



Interorganisatiele samenwerking: van vink naar vonk

Een kwalitatief onderzoek naar de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis Noord en Oost Gelderland

Interorganisationele samenwerking: van vink naar vonk ¹ (zie blz. 4)

Een kwalitatief onderzoek naar de interorganisationele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis Noord en Oost Gelderland

Naam: Charlotte van Vught
Studentnummer: 4382412
Begeleider: Dhr. C.J. Lako

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Organisatie en Management

Opdrachtgever: Veiligheidshuis Noord Oost Gelderland
Begeleider: E. Kamer & K. Stikma in samenwerking met E. Brouwer
Stageperiode: Maart 2015- Augustus 2015

September 2015

Radboud Universiteit



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie over de samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG, die ik heb geschreven ter afsluiting van mijn master Bestuurskunde, aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Door het volgen van een pre-master en master Bestuurskunde heb ik mijzelf kunnen ontwikkelen op bestuurskundig vakgebied. Deze twee jaren heb ik dan ook als zeer nuttig ervaren en zullen van aanvullende waarde zijn op mijn bedrijfskundige achtergrond.

De afgelopen zes maanden, heb ik stage gelopen bij het Veiligheidshuis NOG te Apeldoorn. In samenspraak met de manager van het Veiligheidshuis NOG is de onderzoeksvraag tot stand gekomen. Tijdens de stage is de onderzoeksvraag verder aangescherpt met de manager en de projectleider van Veilig Thuis NOG. Het schrijven van de masterscriptie is een erg leerzame periode geweest. Een aantal mensen wil ik dan ook hartelijk bedanken. Ten eerste wil ik dhr. Schoenmaker, dhr. Mensink en dhr. Van Boxtel bedanken voor de warme manier waarop zij mij hebben ontvangen. Zij hebben mij vooral in de eerste twee maanden van mijn stage diverse kanten van de zorg- en het veiligheidsdomein laten zien, waar ik veel van heb geleerd. Mede dankzij hen is mijn interesse gewekt voor het veiligheidsdomein. In het bijzonder wil ik mw. Kamer vanuit het Veiligheidshuis NOG bedanken voor haar begeleiding. Door haar positieve houding, wist ik mijzelf steeds weer te motiveren voor het afronden van mijn scriptie. Ook wil ik mw. Stiksma, hartelijk bedanken voor het feit dat zij, ondanks haar nieuwe baan in een organisatie die sterk in ontwikkeling is, de tijd heeft genomen om mij van suggesties en adviezen te voorzien. Door haar suggesties heeft mijn scriptie meer richting en diepgang gekregen. Daarnaast wil ik mw. Brouwer vanuit Veilig Thuis NOG bedanken voor het meedenken en het geven van feedback op mijn scriptie. Tevens wil ik al mijn respondenten, hartelijk danken voor het open en eerlijk beantwoorden van mijn interviewvragen. Dankzij jullie antwoorden heeft mijn scriptie meer inhoud gekregen. Tot slot wil ik mijn scriptiebegeleider dhr. Lako hartelijk bedanken voor zijn begeleiding. Door zijn feedback heb ik erg veel geleerd op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en het kritisch leren kijken naar mijn resultaten. Dit heb ik dan ook als zeer waardevol ervaren.

Allen bedankt!

Charlotte van Vught

Samenvatting

In dit onderzoek staat de interorganisatiele samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG centraal. De aandacht gaat derhalve uit naar de succesfactoren die leiden tot een optimalisering van de interorganisatiele samenwerking tussen beide organisaties. Het doel van dit onderzoek is om inzicht verkrijgen in de succesfactoren van de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG, ten einde te komen tot aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan de optimalisering van de onderlinge samenwerking. Samenwerking tussen beide organisaties is nodig, omdat sinds 1 januari 2015 alle zorgmeldingen en alle meldingen rondom huiselijk geweld en/of kindermishandeling terecht komen bij Veilig Thuis NOG. Veilig Thuis NOG is één van de belangrijkste organisaties die casuïstiek kan inbrengen bij de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Daarnaast is samenwerken nodig, omdat beide organisaties zich op dezelfde doelgroepen en thema's richten, zoals risico jongeren, veeplegers en huiselijk geweld. Gezien de verbinding tussen beide organisaties, kan een onderzoek naar interorganisatiele samenwerking een bijdrage leveren aan het doel om de aanpak binnen het zorg- en veiligheidsdomein te verbeteren.

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Om de onderzoeksvraag en de deelvragen te beantwoorden worden verschillende methoden van dataverzameling gecombineerd, te noemen participerende observaties en semi-gestructureerde interviews. Uit de resultaten blijkt dat acht succesfactoren van invloed zijn op interorganisatiele samenwerking. Dat wil zeggen dat *nederzijdse afhankelijkheidsbesef, concretisering, onderlinge verhoudingen, coördinatie/ bestuurlijke kracht, continuïteit, stabiliteit, externe druk/ dwang* en *randvoorwaarden* interorganisatiele samenwerking beïnvloeden. Immers, volgens de respondenten hebben de aanwezigheid van deze succesfactoren een positieve invloed op de samenwerking. Met andere woorden: het gaat als het ware om een optelsom, waarin elke succesfactor het samenwerkingsproces versterkt. Als deze succesfactoren niet (voldoende) aanwezig zijn, is dit van invloed op het resultaat van interorganisatiele samenwerking. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat er onderlinge verhoudingen zijn tussen de succesfactoren. Uit de resultaten blijkt sprake te zijn van prioritering van bepaalde succesfactoren. Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de succesfactoren *nederzijdse afhankelijkheidsbesef, bestuurlijke kracht, onderlinge verhoudingen* en *randvoorwaarden* de belangrijkste succesfactoren zijn om de samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG te optimaliseren en deze succesfactoren ontbreken op dit moment nog. De overige succesfactoren spelen in zekere zin ook een belangrijke rol, maar kunnen meer worden gezien als een aanvulling op de optimalisering van de onderlinge samenwerking.

¹ Citaat afkomstig uit interview met K. Stiksma

Inhoudsopgave

Begrippenlijst	7
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Probleemstelling.....	13
1.3 Theorieën en methoden.....	15
1.4 Aard van het onderzoek.....	15
1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	16
1.6 Leeswijzer	16
2. Beleidskader	18
2.1 Veiligheidshuizen	18
2.2 Het Veiligheidshuis NOG	20
2.3 Veilig Thuis	22
2.4 Veilig Thuis NOG	23
3. Theoretisch kader.....	28
3.1 Interorganisationele samenwerking.....	28
3.2 Factoren die de samenwerking bevorderen	31
3.3 Samenvatting en conceptueel model.....	39
4. Methodologisch kader.....	43
4.1 Onderzoeksstrategie	43
4.2 Methoden van dataverzameling	44
4.3 Onderzoekseenheden	46
4.4 Operationalisatie.....	47
4.5 Methoden van data-analyse	51
4.6 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid.....	53
5. Resultaten	55
5.1 Beschrijving interorganisationele samenwerking	55
5.2 Succesfactoren in de praktijk.....	57
5.3 Verschil tussen theorie en praktijk	80
5.4 Verklaring verschillen theorie en praktijk.....	81

6. Conclusies, aanbevelingen en reflectie.....	84
6.1 Conclusies.....	84
6.2 Aanbevelingen	88
6.3 Reflectie	91
Literatuurlijst.....	96
Bijlagen.....	101
Bijlage A: Samenwerking tussen zorg- en strafketen.....	101
Bijlage B: Actoren Veiligheidshuis	102
Bijlage C: Omschrijving organisaties uit het zorg- en veiligheidsdomein.....	103
Bijlage D: Overzicht sturing Veilig Thuis NOG	105
Bijlage E: Waarnemingsschema participerende observaties.....	106
Bijlage F : Observatieverslag	108
Bijlage G: Interviewguide	110

Begrippenlijst

Advies

Een op de behoefte van de adviesvrager afgestemde set van aanwijzingen en raadgevingen met als doel de adviesvrager in staat te stellen zelf verder te kunnen handelen in situaties.

Bottom up

Betekent letterlijk ‘van onderen naar boven’ en verwijst naar een benadering of methode waarbij de dingen van onderuit groeien.

Dwang(maatregelen)

Maatregelen die zonder instemming van betrokkene door de rechter, de officier van justitie of de burgemeester kunnen worden opgelegd.

Eén gezin, één plan

Een plan waarin de verschillende problemen van de leden van het gezin of huishouden in hun onderlinge samenhang worden gezien en waarbij betrokkenen en professionals zich committeren aan een aanpak vanuit een gedeelde visie en een nauw op elkaar afgestemde uitvoering.

Interventie/ plan van aanpak

Maatregelen en afspraken die zijn gemaakt worden voor herstel van de veiligheid/zorg van alle betrokkenen.

Overlast

De aantasting van de leefbaarheid of het leefbaarheidsgevoel door omgevingsfactoren van materiële of personele aard die het onveiligheidsgevoel veroorzaakt.

Monitoring

Nagaan of de stappen die in gang zijn gezet ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en of die stappen leiden tot een duurzaam succes.

Multidisciplinair overleg

Overleg van tenminste twee medewerkers van verschillende organisaties/disciplines.

Multiprobleemgezinnen

Een multiprobleemgezin is een gezin van minimaal één ouder en één kind dat langdurig kampt met een combinatie van sociaaleconomische en psychosociale problemen. Het gaat om gezinnen waarin naast problemen met de kinderen ook andere problemen spelen waarvoor hulp nodig is. Bovendien hebben

deze gezinnen juist problemen met de hulpverlening, bijvoorbeeld omdat ze hulp afwijzen of voortijdig afbreken, of omdat ze weigeren mee te werken. Kenmerkend voor multiprobleemgezinnen is dat ze zowel problemen hebben in het gezin als problemen met de hulpverlening.

Recidive

Herhaling van een strafbaar feit.

Regie (bestuurlijk / uitvoerend)

Bestuurlijke regie is een vorm van sturing, waarbij de gemeente externe partijen beweegt om in onderlinge afstemming of samenwerking de doelstellingen van het lokale beleid te realiseren (externe regie) en waarbij de gemeente intern aanstuurt op een bijdrage aan deze doelstellingen vanuit verschillende gemeentelijke beleidsvelden (interne regie). Uitvoerende regie is de verantwoordelijkheid voor het doen uitvoeren van een interventie, voor de coördinatie van een interventie en voor het onderhouden van het contact met de direct betrokkenen over het verloop van de hulpverlening en over het behalen van de doelen van een interventie.

Strafbaar feit

Een feit dat in het Wetboek van Strafrecht of ander wetboek strafbaar is gesteld.

Zorgmijder

Een persoon die zorg nodig heeft maar nadrukkelijk geen zorg vraagt of accepteert en zorginstellingen mijdt.

1. Inleiding



1. Inleiding

In de inleiding komt eerst de aanleiding tot het onderzoek aan bod. Daarna wordt de probleemstelling beschreven. Ook volgt er een beschrijving van de theorieën en de methode die in het onderzoek centraal staan. Vervolgens wordt de aard van het onderzoek toegelicht en de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie beschreven. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

In de Nederlandse samenleving vervullen publieke diensten een essentiële rol in het oplossen van maatschappelijke problemen (Breeman, van Noort & Rutgers, 2012, p. 13). Sinds de jaren tachtig is er een ontwikkeling gaande dat er steeds meer onbehagen is over de kwaliteit en effectiviteit van de publieke dienstverlening. Daarnaast wordt er steeds meer verwacht van publieke diensten (Van Delden, 2010; Van Den Berg & Van Der Meer, 2011; Ter Bogt, 2006). Zo krijgen de sectoren onderwijs, zorg en justitie veel kritiek van consumenten, toezichthouders, volksvertegenwoordigers en de media (Geut & Stolk, 2011). Deze partijen verwijten de publieke sector veelal een gebrek aan samenhang en het langs elkaar heen werken (Van Delden, 2010; Van Den Berg & Van Der Meer, 2011; Ter Bogt, 2006; Samenwerkend Toezicht Jeugd & Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2014). Technologische vooruitgang en innovatie, voornamelijk op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd (Frissen, 1996). De technologische vooruitgang zorgt namelijk voor een sterke uitbreiding van de hoeveelheid beschikbare informatie. De snelheid waarmee informatie kan worden verzameld, verwerkt en verspreid neemt eveneens sterk toe (Nelissen, De Goede & Van Twist, 2004, p. 293).

Een tweede ontwikkeling in de moderne samenleving is dat steeds minder organisaties in staat zijn om doelen zelfstandig te bereiken en maatschappelijke problemen op te lossen. Met andere woorden: organisaties zijn afhankelijk van andere organisaties geworden (De Baas, 1995, p. 224). Dit komt doordat maatschappelijke problemen te maken hebben met veel aspecten van de samenleving. De problemen zijn complex van aard en houden niet op bij de grenzen van publieke organisaties (De Baas, 1995, p. 224; Kenis en Provan, 2008, Van Delden, 2009b, p. 13). Weber en Khademian (2008) beschrijven kenmerken die maatschappelijke problemen, oftewel *wicked problems*, moeilijk hanteerbaar maken. Volgens Weber en Khademian (2008) zijn *wicked problems* ongestructureerd. Dat wil zeggen dat oorzaken moeilijk in kaart te brengen zijn. Daarnaast zijn de problemen onlosmakelijk met elkaar verbonden en bestaan uit verschillende dimensies. Met andere woorden: *wicked problems* bestaan uit meerdere, overlappende en onderling verbonden deelverzamelingen van problemen. Ook blijven *wicked problems* altijd bestaan. Een ander kenmerk van een *wicked problem* omvat, als er een oplossing voor handen is voor één *wicked problem*, heeft dit invloed op de andere *wicked problems* (Weber en Khademian, 2008; Dahlmans, 2011).

Een derde ontwikkeling betreft het feit dat het openbaar bestuur in de afgelopen eeuw ingrijpend veranderd is. Er heerst een zekere onderlinge afhankelijkheid tussen het openbaar bestuur en zijn context (Raadschelders, Van Der Meer & Toonen, 2007). Het openbaar bestuur staat voortdurend onder invloed van economische, politiek, sociaal- culturele en technologische factoren (Nelissen, De Goede & Van Twist, 2004, p. 293). Dit houdt in dat de sturing van de samenleving in steeds mindere mate vanuit één centrale positie plaatsvindt (Nelissen et al., 2004, p. 296.; Osborne, Radnor, & Nasi, 2013). Het openbaar bestuur werd lange tijd gezien als de centrale actor in de sturing van de samenleving. Deze zienswijze is de afgelopen jaren gewijzigd (Nelissen et al., 2004). Andere organisaties (zowel publieke- als private organisaties) en burgers spelen een belangrijke rol en de overheid is daarom voor de realisatie van eigen ambities en doelen op hen aangewezen. De algemene trend is een verschuiving van een beleid dat door één organisatie, naar een beleid dat door meerdere actoren wordt gemaakt (Osborne et al., 2013).

Door bovenstaande ontwikkelingen blijkt dat de noodzaak om samen te werken met andere organisaties steeds sterker wordt (Van Delden, 2010; Van Delden 2011; Gray & Wood, 1991; Hudson, Hardy & Huxham, 2003). In de publieke sector is daardoor interorganisationale samenwerking in opkomst (Van Delden, 2010). Interorganisationale samenwerking is ook zichtbaar in de zorg- en veiligheidssector (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012; A. Schoenmaker, persoonlijke communicatie, 5 februari 2015). Interorganisationale samenwerking is in deze sectoren van belang, als er sprake is van een casuïstiek met meerdere problemen die op meer dan één leefgebied spelen, zoals psychische gesteldheid, verslavingen, opvoeding, onderdak, geld, schulden, school en werken (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012; Nederlands Jeugd Instituut, 2012). Om een positieve uitkomst te bewerkstelligen rondom betreffende casuïstiek, volstaat het niet om slechts één of enkele problemen van de casuïstiek aan te pakken. Er zal sprake moeten zijn van een breed opgezette interventie, waarin aandacht wordt besteed aan alle leefgebieden. Vaak leidt dit tot een groot aantal publieke- (en private) organisaties die betrokken zijn bij het oplossen van de casuïstiek (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012; Nederlands Jeugd Instituut, 2012).

Twee organisaties die met dezelfde doelgroep, thema's en problematiek te maken hebben en om die reden met elkaar moeten samenwerken, zijn het Veiligheidshuis en het Veilig Thuis (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012; VNG, 2014). Beide organisaties zijn betrokken bij de aanpak binnen het zorg- en veiligheidsdomein. Een Veiligheidshuis is een netwerksamenwerking tussen straf- en zorgorganisaties én gemeenten, waarin zij onder bestuurlijke regie van gemeenten komen tot een ketenoverstijgende aanpak om complexe problematiek rondom criminaliteit, overlast en huiselijk geweld te bestrijden (Vos, Balder, Hemert & Wagenaar, 2013, p. 5). Wanneer reguliere samenwerking van organisaties binnen de eigen keten niet meer werkt, kan een casuïstiek rondom zorg en veiligheid worden ingebracht door een van de organisaties in een Veiligheidshuis (zie bijlage A). Alle organisaties die betrokken zijn rondom het zorg- en veiligheidsdomein kunnen casuïstiek inbrengen. Dit betekent dat problematiek vanuit de strafrechtketen, de zorgketen of vanuit gemeenten kan worden ingebracht (P. Van Boxtel, persoonlijke communicatie, 17 maart 2015). In Nederland zijn er 25 veiligheidsregio's, die dezelfde indeling hebben als de voormalige 25 politieregio's (Breeman et al., 2012, p. 106). Elke veiligheidsregio heeft één

Veiligheidshuis (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012; P. Van Boxtel, persoonlijke communicatie, 17 maart, 2015). Een Veilig Thuis is een advies- en meldpunt van onder andere zorgmeldingen en meldingen van vermoedens van kindermishandeling en/ of huiselijk geweld. Naast het fungeren als meldpunt, verleent Veilig Thuis ook advies aan de melder, het lokale maatschappelijke veld, zoals het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en sociale wijkteams, en Veiligheidshuizen (Veilig Thuis, 2015; VNG 2014; K. Stikma, persoonlijke communicatie, 8 juni 2015). Ook doet een Veilig Thuis onderzoek naar aanleiding van een melding om te bepalen of er sprake is van kindermishandeling of een andere vorm van huiselijk geweld. Andere belangrijke taken van een Veilig Thuis omvatten het inschakelen van passende hulpverlening (Veilig Thuis, 2014b). Vanaf 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie van het Advies- en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling (AMHK). Dit is, via de Jeugdwet, wettelijke verankerd in de Wmo (Veilig Thuis NOG, 2014a). In het AMHK zijn de Steunpunten Huiselijk geweld (SHG) en het Advies- Meldpunt Kindermishandeling (AMK) samengevoegd, onder de noemer Veilig Thuis. De achterliggende gedachte is dat één systeemgerichte benadering voor alle slachtoffers effectiever en efficiënter is, voor burgers van nul tot honderd jaar (Veilig Thuis NOG, 2014a). Elke veiligheidsregio heeft één Veilig Thuis (VNG, 2014; E. Brouwer, persoonlijke communicatie, 17 maart 2015).

In 2012 is er een landelijk kader opgesteld voor Veiligheidshuizen in Nederland. Het kader beschrijft de doelstellingen en de functie van Veiligheidshuizen (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012). Ook geeft het kader aan dat er een brede consensus is over het feit dat samenwerking tussen de organisaties bijdraagt aan de kwaliteit van de gepleegde interventies. Dit komt volgens de organisaties omdat er sprake is van meer afstemming en samenhang in de uitvoering. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat de samenwerking ertoe leidt dat maatschappelijke problemen sneller worden opgepakt (BTVO, 2011). Ondanks de positieve bijdrage van Veiligheidshuizen bij de aanpak van zorg- en veiligheidsproblematiek zijn er verschillende ontwikkelpunten geconstateerd rondom de samenwerking (BTVO, 2011). Voorbeelden van deze ontwikkelpunten zijn een verdere optimalisering van de samenwerking met organisaties en een effectievere werkwijze (BTVO, 2011). Echter, deze ontwikkelpunten verschillen per Veiligheidshuis.

Dit onderzoek richt zich op de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidshuis Noord en Oost Gelderland (NOG) en Veilig Thuis Noord en Oost Gelderland (NOG). Het Veiligheidshuis NOG bestaat uit vier Veiligheidskamers, te noemen: Veiligheidskamer Achterhoek, Veiligheidskamer Noord- West Veluwe, Veiligheidskamer IJsselstreek en Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. (Veiligheidshuis NOG, 2010). Dit onderzoek richt zich op de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Samenwerking tussen beide organisaties is nodig omdat sinds 1 januari 2015 alle zorgmeldingen en alle meldingen rondom kindermishandeling en/of huiselijk geweld terecht komen bij Veilig Thuis NOG. Een zorgmelding is een melding die betrekking heeft op een jeugdige die wordt aangetroffen in zorgelijke omstandigheden, maar geen strafbaar feit heeft gepleegd (R. Blij, persoonlijke communicatie, 15 april 2015). Veilig Thuis NOG is dus één van de belangrijkste organisaties die een casuïstiek kan inbrengen bij de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Daarnaast is

samenwerken nodig omdat beide organisaties zich op dezelfde doelgroepen en thema's richten, zoals risico jongeren, veelplegers en huiselijk geweld. Gezien de verbinding tussen beide organisaties, kan een onderzoek naar interorganisatiele samenwerking een bijdrage leveren aan het doel om de aanpak binnen het zorg- en veiligheidsdomein te verbeteren.

1.2 Probleemstelling

Op basis van de voorgaande uiteenzetting, is voor dit onderzoek een probleemstelling geformuleerd bestaande uit een doel- en vraagstelling geformuleerd. De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Inzicht verkrijgen in de succesfactoren² van de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG, ten einde te komen tot aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan de optimalisering van de interorganisatiele samenwerking.

Dit wordt onderzocht aan de hand van de volgende vraagstelling:

Welke succesfactoren leiden tot een optimalisering van de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG?

Om de vraagstelling te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld. De deelvragen worden onderscheiden in theoretische- en empirische deelvragen. De deelvragen luiden als volgt:

Theoretische deelvraag 1: Wat is interorganisatiele samenwerking?

Bij het beantwoorden van de eerste theoretische deelvraag wordt gekeken naar de definitie van interorganisatiele samenwerking. Ook wordt het verschil tussen interorganisatiele- en intraorganisatiele samenwerking toegelicht. Eveneens worden de voordelen en nadelen van interorganisatiele samenwerking beschreven.

Theoretisch deelvraag 2: Welke succesfactoren blijken volgens de theorie relevant bij interorganisatiele samenwerking?

Bij het beantwoorden van de tweede theoretische deelvraag wordt gekeken naar de succesfactoren van interorganisatiele samenwerking. Hierbij worden de succesfactoren beschreven die uit de theorie volgen rondom interorganisatiele samenwerking.

² Uit de theorie blijkt dat de afwezigheid van een succesfactor leidt tot een knelpunt. In dit onderzoek is bewust gekozen om niet te spreken over knelpunten, aangezien dit de leesbaarheid van het onderzoek niet ten goede komt.

Empirische deelvraag 1: In hoeverre is er sprake van interorganisationale samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG?

Bij de eerste empirische deelvraag zal antwoord gegeven worden op welke wijzen er wordt samengewerkt.

Empirische deelvraag 2: In hoeverre zijn de succesfactoren binnen het de onderlinge samenwerking aanwezig en in hoeverre worden deze succesfactoren van belang geacht om een samenwerking aan te gaan?

Bij het beantwoorden van de tweede empirische deelvraag wordt gekeken welke succesfactoren volgens de respondenten aanwezig zijn in beide organisaties. Daarnaast wordt er onderzocht welke succesfactoren de respondenten het meest belangrijkst vinden om de samenwerking aan te gaan. Er wordt dus een onderscheid gemaakt tussen de aanwezigheid van de succesfactoren en de mate van belangrijkheid van de succesfactoren.

Empirische deelvraag 3: Welke verschillen kunnen worden vastgesteld tussen de uit de wetenschappelijke theorie gedestilleerde succesfactoren en de succesfactoren in de praktijk?

De derde empirische deelvraag tracht inzicht te geven over de overeenkomsten en verschillen tussen de theorie en de praktijk.

Empirische deelvraag 4: Op welke manier kunnen deze verschillen worden verklaard?

In de vierde empirische deelvraag wordt getracht een verklaring te zoeken tussen de mogelijke verschillen van de resultaten uit de theorie en de resultaten uit de praktijk.

De eerste vier empirische deelvragen gaan louter in op succesfactoren die van invloed zijn op interorganisationale samenwerking. Om de geformuleerde doelstelling te behalen, wordt daarom in de laatste empirische deelvraag stil gestaan bij aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan een optimalisering van de samenwerking tussen beide organisaties. De laatste empirische deelvraag luidt dan ook:

Empirische deelvraag 5: Welke aanbevelingen kunnen bijdragen tot de optimalisering van de interorganisationale samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG?

In de laatste empirische deelvraag wordt gekeken naar andere Veiligheidshuizen en Veilig Thuisen in Nederland, die als voorbeeld kunnen dienen bij interorganisationale samenwerking tussen een Veiligheidshuis en een Veilig Thuis. Naar aanleiding van de resultaten die volgen uit deze deelvraag, zullen concrete aanbevelingen volgen om de samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG te optimaliseren.

1.3 Theorieën en methoden

Op basis van de literatuur wordt in het theoretisch kader een beeld geschetst van de bevindingen van eerder onderzoek. Zo wordt onder andere een definitie gegeven van het begrip interorganisationale samenwerking en volgt er een omschrijving van succesfactoren die van invloed zijn op interorganisationale samenwerking. Als basis wordt de literatuur van Dozy (2011), Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) gebruikt.

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Om de deelvragen te beantwoorden worden er verschillende methoden van dataverzameling gecombineerd. Een passende onderzoeksstrategie bij deze werkwijze is de casestudie (Bleijenbergh, 2013, p.32). Een casestudie maakt het mogelijk om de interorganisationale samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG tot in de diepte te onderzoeken. Dit vergroot de kwaliteit van het onderzoek (Bleijenbergh, 2013, p.32). De triangulatie van methoden van dataverzameling zullen aanvullend zijn waardoor een compleet beeld geschetst wordt van de interorganisationale samenwerking tussen beide organisaties. Door middel van een literatuuronderzoek wordt onderzocht wat interorganisationale samenwerking is en welke succesfactoren volgens de theorie interorganisationale samenwerking beïnvloeden. Hiermee wordt getracht de twee theoretische deelvragen te beantwoorden. Vervolgens wordt gebruikt gemaakt van een triangulatie van methoden om te toetsen of deze succesfactoren daadwerkelijk en rol spelen in de praktijk. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van participerende observaties en halfgestructureerde interviews. Om inzicht te verkrijgen in huidige samenwerking tussen beide organisaties, is het van belang om informatie uit de eerste hand waar te nemen (Bleijenbergh, 2013, p. 45; 80). De beantwoording van de eerste empirische deelvraag geschiedt dan ook door participerende observaties. De beantwoording van de overige empirische deelvragen geschiedt door halfgestructureerde interviews. De interviews moeten leiden tot een dataverzameling waarbij de ervaringen van betrokken respondenten, over de interorganisationale samenwerking, kunnen worden verwoord. Hierbij is informatie van zowel managementleden als uitvoerende professionals van belang, omdat inzicht nodig is in de wijze waarop samenwerken noodzakelijk wordt geacht vanuit de verschillende lagen van beide organisaties (Bleijenbergh, 2013, p. 44; 63).

1.4 Aard van het onderzoek

Het onderzoek heeft de aard van een verklarend onderzoek. Van Thiel (2007, p. 23) definieert een verklarend onderzoek als volgt: "Onderzoek waarin oorzaken van een bepaald probleem worden gezocht of onderzocht. Verklarend onderzoek kan theorieën gebruiken bij het zoeken naar oorzaken, maar het is ook mogelijk dat op basis van empirische bevindingen nieuwe theorie wordt ontwikkeld". Dit onderzoek richt zich op de oorzaken die van invloed zijn op de successenfactoren in de samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG.

1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat samenwerken tussen publieke organisaties in deze samenleving steeds belangrijker wordt. Daarnaast is specifiek de samenwerking tussen een Veiligheidshuis en een Veilig Thuis van essentieel belang. Zoals eerder is beschreven, is Veilig Thuis sinds 1 januari 2015 een verzamelpunt van *alle* zorgmeldingen en *alle* meldingen rondom kindermishandeling en huiselijk geweld. Voor 1 januari 2015 kwamen zorgmeldingen terecht bij Bureau Jeugdzorg (R. Blij, persoonlijke communicatie, 23 april 2015; Veilig Thuis, 2014a). De meldingen rondom kindermishandeling werden voor 1 januari 2015 ingediend bij het Advies en Meldpunt Kindermishandeling (AMK), en de meldingen rondom huiselijk geweld bij het Steunpunt Huiselijke Geweld (SHG) (NJI, 2015). Een Veilig Thuis is dus één van de belangrijke organisaties geworden die een complexe zorgvraag of een melding van kindermishandeling en/of huiselijk geweld kan inbrengen bij een Veiligheidshuis. Veilig Thuis en een Veiligheidshuis hebben taken die elkaar aanvullen en versterken, zodat een veilige maatschappij wordt gewaarborgd. Een optimale interorganisatiele samenwerking tussen beide is dus van belang voor de maatschappij als geheel. Daarnaast is het doel van dit onderzoek om te komen met concrete aanbevelingen. De aanbevelingen dienen als optimalisering van de samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG.

Naast het feit dat dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG, is het doel van dit onderzoek eveneens om interorganisatiele samenwerking verder te belichten. Hoewel er in de theorie veel geschreven is over succesfactoren van interorganisatiele samenwerking (Huxham & Vangen, 1996; Kaats & Opheij, 2012; Van Delden, 2009a) geven Kaats en Opheij (2012) aan dat er onvoldoende is toegepast op de praktijk. Door in dit onderzoek de theoretische succesfactoren van interorganisatiele samenwerking te toetsen in de praktijk, wordt praktische waarde toegekend aan interorganisatiele samenwerking.

1.6 Leeswijzer

In het beleidskader (hoofdstuk 2) komen de achtergrond, de ontwikkelingen, de doelstelling de werkwijze en de sturing van de organisaties Veiligheidshuis en Veilig Thuis aan bod. In het derde hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven, waarbij wordt ingegaan op de definitie van interorganisatiele samenwerking en welke succesfactoren van invloed zijn op interorganisatiele samenwerking. Het vierde hoofdstuk geeft het methodologisch kader weer, waarin de wijze van onderzoek wordt verantwoord. In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten toegelicht die zijn verkregen door het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. In hoofdstuk zes wordt een conclusie getrokken en een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Ook worden er aanbevelingen gegeven die ingaan op de optimalisering van de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op het onderzoek.

2. Beleidskader



2. Beleidskader

Het hoofdstuk begint met een uiteenzetting van de organisatie Veiligheidshuis. Daarna volgt een beschrijving van het Veiligheidshuis NOG, waar de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. een onderdeel van is. Ook wordt er een definitie gegeven van de organisatie Veilig Thuis. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van Veilig Thuis NOG.

2.1 Veiligheidshuizen

Deze paragraaf beschrijft achtereenvolgens de organisatie, de context, de doelstelling, de doelgroep en de actoren van een Veiligheidshuis.

2.1.1 Een Veiligheidshuis

Gemeenten, zorg- en straforganisaties hebben veelal te maken met complexe casuïstiek die niet op een reguliere manier kan worden opgelost (A. Schoenmaker, persoonlijke communicatie, 5 februari 2015). Voorbeelden zijn ernstige multiprobleemgezinnen of zorgmijders die strafbare feiten plegen. Het Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012) definieert een complexe casuïstiek wanneer het aan de volgende criteria voldoet:

- Er is sprake van meerdere problemen die op meer dan één leefgebied spelen en (naar verwachting) leiden tot crimineel en/of overlastgevend gedrag;
- Samenwerking tussen meerdere ketens (zorg en veiligheid) is nodig om tot een effectievere aanpak te komen;
- Het is in de reguliere samenwerking tussen partners binnen één keten niet mogelijk om deze problematiek effectief aan te pakken;
- De problematiek wordt beïnvloed door en/of heeft impact op het gezin en/of de directe sociale leefomgeving.

Een Veiligheidshuis is een netwerksamenwerking tussen gemeenten, straf- en zorgorganisaties (Vos, Balder, Hemert & Wagenaar, 2013, p.5). Een netwerksamenwerking kan volgens De Baas (1995, p.227) en Provan en Kenis (2007) worden omschreven als een over een langere periode gestabiliseerd patroon van interacties tussen onderling afhankelijke, maar in hun gedrag relatief autonome organisaties. Door de samenwerking in een Veiligheidshuis wordt voorkomen dat iedere organisatie slechts een gedeelte van de casuïstiek aanpakt en/of langs elkaar wordt gewerkt. In een Veiligheidshuis wordt dus door organisaties samengewerkt om complexe casuïstiek van personen of gezinnen, waarbij sprake is van problemen op meerdere gebieden (zorg én veiligheid) te voorzien van een integraal plan van aanpak (Veiligheidshuis NOG, 2015). Het integraal plan van aanpak omvat een mix van op elkaar afgestemde interventies, in te zetten door zorg-, bestuur- en veiligheidsorganisaties.

2.1.2 Context

In Nederland zijn vanaf de jaren negentig, uit lokale- en bottom-up initiatieven, Veiligheidshuizen op verschillende manieren vormgegeven (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012). Veiligheidshuizen ontstonden als reactie op de institutionele fragmentatie. In plaats van als autonome organisaties met eigen normen, regels en sanctiemechanismen te opereren, gingen tal van justitiële organisaties samen clusteren, onder de noemer Veiligheidshuizen. Zij hadden het doel om de kosten te minimaliseren, om de informatievoorziening tussen organisaties te maximaliseren en om een betere kwaliteit te waarborgen (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012). In deze sector is er dus geen sprake van een zogenoemde institutionele fragmentatie, maar van een institutionele concentratie (M. Van Genugten, persoonlijke communicatie, 7 februari 2015). Om de effectiviteit van aanpakken te vergroten werd de samenwerking later verbreed naar gemeenten en lokale zorgorganisaties. De afgelopen jaren hebben de Veiligheidshuizen zich, naar eigen behoefte, een ieder op eigen wijze verder ontwikkeld. Dit heeft als gevolg dat Veiligheidshuizen van elkaar verschillen in organisatiestructuur, in de deelnemende partners en in werkwijze (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012; P. Van Boxtel, persoonlijke communicatie, 23 april 2015).

Vanaf 1 januari 2013 is de bestuurlijke regie op de Veiligheidshuizen van het Rijk naar gemeenten verschoven. Dit houdt in dat gemeenten de verantwoordelijkheid hebben over de samenwerking in een Veiligheidshuis (Veiligheidshuis NOG, 2015). Daarnaast is er ook sprake van een decentralisatiebeweging, waarbij gemeenten de verantwoordelijkheden krijgen in het zorg- en veiligheidsdomein, zoals de decentralisatie van de jeugdzorg (Movisie, 2014; Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012; Gemeente Apeldoorn, 2014, p.8). De inwerkingtreding van de Jeugdwet houdt in dat de gemeente verantwoordelijk is voor alle vormen van jeugdhulp. Onder de noemer jeugdhulp vallen meerdere vormen van verblijf, behandeling en ondersteuning.

Tegelijkertijd vindt er een tegengestelde beweging plaats bij de politie. Per 1 januari 2013 is de politie gereorganiseerd ten gevolge van het in werking treden van de nieuwe Politiewet van 2012 (Breeman, Van Noort & Rutgers, 2012, pp. 131-133). De kern van de wet is dat de 25 zelfstandige en regionale korpsen verdwijnen en dat daarvoor in de plaats 1 nationale politie komt. De structuur die was gebaseerd op de Politiewet van 1993, bestond uit 25 zelfstandige regionale politiekorpsen en een Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) (Breeman et al., 2012, pp.131-133). Bij de politie is er dus sprake van een zogenaamde centralisatietendens (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

2.1.3 Doelstelling en doelgroep

De hoofddoelstelling van een Veiligheidshuis is het voorkomen en verminderen van recidive, overlast, criminaliteit en maatschappelijke uitval bij complexe casuïstiek, door een combinatie van een bestuurlijke interventie (gemeenten), repressie (strafororganisaties) en zorg (Veiligheidshuis NOG, 2010). Hierbij ligt de focus niet alleen op bestaande overtreders van de wet, maar ook op individuen of groepen met groot risico op afglijden richting crimineel en ernstig overlastgevend gedrag (A. Schoenmaker, persoonlijke communicatie, 5 februari 2015). De meerderheid van de Veiligheidshuizen richt zich op vier doelgroepen,

te noemen: jeugdcriminaliteit, huiselijk geweld, veelplegers en de nazorg voor (ex)gedetineerden (Veiligheidshuis NOG, 2010).

2.1.4 Actoren

De organisaties die participeren in het netwerk verschillen per Veiligheidshuis. Een Veiligheidshuis bestaat uit een vaste kern Veiligheidshuispersoneel, sleutelpartners en een flexibele schil (zie bijlage B en bijlage C). De sleutelpartners omvatten de gemeente, de politie, het openbaar ministerie, de Raad voor de Kinderbescherming, de reclasseringsorganisaties en de (jeugd) zorgorganisaties die structureel in alle Veiligheidshuizen zijn vertegenwoordigd. De flexibele schil bestaat uit de organisaties waar de specifieke casuïstiek om vraagt (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

2.2 Het Veiligheidshuis NOG

In deze paragraaf wordt specifiek ingegaan op het Veiligheidshuis NOG. Tevens komt aan bod op welke wijze het Veiligheidshuis NOG werkt en wordt bestuurd.

