toe.	Aantal aangegeven diefstallen daalt. Een controle van het aantal goed afgesloten boten; vergelijking voor en na actie. N.B. De mogelijkheid bestaat dat het aantal diefstallen met braak toeneemt!
4) De totale schade (= het ontvreemde bedrag plus braak-schade) wordt minder.	Bij de politie aangegeven totale schadebedrag daalt.
5) Watersporters passen meer organisatorische preventieve maatregelen toe (goederen mee naar huis/toedekken/opbergen e.d.)	Het bij de politie aangegeven ontvreemde bedrag daalt. Het noteren van het aantal van buitenaf zichtbare waarde-goederen in boten; vergelijking voor en na de actie (zie ook 3).
6) Verbetering van politiegegevens over watersport-criminaliteit en slachtoffers.	Over 1982 zijn er meer/betere/eenvoudiger te verzamelen gegevens met betrekking tot watersportcriminaliteit in vergelijking tot de jaren daarvoor.
7) Watersportinstanties, bootfabrikanten en politie zijn meer op de hoogte van watersportcriminaliteit, risico's en te nemen preventieve maatregelen.	Meer aandacht en kennis bij genoemde betrokkenen; bv.: er verschijnen artikelen in watersportbladen, fabrikanten veranderen bootontwerpen in preventief opzicht, surveillerende collega's besteden meer aandacht aan boten/jachthavens e.d.

Tot zover deze (tweede) poging tot het formuleren van een serie **meetbare** doelen voor het Boot/Buit-project.**

Het grootste voordeel van dit schema is dat men in de tweede kolom eigenlijk al de hoofdpunten aangeeft van wat er in de laatste fase van het project (de eindevaluatie) zal moeten gebeuren.

* Met dit neveneffect moet zeker rekening worden gehouden.

Als we namelijk even aannemen dat alle watersporters techno-preventiemaatregelen nemen, dan zijn er twee mogelijkheden:

1) het aantal diefstallen wordt nul (het hele delict komt niet meer voor).

2) Een bepaald aantal diefstallen blijft zich voordoen, maar gaat thans – als het ware noodgedwongen – met braak gepaard.

De praktische vraag waar we hier op stuiten is wat de kosten en baten van bepaalde preventieve voorzieningen zijn. Aan de ene kant van de weegschaal liggen voor de watersporters de kosten van de uit te voeren preventieve voorzieningen (de sloten, dievenklauwen, opbergkosten, e.d.) plus de braakschade bij de diefstallen die toch nog blijven plaatsvinden. Op de andere – en hopelijk zwaardere – schaal liggen de baten: minder ontvreemde goederen en daarnaast minder ellende en onrustgevoelens. Om expliciet met deze kosten-batenweging rekening te houden, besloten we dan ook doelstelling 4 op te nemen.

** De doelstellingen zijn gemakshalve wel erg bondig geformuleerd. Het netjes uitschrijven van de schematische doelen zou echter ten behoeve van een definitief werkplan – dat ook door chefs en andere betrokkenen gelezen wordt – wel behoren te geschieden.

Stap 5. Het bepalen van de randvoorwaarden

Bij het formuleren van de doelen voor het Boot/Buit-project had men ten dele al rekening gehouden met de bestaande randvoorwaarden. Zo had men bijvoorbeeld het hele project niet opgezet in de richting van „een verhoging van de pakkans van daders”, omdat dit immers qua mankracht toch niet reëel haalbaar bleek (zie de relatie-matrix hokje politie-daders). Desondanks zette de ambtenaar VM de randvoorwaarden voor het Boot/Buit-project toch nog even op een rijtje. We citeren:

Mankracht

Noch bij de RP te W, noch bij de landdienst is extra mankracht beschikbaar voor langere tijd. De mogelijkheid bestaat echter wel om in het kader van een eenmalige actie (bijvoorbeeld: bootcontrole) een grotere groep mensen in te zetten. Hoe groot die groep mag worden, is op dit moment nog niet bekend. De chefs willen daar op dit moment nog geen uitspraak over doen: „Kom maar met een onderbouwd voorstel”.

Tijd

De ambtenaar VM en de groepsrechercheur van de RP te W kunnen – en mogen – flink wat tijd in het project steken. Die tijd moet echter wel over een lange periode uitgesmeerd worden, omdat beiden ook nog andere taken hebben. Er kan daardoor nooit meer dan 20 uur per week aan het Boot/Buit-project besteed worden. Verder zullen in de maand juni in het geheel geen Boot/Buit-uren gemaakt kunnen worden.

Geld

Ten minste enige duizenden guldens voor het gehele project. In principe kunnen de RP te W en het LBVM er wel voor zorgen dat een dergelijk bedrag op tafel komt. Voorwaarde daarbij is wel dat een goed plan op tafel komt.

Voorlichtingsbeleid

Voorlichting zal, zoals we bij het algemene doel van het Boot/Buitproject al zagen, waarschijnlijk een belangrijke plaats binnen het project krijgen. Maar deze voorlichting kan ook zijn gevaarlijke kanten hebben. Kwaadwillende lieden die anders nooit op het idee zouden zijn gekomen „dat er op die jachies iets te halen valt”, kunnen misschien door deze voorlichting op bepaalde gedachten gebracht worden. Deze „receptwerking” moet zo veel mogelijk worden vermeden! Als belangrijke randvoorwaarde wordt daarom gesteld dat de voorlichting zich vrijwel uitsluitend op de doelgroep (watersporters) moet richten” (einde citaat).

Overigens waren de meeste van de genoemde randvoorwaarden al in de relatiematrix te vinden. Waar dat niet het geval was, zette de ambtenaar VM ze er alsnog in.

Stap 6. Het maken van een voorlopig werkplan

Nadat de ambtenaar VM de voorgaande stappen nog eens goed overdacht had, startte hij met het maken van een voorlopig werkplan. Dit plan was getiteld „Raamplan preventieve activiteiten met betrekking tot watersport-criminaliteit”.

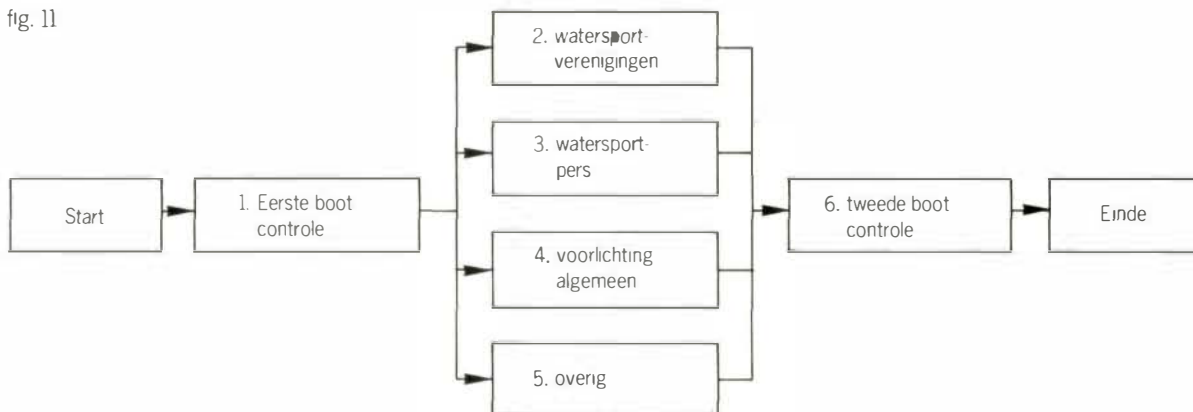
In dit raamplan kan men achtereenvolgens de volgende zaken vinden:

- Een korte schets van het „delict”: watersportcriminaliteit.
- Een samenvatting van de voorgeschiedenis van het Boot/Buit-project.

- De doelen van het project.
- Een eerste schets van de uit te voeren maatregelen.

