



HIEMSTRA & DE VRIES

Evaluatie Peelland Interventie Team (PIT)

Terugblikken met het oog op de toekomst

Marlou Brokx & Femke van de Plas

16 september 2021

1 - WAAROM DEZE EVALUATIE?	3
1.1 AANLEIDING	3
1.2 DOEL EN RESULTAAT	3
1.3 PROCEDURELE OPZET VAN DE EVALUATIE OP HOOFDLIJNEN	3
1.4 CONCEPTUELE OPZET VAN DE EVALUATIE OP HOOFDLIJNEN	4
1.5 LEESWIJZER	6
2 - TERUGBLIK OP DE SUCCESFACTOREN VAN HET PIT	8
2.1 HET PIT BLINKT UIT IN ACTIEGERICHTHEID	8
2.2 HET PIT ZORGT VOOR ZICHTBARE RESULTATEN BUITEN	8
2.3 BINNEN HET PIT-TEAM IS SPRAKE VAN ECHTE SAMENWERKING	8
2.4 HET BESTUURLIJK COMMITMENT VOOR HET PIT IS GROOT	8
2.5 HET BEELD VAN HET PIT ALS EEN ZICHZELF VERSTERKEND ECOSYSTEEM	9
2.6 SAMENVATTEND	9
3 - TERUGBLIK OP DE WERKZAME BESTANDDELEN VAN HET PIT	10
3.1 DE UITVOERING STAAT ECHT CENTRAAL	10
3.2 FOCUS OP ACTIEGERICHTHEID	10
3.3 PERSONEN MAKEN HET PIT	10
3.4 'ONTKLEURDE' AANJAAGROL ALS MOTOR	11
3.5 HET TEAM IS IN GROTE MATE ZELFSTUREND	11
3.6 KRACHTIGE BASISAFSPRAKEN VOOR SAMENWERKING EN STRAK PROCESMANAGEMENT	11
3.7 STERK RELATIEMANAGEMENT: ELKE PARTNER KOMT AAN BOD EN KORTE LIJNEN MET ELKE PARTNER	12
3.8 ZICHTBAAR MAKEN VAN SUCCESSEN	12
3.9 DOELSTELLING CONVENANT GEEFT RUIMTE VOOR MAATWERK VANUIT MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE	12
3.10 SAMENVATTEND	13
4 - HET PIT MET HET OOG OP DE TOEKOMST	14
4.1 HOUD DE STERKE SUCCESFORMULE VAN HET PIT VAST	14
4.2 VOER VAKER HET COLLECTIEVE GESPREK OVER DOORONTWIKKELING VAN HET PIT: ACTIE ÉN REFLECTIE	14
4.3 ORGANISEER HET PIT WENDBAAR DOOR VERSTERKTE FOCUS OP DE STEEDS VERANDERENDE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE	15
4.4 BAKEN SAMEN AF WAAR HET PIT NU ECHT VAN IS EN ORGANISEER DEZE AFBAKENING	16
4.5 DE COÖRDINATOR VAN HET PIT AAN ZET VOOR PIT-AANGELEGENHEDEN	17
4.6 VERSTEVIG DE ACTIEGERICHTE BASIS VAN HET PIT DOOR AANDACHT VOOR PROCESSEN	17
4.7 ORGANISEER DE JURIDISCHE ONDERSTEUNING VOOR HET PIT STEVIGER EN MEER CENTRAAL	18
4.8 HOUD VEILIGHEID VAN DE MEDEWERKERS BLIJVEND OP DE AGENDA	18
4.9 ORGANISEER DE OPVOLGING VAN ACTIES, OFTEWEL DE EXECUTIEKRACHT, STEVIGER	19
BIJLAGE 1 – LIJST MET GEÏNTERVIEWDEN	21
BIJLAGE 2 – TOPICLIJST INTERVIEWS	22
BIJLAGE 3 – BRONNEN DOCUMENTENSTUDIE	23

1 - Waarom deze evaluatie?

1.1 AANLEIDING

Het Peelland Interventie Team (PIT) is een interventieteam gericht op integrale overheidshandhaving, onder regie van de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek en Someren. Naast deze zes Peelgemeenten bestaat het PIT uit politie Oost-Brabant, de Afdeling Vreemdelingen Identificatie en Mensenhandel (AVIM), Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost (VRBZO), Senzer¹, Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant en Belastingssamenwerking Oost-Brabant (BSOB). Deze partners werken samen op basis van het PIT-convenant. Daarnaast werken zij nauw samen met onder andere de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Peelgemeenten, de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ISZW), de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), Enexis, de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD) en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Ook met zorg- en welzijnsinstanties gaat het PIT de samenwerking aan, zo is er op casusniveau regelmatig contact met partners als bemoeizorg, Novadic-Kentron en Veilig Thuis.

Het doel van de PIT-samenwerking is het integraal uitoefenen van toezicht op- en handhaving van wettelijke- en lokale regelgeving, het voorkomen en signaleren van strafbare feiten en het handhaven van de openbare orde en veiligheid. Daarbij acteert elk van de partners op basis van de eigen wettelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het PIT voert acties uit op locaties waar een sterk vermoeden van misstanden bestaat. Het team kijkt onder meer naar zaken als: brandveiligheid, boekhouding, illegale bewoning, vergunningen, inschrijving Basisregistratie Personen (BRP), mensenhandel, prostitutie, sociale zekerheidsfraude en andere overtredingen.

Het PIT bestaat in oktober 2021 vijf jaar en grijpt dit momentum aan om een onafhankelijke evaluatie uit te laten voeren naar de samenwerking en het onderliggende convenant. Het PIT-convenant is op 20 oktober 2016 gesloten voor de duur van vijf jaar om bovenstaande ambitie te realiseren.

1.2 DOEL EN RESULTAAT

Het doel van de evaluatie is om te beoordelen of de partners van het PIT de samenwerking willen voortzetten en zo ja, om concrete verbeterpunten voor de onderlinge samenwerking voor de toekomst te formuleren. Het beoogde resultaat is:

1. Een beknopte rapportage met daarin een analyse, conclusies en aanbevelingen over in hoeverre de partners van het PIT de samenwerking willen voortzetten en welke concrete verbeterstappen gezet kunnen worden.
2. Een geactualiseerd convenant, waarin de uitkomsten van de evaluatie zijn meegenomen.

Het PIT-convenant is parallel aan deze evaluatie juridisch herijkt en in overeenstemming gebracht met de AVG.

1.3 PROCEDURELE OPZET VAN DE EVALUATIE OP HOOFDLIJNEN

De evaluatie bestond uit de volgende stappen:

- Een korte documentstudie, waarbij dankbaar gebruik is gemaakt van bestaande informatie over de PIT-samenwerking. Denk daarbij aan lessen, kansen en knelpunten geïdentificeerd in een eerdere evaluatie en in eerdere voortgangsrapportages. Deze documenten waren onder meer behulpzaam bij het formuleren van de juiste interviewvragen en het kunnen doorvragen in de interviews zelf. En op deze wijze zijn we de evaluatie niet 'from scratch' begonnen. Doordat in de afgelopen jaren al

¹ Senzer voert als werkbedrijf voor de regio Helmond-De Peel de Participatiewet uit voor zeven gemeenten.

het nodige aan lessen, kansen en knelpunten was vastgelegd, was het mogelijk een vliegende start te maken.

- *22 (groeps)interviews met in totaal 38 personen, waaronder bestuurlijk- en ambtelijk vertegenwoordigers van de convenantpartners en betrokkenen bij de PIT-samenwerking.* Aan de respondenten is voorafgaand aan de interviews een bespreeknotitie met enkele hoofdvragen toegezonden, zodat zij zich goed konden voorbereiden. Tijdens de gesprekken bood deze bespreeknotitie houvast om met elkaar het goede gesprek te voeren over de PIT-samenwerking, zonder dat we de opzet van de bespreeknotitie precies hebben gevolgd. Aanvankelijk gingen we uit van ongeveer tien interviews, maar gaandeweg de evaluatie meldden zich meer relevante gesprekspartners, dan wel is de wens vanuit de opdrachtgever uitgesproken om ook nog andere relevante gesprekspartners uit het PIT-netwerk te spreken. Het betrof doorgaans digitale interviews van gemiddeld een uur.
- *1 groepssessie met 16 ambtelijk vertegenwoordigers van de PIT-partners, waarin we de terugkerende punten uit de interviews en concept-aanbevelingen hebben getoetst.*
- Het opleveren van bijgaand *eindrapport met bevindingen en aanbevelingen*.

Gedurende de uitvoering van de evaluatie heeft tussentijds afstemming op dit proces plaatsgevonden met de coördinator van het PIT en de basisteamprogrammameider ondermijning.