2.2.1 Vormgeving Veiligheidshuis NOG

De gemeenten, zorg- en veiligheidsorganisaties hebben in de regio Noord en Oost Gelderland het Veiligheidshuis NOG gerealiseerd, om de onderlinge samenwerking te optimaliseren (Veiligheidshuis NOG, 2010). Het Veiligheidshuis NOG is onderverdeeld in vier Kamers die allemaal een aantal gemeenten bedienen. Zo bestaat de Veiligheidskamer Achterhoek e.o., Veiligheidskamer Apeldoorn e.o., Veiligheidskamer IJsselstreek e.o. en Veiligheidskamer Veluwe e.o.. In totaal vallen 22 gemeenten onder het Veiligheidshuis NOG. Het Veiligheidshuis NOG is een virtuele organisatie. Dit houdt in dat Veiligheidshuis NOG een organisatievorm heeft die wordt gekenmerkt door de afwezigheid van een gedeelde fysieke ruimte in tegenstelling tot andere Veiligheidshuizen in Nederland. De uitvoering vindt plaats in de vier Veiligheidskamers die worden bestuurd door de manager van het Veiligheidshuis NOG (Veiligheidshuis NOG, 2010).

2.2.2 Werkwijze Veiligheidshuis NOG

Een groot deel van de samenwerking in het Veiligheidshuis NOG is gebaseerd op de onderlinge communicatie tussen de verschillende organisaties en het realiseren van een integraal plan van aanpak (P. Van Boxtel, persoonlijke communicatie, 23 april 2015). Het integraal plan van aanpak wordt opgesteld in een Multi Disciplinair Overleg (MDO) of een casusoverleg. In een MDO werken de sleutelorganisaties en de flexibele organisaties met betrokken hulpverleners rondom één casuïstiek samen. In een casusoverleg worden door vertegenwoordigers van organisaties meestal (op enige afstand) meerdere casussen gevolgd en besproken (Veiligheidshuis NOG, 2015). Het Veiligheidshuis NOG richt zich (nu nog) op de vier doelgroepen, te noemen: jeugdcriminaliteit, huiselijk geweld, nazorg van ex-gedetineerden en veelplegers

(Veiligheidshuis NOG, 2010). Er is een trend gaande die zich richt op de TOP X aanpak. Dit houdt in dat de Veiligheidshuizen zich niet meer specifiek richten op de vier doelgroepen, maar op de meest criminele notoire plegers van woninginbraken, overvallen en straatroven die een grote impact hebben op de slachtoffers en de samenleving (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012; Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid, 2013).

2.2.3 Sturing Veiligheidshuis NOG

De faciliteiten van de Veiligheidskamers worden beschikbaar gesteld door de gemeenten Apeldoorn, Doetinchem, Harderwijk en Zutphen (P. Van Boxtel, persoonlijke communicatie, 28 april 2015). Op iedere locatie vinden casusoverleggen plaats. Iedere Veiligheidskamer heeft één ‘coördinator Veiligheidskamer’. De coördinatoren zijn formeel in dienst van de vier genoemde faciliterende gemeenten. Zoals reeds is beschreven is vanaf 1 januari 2013 is de bestuurlijke regie op de Veiligheidshuizen van het Rijk naar gemeenten verschoven. De gemeenten zijn dan ook de opdrachtgever van Veiligheidshuis NOG.

Een coördinator Veiligheidskamer

Een coördinator Veiligheidskamer is het aanspreekpunt voor een Veiligheidskamer. De coördinator is verantwoordelijk voor de organisatie en samenhang tussen Veiligheidshuis NOG, lokale zorg- en veiligheidsorganisaties, de voorbereiding van de casusoverleggen, het voorzitten hiervan, het bewaken van de resultaten en het rapporteren hierover (P. Van Boxtel, persoonlijke communicatie, 28 april 2015). De coördinator Veiligheidskamer legt verantwoording af aan de leidinggevende in de desbetreffende faciliterende gemeente en de manager Veiligheidshuis NOG (Veiligheidshuis NOG, 2015).

De manager Veiligheidshuis NOG

De dagelijkse leiding van het Veiligheidshuis NOG ligt bij de manager en is formeel in dienst van een van de 22 gemeenten. De manager zorgt onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep onder andere voor een effectieve en efficiënte werkwijze binnen het Veiligheidshuis NOG. De manager geeft leiding aan de vaste kern medewerkers van het Veiligheidshuis NOG (Veiligheidshuis NOG, 2015).

De regiegroep Veiligheidshuis NOG

In de regiegroep Veiligheidshuis NOG worden op tactisch niveau knelpunten opgelost. Ook worden beleidswijzigingen en besluitvorming voor de stuurgroep voorbereid. Alle sleutelpartners zijn in de regiekamer vertegenwoordigd. Het voorzitterschap van de regiekamer berust bij de manager van het Veiligheidshuis NOG (Veiligheidshuis NOG, 2015).

De stuurgroep Veiligheidshuis NOG

De manager van het Veiligheidshuis NOG legt verantwoording af aan de stuurgroep. De stuurgroep Veiligheidshuis NOG bestaat uit een burgemeester, tevens voorzitter van het overleg, een wethouder zorg, de directiechef politie regio Oost, de officier van justitie, en de directeur van de geestelijke

gezondheidszorg. De stuurgroep is een afspiegeling van alle sleutelorganisaties van het Veiligheidshuis NOG. De taak van de stuurgroep is het besturen van de onderlinge samenwerking. De besluitvorming vindt plaats op basis van gezamenlijke overeenstemming (Veiligheidshuis NOG, 2015). Het budget voor financiering van de manager, coördinatoren en administratieve ondersteuning van het Veiligheidshuis NOG komt deels van het Ministerie van Veiligheid en Justitie en deels vanuit de 22 deelnemende gemeenten (Veiligheidshuis NOG, 2010).

2.3 Veilig Thuis

Deze paragraaf beschrijft eveneens de organisatie, de context en de doelstelling van Veilig Thuis.

2.3.1 Een Veilig Thuis

Een Veilig Thuis is een advies- en meldpunt van zorgmeldingen, kindermishandeling en huiselijk geweld (AMHK) (VNG, 2014). Een Veilig Thuis registreert meldingen van vermoedens van kindermishandeling en/of huiselijk geweld. Naast het registreren van meldingen, heeft een Veilig Thuis als taak om advies te geven en te onderzoeken of er sprake is van (vermoedelijke) kindermishandeling en/of huiselijk geweld. Ook kan een Veilig Thuis de juiste hulpverlening inschakelen (VNG, 2014).

2.3.2 Context

De Wmo van 2015 en de Jeugdwet stellen gemeenten volledig verantwoordelijk voor het voorkomen en aanpakken van huiselijk geweld en kindermishandeling (Movisie, 2014). Waar gemeenten eerst vooral de taken hadden in de aanpak van huiselijk geweld en de preventie van kindermishandeling, zijn gemeenten sinds 1 januari 2015 verantwoordelijk voor zowel preventie, signalering, diagnostiek, hulp en behandeling bij kindermishandeling en huiselijk geweld. Gemeenten zijn daarnaast verplicht een Advies en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling (AMHK) in te richten (VNG, 2014).

Onder huiselijk geweld wordt verstaan: “Geweld dat door iemand uit de huiselijke kring van het slachtoffer is gepleegd. Met “huiselijke kring” worden (ex) partners, familieleden en huisvrienden bedoeld. Het woord huiselijk verwijst niet naar de plaats van het delict, maar naar de relatie tussen pleger en slachtoffer. Bij huiselijk geweld kan het gaan om lichamelijk, psychisch of seksueel geweld. Het kan de vorm aannemen van (ex) partnergeweld, eengerelateerd geweld, kindermishandeling, verwaarlozing van ouderen of geweld tegen ouders” (Movisie, 2013; VNG, 2014; Van Der Veen & Bogaerts, 2010). Onder kindermishandeling wordt verstaan: “Elke vorm van een voor een minderjarige bedreigende of gewelddadige interactie van fysiek, psychische of seksuele aard die de ouders of andere personen ten opzichte van wie de minderjarige in een relatie afhankelijk of onvrijheid staat, actief of passief opdringen, waardoor ernstige schade wordt berokkend of dreigt te worden berokkend aan de minderjarige in de vorm van fysiek of psychisch letsel. Het gaat hier om: seksuele mishandeling, fysieke mishandeling,

emotionele/psychische mishandeling, fysieke verwaarlozing, emotionele/psychische verwaarlozing en getuige zijn van partnergeweld” (Jeugdwet, artikel 1).

Het AMHK opereert onder de noemer ‘Veilig Thuis’ (VNG, 2014; K. Stikma, persoonlijke communicatie, 18 mei 2015). De taken van Veilig Thuis werden voorheen uitgevoerd door respectievelijk de Steunpunten Huiselijk geweld (SHG’s) en Avies- en Meldpunten Kindermishandeling (AMK’s) (VNG, 2014; E. Brouwer, persoonlijke communicatie, 19 maart 2015). De SHG’s richtten zich op de aanpak van het huiselijk geweld en vielen voorheen onder de verantwoordelijkheid van de centrumgemeenten voor vrouwenopvang (VNG, 2013). De AMK’s richtten zich op de aanpak van kindermishandeling. De AMK’s waren voorheen onderdeel van Bureau Jeugdzorg en vielen onder de verantwoordelijkheid van de provincies. Vanwege de verwevenheid tussen huiselijk geweld en kindermishandeling was het voor de overheid van belang dat beiden in samenhang werden aangepakt. Uit onderzoek blijkt namelijk dat huiselijk geweld en kindermishandeling een relatie hebben tot elkaar (VNG, 2014). Zo schijnt er een grote overlap te zijn bij gezinnen waar partnergeweld voorkomt en gezinnen waarbij fysiek of psychisch geweld wordt gebruikt tegen kinderen (Herrenkohl, Sousa, Tajima & Moylan, 2008). Bij gezinnen waar sprake is van partner geweld, is het risico dat er ook enige vorm van geweld tegen kinderen wordt uitgeoefend drie tot negen keer hoger, dan in gezinnen waar geen partner geweld plaatsvindt. Andersom is er ook een hoger risico op partnergeweld in gezinnen waar sprake is van kindermishandeling (Herrenkohl et al., 2008).

2.3.3 Doelstelling

De hoofddoelstelling van Veilig Thuis is het stoppen van huiselijk geweld en kindermishandeling in huiselijke kring en realiseren dat het aantoonbaar beter gaat met de mensen die bij deze melding betrokken waren (K. Stikma, persoonlijke communicatie, 29 augustus 2015).

2.4 Veilig Thuis NOG

Deze paragraaf richt zich specifiek op het Veiligheidshuis NOG, de werkwijze en de wijze van sturing van het Veiligheidshuis NOG.

2.4.1 Vormgeving Veilig Thuis NOG

Sinds 2015 worden gemeenten geacht in regionaal verband te werken op het gebied van huiselijk geweld en kindermishandeling (VNG, Min. VWS & Min. V&J, 2013). Dit houdt in dat gemeenten regionaal afspraken hebben gemaakt over de werkwijze van huiselijk geweld en kindermishandeling en de besteding van middelen die het rijk beschikbaar heeft gesteld aan de centrumgemeenten (Ministerie van VWS, 2011). Dit was voor drie van de vier centrum gemeenten in de provincie Gelderland (Arnhem, Apeldoorn, Ede) een aanleiding om samen te werken (Veilig Thuis NOG, 2014b). De verantwoordelijke wethouders van de drie centrumgemeenten en bestuurders van de uitvoerende organisaties rondom kindermishandeling en

huiselijk geweld in de regio Midden Gelderland en regio Noord en Oost Gelderland (SHG Apeldoorn: Stimenz, SHG Arnhem- Achterhoek en West- Veluwe/Vallei: Moviera en het AMK: Bureau Jeugdzorg Gelderland) hebben besloten de Veilig Thuisen te organiseren op Veiligheidsregio niveau (Veilig Thuis NOG, 2014b). Dit houdt in dat de schaal waarop de Veilig Thuisen worden georganiseerd in de provincie Gelderland overeen komen met de Veiligheidsregio's. Sinds 1 januari 2015 heeft de provincie Gelderland dus een Veilig Thuis Midden Gelderland een Veilig Thuis Noord en Oost Gelderland en een Veilig Thuis Zuid Gelderland. Voor Veilig Thuis Midden Gelderland en Veilig Thuis NOG is één overkoepelde stuurgroep ingericht (zie paragraaf 2.4.3 en bijlage D). In totaal vallen er 22 gemeenten onder Veilig Thuis NOG. Het Veilig Thuis voor de Veiligheidsregio Gelderland Zuid wordt in de regio Nijmegen ontwikkeld (Veilig Thuis NOG, 2014b).

2.4.2 Werkwijze Veilig Thuis NOG

Uit de Wmo en de Jeugdwet volgen een aantal taken waar een Veilig Thuis aan moet voldoen (Veilig Thuis, 2014b). Allereerst dient Veilig Thuis NOG de binnenkomende signalen te ontvangen. De signalen kunnen afkomstig zijn van burgers of professionals. Het eerste contact tussen Veilig Thuis NOG en een burger of professional leidt tot een eerste inschatting van de risico's op grond van de beschikbare informatie. Dit noemt men een triage. Triage is een dynamisch beslisproces waarmee zorgmeldingen en meldingen van huiselijk geweld en kindermishandeling worden beoordeeld op welke urgentie en expertise nodig is (Veilig Thuis, 2015). Uit dit contact kunnen vier mogelijke handelingen naar voren komen (Veilig Thuis, 2014b; E. Brouwer, persoonlijke communicatie, 19 maart 2015):

- Het contact beëindigen.
- Advies geven: dit is een eenmalig contact tussen Veilig Thuis NOG en de hulpvrager. Het doel van het geven van advies is antwoord te geven op de vragen van de hulpvrager en diegene te ondersteunen in de aanpak van kindermishandeling en/of huiselijk geweld.
- Consult geven: dit zijn meermalige adviesgesprekken tussen Veilig Thuis NOG en de hulpvrager. De nadruk ligt op de begeleiden en coachen van de hulpvrager bij de aanpak van een vermoedelijke situatie van huiselijk geweld of kindermishandeling.
- Melding in ontvangst nemen: dit zijn gesprekken tussen Veilig Thuis NOG en de melders van vermoedelijke kindermishandeling en/of huiselijk geweld. In het gesprek wordt onder andere informatie verzameld bij de melder en alle organisaties, informatie verstrekt aan het huishouden, een en urgentiebepaling bepaling gedaan (Model voor de samenwerkingsafspraken tussen Veilig Thuis, Politie en OM, 2015).

In geval van een advies en consult geven, beperkt het Veilig Thuis NOG zich tot contact met de hulpvrager. In geval van een melding in ontvangst nemen onderneemt het Veilig Thuis NOG zelf stappen om de situatie van huiselijk geweld en/of kindermishandeling in behandeling te nemen (VNG, 2014). Indien meteen blijkt dat er een direct veiligheidsrisico is, voert Veilig Thuis NOG onmiddellijk een interventie uit en wordt de veiligheid geborgd (E. Brouwer, persoonlijke communicatie, 19 maart 2015).

Het doel van de triage is dat Veilig Thuis NOG op basis van de inhoud van de melding en op basis van een urgentiebepaling tot een besluit komt over de noodzakelijke vervolgstappen. Er wordt in de triage ten eerste bepaald wat de weging is van de melding. Er zijn bij de weging van de melding drie mogelijke uitkomsten (VNG, 2014; Veilig Thuis, 2014b):

- Er is sprake van een acuut veiligheidsrisico. Veilig Thuis NOG schakelt direct op voor het in gang zetten van een kinderschermingsregel, een tijdelijk huisverbod of strafrechtelijke vervolging of ingrijpen.
- Het is onduidelijk of er daadwerkelijk sprake is van huiselijk geweld en/of kindermishandeling. Veilig Thuis NOG doet dan eerst nader onderzoek.
- Er is aantoonbaar sprake van huiselijk geweld en/of kindermishandeling. Dan stelt Veilig Thuis NOG een plan van aanpak op en vervolgens een herstelplan.

Ten tweede wordt er de triage door Veilig Thuis NOG bepaald welke instelling de verantwoordelijkheid verder op zich kan gaan nemen. Voorbeelden hiervan zijn de hulpverlenende organisaties en de Raad voor de Kinderbescherming (Veilig Thuis, 2014a). Als Veilig Thuis NOG het vermoeden heeft dat de veiligheid van de partner, het kind of de overige familieleden van het huishouden niet voldoende geborgd is, dan voert Veilig Thuis NOG een uitvoerende casusregie. Dit houdt in dat Veilig Thuis NOG de vervolghulp regisseert en monitort. Dit doet Veilig Thuis NOG net zolang tot de veiligheid geborgd is. Daarnaast wordt ten alle tijden de melder en ketenpartners geïnformeerd over hetgeen met hun informatie is gedaan (Veilig Thuis, 2014b).

2.4.3 Sturing Veilig Thuis NOG

De drie centrum gemeenten hebben besloten om voor de jaren 2015 en 2016 te kiezen voor één gezamenlijke projectorganisatie. Dit houdt in dat de medewerkers nog steeds in dienst zijn van de leverende moederorganisatie (JBG, Moviera en Stimenz), maar voor een periode van twee jaar te werk worden gesteld bij de eenheid Veilig Thuis NOG of de eenheid Veilig Thuis Midden Gelderland. Net als bij Veiligheidshuis NOG zijn gemeenten de opdrachtgever van Veilig Thuis NOG.

Teamleider/ manager Veilig Thuis NOG

Zowel Veilig Thuis NOG als Veilig Thuis Midden Gelderland hebben teamleiders en/of een manager Veilig Thuis NOG vanuit de moederorganisatie. Een teamleider en of manager heeft de dagelijkse leiding van Veilig Thuis NOG en legt verantwoording af aan bestuurders van de drie moederorganisaties (JBG, Moviera en Stimenz) en de projectmanager Veilig Thuis Midden/NOG (E. Brouwer, persoonlijke communicatie, 18 juli 2015).

Projectmanager Veilig Thuis Midden/NOG

Zowel Veilig Thuis NOG en Veilig Thuis Midden Gelderland worden aangestuurd door één projectmanager Veilig Thuis Midden/NOG. De projectmanager heeft een ontwikkelfunctie en richt zich

op boven regionale. De projectmanager is onder andere verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de definitieve organisatievorm van Veilig Thuis NOG en Veilig Thuis Midden Gelderland. Daarnaast bestaan de taken van de projectmanager uit het voorbereiden van de Stuurgroep Veilig Thuis Midden/NOG, het afstemmen met beleidsadviseurs van de drie centrum gemeenten en de verantwoording afleggen aan hen. Tot slot neemt de projectmanager deel aan de bestuurlijke overleggen tussen de Stuurgroep Veilig Thuis Midden/NOG, wethouders en centrumgemeenten. Tot slot verzorgt de projectmanager de financiële afronding van het jaar 2014, de projectbegroting van het jaar 2015 en een begroting voor het jaar 2016 (E. Brouwer, persoonlijke communicatie, 18 juli 2015; K. Stikma, persoonlijke communicatie, 29 augustus 2015).

Stuurgroep Veilig Thuis Midden/NOG (zie bijlage D)

De stuurgroep die is ingericht voor Veilig Thuis Midden Gelderland en Veilig Thuis NOG en waarop strategisch niveau zaken worden behandeld bestaat uit de bestuurders van de drie moeder organisaties (SHG Apeldoorn: Stimenz, SHG Arnhem- Achterhoek en West- Veluwe/Vallei: Moviera en het AMK: Bureau Jeugdzorg Gelderland) en de projectmanager Veilig Thuis Midden/NOG.

Bestuurlijk overleg Veilig Thuis NOG (zie bijlage D)

In het bestuurlijk overleg Veilig Thuis NOG is er naast de stuurgroep van Veiligheidshuis NOG op bestuurlijk niveau een verbinding tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Het bestuurlijk overleg Veilig Thuis NOG wordt vertegenwoordigd door drie wethouders WMO/ Jeugd van de centrumgemeenten Arnhem, Ede en Apeldoorn, de manager van Veilig Thuis NOG, de projectmanager Veilig Thuis Midden/NOG, de vertegenwoordiging vanuit DVO én de manager van Veiligheidshuis NOG (K. Stikma persoonlijke communicatie, 2 september 2015).

Bestuurlijk overleg Veilig Thuis Midden/NOG (zie bijlage D)

In het bestuurlijk overleg Veilig Thuis Midden/NOG wordt op ambtelijk en bestuurlijk niveau overleg gevoerd over geweld in huiselijke kringen. Met als doel om een structurele overleg- en besluitvormingsstructuur te hebben, die bijdraagt aan een heldere opdrachtgever en opdrachtnemer relatie. Het overleg wordt vertegenwoordigd door de verantwoordelijke wethouders per centrumgemeente, de stuurgroep Veilig Thuis Midden/NOG en per centrumgemeente een beleidsadviseur (K. Stikma, persoonlijke communicatie, 2 september 2015).

3. Theoretisch kader

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen van eerder onderzoek. Allereerst wordt er een definitie gegeven van interorganisationale samenwerking. Vervolgens volgt op basis van eerder onderzoek een omschrijving van succesfactoren van interorganisationale samenwerking. Tot slot biedt de laatste paragraaf een samenvattend overzicht en een conceptueel model met de succesfactoren die bepalend zijn voor interorganisationale samenwerking. Het conceptueel model staat centraal in het onderzoek.

3.1 Interorganisationale samenwerking

De eerste paragraaf biedt een beschrijving van het begrip interorganisationale samenwerking. Vervolgens worden de fasen van samenwerken toegelicht. Daarna volgt er een onderscheid van de begrippen interorganisationale- en intraorganisationale samenwerking. Tot slot biedt de laatste paragraaf een overzicht van voor- en nadelen die gepaard gaan met interorganisatorische samenwerking. Er wordt hiermee getracht antwoord te geven op de eerste theoretische deelvraag.

3.1.1 Definitie ‘*interorganisationale samenwerking*’

In dit onderzoek staat het begrip interorganisationale samenwerking centraal. In de literatuur wordt veel geschreven over het begrip interorganisationale samenwerking (Van Delden, 2010). Er bestaan dan ook veel definities van interorganisationale samenwerking. De meeste definities zijn gericht op het proces waarbij twee of meerdere organisatie, binnen een samenwerking samen zijn gebracht naar aanleiding van een probleem dat voor alle organisaties geldt en waarbij gezamenlijk aan hetzelfde doel wordt gewerkt (Thomson & Perry, 2006) Ring en Van De Ven (1994, p. 93) voegen een element aan deze definitie toe, namelijk de bereidheid van mensen om de onderlinge samenwerking voort te zetten. De definitie van Levine en White (1961) staat centraal in dit onderzoek. Zij definiëren interorganisationale samenwerking als: “een vrijwillige activiteit tussen twee of meerdere organisaties, die een daadwerkelijke of verwachte bijdrage levert aan het bereiken van bepaalde doelstellingen”. Van interorganisationale samenwerking is dus sprake als er wordt gewerkt aan doelen, waarbij een ieder zijn autonomie behoudt. Er is dus geen sprake van overname of fuseren.

3.1.2 Fasen van interorganisatorische samenwerking

Binnen de literatuur zijn verschillende theorieën te onderscheiden die gaan over processen van samenwerking (Thomson & Perry, 2006). Sommige auteurs geven te kennen dat de samenwerking verschillende fasen doorloopt. Zo stelt Van Delden (2009b) dat onderlinge samenwerkingen zich in het begin lineair en stapsgewijs ontwikkelen. Er is volgens Van Delden (2009b) dan ook een volgorde van stadia waarneembaar. De verschillende stadia omvatten lering trekken, doelen bepalen, praktisch samenwerken, structureren, en verbreden en verdiepen. In de fase van *lering trekken* kennen veelal de

organisaties elkaar al. Hierbij kan er worden gedacht aan het persoonlijk niveau, waarbij medewerkers van de organisaties regelmatig contact hebben, of aan het organisatie niveau, waarbij er een vorm van overleg is geïnstitutionaliseerd (Van Delden, 2009b). Van Delden (2009b) maakt onderscheid tussen informeel *lering trekken* en fragmentarisch *lering trekken*. Bij het informeel *lering trekken* vinden er volgens Van Delden (2009b) allerlei ongeplande gesprekken plaats en bij het fragmentarisch *lering trekken* is er sprake van geplande gesprekken, zoals evaluaties of projectvoorstellen. In beide situaties ontstaat er een vaste groep personen, waarbinnen de conclusie ontwikkelt dat een volgende stap in de samenwerking nodig is. Deze groep is dan ook de initiatiefnemer van de onderlinge samenwerking (Van Delden, 2009b). Wanneer duidelijk is dat samenwerken nodig is, komen actoren bijeen om de doelen te bepalen. Vrijwel gaat het altijd om bestuurders van de deelnemende organisaties. De fase *doelen bepalen* leidt volgens Van Delden (2009b) veelal tot een consensus tussen de organisaties. Dit komt mede door het feit dat de organisaties zich aan de samenwerking committeren, doordat de bestuurders een verband aangaan en hun vertrouwen daarin laten zien. Op enig moment worden de doelen van de samenwerking in de praktijk gebracht. In deze fase van *praktisch leren samenwerken* zijn de uitvoerende medewerkers aan zet (Van Delden, 2009b). Hun taak is om de werkprocessen te combineren en daarvoor geschikte vormen te vinden. De werkprocessen ontwikkelen zich echter niet vanzelf in elkaar. Daarom wordt er in de *structureeringsfase* een overleg- en sturingsmodel vereist. Wanneer lering is getrokken uit bestaande relaties, doelen zijn gesteld, uitvoerende hebben leren samenwerken en werkprocessen zijn gestructureerd, dan nog is het resultaat van niet optimaal. Van Delden (2009b) stelt dan ook dat er in de *fase van verbreden en verdiepen* de samenwerking tussen de organisaties compleet worden gemaakt. Dit houdt in dat de samenwerking zich uitstrekt naar alle werkprocessen. Daartoe is eveneens afstemming nodig op alle niveaus: bestuur, management en uitvoering (Van Delden, 2009b).

Volgens Ring & Van de Ven (1992), Kaats & Opheij (2012) en Thomson & Perry (2006) gaat het bij samenwerking om niet- lineaire processen. De processen kenmerken zich door interactie en het voortdurend bijstellen en onderhandelingen over het doel en de inhoud van de samenwerking. Thomson & Perry (2006) noemen het samenwerkingsproces dan ook een *black box*. Met andere woorden: samenwerken is een complex proces, waarbij veelvuldige factoren betrokken zijn die de vorming van de samenwerking bepalen.

3.1.3 Specifieke kenmerken van interorganisatiele samenwerking

Interorganisatiele samenwerking verschilt op een aantal punten sterk van samenwerking binnen organisaties, ofwel intra-organisatiele samenwerking (Dozy, 2011, p. 14). Dozy (2011) omschrijft drie verschillen tussen interorganisatiele samenwerking en intra-organisatiele. Een eerste verschil tussen intra- en interorganisatiele samenwerking is dat bij interorganisatiele samenwerking een machtscentrum ontbreekt, dat binnen de samenwerking belangrijke beslissingen neemt en knopen doorhakt. Geen van de partijen kan de andere dwingen om bepaalde dingen te doen of te laten. Binnen organisaties kan dat meestal wel (Dozy, 2011, p. 14; Kaats & Opheij, 2012, p. 34). Een tweede verschil

tussen de twee vormen van samenwerken is dat voor samenwerkende organisaties geldt dat belangen slechts gedeeltelijk dezelfde zijn. Er spelen niet alleen gezamenlijke maar ook eigen belangen mee (Dozy, 2011). Volgens Dozy (2011) is er bij intra-organisationale samenwerking wel sprake van dezelfde belangen. Het derde verschil omvat dat de samenwerkende organisaties er uiteenlopende waarden en doelstellingen op nahouden (Dozy, 2011). Zo is bijvoorbeeld 'veiligheid' één van de belangrijkste doelstellingen van de politie, maar in minder mate van zorgorganisaties. De doelstellingen en de daarbij horende waarden van één organisatie, komen veelal niet overeen met de doelstellingen en waarden van een andere organisatie. Dozy (2011) stelt dat er bij intra-organisationale samenwerking wel sprake is van dezelfde waarden en doelstellingen.

3.1.4 Voor- en nadelen van interorganisationale samenwerking

In de publieke sector werken organisaties samen om problemen op te lossen die te maken hebben met allerlei aspecten van de samenleving en die daardoor de grenzen van de organisaties overschrijden. Ook kunnen organisaties elkaar aanvullen in het bereiken van doelen. De organisaties beschikken samen namelijk over meer hulpbronnen, zoals bepaalde kennis en vaardigheden, bevoegdheden, expertise en financiële middelen (De Baas, 1995; Huxham & Vangen, 1996). Daarnaast kan het nadelig uitpakken als organisaties bepaalde taken individueel uitoefenen. Zo is een nadeel van het individueel uitoefenen van een taak het ontstaan van herhaling: taken worden dubbel uitgevoerd terwijl dit niet nodig is. Bovendien kan het tot conflicten leiden als organisaties elkaar in de weg zitten. Ook kan het zijn dat organisaties bepaalde belangrijke taken niet uitvoeren, omdat deze net buiten hun taakgebied vallen. Soms ontstaat er juist een versnippering van kleine initiatieven, omdat iedere organisatie een probleem op zijn eigen manier probeert op te lossen. Deze nadelen van het individueel uitoefenen van taken vormen niet altijd een probleem. Soms is enige herhaling nodig als *back-up* en soms worden taken niet uitgevoerd, omdat andere prioriteiten gesteld worden. Toch is het van belang om op zijn minst enige coördinatie tussen organisaties te realiseren, zodat er een afweging gemaakt wordt over nut en noodzaak van herhaling en zodat verschillende initiatieven elkaar complementeren in plaats van tegenwerken (Huxham & Macdonald, 1992).

Samenwerken brengt ook bepaalde nadelen met zich mee. Volgens Ring en van de Ven (1992) worden deze nadelen groter op het moment dat er minder tijd, informatie en controle beschikbaar is. Tijd gaat zitten in de coördinatie van de samenwerking. Coördinatieverlies treedt vrijwel altijd op. Organisaties kunnen immers niet zomaar ingrijpen als het mis dreigt te gaan, maar zijn afhankelijk van hun partners of moeten op zijn minst overleggen. Ook is er minder flexibiliteit als er samengewerkt wordt. Er zal namelijk overeenstemming gevonden moeten worden, voordat er actie ondernomen kan worden. Er is daarnaast altijd sprake van extra kosten: reiskosten, vergadertijd, telefoonkosten enzovoorts. Het is daarom van belang om te overwegen of de opbrengsten van de samenwerking de kosten overstijgen (Huxham & Macdonald, 1992).

Kortom, uit de literatuur blijkt dat er veel definities in omloop zijn en er veel beschikbaar is over het fenomeen interorganisationale samenwerking. In dit onderzoek staat de definitie van Levine en White (1961) centraal. Er is in deze paragraaf gepoogd antwoord te geven op de eerste theoretische deelvraag. In de volgende paragraaf worden de succesfactoren uit de theorie besproken die interorganisationale samenwerking beïnvloeden.

3.2 Factoren die de samenwerking bevorderen

In deze paragraaf staan de succesfactoren centraal ten aanzien van interorganisationale samenwerking. Op basis van eerder onderzoek van Dozy (2011), Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) volgt eerst een overzicht van succesfactoren. Er is voor deze auteurs gekozen, omdat zij zich specifiek richten op de succesfactoren van interorganisationale samenwerking. Van Delden (2009b) richt zich hierbij specifiek op zowel de zorg- en het veiligheidsdomein en Kloosterman richt zich louter op het veiligheidsdomein. Vervolgens wordt toegewerkt naar een synthese: een omschrijving van interorganisationale samenwerking, op basis van de aanwezigheid van alle succesfactoren. Dat gebeurt door alle succesfactoren te hergroeperen in een nieuwe indeling. De succesfactoren worden tot slot nader toegelicht. Er wordt hiermee getracht antwoord te geven op de tweede theoretische deelvraag.

3.2.1 Overzicht succesfactoren

In de literatuur bestaan er veel indelingen van succesfactoren die het resultaat van interorganisationale samenwerking bepalen (Van Delden, 2009a). Dozy (2011) beschrijft zes succesfactoren die de kans op een goede interorganisationale samenwerking tussen organisaties in de publieke sector vergroten. Dozy (2011) geeft aan dat de eerste en voornaamste succesfactor is dat er een wederzijdse afhankelijkheid tussen de organisaties bestaat. Anders gezegd: interdependentie vormt de belangrijkste grond voor samenwerking. Een tweede factor die interorganisationale samenwerking volgens van Dozy (2011) kan bevorderen is dat men naar domeinconsensus streeft. Dit houdt volgens Dozy (2011) in dat er tussen de organisaties voldoende duidelijkheid en overeenstemming bestaat over de taken en verantwoordelijkheden. De betrokken organisaties hebben vaak beelden en verwachtingen van wat andere partijen kunnen, maar deze worden niet altijd expliciet geformuleerd of getoetst (Dozy, 2011). Een derde succesfactor is coördinatie (Dozy, 2011). Coördinatie wijst volgens Dozy (2011) bij interorganisationale samenwerking echter niet op het hebben van bevoegdheden, maar op het vermogen om richting te geven aan het proces, beslissingen te nemen, de voortgang te bewaken en conflicten te beslechten. Dozy (2011) noemt externe druk of dwang als vierde succesfactor. Deze is vaak afkomstig van een overheid, die door middel van regelgeving, subsidiebepalingen of afspraken een samenwerking tussen partijen kan stimuleren of zelfs afdwingen. De vijfde succesfactor die Dozy (2011) benoemt die samenwerking tussen organisaties in de publieke sector kan bevorderen is gericht op de cultuur van betrokken organisaties. Een gelijksoortige cultuur vergemakkelijkt het scheppen van gezamenlijke communicatie- of overlegstructuren en het bevordert de

afstemming van de werkprocessen binnen de organisaties. Een gelijksoortige cultuur zorgt er volgens Dozy (2011) ook voor dat mensen elkaar gemakkelijker ‘verstaan’, waardoor men voorkomt dat communicatieproblemen de samenwerking nadelig beïnvloeden. De zesde succesfactor omvat volgens Dozy (2011) de duur van de samenwerking. Wanneer de onderlinge samenwerking al geruime tijd bestaat, neemt de kans op institutionalisering toe. Met betrekking tot de laatste succesfactor is het de vraag of de onderlinge samenwerking in een stabiele of voorspelbare dan wel in een dynamische of turbulente omgeving functioneert. Een stabiele omgeving wordt dan ook door Dozy (2011) als een aparte succesfactor benoemd. Op basis van onderzoek van onder andere Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) zijn er veel ‘lijstjes met succesfactoren’ geformuleerd. De aanvullende inzichten van Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) worden kort besproken.

Van Delden (2009b) komt met twaalf condities die bepalend zijn voor het effect op het eindresultaat van interorganisationale samenwerking. Van Delden (2009b) noemt urgentiebesef en onderling vertrouwen bij organisaties voor de noodzaak van samenwerking van essentieel belang. Van Delden (2009b) geeft daarnaast aan dat er ook sprake moet zijn van voldoende draagvlak. Dit kan volgens Van Delden (2009b) bereikt worden door alle relevante actoren (tijdig) te betrekken in de samenwerking. Ook moeten er voldoende middelen beschikbaar zijn om de samenwerking te kunnen realiseren. Hierbij kan volgens Van Delden (2009b) worden gedacht aan voldoende beschikbare personele capaciteit, structurele bekostiging en continuïteit. Daarnaast komen stabiliteit en de doortastendheid van bestuurders in hun gezamenlijke aansturing van de samenwerking als aparte condities naar voren. ‘Echt’ sturen wil volgens Van Delden (2009b) zeggen dat er heldere beslissingen worden genomen over knelpunten in de samenwerking, ook al betekent dit dat dit ten koste gaat van bestaande routines en belangen van de organisaties. Ook is volgens Van Delden (2009b) een duidelijke doelbepaling en taakverdeling een van de factoren voor succesvolle samenwerking. Met deze stap formuleren de actoren hun gezamenlijke ambities en gaan zij daarmee een verdere wederzijdse binding aan (Van Delden, 2009b). Het resultaatgericht werken, effectieve structuur en communicatie van overleg, onderling feedback geven en vervlechting van organisaties en hun bedrijfsprocessen in het samenwerkingsverband worden door Van Delden (2009b) ook als succesfactoren aangemerkt.

Kloosterman (2009) komt met tien succes- of faalfactoren die invloed hebben op de samenwerking in het veiligheidsdomein. Deze factoren komen grotendeels overeen met de eerder genoemde succesfactoren. Persoonlijke verhoudingen zijn volgens Kloosterman (2009) de belangrijkste succesfactor bij interorganisationale samenwerking. De kwaliteit van relaties tussen de deelnemers zou volgens Kloosterman (2009) het succes van de samenwerking bepalen. Informele, open en frequente communicatie tussen de actoren draagt bij aan de kwaliteit van de relaties. Daarnaast moet er in de rolverdeling tussen grote en kleine partijen sprake zijn van wederzijdse acceptatie als een grote partij of organisatie een voortrekkersrol neemt. Verder benoemt Kloosterman (2009) het waarborgen van continuïteit als een succesfactor. Als personen constant wisselen is volgens Kloosterman (2009) namelijk sprake van inwerkverlies. Tot slot worden de factoren afstemming met de beleids- en begrotingscyclus, meetbaarheid van resultaten en de grenzen van mogelijkheden als factoren die het succes van

samenwerken bepalen door Kloosterman (2009) aangemerkt. In onderstaande tabel worden de beschreven succesfactoren van de drie auteurs weergegeven.

