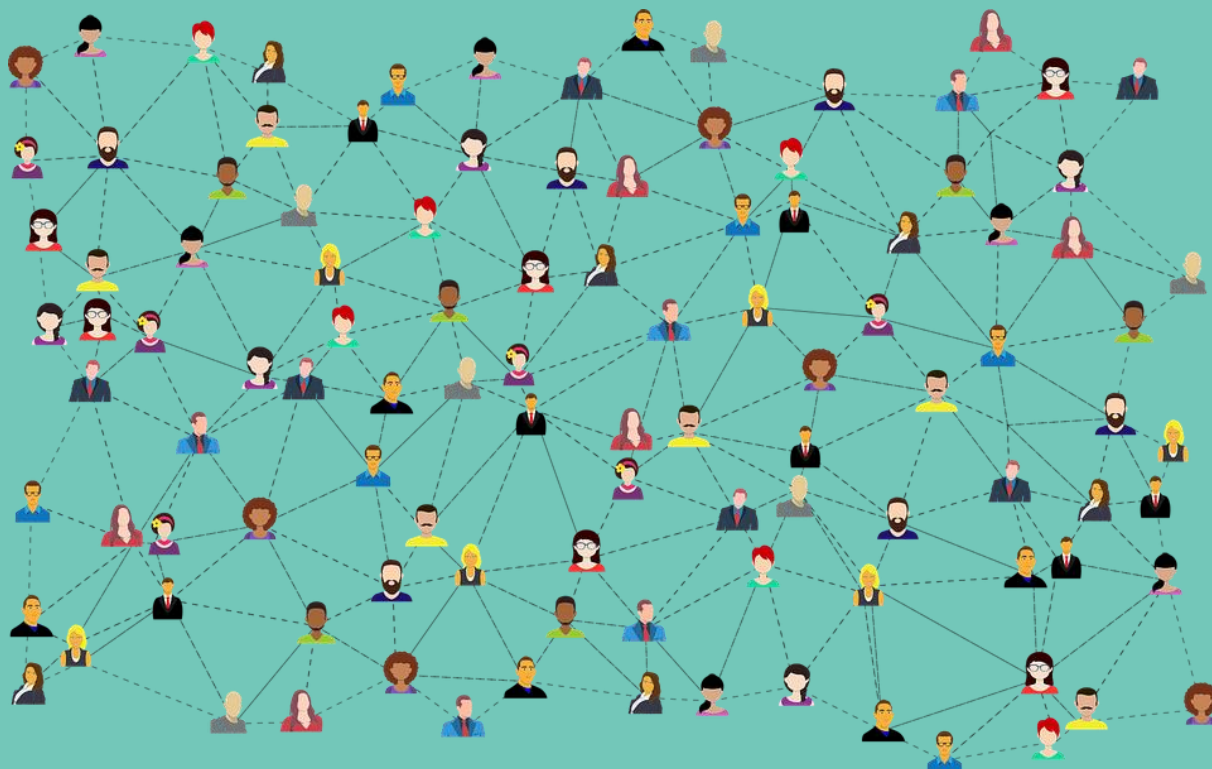


ZONDER WRIJVING GEEN GLANS

Een evaluatieonderzoek naar de samenwerkingsverbanden van de re-integratiepilots 'Samen starten', 'Kortgestraft, langdurig nut', 'RIO Dordrecht' en 'Doorontwikkeling nazorgaanpak'.



Masterthesis
Inge de Vos
S1045392

KOERS
KANSEN

Zonder wrijving geen glans

Een evaluatieonderzoek naar de samenwerkingsverbanden van de re-integratiepilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’.

Masterthesis

Auteur: Inge de Vos

Studentnr.: 1045392

Opleiding: Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding Bestuurskunde, specialisatie Besturen van Veiligheid

Publicatie: September 2021

Begeleider opleiding: dr. P.M. Kruijven

Begeleider Koers en kansen: M. van Gemert

Woord vooraf

“Succes is het vermogen om keer op keer te falen zonder je enthousiasme te verliezen”

- Sir Winston Churchill -

Eindelijk! Ik ben toegekomen aan het voorwoord. Alle fasen behorende bij het schrijven van een masterthesis zijn doorlopen. Vol enthousiasme begonnen, vervolgens met leden ogen aangezien hoe veel werk er verzet moest worden, maar toch doorgegaan tot het bittere eind. Ik heb veel feedback ontvangen, veel moeten herschrijven en ook veel moeten schrappen. De quote bovenaan deze pagina staat geschreven op het whiteboard in de kantoorruimte van Koers en kansen en vind ik erg van toepassing op mijn leerproces de afgelopen maanden. Ondanks alle tegenslagen is het de kunst om toch door te gaan. Met enige trots ligt hier dan ook uiteindelijk het document waar het allemaal om te doen is.

Bij deze wil ik iedereen bedanken die mij op enige wijze heeft ondersteund bij de totstandkoming van mijn masterthesis. In wil in het bijzonder Marianne van Gemert bedanken voor de stageplek bij het ministerie van Justitie en Veiligheid en voor de fijne begeleiding die zij mij heeft gegeven. Ik heb mij erg welkom gevoeld binnen het team van Koers en kansen en kijk terug op een mooie periode bij deze bijzondere organisatie. Ook wil ik Peter Kruyen bedanken voor de adviezen en de opbouwende kritiek die ik van hem heb mogen ontvangen tijdens het schrijven van de thesis. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor de interviews en hun deelname aan het onderzoek. Ondanks de algehele ‘interview-moeheid’ hebben zij toch de tijd genomen om mij te helpen bij mijn onderzoek. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de mentale support gedurende dit traject. Zonder hun onvoorwaardelijke steun en vertrouwen was mij dit niet gelukt.

Na vele jaren studeren komt er een einde aan mijn leven als student. Hoewel ik mijn studententijd als een leuke en mooie tijd heb ervaren, waar ik altijd met veel plezier aan terug zal denken, ben ik nu toch echt wel toe aan een volgende stap. Ik heb zin om mij te begeven in het vakgebied en kijk uit naar alle uitdagingen die op mijn pad gaan komen.

Dan rest mij nog u veel plezier te wensen met het lezen van de thesis.

Inge de Vos

Nijmegen, september 2021

Samenvatting

Een groot deel van de criminaliteit ontstaat doordat daders in herhaling vallen. Het recidivevraagstuk is geen eenvoudige opgave en is niet exclusief van één organisatie of één professional. Koers en kansen heeft zich de afgelopen jaren ingezet om de sanctie-uitvoering te vernieuwen. Een groot deel van de Koers en kansen-pilots richt zich op verbetering van de samenwerking tussen ketenpartners. Een betere samenwerking moet ervoor zorgen dat (ex-)gedetineerden zonder problemen re-integreren in de maatschappij. De pilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ experimenteren allen met verschillende innovatieve werkwijzen en samenwerkingsvormen die mogelijk bijdragen aan het oplossen van het recidivevraagstuk. Een (netwerk)samenwerking verloopt niet altijd zonder slag of stoot. Factoren zoals de vorm van een netwerk en verschillen in cultuur tussen samenwerkingspartners spelen hierbij een rol. Om inzichtelijk te krijgen welke spanningen in de reeds genoemde pilots zijn voorgekomen en hoe deze spanningen in relatie staan tot de vorm van het netwerk en (mogelijke) cultuurverschillen, is de volgende centrale vraag opgesteld: *“Hoe verloopt de samenwerking in de vier pilots, in hoeverre zijn hier spanningen in te ontdekken, en in hoeverre zijn die te verklaren door de structuur van de samenwerkingsverbanden (netwerken), de contingentiefactoren die samenhangen met deze netwerkvormen, de cultuur binnen het netwerk en (mogelijke) verschillen in cultuur tussen de samenwerkingspartners?”*.

De pilots hebben allen individuele verschillen. In de pilot ‘Samen starten’ ligt de focus op het aanbieden van een ‘op maat gemaakt’ re-integratieplan aan Zwolse gedetineerden. De pilot ‘Kortgestraft, langdurig nut’ richt zich juist op een specifieke groep kortgestraften. Het proactief benaderen van arrestanten voor een integrale screening staat binnen deze pilot centraal. Het netwerk omtrent ‘RIO Dordrecht’ focust zich op daders van *high impact crimes* in de leeftijd van 18-27 jaar. Voor deze pilot is een nieuwe functie gecreëerd: de re-integratieofficier. Deze ‘RIO’ vormt de spil in het web van verschillende instanties en legt de verbinding tussen ‘binnen’ en ‘buiten’. De pilot ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ richt zich tot slot op ex-gedetineerden uit Leidschendam-Voorburg. Deze ex-gedetineerden krijgen in de pilot de kans om hun toekomst positief te beïnvloeden met behulp van deelname aan een nazorgtraject.

Los van de verschillen zijn er toch ook een aantal grote lijnen te herkennen. Zo is uit het onderzoek gebleken dat de samenwerkingsverbanden van de pilots allemaal zelfregulerend zijn. Ook scoren de pilots hoog op doelconsensus, zijn het relatief kleine netwerken en is de behoefte aan netwerkcompetenties niet aanwezig. Interessant is dat er in ieder netwerk sprake is geweest van één of meerdere spanningen in de samenwerking. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat deze spanningen verklaard kunnen worden door de structuur, contingentiefactoren en/of de cultuur van het netwerk.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Centrale vraagstelling	10
1.2.1. Probleemstelling	10
1.2.2. Doelstelling en hoofd- en deelvragen	11
1.3. Voorbeschouwing	12
1.3.1. Voorbeschouwing theoretisch kader	12
1.3.2. Voorbeschouwing methodologisch kader	12
1.4. Relevantie	13
1.4.1. Maatschappelijke relevantie	13
1.4.2. Wetenschappelijke relevantie	13
1.5. Leeswijzer	14
Hoofdstuk 2. Beleidskader en casusbeschrijvingen	15
2.1. Beleidskader	15
2.1.1 Effecten van de nieuwe Wet straffen en beschermen	15
2.1.2. Bestuurlijk akkoord	17
2.2. Casusbeschrijvingen	18
2.2.1. ‘Samen starten’	18
2.2.2. ‘Kortgestraft, langdurig nut’	19
2.2.3. ‘RIO Dordrecht’	20
2.2.4. ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’	22
2.3. Waarom deze pilots?	23
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader	24
3.1. Netwerken	24
3.1.1. Opkomst en het ontstaan van netwerken	24
3.1.2. Naar een netwerksamenleving	25
3.1.3. Kenmerken van een netwerk	25
3.2. Spanningen in een netwerk	26
3.2.1. Efficiëntie en inclusiviteit	27
3.2.2. Interne legitimiteit en externe legitimiteit	27
3.2.3. Flexibiliteit en stabiliteit	28
3.2.4. Overige spanningen	28
3.3. Sturingsvormen	29
3.3.1. Zelfregulerend netwerk	30
3.3.2. Leiderorganisatienetwerk	31

3.3.3. Netwerk administratieve organisatie	31
3.4. Contingentiefactoren	32
3.4.1. Vertrouwen	32
3.4.2. Aantal netwerkleden	33
3.4.3. Doelconsensus	34
3.4.4. Behoeftte aan netwerkcompetenties	34
3.4.5. Contingentiefactoren samengevat	35
3.5. Spanningen en sturingsvormen	35
3.6. Spanningen en contingentiefactoren	38
3.7. Cultuur	41
3.7.1. ‘Grid-group cultural theory’	41
3.7.2. Spanningen en culturen	44
3.8. Conceptueel model	47
Hoofdstuk 4. Methodologisch kader	49
4.1. Type onderzoek	49
4.2. Onderzoeksmethode	50
4.3. Onderzoekseenheden	50
4.4. Data-analyse	51
4.5. Operationalisatie	51
4.6. Validiteit en betrouwbaarheid	54
Hoofdstuk 5. Resultaten en analyse	56
5.1. Netwerkstructuur en contingentiefactoren	56
5.1.1. Netwerkstructuur en contingentiefactoren ‘Samen starten’	56
5.1.2. Netwerkstructuur en contingentiefactoren ‘Kortgestraft, langdurig nut’	57
5.1.3. Netwerkstructuur en contingentiefactoren ‘RIO Dordrecht’	59
5.1.4. Netwerkstructuur en contingentiefactoren ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’	60
5.1.5. Deelconclusie netwerkstructuur en contingentiefactoren pilots tezamen	61
5.2. Spanningen	61
5.2.1. Spanningen ‘Samen starten’	62
5.2.2. Spanningen ‘Kortgestraft, langdurig nut’	63
5.2.3. Spanningen ‘RIO Dordrecht’	64
5.2.4. Spanningen ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’	65
5.3. Cultuur	66
5.3.1. Cultuur ‘Samen starten’	66
5.3.2. Cultuur ‘Kortgestraft, langdurig nut’	66
5.3.3. Cultuur ‘RIO Dordrecht’	67
5.3.4. Cultuur ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’	68