Aangezien de eerste vier punten al in het voorgaande aan de orde zijn gekomen, willen we ons thans met name op het laatste punt richten. In feite is het basisschema van de eigenlijke Boot/Buit-actie (de uit te voeren maatregelen) zeer simpel samen te vatten. Het raamplan zag er namelijk als volgt uit: (fig. 11)

fig. 11



1. Eerste bootcontrole

Men was van plan om bij de eerste bootcontrole in totaal 15 jachthavens te bezoeken. Dit met een tweeledig doel:

a. Een stukje onderzoek te verrichten ten einde nog open vragen in te vullen. De belangrijkste vragen waren „hoeveel watersporters nemen preventieve maatregelen” en „welke misdaadbevorderende situaties waar daders gebruik van (kunnen) maken, worden door watersporters (zonder het zelf te weten) gecreëerd”.

Beantwoording van deze vragen zou nuttig zijn als basis voor de verder in het project te ondernemen maatregelen (2 t/m 6 uit fig. 11). Zo zou bij de lezingen voor watersporters (zie 2) geput kunnen worden uit de voorbeelden van aangetroffen misdaadbevorderende situaties. In het Raamplan was ook opgenomen dat een collega van de technische recherche dia's van die situaties zou maken. Deze dia's zouden dan tijdens de lezingen vertoond kunnen worden. De uitkomsten van dit onderzoek zouden te zijner tijd vergeleken worden met de gegevens die de tweede bootcontrole zou opleveren. Dit maakte een effectmeting van het Boot/Buit-project beter mogelijk.

b. De bootcontrole diende echter niet alleen een onderzoeksdoel, maar ook een actiedoel. De bootcontrole zou namelijk tevens de eerste echte maatregel vormen om watersporters meer bewust te maken van de risico's van watersportcriminaliteit, die zijzelf creëren. Men was van plan om bij elke boot waar waardevolle goederen voor het grijpen lagen, een briefje achter te laten. In het Raamplan had men ter illustratie van dat idee al een eerste concept voor zo'n briefje opgenomen.

2. Benadering van watersportverenigingen

In het Raamplan splitste men dit onderdeel in tweeën.

Ten eerste was men van plan een brief te sturen naar de watersportverenigingen, waarin gevraagd werd of zij bereid waren te fungeren als distributiekanaal naar hun leden.

De ambtenaar VM was namelijk van plan om op deze wijze watersportpreventiefolders, bootregistratiekaarten e.d. aan deze leden te doen toekomen.

Ten tweede werd in dezelfde brief aan de watersportverenigingen ook gevraagd of ze in principe interesse hadden om een lezing te organiseren voor hun leden. Op deze lezing zou de ambtenaar VM een praatje houden, de tijdens de bootcontrole geschoten dia's vertonen, vragen beantwoorden en folders kunnen uitdelen.

3. Watersportpers

In het Raamplan was ook opgenomen het verstrekken van informatie aan watersporters via de (watersport)pers.

4. Voorlichting

Naast de bovenstaande punten voorzag het Raamplan ook in en meer algemene reclame-campagne onder het motto „Maak van uw boot geen buit”. De gedachten gingen uit naar borden op plekken waar veel watersporters aanwezig zouden zijn (jachthavens/ remmingswerken).

5. Overig

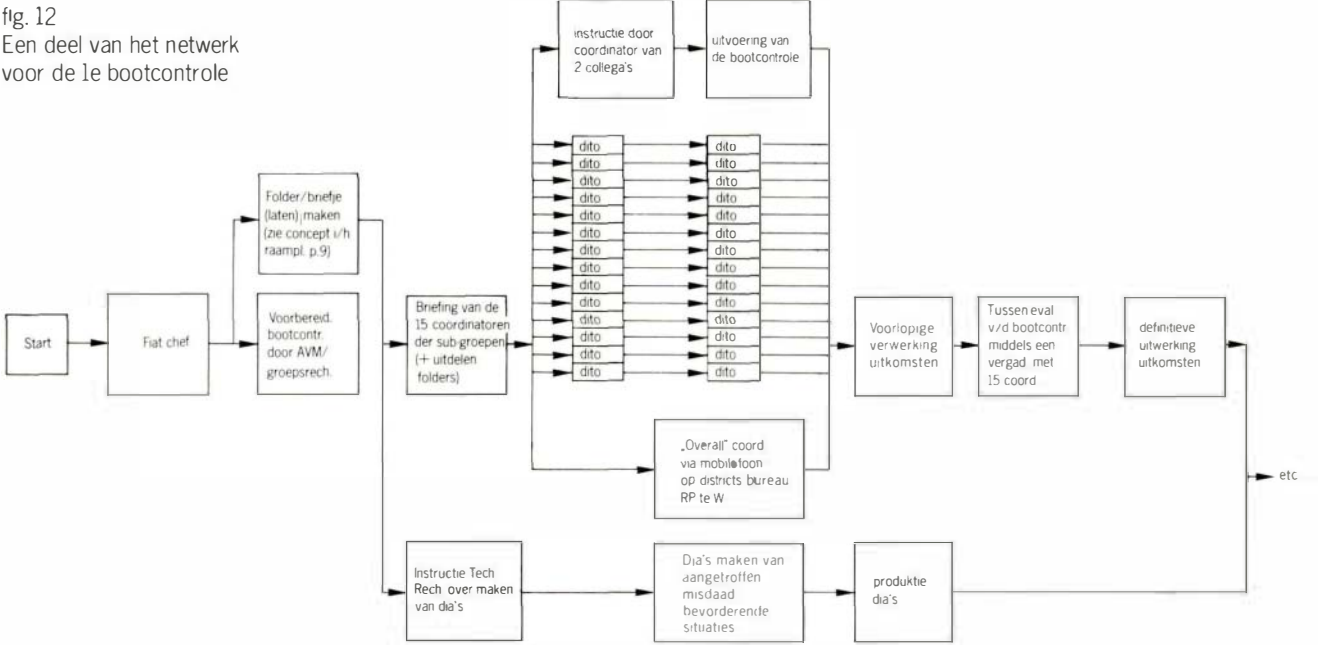
Hieronder vielen activiteiten zoals bijvoorbeeld het contact opnemen met fabrikanten van boten en nadere informatieverstrekking aan de ANWB, e.d.

6. Tweede bootcontrole

Tenslotte was in het Raamplan een tweede bootcontrole opgenomen. Ten eerste om watersporters wederom te attenderen op eventuele misdaadbevorderende situaties, ten tweede om (door een vergelijking tussen de eerste en tweede bootcontrole) te kunnen zien wat de effecten waren van de tussenliggende Boot/Buit-maatregelen. Normaliter zou men bij de tweede bootcontrole immers veel minder misdaadbevorderende situaties moeten aantreffen dan bij de eerste bootcontrole.

Tot zover onze korte totaalschets van het voorlopige Boot/Buit-werkplan. In feite was dit Boot/Buit-Raamplan op veel punten veel gedetailleerder. Zo werd bijvoorbeeld in het Raamplan de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de eerste bootcontrole zeer nauwkeurig beschreven. Getekend als netwerk levert dat de volgende figuur op: (fig. 12)

fig. 12
Een deel van het netwerk voor de 1e bootcontrole



Met dit goed-ogende voorlopige werkplan kon de ambtenaar VM verder aan de slag. De ambtenaar VM zegt er thans het volgende over: „Weet je wat het grote voordeel van dat Raamplan was? Je kon er zaken mee doen. Dat Raamplan gaf ons een stevige basis bij veel gesprekken en onderhandelingen.

Zo gingen we bijvoorbeeld in de volgende stap met onze bazen praten over de inzet van mensen bij die bootcontroles. Goed het bleek toen wel dat we het aantal te bezoeken jachthavens moesten terugschroeven van 15 naar 7, maar in principe kregen we toch het hele plan erdoor. En er zijn nog meer van dat soort voorbeelden te noemen ja dat Raamplan werkte prima”

Zoals we in paragraaf 4 zagen is het in theorie de bedoeling dat men in deze fase komt tot een grondige beantwoording van alle vragen die nog rond het project bestaan. Het merendeel van deze vragen moet als het goed is in de relatie-matrix te vinden zijn.