1.4 CONCEPTUELE OPZET VAN DE EVALUATIE OP HOOFDLIJNEN

We hebben in de evaluatie een conceptueel kader als uitgangspunt genomen, dat zich in onderstaande vier lijnen laat uitsplitsen. De eerste twee lijnen gaan vooral over het 'wat' en de laatste twee vooral over het 'hoe':

1. *De doelstelling van het PIT*

We hebben in de interviews – zoals in de eerdere evaluatie in 2017 – doorgevraagd mede uitgaande van de doelstelling van het PIT, waarbij we er nadrukkelijk voor hebben gekozen om de evaluatie breder – via deze vier lijnen – in te steken om ook een breder beeld te krijgen.

2. *De maatschappelijke opgave en van daaruit kijken naar succes- en verbeterpunten*

In de evaluatie stond het terugblikken met het oog op de toekomst centraal. Het doel was om op deze wijze scherp inzicht te krijgen in succesfactoren en mogelijke verbeterpunten voor doorontwikkeling van het PIT. In de evaluatie stond daarbij de maatschappelijke opgave waar het PIT voor aan de lat staat centraal (zie hiervoor ook het voorgaande punt met betrekking tot de doelstelling van het PIT). Wat telt, is dat de samenwerking, de aanpak en ‘last but not least’ de maatschappij waar de PIT-partners het voor doen, erop vooruit gaan. Alle inbreng die daar mogelijk aan bijdraagt, was welkom in de evaluatie. In het verlengde daarvan hadden we in de evaluatie zowel aandacht voor kansen en knelpunten waar de partners van het PIT zelf iets aan kunnen doen, als aspecten waar mogelijk inspanning van andere partijen nodig is. Dit laatste zodat de partners van het PIT deze kansen en knelpunten eventueel elders kunnen agenderen.

3. *De vijf lenzen op samenwerking van Kaats & Opheij*

Voor de evaluatie hebben we – zij het vooral impliciet – gebruik gemaakt van het model de ‘vijf lenzen op samenwerking’ van Kaats & Opheij. Het model gaat uit van de volgende gezichtspunten:

- Werk aan een gedeelde ambitie.
- Doe recht aan alle belangen.
- Heb oog voor persoonlijke relaties en groepsdynamiek.
- Organiseer de samenwerking professioneel.
- Maak er een betekenisvol proces van.

Kort gezegd: samenwerking heeft twee kanten, een harde en een zachte kant. De harde kant gaat onder andere over formele werkwijzen, overlegstructuren en afstemmingsmomenten. De zachte

Artikel 1 Doelstelling

1. Convenantpartners werken samen in het Peelland Interventie Team (PIT) om te komen tot:
 - a. het integraal uitoefenen van toezicht op en handhaving van wettelijke en lokale regelgeving, het voorkomen en signaleren van strafbare feiten en het handhaven van de openbare orde en veiligheid, ieder op basis van eigen toegekende wettelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De handhaving en het toezicht richten zich onder andere op het verzamelen van indicaties op of signalering van strafbare feiten (zoals illegale werknemers, (woon-)overlast en strijdig gebruik) ten aanzien van woningen, bedrijven, industrieterreinen, woonwagenlocaties, uitzendbureaus, kamerverhuurbedrijven en locaties in het buitengebied. Per casus wordt in onderling overleg een strategie naar de meest effectieve en efficiënte aanpak opgesteld, waarbij noodzakelijk verder onderzoek wordt overgedragen aan de betreffende verantwoordelijke afdelingen in de organisaties van de partners;
 - b. een door de partners gezamenlijk gedragen keuze van de aan te pakken kwesties in het gehele gebied van het basisteam Peelland;
 - c. een professionele aanpak en professioneel overheidsoptreden naar burgers en bedrijven;
 - d. het benutten en bevorderen van elkaars netwerk, ervaring en expertise;
 - e. het op basis van ervaringen en inzicht vanuit de uitvoering, doen van beleidsvoorstellen aan de verschillende partners.
2. Door deze integrale aanpak wordt tevens de frequentie van controles op inrichtingen of panden tot een minimum beperkt en kunnen alle partners ter plekke zoveel mogelijk in hun eigen informatiebehoefte voorzien.

kant gaat over houding en gedrag. Het één kan niet zonder het ander. Het brengen van balans in beide, daar gaat het om; onder andere het overbruggen van tegengestelde belangen en het samenbrengen van partners.



Figuur 1: De vijf lenzen op samenwerking van Kaats & Opheij.

4. Werkzame bestanddelen

Ten slotte hebben we in de evaluatie nadrukkelijk stilgestaan bij de werkzame bestanddelen van de PIT-samenwerking. Wat maakt de samenwerking al dan niet succesvol? Wat heb je daarvoor met elkaar georganiseerd, waardoor het verschil kan worden gemaakt? Veelal gaat het hierbij om impliciet gedrag dat expliciet wordt gemaakt. Een dergelijke analyse biedt immers aanknopingspunten voor de ambitie om de PIT-samenwerking te bestendigen. Evenzo kan het als waardevolle input dienen voor andere soortgelijke samenwerkingen. In verschillende regio's zijn de afgelopen jaren lokale interventieteams gestart, elk met een eigen werkwijze en juridische grondslag, zoals het Dommelstroom Interventie Team (DIT), Kempen Interventieteam (KIT) en het Maasland Interventie Team (MIT). De werkwijze van het PIT is regelmatig als goed en navolgenswaardig voorbeeld bestempeld. Deze evaluatie is daarom mogelijk ook voor andere interventieteams interessant en leerzaam. Tegelijkertijd kan het PIT wellicht – op bepaalde punten, zoals het convenant – ook weer leren van andere lokale interventieteams. Dit om te voorkomen dat ieder opnieuw het wiel uitvindt. De bevindingen en aanbevelingen in deze evaluatie zijn primair gericht aan de partners die in PIT-verband samenwerken, maar biedt ook relevante inzichten voor andere (nog te vormen) lokale interventieteams.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 zoomen we in op de succesfactoren van het PIT. Bij de term 'succesfactor' staan voor ons de vragen 'Wat maakt je trots op het PIT?' of 'Wat maakt het PIT vanuit jouw optiek succesvol?' centraal. Vervolgens identificeren we in hoofdstuk 3 de werkzame bestanddelen die maken dat het PIT succesvol is. Bij de term 'werkzaam bestanddeel' staan voor ons de vragen 'hoe hebben we het PIT georganiseerd dat het

succesvol is?’ en ‘hoe werken we samen dat het succesvol is?’ centraal. In hoofdstuk 4 gaan we in op mogelijke verbeterpunten met het oog op de toekomst van het PIT.

2 - Terugblik op de succesfactoren van het PIT

In deze paragraaf zoomen we in op de succesfactoren van het PIT. Op vragen als ‘Wat maakt dat je trots bent op het PIT?’ of ‘Wat maakt het PIT vanuit jouw optiek succesvol?’ kwam een verscheidenheid aan antwoorden die een inkijkje geven in hoe de PIT-partners aankijken tegen de samenwerking in dit verband. Op hoofdlijnen kregen we in de gesprekken het volgende samenstel aan succesfactoren terug.

2.1 HET PIT BLINKT UIT IN ACTIEGERICHTHEID

De actiegerichtheid van het PIT werd in de interviews herhaaldelijk genoemd als reden waarom men tevreden is met de PIT-samenwerking. We kregen dit op verschillende wijzen en in verschillende bewoordingen terug. Geregeld werd bijvoorbeeld gesproken over het feit dat het doen van controles en eropuit gaan centraal staat. In meer abstracte termen werd gezegd dat het PIT als geen ander in staat is om doe-kracht of executiekracht te organiseren. Verder werd een enkele keer aangegeven dat actiegerichtheid bij het PIT inmiddels goed is ontwikkeld, bijvoorbeeld in vergelijking met de andere interventieteams die in de regio vrij recent zijn geïnitieerd. Ook hoorden we geregeld dat mensen blij zijn dat de samenwerking niet beperkt blijft tot een praat- en overlegcircuit, maar dat men daadwerkelijk samen tot actie komt. Het PIT werd in het verlengde hiervan tot slot getypeerd als een pragmatisch instrument.