5.4. Verbanden spanningen, structuur, contingentiefactoren en cultuur netwerk _____	68
5.4.1. Verbanden spanningen, structuur, contingentiefactoren en cultuur ‘Samen starten’ _____	68
5.4.2. Verbanden spanningen, structuur, contingentiefactoren en cultuur ‘Kortgestraft, langdurig nut’ _____	69
5.4.3. Verbanden spanningen, structuur en cultuur ‘RIO Dordrecht’ _____	70
5.4.4. Verbanden spanningen, structuur en cultuur ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ _____	70
Hoofdstuk 6. Conclusie _____	72
6.1. Beantwoording hoofd- en deelvragen _____	72
6.1.1. Beantwoording deelvragen _____	72
6.1.2. Beantwoording hoofdvraag _____	75
6.2. Reflectie theorie _____	76
Hoofdstuk 7. Discussie _____	77
7.1. Beperkingen onderzoek _____	77
7.2. Toegevoegde waarde onderzoek _____	78
7.3. Aanbevelingen _____	78
Hoofdstuk 8. Referentielijst _____	80
Hoofdstuk 8. Bijlagen _____	89

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Aanleiding

De recidive in Nederland blijft ongekend hoog (Eerdmans, 2013). De meeste misdrijven worden gepleegd door mensen die al eens in aanraking zijn geweest met justitie. Bijna 70% van de criminaliteit ontstaat doordat daders in herhaling vallen (Weijters et al., 2019). Het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (hierna: WODC) definieert recidive als *“alle misdrijven met een pleegdatum binnen twee jaar na uitstroom uit detentie die niet zijn geëindigd in vrijspraak, een technisch sepot of een andere technische beslissing”* (Wartna et al., 2011). Tijdens detentie worden problemen van mensen vaak alleen nog maar groter, zogenoemde ‘detentieschade’ ligt op de loer. De straf van opsluiting kan een negatieve impact hebben op het leven van de veroordeelde zoals het verlies van opleiding, werk, huisvesting, relaties en leidt regelmatig tot oplopende schulden. Door de detentieschade die gedetineerden (kunnen) oplopen daalt de kans aanzienlijk dat zij succesvol re-integreren in de maatschappij en stijgt de kans op recidive.

Om de kans op recidive terug te dringen wordt al tijdens detentie gewerkt aan re-integratie in de maatschappij. Op initiatief van het ministerie van Justitie en Veiligheid is in 2015 het programma Koers en kansen voor de sanctie-uitvoering gestart. Het doel van het programma is tweeledig; het verminderen van recidive en het verbeteren van de maatschappelijke integratie van (ex-)delinquenten en een sanctie-uitvoering die nu én in de toekomst effectief is. Koers en kansen is een programma dat in de kern gaat over samenwerking tussen de zorg, het sociaal domein en de justitieketen (Rijksoverheid, z.d.-a). Het programma is opgedeeld in vijf thema’s om overzicht te creëren. Het thema ‘Continuïteit van interventies’ focust zich op het organiseren van een aanpak die erop gericht is dagbesteding, werk, huisvesting, zorg en ondersteuning van een (ex)-gedetineerde zonder onderbreking door te laten lopen, voor, tijdens en na detentie (Rijksoverheid, z.d.-b). De projecten binnen dit thema pogen belemmeringen en risicofactoren voor een succesvolle re-integratie weg te nemen en hiermee de kans op recidive te verkleinen.

Koers en kansen verzamelt informatie uit de praktijk en uit de wetenschap. Het terugdringen van recidive is een vraagstuk waar vele wetenschappers al onderzoek naar hebben gedaan. Zo toont Van der Laan (2004) aan dat er tegenwoordig voldoende aanwijzingen zijn dat met bepaalde aanpakken bij bepaalde groepen daders en onder bepaalde omstandigheden aanvaardbare reducties van recidive te behalen zijn (p.31). Er bestaat geen standaardaanpak die overal en voor iedereen werkt. Bij zogeheten *High Impact Crimes* (hierna: HIC) resulteerde verscherpt toezicht bij volwassen plegers in hoopgevende recidive-cijfers terwijl de effectiviteit van deze aanpak niet bij minderjarige HIC-plegers kan worden aangetoond (Van Deuren et al., 2018). De wetenschap is het erover eens dat een gerichte aanpak en maatwerk van belang zijn. Verschillende theoretische stromingen hebben reeds het disfunctioneren van de

gevangenisstraf aangehaald. De wijze waarop de huidige gevangenisstraf georganiseerd is, heeft te weinig mogelijkheden om op een dergelijke, efficiënte manier in te zetten op re-integratie (Van Belle, 2018, p.13). Vergelding en afschrikking blijven belangrijke kenmerken van de vrijheidsberoving (Beyens et al., 2014). Het uitbouwen van een efficiënte en effectieve (gevangenis)straf met het oog op re-integratie en recidivevermindering, een net zo belangrijk strafdoel, vraagt om een bepaalde verandering. De experimentele werkwijzen van de pilots van Koers en kansen trachten deze veranderende sanctie-uitvoering nu en in de toekomst effectief te maken door verschillende samenwerkingsverbanden te bewerkstelligen en tot een gezamenlijke aanpak te komen voor het recidivevraagstuk. Nieuwe lessen trekken en inzichten opdoen zijn kenmerken van het programma.

Het robuuste karakter van het recidive-probleem kan niet door één partij worden opgelost. Met partners uit verschillende sectoren zet Koers en kansen een integrale aanpak op touw. De verschillende re-integratie projecten binnen het thema ‘Continuïteit van interventies’ lijken ogenschijnlijk op elkaar maar variëren steeds nét iets in aanpak en/of doelgroep. De pilots hebben allen net een andere invulling gegeven aan de innovatieve en experimentele werkwijzen. Dit onderzoek richt zich op de pilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’.

Het project ‘Samen starten’ is een samenwerkingsverband tussen de Penitentiaire inrichting (hierna: PI) in Zwolle, de gemeente Zwolle en reclassering. De pilot heeft als doel om iedere Zwolse gedetineerde ongeacht het strafrechtelijk kader, een efficiënt en een ‘op maat gemaakt’ re-integratieplan aan te bieden (Rijksoverheid, z.d-c). Dit op maat gemaakte re-integratieplan komt tot stand middels een trajectbepalingsoverleg (hierna: TBO). Binnen 10 dagen van iemand zijn detentie vindt een TBO plaats waarbij de samenwerkingspartners met de gedetineerde richting gaan bepalen ten behoeve van het realiseren van het detentie- en re-integratieplan. Met deze nieuwe werkwijze wordt getracht een succesvollere terugkeer in de maatschappij te realiseren voor de gedetineerden.

‘Kortgestraft, langdurig nut’ is een ander experimenteel project van Koers en kansen om recidive terug te dringen. Voor de pilot slaan de gemeente Utrecht, Exodus Midden-Nederland, PI Alphen aan den Rijn en Reclassering Nederland de handen ineen om de re-integratie van kortgestraften uit Utrecht te verbeteren (DSP-Groep, z.d.). De focus ligt op Utrechtse arrestanten, een specifieke groep kortgestraften. Het project zet in op integrale screening van kortgestraften ten behoeve van re-integratie, ook de niet-willers en niet-kunners worden actief benadert (Rijksoverheid, z.d.-d). Aangezien voorheen nauwelijks werd ingezet op re-integratie van kortgestraften wordt verwacht veel winst te behalen met de pilot en nieuwe inzichten op te doen. Het uiteindelijke doel is het voorkomen van recidive onder kortgestraften en een organisatievorm te ontwikkelen waarbij de verbinding gelegd kan worden tussen de tijd tijdens detentie en een langdurige oplossing na detentie (Rijksoverheid, z.d.-d).

In Dordrecht is gestart met de pilot ‘RIO Dordrecht’, waarbij RIO staat voor Re-integratie Officier. Een gemeentefunctionaris wordt aangesteld als re-integratieofficier en gaat al tijdens detentie op bezoek bij een gestrafte om te kijken op welke manier iemand na zijn detentie goed kan landen in de maatschappij en wat daarvoor moet worden georganiseerd of worden geregeld.

In Leidschendam-Voorburg is gestart met het project ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’. De pilot heeft als doel een sluitende aanpak voor terugkerende gedetineerden te organiseren en daarmee recidive te voorkomen. Ex-gedetineerden uit Leidschendam-Voorburg krijgen de kans om hun toekomst positief te beïnvloeden met behulp van deelname aan een nazorgtraject (Rijksoverheid, z.d.-e). In dit nazorgtraject ligt de focus op twee actielijnen; enerzijds het vergroten van de deelname aan het nazorgtraject door middel van een *outreaching* benadering en anderzijds het realiseren van alternatieve maatregelen op maat naast de basisvoorzieningen (Rijksoverheid, z.d.-e).

1.2. Centrale vraagstelling

1.2.1. Probleemstelling

De ambitie van Koers en kansen is om de recidive significant te verminderen, zonder afbreuk te doen aan de andere doelen van straffen, zoals afschrikking en vergelding (Rijksoverheid, z.d.-a). In de literatuur is inmiddels veel bekend over risicofactoren van recidive. Ondanks alle inzichten blijft een groot deel van de (ex-)delinquenten terugvallen in criminaliteit. Een succesvolle terugkeer in de samenleving na detentie verkleint de kans op recidive (Vereniging van Nederlandse Gemeenten [VNG], 2019, p.6). Voor een succesvolle re-integratie is het op orde hebben van vijf basisvoorwaarden van belang. Koers en kansen initieert en faciliteert innovatieve en experimentele werkwijzen om een succesvolle re-integratie van (ex-)gedetineerden te bewerkstelligen. De pilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ staan allen in het teken van het behouden en versterken van de vijf basisvoorwaarden om zo belemmeringen en risicofactoren voor een succesvolle re-integratie weg te nemen. Wel ligt de focus van de pilots nét op iets anders. De pilots verschillen o.a. in doelgroep, middelen, samenwerkingspartners, rolverdeling, belangen en context. Om het functioneren van de pilots in kaart te brengen wordt gefocust op de netwerksamenwerking. Provan en Kenis (2007) definiëren netwerken als volgt: *“drie of meer wettelijk autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te bereiken maar ook een collectief doel”* (p.231). De vier te analyseren pilots passen binnen deze definitie. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten netwerken, welke later zullen worden toegelicht. Het type netwerk is afhankelijk van de doelstelling van de samenwerking en de vorm is bepalend voor wat men met het netwerk wil bereiken. Aan de hand van kritische contingentiefactoren kan worden verklaard wanneer een bepaalde netwerkvorm effectief is en wanneer niet (Kenis & Provan, 2008). Een (netwerk)samenwerking kan wel resulteren in botsende culturele belangen en spanningen. In dit onderzoek wordt getracht een verklaring te vinden op de vraag hoe de samenwerking binnen de pilots

verloopt, welke spanningen te ontdekken zijn en hoe dit is te begrijpen vanuit de structuur van het netwerk en de verschillende culturen van de samenwerkingspartners.