In de praktijk van het Boot/Buit-project is een deel van het onderzoek ondergebracht bij de eerste bootcontrole. Desondanks moest ook bij het Boot/Buit-project nog wel enig onderzoek verricht worden voor men een definitief werkplan kon maken waarmee men aan de slag kon.

Zo zat de ambtenaar VM met een aantal „procedurele en organisatorische vragen” die per se beantwoord moesten worden: hoeveel geld was er exact nodig, hoeveel geld kon hij krijgen en van wie, hoeveel mensen konden bij de bootcontrole ingezet worden, wilden de bazen hun definitieve fiat geven, etc.

Tenslotte konden al deze vragen positief beantwoord worden, al duurde die beantwoording veel langer dan aanvankelijk gedacht was.

Daarnaast was er ook nog een serie vragen die meer betrekking had op de „inhoudelijke” kant van de watersportcriminaliteit. Het betrof hier vooral de vragen uit de relatie-matrix met betrekking tot het begrip „slachtoffers” (bv.: hoeveel? welke preventieve maatregelen hadden ze genomen?) en het begrip „daders” (bv.: georganiseerde water-roof? zijn de daders watersporters?).

De ambtenaar VM probeerde enkele van deze vragen beantwoord te krijgen via het WODC en via de CRI. Over het algemeen lukte dat echter nauwelijks, omdat over het onderwerp watersportcriminaliteit erg weinig bekend was. Daarom werd besloten dit soort vragen te zijner tijd te stellen aan de watersporters/slachtoffers die de lezingen van de ambtenaar VM bijwonen. Op die lezingen zou de ambtenaar VM dus niet alleen dia's laten zien en voorlichting geven, maar zou hij tevens proberen vanuit de zaal informatie te krijgen. Samenvattend kunnen we dus constateren dat de nog bestaande vragen die betrekking hadden op de inhoudelijke kant van de watersportcriminaliteit, enigszins in de knel kwamen. Ten eerste door tijdgebrek, omdat het oplossen van allerlei procedurele en organisatorische vragen veel meer tijd kostte dan was verwacht.

Ten tweede omdat over watersportcriminaliteit gewoon heel weinig algemene kennis aanwezig was.*

Toch is het achteraf gezien misschien jammer dat – eventueel met de hulp van anderen (LBVM, onderzoeksinstellingen) – een mogelijkheid moest blijven liggen om iets meer te weten te komen over de achtergronden van het verschijnsel watersportcriminaliteit.

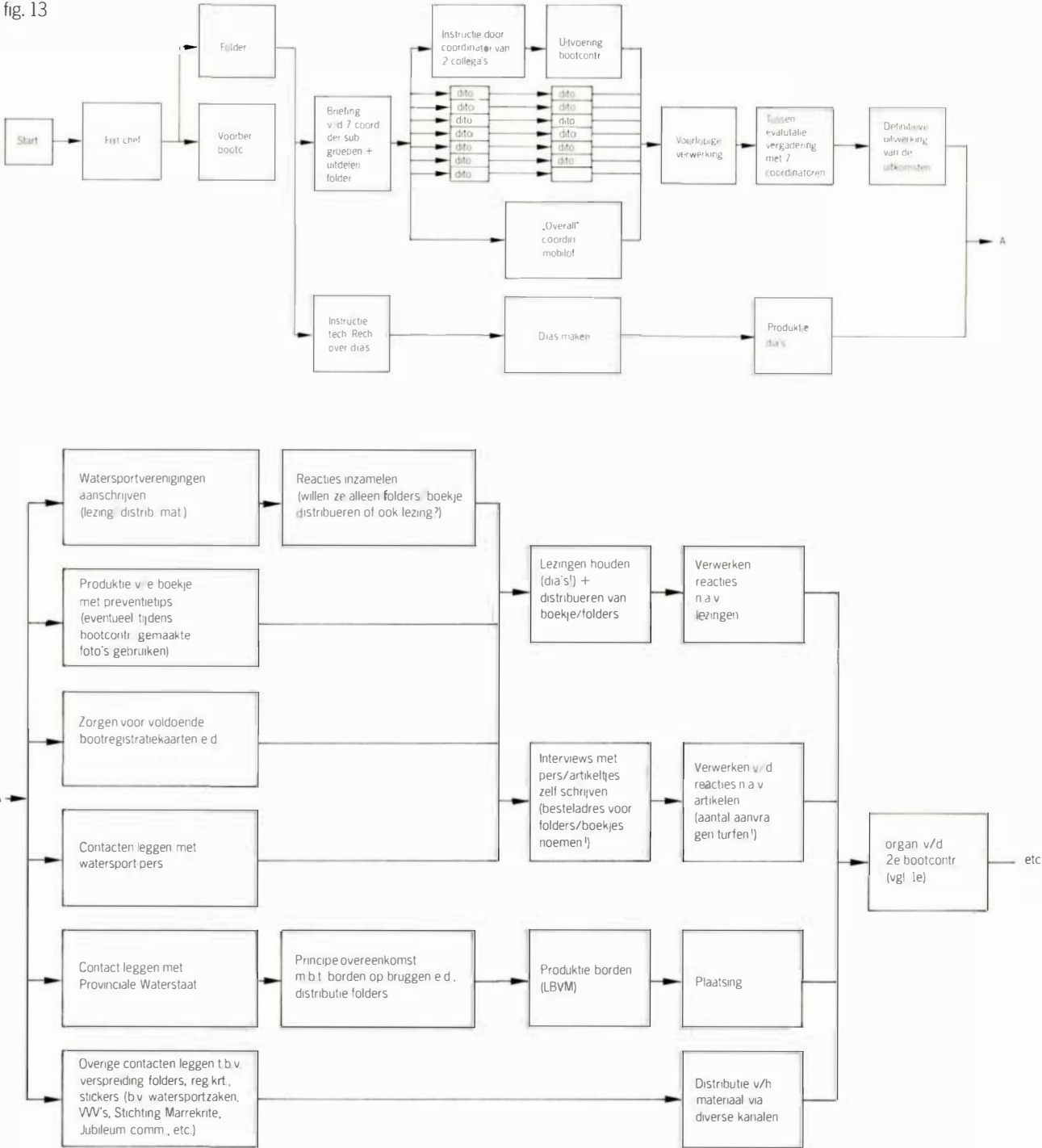
* Als men via onderzoek er achterkomt dat er nergens iets bekend is over een bepaald onderwerp, is dat op zich al een belangrijke onderzoeksuitkomst! Ten eerste kan men daarmee instellingen wakker schudden, met de hoop dat zij nu onderzoek over dat onderwerp gaan verrichten. Ten tweede weten collega's nu dat zij zich in dit opzicht een zoektocht kunnen besparen.

Stap 1. Het definitieve werkplan

Het definitieve werkplan week weinig af van het eerder gemaakte Raamplan. Ook in het definitieve werkplan worden allereerst de uitkomsten van de eerste project-stappen opgenomen (delictschets, analyse cijfermateriaal, doelen, uit te voeren maatregelen).

Als we het definitieve werkplan in de vorm van een netwerk presenteren, krijgen we het volgende beeld (fig. 13).

fig. 13



Het zal duidelijk zijn dat figuur 13 slechts een deel vormt van het totale definitieve netwerk van het Boot/Buit-project. Bovendien geeft dit netwerk slechts de grote lijnen weer. Voor tal van onderdelen kan men namelijk weer detail-(netwerk)plannen maken.

Zo werd bijvoorbeeld voor de eerste bootcontrole een zeer uitgebreid draaiboek gemaakt.

Ter illustratie een klein stukje uit dat draaiboek:

4. BRIEFING

4.1. Op woensdag 30 september 1981 wordt er in het groepsbureau der rijkspolitie te water, Oosterdijk 59 te Sneek van 9.30 tot 11.30 uur een briefing gehouden in verband met de die middag uit te voeren bootcontrole.