Dozy (2012)	Van Delden (2009b)	Kloosterman (2009)
Wederzijdse afhankelijkheid	Urgentiebesef	Persoonlijke verhouding
Domeinconsensus	Vertrouwen	Committent
Coördinatie	Initiatief en regie overheid	Wisseling personen
Externe druk en dwang	Draagvlak bij actoren	Grote partijen nemen voortrekkersrol in
Gelijksoortige cultuur	Beschikbare middelen	Diverse belangen
Duur van samenwerking	Stabiliteit	Concurrentie
Turbulente omgeving	Bestuurlijke bereidheid	Meetbaarheid van resultaten
	Gezamenlijke bepaling en duidelijke doelen/taken	Afstemming cycli
	Resultaatgericht werken/monitoren	Heldere doelen
	Effectieve structuur/overleg	Grenzen mogelijkheden/beperkende regels
	Feedback	
	Vervlechting van bedrijfsprocessen	

Tabel 1: overzicht van succesfactoren ten aanzien van interorganisatiele samenwerking

3.2.2 Hergroepering succesfactoren

Voor de synthese zijn de succesfactoren uit de theorie gehergroepeerd en opnieuw ingedeeld. Er is gepoogd een indeling te realiseren waarin alle uit de literatuur gebleken succesfactoren te plaatsen zijn. Op basis van de hergroepering komen de volgende acht succesfactoren naar voren die bepalend kunnen zijn voor interorganisatiele samenwerking: *wederzijdse afhankelijkheidsbesef*, *concretisering*, *onderlinge verhoudingen*, *coördinatie/ bestuurlijke kracht*, *stabiliteit*, *continuïteit*, *externe druk/dwang* en *randvoorwaarden* (tabel 2). De succesfactoren zullen nader toegelicht worden, met de daarbij horende kernbegrippen.

Succesfactor	Dozy (2011)	Van Delden (2009b)	Kloosterman (2009)
Wederzijdse afhankelijkheidsbesef	Wederzijdse afhankelijkheid	Urgentiebesef	
Concretisering	Domeinconsensus	Gezamenlijke voorbereiding, draagvlak, duidelijke taken en doelen, resultaatgericht werken, monitoren	Compromissen, heldere doelen, meetbaarheid van resultaten (SMART), afstemming cycli
Onderlinge verhoudingen	Gelijksoortige cultuur	Vertrouwen, feedback (open cultuur), effectieve structuur van overleg	Persoonlijke verhoudingen, open, informele en frequente communicatie, committent
Coördinatie/ bestuurlijke kracht	Coördinatie	Krachtige ketenregie, bestuurlijke bereid en kracht om knopen door te hakken,	Grote partijen nemen voortrekkersrol, concurrentie, verschillende belangen
Stabiliteit	Turbulente omgeving	Stabiliteit in omgeving en personen	Wisseling personen
Continuïteit	Duur van de samenwerking	Duur van samenwerking	
Externe druk/dwang	Externe druk	Initiatief en regie van de overheid	
Randvoorwaarden		Beschikbare personele capaciteit, structurele bekostiging, beperkende regels, middelen, vervlechting van organisaties processen in de onderlinge samenwerking, gebouw/ voorzieningen (ICT) ter ondersteuning	Grenzen van de mogelijkheden

Tabel 2: herindeling succesfactoren

Wederzijdse afhankelijkheidsbesef

De succesfactor wederzijdse afhankelijkheidsbesef houdt in dat er afhankelijkheid tussen de organisaties is, om bepaalde doelen of middelen te bereiken. Dozy (2011) noemt dit wederzijdse afhankelijkheid en ziet dit als een basisprincipe voor interorganisationale samenwerking. Dozy (2011) onderscheidt twee vormen van afhankelijkheid, te noemen symbiotische afhankelijkheid en concurrentieafhankelijkheid. Bij symbiotische afhankelijkheid kunnen twee of meer organisaties de vereiste middelen niet op eigen kracht verwerven of kunnen ze hun doelen niet onafhankelijk van elkaar verwekelijken. Van concurrentieafhankelijkheid is sprake als twee of meer afhankelijk zijn van dezelfde hulpbronnen, als ze dezelfde markt bedienen of dezelfde diensten leveren, zodat de winst van de ene partij het verlies van een andere partij meebrengt. Het zal duidelijk zijn dat symbiotische afhankelijkheid de samenwerking eerder stimuleert dan concurrentieafhankelijkheid. Toch kunnen ook concurrenten besluiten om op een bepaald terrein te gaan samenwerken. Bijvoorbeeld omdat ze inzien dat strijd of concurrentie tot verlies voor allen leidt. Urgentiebesef is volgens Van Delden (2009b) van belang in de fase 'lering trekken', omdat het

bewustzijn voor de noodzaak zorgt van meer samenwerking tussen beide organisaties. De organisaties hebben het besef dat zij elkaar nodig hebben om doelen te behalen. Dozy (2011) en Van Delden (2009b) hebben veel aandacht voor afhankelijkheidsbesef en stellen dat dit de basisprincipe is om een samenwerking aan te gaan. Aangezien wederzijdse afhankelijkheid en urgentiebesef grotendeels gedefinieerd kunnen worden als dezelfde begrippen is er voor gekozen beide kernbegrippen te typeren als wederzijdse afhankelijkheidsbesef en op te nemen als succesfactor.

Concretisering

Concretisering houdt in dat er tussen de organisaties voldoende duidelijkheid en overeenstemming bestaat over de taken en verantwoordelijkheden. De betrokken organisaties hebben vaak beelden en verwachtingen van wat andere partijen kunnen, maar deze worden niet altijd expliciet geformuleerd. Dozy (2011) benoemt dit proces ook wel het streven naar domeinconsensus. Van belang is hierbij dat de samenwerkende organisaties hun rollen en verantwoordelijkheden onderling hebben overlegd en schriftelijk hebben vastgelegd. In navolging van Kloosterman (2009) betekent concretisering in de dat de doelstellingen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden (SMART) geformuleerd moeten worden. Dit houdt onder ander in dat er concrete doelstellingen op papier staan. Door het resultaatgericht werken en het SMART formuleren van doelstellingen maakt het analyseren, monitoren en evalueren mogelijk (Kloosterman, 2009; Van Delden 2009b). Van Delden (2009b) geeft aan dat het belangrijk is dat beleid en procedures regelmatig worden herzien in het licht van veranderde omstandigheden en kennis. Door middel van een duidelijke en formele verdeling van de rollen en verantwoordelijkheden, ontstaat er een stabiele en voorspelbare onderlinge samenwerking. Dit komt omdat de er voor een ieder duidelijk is wat er wordt verwacht, wie er verantwoordelijk is en wie er aangesproken kan worden (Van Delden 2009b, Kloosterman, 2009). Dit alles draagt er aan bij dat er onderling minder onzekerheid is en er minder conflicten zullen voorkomen. Van Delden (2009b) geeft te kennen dat het bij concretisering van essentieel belang is dat de vastgelegde rollen en verantwoordelijkheden helder dienen te worden gecommuniceerd en gezamenlijk zijn voorbereid door de betrokken actoren. Dit zal de draagvlak onder de actoren volgens Van Delden (2009b) vergroten.

Onderlinge verhoudingen

Onderlinge verhoudingen kan gezien worden als een succesfactor die andere succesfactoren positief kan beïnvloeden. Het gaat minder om een concrete factor, maar meer om 'de glans', van de samenwerking. In de hergroepering bestaat onderlinge verhoudingen uit drie elementen: gelijksoortige cultuur, vertrouwen en communicatie. Gelijksoortige cultuur is een kernbegrip dat genoemd wordt door Dozy (2011). Wanneer er sprake is van een gelijksoortige cultuur tussen de samenwerkende partijen, kan er beter overleg plaatsvinden en zal de samenwerking eerder effectief zijn (Dozy; 2011). Van Delden (2009b) ziet het leren kennen van elkaars cultuur als voorwaarde voor samenwerking. Professionals uit de verschillende organisaties moeten elkaars taal leren spreken. Vertrouwen wordt door Van Delden (2009b) gezien als een andere sleutelconditie bij het aangaan van samenwerking. Vertrouwen is cruciaal bij het aangaan en

onderhouden van relaties (Van Delden, 2009b). Van Delden (2009b) definieert vertrouwen als volgt: ‘de overtuiging van een organisatie in een andere organisatie dat zij volgens de verwachtingen- en eerlijk zullen handelen, en geen misbruik maken van voordelige situaties die zijn ontstaan door de samenwerking’. De kern van vertrouwen tussen organisaties bestaat uit relaties en interacties die plaatsvinden tussen individuen en ontstaat geleidelijk (Van Delden, 2009). Kloosterman (2009) plaatst onder onderlinge verhoudingen kwalitatief goede persoonlijke verhoudingen en een betekenisvolle interactie. Volgens Kloosterman (2009) kan er pas sprake zijn van interorganisationale samenwerking als beide succesfactoren daadwerkelijk tot stand komen. Kloosterman (2009) betoogt dat betekenisvolle interactie bestaat uit informele, open en frequente communicatie en essentieel is voor het in stand houden van het samenwerkingsproces. Door middel van interactie worden activiteiten gecoördineerd en worden relaties gecreëerd als een middel om kennis te delen en vertrouwen te vergroten. Door middel van informele communicatie kan er meer commitment binnen de samenwerking ontstaan. Van Delden (2009b) geeft in zijn onderzoek weer dat als er naast formele communicatie ook informele communicatie plaatsvindt, de samenwerking effectiever wordt. Bij informeel contact gaat het over communicatie buiten formele afspraken. Het gaat hierbij om het elkaar leren kennen (Van Delden 2009b). Kloosterman (2009) en Van Delden (2009b) benoemen open en frequente communicatie als het vaak overleggen tussen de verschillende organisaties, een effectieve vorm van overlegstructuren, elkaar op de hoogte houden, open discussiëren, elkaar feedback geven en alle nuttige informatie kunnen overbrengen binnen een samenwerking.

Coördinatie/ bestuurlijke kracht

Coördinatie en bestuurlijke kracht draait om leidinggeven, een voortrekkersrol en doorzettingsmacht (Van Delden, 2009b, Kloosterman, 2011). Volgens Dozy (2011) gaan coördinatie en bestuurlijke kracht niet zozeer om macht maar om gezag. Dit gezag kan berusten op inhoudelijke deskundigheid, op een specifieke deskundigheid met betrekking tot het proces, op speciale vaardigheden of ervaringen die men in het verleden heeft opgedaan, op kwaliteiten die uit iemands opleiding of training voortvloeien of op persoonlijk charisma. Dozy (2011) is van mening dat als het bij interorganisationale samenwerking ontbreekt aan één specifiek machtscentrum, het van belang is dat de samenwerking goed wordt gecoördineerd door één van de organisaties. Door de samenwerking te coördineren, wordt er sturing gegeven aan de samenwerking, wordt de voortgang gemonitord en kunnen conflicten worden beslecht (Dozy, 2011). Het ontbreken van een dergelijke dominante partner wordt over het algemeen ongunstig gevonden: er is minder stevigheid om knopen door te hakken. Het effect van goede coördinatie is volgens Van Delden (2009b) het grootst wanneer deze in hand is van één organisatie met een sterkere positie en op grond daarvan de samenwerking stuurt. Kloosterman (2009) schaaft dit onder de ‘voortrekkersrol’ van grotere organisaties. Op politiek niveau is bijvoorbeeld de burgemeester eindverantwoordelijk. De burgemeester kan op bepaalde punten het proces kracht bijzetten (Kloosterman, 2009). Binnen de succesconditie vormen de kwaliteiten van de coördinator of bestuurder een specifieke subconditie (Van Delden, 2009b). De functie vraagt naast de gewone vaardigheden om leiding te geven aan professionals

ook politieke competenties: het ontwikkelen van invloed en positie in een niet-hiërarchische omgeving. Kloosterman (2009) stelt dat formalisering van de coördinatie leidt tot een stabiel netwerk en een grotere effectiviteit van gezamenlijke dienstverlening. Van Delden (2009b) geeft aan dat de doortastendheid en het sturen van bestuurders samenhangt met coördinatie. Zo worden er in de regie- en stuurgroepen wensen omgezet in doelen en prioriteiten. Professionals die met elkaar bezig zijn om de samenwerking praktisch inhoud te geven uiten regelmatig de kritiek dat op bestuurlijk niveau deze pijnpunten worden vermeden. Coördinatie wordt in de hergroepering van de succesfactoren gebruikt als paraplubegrip. Dit houdt in dat de verschillende kernbegrippen rondom coördinatie en bestuurlijke kracht worden samengebracht onder één noemer.

Stabiliteit

De mate van stabiliteit van de samenwerking is eveneens een belangrijke factor (van Delden, 2009; Dozy 2011; Kloosterman, 2009). Dozy (2011) geeft aan dat een turbulente omgeving van negatieve invloed is op interorganisationale samenwerking. Van Delden (2009b) maakt een onderscheid tussen de stabiliteit rondom de samenwerking zelf en de stabiliteit rondom de omgeving van de samenwerking. Wanneer de omgeving van een interorganisationale samenwerking stabiel is, hoeft de onderlinge samenwerking minder in te spelen op de veranderingen in de omgeving (Van Delden, 2009b). Hierdoor kan het samenwerkingsverband zich richten op de samenwerking zelf. Dit bevordert de kwaliteit van de samenwerking. Kloosterman (2009) richt zich louter op het samenwerkingsverband zelf, dat ook stabiel dient te zijn. Kloosterman (2009) geeft aan dat wanneer er sprake is van constante reorganisatie en een frequente wisseling van medewerkers, dit het tot stand komen van persoonlijke banden belemmert. Van Delden (2009b) geeft aan dat het vooral in de eerste fase van samenwerken belangrijk is dat de vaste personen met elkaar samenwerken. Het vertrek van oude deelnemers en komst van nieuwe deelnemers kan een negatief gevolg hebben voor de samenwerking (Van Delden, 2009b). Zo kan de wisseling er toe leiden dat een nieuwe deelnemer zich positioneert als een vertegenwoordiger van één van de samenwerkende partijen en de gemaakte afspraken niet zomaar accepteert. In de drie theorieën van de auteurs komt naar voren dat stabiliteit van invloed is op interorganisationale samenwerking, daarom is er voor gekozen om stabiliteit als aparte succesfactor op te nemen.

Externe druk/dwang

Dozy (2011) en Van Delden (2009b) geven beiden aan dat de mate waarin een samenwerkingsverband optimaal is, mede wordt bepaald door de mate waarin de samenwerking is opgelegd of vrijwillig tot stand is gekomen. Dozy (2011) noemt deze factor de aanwezigheid van externe druk of dwang. De externe druk of dwang is vaak afkomstig van een overheid. Zo kunnen bijvoorbeeld gemeenten en provincies een impuls geven aan samenwerking tussen instellingen. Dit kan door een dialoog tussen de partners op gang te brengen, het voorzitterschap van een partneroverleg op zich nemen, door ongeïnteresseerde of onwillige partners te bewerken en door activiteiten, gebouwen of voorzieningen financieel te steunen. Van Delden (2009b) lijkt de externe druk of dwang vooral te beschouwen als het initiatief of de bestuursregie

van de overheid. Zo kan de overheid door middel van verschillende beleidsinstrumenten bepaalde zaken stimuleren of dwingen. De Baas (1995) onderscheidt drie typen instrumenten: regelgeving, financiële instrumenten, zoals subsidie, en overreding. Volgens Dozy (2011) kan externe druk of dwang ook leiden tot een vorm van ceremoniële conformiteit. Dit houdt in dat er op papier wel sprake is van samenwerking, maar dat dit niet in de werkelijkheid gebeurt. Van Delden (2009b) beschouwt dit ook wel als een schijnsamenwerking. Deze ceremoniële conformiteit of schijnsamenwerking treedt voornamelijk op als de doelstellingen, belangen en waarden van de samenwerkende organisaties ver uit elkaar liggen of als er sprake is van strijdig beleid (Dozy, 2011).

Continuïteit

In het publieke domein hebben instellingen veelal doelen en taken waardoor ze regelmatig met elkaar te maken hebben. Het gevolg van een min of meer vaste naast-elkaar-bestaan van publieke organisaties is dat er altijd al wel een vorm van samenwerking bestaat. Van Delden (2009b) en Dozy (2011) geven beiden aan dat hoe de vorm van samenwerken ook is, in alle gevallen blijkt dat de continuïteit van de samenwerking een krachtige conditie is bij het stimuleren van een aanvullende of nieuwe samenwerking. Om deze rede is desbetreffende factor als aparte succesfactor opgenomen. Zo stelt Van Delden (2009b) dat bestaande verbanden en continuïteit van organisaties doorwerken in de geneigdheid en bereidheid om samenwerking aan te gaan. Daarnaast beschouwt Van Delden (2009b) dat bestaande relaties van groot belang zijn voor het succes van samenwerking in een situatie van onzekerheid. Bestaande relaties geven elkaar adviezen, zorgen voor bekendheid en schieten soms financieel bij. Dit is ook de oorzaak waarom organisaties eerder samenwerkingen aangaan met organisaties waarmee ze al ervaring hebben dan met nieuwe organisaties. Dozy (2011) geeft te kennen dat hoe riskanter de situatie is, des te zwaarder de organisaties leunen op continuïteit en bestaande relaties in eerdere onderlinge samenwerkingen. Krachtige verbanden kunnen daarnaast ook conserverend werken en een drempel vormen om nieuwe samenwerkingen aan te gaan (Dozy, 2011).

Randvoorwaarden

Randvoorwaarden zeggen niet per se iets over het proces van de samenwerking zelf, maar over externe faciliterende condities die hier op van invloed zijn. De randvoorwaarden bepalen voor een groot deel de context waarin de actoren werkzaam zijn. Het gaat om de institutionele kaders waarbinnen wordt samengewerkt die bepaald worden door kennis, middelen en capaciteit. Kennis wijkt enigszins af, omdat kennis deels in de personen zit. Van Delden (2009b) noemt het beschikbaar hebben van middelen, personele capaciteit en voorzieningen ter ondersteuning van samenwerken van essentieel belang. Deze faciliterende condities kunnen volgens Van Delden (2009b) de samenwerking verruimen. Ook geeft Van Delden (2009b) te kennen dat beperkende regels of wetgeving de samenwerking in de weg kunnen staan. Van Delden (2009b) geeft hier het voorbeeld van het niet voldoende vervlechten van bedrijfsprocessen (ICT) in een samenwerkingsverband. Als grenzen van mogelijkheden geeft Kloosterman (2009) als voorbeeld dat bezuinigingen ervoor kunnen zorgen dat het personeelbestand wordt teruggebracht. Terwijl

er juist extra mensen aangenomen kunnen worden in gunstige economische tijden. In de drie theorieën van de auteurs zijn de randvoorwaarden enigszins versnipperd. Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) hebben er relatief de meeste aandacht voor de randvoorwaarden, maar ook daar wordt geen volledig beeld geschetst. Aangezien randvoorwaarden getypeerd kunnen worden als andersoortige aspecten is er voor gekozen om randvoorwaarden als aparte succesfactor op te nemen, waarin de verschillende elementen zijn gecombineerd.

3.3 Samenvatting en conceptueel model

In deze paragraaf wordt allereerst een samenvatting gegeven over hetgeen wat beschreven is in dit hoofdstuk. Daarna wordt een conceptueel model getoond. In het conceptueel model worden de eerder beschreven succesfactoren geselecteerd, die gelden als de onafhankelijke variabelen. De afhankelijke variabele verwijst naar de hoofdvraag, namelijk de optimalisering van interorganisationale samenwerking. Vanuit de praktijk wordt getracht te toetsen of de onafhankelijke variabelen al dan niet (voldoende) aanwezig zijn.

3.3.1 Een samenvattend overzicht

In de literatuur wordt er veel geschreven over het begrip interorganisationale samenwerking. Er zijn dan ook verschillende definities in omloop van het begrip. In dit onderzoek staat de volgende definitie van interorganisationale samenwerking centraal: “een vrijwillige activiteit tussen twee of meerdere organisaties, die een daadwerkelijke of een verwachte bijdrage levert aan het bereiken van doelstellingen”. Hiermee wordt dus een samenwerking bedoeld tussen organisaties. In de publieke dienstverlening lijkt de noodzaak om samen te werken steeds sterker te worden. Dit komt mede omdat organisaties steeds minder in staat zijn doelen zelfstandig te bereiken en maatschappelijke problemen op te lossen. Daarnaast is er een transformatie gaande, dat de sturing in steeds mindere mate vanuit één centrale positie plaats vindt. De overheid werd lange tijd gezien als de sturende en dominante actor. Andere organisaties en burgers spelen tegenwoordig een belangrijke rol in het oplossen van maatschappelijke problemen. Aan samenwerken zitten enkele voor- en nadelen. Een voordeel van samenwerken ligt in het feit dat organisaties hun krachten kunnen bundelen om problemen op te lossen die de grenzen van de organisaties overschrijden. Ook kunnen organisaties elkaar aanvullen in kennis, vaardigheden, expertise, financiële middelen en andere hulpbronnen. Een nadeel aan samenwerken is de bureaucratie en de coördinatie die erbij gepaard gaat. De literatuur geeft verschillende inzichten voor succesfactoren voor een optimale interorganisationale samenwerking in de publieke dienstverlening. Er dringt zich volgens Van Delden (2009b) geen hiërarchie tussen de succesfactoren op, dus het is waarschijnlijk dat elke succesfactor relevant is. Het gaat volgens Van Delden (2009b) als het ware om een opstelsom: de aanwezigheid van elke succesfactor versterkt het samenwerkingsproces. In het theoretisch kader stonden de succesfactoren van Dozy (2011), Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) centraal ten aanzien van

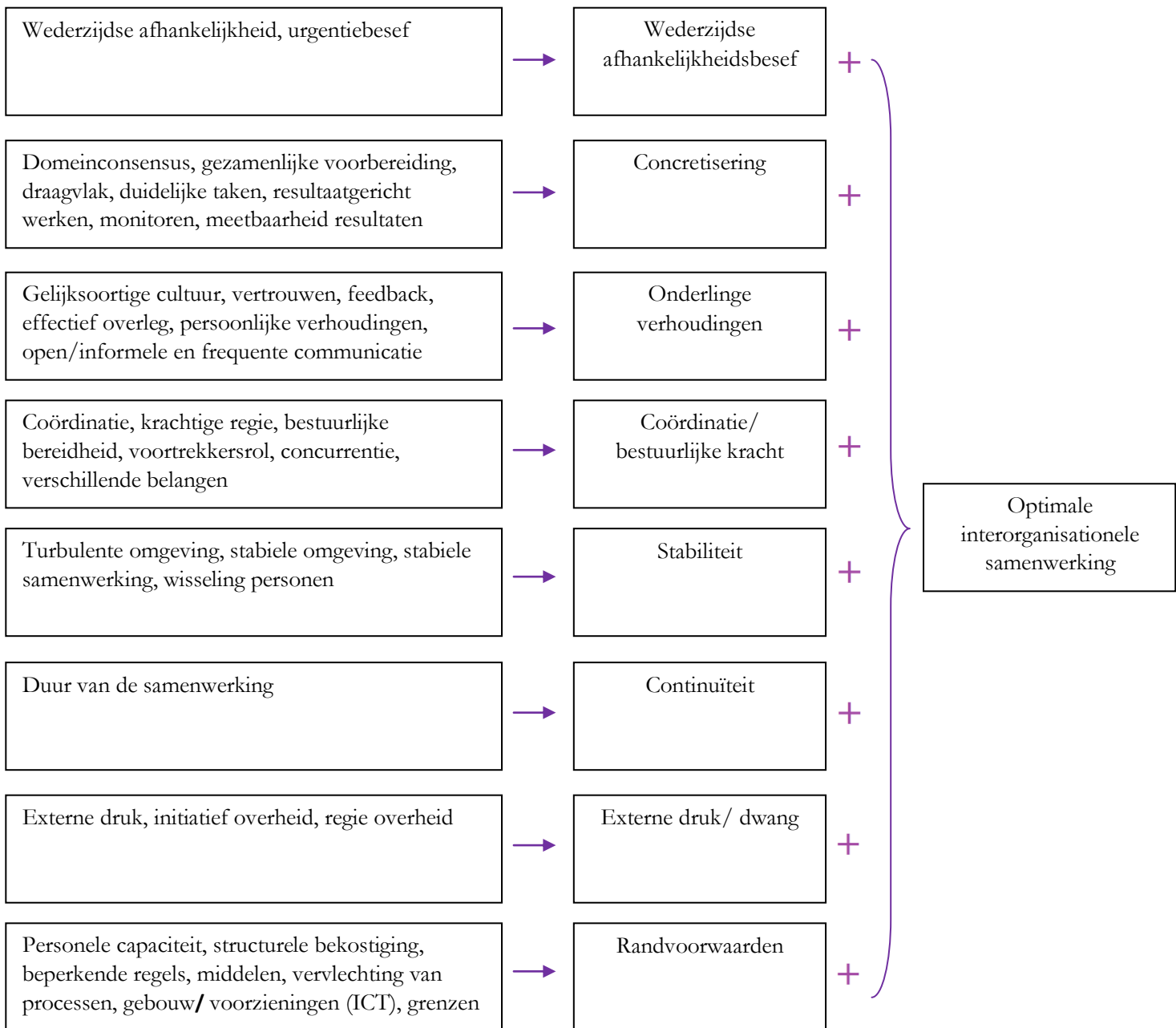
interorganisatiele samenwerking. Er is daarna toegewerkt naar een synthese door alle succesfactoren te hergroeperen in een nieuwe indeling. In totaal zijn acht succesfactoren geselecteerd die van invloed zijn op de optimalisering van interorganisatiele samenwerking, te weten *wedzijdse afhankelijkheidsbesef, concretisering, onderlinge verhoudingen, coördinatie/bestuurlijke kracht, stabiliteit, continuïteit, externe druk/dwang en randvoorwaarden*.

3.3.2 Conceptueel model

Aan de hand van de gevonden succesfactoren en de daarbij horende kernbegrippen volgt een conceptueel model schema (zie conceptueel model).

Kernbegrippen

Succesfactor



Figuur 1: conceptueel model

4. Methodologisch kader

4. Methodologisch kader

In het methodologisch wordt ingegaan op de methodologische keuzes die in dit onderzoek gemaakt zijn. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie verantwoord. Hierin wordt beschreven waarom er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek en het uitvoeren van een casestudie. Daarna volgen de methoden die zijn gebruikt om data te verzamelen. Vervolgens worden de geselecteerde onderzoekseenheden beschreven. Ook worden de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele geoperationaliseerd in de vorm van een tabel. Daaropvolgend staat beschreven op welke wijze de data-analyse is vormgegeven. Tot slot wordt er stilgestaan bij de validiteit, betrouwbaarheid en de bruikbaarheid van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek staat de optimalisering van de interorganisationele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG centraal. De keuze van de onderzoeksstrategie is afhankelijk van het soort data dat het onderzoek dient op te leveren. Er zijn twee manieren van onderzoek doen, te noemen: kwalitatief onderzoek of kwantitatief onderzoek (Bleijenbergh, 2013, p. 9). Kwalitatief onderzoek is volgens Bleijenbergh (2013, p. 10) het soort onderzoek dat zich richt op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om zodoende uitspraken te doen over een verschijnsel in de werkelijkheid. Kwantitatief onderzoek richt zich volgens Bleijenbergh (2013, p. 10) op het verzamelen van cijfermateriaal om dezelfde uitspraken te kunnen doen.

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksbenadering. In dit onderzoek is diepgaande informatie nodig betreffende ervaringen en meningen van direct betrokken respondenten, rondom de samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Daarnaast moet de samenwerking vanuit het perspectief van de onderzochte onderzoekseenheden beschreven worden, omdat zij bepalen wanneer een succesfactor aanwezig is in de onderlinge samenwerking. De samenwerking is immers de sociale werkelijkheid waar de respondenten deel van uitmaken. Om bovenstaande redenen sluit kwalitatief onderzoek het beste aan.

Kwalitatief onderzoek kan worden uitgevoerd in de vorm van een survey, een casestudie en een experiment (Bleijenbergh, 2013, p. 32). Met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is gekozen voor een enkelvoudige casestudie. Swanborn (2003, p. 22) omschrijft een casestudie als: “het bestuderen van een of enkele dragers van sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving, gedurende een bepaalde periode, met behulp van diverse databronnen, teneinde uitspraken te kunnen doen over de patronen en processen die aan het verschijnsel ten grondslag liggen”. Een casestudie is een geschikte methode voor dit onderzoek. Deze methode is geschikt, omdat er sprake is van een waarneming van een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving (Yin, 2002, p. 13; Bleijenbergh, 2013, p. 36). In dit onderzoek wordt het sociale verschijnsel, interorganisationele samenwerking, onderzocht op de plaats waar het zich voordoet, in plaats van dat het wordt nagebootst in een kunstmatige setting, zoals bij een

experiment. Daarnaast is een casestudie een geschikte methode van onderzoek, omdat er bij een casestudie sprake is van een combinatie van dataverzamelmethode. Dit maakt het mogelijk een verschijnsel in organisaties in de diepte te onderzoeken en diverse waarnemingen te vergelijken. Dit kan de kwaliteit van het onderzoek vergroten (Bleijenbergh, 2013, p. 32). In dit onderzoek betekent het dat de participerende observaties worden gecombineerd met de semi-gestructureerde interviews. Dit in afwijking van een survey, waarin de vragenlijst de enkele dataverzamelmethode is, en het experiment, waarin data wordt verzameld via observatie of een vragenlijst. Kenmerkend voor het doen van casestudie onderzoek is dat slechts één of enkele waarnemingsobjecten worden onderzocht. Deze waarnemingsobjecten zijn selectief gekozen. Met één of enkele objecten worden één of enkele organisaties bedoeld waarin een verschijnsel voorkomt. In dit onderzoek is er ook sprake van enkele selectief gekozen waarnemingsobject, omdat de casus betrekking heeft op een samenwerking tussen twee organisaties. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een survey waar al snel honderden waarnemingsobjecten nodig zijn (Bleijenbergh, 2013, p. 36). Tot slot, hebben binnen een casestudie de waarnemingen betrekking op een bepaalde tijdsperiode. In dit geval, worden de interviews afgenomen binnen het tijdsbestek van een aantal weken en de participerende observatie gedurende een aantal maanden. Ook hier onderscheidt een casestudie zich van een survey of een experiment aangezien een survey een momentopname is en een experiment hooguit betrekking heeft op een aantal afgebakende meetmomenten.

Een enkelvoudige casestudie is gericht op het bestuderen van een enkele drager van een sociaal verschijnsel (Bleijenbergh, 2013, p. 37). In dit onderzoek wordt enkel de onderlinge samenwerking tussen deze twee organisaties onderzocht. Er is in dit onderzoek derhalve sprake van een enkelvoudige casestudie in plaats van een vergelijkende- of een meervoudige casestudie (Bleijenbergh, 2013, p. 37). Enerzijds is de keuze voor een enkelvoudige casestudie gemaakt, omdat er in deze casus sprake is van een specifiek vraagstuk, waaraan aandacht moet worden besteed. Anderzijds door de beperkte onderzoekstijd, om zo dieper op vraagstuk in te kunnen gaan. Bovenstaande geeft weer dat een enkelvoudige casestudie, ofwel een iteratieve werkwijze, past bij dit onderzoek. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet welke methoden zijn toegepast om invulling te geven aan deze werkwijze.

4.2 Methoden van dataverzameling

De methoden van dataverzameling geven aan op welke wijze de praktijk wordt geanalyseerd (Verschuren & Doorewaard, 2015). In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews en participerende observaties om te onderzoeken of de succesfactoren die volgens de theorie van belang zijn bij interorganisatorische samenwerking (voldoende) aanwezig zijn in de onderlinge samenwerking. In de volgende twee paragrafen worden de methoden nader toegelicht en verantwoordt.

4.2.1 Halfgestructureerde interviews

Het interviewen van mensen die in organisaties werken, is volgens Bleijenbergh (2013, p. 61) een belangrijke vorm van dataverzameling binnen kwalitatief onderzoek. Een interview wordt veel toegepast, omdat door het stellen van open vragen informatie in eigen woorden wordt verkregen van respondenten en het sociale verschijnsel te begrijpen vanuit de kennis die direct betrokkenen erover hebben (Bleijenbergh, 2013, p. 61). In dit onderzoek is dit van toegevoegde waarde, omdat antwoord wordt gezocht op de vraag in hoeverre de samenwerking tussen twee organisaties kan worden geoptimaliseerd. Net als andere methoden van kwalitatieve dataverzameling hebben interviews ook nadelen. Mensen hebben namelijk de neiging sociaal wenselijke antwoorden te geven om bijvoorbeeld het gesprek aangenaam te laten verlopen. Ook op een andere manier is een interview een minder geschikt middel om feitelijke informatie te verkrijgen. Het geheugen van mensen is namelijk beperkt, waardoor zaken worden vergeten of zaken door elkaar worden gehaald (Bleijenbergh, 2013, p. 61).

Hoewel de organisaties centraal staan, worden de vertegenwoordigers van deze organisaties, zowel vanuit het management als de werkvloer, geïnterviewd. Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van halfgestructureerde open interviews. De term open verwijst naar de openheid van de vragen: de respondenten kunnen zelf de formulering van het antwoord bepalen. Dit is van toegevoegde waarde omdat er inzicht wordt verkregen, vanuit de praktijk, ten aanzien van het perspectief van de respondent over de onderlinge samenwerking. Wanneer denkwijzen en redeneringen van individuen en hun persoonlijke context kunnen worden achterhaald, levert dit een grote bijdrage voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Plochg & Van Zwieten, 2007, pp. 82-83).

Bij een halfgestructureerd interview is de formulering van de vragen van te voren vastgelegd. Een voordeel van voorstructurering van vragen is dat er in het onderzoek gestuurd kan worden welke informatie tijdens het gesprek aan bod moet komen. Daarnaast zorgen voorgestructureerde vragen ervoor dat alle respondenten binnen het onderzoek dezelfde vragen krijgen voorgelegd. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de dataverzameling, omdat er een meer systematische en betrouwbare vergelijking tussen de resultaten kan worden gemaakt. Een nadeel is dat door de voorstructurering het interview in een bepaalde richting wordt gestuurd. Onverwachte zaken kunnen hierdoor beperkt aan bod komen. Dit kan de validiteit negatief beïnvloeden. In paragraaf 4.6 wordt dieper in gegaan op betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In dit onderzoek wordt het interview gestructureerd aan de hand van afhankelijke variabele en de acht onafhankelijke variabelen. Zowel de eerste als de laatste paar interviewvragen gaan specifiek in op de afhankelijke variabele *optimale interorganisationale samenwerking*. De overige interviewvragen richten zich op acht succesfactoren/onafhankelijke variabelen. Door het interview zo in te delen, wordt gepoogd een compleet antwoord op de onderzoeksvraag te krijgen en het onderzoeksdoel te behalen.

4.2.2 Participerende observatie

Een participerende observatie is een andere vorm van dataverzameling binnen kwalitatief onderzoek. Participerende observatie is een methode waarbij de onderzoeker een sociale situatie van binnenuit een

organisatie observeert, beschrijft en interpreteert door er herhaaldelijk en gedurende een bepaalde periode deel van uit maken. Baarda, De Goede en Teunissen (2009) hanteren de volgende definitie:

“De onderzoeker is lijfelijk aanwezig in het veld en verzamelt gegevens onder alledaagse omstandigheden door te participeren in de activiteiten die daar plaatsvinden. De onderzoeker beschrijft de verschijnselen zo levensecht en gedetailleerd mogelijk en interpreteert ze met inachtneming van de specifieke veldcontext”.

Het voordeel van een participerende observatie is dat de organisatie van binnen wordt waargenomen. In dit onderzoek is dit van belang, omdat het betekent dat er zaken, gebeurtenissen en processen uit de eerste hand worden waargenomen. De methode is echter minder geschikt om informatie over het verleden te verkrijgen (Bleijenbergh, 2013, p. 80).

Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een halfgestructureerde vorm van een participerende observatie. De halfgestructureerde vorm van een participerende observatie wordt toegepast, wanneer de onderzoeker al enig idee heeft van de wijze waarop het verschijnsel dat wordt onderzocht zich voordoet. In dit onderzoek wordt er bij de observatie voortgeborduurd op de acht onafhankelijke variabelen die van invloed zijn op de interorganisationale samenwerking. De waarneming van de onderlinge samenwerking is nog steeds open, maar duidelijker afgebakend dan bij een ongestructureerde observatie. In dit onderzoek is een focus van toegevoegde waarde, omdat het zorgt dat er tijdens de observatie gelet kan worden op bepaalde zaken (Bleijenbergh, 2013, p. 80). Er wordt daarom tijdens het onderzoek voorafgaand aan de observatie een waarnemingsschema opgesteld (zie bijlage E), waarin de acht onafhankelijke variabelen, die centraal staan in het onderzoek zijn afgebakend. Het waarnemingsschema is gebaseerd op de operationaliseringstabel (zie paragraaf 4.4).

In dit onderzoek wordt geobserveerd bij de maandelijkse casus overleggen van Huiselijk Geweld, waar Veilig Thuis NOG als organisatie participeert in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. In het onderzoek wordt er bewust naar gestreefd om de situatie niet teveel te verstoren. In dit onderzoek betekent dit dat de onderzoeker een rol aanneemt die binnen de sociale situatie niet teveel opvalt en gebruikelijk is. De onderzoeker zal wel aanwezig zijn, maar niet spreken tijdens het overleg. Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een openlijke onderzoeksrol. De term open verwijst naar de openlijke rol die niet verborgen wordt gehouden voor het veld (Spradley, 1980). Dit heeft als voordeel dat door aan te geven dat een bepaald fenomeen in diepte wordt onderzocht, het gedrag van de onderzoeker legitiem wordt en mensen bereid zijn om vragen te beantwoorden.