1.2.2. Doelstelling en hoofd- en deelvragen

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de (netwerk)samenwerking van de vier re-integratie pilots alsmede mogelijke spanningen en verschillende organisatieculturen ten einde aanbeveling te doen over een duurzame vorm van organiseren en samenwerken. Met een duurzame vorm van organiseren wordt bedoeld dat de interne (deel)successen van de pilots doorwerking kennen en de leeropbrengsten zo ook een extern succes hebben. Met de bevindingen uit dit onderzoek kan Koers en kansen toewerken naar een nieuwe ideaaltypische samenwerkingsvorm die mogelijk tot een effectieve verandering in de sanctie-uitvoering leidt. De doelstelling luidt als volgt:

“Het in kaart brengen van spanningen in de samenwerking van de pilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’, kijken of deze spanningen verklaard kunnen worden door de structuur en de cultuur van de samenwerkingsverbanden teneinde aanbeveling te doen aan Koers en kansen over een duurzame en geschikte vorm van organiseren”.

Deze doelstelling wordt ondersteund door onderstaande hoofdvraag:

“Hoe verloopt de samenwerking in de vier pilots, in hoeverre zijn hier spanningen in te ontdekken, en in hoeverre zijn die te verklaren door de structuur van de samenwerkingsverbanden (netwerken), de contingentiefactoren die samenhangen met deze netwerkvormen, de cultuur binnen het netwerk en (mogelijke) verschillen in cultuur tussen de samenwerkingspartners?”.

Op basis van de hoofdvraag die centraal staat in deze thesis zijn er een aantal deelvragen geformuleerd. Met het beantwoorden van deze deelvragen wordt toegewerkt naar een helder beargumenteerde beantwoording van de hoofdvraag. De deelvragen luiden als volgt:

- » *Hoe verloopt de samenwerking in de pilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’?*
- » *Welke spanningen zijn te herkennen in de samenwerkingsverbanden en in hoeverre zijn deze te verklaren door de structuur van het netwerk en de contingentiefactoren die samenhangen met deze vormen?*
- » *Welke verschillende culturen zijn te onderscheiden in de vier pilots en hoe staan deze culturen in relatie tot de spanningen in de netwerken?*

1.3. Voorbeschouwing

1.3.1. Voorbeschouwing theoretisch kader

In deze thesis worden twee wetenschappelijke theorieën samengebracht; de netwerktheorie en de cultuurtheorie van Thompson, Ellis & Wildavsky (1990). Allereerst wordt gebruik gemaakt van het network-governanceperspectief van Provan en Kenis. ‘Network governance is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van minstens drie organisaties om samen een *outcome* te bewerkstelligen’ (Kenis & Provan, 2008, p.296). Er zijn verschillende vormen van netwerkproductie te onderscheiden. Provan en Kenis spreken dan van de *governance of networks*. Deze governance van netwerken houdt in dat netwerken als governancevorm kunnen verschillen in ontwerp en ook moeten worden bestuurd (Kenis & Provan, 2008, p.300). In de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen drie vormen van network governance. De te analyseren pilots in deze thesis kennen allen een andere samenstelling wat betreft betrokken actoren. Met de theorie van Provan en Kenis kunnen o.a. vragen worden beantwoord over hoe dergelijke netwerken het beste kunnen worden aangestuurd en wat het voor een organisatie betekent als niet het eigen belang, maar de prestatie van een netwerk wordt beoordeeld. In de literatuur wordt ook uiteengezet welke factoren bepalend zijn voor de effectiviteit van het netwerk en welke spanningen kunnen voorkomen in een netwerksamenwerking. Aan de hand van de structuur van het netwerk, bijbehorende factoren en spanningen wordt gezocht naar een verklaring waarom bepaalde zaken zich hebben voorgedaan binnen de samenwerkingsverbanden van de pilots. Naast de spanningen afkomstig uit de netwerktheorie van Provan en Kenis, constateerden Klijn en Koppenjan (2004) dat percepties van actoren binnen een netwerk ook voor spanning kunnen zorgen. Om deze constatering te duiden wordt in dit onderzoek de ‘grid-group cultural theory’ aangehaald. Deze grid-group typologie wordt gedefinieerd door twee assen, ‘grid en ‘group’ die samen vier cultuurtypes vormen. Met behulp van deze theorie kunnen verschillende typen organisatieculturen worden onderscheiden. Elke cultuur kent haar eigen volkomenheden maar ook beperkingen. In welke mate een organisatie goed kan samenwerken hangt af van welke cultuur er heerst. Zo bestaat er in een egalitaristische cultuur een sterk ‘wij-gevoel’ en tegenovergesteld bestaat er weinig groepsverbondenheid in een individualistische organisatiecultuur. Geconcludeerd kan worden dat een organisatiecultuur van invloed kan zijn op het functioneren van het netwerk. In het theoretisch kader worden de netwerktheorie en de cultuurtheorie als het ware aan elkaar gekoppeld.

1.3.2. Voorbeschouwing methodologisch kader

Voor dit onderzoek is gekozen voor evaluatieonderzoek, een procesevaluatie om precies te zijn. Evaluatieonderzoek biedt de mogelijkheid om te leren van het verleden en langs die weg bij te dragen aan het realiseren van een meer effectievere en efficiëntere vorm van samenwerken. Hiermee wordt de spijker op de kop geslagen als het gaat om het realiseren van een toekomstbestendige sanctie-uitvoering. Het evaluatieonderzoek is opgedeeld in drie fases en is kwalitatief van aard. De eerste fase is het literatuuronderzoek. Middels het literatuuronderzoek wordt inzicht verkregen in de

achtergrondinformatie van de vier pilots, de wet- en regelgeving waarbinnen de pilots opereren, hoe de samenwerking binnen de netwerken tot stand is gekomen, de wetenschappelijke literatuur omtrent netwerksamenwerking en organisatiecultuur en wordt input geleverd voor de interviews in fase 2. De selectie van respondenten is selectief. Er worden o.a. interviews afgenomen met de projectleiders van de vier pilots en andere relevante betrokken personen. Deze interviews zijn half-gestructureerd zodat er voldoende ruimte is voor de eigen inbreng van de respondent. De laatste stap in het evaluatieonderzoek is de data-analyse. De interviews worden getranscribeerd en gecodeerd. In deze analysefase wordt er onderzocht of er een relatie bestaat tussen de spanningen in het netwerk, de sturingsvorm, de contingentiefactoren en de cultuur van het netwerk. De procesevaluatie richt zich op leerervaringen en lessen uit de pilots, welke vertaald worden in aanbevelingen voor een duurzame en geschikte vorm van organiseren. De aanbevelingen volgen uit het empirisch onderzoek en worden in het conclusiehoofdstuk behandeld.

1.4. Relevantie

1.4.1. Maatschappelijke relevantie

Te veel mensen vallen na detentie terug in de criminaliteit en veel van de totale criminaliteit in Nederland ontstaat doordat daders in herhaling treden. De aanname is dat een succesvolle re-integratie van een justitiabele in de maatschappij de kans op recidive verkleint. Minder recidive leidt tot een veiligere maatschappij met minder criminaliteit, minder overlast, minder kosten en minder slachtoffers. Van belang is dus dat voor, tijdens en na detentie een doelgerichte aanpak wordt georganiseerd waarmee belemmeringen en risicofactoren van re-integratie van een justitiabele worden weggenomen. Voor het realiseren van een veiligere samenleving is het maatschappelijk relevant te onderzoeken hoe de hulpverlening omtrent re-integratie van een (ex-)gedetineerde het beste kan worden ingericht. De lessen die uit dit onderzoek voortkomen bieden een helpende hand om een zo volledig mogelijk en juist ingericht re-integratieproces te creëren. De kennis die met dit onderzoek wordt vergaard kan Koers en kansen delen met alle relevante betrokkenen. Het programma zorgt ervoor dat deze nieuwe lessen en inzichten toegankelijk worden voor beleidsmakers, uitvoerders elders, bestuurders en financiers. Hiermee is de cirkel rond naar een veiligere samenleving.

1.4.2. Wetenschappelijke relevantie

Er is veel literatuur beschikbaar over risicofactoren waarvan wetenschappelijk is aangetoond dat zij de kans op herhaling van delinquent gedrag kunnen beïnvloeden. Op basis van wetenschappelijk onderzoek is de lijst met vijf basisvoorwaarden tot stand gekomen die van belang zijn voor een succesvolle re-integratie in de maatschappij. Veel minder bekend is hoe de organisatie rondom re-integratie van invloed is op herhaling van strafbaar gedrag. De bestaande netwerk-literatuur is voor dit onderzoek ontoereikend omdat niet eerder onderzoek gedaan is naar spanningen in de samenwerking waarbij de verklaring werd gezocht in de structuur van het netwerk en de cultuurtheorie. In veel bestuurskundig onderzoek naar

netwerken wordt het beleid centraal gesteld, zoals literatuur omtrent ‘beleidsnetwerken’ (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1993; De Bruijn et al., 1993). In dit onderzoek gaat het vooral om hoe de organisaties meerwaarde creëren door samen te werken in een netwerk. De focus komt dus meer te liggen op het uitvoeringsniveau. Dit onderzoek heeft een meerwaarde voor bestaand onderzoek naar netwerken, waar veelal het beleid centraal staat. Dit onderzoek tracht de lacune in de bestaande literatuur op het gebied van netwerksamenwerking op te vullen. De leeropbrengsten kunnen naast het leveren van een bijdrage aan de huidige literatuur, ook van dienst zijn voor vervolgonderzoek in dit specifieke domein van re-integratie. Nog niet eerder is er onderzoek gedaan naar de verschillende organisatieculturen van samenwerkende partners in een netwerk. Het is van meerwaarde in deze thesis dat er zowel naar de cultuur van het netwerk wordt gekeken alsmede de structuur, contingentiefactoren en spanningen en niet enkel naar de aanpak van een beleidsprobleem.

1.5. Leeswijzer

Om u als lezer een beeld te geven van de context van het onderzoek wordt in het eerstvolgende hoofdstuk ingegaan op het beleidskader en worden de vier pilots beschreven. In het beleidskader wordt de huidige wet- en regelgeving omtrent re-integratie van een (ex-)justitiabele in kaart gebracht. In hoofdstuk 3 volgt de eerste fase van dit evaluatieonderzoek, het theoretisch kader. Het theoretisch kader vormt de wetenschappelijke onderbouwing van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt de methode behandeld. In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde onderzoeksmethode beschreven en verantwoord. Fase 2 van dit evaluatieonderzoek, de interviews, wordt hier uitvoerig toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 fase 3 beschreven waarin de analyse wordt uitgevoerd en worden de resultaten getoond. De conclusie van dit onderzoek, waarin de centrale vraagstelling wordt beantwoord, staat beschreven in hoofdstuk 6. In het daaropvolgende hoofdstuk 7 wordt de discussie weergegeven met daarin een kritische reflectie op dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Hoofdstuk 8 bevat een lijst met de gehanteerde literatuur. Dit onderzoek sluit af met bijlagen in hoofdstuk 9.

In de naderende tekst wordt gesproken over (ex-)justitiabelen, (ex-)gedetineerden en cliënten. Deze aanduidingen verschillen, omdat de betrokken organisaties en onderzoekers verschillen in hoe zij deze groep mensen aanduiden. Daarom worden de termen in deze thesis door elkaar gebruikt.

Hoofdstuk 2. Beleidskader en casusbeschrijvingen

Alvorens wordt ingegaan op het theoretisch kader wordt in dit hoofdstuk eerst het beleidskader geschetst met de relevante wet- en regelgeving waarbinnen de pilots actief zijn. Vervolgens worden de vier re-integratie pilots uitvoerig beschreven. In de inleiding zijn reeds de pilots kort aangehaald maar in dit hoofdstuk zal uitgebreider worden ingegaan op de samenwerkingsverbanden en werkprocessen. Uiteengezet zal worden welke partijen betrokken zijn en wat de pilots beogen te bereiken. Met dit hoofdstuk wordt er een eerste aanzet gegeven voor de beantwoording van deelvraag 1.