4.2. De briefing wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de groepscommandant der rijkspolitie te water te Sneek, door de groepsrechercheur der rijkspolitie te water te Sneek in samenwerking met de ambtenaar voorkoming misdrijven van het district Leeuwarden.

4.3. De briefing wordt, behalve door de in punt 4.2. genoemde personen, bijgewoond door de in 2.1. en 2.5. genoemde personen.

4.4. Door of namens de groepscommandant der rijkspolitie te water te Sneek wordt zorggedragen voor de beschikbaarstelling van zaalruimte in het groepsbureau der rijkspolitie te water voor het uitvoeren van de briefing.

4.5. In de briefing komen in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde:

- aanleiding en doel van de actie en de bootcontrole (zie punt 1)
- uitvoering van de actie (zie punt 5.)
- gebruik bootcontrolekaart, resultatenlijsten en verzamellijsten (zie punt 5.)
- aanwezigheid pers (zie punt 3.)
- verbindingen (zie punt 5.)
- doorgeven resultaten (zie punt 5.)

4.6. Tijdens de briefing worden aan de daaraan deelnemende politie-ambtenaren naast het overige uit te reiken materiaal, instructieformulieren uitgereikt, waarin de uitvoering van de controle wordt beschreven. Door de zorg van deze politie-ambtenaren worden, voorafgaande aan de uitvoering van de controle 's-middags exemplaren van deze instructieformulieren uitgereikt aan de overige, aan de controle deelnemende ambtenaren.

4.7. Voorts worden tijdens de briefing uitgereikt:

- bootcontrole-kaarten
- resultatenlijsten
- verzamellijsten
- schrijfplanken

Zo'n gedetailleerde uitwerking lijkt misschien overdreven, maar u moet beseffen dat aan de bootcontrole vele tientallen functionarissen meededen, dat er vele auto's en boten werden ingezet op verschillende plaatsen in de provincie, veel materiaal uitgereikt moest worden, dat er pers-belangstelling was en dat

er, lest best, ook nog door iedereen koffie gedronken moest worden. Zonder een goed draaiboek zou de bootcontrole ongetwijfeld veranderd zijn in een ongecoördineerde bende waar niemand iets aan gehad zou hebben.

Stap 2. Uitvoering van de maatregelen

Halverwege het Boot/Buit-project waren er al aardige resultaten geboekt. De ambtenaar VM stuurde ons over die resultaten een verslagje. Hieruit enige citaten:

„(. . . .)

De eerste bootcontrole is thans uitgevoerd. Op 30 september 1981, min of meer op de scheiding van het vaar- en niet-vaarseizoen, rukten ongeveer 45 ambtenaren van de Rijks-politie en Rijkspolitie te Water uit naar 15 grote jachthavens in het zuidelijk deel van Friesland. Volgens een van tevoren vastgesteld schema werden in die jachthaven alle vaartuigen gecontroleerd op aanwezige „misdaad-bevorderende situaties”.

De politiemensen waren gewapend met bootcontrolekaarten, die konden worden ingevuld als bleek dat er met een bepaalde boot iets niet in de haak was.

In enkele uren tijds werden er zo'n 2500 boten gecontroleerd, waarbij in meer dan 40% van de gevallen misdaadbevorderende situaties werden aangetroffen, variërend van niet af-gesloten luiken tot het aantreffen van een bedrag van f 2.000,- op een verlaten boot. . . . In die gevallen werd een bootcontrolekaart achtergelaten in de boot.

(. . . .)

De reacties op deze controle, zowel van de zijde van de watersporter en jachthaven-beheerder als van „het” publiek waren overwegend gunstig.

(. . . .)

De deelnemende „natte” en „droge” politie-ambtenaren waren eveneens zeer te spreken over het hele bootcontrolegebeuren. Bij velen was het enthousiasme zo groot dat ze later vroegen of er door hen niet meer aan preventie gedaan kon worden.

(. . . .)

Verder zijn er 15 brieven geschreven naar watersportverenigingen. We kregen 10 reacties terug. Vijf watersportverenigingen wilden een lezing organiseren voor hun leden. Alle 10 de watersportverenigingen die reageerden, vroegen voor hun leden om folders, preventie-tips, registratiekaarten en stickers.

(. . . .)

Met Provinciale Waterstaat zijn ondertussen afspraken gemaakt om de grote geplastificeerde Boot/Buit-borden aan remmingswerken van sluizen en bruggen aan te brengen.

Ook anderen zijn echter met veel enthousiasme aan de slag gegaan:

- Contactambtenaren VM hebben brochure-materiaal uitgezet bij VVV's, watersport-zaken, winkels aan het water en jacht-havens. Ook hebben ze de grote Boot/Buit-borden aangebracht op bruggen e.d.
- Via de Stichting Marrekrite (een prov. beheersorgaan t.b.v. watersportfaciliteiten) is informatie en materiaal aan watersporters gegeven.

(. . . .)

Misschien nog interessant om te weten dat er naar aanleiding van de bootcontrole ook brieven geschreven zijn naar de RAI en ANWB over twee typen boten waarvan de kajuiten niet afsluitbaar zijn.

Wat betreft de bestaande „problemen” rond de aangiften (waardoor we in het begin van het project zoveel moeilijkheden hadden om gegevens boven water te krijgen) nog dit: Een officier Recherchezaken is bezig met het ontwikkelen van een nieuw imprimé (extra afschriften naar Drid en RP te W).

(. . . .)”

Fase D. Evaluatie

Omdat het Boot/Buit-project ten tijde dat dit hoofdstuk geschreven werd nog liep, valt er over de evaluatie nog weinig te zeggen. Wel kunnen we opmerken dat de wijze van evalueren voor dit project al uitgedacht en opgeschreven is. Met andere woorden: het evaluatieplan is er al. We verwijzen daarvoor onder andere terug naar het schema op pag. 36. Het zal de lezer trouwens misschien opgevallen zijn dat het onderwerp evaluatie heel

sterk in het hele project „ingebakken” zit. Zo was er bijvoorbeeld direct na afloop van de bootcontrole een nabespreking met alle coördinatoren. De notulen van die vergadering vormen in feite een soort tussen-evaluatie. Het houden van tussen-evaluaties is een goede zaak, omdat alles op zo'n moment nog vers in het geheugen ligt. Bovendien maken tussen-evaluaties de totale eindevaluatie makkelijker, omdat dan al een hoop werk gedaan is.

We hopen dat het voorbeeld van het Boot/Buit-project duidelijk heeft gemaakt dat netwerk- en projectplanning geen zinloze en wereldvreemde gedachtenspinsels zijn. Netwerkplanning en projectplanning blijken wel degelijk goed bruikbaar in de dagelijkse werkpraktijk van de ambtenaar VM.

De toepassing van de planningsmethoden bij het Boot/Buit-project maken echter ook duidelijk dat men flexibel moet omgaan met netwerk- en projectplanning. Men zal met andere woorden steeds goed moeten bezien hoe de theorieën, die we in de paragrafen 3 en 4 schetsten, in de praktijk toegepast kunnen worden.

Uit de planning van het Boot/Buit-project kunnen we nog een andere belangrijke les leren:

Het belang van het op elkaar afstemmen van de verschillende activiteiten. We signaleerden in dit project al het verband tussen de eerste bootcontrole en de lezingen. Als men de zaak niet vooraf al in gedachten had doorlopen, zou men zich waarschijnlijk allereerst

geconcentreerd hebben op de enorme klus van de bootcontrole. Na afloop daarvan was men dan over de organisatie van de lezingen gaan nadenken en . . . pas dan had men bedacht dat bij die lezingen eigenlijk dia's gebruikt moesten worden.

Alleen hadden die dia's dan wel weer apart gemaakt moeten worden. Bij het Boot/Buit-project had men echter van tevoren wel over al die verschillende activiteiten nagedacht. Daardoor kwam men op de slimme gedachte om het maken van dia's te combineren met de bootcontrole. Dat scheelde extra werk.

In het Boot/Buit-project kwamen we overigens nog meer van dit soort praktische combinaties tegen.