4.3 Onderzoekseenheden

Zoals reeds is aangegeven, wordt in kwalitatief onderzoek doorgaans een relatief klein aantal onderzoekseenheden onderzocht. Deze onderzoekseenheden zijn meestal selectief gekozen. Zelden wordt op toeval (aselect) geselecteerd, zoals in kwantitatief onderzoek gebruikelijk is. Door een klein aantal

onderzoekseenheden selectief te kiezen, wordt getracht representativiteit te bereiken, omdat op een aselechte wijze dit wordt bemoeilijkt. Om de onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden is het van belang om als onderzoeker gericht op zoek te gaan naar die onderzoekseenheden, die het te bestuderen fenomeen in al zijn verscheidenheid representeren (Plochg en Van Zwieten, 2007, p. 80). Daarom worden uit beide organisaties, direct betrokken respondenten geselecteerd voor deelname aan het onderzoek. Ten eerste wordt er onderscheid gemaakt tussen managementleden en uitvoerende professionals. De informatie van zowel managers als uitvoerende professionals zijn van belang, omdat inzicht nodig vanuit de verschillende lagen van beide organisaties. Ten tweede worden er respondenten geselecteerd uit het zorg- en veiligheidsdomein, waar zowel de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG mee samenwerken. Tot slot worden er respondenten benaderd van diverse Veiligheidshuizen in Nederland alsmede respondenten die werkzaam zijn bij een Veilig Thuis in Nederland. Deze onderlinge samenwerkingen gelden als voorbeelden op het gebied van samenwerken, om te komen met concrete aanbevelingen.

Voor de interviews zijn uiteindelijk 27 respondenten geselecteerd. De interviews hadden gemiddeld de duur van zestig minuten. Vanuit de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. zijn onder andere drie coördinatoren en twee beleidsmedewerkers geïnterviewd die zich richten op de doelgroep jeugdcriminaliteit en geweld in huiselijke kringen. Tevens zijn de manager van het Veiligheidshuis NOG, de twee notulisten en de voorzitter van de Stuurgroep Veiligheidshuis NOG/burgemeester geïnterviewd. Vanuit Veilig Thuis NOG zijn een manager en een uitvoerende professional geïnterviewd. Ook is de projectleider Veilig Thuis NOG centrum gemeente Apeldoorn geïnterviewd. Daarnaast zijn de organisaties uit het zorg- en veiligheidsdomein geïnterviewd, te weten het Openbaar Ministerie, de politie, het Centrum Jeugd en Gezin, het Sociale Wijkteam, de reclassering en de Raad voor de Kinderbescherming. Daarnaast zijn vanuit de gemeente Apeldoorn de eenheidsmanager Veiligheid en Recht, de eenheidsmanager Jeugd, Zorg en Welzijn en de Wethouder Zorg en Welzijn geïnterviewd. Ook zijn er een viertal managers van de Veiligheidshuizen van Rotterdam, Arnhem, Ede en Roermond en de projectmanager van Veilig Thuis Midden en NOG geïnterviewd. Tot slot heeft er een gesprek plaatsgevonden met dhr. Van Delden, rondom de resultaten en aanbevelingen van het onderzoek. Desbetreffende is expert en gepromoveerd op het gebied van interorganisationale samenwerking.

4.4 Operationalisatie

Voor de operationalisatie van de onafhankelijke variabelen staan de theorieën van Dozy (2011) Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) centraal. Alvorens te komen tot de operationalisatie van de onafhankelijke variabelen is het noodzakelijk een omschrijving te geven van de afhankelijke variabele (tabel 1). Immers, er wordt onderzocht in hoeverre de onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabele beïnvloedt. Om dit te kunnen onderzoeken moet duidelijk zijn wat onder de afhankelijke variabele wordt verstaan. Vervolgens wordt in tabel 2 de operationalisatie van de onafhankelijke variabelen weergegeven. In de eerste kolom van tabel 2 wordt een dimensie afkomstig uit de theorie van de succesfactoren

weergegeven. Vervolgens wordt er in de tweede kolom van tabel 2 beschreven welke indicator bij desbetreffende factor hoort. Tot slot volgen er in derde kolom van tabel 2 de verwijzing naar de interviewvraag die is opgesteld in de interviewgids. Deze interviewgids is te vinden in bijlage G.

4.4.1 Operationalisatie afhankelijke variabele

Een goede interorganisatiele samenwerking kan beoordeeld worden op basis van verschillende elementen, zoals de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit. Dit onderzoek richt zich echter op het proces van de samenwerking, oftewel het op gang brengen en het voortzetten van interorganisatiele samenwerking. De nadruk ligt dus minder op het resultaat van de samenwerking, maar op het resultaat en optimalisering van de interorganisatiele samenwerking zelf. Er is hiervoor gekozen, omdat het lastig is om goede interorganisatiele samenwerking direct in verband te brengen met veranderingen in de omgeving, zoals (criminaliteits)cijfers of de veiligheidsbeleving van burgers.

Afhankelijke variabele	Omschrijving
Optimale interorganisatiele samenwerking	Optimale interorganisatiele samenwerking is een vrijwillige activiteit tussen twee of meerdere organisaties, waar wordt gewerkt aan een gezamenlijk doel ³ , waarbij een ieder zijn autonomie behoudt. Er is dus geen sprake van overname of fuseren.

Tabel 3: operationalisatie afhankelijke variabele

4.4.2 Operationalisatie onafhankelijke variabelen

Succesfactor 1

Onafhankelijke variabele (concept)	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag (nummers verwijzen naar de nummers van de interviewvragen in de interviewgids: zie bijlage G)
Wederzijdse afhankelijkheidsbesef	- Besef afhankelijkheid van andere organisatie voor verwerven van middelen - Besef afhankelijkheid van andere organisatie voor bereiken eigen doelen	- Opgeven deel autonomie - Afhankelijk van derden realisatie doel -Voordelen (kosten/informatiedeling/tijd/personeel)	5 t/m 8

Tabel 4: operationalisatie onafhankelijke variabele wederzijdse afhankelijkheidsbesef

³ Zoals reeds is beschreven in de inleiding is het algemene en gezamenlijke doel van de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG om een bijdrage te leveren om de aanpak binnen het zorg- en het veiligheidsdomein te verbeteren.

Succesfactor 2

Onafhankelijke variabele (concept)	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag (nummers verwijzen naar de nummers van de interviewvragen in de interviewgids: zie bijlage G)
Concretisering	Duidelijke doelen (personen/derden) Realistische doelen Continue verbeterprestaties	- Definitie rol en verantwoordelijkheid - Doelen zijn geformuleerd (korte en lange termijn) - Vastleggen rollen en verantwoordelijkheden in document - Doelen zijn haalbaar - Doelen zijn gecommuniceerd - Doelen worden gecontroleerd - Evalueren/ monitoren - Feedback geven	9 t/m 17

Tabel 5: operationalisatie onafhankelijke variabele concretisering

Succesfactor 3

Onafhankelijke variabele (concept)	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag (nummers verwijzen naar de nummers van de interviewvragen in de interviewgids: zie bijlage G)
Vertrouwen Wederzijds respect	- Vertrouwen in de organisatie - Vertrouwen in de persoon - Begrip en respect voor de organisatie - Begrip en respect voor de personen	- Elkaars mening in overweging nemen - Ruimte voor informeel contact - Vertonen berekenbaar gedrag - Elkaars mening in overweging nemen - Ruimte voor informeel contact	18
Gelijksoortige cultuur	- Tussen organisaties	- Dezelfde woorden gebruiken om situatie te beschrijven - Gemeenschappelijke definities en taal	19 t/m 20
Open communicatie Frekwente communicatie	- Tussen personen in beide organisaties - Tussen personen in beide organisaties	- Mogelijkheid open discussiëren - Snelheid van uitwisseling - Elkaar op de hoogte houden van nuttige informatie - Snelheid conflict/ onenigheid oplossen - Aantal overleg momenten	21 22 t/m 23

Informele communicatie	- Tussen personen in beide organisaties	- Aantal momenten buiten afspraken om contact	24
------------------------	---	---	----

Tabel 6: operationalisatie onafhankelijke variabele onderlinge verhoudingen

Succesfactor 4

Onafhankelijke variabele (concept)	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag (nummers verwijzen naar de nummers van de interviewvragen in de interviewgids: zie bijlage G)
Coördinatie	- De machtsverhoudingen tussen de actoren	- Aanwezigheid van machtsverhouding - Aanwezigheid machtsverhouding: zichtbare dominantie door één van de organisaties - De mate waarin leiderschap wordt gegund en getoond	25 t/m 26
Bestuurlijke kracht en bereidheid	- De stuur- en regiegroepen in beide organisaties	- Heldere beslissingen worden genomen - Ingrijpen bestaande routines - Elimineren belemmeringen	27

Tabel 7: operationalisatie onafhankelijke variabele coördinatie/ bestuurlijke kracht

Succesfactor 5

Onafhankelijke variabele (concept)	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag (nummers verwijzen naar de nummers van de interviewvragen in de interviewgids: zie bijlage G)
Stabiliteit	- Onderlinge samenwerking - Omgeving samenwerking	- Reorganisatie - Wisseling functie werknemers - Vertrek oude werknemers - Komst nieuwe werknemers - Overheidsbeleid - Wetgeving - Wegvallen subsidies - Technologische factoren	28 29

Tabel 8: operationalisatie onafhankelijke variabele stabiliteit

Succesfactor 6

Onafhankelijke variabele (concept)	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag (nummers verwijzen naar de nummers van de interviewvragen in de interviewgids: zie bijlage G)
Continuïteit	- Duur samenwerking	- Aantal jaren, maanden, weken	30

Tabel 9: operationalisatie onafhankelijke variabele continuïteit

Succesfactor 7

Onafhankelijke variabele (concept)	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag (nummers verwijzen naar de nummers van de interviewvragen in de interviewgids: zie bijlage G)
Externe druk/ dwang	- Oplegging van bovenaf of omgeving	- Regelgeving - Subsidie - Overreding - (on) uitgesproken verwachtingen	31 t/m 32

Tabel 10: operationalisatie onafhankelijke variabele externe druk /dwang

Succesfactor 8

Onafhankelijke variabele (concept)	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag (nummers verwijzen naar de nummers van de interviewvragen in de interviewgids: zie bijlage G)
Randvoorwaarden	- Geld - Informatie - Tijd - Personeel	Bezit voldoende geld Bezit voldoende informatie Bezit voldoende tijd Bezit voldoende personeel	33
Aanwezigheid beperkende regels/	- Beperkingen van bovenaf of omgeving	- Regelgeving - Subsidie - Processen	34

Tabel 11: operationalisatie onafhankelijke variabele randvoorwaarden

4.5 Methoden van data-analyse

De kern van kwalitatief onderzoek is het analyseren van geschreven teksten (Bleijenbergh, 2013, p. 91). De teksten omvatten in dit onderzoek voornamelijk de antwoorden van de respondenten tijdens de interviews. Om de antwoorden van de interviews goed te benutten voor het onderzoek dienen deze zo

gedetailleerd mogelijk te worden vastgelegd. In dit onderzoek is dit gedaan middels geluidsopnames, gestructureerde interviewvragen en een gedetailleerd gespreksverslag.

De geluidopnames zijn tijdens het onderzoek uitgetypt in een verslag en vervolgens handmatig gecodeerd. Alle interviews zijn eerst open gecodeerd, door middel van het letterlijk opschrijven van fragmenten van de gesproken tekst uit het interview. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Het axiaal coderen is gedaan aan de hand van de dimensies die zijn weergegeven in de operationalisatie (zie paragraaf 4.4). Tot slot is er selectief gecodeerd. In deze fase is de informatie verder gestructureerd aan de hand van de concepten die wederom zijn weergegeven in de operationalisatie (zie paragraaf 4.4). Per verslag zijn de verschillen onafhankelijke variabelen met kleur gearceerd, waarbij per variabele een andere kleur is gebruikt. Middels deze kleurenanalyse is getracht verbanden te leggen en patronen te herkennen omtrent de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele. Naast het aanbrengen van codes, is er een tweede hulpmiddel bij het onderzoek gebruikt. Dit is systematisch bijhouden van memo's tijdens het onderzoeksproces. Deze aantekeningen hebben eraan bijgedragen om de expliciete denkprocessen tijdens de interviews vast te leggen (Bleijenbergh, 2013, p. 92). Tot slot is er bij elk interviewverslag een waarderingsschema opgenomen van desbetreffende respondent. Dit schema geeft de mate weer, in hoeverre de respondent de onafhankelijke variabelen aanwezig dan wel afwezig acht in de onderlinge samenwerking.

Het heeft de voorkeur dat er een letterlijk transcript wordt gemaakt van het gesprek dat heeft plaatsgevonden. Op deze wijze wordt niet alleen de inhoud, maar de sociale interactie die tijdens het gesprek plaatsvindt zorgvuldig vastgelegd. Dit vergroot de kwaliteit van het materiaal en het proces is controleerbaar voor derden, dit in tegen stelling tot een gespreksverslag (Bleijenbergh, 2013, p. 93). Er is in dit onderzoek gekozen voor een gespreksverslag, omdat het gevoelige informatie betreft. Om deze tekortkoming aan het onderzoek te compenseren, wordt er tijdens het onderzoek geïnvesteerd in de validiteit van het verslag. Dit is gedaan door de gespreksverslagen ter controle naar de respondenten terug te sturen, met de vraag of de respondenten het verslag willen controleren of het verslag correct weergeeft wat de geïnterviewde heeft willen vertellen. De controle zorgt ervoor dat er in het verslag wordt gemeten wat er moet worden gemeten. Bij de respondenten die hierop hebben gereageerd, zijn vervolgens de verslagen aangepast en verwerkt. Bij de overige respondenten is de onderzoeker uitgegaan dat het verslag correct weergeeft wat de geïnterviewde heeft willen vertellen. Voor de participerende observaties is er waarnemingsschema opgesteld aan de hand van de operationalisering. Per succesfactor zijn er een aantal vragen opgesteld, die gedurende de observatie zijn beantwoord in de vorm van een observatieverslag (zie bijlage F). De resultaten die volgen uit de participerende observaties en semi-gestructureerde interviews zullen in het volgende hoofdstuk worden weergegeven (zie hoofdstuk 5).

4.6 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

De methodologische kwaliteit van een onderzoek is naast de betekenis van de bevindingen van essentieel belang (Bleijenbergh, 2013, p. 110). Bleijenbergh (2013, p. 111) onderscheidt een aantal criteria om de kwaliteit te beoordelen, te weten validiteit en betrouwbaarheid. Daarnaast benoemt Bleijenbergh (2013, p. 111) bruikbaarheid als een criterium.

Validiteit wordt onderscheiden in externe validiteit en interne validiteit (Bleijenbergh, 2013, pp. 110-111). Externe validiteit verwijst naar het criterium dat de bevindingen van het onderzoek zijn te generaliseren naar een grotere populatie. Omdat er bij dit onderzoek sprake is van één waarnemingsobject (samenwerking tussen twee organisaties), heeft dit een beperkte betekenis. Interne validiteit houdt in dat de onderzoeker meet wat daadwerkelijk gemeten moet worden (Boeije, 2005, p. 145; Bleijenbergh, 2013, p. 110). Om dit te realiseren zijn er tijdens het onderzoek enkele bewuste keuzes gemaakt door de onderzoeker. Allereerst is gepoogd een valide meetinstrument te ontwerpen. In dit onderzoek is gekozen voor semi-gestructureerde interviews en participerende observaties. Middels een literatuurstudie betreffende interorganisatorische samenwerking en een operationalisatie op basis van theorie, is getracht bij te dragen aan een meer valide meetinstrument. Tevens is het meetinstrument door zowel de thesisbegeleider als de stagebegeleiders beoordeeld, waardoor de nauwkeurigheid van de operationalisatie werd verhoogd (Prooijen, 2014). Daarnaast was tijdens de interviews sprake van member's checks, waarbij door de onderzoeker aan de respondent om bevestiging werd gevraagd van de door de onderzoeker geïnterpreteerde antwoorden (Plochg & Van Zwieten, 2007, p. 90). Tot slot zijn, zoals eerder is beschreven, de transcripties van de interviews ter controle (van de inhoud) naar de respondenten verstuurd. Hierdoor is eveneens bijgedragen aan de interne validiteit van het onderzoek.

Het criterium van betrouwbaarheid houdt in dat bij herhaalde meting dezelfde resultaten worden vastgesteld (Vennix, 2010, p. 186; Bleijenbergh, 2013, p. 111). In dit onderzoek is allereerst getracht de betrouwbaarheid tijdens een interview te vergroten door standaardisatie van de methoden van dataverzameling. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van dezelfde interviewgids per respondent. Daarnaast heeft de onderzoeker getracht zich tijdens het gehele onderzoek objectief op te stellen en gebruik te maken van verschillende methoden van data analyse. Door het uitvoeren van voldoende interviews, namelijk 27, heeft de onderzoeker geprobeerd beïnvloeding door toeval te voorkomen (Boeije, 2005, p. 145; Prooijen, 2011).

Het criterium bruikbaarheid van de resultaten voor beide organisaties, is volgens Bleijenbergh (2013, p. 111) ook van essentieel belang. In dit onderzoek is getracht de resultaten begrijpelijk weer te geven voor degenen die er gebruik van maken. Dit is onder andere gedaan door het kort en bondig formuleren van aanbevelingen en het presenteren van het onderzoek aan de geïnterviewde respondenten en overige geïnteresseerde.

5. Resultaten



5. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt met behulp van de verkregen informatie uit de interviews en de participerende observaties antwoord gegeven op de eerste vier empirische deelvragen, zoals is beschreven in de inleiding. Ten eerste wordt er een beschrijving gegeven van interorganisationale samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Vervolgens wordt er geanalyseerd of de uit de theorie geselecteerde succesfactoren (voldoende) aanwezig zijn in de praktijk en beschreven welke succesfactoren de respondenten van essentieel belang vinden om de samenwerking aan te gaan. Paragraaf 5.3 beschrijft de discrepantie van de beschreven succesfactoren vanuit de theorie en de succesfactoren die zichtbaar zijn in de praktijk. Tot slot wordt gepoogd een verklaring te vinden voor de mogelijke verschillen van de uitkomsten uit de theorie en uitkomsten uit de praktijk.

5.1 Beschrijving interorganisationale samenwerking

In de volgende paragraaf wordt de samenwerking beschreven op verschillende niveaus. Allereerst wordt de samenwerking op operationeel niveau beschreven. Vervolgens wordt de samenwerking op tactisch niveau beschreven. Tot slot volgt een beschrijving van de samenwerking op strategisch niveau.

5.1.1 Operationeel niveau

Zoals in het theoretisch kader staat beschreven is interorganisationale samenwerking een vrijwillige activiteit tussen twee of meerdere organisaties, die een daadwerkelijke of verwachte bijdrage levert aan het bereiken van een gezamenlijk doel. Zoals meerdere malen is beschreven in het onderzoek is het algemene en gezamenlijke doel van de onderlinge samenwerking om het bijdragen te leveren om de aanpak binnen het zorg- en het veiligheidsdomein te verbeteren. Uit de resultaten van de participerende observaties en de semi-gestructureerde interviews blijkt dat er over het algemeen gesproken kan worden over drie vormen van samenwerken op operationeel niveau. De meeste geïnterviewde respondenten geven aan dat de eerste vorm van samenwerken bestaat uit het feit dat Veilig Thuis NOG, net als de andere deelnemers uit de zorg- en het veiligheidsdomein, participeert in de maandelijkse casusoverleggen Huiselijk Geweld. In deze casusoverleggen wordt complexe casuïstiek (zie paragraaf 2.2.1) die is ingebracht door verschillende deelnemers, gevolgd en besproken en er worden onderlinge afspraken gemaakt, rondom het thema geweld in huiselijke kringen. Uit de participerende observatie blijkt dat de deelnemers aan het casusoverleg gelijkwaardig aan elkaar zijn. Een respondent bevestigt bovenstaande uitspraak: *“In de casusoverleggen is Veilig Thuis NOG niet de casusregisseur, maar een gelijkwaardige partner, die net als de andere deelnemers haar expertise benut om samen een passende interventie te ontwikkelen voor een bepaalde casus”*.

De tweede vorm van samenwerken bestaat in de fase van triage van Veilig Thuis NOG. Triage is een dynamisch beslisproces waarmee bij meldingen van geweld in huiselijke kringen kan worden beoordeeld welke urgentie en expertise nodig is om het geweld te stoppen. Veilig Thuis NOG, neemt dus

in een korte tijd een beslissing wie met de melding aan de slag gaat. Veilig Thuis NOG heeft hier dan ook uitvoerende regiefunctie. In de casusoverleggen Huiselijk Geweld is zij gelijkwaardig aan de andere partners die deelnemen. Zoals reeds is beschreven komen sinds 1 januari 2015 alle zorgmeldingen en alle meldingen over kindermishandeling en/of huiselijk geweld van zowel burgers als professionals terecht bij Veilig Thuis NOG. Bij (zorg) meldingen die over het algemeen afkomstig zijn van de politie is de triage dus de eerste stap. Uit de triage kan blijken dat de melding kan worden doorgezet naar het lokale veld of de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Uit het beslisproces van Veilig Thuis NOG kan dus de beslissing vallen om de melding op de agenda te zetten van de maandelijkse casusbespreking Huiselijk Geweld van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. of intern opgepakt wordt door Veilig Thuis NOG.

De derde vorm van samenwerken bestaat uit het opstellen van een integraal plan van aanpak in een MDO. In een MDO werken de sleutelorganisaties en flexibele organisaties die betrokken zijn rondom één casuïstiek samen. Eén van deze organisaties kan Veilig Thuis NOG zijn.

5.1.2 Tactisch niveau

Het tactisch niveau is verantwoordelijk voor het vertalen van de strategische koers, die op regionaal niveau wordt bepaald, naar de uitvoering, en het creëren van randvoorwaarden voor de uitvoering op operationeel niveau. Op het tactisch niveau vindt daarom eens in het kwartaal overleg plaats in de regiegroep. De organisaties die hier onder andere aan deelnemen zijn de manager van het Veiligheidshuis NOG, de gemeente en de managers van de sleutelorganisaties die participeren in het Veiligheidshuis NOG, waar Veilig Thuis NOG deel van uit maakt.

5.1.3 Strategisch niveau

Op strategisch niveau vindt onder andere sturing plaats door de stuurgroep van het Veiligheidshuis NOG. In de stuurgroep wordt een gezamenlijke regionale agenda opgesteld met prioritering voor het Veiligheidshuis NOG. Op strategisch niveau vindt eens per kwartaal overleg plaats tussen de manager van het Veiligheidshuis NOG, een burgemeester, een wethouder zorg, de directiechef politie regio Oost, de officier beleid en strategie van het Openbaar Ministerie en de directeur van de geestelijke gezondheidszorg. De stuurgroep is een afspiegeling van alle sleutelorganisaties die deelnemen aan het Veiligheidshuis NOG, waar Veilig Thuis NOG deel van uitmaakt. Daarnaast vindt er op strategisch niveau sturing plaats in het Bestuurlijk overleg Veilig Thuis NOG (zie paragraaf 2.4.3 en bijlage D). In dit overleg zijn dus ook beide organisaties geborgd.

Uit bovenstaande blijkt dat er op operationeel niveau structureel maandelijkse casusoverleggen Huiselijk Geweld plaatsvinden. Over het algemeen delen de geïnterviewde respondenten dan ook de mening dat de samenwerking zich vooral richt op casusniveau. Naast de casusoverleggen wordt er op basis van de triage van Veilig Thuis NOG en de MDO's niet structureel samengewerkt. Dit houdt in dat er specifiek voor een casuïstiek wordt samengewerkt. Volgens de projectleider van Veilig Thuis NOG betreft Veilig Thuis

NOG soms de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. bij een bepaalde casuïstiek. Een standaard werkproces of een bepaald kader ontbreekt volgens de projectleider nog. Dit houdt in dat er niet structureel wordt samengewerkt, aldus de projectleider. Daarnaast missen zowel de uitvoerders als de managementleden de structurele verbinding en de afstemming met het tactische- en strategische niveau. Voor de samenwerking op tactisch- en strategisch niveau zijn plekken geborgd om de samenwerking te realiseren, maar deze samenwerking vinden volgens de respondenten onvoldoende structureel plaats.

5.2 Succesfactoren in de praktijk

In deze paragraaf wordt per succesfactor de resultaten van de respondenten uit de semi-gestructureerde interviews en de participerende observaties weergegeven. Dit wordt gedaan door eerst de verkregen informatie van de uitvoerende professionals die participeren in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. weer te geven. Daarna volgen de gegevens van de managementleden en bestuurders van zowel de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Tot slot worden de antwoorden gepresenteerd die zijn verkregen vanuit overige disciplines. Dat wil zeggen, de verkregen informatie van twee beleidsmedewerkers op het gebied van de zorg- en het veiligheidsdomein, de eenheidsmanager van Veiligheid en Recht, de eenheidsmanager van Jeugd, Zorg en Welzijn, de wethouder Zorg en Welzijn en de burgemeester (zie paragraaf 4.3). De paragraaf wordt afgesloten met een beschrijving welke succesfactoren de respondenten van essentieel belang achten bij het aangaan van interorganisationale samenwerking.

5.2.1 Aanwezigheid succesfactoren

Wederzijdse afhankelijkheidsbesef

Uitvoerende professionals

De uitvoerende professionals die participeren in de Veiligheidskamer Apeldoorn geven te kennen dat zij de samenwerking over het algemeen erg belangrijk en van essentieel belang vinden. Een uitvoerende professional van het OM geeft aan: *“Ik kan zeggen dat ik de samenwerking erg belangrijk vind. De samenwerking zorgt ervoor dat er informatie gedeeld kan worden en daardoor doelen worden bereikt”*. Een uitvoerende professional van de Raad voor de Kinderbescherming zegt: *“De samenwerking in de samenwerking tussen de straf en zorg. De één kan niet zonder de ander. De samenwerking is dus van essentieel belang”*. De samenwerking rondom de casusbespreking Huiselijk Geweld heeft vooral als voordeel dat de actoren de mogelijkheid krijgen om informatie te delen, zodat bepaalde doelen bereikt kunnen worden in de zorg- en het veiligheidsdomein. Daarnaast heeft de samenwerking als voordeel dat er door de samenwerking korte communicatielijnen ontstaan. Een uitvoerende professional vult bovenstaande aan: *“De samenwerking zorgt voor een afstemming tussen twee domeinen. Hierdoor wordt voorkomen dat een ieder een ander kant op gaat en de werkwijze niet op elkaar aansluit of zelfs botst”*. De uitvoerende professionals geven aan afhankelijk te zijn van de andere betrokken organisaties binnen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o., omdat zij van mening zijn dat zij elkaar kunnen

steunen in de aanpak in het zorg- en veiligheidsdomein. Een uitvoerende professional van de reclassering geeft aan: *“Wij zijn onderling afhankelijk van elkaar. Als de reclassering een bepaalde visie heeft over een casuïstiek moet dit niet botsen met een andere visie. Bijvoorbeeld de reclassering geeft het advies om een relatietherapie te starten en Veilig Thuis NOG streeft erna om de partner een huisverbod op te leggen. Beide aanpakken botsen en dit komt uiteindelijk niet ten goede van de cliënt. Er is dus sprake van een onderlinge wederzijdse afhankelijkheid”*. Naast het feit dat ook andere organisaties, zoals de politie, het OM en de reclassering casuïstiek kunnen aanmelden bij het casusoverleg Huiselijk Geweld, is de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. met name afhankelijk van het aanmelden van casuïstiek voor het casusoverleg van Huiselijk Geweld van Veilig Thuis NOG. Een uitvoerende professional van de politie zegt: *“Veilig Thuis is sinds januari 2015 het verzamelpunt van alle zorgmeldingen en meldingen rondom huiselijk geweld en kindermishandeling. Zij hebben dus het overzicht en de informatie over de meldingen van alle verschillende disciplines. Veilig Thuis NOG maakt zelf in de triage, in een korte tijd, een beslissing wie met de melding aan de slag gaat. Zij hebben dus de optie om de melding door te zetten naar de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en dus op de agenda te zetten van de casusbespreking Huiselijk Geweld”*. Een uitvoerende professional van Veilig Thuis NOG vertelt dat zij de samenwerking van belang vindt en er de toegevoegde waarde van inziet. *“De Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. is de link tussen OM, politie en de zorg en heeft als doelstelling om tot één geheel te komen met beide ketens”*, aldus de uitvoerende professional van Veilig Thuis NOG. Zij is echter van mening dat de nut en noodzaak van de werkwijze van de casusoverleggen Huiselijk Geweld, niet helemaal volgens behoren verlopen. De uitvoerende professional van Veilig Thuis NOG geeft hierbij het volgende aan: *“Als de casusoverleggen goed lopen vind ik de samenwerking belangrijk, maar het echt goed lopen mis ik nu vaak nog”*. De uitvoerende professional is van mening dat de overleggen niet frequent genoeg plaatsvinden. De uitvoerende professional van Veilig Thuis NOG geeft daarnaast aan dat Veilig Thuis NOG niet geheel afhankelijk is van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. De medewerkers van Veilig Thuis NOG benaderen namelijk buiten de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. om de desbetreffende organisaties. Veilig Thuis NOG kan ook op een andere manier aan informatie komen, waardoor zij niet afhankelijk zijn van de informatievoorziening die plaats vindt op het casusoverleg. De uitvoerende professional vertelt het volgende: *“De Veiligheidskamer is ontwikkeld vanuit een bepaalde visie dat zorg en veiligheid moeten samenwerken. We werken nu in een tijd, dat een ieder deze visie deelt. De verschillende organisaties hebben dus ook de visie om samen te werken met de partners in de zorg- of de veiligheidsketen. Dus als we vanuit deze visie werken komen we al uit bij de organisaties en hebben we zo’n platform, zoals een Veiligheidshuis niet altijd nodig”*. De Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. is volgens de respondent daarentegen wel afhankelijk van informatievoorziening van Veilig Thuis NOG op het gebied van geweld in huiselijke kringen. De respondent geeft dit weer met de volgende woorden: *“De Veiligheidskamer heeft (zorg) informatie nodig, die Veilig Thuis NOG heeft, maar bij de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. soms ontbreekt”*. Er is volgens de respondent dus wel sprake van afhankelijkheid, maar niet van wederzijdse afhankelijkheid.

Management/bestuurders

De geïnterviewde managementleden en bestuurders van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. geven aan dat beide beleidsdomeinen op casusniveau niet zonder elkaar kunnen. Volgens de manager van het

Veiligheidshuis NOG is de samenwerking erg belangrijk en de uitkomst van de samenwerking van essentieel belang: *“Veilig Thuis NOG kan 95% van de casuïstiek zelf binnen de zorgketen af. De overige 5% zullen zij samen moeten doen met de strafketen. Juist de samenhang en samenwerking tussen zorg en justitie is noodzakelijk voor een adequate aanpak en ondersteuning van mensen met een specifieke problematiek. In die overige 5% van de casuïstiek zit een bestuurlijke afbreuk, wat de samenwerking zo essentieel maakt. Als er bijvoorbeeld een dood kind in de sloot ligt, wordt de burgemeester of de wethouder op het matje geroepen”*. De coördinator van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. geeft aan dat de samenwerking van wezenlijk belang is. De coördinator is van mening dat zij bij elkaar horen en de aangewezen partners zijn om bepaalde doelen te behalen. De manager van het Veiligheidshuis NOG geeft aan dat het Veiligheidshuis NOG daarnaast afhankelijk is van een goede landelijke triage binnen Veilig Thuis NOG. Veilig Thuis NOG zorgt dus voor een deel van de casusinstroom, waardoor beide organisaties al vanuit praktisch oogpunt van elkaar afhankelijk zijn. Met betrekking tot de voordelen die er ontstaan door de samenwerking geven zowel de manager als de coördinator aan dat het vooral om informatiedeling gaat.

De geïnterviewde managementleden en bestuurders van Veilig Thuis NOG geven aan de samenwerking volstrekt logisch en noodzakelijk te vinden. Immers, in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. is het strafrecht goed geborgd en zijn alle relevantie partners bij het overleg aanwezig. Zo vindt de projectleider van Veilig Thuis NOG dat de samenwerking dé verbinding met de justitionele keten is. De samenwerking is volgens de managementleden en de bestuurder fundamenteel, omdat de veiligheidsketen een andere expertise heeft dan de zorg- en welzijnketen. De bestuurder van Veilig Thuis NOG vult aan met het volgende citaat: *“De complexe casussen of de casussen die te maken hebben met de strafketen die binnen komen in Veilig Thuis NOG, moeten ergens geplaatst kunnen worden in een bepaalde setting. Dan is een Veiligheidshuis zo’n dergelijke setting als de juiste partners aan tafel zitten”*. De geïnterviewde manager en projectmanager Veilig Thuis Midden/NOG geven echter wel aan niet volledig afhankelijk te zijn van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Bij casussen van huiselijk geweld of kindermishandeling is er namelijk behoefte aan een snelle werkwijze, waardoor de medewerkers van Veilig Thuis NOG zelf tussentijds contact opnemen met de betrokken partners van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Ook geeft een manager van Veilig Thuis NOG aan dat een maandelijks casusoverleg minder van toegevoegde waarde is, als er snel gehandeld moet worden door Veilig Thuis NOG: *“Veelal is er bij huiselijk geweld behoefte aan snelheid, dan heeft een maandelijks overleg minder toegevoegde waarde. Veilig Thuis NOG kan dus niet altijd wachten op het casusoverleg Huiselijk Geweld in Veiligheidskamer en moet tussentijds contact opnemen met de betrokken partners die zij nodig heeft”*. De respondenten spreken dan ook liever over een aanvulling als Veilig Thuis NOG of een andere partner dan het Veilig Thuis NOG vastloopt in een bepaalde casuïstiek. Veilig Thuis NOG kan volgens de respondent een beroep doen op de expertise die in de Veiligheidskamer Apeldoorn aanwezig is. De bestuurder van Veilig Thuis NOG vindt daarentegen dat er wel sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, omdat er altijd behoefte is aan het onderling delen van informatie en het maken van een gezamenlijk plan van aanpak: *“Beide aspecten zijn altijd nodig, dit zou eventueel ook op een andere manier ingericht kunnen worden dan het Veiligheidshuis NOG. Wel biedt het Veiligheidshuis NOG de mogelijkheid of elkaar te zien en elkaar te leren kennen. Zo weet een ieder wat die aan een ander heeft. Dit is een toegevoegde waarde van de casusoverleggen”*.

Overige respondenten

De geïnterviewde eenheidsmanager van Veiligheid en Recht en de eenheidsmanager van Jeugd, Zorg en Welzijn vinden de samenwerking met Veilig Thuis NOG even belangrijk als de samenwerking met de andere organisaties: *“De samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG is even belangrijk, als alle andere onderlinge samenwerkingen”*. Beide respondenten zijn van mening dat de twee organisaties wederzijds niet afhankelijk zijn, maar afhankelijk zijn van de politie om de voordelen te behalen: *“De politie kan de meldingen ook inbrengen in het Veiligheidshuis NOG, als zij denken dat Veilig Thuis NOG dit niet doet. Als dit gebeurt, is dit is geen goed verschijnsel, maar een gebrek aan vertrouwen”*. Als de politie dit niet meer kan doen en de triage in Veilig Thuis NOG gerealiseerd en geborgd is, dan is de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. wel afhankelijk van Veilig Thuis NOG. Dit komt omdat zij dan de enige bron zijn die de meldingen binnenkrijgen, aldus de eenheidsmanager van Veiligheid en Recht. De geïnterviewde wethouder en burgemeester vinden de samenwerking erg belangrijk. Er zit volgens hen een vanzelfsprekendheid in dat beide organisaties samenwerken: *“Wil je echt een oplossing kunnen bieden in complexe zaken, dan moet je beide ketens aan elkaar knopen. Vaak zit daar de oplossing in”*. Beide organisaties zijn dan ook wederzijds afhankelijk van elkaar: *“Bij de mensen die worden besproken in beide organisaties, is vaak erg veel aan de hand. Men spreekt dan over complexe casuïstiek. Vaak is te zien dat desbetreffende casuïstiek dan in beide organisaties wordt besproken. Als men niet uitkijkt, wordt er soms naast elkaar of zelfs tegen elkaar een oplossing geboden. Beide organisaties hebben elkaar echt nodig. De samenwerking is daarbij ook veel effectiever en efficiënter”*.

Over het algemeen vinden de geïnterviewde respondenten de onderlinge samenwerking erg belangrijk en zijn van mening dat er tussen beide organisaties een zekere vorm van afhankelijkheidsbesef aanwezig is. De respondenten zien vooral het voordeel dat er onderling informatie kan worden uitgewisseld en daarop een passende interventie kan worden ontwikkeld. De meeste respondenten ervaren dan ook een wederzijdse afhankelijkheid, om bepaalde doelen te halen. Immers, door de meeste respondenten wordt aangegeven niet zonder elkaar te kunnen in de zorg- en het veiligheidsdomein. Een aantal respondenten geeft echter te kennen dat er sprake is van een eenzijdige afhankelijkheid van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. aan Veilig Thuis NOG. Dit zou mede het gevolg zijn van de huidige werkwijze in de casusoverleggen Huiselijk Geweld. De respondenten spreken dan ook niet over de aanwezigheid van wederzijdse afhankelijkheid, maar het over en weer aanvullend zijn voor elkaar.