2.1. Beleidskader

In het beleidskader wordt de relevante wet- en regelgeving voor deze thesis uiteengezet. In deze paragraaf wordt ingegaan op het beleid rondom re-integratie van (ex-)gedetineerden om zo een duidelijk beeld te vormen van de context waarbinnen de pilots actief zijn en hoe deze wet- en regelgeving doorwerking heeft in de pilots.

2.1.1 Effecten van de nieuwe Wet straffen en beschermen

Op 17 juni 2018 heeft de minister voor Rechtsbescherming, minister Dekker, het wetsvoorstel van de Wet straffen en beschermen (hierna: Wet senb) ingediend. De Wet senb is in de Tweede en Eerste kamer met een ruime meerderheid aangenomen. De inwerkingtreding van deze wet is voorzien per 1 juli 2021 (Dienst Justitiële Inrichtingen [DJI], 2021). De wet gaat over de wijze waarop gevangenisstraffen worden uitgevoerd vanuit het perspectief van de geloofwaardigheid van straffen en de bescherming van de maatschappij. Centrale thema's zijn de aanpassing van de voorwaardelijke invrijheidstelling bij langere vrijheidsstraffen, een systeem van straffen en belonen in detentie en een verder versterkte inzet op vermindering van recidive (Homburg et al., 2020, p.1). Het hogere doel van de Wet senb is bijdragen aan een veiliger en rechtvaardiger Nederland. In onderstaande figuur staan de doelen en de visie van de wet op een overzichtelijke wijze weergegeven.

Kader 1 De doelen van de visie en de Wet senb

Hoofddoelen
1. Vergelding
2. Recidivevermindering of veilige terugkeer
Intermediaire doelen en bijbehorende geoperationaliseerde doelen
1. Straf is straf
a. Het daadwerkelijk uitvoeren en ondergaan van de vrijheidsstraf in de PI
b. Een verscherpte (belangen)afweging voor de toekenning van vrijheden tijdens detentie
2. Gedrag telt
a. Merkbare sancties
b. Verdiende beloningen
3. Werken aan een veilige terugkeer
a. Meer kansen voor een stabiel bestaan na detentie
b. Een betere aansluiting tussen de periode binnen en buiten detentie

Figuur 1. Visie en doelen Wet senb (Homburg et al., 2020, p.13)

In figuur 1 is te zien dat werken aan een veilige terugkeer in de maatschappij een van de doelen is van de Wet senb. Door de wet moeten gedetineerden vanaf dag één actief en gericht aan de slag met hun re-integratie. Daarbij wordt er een beroep gedaan op hun eigen verantwoordelijkheid, maar krijgen gedetineerden voortaan ook meer hulp (Rijksoverheid, 2020). Het wetsvoorstel Wet senb wijzigt in de Penitentiaire Beginselenwet en het Wetboek van Strafrecht de detentiefasering en voorwaardelijke invrijheidstelling (*stb.*, 2020, 224). De Wet senb maakt ook informatiedeling tussen DJI en ketenpartners zoals gemeenten eenvoudiger. Op grond van artikel 18a is het mogelijk om informatie te delen zonder toestemming (VNG, 2021). Door deze wijziging is het mogelijk om een meer gedegen detentie- en re-integratieplan te bewerkstelligen. Toch worden er ook zorgen geuit over de voorgestelde wijzigingen van de nieuwe wet. De Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming (RSJ) stelt dat de voorgestelde wijzigingen kunnen leiden tot een aantasting van de rechtspositie van gedetineerden bij de verlening van kortdurend en langdurend re-integratieverlof (Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming [RSJ], 2021). RSJ stelt dat de nieuwe regeling voor het verlenen van re-integratieverlof een verslechtering is ten opzichte van de huidige regeling. Pas in een laat stadium komen gedetineerden in aanmerking voor kortdurend en langdurend re-integratieverlof en alleen voor vooraf vastgestelde praktische re-integratiedoelinden. Verlof wordt alleen verleend als het bijdraagt aan een veilige terugkeer naar de samenleving (Schut, 2021). Daarnaast wordt de verlening van verlof afhankelijk gemaakt van een aantal algemene voorwaarden, te weten ‘goed gedrag’ van de gedetineerde, veiligheidsrisico’s, de belangen van slachtoffers, nabestaanden en andere relevante personen en de inspanningen van de gedetineerde voor vergoeding van schade (RSJ, 2021). Ook hebben de nieuwe regels over voorwaardelijke invrijheidstelling gevolgen voor alle ketenpartners. Door de kortere voorwaardelijke vrijheid is er minder tijd om kortgestraften terug te begeleiden naar de maatschappij. Van belang is dus dat de detentieperiode volledig wordt benut vanaf moment één van detentie (Schut, 2021). In dit onderzoek zal duidelijk worden of de vier re-integratiepilots ook daadwerkelijk snel een gedegen aanpak op touw kunnen zetten. Hieruit zal blijken of de Wet senb werkbaar is in de nieuwe vorm.

Uit voorgaande tekst blijkt dus dat de Wet senb gevolgen met zich mee kan brengen voor gevangenen maar ook voor ketenpartners zoals gemeente en reclassering. Diverse Koers en kansen-pilots sluiten aan op met name het tijdens detentie beginnen met een integraal re-integratieplan. In verschillende pilots is reeds gestart met het testen hoe nieuwe, domein overstijgende vormen van samenwerken de re-integratie van (ex-)gedetineerden effectiever kunnen maken. De pilots zouden bijvoorbeeld moeten leiden tot een tijdig en integraal re-integratieplan met o.a. aandacht voor continuïteit van lopende zorg- en behandelinterventies.

2.1.2. Bestuurlijk akkoord

In 2014 is het convenant ‘Re-integratie (ex-)gedetineerden, Richting aan Re-integratie’ tot stand gekomen. In dit convenant zijn afspraken vastgelegd om de terugkeer van burgers uit penitentiaire inrichtingen naar de samenleving in goede banen te leiden (Kenniscentrum Commissie van Toezicht, 2014). Om de sanctie-uitvoering toekomstbestendig te houden vanwege de veranderende praktijk is het convenant recentelijk herzien. Het bestuurlijk akkoord ‘Kansen bieden voor re-integratie’ is een vervolg op het convenant ‘Re-integratie (ex-)gedetineerden, Richting aan Re-integratie’ uit 2014. ‘De kern van het Bestuurlijk Akkoord is dat de gedetineerde zelf meer verantwoordelijkheid krijgt in zijn re-integratie en dat professionals (en het eigen netwerk van de gedetineerde) vanuit de verschillende ketenpartners veel eerder met elkaar in contact komen en samen een plan maken op alle leefgebieden’ (VNG, 2020). Met het bestuurlijk akkoord wordt invulling gegeven aan de gemeenschappelijke maatschappelijk opgave omtrent re-integratie van (ex-)gedetineerden. Het akkoord zet het belang neer van samenwerking. De DJI, gemeenten, reclassering, zorg en andere partners bundelen de krachten om vanaf dag één van detentie aan de slag te gaan met op orde krijgen van de basisvoorwaarden voor re-integratie. Deze benadering sluit aan op de Wet senb. In het bestuurlijk akkoord is vastgelegd dat elke (ex-)gedetineerde de kans moet krijgen actief te werken aan een beter en delictvrij leven na de vrijheidsbeneming (VNG, 2019, p.2). Het akkoord heeft betrekking op volwassen (ex-)justitiabelen met een geldige verblijfsstatus die na verblijf in een justitiële inrichting terugkeren naar een Nederlandse gemeente.

De pilots van Koers en kansen sluiten aan op dit bestuurlijk akkoord. Koers en kansen staat voor een aanpak gebaseerd op drie ‘veranderlijnen’, respectievelijk ‘Veilig dichtbij’, ‘Levensloop centraal’ en ‘Vakmanschap voorop’ (Rijksoverheid, z.d.-f). De veranderlijn ‘Veilig dichtbij’ heeft betrekking op het lokaal organiseren van sancties. Doel van deze veranderlijn is dat een sterke verbinding met de gemeentelijke integrale aanpak en zorg mogelijk is. ‘Levensloop centraal’ houdt in dat de dader en zijn/haar omgeving centraal gesteld moeten worden en niet de straf of het strafbaar feit (Rijksoverheid, z.d.-f). In het bestuurlijk akkoord, evenals de Wet senb, staat ook de levensloopbenadering centraal. In het akkoord is opgenomen dat de gezamenlijke opgave is dat activiteiten zoveel mogelijk moeten zijn afgestemd op al lopende ondersteuning, zoals zorg-, opleidings- en schuldhulpverleningstrajecten (VNG, 2019, p.4). De kern van veranderlijn ‘Vakmanschap voorop’ is dat het de professionals zijn die het verschil maken. De professional moet dan ook de ruimte krijgen om te doen wat nodig is in contact met (ex-)delinquenten (Rijksoverheid, z.d.-f). Het bestuurlijk akkoord biedt met de handreiking een beeld over hoe de samenwerkingspraktijk tussen professionals kan worden ingericht. De drie veranderlijnen leiden tot nieuwe manieren om in de praktijk het terugvallen van delinquenten in crimineel gedrag tegen te gaan. Koers en kansen heeft een aantal experimenten gerealiseerd, gebaseerd op deze veranderlijnen om te leren over en het vernieuwen van de sanctie-uitvoering in Nederland.

2.2. Casusbeschrijvingen

Op papier lijken de uiteenlopende projecten van Koers en kansen aan te sluiten bij de doelstelling van het bestuurlijk akkoord en de Wet senb dat al tijdens de eerste fase van detentie, en soms zelfs al voorafgaand aan detentie, een samenhangend plan voor re-integratie wordt opgesteld. In de komende sub paragrafen wordt een beschrijving gegeven van de samenwerkingsverbanden van de vier te analyseren pilots.

2.2.1. ‘Samen starten’

Binnen het programma Koers en kansen is een werkproces ontwikkeld rondom Zwolse gedetineerden die in de PI Zwolle gedetineerd zitten en na einddatum detentie uit gaan stromen in de gemeente Zwolle (Rijksoverheid, z.d.-c). De pilot heet ‘Samen starten’ en is inmiddels afgerond. ‘Samen starten’ wordt regelmatig genoemd als goed praktijkvoorbeeld van wat het bestuurlijk akkoord beoogt; een goede terugkeer van gedetineerden in de samenleving door een effectieve samenwerking tussen gevangenis, reclassering en gemeente (Rijksoverheid, 2021) Voor het project hebben de PI Zwolle, reclassering en gemeente de handen ineengeslagen om betere re-integratie voor ex-gedetineerden mogelijk te maken. De PI Zwolle, reclassering (zowel Tactus Verslavingsreclassering en Reclassering Nederland) en de gemeente Zwolle waren voorheen ieder vanuit de eigen expertise en verantwoordelijkheden betrokken bij het detentietraject van Zwolse gedetineerden (Te Velde & Dol, 2019). Er was echter onvoldoende aansluiting en afstemming tussen deze partijen. Door de haperende samenwerking van de organisaties was er vaak onvoldoende voor een gedetineerde georganiseerd bij terugkeer in de maatschappij. Er was geen plan en sommige ex-gedetineerden kwamen zo bijvoorbeeld zonder huisvesting of goede zorg op straat te staan. Het terugdringen en voorkomen van recidive werd zo bemoeilijkt. Het project ‘Samen starten’ trachtte hier verandering in te brengen. Aan de werkwijze van het project lagen vier uitgangspunten ten grondslag. Allereerst het efficiënter inrichten van het samenwerkingsproces. De kracht van de werkwijze is dat de PI, reclassering en gemeente vanaf dag één van detentie samen aan de slag gaan. Een tweede kernelement is dat de casemanager van de PI tezamen met de andere partners zo snel mogelijk om de tafel gaat om te gaan onderzoeken hoe de periode gedurende detentie en na detentie ingericht gaat worden (Andersson Elffers Felix, z.d.). Normaliter kwam de gemeente op het einde van de detentieperiode in beeld en was de reclassering ook niet altijd vroeg betrokken. Het derde uitgangspunt was dat alle partners gelijkwaardig zijn, zo ook de gedetineerde. De gedetineerde is hoofverantwoordelijk voor re-integratie. Van belang was dat er een plan werd gemaakt mét de gedetineerde, en niet over de gedetineerde. Het vierde en laatste uitgangspunt van de werkwijze was dat er een gezamenlijk aanpak werd gecreëerd in plaats van losse activiteiten.