Daaraan kan men zien dat aan dat project een goed en degelijk plan ten grondslag lag.

En hiermee kunnen we de essentie van dit hoofdstuk in een kernachtige zin samenvatten: Loop, voor u iets gaat doen, eerst een project in gedachten en op papier in zijn geheel goed door, en begin pas daarna met actie(s).

1. Inleiding

We zullen in deze bijlage zien dat meneer X – nu zijn bootje winterklaar is – ook voor het verdere werk een degelijke planning maakt. Dat moet ook wel, want het zal tenminste om ± 50 verschillende activiteiten blijken te gaan.* Het is echter zeker niet onze bedoeling dat de lezer precies alle netwerken, diagrammen en activiteitenlijstjes die meneer X maakt, haarfijn gaat zitten bestuderen en uitpluizen (al mag dat natuurlijk wel). Het is ons inziens belangrijk om de grote lijn in de gaten te houden. Die bestaat hieruit dat meneer X eerst een **voorlopig netwerk** maakt en daarna een **strokendiagram**. Hoe dat alles in zijn werk gaat, vindt u in het kort in deze bijlage. Op basis van het strokendiagram maakt meneer X zogenaamde „**activiteitenlijstjes**”. Deze zijn voor de uitvoering van een project uitermate handig en nuttig. Tenslotte wordt dan nog het **definitieve netwerk** gepresenteerd waarin het hele bootproject aanschouwelijk wordt samengevat.

2. Het voorlopige netwerk

Het lijstje activiteiten dat nog afgewerkt moet worden, loopt van F t/m Q (zie paragraaf 3.2. voor de omschrijving van de activiteiten A t/m Q). Allereerst moeten alle activiteiten nog eens goed onder de loep worden genomen. Activiteit G luidt bv. „Aan de opbouw enige plekjes bijwerken”. Deze activiteit is te vaag

omschreven. Om hoeveel plekjes gaat het? Wat verstaat men onder bijwerken? In feite houdt activiteit G het volgende in:

- a – 3 plekjes afkrabben;
- b – stevig schuren;
- c – 1e keer verdund lakken;
- d – licht schuren;
- e – 2e keer lakken;
- f – licht schuren;
- g – 3e keer lakken;
- h – licht schuren;
- i – aflakken.

Dat zijn 9 (sub)activiteiten, waarbij a+b+c op één dag kunnen plaatsvinden; d+e op één dag (doch minimaal 24 uur later); f+g op één dag (dito); h+i op één dag. Dat betekent in ieder geval vier dagen aanwezig zijn.

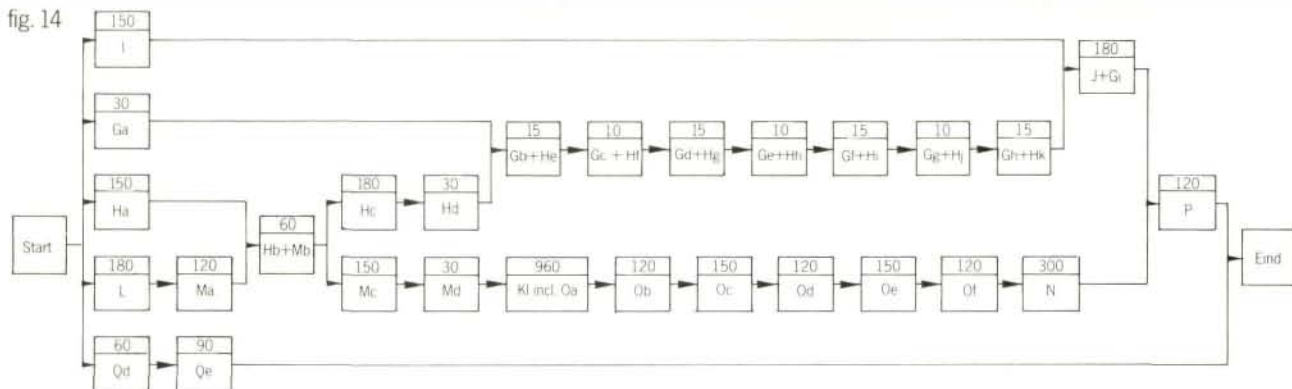
Activiteit H valt ook in meerdere (sub)-activiteiten uiteen. Een stukje rot hout vernieuwen impliceert immers:

- a – oude hout verwijderen;
- b – nieuw hout kopen;
- c – inzetten;
- d – bijschaven;
- e – stevig schuren;
- f – 1e keer verdund lakken, etc.
(als c t/m i bij act. G).

Als alle activiteiten op deze manier duidelijk gedefinieerd zijn, kan het voorlopige netwerk gefabriceerd worden (fig. 14).

* Waarbij nog opgemerkt moet worden dat meneer X in deze bijlage een duidelijk minder gedetailleerd netwerkplan maakt in vergelijking tot het netwerk uit paragraaf 3.

fig. 14



G : 3 plekjes in opbouw bijwerken;	H : stukje in romp vernieuwen;	K : schuren/staalborstelen, alles onder de waterlijn;	Ob : teren;
Ga : afkrabben;	Ha : oude hout verwijderen	L : kielbalk afkrabben;	Oc : schuren;
Gb : stevig schuren;	Hb : nieuw hout kopen;	M : stukje in kielbalk vernieuwen;	Od : teren;
Gc : verdund lakken;	Hc : inzetten;	Ma : oude hout verwijderen;	Oe : schuren;
Gd : schuren;	Hd : schaven;	Mb : nieuw hout kopen;	Of : teren.
Ge : lakken;	He : stevig schuren;	Mc : inzetten;	P : waterlijn trekken.
Gf : schuren;	Hf : verdund lakken;	N : gehele onderkant schilderen met onderwaterwerf.	Q : schroef;
Gg : lakken;	Hg : schuren;		Qa : schroef verwijderen (al gedaan)
Gh : schuren;	Hh : lakken;		Qb : vervoer;
Gi : aflakken.	Hi : schuren;		Qc : uitbalanceren (uitbesteed aan deskundigen);
	Hj : lakken;		Qd : halen/vervoer naar boot;
	Hk : schuren.		Qe : vastzetten.
I : licht schuren gehele romp;	O : kielbalk 3x teren;		
J : aflakken gehele romp;	Oa : grof schuren;		

Als men dit netwerk bekijkt, ziet men dat meneer X hier en daar gelijksoortige activiteiten weer tot één hokje gecombineerd heeft. Hij gaat ervan uit dat het bijvoorbeeld efficiënter is om – als men de lakpot geopend en de lak verdund heeft – direct een plekje op de romp en een plekje op de opbouw te behandelen.

Eigenlijk is dat natuurlijk ook één activiteit. Toch lijkt het misschien vreemd: eerst worden alle activiteiten zoveel mogelijk uit elkaar grafisch en opgedeeld om daarna weer gecombineerd te worden. Efficiënt combineren van activiteiten is echter pas mogelijk als men een duidelijk zicht heeft op alle te verrichten activiteiten.

Overigens kunnen we bij het voorlopige netwerk (en ook bij het nog volgende strokendiagram en het definitieve netwerk) opmerken dat meneer X hier en daar wat vrijmoedig met netwerkplanning omspringt. We geloven echter dat zoiets mogelijk moet zijn. Men moet netwerkplanning aanpassen aan de mensen die in een project meewerken en aan het probleem waar men gezamenlijk voor staat.

Dit heeft wel vaak tot gevolg dat een netwerk een sterk „persoonlijke tint” heeft.

Zo hoort bijvoorbeeld het boot-netwerk van meneer X duidelijk bij zijn probleem en bij zijn vrienden.

3. Strokendiagram

Meneer X werkt ondertussen rustig verder en hij produceert tenslotte een strokendiagram. Bij dit diagram is hij ervan uitgegaan dat de diverse werkzaamheden zoveel mogelijk in goed gevulde bootwerkdagen bijengeharkt moeten worden.