2.2 HET PIT ZORGT VOOR ZICHTBARE RESULTATEN BUITEN

In samenhang met het voorgaande punt en ook in lijn met de eerdere evaluatie uit 2017, benadrukten de respondenten vaak dat de meerwaarde van het PIT ook zit in het samen bereiken van zichtbare resultaten in de buitenwereld. Soms werd daarbij aangegeven dat men ook weleens in andere samenwerkingsverbanden had geparticipeerd of daar kennis van had, en dat het realiseren van zichtbare resultaten in die gevallen niet altijd lukt, hoewel die intentie er wel is. Ten aanzien van het realiseren van concrete resultaten werd nogal eens aangegeven dat het met het PIT lukt om ‘echt het verschil te maken’ en dat dit is wat het team een boost geeft. Maatschappelijke impact realiseren met de PIT-acties en -controles, dat is wat veel geïnterviewden in verschillende bewoordingen antwoordden op de vraag wat het PIT voor hen zo succesvol maakt. Ten aanzien van het punt van zichtbaarheid werd vooral verwezen naar de persberichten en de voortgangsrapportages. De zichtbaarheid van de PIT-acties zou bijdragen aan het beeld van een overheid in De Peel die thuis geeft. Ook werd in dit kader ten slotte de link gelegd met een hoge meldingsbereidheid in de gemeenten in het gebied van Peelland.

2.3 BINNEN HET PIT-TEAM IS SPRAKE VAN ECHTE SAMENWERKING

Het onderling vertrouwen is groot binnen de PIT-samenwerking; ook dit werd vrijwel unaniem in de door ons gevoerde gesprekken aangegeven. Teamleden zouden goed op elkaar ingespeeld zijn en elkaar goed weten te vinden, ook waar het gaat om zaken buiten het PIT. ‘De lijnen zijn kort’, zo verwoordde een respondent dit. Andere respondenten benadrukten op hun beurt dat de deelnemers aan het PIT gaandeweg beter bekend zijn geraakt met elkaars taken en bevoegdheden en dat zij daardoor ook meer begrip hebben gekregen van elkaars mogelijkheden en onmogelijkheden. Daarbij noemde men ook de bereidheid om capaciteit vrij te maken, voor elkaar in te springen en bij te springen. Elk van de partners zou eigenaarschap tonen. In de interviews werd dit bijvoorbeeld treffend verwoord als ‘het PIT voelt als *van ons*’. Door een enkele respondent werd het PIT zelfs ‘de perfecte manier van samenwerken’ genoemd. Dit mede aangezien de samenwerking de investering waard wordt geacht; ‘wat je erin stopt, haal je er ook weer uit’, zo benadrukte men dit aspect.

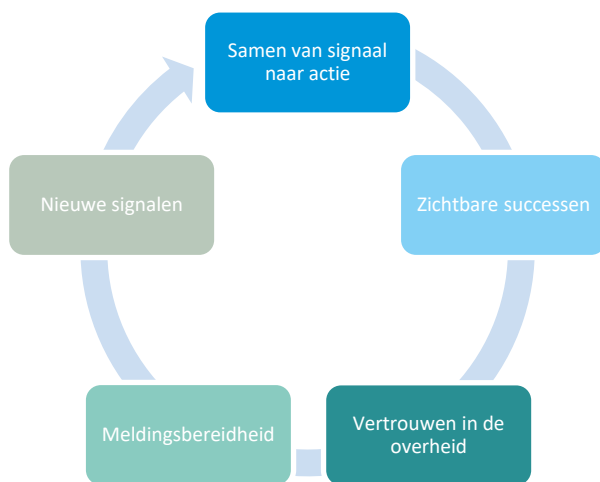
2.4 HET BESTUURLIJK COMMITMENT VOOR HET PIT IS GROOT

Elke bestuurder die we spraken is in de kern enthousiast over het PIT. Ook de bestuurders hechten veel belang aan de hierboven beschreven succesfactoren, zoals actiegerichtheid en zichtbare resultaten. Daarnaast werd herhaaldelijk benadrukt dat de korte lijnen met onder meer de coördinator van het PIT en de basisteamprogrammaleider ondermijning en het feit dat de eigen ambtenaren ook deel uitmaken van het PIT-team maken dat er veel bestuurlijk vertrouwen is in de PIT. Bestuurlijke wensen zouden snel opvolging krijgen

en doordat het PIT strak geregisseerd wordt, zou men bestuurlijk weinig omkijken hebben naar of zorgen hebben om het PIT.

2.5 HET BEELD VAN HET PIT ALS EEN ZICHZELF VERSTERKEND ECOSYSTEEM

Ook spraken we respondenten die een beeld schetsten waarin bovenstaande succesfactoren met elkaar in verband werden gebracht. Zij typeerden het PIT als een zichzelf versterkend ecosysteem waarin signalen worden opgewerkt en acties gericht worden uitgevoerd, wat leidt tot zichtbare successen. Dit laatste leidt weer tot nieuwe signalen en meldingen en vervolgens weer tot acties en zichtbare successen. Anders gezegd, zou het PIT een mechanisme in gang hebben gezet van zichtbare successen wat zorgt voor vertrouwen in de overheid, wat leidt tot meer meldingsbereidheid enzovoorts. Ook in de evaluatie uit 2017 werd het vergroten van het vertrouwen in de overheid als meerwaarde van het PIT genoemd; anno 2021 lijkt dit nog krachtiger te worden verwoord via dit beeld van een zichzelf versterkend ecosysteem.



Figuur 2: Het PIT als ecosysteem.

Ook in nog een ander opzicht is het PIT gekenschetst als een ecosysteem; de PIT-samenwerking zou er ook toe leiden dat het netwerk – op het vlak van integrale handhaving – steeds verder verbreedt en verdiept. Vanuit de PIT-samenwerking gaat de stimulans uit om ook binnen de gemeente(n) zelf - én onderling – meer de verbinding op te zoeken. Dit laatste bijvoorbeeld in de vorm van een lokaal informatieoverleg (LIO). De werkwijze van het PIT zou bovendien leiden tot betere signalen en meer kansrijke casuïstiek, vergrote bewustwording – intern en extern – over het belang van (integrale) overheidshandhaving en meer meldingsbereidheid onder burgers.

2.6 SAMENVATTEND

Gezien het voorgaande, zijn de partners het er unaniem over eens dat het PIT moet worden voortgezet. Dat er kansen zijn voor doorontwikkeling beaamen evenwel ook alle bevroagden, waarbij men er tegelijkertijd vooral ook op beducht is dat de succesformule van het PIT behouden moet blijven. ‘Tel je zegeningen!’, was in dit opzicht een treffende quote die we in de interviews terugkregen. Zo kregen we meermaals de boodschap mee om oog te blijven houden voor wat het PIT succesvol maakt én voorzichtig te zijn in het aanbevelen van veranderingen in de PIT-samenwerking. Bezien met de bril van de ‘vijf lenzen op samenwerking’ valt op dat in voorgaande succesfactoren vooral het punt van het organiseren van een betekenisvol proces terugkomt; het samen neerzetten van resultaten met impact buiten lijkt het terugkerende punt.

3 - Terugblik op de werkzame bestanddelen van het PIT

Met het oog op een toekomstbestendig PIT hebben we in de gesprekken vervolgens vooral de focus gelegd op de zogeheten ‘werkzame bestanddelen’ van de PIT-samenwerking. ‘Hoe hebben we het PIT georganiseerd dat het succesvol is?’ en ‘Hoe werken we samen dat het succesvol is?’, waren de vragen die in dit onderdeel van het onderzoek centraal stonden. De methodiek van ‘De vijf lenzen op samenwerking’ was met name in dit geval zeer bruikbaar om de dagelijkse gang van zaken binnen de PIT-samenwerking te duiden.

3.1 DE UITVOERING STAAT ECHT CENTRAAL

De effectiviteit van de PIT-samenwerking zou volgens meerdere respondenten voor een groot deel te danken zijn aan het feit dat in PIT-verband de uitvoering echt centraal staat. Uitvoering in de zin van het oppakken van concrete signalen van overtreding van wettelijke en lokale regelgeving; dat is de ‘hardcore’ van het werk van het PIT. Door hier strak op te sturen en aan vast te houden, wordt gerealiseerd dat de uitvoeringspraktijk binnen de samenwerking centraal staat en blijft staan. Deze focus op de uitvoering wordt door de partners van het PIT zeer gewaardeerd. Op deze wijze wordt voorkomen dat de samenwerking te zeer in beleidsmatige en ambtelijke discussies wordt gezogen.