Concretisering

Uitvoerende professionals

De uitvoerende professionals die participeren in het casusoverleg weten over het algemeen wat de taken van beide organisaties inhouden en kunnen deze dan ook makkelijk mondeling toelichten en onderscheiden. De professionals vinden de taken die een ieder uitvoert dan ook vrij duidelijk. Een uitvoerende professional van het OM geeft aan: *“De onderlinge taakverdeling vind ik op zich duidelijk. Iedere partner weet wat die moet doen vanuit zijn organisatie”*. De geïnterviewde respondent geeft te kennen dat het

onduidelijk is of de taakverdeling na al die veranderingen na 1 januari nog wel up to date is. Hier is dan ook niet onderling het gesprek over gevoerd. Een uitvoerende professional van de reclassering geeft aan, dat de onderlinge taakverdeling niet schriftelijk is vastgelegd. De respondenten zijn over het algemeen van mening dat een overzicht met de daarbij horende onderlinge verbindingen en omschrijving van de taken van toegevoegde waarde zou zijn. Het kan volgens de respondenten zorgen voor nog meer onderlinge duidelijkheid. De uitvoerende professionals die niet participeren in het casusoverleg Huiselijk Geweld, vinden de onderlinge taakverdeling niet helder. De respondenten weten op hoofdlijnen wat de verschillende taken inhouden en hebben een beeld van de onderlinge samenwerking. Een jeugdcoördinator geeft aan: *“De taakverdeling is onduidelijk en verwarrend. Ik herken de verschillen niet en weet niet wie wat doet. Ik heb wel ideeën en verwachtingen van Veilig Thuis NOG. Maar ik realiseer mij dat dit tegelijkertijd erg gevaarlijk kan zijn”*. Een uitvoerende professional van het CJG vult hierbij aan: *“De onderlinge taakverdeling tussen Veiligheidshuis NOG en Veilig Thuis NOG is voor mij nog niet geheel duidelijk. Ik heb er een beeld bij, of het klopt weet ik niet. Ik dan ook wel de behoefte aan een overzicht van alle organisaties met een beschrijving met de daarbij horende taken”*. De respondenten geven allemaal aan dat er geen monitoring plaatsvindt en de samenwerking niet wordt geëvalueerd. Ook kan geen één enkele uitvoerende professional aangeven wat de doelen op lange termijn of korte termijn inhouden.

Managers/ bestuurders

Vanuit de managers en bestuurders wordt er wisselend gekeken naar de onderlinge taakverdeling. De coördinator van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. vindt dat er duidelijkheid heerst rondom de onderlinge taakverdeling. De respondent is dan ook in staat om dit op een bondige manier uit te leggen. De manager van het Veiligheidshuis NOG vindt de onderlinge taakverdeling ook redelijk scherp. De manager geeft hierbij wel aan dat de onderlinge taken niet schriftelijk zijn vastgelegd. De manager van het Veiligheidshuis NOG geeft een ander punt aan rondom de concretisering van de onderlinge taakverdeling. Zo is er volgens de respondent nooit sprake geweest van het gezamenlijk bepalen van een missie en of visie op geweld in huiselijke kringen en het daarop vervolgens gezamenlijk aanpassen van de werkprocessen. *“Veilig Thuis NOG is een fusie van organisaties, waarin de werkprocessen zijn afgesproken. Het Veiligheidshuis NOG is nooit gevraagd hoe wij de samenwerking zouden willen vormgeven. Er is medegedeeld we gaan het zo doen en er is nooit gevraagd wat vinden wij daarvan vinden”*. Het samen bepalen van een visie heeft volgens de respondent voordelen bij de start van een samenwerking en het vervolg van de samenwerking. De projectleider van Veilig Thuis NOG is zich erg bewust van het feit te luisteren naar andere partijen, uit het Veiligheidsdomein. Dit is volgens de respondent in het verleden onvoldoende gebeurt en daardoor voelen partijen zich wellicht niet gehoord of erkend. Het is als het ware medegedeeld, en dit is volgens de projectleider een gemiste kans. De respondent probeert tegenwoordig bewust andere partijen te betrekken, om de vraag op te lossen hoe de zorg- en veiligheidsketen het beste kunnen worden verbonden. De projectleider van Veilig Thuis beschrijft de samenwerking dan ook als volgt: *“Er is in dit samenwerking verband nog sprake van een vonk, maar een vink”*. De manager van Veilig Thuis NOG geeft nog

een ander punt aan bij de onderlinge taakverdeling: *“De onderlinge taakverdeling is vrij duidelijk. Echter, ik zie soms verwarring over welke organisatie aan zett is. Ook kijkt een organisatie volgens soms naar een ander, waardoor er niets gebeurt. De taken zijn niet schriftelijk vastgelegd. Dit zou volgens mij wel een toegevoegde waarde kunnen zijn. Dit zorgt namelijk voor meer helderheid”*. De projectleider van Veilig Thuis NOG geeft aan de taakverdeling nog niet helemaal helder te vinden. De respondent denkt daarentegen dat de onderlinge taakverdeling op de werkvloer wel helder is. Volgens de respondent is het schriftelijk vastleggen van de onderlinge taakverdeling nodig. Dit moet echter dan wel samen met andere organisaties worden opgepakt en worden ontwikkeld, aldus de projectleider. De bestuurder van Veilig Thuis NOG vult dit aan: *“De onderlinge taakverdeling is op de werkvloer tussen beide organisaties helder. Doordat ik als bestuurder meer op afstand sta van de werkvloer, vind ik het lastig om zelf een duidelijke taakverdeling te omschrijven. Ik heb hier echter wel een beeld van, maar kan dit niet goed verwoorden”*.

Alle managementleden en bestuurders geven aan dat er een verbetering mogelijk is rondom de monitoring en evaluatie. Zij zien dit dan ook echt als een ontwikkelpunt. Zo vindt een bestuurder van Veilig Thuis NOG: *“Het is goed om als bestuurders er boven te gaan hangen. En onszelf de vragen te stellen: Wat doen al die bewegingen die nu gaande zijn op de samenwerking? Hoe verboudt Veilig Thuis NOG zich nu in dit spectrum? Hoe ontwikkelt Veilig Thuis NOG zich in deze nieuwe situatie op een positieve manier door?”*. De bestuurder vindt het dus van essentieel belang dat er wordt geëvalueerd. De bestuurder geeft daarnaast aan dat organisaties goed zijn in het plannen en het doen. Er wordt echter onvoldoende geëvalueerd: *“In deze tijd moet er meer worden stil gestaan bij de vraag: Waar werken wij als organisatie naar toe en doen wij dit nog op de goede manier?”*. De manager van het Veiligheidshuis NOG geeft hierbij ook een kanttekening: *“Het is erg lastig te monitoren op een maatschappelijk rendement”*.

Overige respondenten

Vanuit de overige respondenten wordt er tevens wisselend gekeken naar de duidelijkheid rondom de taakverdeling. Zo geeft de burgemeester te kennen dat de onderlinge taakverdeling niet geheel duidelijk is. Het is volgens de respondent in de basis wel verschillend. Echter, de overlap is in de praktijk veel geringer dan in de theorie, aldus de burgemeester. *“Op papier klopt het allemaal wel, maar in de praktijk loopt het door elkaar heen”*. De taken zijn volgens desbetreffende wel schriftelijk vastgelegd en gewaarborgd in een wet. De geïnterviewde wethouder vindt de taakverdeling ook erg duidelijk. Tegelijkertijd beseft de geïnterviewde wethouder ook dat er een grijs gebied is. De respondent geeft hierbij het volgende voorbeeld: *“Veilig Thuis NOG is de plek waar de meldingen binnenkomen. Zij moet de melding analyseren en vervolgens doorsturen naar het lokale veld. In het analyseren en doorsturen zit een grijs gebied. Het is namelijk ook mogelijk dat er bij een Veiligheidshuis of een Sociaal Wijk Team een melding kan binnenkomen. Beide organisaties kunnen deze melding ook analyseren en doorsturen”*. De overige respondenten zeggen behoefte te hebben aan het maatschappelijk effect dat de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. oplevert. Volgens enkele respondenten kan de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. een maatschappelijk rendement niet leveren en rapporteren zij dit dus niet. Een beleidsadviseur geeft aan dat er door de organisaties onvoldoende inzichtelijk wordt gemaakt wat de gemaakte keuzen zijn. Daarnaast wordt er onvoldoende gemonitord, aldus de beleidsmedewerker. De

respondent geeft als voorbeeld: *“Er is de laatste jaren een afname geweest voor het aantal casusoverleggen, maar er is niets voor terug voorkomen qua uren. Wat er met die uren is gebeurd, weet niemand”*. De outcome en het maatschappelijk rendement ontbreken dan ook, aldus de respondent. De respondent begrijpt dat dit moeilijk te achterhalen is maar kan er geen genoeg mee nemen. De respondent vindt het jammer dat dit door andere geaccepteerd wordt.

Volgens alle respondenten is er geen sprake van vastgestelde en gezamenlijke visies. Er bestaan doen ook geen gezamenlijke en specifieke doelen voor de korte of de lange termijn. Wel blijkt er behoefte te zijn naar het hebben van gezamenlijke en concrete visies. Het schriftelijk vastleggen is dan ook een vereiste, aldus de respondenten. Daarnaast geven enkele uitvoerende professionals aan dat een doel te missen in het casusoverleg Huiselijk Geweld. Zo vertelt een uitvoerende professional van de reclassering: *“Veelal mis ik het doel rondom een vraag en het onderwerp als deze wordt ingebracht in de casusoverleg. Ik pleit er dan ook voor dat hier meer op gehamerd moet worden”*. Het overleg zal dan niet alleen duidelijker worden, maar zal ook een bijdrage leveren aan de efficiëntie van een casusoverleg, aldus een uitvoerende professional. Een andere uitvoerende professional geeft aan: *“Ik streef tijdens het overleg dat er sprake moet zijn van een concreet doel, oftewel dat het helder moet zijn wat er bereikt moet worden met het overleg en een ieder met een duidelijke opdracht naar huis gaat”*.

Uit de interviews blijkt dat de onderlinge taakverdeling op casusniveau (werkvloer) redelijk scherp en aanwezig is. De meeste respondenten kunnen de onderlinge taakverdeling dan ook helder uitleggen al is er wel een kanttekening. Enkele respondenten die niet deelnemen aan het casusoverleg vinden de onderlinge taakverdeling niet duidelijk. Desbetreffende respondenten hebben bepaalde beelden en verwachtingen, maar weten niet of deze correct zijn. Enkele managers geven ook aan dat de taken op de werkvloer helder zijn, maar de verbinding met het tactische- en operationele niveau wordt gemist. Daarnaast geven bijna alle respondenten te kennen dat de onderlinge taakverdeling niet schriftelijk is vastgelegd. Er blijkt onder de respondenten wel behoefte te zijn aan een overzicht met de daarbij horende onderlinge taakverdeling. Het hebben van een concreet doel of een visie wordt over het algemeen door de respondenten van belang gezien ten aanzien van een optimale samenwerking. Hieraan ligt ten grondslag dat de respondenten, meer duidelijkheid krijgen en efficiënter kunnen werken. Alle respondenten zijn van mening dat er geen specifieke visie is geformuleerd over de inhoud en werkwijze van de onderlinge samenwerking. Volgens de respondenten is vanwege een optimale samenwerking ook het monitoren en evalueren van belang. Het inzichtelijk hebben van de gang van zaken, zal een bijdrage leveren aan het behalen van doelen wat ten goede komt aan de onderlinge samenwerking. Bijna alle respondenten zijn van mening dat er onvoldoende wordt stil gestaan bij het evalueren en het monitoren van processen.

Onderlinge verhoudingen

Uitvoerende professionals

De uitvoerende professionals geven aan dat het werken tussen twee verschillende werelden soms als lastig wordt ervaren en als een uitdaging wordt gezien. De respondenten geven te kennen dat de taal niet zozeer de belemmering is, maar de verschillende werkwijzen en de doelen die beide domeinen voor ogen hebben. Tijdens de casusoverleggen, wordt er zo nu en dan een specifiek jargon nader toegelicht of besproken, door één van de domeinen. De uitvoerende respondenten zien meer een belemmering in het feit dat beide ketens achter elkaar aan lopen. Een geïnterviewde respondent van de reclassering geeft als voorbeeld: *“Als er bij Veilig Thuis NOG een melding rondom huiselijk geweld of kindermishandeling binnenkomt, wordt er snel behandeld. Veilig Thuis NOG kan bepalen dat er eerst een tijdelijk huisverbod wordt opgelegd aan de pleger om de rust te doen laten wederkeren. Vervolgens kan Veilig Thuis NOG kiezen voor een relatietherapie traject om beide partners nader tot elkaar te laten komen en de onrust en spanningen weg te nemen. Als dit traject na maanden wordt onderbroken door de ‘strafkant’, omdat de dader zijn straf moet uitzitten, lijken beide ketens achter elkaar aan te lopen”*. Daarnaast geeft de uitvoerende respondent van Veilig Thuis NOG te kennen dat het soms koffiedik kijken en voorspellen is wat eruit de veiligheidsketen komt. De respondent zegt hier het volgende over: *“Er is soms geen peil op te trekken. Je snapt soms niet wat er gebeurt, dat is soms erg lastig. Misschien voelen zij dat andersom ook, omdat de zorgkant aan maatwerk doet en dus ook geen berekenbaar gedrag vertonen”*. Ook wordt er door een uitvoerende professional van de politie aangegeven dat er een groot verschil zit tussen de politie en de hulpverlening. De respondent is van mening dat het twee verschillende werelden zijn, die een ander doel voor ogen hebben en een andere werkwijze hanteren. De respondent zegt: *“Het houdt mij soms scherp om bepaalde zaken wel of niet te vertellen aan de hulpverlening. Dat maakt samenwerken een uitdaging. Het is soms echt wikkelen en wegen. Wij zijn nou eenmaal politie en zij de hulpverlening en hebben een ander doel voor ogen”*. Een uitvoerende professional van het OM denkt dat er onderlinge verwachtingen over en weer zijn die onvoldoende worden uitgesproken of besproken. Deze verwachtingen komen soms niet uit en dit schept verwarring of onderlinge ergernissen. De uitvoerende professional van het OM geeft aan dat het fysiek bij elkaar komen en het open communiceren een bijdrage levert aan het leren kennen van elkaar.

Over het algemeen is het onderling vertrouwen bij de uitvoerende professionals goed. Dat wil zeggen, het besef heerst er dat men elkaar nodig heeft om doelen te bereiken en men elkaar kan versterken. Volgens een uitvoerende professional is er voldoende vertrouwen in de mensen die werkzaam zijn in de zorg- en het veiligheidsdomein. Het beeld heerst dat er voldoende expertise aanwezig is en veel uitvoerende professionals zien onderling vertrouwen dan ook als een voorwaarde om een samenwerking aan te gaan. Een uitvoerende professional van het OM, vindt daarnaast dat er over het algemeen de afspraken na worden gekomen. Daarnaast draagt het eraan bij dat veel mensen in het veld elkaar al erg lang kennen, aldus de jeugdcoördinator. Op de werkvloer wordt er dus geen spanningsveld ervaren. Het beeld van de politie ten aanzien van vertrouwen bij de overdrachten van zorgmeldingen of meldingen rondom huiselijk geweld en kindermishandeling is minder positief. De politie vindt dat er niet alles uit het Veiligheidshuis NOG wordt gehaald. De respondent bedoelt hiermee dat de meldingen die door Veilig

Thuis NOG moeten worden doorgezet naar de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. niet altijd gebeurd: *“Ik vind dat het doorsturen van meldingen naar de Veiligheidskamer nog wel eens beter kan. Het is nog steeds een zoektocht. Ik denk dat Veilig Thuis NOG meer zaken in moet en kan brengen”*.

De uitvoerende professionals geven te kennen dat er op verschillende manieren informatie wordt uitgewisseld. Een uitvoerende professional van het Sociale Wijkteam zegt: *“Er wordt op verschillende manieren informatie uitgewisseld. De personen hebben vooral telefonisch en per e-mail contact met elkaar”*. Een geïnterviewde respondent van de Raad voor de Kinderbescherming geeft aan: *“We hebben vooral telefonisch, per email of tijdens de maandelijks casusoverleggen contact. Tijdens de casusoverleggen komen we dus eens per maand fysiek bij elkaar”*. De communicatie vinden de respondenten over het algemeen dan ook vrij goed. Een uitvoerende professional van het OM zegt: *“Uit de manier waarop gecommuniceerd wordt in het casusoverleg, lijkt dat men het fijn vindt om met elkaar samen te werken. De informatie wordt dan ook door enkele partijen gemakkelijk en open met elkaar gedeeld, ook de privacygevoelige zaken. Sommige partijen hebben hier meer moeite mee en geven dit ook aan”*. Er is dan dus ook ruimte voor een discussie, aldus de uitvoerende professional. Over het algemeen geven de respondenten aan dat een ieder zijn mening kan geven en iedereen goed naar elkaar luistert. De sfeer is meestal erg ontspannen en informeel, het is dan ook duidelijk dat een ieder elkaar goed kent en zich bij elkaar op zijn gemak voelt: *“Het is een ons-kent-ons klimaatje! De meeste kennen elkaar al erg lang”*. Echter, de respondenten geven aan dat zij elkaar buiten de officiële casussen om, geen contact met elkaar hebben en daar geen behoefte aan hebben. Uit de participerende observatie bleek dat er voor en na afloop informele gesprekken ontstonden. Deze gesprekken gingen voor het overgrote deel over werkzaamheden. De geïnterviewde respondenten die niet aan het casusoverleg Huiselijk Geweld deelnemen, maar wel onderdeel zijn van de zorg- en het veiligheidsdomein geven aan dat zowel Veilig Thuis NOG, als de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. goed te bereiken zijn. Echter, de respondenten geven aan dat zij geen gezichten kennen van de mensen die werkzaam zijn bij Veilig Thuis NOG of de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Een uitvoerende professional van het sociale wijkteam geeft te kennen: *“Van het Veiligheidshuis ken ik alleen maar de coördinator van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Voor de rest heb ik geen flauw idee wie er betrokken zijn bij de casusoverleggen. Dit zie ik dan ook echt als een nadeel. Je snijft ook niet gemakkelijk aan bij een casusoverleg”*. Over de mogelijkheid van het onderling feedback geven, hebben de respondenten verschillende opvattingen. Enerzijds wordt aangegeven dat zij onderling feedback kunnen uitwisselen en dit ook regelmatig wordt gedaan. Echter, dit beeld wordt genuanceerd doordat tegelijkertijd wordt aangegeven dat er nauwelijks onderling feedback wordt gegeven en als dit wel gebeurt, er niets mee wordt gedaan: *“Ik heb meerdere keren bepaalde zaken aangegeven, maar het wordt niet opgepakt en niet geëvalueerd”*. De geïnterviewde respondenten geven aan daar wel behoefte aan te hebben. Hoe vaak er contact is, is afhankelijk van wat zich voordoet, aldus een uitvoerende professional van de reclassering. Over de frequentie zijn de meeste respondenten over het algemeen minder tevreden. De uitvoerende professional van Veilig Thuis NOG geeft te kennen dat zij veel vaker behoefte heeft aan contact met de betrokken partners die deelnemen aan het casusoverleg. *“Veilig Thuis NOG heeft veel vaker de behoefte aan contact met de betrokken organisaties rondom een individuele casuïstiek, omdat Veilig Thuis NOG veelal snelheid wilt maken. Dus buiten de Veiligheidskamer om, vinden er overleggen plaats. Zoals de Veiligheidskamer nu wordt gebruikt is het soms wat*

achterhaald”. De respondent is dan ook van mening dat het gebruik van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. op een nuttigere manier zou kunnen worden ingevuld. Een uitvoerende professional van de politie ziet graag dat de organisaties dagelijks en fysiek bij elkaar komen.

Managers/ bestuurders

Vanuit het management/bestuurders klinken eveneens dezelfde geluiden. Zij verwachten eveneens dat het samenwerken met een andere wereld soms als een uitdaging wordt gezien. Zo vertelt een manager van Veilig Thuis NOG dat het samenwerken met de veiligheidspoot soms erg lastig is: *“De veiligheidspoot is een wonderlijke wereld. Je moet er verstand van hebben en dat is een uitdaging”*. Er wordt dan volgens de respondent ook niet altijd dezelfde taal gesproken en er zijn onderlinge verwachtingen naar elkaar die niet kunnen worden waargemaakt. Het met elkaar in gesprek blijven, blijft volgens de manager van Veilig Thuis NOG dan ook een belangrijk punt en een vereiste.

Alle managementleden en bestuurders hebben tevens vertrouwen in de actoren van de zorg- en het veiligheidsdomein. Volgens de manager van het Veiligheidshuis NOG vertonen de actoren van het Veilig Thuis NOG betrouwbaar en berekenbaar gedrag, alhoewel een ieder een eigen agenda en belang heeft. De manager vindt dat dit mens eigen is. De coördinator van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. vertrouwt op Veilig Thuis NOG, mede omdat de partner deelneemt aan de casusoverleggen en daarin een open houding ervaart van de betrokken actoren. De coördinator kan zich wel voorstellen dat nog niet iedereen het vertrouwen heeft van Veilig Thuis NOG, omdat zij als organisatie net bestaan en nog tegen belemmeringen aan lopen. Een manager van Veilig Thuis NOG vult aan: *“Als organisaties aangeven dat het lukt, dan moeten andere organisaties in staat zijn dit los te laten. Er zou dus over en weer meer vertrouwen moeten zijn. Juist door het veranderde landschap na 1 januari 2015, zijn andere partners aan zet, dus is vertrouwen in dit stadium van essentieel belang”*.

De managementleden en bestuurders geven aan dat de communicatie vooral plaatsvindt op casusniveau. Een projectleider van Veilig Thuis NOG geeft aan de koppeling met het tactische niveau te missen. Volgens de manager van het Veiligheidshuis NOG, staan zij verder van het primaire proces af, waardoor zij geen volledig beeld kunnen schetsen rondom de communicatie. Ten aanzien van de communicatie op casusniveau wordt aangegeven dat er wordt verwacht dat de uitvoerende professionals elkaar weten te vinden en de onderlinge lijnen vrij kort zijn. De managers en bestuurders geven ook te kennen dat er onderling op verschillende manieren informatie wordt uitgewisseld. De onderlinge communicatie vindt vooral telefonisch, per email of fysiek tijdens de stuur- en regiegroepen plaats. Volgens de managementleden en bestuurders wordt er op alle niveaus van de samenwerking feedback gegeven. De projectleider van Veilig Thuis NOG geeft ook aan de organisaties waar zij mee samenwerkt feedback geeft. De geïnterviewde respondent denkt dat dit ook gebeurt binnen het Veiligheidshuis NOG. Echter is de respondent van mening dat dit niet gebeurt in verbinding, maar in polarisatie: *“In verbinding zoeken zij de sleutel van succes. De organisaties zullen uiten waar de tegenstellingen zitten, maar staan daarbij niet open voor de verbinding”*. Over de frequentie van de communicatie laten de meeste respondenten zich niet uit. De manager van Veilig Thuis NOG geeft rondom het thema frequentie te kennen dat er veelal bij geweld in

huiselijke kringen sprake is van snelheid. Een maandelijks overleg heeft dan minder toegevoegde waarde. Veilig Thuis NOG kan dus niet altijd wachten op het casusoverleg Huiselijk Geweld in Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en moet tussentijds contact opnemen met de betrokken partners die zij nodig heeft. De overleggen in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. zijn in die zin dan volgens de respondent wat achterhaald en soms als mosterd na de maaltijd.

Overige respondenten

De overige respondenten zijn van mening dat er niet dezelfde taal wordt gesproken door de twee domeinen maar dit hoeft volgens hen geen belemmering te zijn voor de samenwerking. Zo zegt een beleidsmedewerker: *“Een netwerk heeft als toegevoegde waarde om beide werelden dichter bij elkaar te brengen en van elkaar te leren”*. De respondent denkt dat men onderling meer moet open staan voor elkaar en wederzijds begrip moet tonen. De casusoverleggen bieden dan ook de mogelijkheid om in te leven in elkaar en te informeren hoe een ander werkt en bepaalde casuïstiek aanpakt. De burgemeester vult dit aan met het volgende citaat: *“De professionals moeten elkaar beter kennen en voldoende op de hoogte zijn van elkaars aanpak. Dit is voor de onderlinge samenwerking niet alleen een pre, maar dit bespaard tevens kosten en is aangenamer voor een gezin. Als professionals van elkaar op de hoogte zijn, kan er sneller worden ingegrepen wat kan zorgen voor een lichtere interventie in plaats van een zware ingreep”*.

Volgens beide geïnterviewde eenheidsmanagers is het situatie- en persoonsafhankelijk of er meer of minder vertrouwen aanwezig is. De wethouder vindt dat het onderling vertrouwen voldoende aanwezig is, en vertrouwt op de kennis en professionaliteit van anderen. De burgemeester en de twee beleidsmedewerkers ervaren ook voldoende vertrouwen tussen de actoren in de samenwerking.

Vanuit de overige respondenten klinkt eveneens hetzelfde geluid omtrent de communicatie. Zij verwachten dat de onderlinge communicatie goed verloopt en de actoren elkaar weten te vinden. Ook denken zij dat de onderlinge lijnen kort zijn. Zij geven aan te ver van het proces af te staan, om verder iets over de onderlinge communicatie te vermelden.

Over het algemeen wordt de samenwerking tussen de twee verschillende domeinen als een uitdaging ervaren en loopt men tegen enkele belemmeringen aan. Van een onwerkbaar samenwerking is geen sprake, maar het blijft een uitdaging om samen te werken met een andere ‘wereld’. Volgens de respondenten is er over en weer voldoende expertise aanwezig in beide domeinen om gestelde doelen te behalen. Of vertrouwen in de onderlinge samenwerking voldoende is geborgd, daarover bestaan onder de respondenten verschillende opvattingen. Een klein deel van de respondenten geeft te kennen dat dit een ontwikkelpunt is en men onderling meer zou moeten overlaten aan een ander. Uit de interviews blijkt daarnaast dat er voornamelijk op casusniveau wordt gecommuniceerd. De verbinding met het tactische- en strategische niveau wordt dan ook gemist door de respondenten. Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de manier van communiceren. Echter, het blijkt dat de meeste respondenten minder tevreden zijn over de frequentie van de fysieke communicatie. Over de mogelijkheid om onderling feedback uit te wisselen bestaan onder de respondenten verschillende opvattingen. Enerzijds geven de

respondenten aan dat er onderling feedback wordt uitgewisseld. En anderzijds geven de respondenten te kennen dat er geen structureel moment plaats vindt en hebben sommige respondenten het gevoel dat er niets met de feedback wordt gedaan.

Coördinatie/ bestuurlijke kracht

Uitvoerende professionals

Het overgrote deel van de uitvoerende professionals ervaart momenteel geen sterke machtspositie bij één of meerdere betrokken actoren binnen het zorg- en veiligheidsdomein. De respondenten geven ook steeds aan liever niet over het woord concurrentie te spreken binnen het veld waarin zij opereren. Zij vinden de term niet passen binnen het werk dat zij doen. Door veel respondenten wordt deze vraag dan ook niet volledig beantwoord. Over het algemeen wordt er een machtsevenwicht ervaren. Wel wordt door de uitvoerende professional van het OM aangegeven dat er altijd een kennisverschil is, waardoor er op dat gebied een bepaalde machtsverhouding aanwezig is. Zij spreekt dan ook niet over een machtoverwicht, maar over een kennisoverwicht. Volgens de geïnterviewde professional van de politie is rol van Veilig Thuis NOG niet heel dominant, maar kan dit, refererend naar de nieuwe werkwijze die per juli van start gaat, in de toekomst wel veranderen. Een uitvoerende professional van de reclassering voegt hier aan toe: *‘Ik ben van mening dat er is sprake van een bepaalde concurrentie. Sommige organisaties werken namelijk op hetzelfde terrein. Iedereen ervaart dit anders en de een heeft er meer last van de ander. Hierdoor kunnen er conflicten ontstaan. Als je elkaar rechtstreeks ziet en elkaar daar op kan aanspreken zal dit een bijdrage leveren’*. De respondent geeft hier aan dat er op sommige werkterreinen overlap wordt getoond en er een grijs gebied is. Dat bijt elkaar soms, aldus de uitvoerende professional. De uitvoerende professional kan zich dan ook voorstellen dat een op een bepaalde manier tegen macht aangekeken wordt en dat niet zomaar weggehaald kan worden. Het gaat veelal ook om een bepaalde persoonlijke beleving.

Over het algemeen wordt door de uitvoerende professionals ervaren dat de tactische- en strategische overlegstructuren, zoals de regie- en stuurgroep belemmeringen oppakt waar de actoren tegen aanlopen op de werkvloer. Wel vragen enkele uitvoerende professionals zich af wat de uitkomsten zijn van overlegstructuren en of er echt iets mee wordt gedaan. Tevens wordt door de uitvoerende professionals aangegeven geen terugkoppeling te ontvangen van de moederorganisaties. Zo geeft een uitvoerende professional aan dat er niets wordt terug gekoppeld wat er in de overlegstructuren wordt besproken. De respondent geeft als voorbeeld dat er door de veiligheidskamers op verschillende wijzen wordt gewerkt: *‘Ik heb aangegeven dat er zitten grote verschillen zichtbaar zijn in de kamers en dit soms lastig werken is. Dit onderwerp is nog niet terug gekoppeld door de stuurgroep aan de uitvoerende professionals’*. De uitvoerende respondenten geven aan een deel van het casusoverleg Huiselijk Geweld te willen gebruiken, om desbetreffende informatie te delen.

Managers/ bestuurders

Vanuit de managers en bestuurders wordt een redelijk machtsvenwicht ervaren. Er is volgens de manager van Veilig Thuis NOG wel sprake van een overlap van handelen en werkwijze van beide organisaties: *“Soms wordt er mogelijk enige concurrentie gevoeld, maar onder aan de streep is het niet nodig. Dit komt omdat men elkaar aanvult en elkaars verlengde is”*. Overeenkomstig met wat eerder is vermeld, vinden de respondenten dat er niet in de omgeving waar zij deel van uitmaken niet over concurrentie gepraat kan worden. De manager van het Veiligheidshuis NOG zegt: *“In beide organisaties zit de wethouder Paul Blokhuis in de stuurgroep. Dat is de meest bepalende persoon voor beide organisaties om dingen voor elkaar te krijgen. Dat zou als een machtsvenwicht gezien kunnen worden. Het zou dan ook niet erg zijn als beide organisaties elkaar beconcurreren. Het gaat om casuïstiek. Wie dat het beste kan doen, moet het oppakken. Het enige is dat het beide netwerkorganisaties zijn, en het beste is als men elkaar versterkt in plaats van beconcurreren. Als we het over casuïstiek hebben vind ik persoonlijk dat concurrentie niet kan”*. De manager geeft daarnaast te kennen dat een bepaald machtsblok in sommige situaties van belang is. De respondent legt uit: *“Behalve als het proces ergens niet loopt, dan moet men ervoor zorgen dat er bepaald machtsblok iets in beweging kan krijgen. Bijvoorbeeld meer mensen of geld. Problemen moeten dus wel onderkent worden en daar moeten dan bestuurlijke acties aan worden gekoppeld”*. De projectleider van Veilig Thuis NOG vult dit aan met het volgende citaat: *“Ik kan niet helemaal beoordelen of er sprake is van een machtsvenwicht. Volgens mij zat er eerst wel een verschil in de doorzettingsmacht tussen beide organisaties. Het was dus niet in evenwicht, en nu is er al veel meer sprake van”*. Het kunnen inleven in de ander is van groot belang in deze, vindt een bestuurder van Veilig Thuis NOG. Er moet altijd gewaakt worden dat een organisatie zijn eigen taak niet te stevig wilt neerzetten, maar de verbinding blijft zoeken met andere organisaties. Over het algemeen wordt aangegeven door de managers en bestuurders dat de actoren elkaar vertrouwen in de onderlinge samenwerking.

Ook wordt door de respondenten aangegeven dat de zaken die zich afspelen op de werkvloer, worden opgepakt door het tactische- en strategische niveau. De coördinator van het Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. geeft aan dat er onlangs een convenant is opgesteld rondom het thema privacy, naar aanleiding van onrust op de werkvloer. Op de vraag of de tactische- en strategische overlegstructuren heldere beslissingen nemen of ingrijpen als er belemmeringen zijn die de samenwerking in de weg staan, antwoordt de projectleider van Veilig Thuis NOG: *“Nee! Een ieder in Veilig Thuis NOG is nu nog bezig met het huis op orde te brengen. Daarnaast is zij van mening dat het voor Veilig Thuis NOG, die uit drie moederorganisaties bestaat, lastig is functioneren. Eerst moeten de eigen zaken op orde gesteld worden, dan is Veilig Thuis NOG pas in staat om de verbinding te zoeken met andere spelers”*. Ook de manager van Veilig Thuis NOG geeft te kennen dat in elk overlegstructuur bepaalde zaken naar voren komen die de samenwerking mogelijk belemmeren of zaken die spelen in de praktijk. De manager is echter van mening dat bepaalde zaken regionaal aangepakt moeten worden en niet enkel in een bepaald gebied. Daarnaast vult de bestuurder van Veilig Thuis NOG aan, dat over bepaalde zaken sneller beslissingen genomen moeten worden.

Overige respondenten

De overige respondenten merken over het algemeen geen machtsvenwicht. Zo is de wethouder van mening dat er machtsvenwicht is, maar vindt dat er vanwege persoonlijke- en organisatiebelangen altijd

machtsverschillen zijn. Een beleidsmedewerker vult dit aan: *“In een ieder zit persoonlijk een stukje bevoegdheid en verantwoordelijkheid om zaken naar zich toe te trekken. Dit zal zich dan ook voor doen in desbetreffende samenwerkingsverband. Daarnaast is er in zijn algemeenheid ook altijd sprake van organisatiebelang”*. De burgemeester is van mening dat machtsoverzicht het meest zichtbaar is in het niet durven delen van informatie en het voor zich houden van informatie. Volgens de burgemeester is het dan ook natuurlijk dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor een bepaalde casus. Daarnaast geven de respondenten aan dat er altijd een grijs gebied is in het domein waar de actoren zich bewegen.

Ook wordt door de overige respondenten aangegeven dat er sprake is van bestuurlijk kracht. Een beleidsmedewerker plaats echter wel een kritische noot bij desbetreffende factor. De respondent zegt: *“De stuurgroepen waar ik bij aanwezig ben worden niet altijd goed voorbereid. Daarnaast wordt er erg veel op bestuurlijk niveau besproken, maar het blijft er ook veel hangen. Er komt dus als het ware een gat tussen de uitvoering en het bestuur. Beiden gaan een eigen wereld creëren. Het werkt dus niet zoals het zou moeten, het hangt los van andere organisaties en overkoepelende overlegstructuren. Het is zonde dat één gremium op zich staat en er geen onderlinge wisselwerking is. De overlegstructuren worden nu gebruikt als een zelfstandig groepje en het wordt niet teruggekoppeld naar andere organisaties of overlegstructuren. Het komt los van elkaar te hangen en een ieder doet maar wat”*.

De respondenten ervaren over het algemeen een redelijke coördinatie. Uit de resultaten komt naar voren dat er niet echt gesproken wordt van een machtsoverzicht, maar wel over een kennisoverzicht. Daarnaast zullen er altijd persoonlijke- en organisatie belangen een rol spelen. Ook geven enkele respondenten aan dat er in de onderlinge samenwerking sprake is van een grijs gebied, waarin beide domeinen opereren. Alle respondenten geven te kennen dat de belemmeringen die worden ervaren op de werkvloer, worden opgepakt en worden besproken in de overlegstructuren, zoals de regie- en stuurgroepen. Echter, de uitvoerende respondenten geven aan dat een terugkoppeling naar de werkvloer ontbreekt. Zij hebben dan ook regelmatig het gevoel dat er niets met de belemmeringen wordt gedaan. Er wordt dus erg veel op bestuurlijk niveau besproken, maar het blijft daar ook hangen. Hierdoor wordt er draagvlak gemist op de werkvloer. Ook is er geen verbinding met andere overlegstructuren en worden doelen hierdoor moeilijk bereikt.

Stabiliteit

Uitvoerende professionals

De uitvoerende professionals delen over het algemeen de mening dat in het afgelopen jaar veel is veranderd, door het doorvoeren van de decentralisaties naar de gemeenten. De decentralisatie houdt in dat de centrale overheid niet alles zelf regelt, maar delen van de overheidstaken worden uitgevoerd door lichamen en organen die deels onafhankelijk zijn van de centrale overheid. Dat betekent dus dat bepaalde zaken, die voorheen vanzelfsprekend gerealiseerd werden en door de centrale overheid of door andere organisaties werden geregeld, per 1 januari 2015 anders zijn geregeld. Een uitvoerende professional van het OM is van mening dat bepaalde discussiepunten of zaken weer in opspraak komen, omdat de

ruggensteun vanuit de organisaties is veranderd. De samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG vinden de uitvoerende respondenten over het algemeen stabiel. Volgens een uitvoerende professional van de Raad voor de Kinderbescherming werkt zij met vaste mensen van zowel Veilig Thuis NOG als het Veiligheidshuis NOG: *“In de casusoverleggen, zijn over het algemeen dezelfde mensen die participeren. We kennen elkaar daarom ook al erg lang. Dit heeft als voordeel dat men elkaar sneller opzoekt, ook buiten de casusoverleggen om, en de lijnen kort zijn”*.

Managers/ bestuurders

Vanuit de geïnterviewde managers en bestuurders wordt eveneens aangegeven dat er de afgelopen veel is veranderd in de zorg- en het veiligheidsdomein. Een manager van het Veiligheidshuis NOG vindt dan ook dat er nog veel ontwikkelingen gaande zijn. Volgens de coördinator van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. is er aan de samenwerking daarentegen niets veranderd: *“Er is nog steeds sprake van een intensieve samenwerking”*. De manager van Veilig Thuis NOG vult daarbij aan, dat de samenwerking hetzelfde is gebleven. Met andere woorden: De samenwerking kan omschreven worden, als de samenwerking met het oude SHG en AMK, maar dan in een nieuw jasje. Tevens blijkt uit de interviews dat de respondenten geen wisseling van medewerkers ervaren.