Dit komt voort uit de wens van de meeste vrienden van meneer X om één volle dag te helpen en ook meneer X zelf werkt liever een paar volle dagen dan dat hij het werk spreidt over een heleboel dagen (fig. 15).

„Kijk . . . je moet zo'n diagram zien als een soort kladberekening. Het definitieve netwerk moet tenslotte de basis vormen van het project. Ik ben aan de hand van het voorlopige netwerk gaan nadenken over vragen als: hoeveel dagen moet ik nu aan de boot werken, hoeveel vrienden moet ik erbij halen en op welke dagen . . . enfin ga zo maar door. Natuurlijk wist ik bijvoorbeeld meer dan jullie, die alleen de buitenkant van het probleem kennen.

Zo wilde ik bijvoorbeeld liever niet met meer dan twee mensen tegelijkertijd aan de boot werken . . . anders wordt het al snel een carnaval. Ook wist ik dat een bepaalde periode al mijn vrienden op wintersport zouden zijn en dat ik dus één of twee keer alleen zou moeten werken. Al dit soort dingen besef je al tekenend. Kijk . . . je zit wat met een potlood te kliederen op papier, je tekent wat, je gomt weer wat uit, je beseft opeens zus en dan bedenk je weer zo en tenslotte verschijnt dan langzaam zo'n diagram. Logisch dat anderen daar in het begin wat moeilijk tegenaan kijken. Maar nogmaals bedenk wel dat het eigenlijk een persoonlijk kladje is. Zoiets als een papiertje waar je een grote staartdeling op uitrekt. De anderen krijgen in de eerste plaats het netwerk te zien (eerst het voorlopige en dan het definitieve) en in de tweede plaats zgn. activiteitenlijstjes”.

4. Activiteitenlijsten

Over deze activiteitenlijsten vertelde meneer X ons dit: „De lijstjes bestaan uit een serie feitelijke gegevens zoals namen, data, activiteiten en enige opmerkingen. Eigenlijk vormen die lijstjes dus een soort draaiboek of

werkplan. Zo kwam ik via mijn strokendiagram tot de conclusie dat ik eigenlijk maar zes werkdagen nodig had. Vier dagen met twee man en twee dagen alleen”. Vervolgens toonde meneer X ons zijn activiteitenlijstje voor de 1e werkdag:

Werkdag 1, 11 november Klaas en ik

Werkers	Act. code	Activiteitomschr.	Tijd	Opmerkingen
Klaas	Ga	Afkrabben 3 plekjes opbouw	½ uur	Krabbers meenemen
	Ha	Stukjes oud hout romp verwijderen	½ uur	Schroevendraaier + beitel + hamer meenemen
	I	Licht schuren hele romp	2½ uur	Schuurpapier kopen
Ik	L	Kielbalk afkrabben	3 uur	---
	Ma	Stukjes oud hout kielbalk verwijderen	2 uur	---
daarna samen	Mb	Nieuw hout kielbalk kopen		
	Hb	Nieuw hout opbouw kopen	1 uur	
	Qd	Schroef halen		Even bellen of schroef klaar is.

Met enige trots vervolgt meneer X: „Zie je, alles netjes geregeld. Het is echt een fluitje van een cent om op basis van een netwerk en een strokendiagram dit soort lijstjes te maken en het is erg praktisch om zo'n lijstje te hebben. Als je bv. kijkt naar de dingen die

onder „opmerkingen” staan, die dingen vergeet je anders makkelijk . . . eh . . . ik moet nog even snel bellen of die schroef klaar is, excuseer. Bekijk de lijstjes voor de andere dagen maar even. . . .”

Werkdag 2, 18 november Jan en ik

Werkers	Act. code	Activiteitomschr.	Tijd	Opmerkingen
Jan	Hc	Inzetten stukje romp	3 uur	Twee-componentenlijm en schroeven meenemen
	Hd	Bijschaven	½ uur	Schaaf lenen
Ik	Mc	Inzetten stukje kielbalk	2½ uur	---
	Md	Bijschaven	½ uur	---
Samen	K ½	Schuren/staalborstelen v/h onderwatergedeelte (1e helft)	4 uur	Twee elektr. boren met staalborstelhulpstuk + verlengsnoer meenemen
	Gb/Gc He/Hf	Afgekrabde stukjes in opbouw + nieuwe stukjes in romp schuren en verdund lakken	± 10 min.	Petroleum, lak, kwasten, lege blikjes en doeken meenemen.

Werkdag 3, 2 december Ruud en ik

Werkers	Act. code	Activiteitomschr.	Tijd	Opmerkingen
Samen	K ½	Schuren/staalborstelen v/h onderwatergedeelte (2e helft)	4 uur	- - -
	Ob	Kielbalk teren	1 uur	Teer + twee bokkepoten kopen
	Gd/Ge Hg/Hh	Stukjes in opbouw en romp schuren en lakken	± 10 min.	- - -

Werkdag 4, 9 december, alleen

Werkers	Act. code	Activiteitomschr.	Tijd	Opmerkingen
Ik	Oc/Od	Kielbalk schuren en teren	4½ uur	- - -
	Gf/Gg Hi/Hj	Stukjes in opbouw en romp schuren en lakken	± 10 min.	- - -

Werkdag 5, 6 januari, alleen

Zelfde activiteiten als op 9 december.

Werkdag 6, 12 maart Willem en ik

Willem	J	Hele romp aflakken	3 uur	- - -
	Qe	Schroef opzetten	1½ uur	- - -
Ik	N	Hele onderwaterdeel schilderen	5 uur	Drie blikken verf meenemen
Samen	P	Waterlijn	1 uur	Nog even informeren of de waterlijn over het nog niet geheel droge schilderwerk getrokken kan worden. Anders dit later doen.

Nu we deze activiteitenlijstjes gezien hebben, moeten we inderdaad toegeven dat als we naar het strokendiagram uit figuur 15 terugkijken, de zaak ons heel wat duidelijker wordt.