3.2 FOCUS OP ACTIEGERICHTHEID

Een terugkerende check-vraag binnen de samenwerking is; ‘En wat gaan we concreet doen?’ Vrijwel alle overleggen binnen de PIT-samenwerking zijn bovendien gericht op de actiedagen, voorbereiding van acties en de opvolging of evaluatie ervan. Deze gerichtheid op acties en doen zou ingegeven worden vanuit de gedachte dat ‘samen doen’ logischerwijs van doorslaggevende betekenis om daadwerkelijk concrete resultaten buiten te realiseren. Aangesloten wordt op deze wijze bij de intrinsieke motivatie van veel medewerkers om maatschappelijk van meerwaarde te kunnen zijn. Maar het ‘samen doen’ wordt ook om andere redenen gewaardeerd; zo wordt benadrukt dat het ‘samen doen’ an sich enthousiasmeert. ‘De PIT-acties, daar wil je bij zijn’, hoorden we meerdere keren terug. Dat het PIT al veel succesvolle acties achter de rug heeft, is hierbij ook zeker een factor van betekenis. Zo zou er bij de medewerkers verhoudingsgewijs veel animo zijn om aan de acties deel te nemen, terwijl het opvolging geven aan de acties – in vervolg op de actiedagen – veelal op minder enthousiasme kan rekenen. Met acties en doen ligt de focus op datgene wat het werk van toezicht en handhaving voor veel mensen leuk maakt.

3.3 PERSONEN MAKEN HET PIT

Uit vrijwel alle gesprekken kwam het beeld naar voren dat het succes van het PIT voor een belangrijk deel te danken is aan de inzet van de bij het PIT betrokken personen. Vervolgvraag was dan ook waarin deze betrokken personen zich dan onderscheiden. Over welke eigenschappen beschikken zij? We kregen terug dat doorgaans mensen deel uitmaken van het PIT die van aanpakken weten en wars zijn van de zogeheten ‘negen tot vijf-mentaliteit’. Dit zou weliswaar voor de PIT-samenwerking als geheel gelden, maar voor een aantal cruciale functies daarbinnen in het bijzonder, volgens meerdere respondenten. Vooral de bijdrage van de coördinator PIT en de basisteamprogrammameider ondermijning werd hierin als essentieel genoemd. Dat het bij deze functies om de spreekwoordelijke ‘schaap met de vijf poten’ zou moeten gaan, blijkt wel uit de antwoorden op de vraag welke competenties nodig zijn voor het goed vervullen van deze rollen: netwerker, empathisch, kansen zien, communicatief sterk, besluitvaardig, constant scherp, daadkrachtig, verbindend, kennis van bestuurlijk instrumentarium en bedreven in (bestuurlijk) relatiemanagement. Als werkzaam bestanddeel voor succesvolle samenwerking gaat het dus om scherp zijn op welke personen worden afgevaardigd of geworven én expliciet zijn over welke mindset van de deelnemers wordt verwacht.

3.4 'ONTKLEURDE' AANJAAGROL ALS MOTOR

Zoals we in meerdere integrale samenwerkingsverbanden in de aanpak van ondermijnende criminaliteit hebben kunnen zien, zien we ook in de PIT-samenwerking dat het van meerwaarde is dat er centrale functies zijn georganiseerd die het collectieve belang, oftewel de gezamenlijke maatschappelijke opgave, vertegenwoordigen (en dus vanuit niet de afzonderlijke organisatiebelangen). Een dergelijke 'ontkleurde' aanjaagrol expliciet organiseren, biedt het ticket om steeds scherp te sturen vanuit de gezamenlijke doelstellingen. In dit geval gaat het hierbij weer om de functie van de coördinator PIT; degene die deze functie invult is erbij gebaat – en daarmee ook de bredere samenwerking – dat het zijn/haar rol is om iedereen aan te jagen in de trant van scherp houden en de lat hoog leggen. En de aanjager is hierop ook aanspreekbaar door de bestuurders. In de praktijk betekent dit dat onder meer het constant monitoren van de voortgang en het snel opsporen en voorkomen of verhelpen van knelpunten in de samenwerking én het signaleren van kansen tot de werkzaamheden van de aanjager(s) behoort.

3.5 HET TEAM IS IN GROTE MATE ZELFSTUREND

Verder zagen we ook dat het PIT in grote mate zelfsturend is. Mede door de sterke focus op de uitvoering en het aanwezige bestuurlijke vertrouwen is er ruimte voor koersbepaling vanuit de uitvoering binnen ruime kaders. Deze grote mate van zelfsturing en uitvoeringsvrijheid lijkt mede van belang voor het snel, flexibel en actiegericht kunnen opereren door het PIT. Voorafgaand aan de actiedagen is er wel altijd contact met de bestuurders van de betreffende gemeenten, daar waar zij bijvoorbeeld een machtiging tot binnentreden dienen te tekenen.

3.6 KRACHTIGE BASISAFSPRAKEN VOOR SAMENWERKING EN STRAK PROCESMANAGEMENT

Krachtige basisafspraken vormen bovendien het fundament van de dagelijkse PIT-samenwerking. Hierbij gaat het om een set aan heldere en gedeelde spelregels, zoals die ook terugkomen in de 'vijf lenzen op samenwerking'. In het geval van het PIT gaat het bijvoorbeeld om voor iedereen duidelijke spelregels als 'afpraak is afspraak', 'oppakken is afmaken', 'snel opvolging geven aan gemaakte afspraken' en 'goede bereikbaarheid'. Ook het voor een heel jaar vooruitplannen van actiedagen wordt door de partners vaak genoemd als een belangrijke basisafpraak, die tevens een belangrijke randvoorwaarde is voor samen effectief opereren. Een jaar vooruit worden twee vaste actiedagen per maand in de agenda's gezet; de precieze invulling volgt later. Dat er actiedagen zullen plaatsvinden, staat vast. Alleen waar is nog een vraagteken. Dit maakt dat vooraf de benodigde capaciteit kan worden gereserveerd en de agenda's worden vrijgehouden. Gezien de schaarse capaciteit bij veel van de deelnemende partners, is tijdig plannen noodzakelijk. Voor politiecapaciteit is het voor dit soort acties bijvoorbeeld gebruikelijk om al maanden van tevoren capaciteit te reserveren. Ervaring leert ook dat als je niet vasthoudt aan vaste data, er altijd een reden tot uitstel is, zeker waar wordt samengewerkt met veel verschillende partijen. Ten slotte zorgt de afspraak om elk wekelijks PIT-overleg drie van de zes gemeenten te bespreken voor structuur, voorspelbaarheid en duidelijkheid; ook dit is bevorderlijk voor de samenwerking.

In het verlengde van krachtige basisafspraken zien we ook strak procesmanagement door de coördinator PIT terug; er bovenop zitten, snel reageren, nauwgezet monitoren van de opvolging én 'last but not least' strakke organisatie van de actiedagen. De actiedagen zouden volgens meerdere respondenten qua organisatie gesmeerd lopen, onder meer door gebruikmaking van een draaiboek, briefing vooraf en debriefing achteraf, zodat iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt en wat mogelijk nog vervolgacties zijn. Dit geldt ook voor partners die op meer incidentele basis aansluiten op eigen titel, zoals de NVWA of de ISZW. In de afgelopen vijf jaar zijn de verschillende onderlinge afspraken uitgegroeid tot een stevige set aan basisafspraken.

3.7 STERK RELATIEMANAGEMENT: ELKE PARTNER KOMT AAN BOD EN KORTE LIJNEN MET ELKE PARTNER

Binnen het PIT is sprake van sterk relatiemanagement. De basisteamprogrammameider van Peelland heeft elke zes weken een individueel overleg met elk van de burgemeesters, maar ook nauwe contacten met alle andere partners in de samenwerking. Continu vindt coördinatie plaats om knelpunten zoveel mogelijk te voorkomen en op te lossen. Verder wordt er nadrukkelijk op gestuurd dat elke partner aan bod komt, dat elke partner die aansluit zoveel mogelijk baat heeft bij de acties en dat hierin geen onbalans ontstaat. In dit kader zien we heel duidelijk twee punten terugkomen uit de ‘vijf lenzen op samenwerking’; niet alleen is nadrukkelijk aandachtspunt binnen de PIT-samenwerking om recht te doen aan alle belangen (van de partners), maar ook is er veel oog voor persoonlijke relaties. Focus lijkt hierbij vooral op één-op-één relaties te liggen en in mindere mate op de groepsdynamiek in het geheel. Mogelijk is nog winst te behalen in het in groepsverband bespreken van zaken die in de onderstroom binnen de samenwerking kunnen spelen. Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat – uitgaande van de door ons gevoerde interviews – er vrij weinig lijkt te spelen in de onderstroom. De samenwerking lijkt verhoudingsgewijs ‘vrij’ van onderlinge onenigheid die niet bespreekbaar wordt gemaakt. Mogelijk dat het samen daadwerkelijk actiegericht bezig zijn vanuit de opgave buiten zoveel enthousiasme en voldoening geeft dat onderling gedoe in de groep minder aan de orde is.