In mei 2019 is de pilot van start gegaan. Binnen de eerste tien detentiedagen van de Zwolse gedetineerde in de PI Zwolle organiseert de gemeente een TBO. Bij het TBO is een nazorg coördinator van de gemeente Zwolle aanwezig, de casemanager van de PI, een reclasseringsmedewerker en de gedetineerde

zelf. Wanneer de gedetineerde voorafgaand aan detentie al bepaalde zorg en ondersteuning kreeg, dan schuiven ook die partijen aan (Rijksoverheid, z.d.-c). In het TBO komt alle beschikbare informatie over de gedetineerde op tafel en bespreken de aanwezigen wat er nodig is voor een goede landing in de samenleving. Het TBO richt zich op de periode *tijdens* en *na* detentie (Andersson Elffers Felix, z.d.). In het TBO wordt gekeken hoe het is gesteld met de vijf basisvoorwaarden. Er wordt besproken welk leefgebied aandacht behoeft, bij welke organisatie het zwaartepunt ligt en op welke wijze de partijen elkaar op de hoogte houden (Andersson Elffers Felix, z.d.). Een gevangenisstraf betreft een ingrijpende onderbreking van iemands leven. Door als gelijkwaardige partners vanuit het organisatie-overstijgende belang intensief samen te werken, maatwerk te leveren en de gedetineerden centraal te stellen, wordt onnodige detentieschade voorkomen en de continuïteit van zorg gewaarborgd (Te Velde & Dol, 2019). De samenwerkende partijen hebben allen een andere rol. De uitkomsten van het TBO worden door de casemanager van de PI gebruikt als input voor het detentie- en re-integratieplan. De uitkomsten worden gebruikt om een duidelijke lijn uit te zetten voor de komende detentieperiode (Te Velde & Dol, 2019). Het betreft hier dus maatwerk. Door het TBO ontstaat er een startpunt binnen de PI waar toekomstige interventies in het kader van het detentie- en re-integratieplan makkelijk op kunnen inhaken.

De reclassering is veelal het gehele straftraject in beeld, vanaf verdenking van het plegen van een strafbaar feit tot na de veroordeling. De reclassering heeft zowel een adviserende als uitvoerende rol. De uitkomsten van het TBO wordt door de reclassering gebruikt om het justitiële traject efficiënt door te laten lopen (Te Velde & Dol, 2019). Soms komt het voor dat een gedetineerde aansluitend aan detentie geen justitieel traject heeft. Reclasseringstoezicht ontbreekt maar de gedetineerde is wel aangewezen op zorg. De gemeente speelt hierin een rol. De gemeentelijke nazorg coördinator krijgt deze informatie vroegtijdig middels het TBO, waardoor het mogelijk is de cliënt op gemeentelijke gelden vroegtijdig bij de juiste instanties aan te melden (Te Velde & Dol, 2019). De samenwerking tussen de drie partijen is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst om dit uit te dragen naar de buitenwereld. De bereidheid tot samenwerken is hiermee bekrachtigd. Om in één oogopslag de werkwijze van de pilot te bekijken is in bijlage 1 het werkproces van de pilot schematisch weergegeven.

2.2.2. 'Kortgestraft, langdurig nut'

De kern van het bestuurlijk akkoord is dat gedetineerden vanaf dag één in de gevangenis gaan werken aan een veilige terugkeer in de samenleving. Om deze veilige terugkeer te realiseren is het idee dat de gedetineerde nauw samenwerkt met verschillende partijen. Voor kortgestraften (< maand) is dit extra moeilijk te realiseren. Het arrestantenregime kenmerkt zich door een hoge doorstroom en korte verblijfsduur van arrestanten. In inrichtingen voor uitvoering van het arrestantenregime bestaan knelpunten (Gemeente Utrecht, z.d.). De Inspectie Justitie en Veiligheid (2014) heeft geconstateerd dat er op drie onderdelen binnen het regime knelpunten bestaan. Deze knelpunten betreffen de mate waarin de inrichtingen zijn toegerust op het bieden van de benodigde zorg, het sobere dagprogramma en het

ontbreken van voldoende mogelijkheden voor re-integratie (p.6). In de jaren die volgden werd er nog steeds nauwelijks ingezet op re-integratie van kortgestraften. De PI Alphen aan den Rijn is een van de inrichtingen die arrestanten huisvest. Uit een inventarisatie van de groep arrestanten bleek dat deze groep problemen heeft met betrekking tot de vijf basisvoorwaarden en bovendien de kans op recidive bij deze groep groot is. Voor de doelgroep kortgestraften bestond geen recidive doorbrekende werkwijze (Gemeente Utrecht, z.d.). Om hier verandering in te brengen is de pilot ‘Kortgestraft, langdurig nut’ in mei 2019 gestart. ‘Kortgestraft, langdurig nut’ is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Utrecht, Exodus Midden-Nederland, PI Alphen aan den Rijn en Reclassering Nederland. Het project zet in op het ontwikkelen van innovaties in nazorg van kortgestraften (Gemeente Utrecht, z.d.). De focus van de pilot lag allereerst op Utrechtse arrestanten, een specifieke groep kortgestraften. Naarmate de tijd verstreek is deze focus uitgebreid. Ook Utrechtse gedetineerden uit het Huis van Bewaring vallen onder de doelgroep van de pilot.

Binnen de pilot is een belangrijk aandachtspunt dat de PI en de gemeente Utrecht een arrestant kort na instroom proactief benadert voor ondersteuning bij de re-integratie en specifiek bij de vijf basisvoorwaarden voor re-integratie (DSP-groep, 2021). De arrestanten die in aanmerking komen voor integrale screening worden uitgenodigd op een spreekuur. De gemeente Utrecht is twee dagdelen in het Re-integratie Centrum (RIC) van de PI aanwezig voor een spreekuur. Tijdens het spreekuur legt de re-integratiemedewerker uit welke ondersteuning de gemeente kan bieden, vraagt toestemming voor gegevensdeling en screent, bij akkoord van de arrestant, op de vijf leefgebieden (DSP-groep, 2021). Naar aanleiding van de uitkomst van de screening wordt bepaald of, en welke acties ondernomen moeten worden om de basisvoorwaarden op orde te krijgen. Afhankelijk van de hulpvraag wordt gekeken waar zorg nodig is en welke organisaties hierbij betrokken moeten worden.

In de pilot is het maatschappelijk resultaat het belangrijkste resultaat: vakmanschap voorop. Dit resultaat committeert zich aan de veranderlijn van Koers en kansen. Voor de screening is het daarnaast van belang dat alle arrestanten actief worden benaderd, ook de niet-willers en niet-kunners (Rijksoverheid, z.d.-d). Tot slot richt de aanpak zich ook op de veranderlijn ‘Levensloop centraal’. Het organiseren van een ononderbroken lijn van binnen naar buiten waarbij de levensloop van de kortgestrafte centraal staat (DSP-groep, 2021). In bijlage 2 is een schematische weergave van het werkproces van ‘Kortgestraft, langdurig nut’ opgenomen.

2.2.3. ‘RIO Dordrecht’

In Dordrecht is gestart met een pilot waarbij een Re-integratie Officier (RIO) ervoor moet zorgen dat veel minder jongeren na detentie terugvallen in hun oude gewoontes. Deze re-integratieofficier vormt de spil in het web van de vele instanties zoals de sociale dienst, reclassering, gemeente, het veiligheidshuis, politie etc. (Sok, 2020). De RIO heeft de regie in complexe casussen waarbij problemen

spelen op twee of meer leefgebieden die de ex-gedetineerde belemmert om zijn/haar leven weer op de rit te krijgen. De RIO moet niet verward worden met een reclasseringsambtenaar of nazorg coördinator. De RIO is een 'plus' op al de professionals die werkzaam zijn in de stad, hij verbindt de partners en zorgt dat iedereen snel en integraal kan werken met steeds als doel de ex-gedetineerde meteen na de invrijheidstelling goed op de rit te krijgen (Gemeente Dordrecht, 2019). De doelgroep van de pilot betreft HIC (ex-)delinquenten in de leeftijd van 18-27 jaar met multiproblematiek die terugkeren in Dordrecht en die gemotiveerd zijn om hun leven weer op orde te krijgen. De kans op recidive bij daders van *high impact crimes* zoals straatrovers, overvallers of woninginbrekers ligt vele malen hoger dan gemiddeld (Gemeente Dordrecht, 2019).

De RIO legt zo mogelijk tijdens detentie al contact met mogelijke 'kandidaten'. Tijdens dit contact wordt samen met de kandidaat gekeken op welke leefgebieden actie moet worden ondernomen zodat bij terugkeer in de samenleving de belangrijkste basisvoorwaarden zoals ID-bewijs, huisvesting en werk zoveel mogelijk op orde zijn. De aanpak in deze pilot is exploratief van aard. Het is doen en direct uitproberen – op basis van kennis en ervaring – en niet vooraf uitdenken (Gemeente Dordrecht, 2021). Per casus wordt gekeken wat de wensen en behoeften zijn van de kandidaat. De gedachte hierachter is dat de kandidaat zich hierdoor meer eigenaar voelt van zijn/haar re-integratie en meer perspectief ziet doordat de oplossingen aansluiten bij de persoonlijke behoeftes en mogelijkheden. Een goede re-integratie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de RIO en samenwerkingspartners. Samenwerken, afstemmen en het creëren van draagvlak voor oplossingen is een dagelijks en wezenlijk onderdeel van de werkwijze in de pilot (Gemeente Dordrecht, 2021)). Zo wordt samen met de politie en reclassering een goed toezicht en een goede handhaving van eventuele voorwaarden die gesteld zijn georganiseerd en wordt samen met de gemeente een aanpak georganiseerd om op de belemmerende factoren te acteren. Daarnaast wordt aan de kandidaat duidelijk gemaakt dat er een bepaalde toewijding wordt verwacht. Als er bijvoorbeeld een woning wordt geregeld dan is de tegenprestatie dat de kandidaat aan het werk gaat.

Meer dan 50% van de HIC-plegers recidiveert (Gemeente Dordrecht, 2019). Deze delicten hebben een grote impact op slachtoffers, diens omgeving en het algehele gevoel van veiligheid. Met deze pilot wordt beoogd de recidive substantieel terug te dringen en de overlast te verminderen. Daarnaast heeft de pilot als doelstelling dat er een integrale en sluitende aanpak wordt ontwikkeld voor deze doelgroep zodat problemen op meerdere leefgebieden tezamen worden aangepakt. Ook is het idee om de kandidaten op de lange termijn te blijven volgen. Door de blijven monitoren wordt het inzicht in de risicofactoren voor terugval vergroot en op de succesfactoren van de aanpak (Gemeente Dordrecht, 2021).