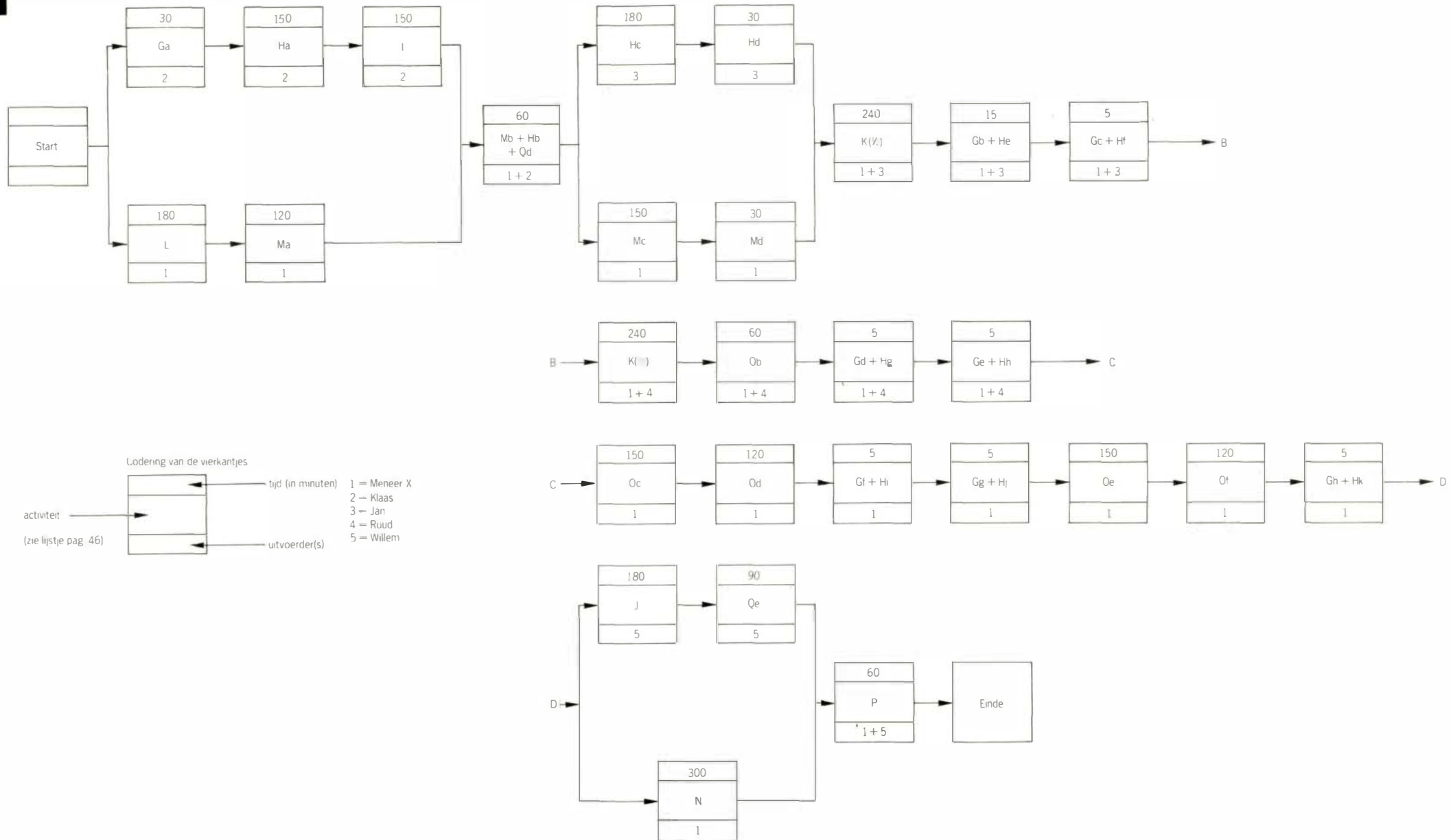
5. Het definitieve netwerk

Het valt echter ook op dat tussen de activiteitenlijstjes en het voorlopige netwerk (fig. A) nogal wat verschillen bestaan. Meneer X – net teruggekomen van een verhit telefoongesprek – geeft dit grif toe en spreekt dan als een waar kunstenaar de onvergetelijke woorden:

„Kijk . . . een echt goed netwerk ontstaat als het ware pas langzaam onder je handen . . . eh, vat je?”

„En hier heb ik dan dat definitieve netwerk. Daarin wordt eigenlijk het gehele project samengevat; inclusief tijden en uitvoerders.” In principe is er weinig verschil tussen dit definitieve netwerk en de activiteitenlijstjes zoals we die eerder tegenkwamen. De lijstjes zijn hier en daar iets meer gespecificeerd (bv. door de kolom opmerkingen). Het grote voordeel van het netwerk daarentegen is dat men in één oogopslag het hele project kan overzien (fig. 16).

fig. 16

DEFINITIEVE NETWERK
1e t/m 6e werkdag

6. Besluit

We zullen hier afscheid nemen van meneer X en we willen – terugkijkend op het planningswerk van meneer X met een recapitulerende opmerking besluiten.

We merkten al eerder op dat „meneer X hier en daar wat vrijmoedig met netwerkplanning omspringt”, maar dat zoiets mogelijk moet zijn.

Waarschijnlijk geeft deze opmerking het beste weer hoe men ons inziens in het VM-werk moet omgaan met netwerkplanning. Of men nu tekeningen maakt met rondjes of met vierkantjes, of men nu zeer uitgebreide strokendiagrammen maakt of dat men het bij een schets laat . . . al die verschillen zijn niet zo belangrijk, mits men er maar voor zorgt dat er tenslotte een systematische planning van een

project komt te liggen. Hoe zo'n planning er exact uitziet doet er niet zoveel toe. Waar het om gaat is dat men met behulp van zo'n systematische planning de vragen die men zich bij elk project moet stellen, kan beantwoorden. Dat zijn vragen als: Waar richten we ons met het project op, wat is er precies aan de hand, wat zijn de doelen van het project, wat is binnen het project mogelijk en haalbaar, wat moet er precies (!) gebeuren, wie doet dat, wanneer gebeurt dat en wat hebben we daarvoor – en daarbij – nodig.

7. Nagekomen bericht

Pas toen we de Waterkampioen (nr. 7, '83) lazen, doorzagen we opeens het einddoel van alle inspanningen van meneer X hij wilde zijn boot verkopen!

pl. incl. 15
4-2751.

(606)

m. koelk.,
etc. Vr.pr.
8-597.

(607)

g Diesel; 5
f 37.000,—

(609)

x 3 mtr.
30 vaar-
10,— 010-
(610)

aker type
b.b.benz.
Vraagprij
el.: 01820-
(611)

electr. s.
652. (613)

esel, volg-
trailer te
00,— Tel.:
(617)

ol. kajuit-
r. b.b. met
23091 na
(C01)

**Zeer aantrekkelijke prijs. Tel. Int. 010-
11 1348 (tussen 10 en 18 uur. (C10)**

**PEDRO, 10.30 x 2.20 x 0.90 m. heel com-
pleet met bijboot, nwe. DAF 105 pk 80
vaarlen. Tel.: 04160-36689 na 19.00
uur. (C11)**

**GEKKE WERKLOZE MILJONAIRES OP-
GELET!**

Te koop: geheel houten motorjachtje
(Beulakermeer-kruiser). In zeer goede
staat. Waarschijnlijk het laatste nog va-
rende exemplaar van dit type. Gege-
vens: ± 1930 gebouwd door Huisman
(ronduite) Wanneperveen.

7.00 x 2.20 x 0.60, kajuit + overdekte
kuip, mahonie opbouw, gangboorden +
dekjes teak, romp en eiken gangen-
bouw, vernieuwde hechthouten bodem.
Motor: Albin 0-41, 20 pk benzine (met
mogelijkheid tot ombouw voor petro-
leum), 1964. Ligplaats in A'dam. Alleen
liefhebbers worden verzocht te reage-
ren. Tel.: 020-65 00 26 na 19.00 uur. (C12)

**UNIEK AANBOD, Akkrum (Frl.): Boot-
huis met eigen grond, pol. kruiser 8.75 m
zelf, roeiboort met aanhangmotor (totale
prijs f 55.000,— Tel.: 059-136367. (C14)**

**BEA WEEKENDKRUISER, staal 60 pk
Mercury Heck motor + extra's. Tel.: na 7
uur, 010-157949. (C15)**

SCHEEPSD
Bekende n
ROBBE MC

Door zelf u
van onze n
ten stalen
spaat u m
van uw sta
bouwpacke
ten van 7,-
modellen. I
Stationswe
zondags ge

Bootrailers
'DINO' trail
Garij. Tel.

Hopedruk-s
VERMEULE
2-142

Jachtb. ED
wen, tel. 0
op 'n Saild
in te bouw
f 3.525,— p

TOT 60% K
len en fokk
re schepen
Diemerzeed
65.5701

Deze derde stap van de projectplannings-methode is één van de meest belangrijke, maar tegelijkertijd ook één van de moeilijkste stappen. We willen er daarom nog even iets uitgebreider op ingaan.

Met deze stap moet u structuur zien aan te brengen in het probleem dat u onder handen heeft.

Daartoe beschrijft u allereerst in de vorm van een **kort verhaal** het aan te pakken probleem.

U brengt hiermee als het ware een eerste ordening aan in de informatie die u in stap 2, de oriënterende stap, heeft opgedaan.

Het schrijven van zo'n verhaaltje lijkt op het eerste gezicht zeer eenvoudig en misschien eigenlijk een beetje kinderachtig.

Toch zal u merken dat het vaak tegenvalt.

Een al eerder genoemde suggestie is daarom net te doen of u aan een buitenstaander het probleem en het project in een gesprek van vijf minuten moet uitleggen.

Als u na enig herschrijven van mening bent dat het verhaal een goede samenvatting geeft van het probleem, bekijkt u vervolgens welke woorden uit dat verhaal met ere de titel **leutelbegrip** mogen dragen. Deze woorden onderstreept u, waarbij het eigenlijk zo zou moeten zijn dat de onderstreepte woorden te zamen het hele probleem omvatten en samenvatten.