3.8 ZICHTBAAR MAKEN VAN SUCCESSEN

Communicatie is – zoals ook al eerder in de voortgangsrapportages ‘Bovenop de onderwereld’ werd geconstateerd – een zeer belangrijk instrument voor het PIT. Kern daarvan is te laten zien wat met elkaar in gang wordt gezet. Dit vanuit het uitgangspunt dat zichtbare actie zorgt voor olievlekwerking binnen de operatie. Successen smaken naar meer en het enthousiasme werkt aanstekelijk. Communicatie werkt daarbij niet alleen informerend, maar ook motiverend. Bovendien is op deze wijze voor de mensen in de uitvoering duidelijk dat hetgeen zij doen ertoe doet. De boodschap aan de mogelijke overtreder is tevens helder op deze wijze: bij misstanden wordt ingegrepen. Tegen deze achtergrond kregen we herhaaldelijk in de interviews terug dat communicatie van belang is om draagvlak te creëren voor de activiteiten van het PIT, zowel binnen de deelnemende organisaties als richting de samenleving. Ook juist in kleinere zaken zou het belangrijk zijn om aan inwoners te laten zien wat het PIT doet. Voor burgers en branches is duidelijk dat het zin heeft om te melden. Mensen zeggen ‘eindelijk doen ze hier eens iets’, aldus meerdere respondenten. De deelnemers aan het PIT merken bovendien dat – door uitleg te geven over de PIT-acties in communicatie-uitingen en door contacten te leggen tijdens de acties in de buurt – er tevens meer begrip ontstaat voor toezicht en handhaving vanuit de overheid, wat weer leidt tot meer meldingsbereidheid en vertrouwen vanuit de samenleving in de overheid. Ten slotte heeft dit zichtbaar maken van successen ook een functie in het meenemen van de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten.

Vanuit het PIT worden de successen onder meer op de volgende wijzen zichtbaar gemaakt:

- De coördinator PIT heeft de vaste werkwijze om resultaten van acties dezelfde dag nog aan de betreffende burgemeester en andere betrokken partners terug te koppelen.
- Vaste afspraak is om na een PIT-actie altijd een persbericht uit te zenden, waarin bijvoorbeeld staat wat tijdens de controle is aangetroffen.
- De resultaten van het PIT worden jaarlijks opgenomen in een jaarrapportage over de totale integrale aanpak in Peelland. Via deze jaarrapportage worden successen breed gedeeld, waaronder met de gemeenteraden. De jaarrapportages worden gewaardeerd en actief gebruikt; zoals in de interviews werd gezegd: ‘het is fijn om de resultaten altijd bij de hand te hebben’, ook bijvoorbeeld in contacten met geïnteresseerden in het PIT van buiten Peelland.

3.9 DOELSTELLING CONVENANT GEEFT RUIMTE VOOR MAATWERK VANUIT MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE

Kijkend naar het PIT-convenant is sprake van een vrij ruime doelstelling als basis voor de samenwerking. Uit de gesprekken blijkt dat deze ruime doelstelling gelegenheid geeft om aan te sluiten bij wat geconstateerd wordt in de uitvoeringspraktijk en in het verlengde daarvan de maatschappelijke opgave. Daarmee weet het

PIT in te spelen op dat wat nodig is in de maatschappij; ‘als overheid thuis geven’, werd dit treffend geframed, waarbij tevens werd aangegeven dat de geldende wet- en regelgeving te allen tijde het uitgangspunt vormen. De vrij ruime doelstelling in het PIT-convenant past ook bij het uitgangspunt dat binnen het PIT maatwerk per gemeente wordt geleverd, zoals ook in paragraaf 3.7. nader aan de orde is geweest. Dit zou bijdragen aan het flexibel en slagkrachtig blijven opereren door het PIT.

3.10 SAMENVATTEND

We zien dat in de afgelopen vijf jaar in PIT-verband een krachtige werkwijze van *samen* werken aan het slagvaardig uitoefenen van toezicht en handhaving is ontwikkeld. Het gaat daarbij om een samenstel van werkzame bestanddelen die elkaar lijken aan te vullen. Bovenal lijkt deze mix van slimme werkwijzen gepaard te gaan met een mindset die kan worden samengevat als ‘niet lullen, maar poetsen’.

4 - Het PIT met het oog op de toekomst

In dit onderdeel maken we de balans op door zowel terug- als vooruit te kijken op de PIT-samenwerking. We maken de balans op over het beeld dat we van het huidige PIT hebben mogen destilleren uit alle gevoerde gesprekken en naslagwerken over het PIT. We willen jullie enkele noties meegeven waarvan wij denken dat ze relevant zijn voor de PIT-samenwerking in de toekomst. We doen daarbij een aantal aanbevelingen die jullie mogelijke richtingen voor doorontwikkeling geven. Die doorontwikkeling vraagt naar onze mening om gezamenlijke koersbepaling – en het daarin samen opzoeken van de scherpste – vanuit jullie als PIT-collectief.

4.1 HOUD DE STERKE SUCCESFORMULE VAN HET PIT VAST

De ontwikkelde werkwijze van het PIT – bestaande uit een samenstel van werkzame bestanddelen – heeft zich de afgelopen jaren bewezen. Zoals in onze rapportage tot nu toe duidelijk tot uitdrukking komt, hebben jullie met de PIT-samenwerking goud in handen. De organisch gegroeide succesformule van het PIT – nadruk op actiegerichtheid en zichtbare resultaten realiseren – werkt. En dat nog wel in een complexe context van netwerksamenwerking met vele partners met elk eigen organisatiebelangen. Bovendien een context waarin capaciteitskrapte en strakke juridische vereisten als gegeven omstandigheden moeten worden beschouwd. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de PIT-samenwerking veel draagvlak kent: binnen het netwerk wil men deel uitmaken van deze succesformule én is men unaniem van mening dat de PIT-samenwerking ook de komende jaren moet worden voortgezet.

Ook wij zijn van mening dat vasthouden aan deze sterke basis een belangrijke voorwaarde is om het PIT ook in de toekomst succesvol te kunnen laten blijven. Verlies de organisch ontwikkelde mix aan werkzame bestanddelen dus niet uit het oog, maar neem deze als uitgangspunt bij de doorontwikkeling en bestendiging van het PIT.

Gezien het voorgaande proefden we bij respondenten in de interviews geregeld begrijpelijke terughoudendheid om iets te veranderen in de werkwijze van het PIT. Soms lijkt hierin te worden geredeneerd in ‘of, of-termen’, terwijl het ook ‘en, en’ kan zijn. De PIT-samenwerking staat immers in de basis stevig. Tegelijkertijd zien we dat binnen het PIT-netwerk eveneens het bewustzijn aanwezig is dat het vasthouden van de PIT-succesformule ook ‘actie’ vraagt. Successen uit het verleden bieden ten slotte geen garantie voor de toekomst. De uitdaging waar het PIT in de kern voor staat, is: *‘Hoe houden we met elkaar langdurig de succesformule van het PIT vast, evenals de positieve energie die daarvoor nodig is?’* Deze kernvraag zagen we ook in terugkerende vragen als ‘hoe weten we de kanteling te maken van een project dat vooral leunt op enkele sterke individuen naar een breder fundament?’ ‘Hoe kunnen we het PIT wendbaar blijven organiseren, zodat we in een veranderlijke maatschappelijke context (zo groot mogelijk) maatschappelijk effect blijven realiseren?’ En op een ander niveau; ‘Is het laaghangend fruit inmiddels niet geplukt?’

Hierop heeft het PIT naar onze mening naast de sterke focus op actiegerichtheid en zichtbare resultaten realiseren – datgene waar het PIT van nature sterk in is, oftewel in het DNA van het PIT zit – ook iets anders aanvullends te organiseren. Blijven pionieren mét oog voor de toekomst, dat is waar naar onze mening in de kern de uitdaging zit. Durf de kracht van pionieren aan te vullen met gericht bestendigen. In onderstaande acht punten geven we jullie hiervoor richting mee.