2.2.4. 'Doorontwikkeling nazorgaanpak'

Waar de nazorg van re-integrerende (ex-)gedetineerden eerst als taak werd belegd bij de reclassering, is dit de laatste jaren gewijzigd. In de huidige situatie geeft de gemeente Leidschendam-Voorburg vorm aan de nazorgaanpak door casemanagers in dienst te nemen die nazorgtrajecten verzorgen en is er een gemeentelijk aanspreekpunt georganiseerd voor ketenpartners en (ex-)gedetineerden (Gemeente Leidschendam-Voorburg, z.d.). Dit alles is organisatorisch ondergebracht bij de 'Lokale Kamer'. De Lokale Kamer is te vergelijken met een veiligheidshuis. Om de nazorgaanpak door te ontwikkelen is in 2018 gestart met de pilot 'Doorontwikkeling nazorgaanpak' met als doel een sluitende aanpak voor terugkerende gedetineerden (Rijksoverheid, z.d.-e). Het project is inmiddels afgerond. Door een sluitende nazorgaanpak te realiseren is gepoogd ex-gedeteneerden een zachte landing in de maatschappij te laten ervaren waardoor de kans op recidive werd verkleind. De casemanagers werkten om een integrale nazorgaanpak vorm te geven samen met o.a. penitentiare inrichtingen, politie, reclassering, openbaar ministerie, maatschappelijke en zorgpartners, de woningbouw en het Veiligheidshuis Haaglanden (Gemeente Leidschendam-Voorburg, z.d.). De doelgroep binnen de pilot waren inwoners van de gemeente Leidschendam-Voorburg die (recentelijk) stonden ingeschreven in het GBA, 18 jaar of ouder waren en die gedetineerd zijn geraakt en vrij zouden komen in 2019. Het uitgangspunt gedurende het project was om alle gedetineerden persoonlijk te bezoeken om deelname aan het nazorgtraject te vergroten en potentieel zorg mijdende individuen te spreken. Tijdens de bezoeken werd samen met de gedetineerde gekeken of, en zo ja welke behoefte er was aan ondersteuning op de vijf leefgebieden (Gemeente Leidschendam-Voorburg, z.d.). Binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg wegen alle verschillende leefgebieden even zwaar. De casemanagers richtten zich eveneens op het netwerk van de ex-gedeteneerden wat in lijn is met de veranderlijn 'Levensloop centraal' van Koers en kansen.

De werkwijze binnen de pilot is te vertalen naar twee actielijnen. De eerste actielijn was het bezoeken van iedere gedetineerde in de PI's door de casemanagers zoals hierboven is toegelicht. De tweede actielijn behelst de wens om alternatieve mogelijkheden mogelijk te maken voor (ex-)gedetineerden. De gemeente Leidschendam-Voorburg werd met deze actielijn uitgedaagd om te kijken naar mogelijkheden in plaats van naar de letter van de wet (Rijksoverheid, z.d.-e). Alternatieve maatregelen werden voorheen niet ingezet omdat er bijvoorbeeld nog geen beleid op was ontwikkeld. Voor de loop van de pilot werd gekozen een projectleider aan te stellen die de coördinatie van de doorontwikkeling vorm ging geven (Gemeente Leidschendam-Voorburg, 2019). De projectleider werkte nauw samen met de casemanagers. In de Lokale Kamer werden relevante partijen betrokken bij multidisciplinaire overleggen betreffende de zorgklant. Het was de taak van de casemanagers om erop toe te zien dat er een gezamenlijk plan werd opgesteld. Ook rapporteerden de casemanagers over de voortgang van trajecten met het oog op de vijf leefgebieden. Indien er gedurende een nazorgtraject gekozen was voor een aanvullende maatregel, werd deze beslissing vastgelegd in het dossier. Ook als het nazorgtraject was afgerond werd het dossier van

de nazorgklant enkele jaren bewaard. Gedurende één jaar werd actief gemonitord door de casemanager of de nazorgklant weer in beeld kwam bij de betrokken samenwerkingspartners. Hierdoor kon de recidive (op korte termijn) in kaart worden gebracht (Gemeente Leidschendam-Voorburg, 2019).

2.3. Waarom deze pilots?

Deze pilots richten zich allemaal op een succesvolle re-integratie door tijdig met de (ex-)gedetineerde hulpvragen te identificeren en een re-integratieplan op te stellen in samenwerking met partners uit verschillende domeinen. Toch verschillen de pilots op een aantal punten. Zo varieert per pilot welke organisaties samenwerken. Zo kunnen er PI casemanagers worden betrokken, gemeenten, reclassering, maar ook woningcorporaties en eventueel zorgprofessionals. Bij de vier pilots verschilt het daarnaast welke partij de leiding neemt, als het ware de trekker van het project is. Ook bestaat er verschil in wanneer de samenwerking op touw wordt gezet. Soms vindt de samenwerking al voor detentie plaats, bij andere pilots tijdens detentie en soms alleen na uitstroom uit detentie. De pilots pakken de re-integratie dus net wat anders aan, maar met dezelfde doelstelling; een succesvolle terugkeer in de maatschappij en daardoor een kleinere kans op recidive. Interessant is om te onderzoeken welke grote lijnen er zijn te ontdekken tussen de pilots.

Pilot	Doelgroep	Samenwerkingspartners	Status
‘Samen starten’	- Zwolse gedetineerden	- PI Zwolle - Gemeente Zwolle - Tactus Verslavingsreclassering - Reclassering Nederland - Meerdere gemeenten regio IJsselland	Afgerond
‘Kortgestraft, langdurig nut’	Utrechts arrestanten en Utrechtse gedetineerden uit het Huis van Bewaring	- PI Alphen a/d Rijn - Gemeente Utrecht - Exodus Midden-Nederland - Reclassering Nederland	Lopende
‘RIO Dordrecht’	HIC-plegers in de leeftijd van 18 tot 27 jaar die uitstromen in Dordrecht	- Re-integratie Officier - Gemeente Dordrecht - Politie - Reclassering Nederland - Zorg- en veiligheidshuis - Sociale dienst	Lopende
‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’	18+ inwoners van de gemeente Leidschendam-Voorburg	- Lokale Kamer - PI Alphen a/d Rijn - Reclassering Nederland	Afgerond

Tabel 1. Samenvatting pilots

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden theorieën over netwerksamenwerking en organisatieculturen uiteengezet. Allereerst wordt er ingegaan op de netwerktheorie en worden spanningen die kunnen voortkomen uit een netwerksamenwerking toegelicht. Vervolgens wordt aandacht besteedt aan de vier verschillende organisatieculturen.

3.1. Netwerken

Voor dit onderzoek komt de focus te liggen op vier re-integratie pilots waarbij sprake is van een netwerksamenwerking. Maar wat is een netwerk eigenlijk? Het is van belang dat duidelijk is wat in het kader van dit onderzoek met een netwerk wordt bedoeld en waarom organisaties zich verenigen in netwerken alvorens kan worden ingegaan op verschillende vormen van netwerken en het functioneren hiervan. Na deze introductie wordt ingegaan op spanningen die kunnen voorkomen in een netwerksamenwerking, hoe deze te verklaren zijn vanuit de drie verschillende netwerkvormen die er bestaan en de contingentiefactoren die in relatie staan tot de structuur van het netwerk.

3.1.1. Opkomst en het ontstaan van netwerken

In de geschiedenis van de bestuurskunde zijn drie belangrijke paradigma's te onderscheiden, namelijk Public Administration, New Public Management en New Public Governance. In de loop van de tijd kunnen paradigmawisselingen plaatsvinden. De laatste dertig jaar is er een verschuiving te zien van Public Administration naar New Public Management en recent naar New Public Governance. Dit wordt ook wel 'van *government* naar *governance*' genoemd (Hajer et al., 2004, p.8). Bij *government* bepaalt één dominante actor, de rijksoverheid, het beleid, terwijl de inbreng van andere actoren nihil is. Bij *governance* is sprake van een veelheid van actoren en verbindingen tussen actoren, waarbij alle actoren de mogelijkheid hebben tot inbreng (Vreke et al., 2009, p.7). De eerste stroming die men binnen de bestuurskunde kan onderscheiden is 'Public Administration'. Hiernaar wordt ook weleens verwezen met 'klassieke overheidssturing' en *government* (Schreurs, 2016). Deze klassieke overheidssturing wordt gekenmerkt door een verticale, hiërarchische 'top-down' structuur. Door de top-down structuur is de besluitvorming eenzijdig; er is weinig tot geen invloed van actoren lager in de hiërarchie (Schreurs, 2016, p.24). Vanaf de jaren 80 kwam de beweging 'New Public Management' op gang, waarbij de markt als voorbeeld ging dienen voor sturing binnen het overheidsapparaat (Harmsen, 2014). Governance als New Public Management heeft betrekking op het toepassen van managementconcepten uit de private sector op het functioneren van overheden (Hajer et al., 2007, p.13). Sturing op prestaties en producten via de markt zijn kenmerken van dit paradigma.

De vraagstukken waar onze samenleving vandaag de dag mee geconfronteerd wordt, zijn dusdanig complex ('wicked') dat traditionele sturingswijzen tekortschieten of falen (Koppenjan et al., 2018, p.3).

Volgens de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk onderzoek zijn de gangbare sturingswijzen niet meer toegesneden op de structuur en de complexiteit van de Nederlandse samenleving (Koppenjan et al., 2018, p.3). Er is behoefte aan een nieuwe vorm van maatschappelijke sturing waarbij het onder meer gaat om de goede partijen op de goede momenten bij elkaar te brengen en hun collectief probleemoplossend vermogen te prikkelen (Koppenjan et al., 2018). Hedendaagse problematiek gaat over de grenzen heen van organisaties. Markten en hiërarchieën kunnen deze vraagstukken niet langer het hoofd bieden. Volgens Geuijen et al. (2011) zijn markten en hiërarchieën te inefficiënt en log voor een goed functionerende aanpak. Samenwerking tussen verschillende organisaties past binnen de stroming van het 'New Public Governance'. 'Governance' verwijst hierin naar het aangaan en onderhouden van interorganisatorische relaties en het gezamenlijk proberen te bewerkstelligen van gewenste beleidsuitkomsten (Van Thiel, 2004, p. 8). Organisaties verenigen zich in netwerken met als gevolg dat de verhoudingen tussen actoren in toenemende mate horizontaal worden, in tegenstelling tot in de vorige paradigma's (Osborne, 2006). Naast de traditionele vormen als hiërarchie en markt, zijn netwerken een dominante vorm van besturen en organiseren geworden.

3.1.2. Naar een netwerksamenleving

In de hedendaagse netwerksamenleving worden publieke en private organisaties uitgedaagd door steeds complexere taken en problemen (Klijn & Koppejan, 2004, p.5). Organisaties verenigen zich dan ook in netwerken om de handen ineen te slaan voor deze maatschappelijke opgaven. Een hoge dichtheid en een verscheidenheid aan organisatienetwerken kenmerken de samenleving. Bij het oplossen van problemen komen organisaties van verschillende aard samen omdat ze hun taak niet alleen kunnen vervullen (Klijn & Koppenjan, 2004). Hierdoor is hiërarchie als organisatieprincipe verloren gegaan. Het model van de 'eenzame organisatie' dat haar beleid bepaald in isolatie is achterhaald (Miles & Snow, 1986). Horizontale netwerken vervangen de hiërarchieën. De samenleving bestaat in toenemende mate uit een web van netwerken. We leven in een netwerksamenleving (Klijn & Koppenjan, 2004, p.9).