Overige respondenten

Het samenvoegen van de drie organisaties die zijn ondergebracht bij Veilig Thuis NOG, leek bij de start een vrij gemakkelijke opgave, aldus de geïnterviewde wethouder. Echter blijken er nog wel wat verbeterpunten te zijn rondom Veilig Thuis NOG. Zo vertelt de respondent dat het erg moeilijk is om drie verschillende organisaties samen te voegen tot één organisatie met drie culturen, ICT systemen en rechtsposities (cao's): *“Er zitten wat haken en ogen aan. Dit kan wat ruis veroorzaken. De vraag die heerst is of er één organisatie gemaakt van moet worden? Daarnaast komt de verbinding zoeken op de tweede plaats. Veilig Thuis NOG wilt eerst zijn eigen huis op orde hebben”*. De overige geïnterviewde vinden de samenwerking vrij goed gaan, maar beide organisaties zijn nog in ontwikkeling. Dit betekent dat de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. een platform is, waar de veiligheidspoot en de zorgpoot bij elkaar komen. Beide moeten aan elkaar wennen en elkaars taal spreken. Deze samenwerking is dus nog steeds in ontwikkeling, aldus de geïnterviewde burgemeester. Daarnaast vinden de overige geïnterviewden dat Veilig Thuis NOG nog helemaal in ontwikkeling is en in een andere fase verkeert dan de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. Volgens de eenheidsmanager Jeugd, Zorg en Welzijn is de samenwerking niet helemaal stabiel.

Stabiliteit is bij de meeste actoren van belang bij interorganisationale samenwerking en het bereiken van doelen. De respondenten zijn van mening dat de succesfactor stabiliteit grotendeels aanwezig is de onderlinge samenwerking. De respondenten geven wel aan dat er over het algemeen veel ontwikkelingen gaande zijn, maar dat dit in principe niets heeft veranderd aan de intensieve samenwerking. Er is ook geen sprake van wisselende contacten en daarnaast heerst er een soort van ons-kent-ons klimaatje. Wel vinden de respondenten dat Veilig Thuis NOG voornamelijk bezig is met haar eigen 'huis' op orde te stellen en

dat daar ook de prioriteiten liggen. De respondenten geven aan dat de samenwerking en de verbinding zoeken met elkaar hierdoor regelmatig hierdoor op de tweede plaats komt.

Continuïteit

Uitvoerende professionals

De respondenten geven aan dat er al lange tijd sprake is van een intensieve samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en het toenmalig SHG en AMK. Zij geven te kennen dat er al lang sprake is van onderlinge samenwerking.

Managers/ bestuurders

Vanuit de managementleden en de bestuurders komt hetzelfde geluid als de uitvoerende respondenten geven. Zo geeft de coördinator van Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. aan, dat er aan de samenwerking met Veilig Thuis NOG niets veranderd is en dat deze samenwerking altijd en al erg lang intensief is geweest. De respondent zegt het volgende: *“Veilig Thuis NOG is een samenvoeging van drie organisaties te noemen: een deel van Bureau Jeugdzorg, het AMK en de SHG. Alle organisaties zaten voorheen ook al in het casusoverleg en hebben een grote betrokkenheid met de thema’s Jeugd en geweld in huiselijke kringen. De organisaties zijn nu ook vertegenwoordigd in het . Alleen het valt nu onder de vlag van Veilig Thuis NOG”*.

Overige respondenten

De overige respondenten geven te kennen dat er altijd al sprake is geweest van een samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. De samenwerking is dan ook wat betreft de intentie niet veel veranderd, ten opzichte van het tijdperk voor de decentralisaties.

Tijdens de interviews is er geïnformeerd of er altijd al sprake is geweest van desbetreffende samenwerking. Alle respondenten geven aan dat er bij de start van de Veiligheidshuizen een samenwerking tot stand is gekomen tussen de Veiligheidshuizen en het de toenmalige SHG’s en AMK. De respondenten geven niet aan dat desbetreffende succesfactor specifiek een bijdrage levert aan een optimale samenwerking en het bereiken van doelen.

Externe druk/ dwang

Uitvoerende professionals

De uitvoerende professionals geven aan dat zij niet weten of de samenwerking is opgelegd of dat het op een natuurlijke manier is ontstaan. Zij vermoeden dat er sprake is geweest van een landelijk opdracht en dat de samenwerking daarnaast op een natuurlijke manier is ontstaan. Een uitvoerende professional van het sociale wijkteam vertelt: *“Bij de ontwikkeling van de Veiligheidshuizen werden over het algemeen vier thema’s/ doelgroepen gehanteerd. Van deze doelgroepen werd verwacht dat het aandeel complexe problematiek groot zou zijn, namelijk veelplegers, nazorg ex-gedetineerden, risico jeugd en huiselijk geweld en kindermishandeling. De indeling van casuïstiek naar doelgroep wordt momenteel nog in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. gehanteerd. In het toekomstperspectief*

is deze indeling echter niet meer vanzelfsprekend, omdat niet alle casuïstiek binnen deze doelgroepen voldoet aan de criteria voor complexe problematiek. Bovendien is er problematiek denkbaar die niet tot deze vier thema's/ doelgroepen behoort, maar wel aan de criteria voor complexe problematiek voldoet en dus thuishoort in het Veiligheidshuis NOG". De uitvoerende professional van de politie geeft aan dat de samenwerking vooral op een natuurlijke manier is verlopen. Veel professionals zien in dat men elkaar nodig heeft op de werkvloer rondom de thematiek geweld in huiselijke kringen. De meeste geïnterviewde respondenten vinden Veilig Thuis NOG dan ook een logische partner om mee samen te werken.

Managers/ bestuurders

Ook onder de managementleden en bestuurders weet niet iedereen of de samenwerking is opgelegd of op een natuurlijke manier is ontstaan. De manager van het Veiligheidshuis NOG ervaart niet dat de samenwerking is opgelegd. De coördinator van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. zegt: *"Het is landelijk vastgesteld welke partners er deel moeten uitmaken van een Veiligheidshuis NOG. Om de kern heen heeft het Veiligheidshuis NOG een schil van medewerkers van sleutelpartners, die structureel betrokken zijn. Sleutelpartners zijn vaste partners in het Veiligheidshuis NOG uit de strafrecht- en zorgketen, en gemeentelijke medewerkers. Sommige sleutelpartners zijn landelijk georganiseerd, zoals de Raad voor de Kinderbescherming, de politie, het OM, de reclassering en Veilig Thuis NOG. Daarnaast is het van belang dat de drie ketens (bestuur, straf en zorg) vertegenwoordigd zijn. De partners zijn dus landelijk bepaald, maar ik vind keuze van de deelnemende partners erg logisch. Kortom, als ik zelf zo mogen kiezen, worden het dezelfde partners".* Volgens de projectleider van Veilig Thuis NOG is de onderlinge samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG niet wettelijk bepaald. In de wet staat echter wel een opdracht dat er samengewerkt moet worden tussen de veiligheid- en de zorgpoot. Daarnaast is de projectleider van mening dat er in de huidige samenleving over het algemeen de tendens is dat partijen graag willen samenwerken, afstemmen en terugkoppelen.

Overige respondenten

De geïnterviewde beleidsmedewerker is van mening dat de samenwerking voor een deel natuurlijk is ontstaan. Dit komt volgens de respondent, omdat de uitvoering daarom vroeg. Echter, is de respondent wel van mening dat het vaak voorkomt dat er op bestuurlijk niveau beter aangestuurd kan worden. De geïnterviewde eenheidsmanagers zijn beide van mening dat de samenwerking tussen beide organisaties niet is opgelegd. Dit weten zij echter niet zeker: *"Zij zijn beide logische partners van elkaar en in de wetgeving zit een bepaalde opdracht. Daar vloeit de samenwerking tussen beide logisch uit voort".* De overige geïnterviewde respondenten weten niet of de samenwerking is opgelegd, zij verwachten allemaal dat er bij zo'n nauwe relatie dwarsverbanden te zien zijn: *"De mensen weten elkaar op de werkvloer goed te vinden, de samenwerking is dus als het ware op een natuurlijke wijze ontstaan".*

Over het algemeen weten de respondenten niet of de samenwerking is opgelegd of natuurlijk is ontstaan. Zij geven te kennen dat dit voor hen ook niet veel uit maakt, omdat de samenwerking met de partners logisch is. Met andere woorden, op de werkvloer is de behoefte ontstaan om samen te gaan werken en de

gezamenlijke doelen te bereiken, zij hebben dan ook geen wettelijke opdracht nodig die de samenwerking oplegt.

Randvoorwaarden

Uitvoerende professionals

De uitvoerende professionals zijn over het algemeen van mening dat er sprake is van voldoende hulpmiddelen, zoals tijd en middelen. Dat wil zeggen dat zij voldoende tijd ervaren om de samenwerking aan te gaan en niet tegen capaciteitsproblemen aan lopen. Daarnaast vinden de uitvoerende professionals dat zij de volledig steun ontvangen van hun moederorganisatie, om de onderlinge samenwerking aan te gaan. Echter, door enkele uitvoerende professionals wordt de mening gedeeld dat de maandelijkse casusoverleggen Huiselijk Geweld anders ingericht moet worden. Zo vindt een uitvoerende professional van de reclassering dat de werkwijze die gehanteerd wordt in het Veiligheidshuis NOG, efficiënter en effectiever georganiseerd kan worden. De uitvoerende professional van Veilig Thuis NOG deelt bovenstaande uitspraken.

Opvattingen van de uitvoerende professionals rondom beperkende regels zijn veelal eenduidig. Alle uitvoerende professionals geven aan dat zij de privacyregelgeving als hinderlijk ervaren en de privacywetgeving echt als een belemmering zien. Volgens een uitvoerende professional van de Raad voor de Kinderbescherming is de uitvoering rondom de privacy een hekel punt. Er ligt volgens haar een covenant maar het blijft zoeken naar wat er wel en niet gezegd mag worden. De uitvoerende professional van het OM zegt dat er veel discussie is rondom het onderwerp privacy: *“Er is altijd veel gedoe en discussie rondom privacy, we lijken er onderling niet uit te komen. Ondanks dat het verschillende keren is uitgelegd en in verschillende convenanten staat beschreven. Dat is misschien zelfs een belemmering: de hoeveelheid convenanten”*. De jeugdcoördinator geeft als voorbeeld: *“Het wettelijk kader dat van toepassing is als het gaat om de uitwisseling van informatie tussen professionals die betrokken zijn bij de aanpak kan op verschillende manieren worden uitgelegd. Er zijn als het ware twee stromingen rondom het thema privacy. De ene stroming omvat hetgeen dat er dat er altijd als eerste contact opgenomen moet worden met het gemelde gezin. De andere stroming omvat hetgeen dat de wet ruimte laat om de melding eerst te ‘verrijken’ met informatie van de ketenpartners, voordat het contact opneemt met het gezin*. Binnen de zorg- en het veiligheidsdomein lijken er dus twee opvattingen te bestaan, wat voor onrust zorg op de werkvloer. Zo wordt door enkele uitvoerende professionals aangekaart dat er buiten de wetgeving om wordt gehandeld en dat de wetgeving veel meer zou moeten belemmeren dan het nu doet. Een respondent legt uit: *“Er worden tijdens en rondom de casusoverleggen veel gegevens uitgewisseld, zonder dat de cliënten daarover worden geïnformeerd. De wetgeving rondom gegevensuitwisseling zal ons dus eigenlijk meer moeten hinderen dan dat het nu het geval is. Tijdens het casusoverleg leggen de organisaties de wetgeving naast zich neer en gaan eroverheen. Dit is een punt dat moeilijk te bespreken is. De cliënten moeten worden geïnformeerd als zij worden besproken”*. Tevens wordt door een andere groep professionals aangegeven dat veel meer mogelijk is dan men denkt rondom het uitwisselen van informatie. Er moet volgens hen zorgvuldig evenals creatief worden omgegaan met de informatie. Dit houdt in dat er informatie gedeeld mag worden als de veiligheid in het geding komt. Niettemin is er bij beide groepen ook de roep om de

knoop nu eindelijk eens door te hakken en op een eenvoudige wijze afspraken te maken rondom de privacy. Het voortbestaan van twee verschillende opvattingen over wat wettelijk gezien wel of niet mag, leidt tot verwarring, onzekerheid en frustratie op de werkvloer. Een uitvoerende professional zegt: *“Je maakt jezelf impopulair als je gedraagt volgens de regels die in je eigen organisaties zijn gemaakt en die afstammen van de wetgeving in Nederland. Je bent dan volgens andere organisaties formeel en te bureaucratisch. Dat wrikt en dat maakt het een uitdaging om samen te werken”*. Als tweede belemmering wordt onder een deel van de geïnterviewde uitvoerende professionals de mening genoemd dat de afgevaardigden partners die aan het casusoverleg deelnemen, niet voldoende op de hoogte zijn van casussen. Zij zijn van mening dat een bespreking met de betrokken partners veel meer van toegevoegde waarde is dan dat nu het geval is. *“Een bespreking heeft een toegevoegde waarde als er mensen betrokken zijn die voldoende op de hoogte zijn. Ik ben dan ook van mening dat een overleg behoort te gebeuren met de betrokken organisaties en niet met een afvaardiging hiervan”*, aldus een uitvoerende professional. Ook wordt door enkele respondenten aangegeven dat zij meer duidelijkheid verlangen tijdens een casusoverleg. Zij geven te kennen dat het veelal onduidelijk is met welk doel en welke vraag de casus op de agenda is gezet. De respondenten denken dat het opstellen van een doel bij een casus bijdraagt aan de effectiviteit en efficiency in een casusoverleg. Als derde belemmering geven de meeste uitvoerende professionals aan dat zij veel hinder ervaren rondom de verschillende informatiesystemen. De informatiesystemen lijken niet op elkaar aan te sluiten en zij missen dan ook de verbinding met andere overlegstructuren, zoals het ZSM of het COB. Daarnaast zijn niet alle partners aangesloten op het informatiesysteem en worden veel verschillende informatiesystemen naast elkaar gebruikt. Eén uitvoerende professional geeft aan dat er voldoende informatie staat in het gezamenlijke informatiesysteem *Conclusion*, dat wordt gebruikt tijdens de casusoverleggen in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Echter, het informatiesysteem wordt volgens een uitvoerende professional niet volledig benut en optimaal gebruikt: *“In het informatiesysteem Conclusion zijn er veel tabjes die ingevuld kunnen worden, dit gebeurt nu niet voldoende. Veelal wordt het nu alleen gebruikt ter verslaglegging”*. Een oplossing rondom de verschillende informatiesystemen lijkt volgens de meeste geïnterviewde respondenten ver weg. Enerzijds wordt er gepleit voor één gezamenlijk systeem, waar alle organisaties op zijn aangesloten. Tegelijkertijd heerst het besef onder de respondenten dat dit een utopie is en niet te realiseren is op de korte termijn.

Managers/bestuurders

Het beeld van de geïnterviewde manager en de coördinator ten aanzien van voldoende hulpmiddelen bij het Veiligheidshuis NOG is positief. Zij stellen dat er voldoende tijd is. Daarnaast zijn de financiën en budgetten op orde. Volgens de manager van het Veiligheidshuis NOG moeten dergelijke randvoorwaarden ook op orde zijn, wil er sprake zijn van samenwerking. Wel geven beide te kennen dat er momenteel een stagnering heerst in de werkprocessen van Veilig Thuis NOG. Zij zijn beide van mening dat de randvoorwaarden bij Veilig Thuis NOG momenteel niet helemaal op orde zijn. Dit houdt in dat Veilig Thuis NOG de afgesproken taken niet volledig uit kan voeren, wat consequenties heeft voor de samenwerking: *“Veilig Thuis NOG heeft momenteel teveel werk. Zij kunnen het werk niet aan. Veilig Thuis NOG moet de organisatie zo organiseren dat zij de casuïstiek aan kunnen. Dit kan opgelost worden door de werkprocessen anders*

in te richten of Veilig Thuis NOG moet voor meer capaciteit hebben". De managers en bestuurders van Veilig Thuis NOG delen bovenstaande uitspraak. Zo geeft de projectmanager van Veilig Thuis Midden/NOG aan dat er sprake is van een formatietekort betreft de meldingen die er binnen komen: *"Veilig Thuis NOG is erg hard aan het werk om haar eigen 'huis' op orde te brengen, te midden van het veranderde landschap na de transitie. Zij zijn onder andere bezig alle binnenkomende adviesvragen van professionals en burgers te beantwoorden, meldingen huiselijk geweld en kindermishandelingen in ontvangst te nemen en uitvoering te geven aan de Wet Tijdelijk Huisverbod"*. Ook door de bestuurder van Veilig Thuis NOG wordt aangegeven dat er sprake is van teveel werk bij Veilig Thuis NOG. De druk op Veilig Thuis NOG is volgens de bestuurder van Veilig Thuis NOG de eerste maanden erg groot geweest. Door genoemde oorzaken is een wachtlijst ontstaan binnen Veilig Thuis NOG. Tevens wordt door de bestuurder aangegeven dat er sprake is van een formatietekort om al het werk te realiseren. Zij is van mening dat het werk nu onder druk staat bij Veilig Thuis NOG, daardoor komt de verbinding zoeken met andere organisaties op de achtergrond te staan. De bestuurder geeft te kennen dat er onvoldoende geld is om de totale taak die Veilig Thuis NOG toebehoort volledig uit voeren.

De mening over beperkende regels onder de managers en bestuurders omtrent privacy komt overeen met de mening van de uitvoerende professionals. Zij zijn allen van mening dat zij de privacyregelgeving als hinderlijk ervaren. *"Binnen Veilig Thuis NOG lopen wij tegen de gegevensuitwisseling en privacywetgeving aan. Ik weet dat in het geval als de veiligheid van een cliënt in gevaar is, veel informatie kan en mag worden gedeeld. Maar er zijn in het verleden organisaties op hun de vingers getikt, door het overtreden van de wetgeving. Men is dus voorzichtig als het gaat over de gegevensuitwisseling. Dit kan belemmerend werken"*, aldus een bestuurder van Veilig Thuis NOG. Daarnaast is een projectleider van Veilig Thuis NOG van mening dat de organisaties zich bewust moeten zijn van de privacywetgeving, maar daarnaast de ruimte moeten zoeken. *"Het is makkelijk om te zeggen dit kunnen wij als organisatie niet zeggen. Daarentegen is het moedig om te zeggen als er geen nut wordt gezien om de informatie niet te delen. Het blijft een moeilijk onderwerp en ik zie het dan ook echt als een hobbel"*, aldus de projectleider. De privacy is volgens coördinator van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. dan ook een groot goed, maar nu teveel afhankelijk van de zienswijze van een bepaald persoon. Er moeten dan ook volgens snel en heldere afspraken komen rondom de privacy. Er zit volgens de respondenten een bepaalde druk op de privacy en het gesprek wordt daarover niet gevoerd. Volgens de geïnterviewde bestuurders en managers is er juridisch erg veel mogelijk, maar de belemmering zit in de houding en het gedrag van de medewerkers. Daarnaast is er onvoldoende kennis van de mogelijkheden met betrekking tot de privacy. *"Men weet het ongeveer betreft de privacy. Er zal moeten worden uitgezocht hoe het in elkaar zit. Het heeft op verschillende schalen en facetten betrekking"*. Daarnaast geven de managers en bestuurders aan dat de verschillende systemen als een belemmering kunnen worden gezien. Zo geeft de coördinator van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. aan: *"Er zitten zeker belemmeringen in de informatiesystemen. Ik ben alleen van mening dat ik dit niet kan oplossen en we er onderling op dit moment niet uitkomen"*. Het ontbreken van een eenduidige integrale informatievoorziening, die voor elke medewerker toegankelijk is, beperkt volgens de bestuurders de mogelijkheden om het werkproces doelmatig in te richten en leidt tot flinke vertragingen. De manager van Veilig Thuis NOG geeft te kennen dat er een uitgebreid basissysteem moet zijn voor elke organisatie en daarnaast één gezamenlijk systeem. De respondent geeft daarnaast aan het zonde te vinden

dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van de instrumenten die bestaan en er steeds wat nieuws wordt bedacht.

Overige respondenten

Door de overige respondenten wordt aangegeven dat er sprake is van voldoende tijd en middelen om de samenwerking aan te gaan. Volgens de eenheidsmanager Jeugd, Zorg en Welzijn zou theoretisch binnen Veilig Thuis NOG sprake moeten zijn van voldoende tijd en middelen. Echter, in de praktijk blijkt dat er sprake is van onvoldoende middelen en tijd, betreffende wachtlijsten en de hoeveelheid werkzaamheden. De werkwijze zou dan ook volgens desbetreffende respondent productiever ingericht moeten worden. De wethouder vindt dat er bij beide organisaties voldoende middelen zijn om de samenwerking aan te gaan. Ook de wethouder is van mening dat Veilig Thuis NOG efficiënter zou kunnen worden ingericht.

Ook de overige respondenten schetsen het onduidelijke beeld ten aanzien van de gegevensuitwisseling. De eenheidsmanager Zorg en Veiligheid vraagt zich af of wanneer er eindelijk een oplossing komt rondom de informatie-uitwisseling. *“Er is steeds veel gedoe, rondom de privacy. Er zijn veel verschillende convenanten, die geen oplossing bieden in de praktijk”*. Volgens de wethouder zitten de belangrijkste belemmeringen van samenwerking in de privacy, ICT- systemen en de verschillende culturen. Er moet gewerkt worden volgens het fenomeen één gezin één aanpak. Daarnaast moeten professionals elkaar beter kennen en voldoende op de hoogte zijn van elkaars aanpak. Ook ziet de wethouder de hoeveelheid overlegstructuren als een grote belemmering. Er is volgens hem sprake van incongruentie van de samenwerkingen: *“Er zijn erg veel verbanden over de verschillende regio’s. Ik kan er zo al vijftien opnoemen! Dat is georganiseerd vanuit Den Haag en dat is een grote handicap. Door de vele overlegstructuren ontstaat er veel onnodige bestuurlijke drukte”*. De geïnterviewde wethouder pleit er dan ook voor om vanuit één regio te werken, waar alle overleggen op aansluiten. Meer gelijke regio’s en dus minder verschillende overlegstructuren, zorgt voor minder bestuurlijke drukte en is efficiënter, aldus de wethouder. De eenheidsmanager van Veiligheid en Recht vult dit aan met: *“Er zijn erg veel regio’s waarin wordt samengewerkt. Dit maakt het soms erg onduidelijk en het werkt niet effectief. Ik ben dan ook op zoek naar congruentie. Het loopt niet parallel met andere regio’s. Er bestaan al zo’n zestien of zeventien. Dit is niet optimaal samenwerken”*. Volgens de respondenten kan er naast bovengenoemde belemmeringen ook nog een ander punt worden genoemd. Zo vindt de burgemeester dat veel organisaties met krappe budgetten zitten. Dat houdt sommige organisaties tegen om casuïstiek op te pakken en schuiven dit dan ook door naar een ander. Iedere organisatie kijkt dus naar zijn eigen portemonnee. Een andere belemmering is vaak voor een deel de cultuur die er heerst en het elkaar niet durven vertrouwen, aldus de burgemeester. De belemmeringen zitten dus voor het overgrote deel in gedrag (mentaliteit), cultuur (onderling vertrouwen), privacy en financiering. Als deze punten op orde zijn en voldoende aanwezig, is dit de sleutel tot succes bij samenwerken, vindt de burgemeester. Over de financieringsstromen zegt de eenheidsmanager Jeugd, Zorg en Welzijn: *“Te zien is dat sommige organisaties een casuïstiek niet willen oppakken, omdat zij dit moeten betalen uit eigen budgetten. Er moet goed gelet worden op de casustoedeling, zodat een passende organisatie het op gaat pakken”*.

Uit de resultaten blijkt dat de uitvoerende professionals voldoende tijd en middelen ervaren om samen te werken en om doelen te bereiken. De managementleden en overige respondenten geven te kennen dat er sprake is van een formatietekort binnen Veilig Thuis NOG. Het werk lijkt nu dan ook meer onder druk te staan bij Veilig Thuis NOG, waardoor samenwerken en de verbinding zoeken met een andere organisatie (nu nog) op de tweede plaats komt te staan. De opvattingen van zowel de uitvoerende professionals, managementleden en de overige respondenten rondom belemmerende regels zijn veelal eenduidig. Alle respondenten geven aan dat zij de privacyregelgeving als hinderlijk ervaren en de privacywetgeving echt als belemmering zien in de onderlinge samenwerking. Alle respondenten verlangen dan ook een structurele oplossing rondom de gegevensuitwisseling, om een optimale samenwerking te kunnen waarborgen. Ten tweede wordt door de overige respondenten aangegeven dat er wellicht belemmeringen kunnen zitten in de incongruentie van de samenwerkingen in de regio en de financieringsstromen. De respondenten geven aan dat deze belemmeringen wellicht minder gemakkelijk op te lossen zijn.

5.2.2 Prioritering van succesfactoren

Uit de resultaten blijkt dat er op de vragen wat er nodig is om tot een optimale samenwerking te komen, wat de optimale condities zijn om een samenwerking aan te gaan en welke factoren de respondenten van belang achten bij een samenwerking eenduidige antwoorden worden gegeven.

Uit de resultaten valt op dat *wederzijdse afhankelijkheidsbesef* bij de start en het vervolg van de interorganisationale samenwerking een erg belangrijke succesfactor is. De respondenten geven aan dat wederzijdse afhankelijkheid als het ware de basis is die gelegd wordt en die vervolgens invloed heeft op alle andere succesfactoren in het samenwerkingsproces. De prioriteit die aan de interorganisationale samenwerking wordt gegeven door de geïnterviewde respondenten, bleek lastig te onderzoeken. De interorganisationale samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG bleken alle respondenten als belangrijk en een prioriteit te zien. Over het algemeen zijn de geïnterviewde respondenten dan ook van mening dat er sprake is van een zekere vorm van afhankelijkheidsbesef. De respondenten zien vooral de voordelen van het samenwerken in het onderling uitwisselen van informatie, passende interventies ontwikkelen en om doelen te bereiken. Er wordt daarentegen ook door een aantal respondenten aangegeven dat er geen sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, maar van eenzijdige afhankelijkheid. Dit zou mede het gevolg zijn van de huidige werkwijze in de casusoverleggen Huiselijk Geweld. Het niet voldoende aanwezig zijn van wederzijdse afhankelijkheid zou een verklaring kunnen zijn dat de interorganisationale samenwerking tussen beide organisaties niet optimaal verloopt.

Bij voldoende *wederzijdse afhankelijkheidsbesef* zou *concretisering* geen probleem moeten zijn. De succesfactor concretisering lijkt in de praktijk minder belangrijk te zijn voor de respondenten om een samenwerking aan te gaan en vooral van belang om de taakverdeling 'vast te leggen' en richting te geven. In de concretisering is het echter zeer belangrijk dat er gewerkt kan worden met een gemeenschappelijk visie en verwachtingen. Hier noemt Van Delden (2009b) het belang van het gezamenlijk formuleren van de onderlinge taakverdeling, om draagvlak te creëren en het analyseren en monitoren van gegevens. Dit

sluit aan op het pleidooi van Kloosterman (2009) voor heldere doelen en meetbare (SMART) resultaten. Dat is de basis voor een goede concretisering. Uit de resultaten blijkt dat niet alle onderdelen van concretisering in de onderlinge samenwerking aanwezig zijn.

De succesfactor *randvoorwaarden* zijn volgens de respondenten erg belangrijk. Net als wederzijdse afhankelijkheidsbesef geven de respondenten aan dat de randvoorwaarden de belangrijkste succesfactor zijn bij het aangaan van interorganisationale samenwerking. Het speelveld wordt onder andere bepaald door zaken als het beschikbare budget en capaciteit. De randvoorwaarden scheppen de voorwaarden voor de samenwerking. Daarnaast kan wederzijdse afhankelijkheidsbesef moeilijk bij actoren ontstaan als de respondenten door externe factoren geremd worden in hun ambitie om samen te werken of door beperkende regels worden belemmerd in de samenwerking om doelen te bereiken. Uit de resultaten komt naar voren dat de randvoorwaarden nagenoeg voldoende aanwezig zijn. Echter, geven de respondenten te kennen dat de privacywetgeving als de grootste belemmering wordt ervaren om de samenwerking aan te gaan en voort te zetten.

De succesfactor *onderlinge verhoudingen* lijkt in de praktijk tot uiting te komen als een extra dimensie tussen verschillende fases in het samenwerkingsproces en de totstandkoming van de interorganisationale samenwerking. De respondenten geven aan dat vertrouwen en informeel contact de essentiële kernbegrippen zijn voor interorganisationale samenwerking en grotendeels aanwezig zijn in de onderlinge samenwerking. Vertrouwen ontstaat volgens de respondenten onder andere als er sprake is van informeel, frequent en open contact. Als de communicatie optimaal verloopt ontstaat er een onderlinge band en gaat de onderlinge afstemming veel soepeler. Het andere kernbegrip dat is omschreven is de gelijkwaardige cultuur. Het gaat in eerste instantie om het kunnen spreken van dezelfde taal met de persoon waar direct mee samengewerkt wordt. Over het algemeen geven de respondenten aan dat de cultuur tussen beide domeinen niet helemaal overeenkomt en het een uitdaging is om samen te werken. Echter, lijkt dit een externe factor waar men niet veel invloed op heeft en men mee om moet leren gaan.

De respondenten geven in de praktijk aan dat *coördinatie* en in het bijzonder *bestuurlijke kracht* net als *wederzijdse afhankelijkheidsbesef*, *onderlinge verhoudingen* en *randvoorwaarden* bestempeld kunnen worden als een van de belangrijke succesfactoren in de onderlinge samenwerking. Over het algemeen zijn de geïnterviewde respondenten van mening dat er sprake is van een zekere vorm van bestuurlijke kracht. Op tactische- en strategisch niveau worden zaken opgepakt als deze spelen op de werkvloer. Er wordt daarentegen ook door een aantal respondenten aangegeven dat er geen sprake is van bestuurlijke kracht en afstemming of verbinding tussen de uitvoerende professionals en de managementleden. Daarnaast geven de respondenten te kennen behoefte te hebben aan meer evaluaties. De afwezigheid van de geringe bestuurlijke kracht, het ontbreken aan evaluatie en verbinding met het uitvoerende veld kunnen een verklaring zijn dat de samenwerking niet optimaal verloopt.

Voor drie succesfactoren, te weten *stabiliteit*, *continuïteit* en *externe druk/dwang* geven de respondenten aan dat het als een hulpmiddel kan worden gezien om de interorganisationale samenwerking te optimaliseren en doelen te bereiken. Echter, deze drie succesfactoren gelden niet als de belangrijkste voorwaarden voor interorganisationale samenwerking.

5.3 Verschil tussen theorie en praktijk

In de vorige paragraaf is nagegaan of de uit de theorie geselecteerde succesfactoren aanwezig zijn in de praktijk. Daarna is beschreven welke succesfactoren volgens de geïnterviewde respondenten van belang zijn bij het aangaan van een samenwerking. In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre er een discrepantie bestaat tussen de theorie en de praktijk.

In het theoretisch kader van dit onderzoek is gekeken naar acht succesfactoren die van invloed zijn op interorganisationale samenwerking. De theorie veronderstelt dat alle genoemde succesfactoren van invloed zijn op een samenwerkingsverband. Immers, de aanwezigheid van deze succesfactoren hebben een positieve invloed op de samenwerking. Met andere woorden het gaat als het ware om een optelsom, waarin de aanwezigheid van elke succesfactor het samenwerkingsproces verstrekt. Uit de theorie zijn acht succesfactoren en de daarbij horende kernbegrippen geselecteerd, die in de praktijk zijn onderzocht, middels participerende observaties en semi-gestructureerde interviews. Deze succesfactoren zijn: *nederzijdse afhankelijkheidsbesef, concretisering, onderlinge verhoudingen, coördinatie/ bestuurlijke kracht, stabiliteit, continuïteit, externe druk/dwang en randvoorwaarden*.

Met betrekking tot de theorie omtrent interorganisationale samenwerking, blijkt er een overeenstemming te zijn tussen de theorie en de praktijk. Uit de resultaten blijkt dat niet alle succesfactoren (voldoende) aanwezig zijn in de onderlinge samenwerking. Zo zijn de succesfactoren *externe druk/dwang, continuïteit* en *stabiliteit* over het algemeen voldoende aanwezig in de onderlinge samenwerking. De succesfactoren *nederzijdse afhankelijkheidsbesef, concretisering, onderlinge verhoudingen, bestuurlijke kracht* en *randvoorwaarden* zijn deels of in zijn geheel afwezig in de onderlinge samenwerking. Uit de resultaten blijkt dus dat een aantal succesfactoren wel (voldoende) aanwezig zijn en een aantal succesfactoren niet (voldoende) aanwezig zijn in de onderlinge samenwerking. De afwezigheid van bepaalde succesfactoren kan verklaren dat de onderlinge samenwerking niet optimaal verloopt en doelen niet worden bereikt.

Daarentegen blijkt uit dit onderzoek ook een discrepantie te zijn tussen de theorie en de praktijk. Er is volgens de respondenten sprake van een soort prioritering tussen de succesfactoren. De respondenten geven te kennen dat zij bepaalde succesfactoren belangrijker vinden dan andere succesfactoren om een samenwerking aan te gaan. Hoe de succesfactoren zich exact tot elkaar verhouden blijkt niet uit dit onderzoek en andere onderzoeken die gebruikt zijn om tot deze succesfactoren te komen (Dozy 2011; Kloosterman, 2009; Van Delden 2009b). De respondenten geven te kennen dat zij de succesfactoren *nederzijdse afhankelijkheidsbesef, randvoorwaarden, onderlinge verhoudingen* en *bestuurlijke kracht* het meest belangrijk vinden bij interorganisationale samenwerking en om doelen te bereiken. De succesfactor *onderlinge verhoudingen*, en dan vooral de kernbegrippen vertrouwen en open/frequente communicatie, lijkt in de praktijk tot uiting te komen als de 'lijm' tussen verschillende fases in het samenwerkingsproces. Voor drie succesfactoren, te weten *stabiliteit, continuïteit* en *externe druk/dwang* geven de respondenten aan dat het als een hulpmiddel kan worden gezien om de interorganisationale samenwerking te bevorderen.

5.4. Verklaring verschillen theorie en praktijk

In de vorige paragraaf is beschreven welke discrepanties er bestaan tussen in de geselecteerde succesfactoren uit de theorie en de praktijk. In deze paragraaf wordt getracht een verklaring te vinden voor de discrepantie.

Niet alle succesfactoren lijken voldoende aanwezig te zijn in onderlinge samenwerking, waardoor er verklaard kan worden dat er nog geen sprake is van een optimale interorganisationale samenwerking. Dit resultaat uit de praktijk is in overeenstemming met de theorie. Er blijkt ook een discrepantie te bestaan tussen de theorie en de praktijk. De respondenten geven aan dat er een prioritering tussen de succesfactoren waarneembaar is. De respondenten geven te kennen dat zij bepaalde succesfactoren belangrijker vinden dan andere succesfactoren om een samenwerking aan te gaan, te noemen *wederzijdse afhankelijkheidsbesef, randvoorwaarden, onderlinge verhoudingen* en *bestuurlijke kracht*. Het is opmerkelijk dat over het algemeen de respondenten de succesfactoren die het minst aanwezig zijn in de onderlinge samenwerking, als meest belangrijk zien om de samenwerking te starten en voort te zetten. Een verklaring voor dit feit kan zijn dat de mens de neiging heeft zich op de negatieve zaken te richten en hier de focus op legt.

Een verklaring voor het onvoldoende aanwezig zijn van een aantal succesfactoren wordt gezocht in het feit dat Veilig Thuis NOG en Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. in een andere fase van hun organisatieontwikkeling zitten (zie paragrafen 2.2 en 2.4). Daarnaast zijn er door de decentralisaties naar de gemeenten in de zorg- en het veiligheidsdomein bepaalde zaken en werkprocessen veranderd. Een logisch gevolg is dat voor de managementleden en de uitvoerende actoren van de zorg- en het veiligheidsdomein een andere en nieuwe periode aanbreekt. Desbetreffende actoren maken allen een leerproces door, waarin werkprocessen kritisch worden bediscussieerd en opnieuw worden uitgevonden. Als reactie hierop kan de zienswijze van de actoren op routinematige procedures die eerst als vanzelfsprekend werden gezien, veranderen. Hierbij bestaat de kans dat er anders wordt gedacht over de succesfactor wederzijdse afhankelijkheidsbesef. Daarnaast kunnen in een nieuwe fase andere beperkende regels en randvoorwaarden ontstaan. Ook blijkt dat Veilig Thuis NOG zich in een fase bevindt van het op orde stellen van zaken. Een gevolg hiervan kan zijn dat de prioriteit van de bestuurders en managers in eerste instantie gericht is op andere zaken, dan op de interorganisationale samenwerking met de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o..

Een verklaring voor de prioritering van drie succesfactoren wordt gezocht in het feit dat de succesfactor wederzijdse afhankelijkheidsbesef bij de actoren in eerste instantie in een vroeg stadium, namelijk de totstandkoming van een samenwerking, een rol speelt. Afhankelijkheidsbesef kan als het ware worden gezien als de basis om een samenwerking aan te gaan. Gedurende de samenwerking is het van essentieel belang dat er ook sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, zodat de actoren de interorganisationale samenwerking als een prioriteit zien, om bijvoorbeeld doelen of middelen te bereiken. Het valt te verwachten dat meer wederzijdse afhankelijkheid leidt tot samenwerking. Bij het uitblijven van

wederzijdse afhankelijkheid van samenwerken, blijft de samenwerking van vrijblijvende aard en zal de samenwerking niet structureel plaatsvinden. Daarnaast scheppen de randvoorwaarden de kaders en voorwaarden voor het gehele samenwerkingsproces en spelen een faciliterende rol om een samenwerking aan te gaan. Het besef om de samenwerking aan te gaan en te handhaven, kan ontstaan als de actoren niet door externe factoren geremd worden in hun ambitie om samen te werken of door beperkende regels worden belemmerd in de samenwerking, zoals de privacywetgeving of verschillende ICT systemen. De bestuurlijke kracht lijkt samen te hangen met de randvoorwaarden. De professionals die met elkaar bezig zijn om de samenwerking inhoud te geven, moeten gesteund worden, doordat er op bestuurlijk niveau pijnpunten of belemmeringen worden besproken en duidelijke beslissingen worden genomen. De professionals weten hierdoor wat er van hen verlangd wordt en is er verbinding tussen het operationele- en strategische veld. De eerste verklaring voor de prioritering van drie succesfactoren kan dus worden geformuleerd onder de noemers willen, moeten en kunnen. Als er sprake is van zowel het willen, het moeten en het kunnen is er een grotere kans op de start en een waarborging van een interorganisatiele samenwerking. Bij willen staat centraal in hoeverre de actoren de interorganisatiele samenwerking als een prioriteit zien. Bij moeten staat centraal in hoeverre de actoren worden gestuurd in de vorm van bestuurlijke kracht. Bij kunnen staat centraal in hoeverre er geen belemmeringen in de weg staan bij de interorganisatiele samenwerking.

aanbevelingen en reflectie

6. Conclusies, aanbevelingen en reflectie

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies, de aanbevelingen en de reflectie voor dit onderzoek. Het hoofdstuk begint met het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Dit wordt gedaan door een antwoord te geven op de deelvragen en vervolgens een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag. Daarna worden er een aantal aanbevelingen beschreven. Tot slot volgt in de reflectie een kritische beschouwing op de resultaten van het onderzoek.