4.2 VOER VAKER HET COLLECTIEVE GESPREK OVER DOORONTWIKKELING VAN HET PIT: ACTIE ÉN REFLECTIE

Binnen het PIT is het collectieve gesprek stevig georganiseerd op de uitvoering. Er lijkt echter nog winst te behalen in het verbreden van dit collectieve gesprek, bijvoorbeeld naar het niveau van de bestuurders én met de focus op de meer beleidsmatige en strategische koers van de PIT-samenwerking. Nu zien we bijvoorbeeld dat het bestuurlijke gesprek over dit soort zaken vrijwel enkel bilateraal plaatsvindt – bijvoorbeeld zes- of vijfwegs met de basisteamprogrammleider over het PIT, – maar niet in gezamenlijkheid. Ook het bestuurlijk

instemmen met nieuw op te pakken thema's en prioriteiten binnen het PIT gebeurt nu zonder daar echt in gezamenlijkheid het gesprek over te voeren. Dit vooral ook vanwege het feit dat 'het goed loopt' en er sprake is van een gezonde allergie voor onnodige praat- en vergadercircuits. Toch denken wij dat het – met het oog op een toekomstbestendig succesvol PIT – van meerwaarde is om naast gezamenlijke actie ook gezamenlijke reflectie sterker te organiseren. Samen vaker in- en uitzoomen, mede vanuit de bredere (maatschappelijke) context van het PIT op vragen als: 'De dingen die we doen, doen we goed. Maar doen we ook (nog steeds) de goede dingen?' En meer concreet: 'Is het PIT succesvol als het weet te stuiten op zoveel mogelijk misstanden of juist als het nalevingsniveau aanzienlijk is verhoogd?' Zo kwam tijdens de brede groepsessie, die we in het kader van deze evaluatie hebben georganiseerd, onder andere de vraag vanuit de groep op tafel in hoeverre het PIT naar de toekomst toe mogelijk ook meer moet focussen op 'hoger hangend fruit' of dat het PIT trouw moet blijven aan handhaving van het spreekwoordelijke 'laaghangend fruit'. Conclusie in deze groepsessie was dat het van meerwaarde is om met elkaar het gesprek over dit soort vragen en dilemma's te voeren. De trots en tevredenheid over de huidige samenwerking geeft een robuuste basis om de scherpte met elkaar op te durven zoeken. Gebruik van hiervoor geschikte gespreksvormen (zoals bijvoorbeeld het zogeheten Socratisch gesprek), helpen om weg te blijven van praat- en vergadercircuits.

Als startpunt voor deze beweging denken we aan een jaarlijks strategisch bestuurlijk overleg, voorafgegaan door een heisessie voor de brede PIT-samenwerking. Het organiseren van deze gezamenlijke momenten van reflectie zal – zo denken wij – geen afbreuk doen aan jullie actie- en resultaatgerichtheid. Sterker nog, wij denken dat dit behulpzaam is om ook naar de toekomst toe de actie- en resultaatgerichtheid van het PIT vast te houden.

Kort samengevat, is het naar onze mening van meerwaarde om eens per jaar op deze wijze het collectieve gesprek te voeren over punten, zoals:

- De doorontwikkeling van de organisatie van het PIT (bijvoorbeeld verduidelijking van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties, het centraal organiseren van meer juridische ondersteuning etc.).
- De rol van het PIT in de bredere context van de maatschappelijke opgave, met name in verhouding tot de aanpak van ondermijning.
- Het bepalen van een gezamenlijke prioritering van aan te pakken thema's.
- Het bepalen van het gezamenlijke ambitieniveau.
- Het vraagstuk van consequente opvolging van de acties, oftewel het steviger organiseren van de executiekracht.

Ten slotte denken wij dat ook als het in de toekomst aan de orde komt dat er harde noten gekraakt moeten worden, of als de PIT-samenwerking dan een keer minder succesvol loopt, het gezamenlijke gesprek ook dan makkelijker kan worden gevoerd.

4.3 ORGANISEER HET PIT WENDBAAR DOOR VERSTERKTE FOCUS OP DE STEEDS VERANDERENDE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE

Zoals uit de voortgangsrapportages blijkt, wordt vanuit het PIT al de beweging ingezet om met een bredere blik te kijken of het PIT – gezien vanuit de brede maatschappelijke opgave die voorligt – meer verbinding kan maken met andere domeinen. Met name bij organisaties die succesvol zijn, zoals het PIT, is het zaak er alert op te zijn dat de bestaande werkwijze zo leidend wordt, dat er geen andere of aanvullende werkwijzen meer in het blikveld zijn. Het succes van het PIT kan ook maken dat men minder kritisch naar het eigen handelen kijkt. Het DNA van het PIT is met concrete signalen als vertrekpunt acties organiseren; deze werkwijze kan als risico in zich hebben – zoals ook bijvoorbeeld treffend in een interview werd benadrukt – dat de aanpak blijft steken in 'brandjes blussen'. Het risico van een blinde vlek ten aanzien meer proactieve, preventieve en perspectief biedende interventiemechanismen, anders gezegd. Het verder vergroten van het maatschappelijke adaptieve vermogen van het PIT, mét behoud van de eigen succesformule, is wat hier aan de orde is. Zo vindt op dit moment evaluatie vooral plaats in vervolg op concrete actiedagen door de operationele partners zelf. Er is naar onze mening winst te behalen om het evalueren ook meer in te steken vanuit:

- Een meer overkoepelende blik vanuit het totaal aan acties en terugkerende trends en ontwikkelingen daarbinnen.
- Een vertaling van die rode draden uit de operatie naar een meer beleidsmatige strategie.
- Een frisse buitenstaanders- en dwarskijpersblik. Een ‘quick win’ op dit punt kan zijn om vaker externe dwarskijpers uit te nodigen met de expliciete opdracht om leer- en verwonderpunten op te leveren. Dit draagt er naar onze mening aan bij dat de succesformule van het PIT doorontwikkelt en dat het PIT weet in te spelen op veranderingen in het speelveld.

Ook hier ligt een link met paragraaf 4.2., want ook op dit punt is het zaak vaker met elkaar het collectieve gesprek te voeren.

4.4 BAKEN SAMEN AF WAAR HET PIT NU ECHT VAN IS EN ORGANISEER DEZE AFBAKENING

Zoals ook in de voortgangsrapportages ‘Boven op de onderwereld’ werd gesteld, ‘ligt de focus binnen de PIT-samenwerking op het integraal aanpakken van (complexe) handhavingsproblematiek. Daardoor is het PIT eveneens een zeer waardevol instrument in de aanpak van ondermijning. Immers, als je toezicht en handhaving serieus neemt, dan kom je vanzelf ook uit bij de xtc-labs, hennepkwekerijen en wapens.’ Het PIT is gericht op bestuurlijke handhaving, maar in de praktijk zien we dat dit zowel intern als extern nogal eens anders wordt beleefd. Dit laatste kregen we in verschillende hoedanigheden terug:

- De ruim geformuleerde doelstelling in het PIT-convenant verschaft weliswaar de mogelijkheid om aan te sluiten bij wat buiten nodig is, maar maakt ook dat partners – zo zagen we terug in de interviews – deze verschillend interpreteren en andere accenten leggen. Er lijkt bijvoorbeeld winst te behalen in het duidelijker met elkaar vaststellen wanneer een signaal ‘PIT-waardig’ is.
- Ook wordt het PIT sterk geassocieerd met de ondermijningsaanpak. De oorzaak hiervan ligt mede in het feit dat in PIT-verband in het verleden herhaaldelijk op ernstige misstanden en delicten is gestuit, zoals drugsproductie en wapenhandel. En dat het PIT ook van meerwaarde is in de aanpak van ondermijning. Dat het PIT in de basis ziet op bestuurlijke handhavingszaken, is niet altijd congruent met de (publieke) beeldvorming van het PIT. Hoe verhoudt het PIT zich bijvoorbeeld ten opzichte van Taskforce-RIEC Brabant-Zeeland en het Actiecentrum Oost-Brabant? En in hoeverre heeft de Basisteamdriehoek(plus) van Peelland iets met het PIT te maken? Hierover bestaat onduidelijkheid en het risico ontstaat dat dit door elkaar heen gaat lopen. Zo komen aangelegenheden in de PIT-samenwerking ook weleens ter sprake tijdens de zogeheten driehoek-plus Peelland. Dit is legitiem daar waar het gaat om de inzet van het PIT als instrument in de ondermijningsaanpak, maar het lijkt van belang om hier met alle partners scherp op te blijven en naar te blijven handelen. Dit is ook een verantwoordelijkheid van elke partner afzonderlijk. De samenhang en associatie van het PIT met de ondermijningsaanpak brengt de volgende risico’s met zich mee:
 - Het risico dat burgers zich gecriminaliseerd voelen, daar waar bijvoorbeeld bij PIT-acties aan hun adres geen of lichte misstanden worden geconstateerd. In de groepsessie kwam daarom ook ter sprake dat – daar waar bijvoorbeeld sprake is van naleving – dit ook via de pers gemeld wordt. Tegelijkertijd werd hierbij als dilemma aangegeven dat dit soort berichten veelal niet de media haalt.
 - Het risico dat de indruk ontstaat dat het PIT verkapt wordt ingezet voor het strafrecht, wat vermenging van bevoegdheden zou betekenen.
- Voor duidelijkheid over de verhouding tussen de PIT-aanpak (bestuurlijke handhaving) en de ondermijningsaanpak (integrale aanpak) lijkt ten slotte ook nog winst te behalen in het nadrukkelijker separaat organiseren van de functie van de coördinator PIT en die van de basisteamprogrammaleider ondermijning. Hoewel de taak van de coördinator PIT staat omschreven in het convenant, maakt de relatief recente functiewisseling het onderscheid tussen de beide rollen van coördinator PIT en voormalig teamleider PIT/Basisteamprogrammaleider ondermijning in de praktijk eveneens soms wat diffuus.