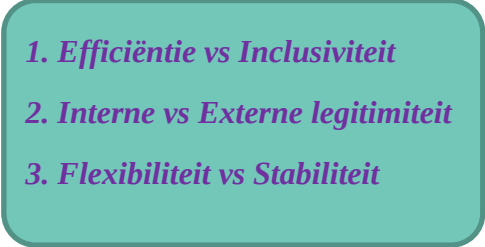
3.1.3. Kenmerken van een netwerk

Provan en Kenis (2007) definiëren netwerken als volgt: *“drie of meer wettelijk autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te bereiken maar ook een collectief doel”* (p.231). Deze definitie in multilaterale zin gaat verder dan de dyadische benadering waarbij een netwerk bestaat uit relaties tussen twee actoren (Oerlemans & Kenis, 2007, p.39). De hedendaagse complexe netwerken vragen om een uitleg die verder gaat dan de dyadische benadering. Het is een andere onderzoeksfocus, het netwerk in zijn geheel waarbij onder andere gemeenschappelijke waarden, impact en interacties worden bekeken. Om een netwerk in zijn geheel te analyseren is de theorie van het 'netwerk-governance-perspectief' van Provan en Kenis bruikbaar. 'Netwerk governance is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van minstens drie organisaties om samen een *outcome* te bewerkstelligen' (Kenis & Provan, 2008, p.296). Netwerken als vorm van governance

onderscheidt zich dus van de klassieke governancevormen hiërarchie en markt. Het hebben van een collectief doel is een van de kenmerken die onder de noemer van het ‘netwerkgovernance-perspectief’ past. Een netwerk heeft naast het streven naar hetzelfde doel, nog meerdere kenmerken. Een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan en voortbestaan van de relaties tussen actoren is afhankelijkheid. Actoren zijn afhankelijk van elkaar als ze beleidsprocessen niet op een voor hen bevredigende wijze kunnen afronden zonder de medewerking van andere actoren. Vanwege deze afhankelijkheid interacteren actoren met elkaar (Klijn et al., 1993, p.232). Het kan dan gaan om wederzijdse afhankelijkheden in de vorm van informatie, financiën, diensten of sociale steun (Provan et al., 2007). Als gevolg van deze wederzijdse afhankelijkheden is er sprake van (complexe) interactie- en onderhandelingspatronen bij netwerken (Klijn & Koppenjan, 2012). Hierbij zijn de uitkomsten, in het geval van dit onderzoek de re-integratie van (ex-)gedetineerden, het gevolg van interactie tussen verschillende actoren in een netwerk en niet enkel van een hiërarchisch opgelegde regel. Veel van deze interactie wordt uiteindelijk geïnstitutionaliseerd. Klijn en Koppenjan (2006) maken daarbij onderscheid tussen interactieregels en arenaregels. Interactieregels vertellen actoren wat wel en wat niet is toegestaan binnen het netwerk. Deze regels bepalen hoe de interactie tussen de verschillende actoren verloopt bijvoorbeeld door vaste contactmomenten of bijeenkomsten te reguleren (Klijn & Koppenjan, 2006, p.145). Arenaregels bepalen de aard van het netwerk, ook wel structureringsregels genoemd. De arenaregels bepalen de setting van een netwerk, met andere woorden welke actoren onderdeel van een netwerk uitmaken, hoe macht verdeeld is en criteria waaraan een dienst moet voldoen (Wennekes, 2016, p.14). Een ander kenmerk van netwerken is dat deze in principe niet-hiërarchisch zijn. De organisaties in een netwerk zijn gelijkwaardig ten opzichte van elkaar (Provan & Kenis, 2007, p.231). Het nemen van beslissingen gebeurt dan ook meestal op basis van consensus omdat sturing door hiërarchie ontbreekt. De organisaties in de netwerksamenwerking behouden een eigen autoriteit en daarmee ook een eigen autonomie om te handelen (Agranoff & McGuire, 1999, p.21). In dit onderzoek zal de definitie van Provan en Kenis centraal staan. Alle vier de pilots vertonen de kenmerken die Provan en Kenis aan een netwerk gesteld hebben.

3.2. Spanningen in een netwerk

Een netwerk is een constructie die wordt opgericht om doelen te bereiken die anders niet bereikt kunnen worden. Wanneer er sprake is van een conflict binnen het netwerk is oplossen geen mogelijke optie, maar een noodzaak omdat anders de vooropgestelde doelen niet behaald kunnen worden. In de literatuur zijn er verschillende spanningen te onderscheiden die voor kunnen komen in een netwerksamenwerking.

- 
- 1. *Efficiëntie vs Inclusiviteit*
 - 2. *Interne vs Externe legitimiteit*
 - 3. *Flexibiliteit vs Stabiliteit*

Figuur 2. Spanningen op netwerkniveau

Provan en Kenis (2008) veronderstellen dat er tegenstrijdige logica's te herkennen zijn met daarin zes spanningen. In figuur 2 staan de tegenstrijdige logica's. In de komende paragrafen worden deze spanningen toegelicht.

3.2.1. Efficiëntie en inclusiviteit

De eerste tegenstrijdige logica's zijn efficiëntie versus inclusiviteit. Efficiëntie is altijd een gewenst resultaat, binnen een organisatie maar ook in een netwerk. Echter, er ontstaan bijna altijd spanningen tussen efficiëntie en andere doelen, vooral die met betrekking tot andere maatregelen van doeltreffendheid (Provan & Kenis, 2008). Onderlinge verbondenheid, oftewel inclusiviteit, is ook een belangrijke voorwaarde om gezamenlijk doelen te bereiken. In de netwerkliteratuur is een gemeenschappelijk thema de noodzaak om vertrouwen op te bouwen door middel van samenwerking. Samenwerking, vooral als het doel is om meer vertrouwen tussen netwerkdeelnemers op te bouwen, is echter zelden een efficiënte onderneming (Provan & Kenis, 2008, p.241). Hoe meer deelnemers betrokken zijn bij het netwerkbeslissingsproces, des te meer tijd en middelen het proces gaat kosten en hoe minder efficiënt de samenwerking verloopt. Van Delden (2009) geeft aan dat het bij het opzetten van een netwerk van groot belang is alle partners te betrekken. Een gezamenlijke voorbereiding zorgt voor een groter draagvlak onder leden, maar vraagt van diezelfde leden wel een grote inspanning om betrokken te blijven (Van Delden, 2009, p.87). De keuze tussen efficiëntie en draagvlak is belangrijk bij de vorming van een netwerk en heeft een grote invloed op het latere succes van het netwerk.

3.2.2. Interne legitimiteit en externe legitimiteit

De tweede tegenstrijdige logica op netwerkniveau is legitimiteit. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen interne legitimiteit en externe legitimiteit. Legitimiteit verwijst naar de aanvaardbaarheid en de geloofwaardigheid van een netwerk zoals deze door netwerkdeelnemers wordt ervaren en externe partijen zoals financiers en klanten. Het is de acceptatie van het netwerk door interne en externe groepen resulterend in cognitieve ondersteuning en toewijding (Human & Provan, 2000, p.328). Enerzijds moet elke governancevorm inspelen op externe verwachtingen. Door externe legitimiteit wordt een netwerk gezien als een entiteit op zich, en niet als losse organisaties die af en toe samenkomen om gemeenschappelijke zorgen te bespreken (Provan & Kenis, 2008, p.242). Bovendien kan het hebben van externe legitimiteit de betrokkenheid van netwerkdeelnemers versterken, aangezien de organisaties zich als onderdeel zien van een netwerk. Het ontwikkelen van interne legitimiteit van de netwerkdeelnemers is ook van belang. Gecoördineerde acties moeten worden gezien als een legitieme manier van zaken doen, anders zal er weinig echte inzet worden gegeven door de deelnemers (Provan & Kenis, 2008, p.242). Netwerkorganisaties moeten geloven dat samenwerking met elkaar gunstig is. De spanning ontstaat wanneer de interne legitimiteitsbehoeften van netwerkdeelnemers conflicteren met externe eisen (Provan & Kenis, 2008, p.243). Zo kunnen organisaties binnen het netwerk eigen interne legitimiteitsbehoeften hebben zoals behoeften van klanten of andere belanghebbenden. Deze

eigen behoeften zijn lang niet altijd compatibel met de bredere externe legitimiteitsbehoeften van het netwerk als geheel. Ook zit er een spanning tussen het opbouwen van interne netwerkinteracties en het uitbouwen van de geloofwaardigheid van het netwerk aan buitenstaanders. Netwerkdeelnemers zijn niet altijd betrokken bij interacties met netwerk-brede stakeholders waardoor de geloofwaardigheid van de partijen wordt ondermijnd (Provan & Kenis, 2008). In de praktijk is het wel lastig adequaat aan beide legitimiteitsbehoeften te voldoen. Korssen-van Raaij (2006) kent meer effect toe aan de processen van binnenuit dan van buitenaf. Korssen-van Raaij kwam tot de conclusie dat alleen intern gelegitimeerde netwerken de potentie hebben om zichzelf gaande te houden. Dit komt doordat de netwerkdeelnemers dan in staat zijn over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken, en bereid tijd en energie te steken in het evalueren en bijsturen van het netwerk als heel. Wanneer externe coördinatoren de overhand hebben in de ontwikkeling van het netwerk blijven de belangen van de deelnemende organisaties in deze netwerken centraal staan en missen zij de capaciteit hun resultaten zelfstandig te verbeteren. Het draagvlak voor het netwerk bij externe stakeholders zoals de overheid, compenseert de gebrekkige interne steun voor het netwerk dan niet (Korssen-van Raaij, 2006).

3.2.3. Flexibiliteit en stabiliteit

De derde tegenstrijdige logica is de spanning tussen enerzijds flexibiliteit en anderzijds stabiliteit. Netwerken worden vaak gezien als flexibel en snel aanpasbaar. Netwerken kunnen voorzien in voortdurend wisselende vragen en eisen doordat er geen sprake is van een vaste hiërarchische relatie tussen organisaties (Van Delden, 2009, p.17). Deze flexibiliteit wordt gezien als voordeel ten opzichte van een hiërarchie. Tegelijkertijd moeten netwerken die niet zijn opgericht voor een korte termijn project, gericht zijn op duurzaamheid. Stabiliteit is cruciaal om legitimiteit te behouden, zowel binnen als buiten het netwerk (Provan & Kenis, 2008, p.243). Mandell en Keast (2008) stellen ook dat het verzekeren van de externe en interne legitimiteit van het netwerk cruciaal is voor het genereren van een stabiel netwerk. Een stabiel netwerk zorgt ervoor dat netwerkdeelnemers zich kunnen ontwikkelen en op deze manier is er sprake van lange termijn relaties. Stabiliteit is belangrijk voor de duurzaamheid van het netwerk, en flexibiliteit is van belang om te kunnen anticiperen op veranderende behoeften en eisen. De meest efficiënte manier om stabiliteit te bewerkstelligen is het vormen van een formele hiërarchie (Provan & Kenis, 2008, p.244). Echter, het besturen van netwerken als bureaucratische entiteit gaat voorbij aan de bedoeling en het doel van een netwerk. Aan de andere kant is een hoge mate van flexibiliteit moeilijk vol te houden met het oog op legitimiteit.

3.2.4. Overige spanningen

Naast Provan en Kenis hebben ook andere auteurs onderzoek gedaan naar spanningen in een netwerksamenwerking. Zo constateerden Klijn en Koppenjan (2004) dat percepties van actoren binnen een netwerk spanningen opleveren omdat deze percepties kunnen conflicteren met de belangen van andere actoren. Volgens Klijn en Koppenjan (2004)) is het moeilijk voor te stellen dat actoren die

betrokken zijn in een netwerk allen dezelfde probleemdefinities en kennis over mogelijke oplossingsrichtingen hebben. Actoren hebben tegengestelde belangen en hanteren andere percepties. De verscheidenheid aan actoren en de daarbij horende verschillende percepties zorgen voor complexiteit en spanningen (p.47). Door de vele interacties in een netwerk lukt samenwerking dan niet altijd. Klijn en Koppenjan (2015) veronderstellen daarnaast dat het hebben van dezelfde perceptie over een probleem ervoor zorgt dat de samenwerkende organisaties snel een oplossingsrichting zullen vinden om het probleem op te lossen. In een netwerksamenwerking is het dus van belang dat de verschillende percepties overeenkomen en daarom is het van belang om percepties van actoren helder te krijgen. Actoren moeten voldoende ruimte krijgen om gezamenlijk problemen te definiëren en tot oplossingen te komen. De spanning van botsende percepties kan worden verminderd door vooraf randvoorwaarden te formuleren. Voor de aanwezige actoren is dit een kader waarbinnen men tot afspraken komt (Overwater, 2009, p.21).