6.1 Conclusies

Voor dit kwalitatieve onderzoek naar interorganisationale samenwerking, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke succesfactoren leiden tot een optimalisering van de interorganisationale samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG?

De onderzoeksvraag is onderverdeeld in verschillende deelvragen. De resultaten van de deelvragen vormen gezamenlijk een antwoord op de onderzoeksvraag. Hieronder zijn de resultaten van de deelvragen als conclusie geformuleerd en weergegeven.

Definitie interorganisationale samenwerking

Interorganisationale samenwerking kan omschreven worden als een vrijwillige activiteit tussen twee of meerdere organisaties, die een daadwerkelijke of verwachte bijdrage levert aan het bereiken van bepaalde doelen. Van interorganisationale samenwerking is sprake als er wordt gewerkt aan doelen, waarbij een organisatie zijn autonomie behoudt.

De succesfactoren uit de theorie

In de literatuur bestaan er veel 'lijstjes' van succesfactoren die interorganisationale samenwerking beïnvloeden. Op basis van onderzoek van Dozy (2011), Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) is een overzicht van succesfactoren weergegeven betreffende interorganisationale samenwerking. Er is voor deze auteurs gekozen, omdat zij zich specifiek richten op de succesfactoren van interorganisationale samenwerking in de zorg- en het veiligheidsdomein. Door middel van het hergroeperen van alle succesfactoren van de drie auteurs in een nieuwe indeling, blijken er acht succesfactoren (de onafhankelijke variabelen) die bepalend zijn bij interorganisationale samenwerking. De succesfactoren omvatten in dit onderzoek: *wederzijdse afhankelijkheidsbesef, concretisering, onderlinge verhoudingen, coördinatie/ bestuurlijke kracht, stabiliteit, continuïteit, externe druk/dwang en randvoorwaarden*, waarvan de invloed op de afhankelijke variabele in de praktijk is onderzocht. De afhankelijke variabele werd aangeduid met *optimale interorganisationale samenwerking*.

De onderlinge werkwijze tussen beide organisaties

Op operationeel niveau vinden er structureel maandelijkse casusoverleggen Huiselijk Geweld plaats. Over het algemeen delen de geïnterviewde respondenten dan ook de mening dat de samenwerking zich vooral richt op het casusniveau. Naast de casusoverleggen wordt er op basis van de triage van Veilig Thuis NOG en de MDO's ad hoc samengewerkt. Dit houdt in dat er specifiek voor een casuïstiek wordt samengewerkt. Het management van Veilig Thuis NOG is van mening dat Veilig Thuis NOG soms de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. bij een bepaalde casuïstiek betreft. Een standaard werkproces of een bepaald kader ontbreekt volgens het management van Veilig Thuis NOG nog. Dit houdt in dat er niet structureel wordt samengewerkt. Daarnaast missen zowel de uitvoerders als de bestuurders de verbinding en de afstemming tussen de verschillende niveaus. De samenwerking blijkt dus nauwelijks te zijn opgeschaald van het operationele naar het tactische- en strategische niveau. Zoals de titel van dit onderzoek aangeeft is er in de onderlinge samenwerking nog geen sprake van een vonk, maar van een vink.

De aan- of afwezigheid van de succesfactoren en de mate van prioritering

In dit onderzoek is onderzocht welke van de uit de theorie geselecteerde succesfactoren voor de geïnterviewde respondenten aanwezig zijn bij interorganisationale samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Geconcludeerd kan worden dat de interorganisationale samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG over het algemeen door de respondenten als redelijk tot redelijk goed wordt ervaren. De succesfactor *wederzijdse afhankelijkheidsbesef* is deels aanwezig in de onderlinge samenwerking. De meeste respondenten ervaren een afhankelijkheid, om bepaalde doelen te halen. Immers, door de meeste respondenten wordt aangegeven niet zonder elkaar te kunnen in de zorg- en het veiligheidsdomein. Een aantal respondenten geven echter te kennen dat er sprake is van een eenzijdige afhankelijkheid van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. aan Veilig Thuis NOG. De respondenten spreken dan ook niet over wederzijdse afhankelijkheid, maar het over en weer aanvullend zijn voor elkaar. De succesfactor *concretisering* wordt niet optimaal geborgd in de onderlinge samenwerking. De onderlinge taakverdeling op casusniveau (werkvloer) lijkt redelijk scherp te zijn. Echter, de geïnterviewde respondenten geven bijna alle respondenten te kennen dat de onderlinge taakverdeling niet schriftelijk is vastgelegd en er onvoldoende wordt stil gestaan bij het evalueren en het monitoren van processen. Door de geïnterviewde respondenten wordt aangegeven dat de *onderlinge verhoudingen* over het algemeen voldoende aanwezig zijn. Alle respondenten geven te kennen dat zij onderling vertrouwen en een informele communicatie als een van de voorwaarden zien om samen te werken en dat deze voldoende aanwezig zijn. Echter, het blijkt dat de meeste respondenten minder tevreden zijn over de frequentie van de fysieke communicatie. Over de mogelijkheid om onderling feedback uit te wisselen bestaan onder de respondenten verschillende opvattingen. Enerzijds geven de respondenten aan dat er onderling feedback wordt uitgewisseld. Anderzijds geven de respondenten te kennen dat er geen structureel moment plaats vindt en hebben sommige respondenten het gevoel dat er niets met de feedback wordt gedaan. Over de *coördinatie* binnen de onderlinge samenwerking zijn de meeste respondenten positief en deze succesfactor is

volgens de meesten voldoende aanwezig. Uit de resultaten komt naar voren dat er niet echt gesproken wordt van een machtoverwicht, maar wel over een kennisoverwicht. Daarnaast zullen er altijd persoonlijke- en organisatie belangen een rol spelen. Alle respondenten geven te kennen dat de belemmeringen die worden ervaren op de werkvloer worden opgepakt en worden besproken in tactische en strategische overlegstructuren. Echter, een deel van de respondenten geeft ook aan dat zij een terugkoppeling naar de werkvloer missen. Zij hebben dan ook regelmatig het gevoel dat er niets met de belemmeringen wordt gedaan en dat succesfactor *bestuurlijke kracht* voor een deel niet aanwezig is. *Stabiliteit* is bij de meeste actoren van belang bij samenwerken en grotendeels geborgd in de onderlinge samenwerking. De respondenten vinden over het algemeen dat er veel ontwikkelingen gaande zijn, maar dat dit in principe niets heeft veranderd aan de intensieve samenwerking. Alle respondenten geven aan dat er bij de start van de Veiligheidshuizen een samenwerking tot stand is gekomen tussen de Veiligheidshuizen en het toenmalige SHG's en Bureau Jeugdzorg. Uit de interviews wordt afgeleid dat de succesfactor *continuïteit* voldoende aanwezig is. Over het algemeen weten de respondenten niet of de samenwerking is opgelegd of natuurlijk is ontstaan. Zij geven te kennen dat dit voor hen ook niet veel uit maakt, omdat de samenwerking met de partners logisch is. Over de *randvoorwaarden* zijn de meeste respondenten positief en wordt deze succesfactor voldoende geborgd binnen de samenwerking. De opvattingen van alle respondenten rondom beperkende regels zijn veelal eenduidig en onvoldoende geborgd. Alle respondenten geven aan dat zij de privacyregelgeving en de verschillende ICT systemen als een belemmering zien in de onderlinge samenwerking. Alle respondenten verlangen dan ook een structurele oplossing rondom de gegevensuitwisseling en de ICT systemen, om een optimale samenwerking te kunnen realiseren en doelen te bereiken.

Uit de resultaten blijkt dat dus niet alle succesfactoren (voldoende) aanwezig zijn in de onderlinge samenwerking. Zo blijken de succesfactoren *stabiliteit*, *continuïteit* en *externe druk/dwang* over het algemeen voldoende aanwezig te zijn in de samenwerking. De overige succesfactoren zijn gedeeltelijk of in zijn geheel onvoldoende aanwezig in de onderlinge samenwerking. Deze succesfactoren omvatten: *wederszijdse afhankelijkheidsbesef*, *concretisering*, *onderlinge verhoudingen*, *randvoorwaarden* en *bestuurlijke kracht*. Ook blijkt uit de resultaten dat de respondenten de succesfactoren *wederszijdse afhankelijkheidsbesef*, *bestuurlijke kracht*, *onderlinge verhoudingen* en *randvoorwaarden* de belangrijkste factoren vinden bij interorganisatiele samenwerking. De overige succesfactoren worden als een hulpmiddel gezien om de interorganisatiele samenwerking te bevorderen.

Verskil tussen de theorie en de praktijk

Met betrekking tot de theorie omtrent interorganisatiele samenwerking, blijkt een overeenstemming en een discrepantie te bestaan ten opzichte van de verkregen resultaten in de praktijk. De overeenstemming tussen de theorie en de praktijk blijkt uit het feit dat niet alle succesfactoren (voldoende) aanwezig zijn in de samenwerking. De afwezigheid van bepaalde succesfactoren in de samenwerking kan verklaren dat er nog geen sprake is van optimale interorganisatiele samenwerking. Een verschil tussen de theorie en de praktijk blijkt te zitten in het feit dat er onderlinge verhoudingen zijn tussen de succesfactoren. Uit de

resultaten blijkt er sprake te zijn van prioritering van bepaalde succesfactoren. De respondenten geven te kennen dat zij bepaalde succesfactoren belangrijker vinden dan andere succesfactoren om een samenwerking aan te gaan, zoals *wederzijdse afhankelijkheidsbesef*, *bestuurlijke kracht*, en *randvoorwaarden*. De succesfactor *onderlinge verhoudingen* geldt eveneens als één van de belangrijkste succesfactoren. Deze succesfactor komt tot uiting als een extra dimensie, die in alle fases van het samenwerken de overige succesfactoren beïnvloedt. De andere succesfactoren, als *concretisering*, *stabiliteit*, *continuïteit* en *externe druk/dwang* spelen in zekere zin ook een rol, maar zijn meer een hulpmiddel bij interorganisatiele samenwerking.

Verklaring verschillen

De verklaring voor de afwezigheid van bepaalde succesfactoren wordt gezocht in het feit dat Veilig Thuis NOG en Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. in een andere fase van hun organisatie zitten. Daarnaast zijn er door de decentralisaties naar de gemeenten in de zorg- en het veiligheidsdomein bepaalde zaken en werkprocessen veranderd. Een logisch gevolg is dat voor de managementleden en de uitvoerende actoren van de zorg- en het veiligheidsdomein een andere en nieuwe periode aanbreekt. Desbetreffende actoren maken allen een leerproces door, waarin werkprocessen kritisch worden besproken en opnieuw worden uitgevonden. Als reactie hierop kan de zienswijze van de actoren op routinematige procedures die eerst als vanzelfsprekend werd gezien, veranderen. Hierbij bestaat de kans dat er anders wordt gedacht over de succesfactor wederzijdse afhankelijkheidsbesef. Daarnaast kunnen in een nieuwe fase andere beperkende regels en randvoorwaarden ontstaan. De verklaring voor de prioritering van drie succesfactoren kan worden geformuleerd onder de noemers willen, moeten en kunnen. Als er sprake is van zowel het willen, het moeten en het kunnen is er een grotere kans op een optimale interorganisatiele samenwerking en het bereiken van doelen. Bij willen staat centraal in hoeverre de actoren de interorganisatiele samenwerking als een prioriteit zien. Bij moeten staat het centraal in hoeverre de actoren worden gestuurd in de vorm van bestuurlijke kracht. Bij kunnen staat centraal in hoeverre er geen belemmeringen in de weg staan bij de interorganisatiele samenwerking. Opvallend is dat over het algemeen de respondenten de succesfactoren die het minst aanwezig zijn in de samenwerking, als meest belangrijk zien om de samenwerking te starten en voort te zetten. Een verklaring voor dit feit kan zijn dat de mens de neiging heeft zich op de negatieve zaken te richten en hier de focus op legt.

Op basis van de resultaten van hoofdstuk 5 en de conclusies van de deelvragen, kan een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke succesfactoren leiden tot een optimalisering van de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG?

Uit de resultaten blijkt dat acht succesfactoren van invloed zijn op interorganisatiele samenwerking. Dat wil zeggen dat *wederzijdse afhankelijkheidsbesef*, *concretisering*, *onderlinge verhoudingen*, *coördinatie/bestuurlijke kracht*,

continuïteit, stabiliteit, externe druk/dwang en randvoorwaarden van invloed zijn op interorganisationale samenwerking. Immers, volgens de antwoorden van de respondenten, blijkt dat de aanwezigheid van deze succesfactoren een positieve invloed op de samenwerking hebben. Met andere woorden het gaat als het ware om een optelsom, waarin elke specifieke succesfactor het samenwerkingsproces versterkt. Als deze succesfactoren niet (voldoende) aanwezig zijn, is dit van invloed op het resultaat van interorganisationale samenwerking. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat er onderlinge verhoudingen zijn tussen de succesfactoren. Uit de resultaten blijkt er sprake te zijn van prioritering van bepaalde succesfactoren. Het antwoord op de onderzoeksvraag luidt dan ook:

De factoren *wederzijdse afhankelijkheidsbesef, bestuurlijke kracht, onderlinge verhoudingen* en *randvoorwaarden* zijn de belangrijkste factoren om de samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG te optimaliseren en deze succesfactoren zijn op dit moment niet voldoende aanwezig. De overige factoren spelen in zekere zin ook een belangrijke rol, maar kunnen meer worden gezien als een hulpmiddel om de interorganisationale samenwerking (verder) te bevorderen en de doelen te bereiken.

6.2 Aanbevelingen

Uit de beantwoording van empirische deelvraag 2 blijkt dat nog niet alle succesfactoren voldoende aanwezig zijn in de samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Daarnaast blijkt dat er een prioritering van de succesfactoren aanwezig is bij de respondenten bij interorganisationale samenwerking. Aan de hand van deze conclusies worden enkele aanbevelingen gedaan die zich specifiek op deze succesfactoren richten, omdat op desbetreffende factoren winst is te behalen. Er wordt hier onder andere informatie geput uit de interviews met andere Veiligheidshuizen en Veilig Thuis en het expert gesprek met de dhr. Van Delden. De aanbevelingen zullen in volgorde van belangrijkheid worden beschreven.

Voorkomen van mosterd na de maaltijd (wederzijdse afhankelijkheidsbesef)

Om de interorganisationale samenwerking te optimaliseren, dient er sprake te zijn van meer wederzijdse afhankelijkheidsbesef tussen beide organisaties. Ten eerste wordt aanbevolen om het afhankelijkheidsbesef van beide organisaties te vergroten. Het vergroten van het wederzijdse afhankelijkheidsbesef kan voor een groot deel ontwikkeld worden door de huidige werkwijze in de casusoverleggen Huiselijk Geweld aan te passen. Dit kan onder andere door in de casusoverleggen meer de focus te leggen op het maken van een daadwerkelijk plan van aanpak in plaats van louter informatiedeling. Ook zal het formuleren en schriftelijk vastleggen van een voorafgesteld doel of vraagstelling per casus, bijdragen aan een effectieve manier van samenwerken. Tijdens het interview met het Veiligheidshuis Rotterdam kwam naar voren dat zij een overzichtelijk en effectief programma gebruiken tijdens de casusoverleggen, die als voorbeeld kan dienen voor het casusoverleg Huiselijk Geweld in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Aanbevolen wordt dan

ook aan de managementleden om hierover in gesprek te gaan met het Veiligheidshuis Rotterdam. Daarnaast zorgt het vooraf formuleren van een duidelijke doel- of vraagstelling ervoor dat de juiste casuïstiek wordt besproken in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Ook wordt aanbevolen om meer direct betrokkenen van een specifieke casuïstiek uit te nodigen. Desbetreffende actoren zijn veelal in staat diepgaande kennis te produceren, waardoor een passend plan aanpak kan worden gemaakt. De meeste respondenten geven daarnaast aan ontevreden te zijn over de frequentie van het aantal fysieke contactmomenten en zien de casusoverleggen van Huiselijk Geweld dan veelal ook als mosterd na de maaltijd. Aanbevolen wordt om wekelijks of tweewekelijks de casusoverleggen Huiselijk Geweld te laten plaatsvinden. Het aantal besproken casussen zal per overleg hierdoor afnemen, tegelijkertijd is er meer tijd voor het maken van een plan van aanpak per casus. De tijd die per overleg eventueel overblijft zou gebruikt kunnen worden om de vele veranderingen en verschillende thema's in de zorg- en het veiligheidsdomein, zo goed mogelijk onder de aandacht te brengen bij de aanwezige actoren. De informatievoorziening zal ook een bijdrage leveren om de onderlinge verwachtingen en beelden bij te stellen. Men zou er ook voor kunnen kiezen om flexibel met de beschikbare tijd om te gaan, door het overleg bijvoorbeeld later te laten beginnen of in te korten. Daarnaast kan er gekeken worden naar de optie om de vier verschillende kamers van het Veiligheidshuis NOG te reduceren naar minder kamers. Door het reduceren van de verschillende kamers en het verhogen van de frequentie van de casusoverleggen Huiselijk Geweld zal het aantal casussen per overleg hetzelfde blijven.

Prestatieafspraken en up- to- date taakverdeling (bestuurlijke kracht)

Ook geven de respondenten te kennen behoefte te hebben aan concrete doelen, afspraken, een *up- to- date* taakverdeling en een gezamenlijke visie over de onderlinge werkwijze. Als er helderheid is over de doelen, onderlinge taakverdeling en een gezamenlijke visie op bestuurlijk niveau, dan kunnen de managementleden en bestuurder hierop sturen. De onderlinge taakverdeling zou aangepast moeten worden, aan de vele veranderingen die in de zorg- en het veiligheidsdomein hebben plaatsgevonden. Na de decentralisaties van 1 januari 2015 zijn er nieuwe spelers in de zorg- en het veiligheidsdomein gekomen en krijgen huidige spelers mogelijk andere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Door het formuleren van concrete doelen, prestatieafspraken, onderlinge taakverdeling en een visie (in relatie met andere overlegstructuren!) kan de samenwerking verder worden geoptimaliseerd en de kwaliteit van het samenwerken worden verbeterd. Daarnaast kan de vraag beantwoord worden wat de samenwerking concreet moet opleveren. Aanbevolen wordt om korte en lange termijn doelen te formuleren en dit schriftelijk vast te leggen. Ook wordt aanbevolen om de doelstelling SMART te formuleren, zodat deze prestatieafspraken op een makkelijke wijze kunnen worden geëvalueerd en gemonitord door het strategische niveau. De gemaakte doelen, visie en taakverdeling zullen op een duidelijke wijze onder de aandacht moeten worden gebracht bij de uitvoerende actoren, indien nodig vertaald worden naar het niveau van de afzonderlijke organisaties. Tot slot is het van belang dat er een gezamenlijke voorbereiding en ontwikkeling van de doelen, afspraken en visie plaatsvindt door de bestuurders en managementleden.

Ook zullen alle relevante actoren (tijdig!) bij het proces moeten worden betrokken, om zo draagvlak bij een ieder te creëren.

Het gesprek met elkaar aan gaan (bestuurlijke kracht)

De geïnterviewde respondenten staan positief tegenover de manier waarop de regie- en stuurgroep en de andere overlegstructuren de belemmeringen op de werkvloer oppakt. Echter, de respondenten geven wel te kennen dat zij de verbinding en een terugkoppeling missen tussen het operationele-, tactische- en strategische veld en de Veiligheidskamers onderling. Er wordt dan ook aanbevolen om meer structurele momenten te creëren, om het gesprek aan te gaan en om de uitkomsten van de tactische- en strategische overlegstructuren onder de aandacht te brengen bij de actoren. Deze structurele momenten zouden kunnen worden ingebouwd in de casuoverleggen van Huiselijk Geweld of de Nieuwsbrief die de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. uitbrengt. Daarnaast wordt aanbevolen dat de bestuurders en managementleden meer hun verantwoordelijkheid nemen, zodat de actoren in posities worden gezet. Zo moet er bijvoorbeeld een heldere en structurele oplossing komen voor de privacywetgeving.

Regionale leertuin privacywetgeving (randvoorwaarden)

De randvoorwaarden zijn grotendeels geborgd of in ontwikkeling om geborgd te worden. Echter, de verschillende ICT- systemen en privacywetgeving wordt door een ieder als een grote belemmering gezien en hier zal dan ook een structurele oplossing voor moeten komen. Deze aanbeveling richt zich louter op de privacywetgeving en niet op de verschillende ICT- systemen, omdat dit op de korte termijn niet gerealiseerd kan worden. Volgens een aantal respondenten bestaat er onvoldoende kennis rondom het fenomeen privacy en juridisch meer mogelijk dan men nu denkt. Ten eerste wordt aanbevolen om uit te zoeken hoe de privacywetgeving met al zijn bijbehorende facetten in elkaar zit. Ten tweede wordt aanbevolen om als het duidelijk is wat de mogelijkheden rondom privacy zijn, te starten met een leertuin privacywetgeving in de regio. Als model kan hier het voorbeeld van de leertuin uit Tilburg worden gebruikt. Door het starten van een leertuin kunnen alle actoren op verschillende niveaus experimenteren met het fenomeen privacy, om zo een passend model te creëren, waar een ieder zich grotendeels in kan vinden. Uit de leertuin zou het strategisch niveau een plan van aanpak moeten komen om op uitvoerend niveau de discussie te beperken. Er zou dus een goede vertaalslag moeten komen wat de privacywetgeving in de praktijk betekent. Het doel van de leertuin privacywetgeving is dat een ieder van elkaar begrijpt waar de belemmeringen zitten en een ieder de kennis hierover kan delen. Het wederzijdse begrip wat hierdoor ontstaat, werkt positief door op alle andere facetten die met samenwerken te maken hebben.

De tak van sport verstaan (randvoorwaarden)

Een aanbeveling is om meer prioriteit te geven aan de deskundigheidsbevordering van *alle* actoren op alle niveaus in de zorg- en het veiligheidsdomein. Alle actoren zouden moeten worden getraind, zodat zij bijvoorbeeld de inhoud van de triage begrijpen of van alle andere veranderingen en thema's in het veld op de hoogte zijn en hierop kunnen anticiperen. Het is nodig om nog beter te weten wat alle partners die in het Veiligheidshuis NOG zitten doen en met welke ontwikkelingen en onderwerpen zij bezig zijn. Met

andere woorden: het beter elkaar op de hoogte houden, zodat de verbinding rondom bepaalde onderwerpen blijft. Dit zal onder andere het vertrouwen verhogen en de onderlinge verwachtingen en beelden bijstellen. Uit de interviews blijkt namelijk dat de beleving van de respondenten niet altijd overeenkomt met feitelijke situatie.

Het Veiligheidshuis NOG is één van de platforms waar zorg en veiligheid elkaar kunnen ontmoeten en gebruikt kan worden om deze kennis met elkaar te delen. Dit moet gedaan worden door sleutelfiguren en een vaste kerngroep van een organisatie vaker bij elkaar aan tafel te zetten. Dit kan bijvoorbeeld in de regio- of stuurgroep vergaderingen. De vergaderingen zouden dan steviger inhoudelijk moeten worden aangekleed en voorbereid. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door een gezamenlijke een jaarlijkse samenwerkingsagenda op te stellen. Deze samenwerkingsagenda zou dan breed gedragen moeten worden door andere overlegstructuren, waardoor de onderlinge verbinding wordt gewaarborgd.

Structurele feedback- en evaluatiemomenten (concretisering)

Er wordt aanbevolen om meer structurele en formele feedback- en evaluatiemomenten te creëren, zowel op de werkvloer als in de andere overlegstructuren. Tijdens deze momenten kunnen de actoren elkaar feedback geven over de manier van samenwerken. Zo kan er bijvoorbeeld worden stilgestaan bij de vraag of de juiste partners aan het casusoverleg Huiselijk Geweld deelnemen. De meeste respondenten geven te kennen hieraan behoefte te hebben, omdat deze feedbackmomenten niet of nauwelijks plaatsvinden. Er wordt door de respondenten verondersteld dat structurele feedback- en evaluatiemomenten kunnen bijdrage aan het optimaliseren van interorganisationele samenwerking. Dit zou volgens de respondenten komen, omdat men op de hoogte is van elkaars zienswijze en gedachtegang.

Handelingswaarden

Een aanbeveling is om op strategisch niveau gezamenlijk en in verbinding handelingswaarden te formuleren die zouden moeten gelden in de onderlinge samenwerking, om de onderlinge verhoudingen te verbeteren. Als voorbeeld zou hier gekeken kunnen worden naar de handelingswaarden (zorgvuldig, in verbinding, halen en brengen en slagvaardig) van Veilig Thuis NOG. Vervolgens zou op uitvoerend niveau het gesprek gevoerd moeten worden wat deze handelingswaarden in de praktijk betekenen. Daarnaast wordt aanbevolen om het informeel contact tussen de actoren te bevorderen, omdat er tijdens deze momenten nuttige informatie gedeeld wordt. Het informele contact kan bevorderd worden door bijvoorbeeld de resultaten van dit onderzoek te presenteren aan alle betrokken actoren op verschillende niveaus.

6.3 Reflectie

Nu inzichtelijk is geworden welke succesfactoren de interorganisationele samenwerking beïnvloeden, is de doelstelling van dit onderzoek behaald. Bij de resultaten van dit onderzoek zijn wel enkele opmerkingen te

plaatsen. In de reflectie wordt daarom ingegaan op aspecten van het onderzoek die speciale aandacht vragen. Vervolgens wordt ingegaan op de theoretische en praktische bijdrage van dit onderzoek. Tot slot worden er implicaties gedaan voor vervolgonderzoek.

6.3.1 Kritische beschouwing

Allereerst wordt een reflectie gegeven op de betekenis van de bevindingen voor de bestaande theorie over het sociale verschijnsel. Uit de theorie kwam naar voren dat er nog een aantal ‘lijstjes’ bestaan van succesfactoren die van invloed kunnen zijn op het resultaat van samenwerken. Op basis van onderzoek van Dozy (2011), Van Delden (2009b) en Kloosterman (2009) is in dit onderzoek een overzicht van succesfactoren getoond. De veronderstelling dat veel van deze succesfactoren, van invloed zijn op de interorganisationale samenwerking is juist gebleken. In dit onderzoek is bewust gekozen om de onderzoeken van desbetreffende auteurs te gebruiken, en geen onderzoeken van andere auteurs. Dit is gedaan, omdat alle drie de auteurs zich richten op de succesfactoren die relevant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast richten de drie auteurs zich specifiek op interorganisationale samenwerking in de zorg- en het veiligheidsdomein en zijn hun onderzoeken recent gepubliceerd. Bovengenoemde redenen ontbraken bij andere ‘lijstjes’ van succesfactoren in de theorie.

Het tweede reflectiepunt gaat over de participerende observatie. In de reflectie van de gegevensverzameling is de onderzoeker gestuit op twee aanmerkingen. Allereerst wordt de onderzoekseenheid besproken: het casusoverleg Huiselijk Geweld. Tijdens deze overleggen is de samenwerking op casusniveau geobserveerd. Het overleg bestond gemiddeld uit tien actieve deelnemers die tegelijk door één observant moesten worden geobserveerd. Bleijenbergh (2013) schrijft over het observeren het volgende: ‘de onderzoeker beschrijft de verschijnselen zo levensecht en gedetailleerd mogelijk en interpreteert ze met inachtneming van de specifieke veldcontext’. Omdat er zoveel elementen tegelijkertijd moesten worden geobserveerd, kunnen er vraagtekens worden gezet bij de gedetailleerdheid van de observaties. De onderzoeker heeft daarnaast er voor gekozen om alleen de casusoverleggen Huiselijk Geweld te observeren en niet te observeren bij andere overlegstructuren, zoals het stuurgroepoverleg van Veiligheidshuis NOG, het bestuurlijk overleg Veilig Thuis NOG, MDO’s of het Casusoverleg Bescherming (COB). De keuze voor slechts het observeren van de casusoverleggen Huiselijk Geweld is toe te schrijven aan de beperkte onderzoekstijd.

Een derde reflectiepunt gaat over de interviews. In de evaluatie van deze gegevensverzameling is de onderzoeker gestuit op twee aanmerkingen. Ten eerste is de onderzoeker er achter gekomen dat er bij sommige vragen meer doorgevraagd had kunnen worden. Door de beperkte tijd die er voor een interview gepland stond, was de onderzoeker soms wat gehaast bij de bevraging van de interviewvragen. Een gevolg hiervan is geweest dat sommige succesfactoren wellicht niet goed zijn uitgevraagd. Een tweede punt van reflectie is dat er een beperkt aantal medewerkers van Veilig Thuis NOG in staat waren de interviewvragen te beantwoorden. Zo is er uiteindelijk maar één uitvoerende professional van Veilig Thuis NOG geïnterviewd. Daarnaast gaven veel Veilig Thuisen in de rest van Nederland aan dat zij niet open

stonden voor een interview. Zo zijn er vijf Veiligheidshuizen geïnterviewd en twee Veilig Thuisen. Dit kan tot gevolg hebben, dat er wellicht soms een eenzijdig beeld is ontstaan in de antwoorden.

Het vierde reflectiepunt betreft de interne validiteit. Volgens Bleijenbergh (2013) is de interne validiteit het belangrijkste criterium in het beoordelen van kwalitatief onderzoek in een organisatie. Het betekent dat je werkelijk meet wat je wilt meten. Derhalve is geprobeerd voldoende respondenten, vanuit zoveel relevante organisaties en middels dezelfde interviewgids, te interviewen. Op deze wijze is geprobeerd onsystematische fouten te reduceren. Dit is grotendeels gelukt, omdat 27 respondenten vanuit verschillende organisaties uit de zorg- en het veiligheidsdomein zijn geïnterviewd. Echter, in enkele gevallen zijn interviews afgenomen, bij één medewerker per organisatie. De interviews zijn gecodeerd en vervolgens geanalyseerd. De vraag is of dit intern valide is, omdat de gegevens soms gebaseerd zijn op de antwoorden van slechts één medewerker van de hele organisatie. Daarnaast geldt bij de interviews dat bepaalde vragen wellicht door de respondenten sociaal wenselijk zijn beantwoord. Zo bleek bijvoorbeeld dat de vraag naar machtsevenwicht door veel respondenten als een lastige vraag werd beoordeeld. Door de hoeveelheid interviews is getracht een zo representatief mogelijk beeld te verkrijgen.

6.3.2 Bijdrage van dit onderzoek

De theorie veronderstelt dat de alle genoemde succesfactoren van invloed zijn op een onderlinge samenwerking. Immers, de aanwezigheid van deze succesfactoren hebben een positieve invloed op de samenwerking. Met andere woorden het gaat als het ware om een optelsom, waarin de aanwezigheid van elke specifieke succesfactor het samenwerkingsproces verstrekt. Er is dus geen sprake van een hiërarchie tussen de succesfactoren. Echter, uit dit onderzoek blijkt dat er een zekere vorm van prioritering is tussen de succesfactoren. Er kan worden geconcludeerd dat de factoren *wedzijdse afhankelijkheidsbesef*, *bestuurlijke kracht*, *onderlinge verhoudingen* en *randvoorwaarden* de belangrijkste factoren zijn om een interorganisationale samenwerking aan te gaan. De overige factoren (*stabiliteit*, *concretisering*, *externe druk/dwang* en *continuïteit*) spelen in zekere zin ook een belangrijke rol, maar kunnen meer worden gezien als een hulpmiddel om de interorganisationale samenwerking te bevorderen.

6.3.3 Implicaties voor vervolgonderzoek

Niet alleen ten aanzien van bovengenoemde beweegredenen is vervolgonderzoek nodig. Zoals is beschreven is in het onderzoek, een enkelvoudige casestudy uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek zijn niet generaliseerbaar ten opzichte van andere interorganisationale samenwerkingen. Om de uitkomsten van dit onderzoek te kunnen verifiëren is derhalve vervolg onderzoek nodig. In het vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden of er in andere interorganisationale samenwerkingen ook sprake is van een prioritering van succesfactoren. Dit zou van toegevoegde waarde zijn, omdat de bevindingen dan makkelijker te generaliseren zijn naar een grote populatie en te voorkomen dat de uitkomsten van dit onderzoek niet op toeval berusten.

Ook is er vervolgonderzoek nodig, omdat er in dit onderzoek louter is gekeken naar de succesfactoren die een optimale interorganisationale samenwerking bepalen. Echter, er is in dit onderzoek niet gekeken naar het resultaat van de interorganisationale samenwerking tussen de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG. Daarnaast is de vraag hoe intensief de interorganisationale samenwerking tussen beide organisaties daadwerkelijk is, onbeantwoord gebleven.

Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen om een kleinere observatie-eenheid te kiezen zodat er beter gefocust kan worden en om bij meerdere overlegstructuren te observeren. Daarnaast wordt aanbevolen om meerdere medewerkers per organisaties met een soortgelijke functie te interviewen, zodat de interne validiteit meer wordt gewaarborgd.

Literatuurlijst



Literatuurlijst

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2009). *Hoe rapporteer en evalueer ik mijn onderzoek? Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Baas de, J.H. (1995). *Bestuurskunde in hoofdlijnen. Invloed op beleid*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Berg van der, C. & F. van der Meer (2011). Het eigene van de overheid en haar personeel. Een vergelijkende internationale inventarisatie. In *CAOP. Het eigene van de overheid. Input voor het debat over de rol van de overheid*. p. 157-168.

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Meppel: Boom.

Bogt ter, H. (2006). Ambities en werkelijkheid van New Public Management: De moeizame managementvernieuwingen bij lagere overheden in Nederland. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80 (4).pp.170-179.

Breeman, G.E., Van Noort, W.J. & Rutgers, M.R. (2012). *De bestuurlijke kaart van Nederland. Het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

BTVO. (2011). *Resultaten van Veiligheidshuizen, een inventarisatie en evaluatie van beschikbaar onderzoek*. Inventarisatie resultaten Veiligheidshuizen. Den Haag: BTVO.

Centrum voor criminaliteitspreventie en veiligheid. (2013). *Bergen op Zoom start TopX aanpak*. Beschikbaar vanaf: <http://www.hetccv.nl/nieuws/2013/05/bergen-op-zoom-start-top-x-aanpak.html>. Laatst geraadpleegd: 11-07-15.

Dahlmans, H. (2011). *Gedisciplineerde samenwerking als voorwaarde om 'wicked problems' aan te pakken in een netwerk als productiesysteem*. (masterscriptie). Master of Management, Education TiasNimbas Business School, Utrecht.

Delden van, P.J. (2009a) *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft/Zutphen: Uitgeverij Eburon.

Delden van, P.J. (2009b) *Sterke netwerken. Ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*. Amsterdam: Uitgeverij Van Gennep.

Delden van, P.J. (2010). Ketensamenwerking: interne krachten bepalen het externe resultaat. *Me&O*, 3. p. 5-20.

Delden van, P.J. (2011). Samenwerking in de frontlijn. *Me&O*, 6 p.16-28.

Dozy, M. (2011). Interorganisationeel samenwerken. In G. van den Brink & M. Bruinsma (Eds.), *De aanbouder wint. Samenwerken aan veilige krachtnijken*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. p. 13-23.

Frissen, P. (1996). *De virtuele staat*. Schoonhoven: Academic Service.