De huidige basisteamprogrammaleider ondermijning en coördinator PIT houden weliswaar iedereen binnen het netwerk scherp op hetgeen waar het PIT nu echt van is (en waarvan niet), maar het lijkt wenselijk dat

hierover een meer gezamenlijk eenduidig gedragen beeld ontstaat. En dat dit meer eenduidige beeld wordt vertaald en ‘doorgeorganiseerd’ in het convenant, de communicatie (intern en extern), de uitvoeringspraktijk, de governance én in de coördinatie. Het is aan te bevelen hier in de eerste strategische bijeenkomst op bestuurlijk niveau aandacht aan te besteden.

4.5 DE COÖRDINATOR VAN HET PIT AAN ZET VOOR PIT-AANGELEGENHEDEN

In de evaluatie van het PIT van 2017 werd de afhankelijkheid van enkele personen als kwetsbaarheid voor een toekomstbestendige organisatie van het PIT al expliciet benoemd. Destijds was sprake van enkel een teamleider PIT. Inmiddels is deze afhankelijkheid van één enkele aanjager binnen de PIT-samenwerking deels weggenomen. Sinds enkele jaren vervult de voormalige teamleider van het PIT de rol van basisteamprogrammameider ondermijning binnen Peelland en is sinds anderhalf jaar een nieuwe coördinator PIT gestart. Sinds dat moment is sprake van een elkaar aanvullend tweetal, waarbij de coördinator PIT aan de lat staat voor de PIT-samenwerking en de basisteamprogrammameider ondermijning voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit in De Peel. Het is naar onze mening van belang dat de coördinator PIT in alle voorkomende gevallen in de praktijk het aanspreekpunt is voor PIT-aangelegenheden en de basisteamprogrammameider voor ondermijningszaken. Wat we zien is dat in de praktijk nog winst te behalen is in het handelen naar dit onderscheid; de basisteamprogrammameider ondermijning, oftewel de voormalig teamleider/coördinator PIT – is in de praktijk nog te vaak de gesprekspartner voor PIT-zaken. Het is van belang dat iedereen binnen het netwerk hiernaar handelt en scherp is op rolzuiverheid. Naar ons inzicht is in dit kader eveneens van belang dat de relatie tussen de coördinator PIT als opdrachtnemer en de coördinerend gemeentesecretaris als opdrachtgever in de praktijk duidelijker tot uiting komt. Aanvullend hierop denken wij dat het goed is om – met het oog op een duurzame PIT-samenwerking – in de invulling van de functie van coördinator PIT meer de nadruk te leggen op het organiseren van het collectieve gesprek over brede PIT-aangelegenheden dan vooral zelf met concrete voorstellen te komen.

4.6 VERSTEVIG DE ACTIEGERICHTE BASIS VAN HET PIT DOOR AANDACHT VOOR PROCESSEN

Zoals hierboven beschreven, is het PIT in grote mate gericht op actie en zichtbare resultaten buiten. Men is wars van zogeheten ‘vergadercircuits en bureaucratische rompslomp’, zoals een aantal respondenten duidelijk verwoordde. Hoewel de resultaat- en actiegerichtheid de basis is van het succes van het PIT, vraagt het bestendigen voor de toekomst aanvullende elementen. Deze elementen, zoals structuur, reflectie, systematische processen en langetermijndenken verdienen voor de toekomst wellicht meer aandacht om de focus op de actie en de resultaten buiten te kunnen behouden. Hier ligt uiteraard in beginsel een eigen verantwoordelijkheid van de individuele partners, maar wij zien dat collectieve aandacht hiervoor eveneens van meerwaarde is.

Wij denken dat op de volgende punten winst te behalen is om naast actiekraacht ook reflectie en gestructureerd en navolgbaar werken meer aandacht te geven:

- *Het vastleggen van het besluitvormingsproces.*
De acties onder de vlag van het PIT dienen navolgbaar te zijn op het punt van rechtmatigheid en doelmatigheid van het eigen, dan wel het gezamenlijke handelen. Concreet gaat het hierbij onder andere om het schriftelijk vastleggen van besluiten en werkprocessen. Uit de gesprekken maken we op dat er nog winst te behalen is in het voor een ieder duidelijk op papier zetten van een werkwijze om van signaal tot actie te komen. De deelnemers aan het PIT lijken in deze vooral te leunen op de coördinator PIT en de basisteamprogrammameider ondermijning, die dit proces van buiten kennen en in de praktijk brengen.
- *Een concreet afsprakenkader naast het convenant.*
Het PIT-convenant biedt de (juridische) basis voor de samenwerking tussen de PIT-partners. Ook is het convenant de basis voor de samenwerking in termen van commitment en intentie op de gezamenlijke doelstellingen op hoofdlijnen. We zagen dat de meeste respondenten (de doelstelling van het PIT uit) het convenant niet helder op het netvlies hebben. Om op de juiste (juridische) gronden te handelen en dit achteraf ook te kunnen aantonen, is naar onze mening meer parate

kennis van het convenant en het schriftelijk vastleggen van besluiten breder binnen het PIT-netwerk van belang, zo niet noodzakelijk. Dit is weliswaar in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de individuele partners, zoals het bevoegd gezag in de individuele gemeenten, maar wij denken dat het van meerwaarde is om dit in de collectieve werkwijze van het PIT nadrukkelijker te borgen. Dit door de juridische functie sterker centraal te organiseren (zie het volgende punt 4.7). Het zou bijvoorbeeld goed zijn om op regelmatige basis een jurist mee te laten kijken of in opgepakte signalen gemotiveerd voldaan wordt aan de doelstelling van het PIT-convenant. Bovendien denken wij dat het behulpzaam kan zijn – voor het scherp hebben en houden van de gezamenlijke doelstellingen en afspraken – om naast het convenant een gezamenlijk afsprakenkader op te stellen, waarin meer concreet wordt in gegaan op doelstellingen in de uitvoering en in te zetten capaciteit etc.

4.7 ORGANISEER DE JURIDISCHE ONDERSTEUNING VOOR HET PIT STEVIGER EN MEER CENTRAAL

Er bestaat – zo kregen we in meerdere interviews terug – binnen de PIT-samenwerking niet alleen vaker onduidelijkheid over de precieze doelstelling en reikwijdte van het convenant, maar ook over de geldende juridische kaders. Dit mede aangezien het PIT in de dagelijkse samenwerking vooral bestaat uit operationele mensen, die zelf geen juridische achtergrond hebben. Hierbij kan het gaan over allerlei juridische vragen, bijvoorbeeld over binnentreden, informatiedeling, -beveiliging en -bescherming en de inzet van (bestuurlijke) bevoegdheden etc. In geval van informatiedeling en gegevensbescherming gaat het bijvoorbeeld om vragen over wat er met welke partners gedeeld mag worden op welk moment, als om vragen over de systemen die daarvoor gebruikt worden. Deze zorgen bestaan ondanks de in 2017 vastgestelde ‘Gedragsregels informatiebeveiliging PIT’ en het feit dat het PIT-convenant hier duidelijke richtlijnen voor meegeeft. De zorgen zijn deels ingegeven doordat men zelf onvoldoende expertise heeft en daardoor niet altijd zeker weet welke informatie wanneer mag worden gedeeld. Onzekerheid bij teamleden over wat wel en niet mag, kan leiden tot huiverigheid om informatie te delen en daarmee tot minder slagvaardigheid en actiegerichtheid. Bovendien is sprake van juridische risico’s en risico op imagoschade. In een van de gesprekken werd dit treffend verwoord als ‘informatiedeling gaat goed, tot het een keer fout gaat’. Ook de wijze waarop informatie wordt gedeeld en bewaard behoeft aandacht. Om de kaders van informatiedeling-beveiliging en privacy te borgen en onduidelijkheid hieromtrent weg te nemen, is het aan te bevelen om een vaste vraagbaak op dit vlak voor het PIT te organiseren. Op dit moment is geen vaste jurist aan het PIT gekoppeld of bij het PIT-overleg aanwezig. De deelnemers kunnen te raden gaan bij een jurist van hun eigen organisatie, maar die staat vaak ver van de dagelijkse praktijk van het PIT af. Wij denken dan ook dat het van meerwaarde is om de juridische ondersteuning voor het PIT steviger en meer centraal te organiseren.