Door deze begrippen naast en onder elkaar te plaatsen en horizontaal en verticaal lijnen te trekken (zie voorbeeld op blz. 33) maakt u een eerste aanzet tot de relatie-matrix, maar dan komt het moeilijkste deel.

Het invullen van de nog lege hokjes

U zit nu met een groot blad kladpapier voor u waar bovenaan het blad en vooraan de kantlijn de begrippen staan.

Bij elk hokje stelt u zich nu de vraag, „Wat is het verband tussen . . . (het begrip dat vooraan de kantlijn staat) en . . . (het begrip bovenaan)?”

Het beste kunt u beginnen met het invullen van de makkelijkste verbanden. Dat zijn die verbanden welke u in de oriënterende stap al bekeken heeft. Als u bijvoorbeeld in de matrix onder andere de begrippen „daders”, „plaats” en „tijd” heeft opgenomen, dan kan de (in de oriënterende stap gestelde) vraag „Waar en wanneer speelt het probleem?” met een kleine verandering eenvoudig in de desbetreffende hokjes worden opgenomen.

In het hokje „plaats”-dader” schrijft men dan bijvoorbeeld op: „Waar (= **plaats**) opereren de **daders**? In het hokje „tijd”-„daders”: „Op welke **tijden** opereren de **daders**? 's-avonds? In het weekend? Op speciale dagen? In bepaalde seizoenen?”

Mocht u al antwoorden hebben op deze vragen dan kunnen die natuurlijk ook meteen ingevuld worden.

Als u eenmaal gestart bent met het invullen van de makkelijkste verbanden, zult u merken dat de rest geleidelijk vanzelf komt.

Spelenderwijs formuleert u opeens vragen – of bedenkt u informatie – die weer in andere hokjes passen. U zult bij het invullen merken dat de ene vraag de andere als het ware oproept, of dat soms door een vraag „vergeten” informatie weer naar boven gebracht wordt.

Een wat speciale positie in dit alles hebben de hokjes die de diagonaal in de matrix vormen.

Dat wil zeggen de hokjes die een verband aangeven tussen een zelfde begrip.

Bijvoorbeeld het hokje „dader-„daders”, of „slachtoffers”-slachtoffers”. In deze hokjes kunt u de feitelijke vragen en informatie over het desbetreffende begrip kwijt.

Bijvoorbeeld:

„**Wie** zijn de daders?”, „**Welke kenmerken** (leeftijd, geslacht) hebben ze?” of „**Hoeveel** slachtoffers zijn er?”*

Als het hele vierkant is ingevuld** kan de revisie beginnen. Vragen en/of informatie die u dubbel heeft, kunnen eruit. Te vage en onduidelijke punten kunnen of verduidelijkt, of geschrapt worden.

* In het laatste geval vraagt men naar het feitelijk aantal slachtoffers. In het hokje „slachtoffers”-„politie” kan men de vraag zetten „Hoeveel slachtoffers doen er aangifte bij de politie?”

**Het is daarbij overigens zeer wel mogelijk dat er hokjes „leeg” blijven.

Daarna kunt u alles nog even in het net opschrijven en daarmee is dan stap 3 (het maken van een matrix) gedaan.

Dat wil echter niet zeggen dat u in de ingevulde matrix nooit meer iets hoeft te veranderen. Het tegendeel is het geval: u komt steeds weer bij de matrix terug en maakt – in meerdere of mindere mate – het schema steeds „up to date”.

Na de stappen 4 (doelen) en 5 (randvoorwaarden) bekijkt u bijvoorbeeld in hoeverre de invulling van de matrix nog past bij de geformuleerde doelen en in hoeverre die invulling reëel haalbaar is. Zo kunt u sommige nog open vragen uit de matrix misschien niet beantwoorden, omdat dit te veel tijd en/of geld zou kosten. Die vragen moeten dan maar verdwijnen (misschien tot een volgende keer). In fase B (onderzoek) probeert u de eventueel andere overgebleven vragen te beantwoorden en meestal is het resultaat daarvan dat er na deze onderzoeksfase een nieuwe matrix gemaakt moet worden. Wat eerst nog vragen waren, is nu immers informatie geworden.

Tot zover de derde stap uit de projectplanningsmethode. Zoals u heeft gezien vormt deze stap eigenlijk de inhoudelijke ruggegraat van het project waar u mee bezig bent. Door de invulling van de matrix krijgt u ten eerste zicht op de – vaak complexe – inhoud van het probleem waar u zich op richt en ten tweede brengt u een ordening aan in die inhoud. Doordat u op deze wijze de structuur van het probleem ziet en onder controle krijgt, zult u minder snel met de handen naar het hoofd grijpen en uitroepen „Waar ben ik in vredesnaam mee bezig . . . in dit probleem hangt alles met alles samen . . . er is geen enkele greep op te krijgen!”

Fase A: Het opzetten van een project

Stap 1. Signalen

- a. het luisteren naar signalen (passief)
 - Wie zegt dat er aan een bepaald strafbaar feit iets gedaan moet worden?
- b. het opsporen van signalen (actief)
 - Aan welk strafbaar feit zou iets gedaan moeten worden en uit welk onderzoeks- en/of cijfermateriaal blijkt dat?

Stap 2. Oriëntatie

- Is er eigenlijk wel echt sprake van een probleem?
- Hoe groot is dat probleem dan wel? Waar en wanneer speelt dat probleem?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Is er wat bekend over de achtergronden?
- Wie weet er meer van?
- Heeft het zin om dit probleem met behulp van een VM-project aan te pakken?

Stap 3. Het maken van een matrix

- Hoe zit het probleem in elkaar?
- Welke zijn de sleutelbegrippen?
- Het invullen van de matrix

Stap 4. Doelen bepalen

- Wat willen we met het project bereiken?
- Wat moet er precies allemaal concreet veranderd zijn als we het project afsluiten en evalueren?

Stap 5. Randvoorwaarden bepalen

- Zijn de gestelde doelen (zie stap 4) eigenlijk wel reëel haalbaar?
- Hoeveel tijd en geld is er bijvoorbeeld ter beschikking?
- Zijn er genoeg mensen die kunnen meehelpen?
- Zijn de wegen waarlangs een en ander bereikt moet worden eigenlijk wel ethisch verantwoord en ook politiek haalbaar?
- Is het project nog aan andere grenzen gebonden?

Stap 6. Voorlopig werkplan

- Wat moet er precies gedaan worden om het hele project tot een goed einde te brengen?
- Wie moet het doen?
- Wanneer en in welke volgorde moet het gebeuren?
- Hoeveel tijd gaan al die verschillende klussen zo ongeveer kosten?
- Kortom: hoe komt het voorlopige (net)werkplan voor dit project eruit te zien?

Fase B. Onderzoek

Zijn er nog vragen die in fase A naar boven kwamen en die absoluut beantwoord moeten worden voordat in de volgende fase de preventieve maatregelen uitgevoerd gaan worden?

- Beantwoording vragen met betrekking tot het „hoe” en „waarom” van het aan te pakken misdrijf
- Beantwoording vragen als: wie doet wat en wanneer?

Na beantwoording van deze vragen eventueel de stappen 3 t/m 6 uit fase A bijstellen.

Fase C. Maatregelen

Stap 1.

Het kiezen van de maatregelen:

- Wat gaan we exact doen aan preventieve maatregelen?

Het maken van het definitieve werkplan:

- Wie doet wat en wanneer gebeurt dit precies?

Stap 2.

Het uitvoeren van de maatregelen

Fase D. Evaluatie

Proces-evaluatie

- Wat is er allemaal uitgevoerd?
- Hoeveel manuren en geld is er besteed?
- Hoe liep de zaak organisatorisch?
- Wat kunnen we leren van dit project?

Effect-evaluatie

- Wat hebben we bereikt met de uitvoering van dit project?
- Hebben we bereikt wat we wilden (vergelijk hiervoor fase A, stap 4)?
- Wat kunnen we leren van dit project?