Gemeente Apeldoorn. (2014) *Nota Jeugd Apeldoorn* (p. 8). Apeldoorn: Gemeente Apeldoorn

Geut, L. & Stolk, R. (2011). *De Presterende Overheid: Over Outputwaardering en een Meervoudige Sturing van de Ambtelijke Dienst*. Beschikbaar vanaf:

file:///C:/Users/Eigenaar/Downloads/geut_stolk_2011_de_presterende_overheid.pdf Laatst geraadpleegd: 12-06-15

- Gray, B., & Wood, D. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *Journal of applied behavioral science*, 27. p. 3-22.
- Herrenkohl, T. I., Moylan, C. A., Sousa, C., Tajima, E. A., Herrenkohl, R. C., & Russo, M. J. (2008). The effects of child abuse and exposure to domestic violence on adolescent internalizing and externalizing behavior problems. *Journal of family Violence*, 25(1). p. 53-63.
- Hudson, B. Hardy, B., Huxham, M. G. (2003). In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector. *Public Management*, 1. p. 235-260.
- Huxham, C. & Macdonald, D. (1992). Introducing collaborative advantage: achieving interorganizational effectiveness through meta-strategy. *Management Decision* 30 (3). p. 50- 56.
- Huxham, C. & Vangen, S. (1996). Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*. 9 (7). p. 5-17.
- Jeugdwet. Artikel 1. (2015). Beschikbaar vanaf: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0016637/.nl>
Laatst geraadpleegd: 26-08-15.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012) *Leren samenwerken tussen organisaties en allianties, netwerken ketens, partnerships*. Deventer: Kluwer. p. 495.
- Kenis, P.N. & Provan, K.G. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18. p. 229–252.
- Kenis, P.N. & Provan, K.G. (2008). *Business Performance Management: Sturen op prestatie en resultaat*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Kloosterman, A. (2009). *Een visie uit de praktijk*. in: *Integraal Veiligheidsbeleid regionaliseert*. Dordrecht. p. 31-34.
- Levine, S. & White, P.E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly* 5(4). p. 583-601.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012). *Landelijk kader Veiligheidshuizen. Voor partners door partners*. Beschikbaar vanaf: <http://www.veiligheidshuizen.nl/doc/VHH-Landelijk-Kader-definitief.pdf>.
Laatst geraadpleegd: 12-06-15.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Kamerbrief: Aanpak van geweld in afhankelijkheidsrelaties*. Beschikbaar vanaf: <file:///C:/Users/Eigenaar/Downloads/kamerbrief-aanpak-geweld-in-afhankelijkheidsrelaties.pdf>.
Laatst geraadpleegd: 26-08-15.
- Movisie (2013). *Wegwijzer. Kindermishandeling, huiselijk geweld en grensoverschrijdend gedrag waarbij mensen met een beperking slachtoffer zijn*. Beschikbaar vanaf: [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Wegwijzer%20\[MOV-1819807-0.1\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Wegwijzer%20[MOV-1819807-0.1].pdf)
Laatst geraadpleegd op: 3-7-15.
- Movisie (2014). *Gemeentelijke preventiebeleid huiselijk geweld*. Beschikbaar vanaf: [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/gemeentelijk-preventiebeleid-huiselijk-geweld%20\[MOV-5110182-1.0\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/gemeentelijk-preventiebeleid-huiselijk-geweld%20[MOV-5110182-1.0].pdf)
Laatst geraadpleegd op: 3-7-15.
- Nederlands Jeugd Instituut (2012). *Toekomst schets inrichting sociaal domein. Arbeidstoeleiding van multiprobleemcliënten centraler*. Beschikbaar vanaf: <http://www.nji.nl/nl/Arbeidstoeleiding-van->

[multiprobleemclinten-centraal.pdf](#)

Laatst geraadpleegd: 02-07-15.

Nederlands Jeugd Instituut (2015). *Veiligheid in verbinding. Onderwijs en justitiële keten samen voor kind en jongere.*

Beschikbaar vanaf: <http://www.nji.nl/nl/publicatie-veiligheid-in-verbinding.pdf>

Laatst geraadpleegd: 09-06-15.

Nelissen, N. & P. de Goede en M.J.W. van Twist (2004). *Oog voor openbaar bestuur, Een beknopte geschiedenis van de bestuurskunde.* Den Haag: Elsevier.

Osborne, S.P., Radnor, Z. & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2). p.135– 158.

Plochg, T., & Van Zwieten, M.C.B. (2007). Kwalitatief onderzoek. In T. Plochg, R.E. Juttman, N.S. Klazinga & J.P. Mackenbach (Eds.), *Handboek Gezondheidszorgonderzoek.* p. 77-93.

Prooijen, C. (2011). Bereikbaarheid tot samenwerken in het VSV Arnhem- De Liemers. (masterscriptie). Master Bestuurskunde, Radboud Universiteit, Nijmegen.

Raadschelders, J.C.N., F.M. van der Meer & T.A.J. Toonen (2007), *The Civil Service in the 21st Century.* Houndsmill: Palgrave/McMillan.

Ring, P.S. & Ven van de, A.H.(1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13. p. 483-498.

Ring, P.S. & Ven van de, A.H.. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 19(1). p. 90-118.

Samenwerkend Toezicht Jeugd & Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2014) *Vormgeving zorg en ondersteuning aan gezinnen met sociale redzaamheid.* Beschikbaar vanaf:

<http://www.toezichtggsr.nl/pdf/Rapportage%20Toezichtonderzoek%20GGSR.pdf>.

Laatst geraadpleegd: 05-06-15.

Spradley, J.P. (1980). *Participant observation.* Forth Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Swanborn, P.G. (2003). *Casestudie's.* Meppel: Boom.

Thiel van, S. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding.* Bussum: Coutinho.

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review*, 66(1). p. 20-32.

Veen van der, H.C.J. & Bogaerts, S. (2010). *Huiselijk geweld in Nederland. Overkoepelend syntheserapport voor vangst- hervangst,- slachtoffer- en daderonderzoek 2007- 2010.* Beschikbaar vanaf:

<http://www.huiselijkgeweld.nl/feiten/feiten/landelijk/huiselijk-geweld-in-nederland--overkoepelend-syntheserapport>

Laatst geraadpleegd: 04-06-15.

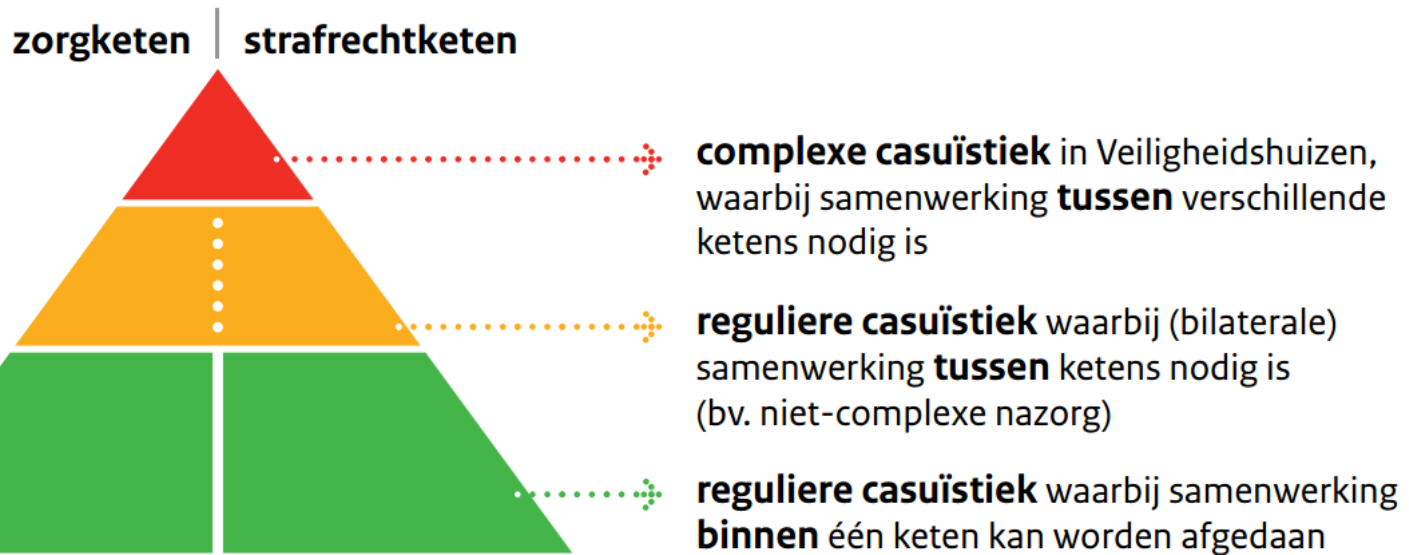
Veilig Thuis NOG (2014a). *Inrichtings- en implementatieplan voor de vormgeving van het Advies- en meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling Gelderland Midden en Gelderland Noord per 1 januari 2015.* Utecht: Verwey- Jonker Instituut.

Veilig Thuis NOG (2014b). *Op weg naar een solide AMHK in Gelderland Midden en Gelderland Noord Voor veiligheid in verbinding met het lokale sociale domein.* Utecht: Verwey- Jonker Instituut.

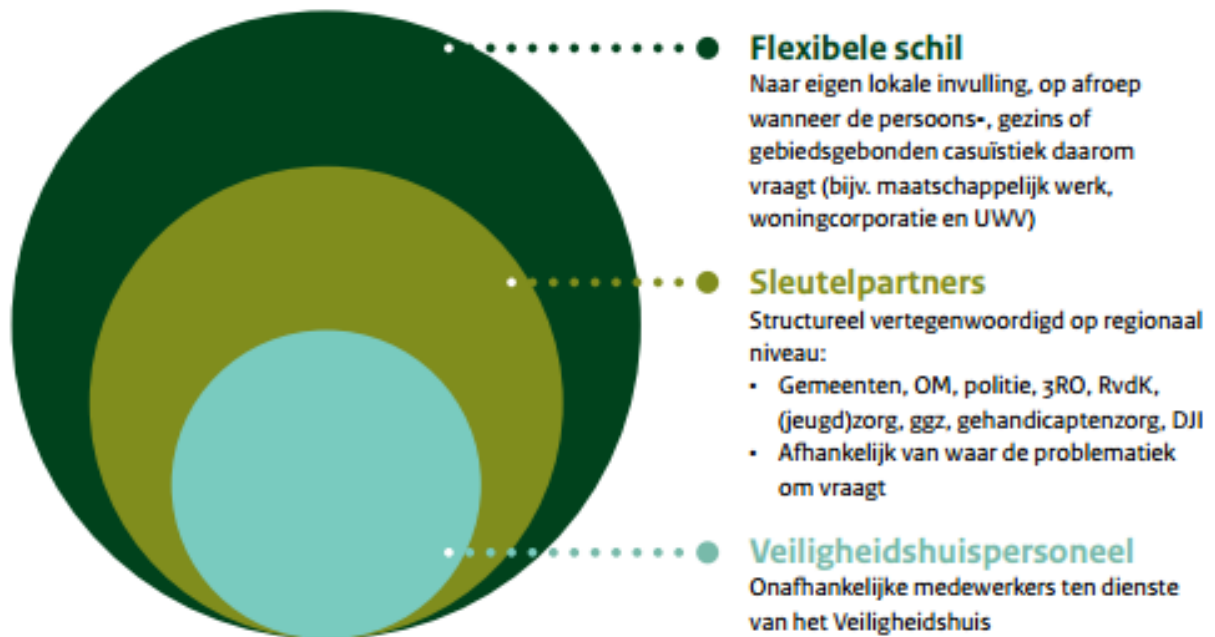
- Veilig Thuis (2015). *Triage Veilig Thuis. Bij huiselijk geweld, kindermishandeling en seksueel misbruik*. Utecht: Verwey- Jonker Instituut.
- Veilig Thuis, Politie & OM (2015). *Model voor samenwerkingsafspraken tussen Veilig Thuis, Politie en OM*. Apeldoorn: Veilig Thuis NOG.
- Veiligheidshuis NOG (2010) *Jaarverslag 2010 Veiligheidshuis NOG*. Apeldoorn: Veiligheidshuis NOG.
- Veiligheidshuis NOG (2015) *Convenant privacywetgeving Veiligheidshuis NOG*. Veiligheidshuis NOG.
- Vennix, J.A.M. (2010). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Harlow: Pearson Education Limited
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vos, J., Balder, C., Hemert, B. & Wagenaar, H. (2013). *Onmogelijke levens, botsende logica's en eigenzinnige professionals. Organisatorische uitdagingen bij de aanpak van veelplegers*. Den Haag: Platvorm 31.
- VNG, Ministerie VWS & VenJ (2013) *Stelselwijziging Jeugd. Landelijke ontwikkelingen aanpak kindermishandeling en huiselijk geweld*. Beschikbaar vanaf:
file:///C:/Users/Eigenaar/Downloads/Factsheet_Land_Ontw_Aanpak_KiMi_juni2013.pdf
 Laatst geraadpleegd: 26-6-15.
- VNG (2014). *VNG- model handelingsprotocol voor het advies- en meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling*. Beschikbaar vanaf:
http://www.vng.nl/files/vng/20141107_vng_model_handelingsprotocol_veilig_thuis.pdf
 Laatst geraadpleegd: 12-06-15.
- Weber, E.P. & Khademian, A.M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, March | April 2008, 334-349.
- Yin, R.K. (2002). *Casestudie research: design and methods*. London: Sage publications.

Bijlagen

Bijlage A: Samenwerking tussen zorg- en strafketen



Bijlage B: Actoren Veiligheidshuis



Bijlage C: Omschrijving organisaties uit het zorg- en veiligheidsdomein

Gemeenten

Gemeenten nemen deel aan de samenwerking in Veiligheidshuizen en zijn vanaf 2013 belast met het voeren van de bestuurlijke regie op de samenwerking in Veiligheidshuizen. De burgemeester van een gemeente is verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid. Om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken, staan hem tal van algemene en specifieke bevoegdheden ter beschikking (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

Openbaar Ministerie

Samen met de rechters vormt het OM de rechterlijke macht. Het OM is exclusief belast met de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde. Daarbij heeft het OM het gezag en de eindverantwoordelijkheid over de opsporing. Strategische keuzes ten aanzien van opsporing en strafvorderlijke beslissingen behoren eveneens tot het domein van het OM. Daarnaast houdt het OM houdt ook toezicht op de goede uitvoering van het vonnis van rechters; boetes moeten worden betaald, gevangenisstraffen uitgezeten, taakstraffen goed uitgevoerd (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

Politie

De kerntaken van de politie zijn het verlenen van noodhulp, het houden van toezicht in de publieke ruimte, de daadwerkelijke handhaving van de openbare orde en het opsporen van strafbare feiten. In Nederland is per 1 januari 2013 de Nationale Politie, een nationale politieorganisatie ingericht. Dit korps bestaat uit tien regionale eenheden, één landelijke eenheid en het Politiedienstencentrum (PDC) waarin de ondersteunende afdelingen zijn ondergebracht. Dit ene korps vervangt alle huidige politiekorpsen en diensten. Het resultaat van Nationale Politie moet zijn: betere politieprestaties en een veiliger samenleving (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

Raad voor de Kinderbescherming

De missie van de Raad voor de Kinderbescherming is opkomen voor de rechten van het kind van wie de ontwikkeling en opvoeding worden bedreigd. De Raad schept voorwaarden om die bedreiging op te heffen of te voorkomen. Concreet doet de Raad dit door onafhankelijk onderzoek te verrichten, advisering in juridische procedures en maatregelen en sancties voor te stellen. De Raad werkt daarbij nauw samen met andere instanties (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

Jeugdzorg

Conform de Wet op de jeugdzorg is Bureau Jeugdzorg de centrale toegang tot de geïndiceerde jeugdzorg. Bureau Jeugdzorg streeft naar een zo verantwoord mogelijke ontwikkeling en opvoedingssituatie. Zij probeert dit zo veel mogelijk samen met het kind of jongere en de ouders te bereiken. De medewerkers

van Bureau Jeugdzorg geven aandacht waar het nodig is, bieden ondersteuning waar het kan en bescherming waar het moet. Het verzorgt de indicatie voor hulp aan minderjarigen en hun ouders (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

Reclassering

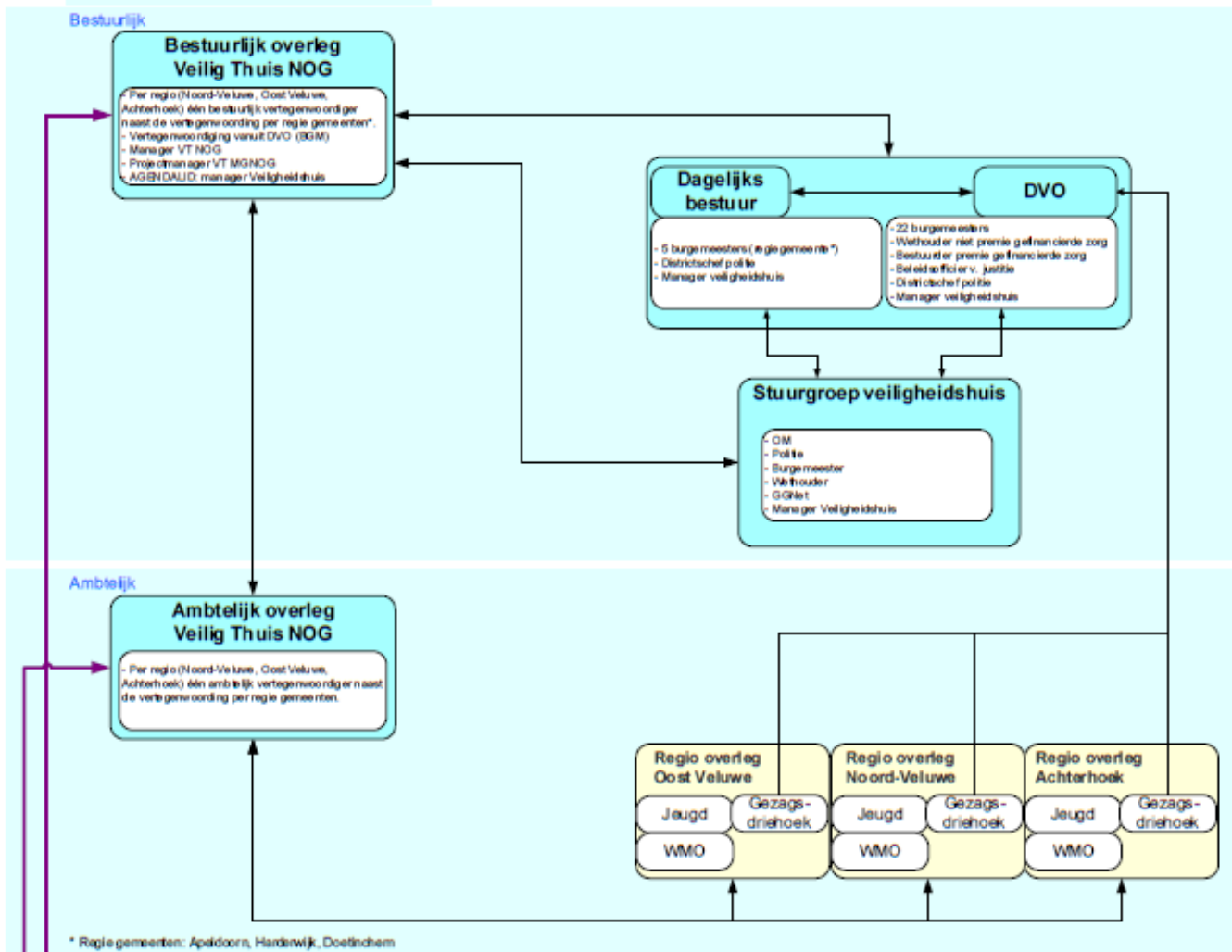
De reclassering draagt bij aan een veiliger samenleving door het voorkomen en verminderen van crimineel gedrag. Officieren van justitie, rechters, gevangenisdirecties en gemeenten schakelen de reclassering in. Ze adviseert over de aanpak van daders en verdachten. Ze houdt toezicht, traint, voert werkstraffen uit, indiceert en leidt toe naar zorg, en begeleidt de terugkeer in de maatschappij (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

GGZ

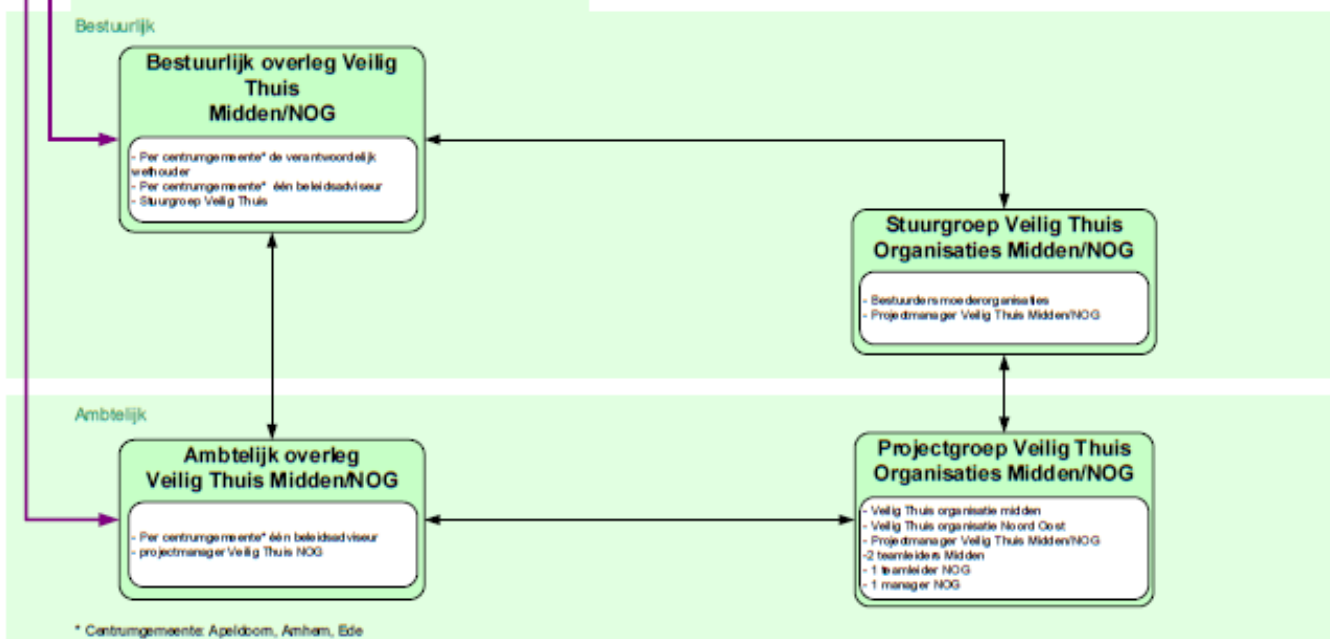
De GGZ richt zich op het voorkomen van psychische aandoeningen, het zo goed mogelijk laten deelnemen van mensen met een chronische psychische aandoening aan de samenleving en biedt (verplichte) hulp aan mensen die ernstig verward en/of verslaafd zijn en die uit zichzelf geen hulp zoeken. De GGZ levert zowel langdurende zorg, als ook zorg aan mensen met kortdurende problemen (zoals een depressie of een burn-out) zodat ze zo snel mogelijk weer kunnen deelnemen aan het arbeidsproces (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012).

Bijlage D: Overzicht sturing Veilig Thuis NOG

Noord Oost Gelderland



Midden & Noord Oost Gelderland



Bijlage E: Waarnemingsschema participerende observaties

De geobserveerde situaties zijn de maandelijkse casusoverleggen Huiselijk Geweld die plaatsvinden in de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Om in de observaties enige focus aan te brengen, wordt er gebruik gemaakt van de acht beschreven succesfactoren en de daarbij horende kernbegrippen in het theoretisch kader. De succesfactoren zorgen tijdens de observatie dat de onderzoeker gericht op bepaalde zaken kan richten. In de observaties wordt dan ook gebruik gemaakt van een waarnemingsschema. Het waarnemingsschema is gebaseerd op de operationaliseringstabel (zie paragraaf 4.4), die is afgeleid of de succesfactoren die worden onderzocht. De rol van de onderzoeker is passief observerend. Het overleg wordt bijgewoond zonder dat de onderzoeker zich in de gesprekken mengt. De deelnemers aan het overleg zijn ervan op de hoogte dat de onderzoeker vanuit de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. deelneemt aan het overleg. Dit kan gevolgen hebben voor de omgang met privacygevoelige informatie en ook kan het leiden tot sociaal gewenst gedrag.

Het doel van de observatie is: Erachter komen welke succesfactoren een rol spelen in de interorganisatiele samenwerking, teneinde te onderzoeken hoe de samenwerking voornamelijk op operationeel niveau verloopt.

Observatie wederzijdse afhankelijkheidsbesef

1. Zijn de aanwezigen open over het belang dat zij hebben bij de casus die zij inbrengen?
2. Lijkt de samenwerking tot iets positiefs (voordelen) te leiden?
3. Heeft een ieder ook iets aan de uitkomst van het overleg?
4. Lijken de aanwezigen afhankelijk van elkaar te zijn?

Observatie concretisering

1. Is de taakverdeling voor iedere aanwezige helder?
2. Wordt er stilgestaan bij behaalde resultaten en het aandeel van de verschillende partners daarin?
3. Geven de deelnemers elkaar feedback?
4. Wordt de samenwerking geëvalueerd?
5. Worden er doelen benoemd tijdens het overleg?
6. Hoe wordt er gecommuniceerd over doelen?
7. Zijn de partners open over hun doelen?
8. Worden er doelen gemonitord?

Observatie onderlinge verhoudingen

1. Begrijpen de partners elkaar altijd? (taalgebruik)
2. Wordt er wel eens om verduidelijking gevraagd?
3. Luisteren de partners goed naar elkaar? (tonen ze interesse, begrip en respect)
4. Lijken de aanwezigen zich op hun gemak te voelen?
5. Vertonen de aanwezigen berekenbaar verdrag?
6. Hoe wordt omgegaan met het uitwisselen van gevoelige informatie?
7. Hoe wordt gecommuniceerd over conflicten of problemen?
8. Vinden ook informele gesprekken plaats?

Observatie coördinatie/ bestuurlijke kracht

1. Wordt ieders belang meegenomen bij het bespreken van de cases en het vinden van oplossingen?
2. Doen de partners hun best om niet alleen hun eigen belang, maar ook dat van de anderen mee te nemen?
3. Welke aanwezigen domineren het overleg?
4. Lijkt de relatie tussen de partners gelijkwaardig te zijn? (machtsuitoefening)
5. Wie neemt de leiding? (Voorzitter, inbrengen van cases, uiteindelijke besluit)
6. Welke functies vervullen de mensen die bij het overleg aanwezig zijn?
7. Worden zaken opgepakt en doorgezet naar de stuurgroep?

Observatie stabiliteit

1. Welke organisaties zijn bij het overleg aanwezig?
2. Hoe goed of slecht lijken de aanwezigen elkaar te kennen?
3. Komen steeds dezelfde aanwezigen naar het overleg?
4. Zijn er organisaties afwezig?
5. Worden er landelijke ontwikkelingen besproken?

Observatie externe dwang

1. Worden er uitgesproken verwachtingen uitgesproken om samen te werken?
2. Is er wetgeving die de samenwerking oplegt?

Observatie randvoorwaarden

1. Wordt er gesproken over de beschikbare hulpmiddelen/ tijd?
2. Geven aanwezigen aan dat zij iets niet kunnen realiseren door gebrek aan middelen/ tijd?
3. Worden er regels/problemen aangegeven door de aanwezigen die de samenwerking beperken?
4. Wordt er structureel discussie gevoerd over een bepaald probleem?

Bijlage F : Observatieverslag

Overleg: Casusoverleg Huiselijk Geweld

Datum:

Deelnemers:

De geobserveerde situaties bestonden uit vijf casusoverleggen Huiselijk Geweld van de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. De overleggen hadden allen een duur van anderhalf uur en vonden plaats in de maanden April, Mei, Juni, Juli en Augustus 2015, in het gemeentehuis van Apeldoorn. In dit casusoverleg nemen verschillende organisaties deel, uit het zorg- en veiligheidsdomein. Dit zijn ketenspartners die structureel aanwezig zijn bij een casusoverleg. De overleggen gingen over complexe casuïstiek rondom het thema huiselijk geweld. Het doel van de participerende observatie was: Erachter komen welke factoren een rol spelen in de interorganisatiele samenwerking, teneinde te onderzoeken hoe de samenwerking op operationeel niveau verloopt. De rol van de onderzoeker was passief observerend. Dit hield in dat de onderzoeker louter heeft geluisterd en waargenomen, zonder is te zeggen. De deelnemers aan het overleg waren van tevoren op de hoogte gesteld dat de onderzoeker vanuit de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. zou deelnemen aan het overleg. Dit heeft eventueel gevolgen gehad voor de omgang met privacygevoelige informatie en sociaal wenselijk gedrag. Er was tijdens de observatie echter geen enkele aanwijzing voor sociaal wenselijk gedrag. De aanwezigen leken niet geremd te zijn door de aanwezigheid van de onderzoeker. Niet alle factoren leken aan bod te komen in de casusoverleggen.

Wederzijdse afhankelijkheidsbesef/ stabiliteit

De aanwezigen zeggen niet expliciet hoe belangrijk zij de onderlinge samenwerking vinden. Wel komt dit tot uiting als de voorzitter van het casusoverleg Huiselijk Geweld de vraag stelt of de overleggen in de zomermaanden Juli en Augustus moeten doorgaan. De aanwezigen stemmen allemaal unaniem voor het voorstel om door te gaan met de casusoverleggen in maanden Juli en Augustus. Alle partners zijn structureel aanwezig op de casusoverleggen, of regelen zelfstandig vervanging vanuit desbetreffende organisatie. De partners kennen elkaar dan ook allemaal en gaan informeel met elkaar om. De meeste aanwezigen lijken tijdens de overleggen betrokken te zijn. Enkele keren zijn de aanwezigen wat stiller, meer op de achtergrond of zijn minder aan het woord. Deze houding of non-verbale communicatie kan verklaard worden door het feit dat enkele casussen niet alle ketenspartners betreft. Voor de rest zijn alle partners aan het woord geweest. Opvallend is dat de meeste casussen worden ingebracht door de politie en de Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. zelf. Veilig Thuis NOG brengt daarentegen nauwelijks casussen in op de agenda van Veiligheidskamer Apeldoorn e.o.. Daarnaast gaven enkele partners aan, de behoefte te hebben, zich meer te richten op het maken van een plan van aanpak in plaats van informatiedeling. In de casusoverleggen was dan ook duidelijk te zien dat er voornamelijk informatie werd gedeeld en geen plan van aanpak werd gemaakt. Ook was te horen, dat er onderling al veel wordt samengewerkt, naast de

casusoverleggen om. Na afloop van de overleggen lieten de aanwezigen niet weten of zij tevreden waren over de bijeenkomst.

Concretisering

Over het algemeen lijken de partners elkaar goed te begrijpen en te verstaan. Echter als er bepaald jargon gebruikt werd, begrepen niet alle aanwezigen dat, waardoor het door desbetreffende persoon werd toegelicht. De taken waren over het algemeen ook vrij helder. Er werd nooit expliciet gevraagd wat desbetreffende organisatie deed of wat zijn taken inhielden.

Onderlinge verhoudingen

Voor en na afloop van het overleg ontstonden informele gesprekken. Deze gingen voornamelijk over het werk. Uit de manier waarop overlegd werd, bleek dat men het fijn vindt om met elkaar samen te werken. De informatie werd door enkele partijen gemakkelijk en open met elkaar gedeeld, ook de privacygevoelige zaken. Sommige partijen hadden hier meer moeite mee en gaven dit ook aan. Iedereen kon zijn mening geven en iedereen luisterde goed naar elkaar. Ook werd door de voorzitter naar de mening gevraagd op het moment dat iemand deze niet uit zichzelf gaf. De sfeer was ontspannen en informeel, het was duidelijk dat een ieder elkaar goed kent en zich bij elkaar op zijn gemak voelt. Er werd onderling tijdens de overleggen niet veel feedback uitgewisseld of een structureel moment gekozen om de processen te evalueren. Geen van de partijen heeft dit ook tijdens de casusoverleggen aangegeven. Daarnaast werd er niet terug gekomen op de gemaakte afspraken en werden er een aantal keren opmerkingen gemaakt door de aanwezigen, dat zij het gevoel hadden dat er niets werd gedaan met hetgeen wat zij aangaven in de casusoverleggen, of dat er geen terugkoppeling was geweest vanuit de moederorganisatie. Het betrof dan voornamelijk het stuurgroepoverleg. Wel was er ruimte voor discussie en deze werden dan ook regelmatig gevoerd. Te zien was dat er enkele tegenstellingen tussen personen waren en verwachtingen naar elkaar werden uitgesproken. Deze tegenstellingen gingen dan ook voornamelijk over de gegevensuitwisseling.

Coördinatie/ bestuurlijke kracht

Er was niemand die echt de boventoon voerde. Het overleg had wel voorzitter en een iedereen had de mogelijkheid om een cases in te brengen of een bepaald onderwerp aan te snijden. Over het algemeen leek een ieder zich even verantwoordelijk te voelen voor de gang van zaken, zowel vanuit zijn rol vanuit zijn organisatie als vanuit zijn persoon. De relatie was gelijkwaardig en stelden vragen aan elkaar.

Bijlage G: Interviewguide

Datum:

Geïnterviewde:

Interviewplan

In dit onderzoek wordt de samenwerking tussen het Veiligheidshuis Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG bestudeerd. Derhalve is de mening en ervaring van managers en uitvoerende professionals ten opzichte op de onafhankelijke variabelen van belang. Middels dit interview wordt getracht dit te achterhalen.

Interviewdoel

Inzicht verkrijgen in de succesfactoren die de interorganisatiele samenwerking beïnvloeden, teneinde te komen tot aanbevelingen om de samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG, te optimaliseren.

Hoofdvraag

Welke succesfactoren leiden tot een optimalisering van de interorganisatiele samenwerking tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG?

Introductie

- Reden van het interview aangeven
- Interview wordt opgenomen
- Structuur van het interview toelichten

Achtergrond (eventueel van te voren per e-mail)

- Wat is uw naam en functie?
- Voor welke organisatie bent u werkzaam?
- Hoe lang bent u hier werkzaam? - Wat is uw achtergrond?
- Wat zijn uw huidige werkzaamheden?

Interviewvragen

Algemene vragen (afhankelijke variabele)

1. Op welke wijze wordt er samengewerkt met Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG? (beschrijving geven)
2. Wat is er nodig om tot een optimale samenwerking te komen tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG?
3. Is dat nu aanwezig?

Zo ja, in welke aspecten dan? Zo nee, op welke onderdelen niet?

4. Hoe zou dit geregeld kunnen worden dat er adequate condities zijn betreft de interorganisationale samenwerking?

Wederzijdse afhankelijkheidsbesef (onafhankelijke variabele 1)

5. Hoe belangrijk is de samenwerking van uw organisatie met de andere organisatie?
6. Waarom vindt u de samenwerking van belang?
7. Leidt de samenwerking tot iets positiefs (dat wil zeggen, een situatie waarin het effect van een samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken?) *Zo ja, kunt u hiervan voorbeelden geven (denk aan toegang aantrekkelijke middelen, kostenreductie, informatie en doelen die door u alleen niet of moeilijk te bereiken zijn)?*
In hoeverre ervaart u dat u een deel van uw autonomie moet inleveren voor de deelname aan de samenwerking?

Indien u een deel van uw autonomie moet opgeven, wat levert u dit dan op? (win-winsituaties, vertrouwen)

8. In hoeverre is het samenwerken een voorwaarde voor u om uw eigen doelen/ middelen te behalen?

Concretisering (onafhankelijke variabele 2)

9. Vindt u de onderlinge taak verdeling duidelijk?

Zo ja, kunt u de onderlinge taakverdeling noemen?

10. Vindt u het duidelijk welke verantwoordelijkheid bij welke organisatie ligt?

Zo ja, kunt u de onderlinge verantwoordelijkheid noemen?

11. Is dit ook schriftelijk vastgelegd?

Zo ja, kent u het document?

12. Geven de organisaties elkaar feedback over de manier van samenwerken?
13. Wordt de samenwerking geëvalueerd?

Zo ja, hoe vaak gebeurt dit?

14. Vindt u de doelen duidelijk?
15. Komen de doelen overeen met uw visie?
16. Zijn de doelen volgens u haalbaar op de lange en korte termijn?

17. Worden de doelen gemonitord?

Onderlinge verhoudingen (onafhankelijke variabele 3)

18. Vertonen de actoren werkend in de andere organisatie volgens u betrouwbaar en berekenbaar gedrag? Of: In hoeverre vertrouwt u op de andere actoren (voldoende kennis (specialistisch/ generalistisch)?
19. Zijn de actoren volgens u in staat om zich onderling, ten aanzien van elkaars doeleinden te verbinden? (dat wil zeggen, inleven in/sympathie voor elkaars doeleinden). In hoeverre kent u de doelen van de andere organisatie?
20. In hoeverre wordt er volgens u in hetzelfde jargon gesproken?

Zo nee, ervaart u dit als een belemmering?

21. Wat vindt u over het algemeen van de communicatie tussen de organisaties? (beschikbaarheid/ snelheid/ conflicten en problemen)
22. Hoeveel contactmomenten vinden er plaats?
23. Op welke manieren wordt informatie uitgewisseld tussen Veiligheidskamer Apeldoorn e.o. en Veilig Thuis NOG?
24. Spreekt u elkaar ook buiten officiële casussen om?

Zo ja, hoe vaak is er sprake van een niet casus gebonden communicatie?

Coördinatie/ bestuurlijke kracht (onafhankelijke variabele 4)

25. Is er volgens u sprake van een machtsevenwicht binnen onderlinge samenwerking? Dat wil zeggen, is er een gelijke machtsverhouding tussen de organisaties?
26. Beleeft u dat de actoren elkaar beconcurreren op dit draagvlak?
27. Beleeft u dat de stuur- of regiegroep heldere beslissingen neemt of ingrijpt in bestaande routines als die de samenwerking in de weg staan?

Stabiliteit (onafhankelijke variabele 5)

28. In hoeverre ervaart u de onderlinge samenwerking als regelmatig? (dat wil zeggen, heeft u in de samenwerking steeds contact met dezelfde personen?)
29. Ervaart u de omgeving waarin de onderlinge samenwerking plaats vindt als stabiel? (denk aan: beleid, wetgeving, structuur, technologie, informatiesystemen)

Zo nee, ziet u dit als een belemmering voor de samenwerking? Kunt u hier voorbeelden van geven?

Continuïteit (onafhankelijke variabele 6)

30. Hoelang werken beide organisaties met elkaar samen?

Externe druk of dwang (onafhankelijke variabele 7)

31. Is de samenwerking van bovenaf opgelegd?

Zo ja, in welke vorm?

32. Ervaart u (on) uitgesproken verwachtingen van derden om samen te werken?

Zo ja, van welke partijen?

Randvoorwaarden (onafhankelijke variabele 8)

33. Ervaart u voldoende tijd/ financiële middelen om samen te werken met de andere organisatie?

34. Ervaart u regels/ problemen die de samenwerking belemmeren/ in de weg staan?

Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? Of hoe zou u dit anders willen zien?

Afronden

35. Welke factoren vind u van belang bij samenwerken?

36. Worden deze factoren voldoende geborgd (VH en VT)?

37. Wilt u nog iets toevoegen aan hetgeen al gevraagd/verteld is?

38. Op welke wijze mag ik naar u refereren in mijn referaat?