4.8 HOUD VEILIGHEID VAN DE MEDEWERKERS BLIJVEND OP DE AGENDA

De veiligheid van medewerkers wordt binnen het PIT met reden zeer serieus genomen. Al sinds de start van het PIT is het gebruikelijk dat de politie meegaat naar PIT-acties om de veiligheid te waarborgen. Ook is er doorlopend aandacht voor Veilige Publieke Taak (VPT), onder andere in gezamenlijke trainingen in bijvoorbeeld het omgaan met agressie. Aanvullend werd tijdens de interviews de suggestie gedaan om nog vaker gebruik te maken van de werkwijze om in bepaalde gevallen toezichthouders vanuit een andere gemeente de controle te laten uitvoeren. Dit idee kwam ook in de evaluatie van 2017 al aan de orde en wordt incidenteel al toegepast, uiteraard op basis van duidelijke schriftelijke afspraken over mandaten en bevoegdheden. Wij denken dat het van meerwaarde is deze werkwijze in de toekomst wellicht nog vaker toe te passen. Buiten dat dit bijdraagt aan de veiligheid van medewerkers, kan het ook bijdragen aan het efficiënt omgaan met capaciteit en het gericht inzetten van specifieke expertise en ervaring van medewerkers binnen de Peelgemeenten.

4.9 ORGANISEER DE OPVOLGING VAN ACTIES, OFTEWEL DE EXECUTIEKRACHT, STEVIGER

Een van de afspraken uit het PIT-convenant (artikel 2.4) is dat convenantpartners verplicht zijn om ten behoeve van de gezamenlijke doelstelling alle uit de aanpak voor hun organisatie voortvloeiende werkzaamheden die voor de integrale aanpak noodzakelijk zijn, te verrichten. De afspraak is dat zaken worden opgevolgd en helemaal uitgelopen. Kort gezegd: ‘oppakken is afmaken’. We zagen eerder al dat deze nadruk op consequente opvolging een belangrijk aspect is in de werkzame bestanddelen van het PIT; en daarmee in het vasthouden van de succesformule van het PIT. Echter, we kregen ook terug dat de executiekracht – onder meer bij de gemeenten – nogal eens onder druk staat. Zo kan het in de praktijk soms erg lang duren voor een bepaalde zaak is afgerond. Opvolging en executie van PIT-acties kan erg tijdrovend en capaciteitsintensief zijn. Dit maakt dat – zo kregen we vaker terug in de interviews – dat soms ervoor wordt gekozen om een signaal niet in te brengen of in een later stadium. In de interviews werd enerzijds geopperd om meer aan de voorkant bij acties de tijds- en capaciteitsinvestering aan de achterkant mee te wegen en dit bijvoorbeeld eveneens af te zetten tegen de te verwachten maatschappelijke impact. Deze afweging wordt nu vooral per signaal gemaakt; maar niet in het bredere plaatje van inzet en impact van het PIT. Anderzijds kwam – ‘last but not least’ – terug dat het zaak is voor een toekomstbestendige PIT-samenwerking om de executiekracht steviger te organiseren, zodat actie en opvolging binnen het PIT meer in balans zijn.

Het convenant nader bezien

Onderdeel van deze evaluatie was ook om te bezien in hoeverre inhoudelijke wijziging van het PIT-convenant vereist is. De uitkomsten van de interviews bieden naar onze mening geen noodzaak tot fundamentele inhoudelijke aanpassing van het convenant. Ten aanzien van het huidige convenant is onze aanbeveling om consequent en eenduidig te zijn door het hele convenant heen over de reikwijdte van de PIT-samenwerking. Daarnaast bevelen we aan om de geldigheid van het convenant te koppelen aan één bestuursperiode van vier jaar en dat na deze periode weer een onafhankelijke evaluatie volgt waarin de samenwerking wordt geëvalueerd. Daarnaast kan het van meerwaarde zijn om *naast* het convenant een concreet afsprakenkader over te bereiken doelstellingen en in te zetten capaciteit op te stellen.

Parallel aan deze evaluatie is het PIT-convenant juridisch herijkt en in overeenstemming gebracht met de Algemene verordening gegevensbescherming (Avg) door juridisch experts van de betrokken partners, die aan het PIT zijn verbonden.

CONTACT

Marlou Brokx E: marlou.brokx@hiemstraendevries.nl T: 06 12 68 10 48
Femke van de Plas E: femke.vandepas@hiemstraendevries.nl T: 06 53 21 82 66
Hiemstra & De Vries, Stadsplateau 4, 3521 AZ Utrecht
E: info@hiemstraendevries.nl T: 030 252 37 77

De betrokken adviseurs:



Marlou Brokx



Femke van de Plas

Bijlage 1 – Lijst met geïnterviewden

Organisatie	Geïnterviewden
Peelland Interventie Team (PIT)	Peter Knoops, Karin van de Kerkhof
Gemeente Asten	Anke van Extel-van Katwijk, Frank Sluijters, Anne Verberkt, Anne Fleerakkers
Gemeente Deurne	Greet Buter, Hans Baudoin, Geert Annevelink
Gemeente Gemert-Bakel	Michiel van Veen, Ralf Knops, Arman de Graaf, Giovanni Wouters
Gemeente Helmond	Elly Blanksma, Désirée Lesger, Rob van Hek, David de Vries
Gemeente Helmond – i.v.m. convenant	Luc Nuyts, Nienke Scharroo
Gemeente Laarbeek	Frank van der Meijden, Joris Rops, Stef Hooijendijk
Gemeente Someren	Dilia Blok, Jan Maessen, Maarten Hoovers
Politie Oost-Brabant	Haitske de Veen, Maikel van Dijk, Joep Verhagen
Politie – Afdeling Vreemdelingen Identificatie en Mensenhandel (AVIM)	Rob Verhaegh
Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost (VRBZO)	Adrie Hofman, Kees Doorakkers
Senzer	Wendy de Natris, Bas Lassing
Belasting Samenwerking Oost-Brabant (BSOB)	Geo Princen
Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant	Patrick Maas
Peelgemeenten	Esther Merlo
Belastingdienst Oost-Brabant	Anja van Son
Openbaar Ministerie Oost-Brabant	Marc Beurskens

Bijlage 2 – Topiclijst interviews

- Als je terugkijkt op vijf jaar PIT, waar ben je dan trots op?
- Als je terugkijkt op vijf jaar PIT, waar is dan nog winst te behalen?
- In hoeverre werkt het PIT volgens de doelstelling?
- Welke concrete resultaten zijn en worden in PIT-verband behaald?
- Wat levert het op qua maatschappelijk effect en wat levert het op voor de individuele partners?
- In hoeverre bereik je gezamenlijk meer dan als partners individueel?
- Welke reacties krijgt het PIT? Hoe ervaren inwoners het PIT?
- Hoe verloopt de samenwerking?
- Hoe is het onderling vertrouwen?
- Hoe is de link tussen het PIT en de deelnemende organisaties? Weten mensen binnen jouw organisatie je bijvoorbeeld gemakkelijk te vinden m.b.t. het PIT?
- In hoeverre is sprake van integraal commitment van bestuur tot operatie bij alle deelnemende partners? Kunnen partners de benodigde capaciteit leveren?
- In hoeverre ben je in positie om te sturen op en input te leveren in de PIT-samenwerking?
- Zijn er specifieke organisatorische kansen en knelpunten, gezien vanuit het convenant?
- Continuïteit – in hoeverre zijn spelers gemakkelijk vervangbaar?
- Heeft het PIT de juiste samenstelling? Moeten er partners bij/af?
- Capaciteit, werkbudget.
- Informatiebeveiliging – convenant wordt aangepast aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).
- Hoe verloopt de gezamenlijke communicatie over het PIT?
- In hoeverre evalueren jullie zelf de samenwerking, bijvoorbeeld na een gezamenlijke actie?
- Hoe ziet het werkproces eruit en wordt dit gevolgd?
- Wie dragen meestal signalen/casussen aan?
- Hoe wordt besloten om van een signaal een PIT-casus van te maken?
- Worden afspraken nagekomen? Zit iedereen voorbereid aan tafel?
- Worden besluiten vastgelegd en zijn die gemakkelijk terug te vinden?
- Welke wensen zijn er voor de toekomst van het PIT?

Bijlage 3 – Bronnen documentenstudie

- PIT-convenant 2016.
- Evaluatie PIT-convenant 2017, 1 jaar met PIT (2018).
- Verzoek tot toetreding Belastingsamenwerking Oost-Brabant (2018).
- Bovenop de onderwereld, Jaarrapportage PIT 2019 (2020).
- Bovenop de onderwereld, Jaarrapportage PIT 2020 (2021).
- Dienstverleningsovereenkomst betreffende de inzet van de coördinator Peelland Interventie Team (PIT) (2021).
- Stroomschema PIT.