Het stellen van randvoorwaarden kan conflicterende belangen in de netwerksamenwerking verminderen. Toch moeten organisaties in een netwerksamenwerking vaak alsnog buiten de door hen zelf opgestelde grenzen treden waarin ze normaliter hun taken uitvoeren (Akkerman & Bakker, 2011). Dit kan in een samenwerking tot spanningen leiden in de informatie-uitwisseling tussen actoren (Emerson et al, 2012). Vertrouwen speelt hier, net als bij de spanning inclusiviteit, een cruciale rol. Een organisatie moet de andere netwerkdeelnemers kunnen vertrouwen wanneer zij worden geacht om specifieke informatie te delen. Ook is op voorhand niet zeker of iedere partij binnen het netwerk uiteindelijk dezelfde informatie van elkaar krijgt. In de praktijk blijkt informatie-uitwisseling in netwerken – ondanks het gezamenlijk belang of zelfs dwingende wetgeving – toch een taaie opdracht (Boot, 2020).

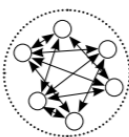
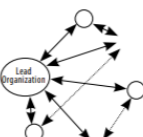
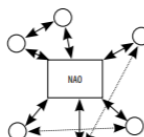
In totaal zijn er in de wetenschappelijke theorie acht spanningen te ontdekken die inherent zijn aan een netwerksamenwerking. Zes van deze spanningen vormen drie tegenstrijdige logica's. Welke kant van elke spanning het meest waarschijnlijk is, is afhankelijk van de vorm van het netwerk volgens Provan en Kenis. In de volgende paragrafen zullen de drie verschillende netwerkstructuren aan bod komen. Elke vorm heeft haar eigen unieke eigenschappen. Gekeken zal worden of er daadwerkelijk een relatie zit tussen de drie sturingsvormen en de eerder behandelde spanningen.

3.3. Sturingsvormen

In de literatuur zijn drie verschillende vormen van netwerk governance te onderscheiden, Provan en Kenis spreken dan van de '*governance of networks*'. Deze governance van netwerken houdt in dat netwerken kunnen verschillen in ontwerp en, afhankelijk van het ontwerp, verschillend moeten worden bestuurd (Kenis & Provan, 2008). Om de samenwerking in de vier pilots te kunnen beschrijven wordt gebruik gemaakt van de literatuur omtrent netwerken.

Door de verschuiving ‘van government naar governance’ heeft de overheid een andere rol gekregen in de totstandkoming van beleid (Hajer et al., 2004). Bij complexe vraagstukken wordt derhalve gekozen om netwerken vorm te geven waarin verschillende actoren kunnen bijdragen aan het oplossen van het probleem. Ten behoeve van het bereiken van de netwerkdoelen is een of andere vorm van besturing van de netwerkactiviteiten nodig (Kenis & Provan, 2008). In de wetenschap wordt een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende vormen van netwerksturing. Provan en Kenis (2008) categoriseren de vormen van netwerksturing aan de hand van twee dimensies. De eerste dimensie is de mate en frequentie van de interactie tussen actoren in de netwerken. Dit kan variëren van contact tussen alle actoren tot aan dat maar één partij contact heeft met de andere partners.

De tweede dimensie aan de hand waarvan de vormen van netwerksturing worden gecategoriseerd is of een netwerk extern of intern wordt bestuurd (Provan & Kenis, 2007, p.234). Op basis van deze twee dimensies benoemen Provan en Kenis drie type netwerken: het zelfregulerende netwerk, het leiderorganisatienetwerk en de netwerk administratieve organisatie. In tabel 2 zijn de drie vormen van netwerksturing gevisualiseerd. In de komende paragrafen worden alle vormen beschreven aan de hand van de belangrijkste karakteristieken.

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Tabel 2. Verschillende netwerkvormen (Provan & Kenis, 2008).

3.3.1. Zelfregulerend netwerk

De eenvoudigste en meeste voorkomende vorm is het zelfregulerend netwerk (Provan & Kenis, 2007, p.234). In deze vorm vindt sturing plaats door de netwerkleden zelf. Alle deelnemers aan het netwerk managen tezamen alle activiteiten en er is geen unieke besluitvormende organisatie. In deze vorm zijn het alle netwerkdeelnemers die alle besluiten nemen. In een zelfregulerend netwerk zijn de netwerkdeelnemers zelf verantwoordelijk voor interne netwerkrelaties en -activiteiten alsmede verantwoordelijk voor externe relaties met groepen zoals financiers en klanten (Provan en Kenis, 2007, p.234). Een zelfregulerend netwerk werkt alleen wanneer actoren participeren op basis van gelijkwaardigheid en gecommitteerd zijn aan de doelen van het netwerk. Opereren op voet van gelijkheid zorgt ervoor dat alle deelnemers bereid zijn zich in te zetten voor de doelstelling(en). Elke vorm heeft een aantal voordelen, risico's en situaties waarin die vorm het meest is aangewezen. Een zelfregulerend netwerk heeft als voordeel dat er een hoge mate van participatie bestaat, dat de netwerkleden een hoge mate van betrokkenheid tonen en dat een dergelijke structuur zich gemakkelijk vormt (Kenis & Provan, 2008, p.301). In een zelfregulerend netwerk is het wel van belang dat de leden van het netwerk achter de keuze staan van om zelfregulerend te opereren. Door achter de keuze voor een zelfregulerend netwerk te staan, zijn de leden meer gemotiveerd om het netwerk te laten slagen. Als

de noodzaak tot zelfregulering onvoldoende duidelijk is, zal dit de effectiviteit van het netwerk beperken (Van Amelsvoort & Benders, 2003). Een ander risico van deze vorm van sturing is inefficiëntie, omdat alle partners over alles tezamen praten. Goede communicatie is bepalend voor het slagen van een zelfregulerend netwerk. Door een goede communicatie zal de onderlinge band tussen de teamleden groeien, ontstaan er minder frustraties en kan er efficiënter gewerkt worden (Smits, 2013, p.19).

3.3.2. Leiderorganisatienetwerk

Met name de inefficiëntie van een zelfregulerend netwerk kan betekenen dat een meer gecentraliseerde aanpak de voorkeur heeft (Provan & Kenis, 2007, p.235). Bij een netwerk in de vorm van een leider organisatie worden alle activiteiten en belangrijke besluiten gecoördineerd door één van de leden van het netwerk. Deze organisatie treedt als organisatieleider op. In een leiderorganisatienetwerk delen alle leden in zekere mate een gemeenschappelijke doelstelling en is er in zekere mate sprake van samenwerking en interactie (Kenis & Provan, 2008, p.301). De organisatieleider bekleedt een prominente positie binnen het netwerk, omdat via deze organisatie alle belangrijke beslissingen en activiteiten worden gecoördineerd. De organisatieleider verzorgt de administratie van het netwerk en/of faciliteert de activiteiten van de aangesloten organisaties in hun inspanningen om netwerkdoelen te bereiken (Provan & Kenis, 2007, p.235). Essentieel in het functioneren van dit model is dan ook de efficiëntie en legitimiteit van de organisatieleider. Het voordeel van deze netwerksturing is dat de legitimiteit van de organisatieleider voor profilering van het netwerk zorgt en de leidende organisatie een belangrijke rol kan spelen tijdens eventuele conflicten. Het nadeel van dit model is dat de organisatieleider een eigen agenda kan hebben en de andere netwerkleden kan domineren. Wanneer de organisatieleider zijn eigen agenda volgt, kunnen er conflicten ontstaan, omdat bijdragen van anderen onvoldoende aandacht krijgen (Van der Weert et al., 2020). Ook kunnen andere netwerkleden interesse verliezen in de netwerkdoelen omdat de organisatieleider veel van de netwerktaken op zich neemt, en zich in plaats daarvan op hun eigen doelstellingen oriënteren, waardoor de haalbaarheid van het netwerkdoel wordt ondermijnd (Kenis & Provan, 2008, p.302).

3.3.3. Netwerk administratieve organisatie

De derde vorm van netwerksturing is het NAO-model. Het basisidee is dat een aparte administratieve entiteit speciaal is ingesteld om het netwerk en alle activiteiten te beheren (Provan & Kenis, 2007, p.236). Deze externe netwerkadviser vervult een sleutelrol in het coördineren en behouden van de netwerksamenwerking. Deze externe organisatie heeft als enige doel om de netwerksamenwerking te sturen. Een NAO kan zowel een individu zijn als een organisatie. De NAO is niet actief in het primaire proces van het netwerk. Een NAO ken geen eigen doelen en is specifiek gericht op het behartigen van de netwerkdoelen en het ondersteunen van de samenwerking. Het voordeel aan deze sturingsvorm is dat de autonome derde partij zich exclusief kan richten op het slagen van de samenwerking. Nadeel aan deze vorm is dat er soms een nieuwe organisatie opgezet moet worden (Kenis

& Provan, 2008). Een ander risico van dit type governance is een toename aan procedures waardoor men zich minder richt op de inhoud, of de reden waarom überhaupt tot een netwerksamenwerking werd overgegaan (Van der Weert et al., 2020).

Wel moet worden gerealiseerd dat de drie netwerkvormen zoals omschreven ideaaltypische vormen zijn. Het zijn abstracte constructies die in de praktijk nooit zo exact voorkomen. Daarnaast is geen enkele vorm superieur of effectiever dan een andere vorm. Elke vorm kent haar eigen specifieke sterke en zwakke punten (Provan & Kenis, 2008, p.234). Nu de drie sturingsvormen aan bod zijn gekomen, wordt in de komende paragrafen aandacht besteedt aan contingentiefactoren. Volgens de theorie past bij specifieke condities, ook een ‘beste’ sturingsvorm. De vraag is dan ook of deze bewering klopt met de praktijk.

3.4. Contingentiefactoren

Op basis van wat bekend is over netwerken en netwerkkinteracties zijn er bepaalde kritieke onvoorziene gebeurtenissen die kunnen worden geïdentificeerd om uit te leggen of een bepaalde vorm van netwerksturing waarschijnlijk effectief is (Provan & Kenis, 2008, p.236). In de theorie worden vier specifieke factoren genoemd die een aanzienlijke variantie in de keuze van de ene vorm ten opzichte van de andere verklaren. In tabel 3 worden de contingentiefactoren voor de drie netwerkvormen schematisch weergegeven. In de navolgende paragrafen zullen de factoren verder worden toegelicht.

Governancevorm	Vertrouwen	Aantal netwerk-leden	Doelconsensus	Behoefte aan netwerkcompetenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Moderaat	Relatief laag	Moderaat
Netwerk administratieve organisatie (NAO)	Moderaat	Moderaat tot veel	Relatief hoog	Hoog

Tabel 3. Contingentiefactoren netwerkvormen (Provan & Kenis, 2008).

3.4.1. Vertrouwen

In de netwerk-literatuur wordt de factor vertrouwen vaak besproken als cruciaal voor netwerkprestatie en duurzaamheid (Provan & Kenis, 2008; Klijn & Koppenjan, 2004; Nielsen, 2007). Provan en Kenis (2008) verstaan onder vertrouwen ‘de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intenties en het gedrag van een ander’ (p.237). Klijn en Koppenjan (2004) stellen dat vertrouwen een belangrijke factor is in het omgaan met onzekerheden waar netwerken mee te maken hebben. Volgens hen heeft vertrouwen een positief effect op de samenwerking omdat het de onzekerheden over het gedrag van andere actoren verkleint (p.82). Meer vertrouwen zorgt ervoor dat actoren in een netwerk minder de neiging voelen elkaar te controleren en ook kunnen actoren een grotere bijdrage leveren aan een netwerk, omdat het risico dat een actor loopt lager wordt ingeschat (Agranoff & McGuire, 1999). Vertrouwen zorgt ervoor dat een organisatie bereid is om kennis, geld en andere

hulpbronnen te investeren in de netwerksamenwerking. Wederzijds vertrouwen is van grote waarde voor het ontstaan van stabiele, duurzame relaties. De verdeling van vertrouwen in een netwerk kan op verschillende manieren, en bepaalt grotendeels hoe interacties in een netwerk verlopen (Provan & Kenis, 2008, p.238). Zo kan vertrouwen in het hele netwerk hoog zijn, maar kan het ook voorkomen dat er enkel een vertrouwensrelatie is tussen bepaalde partners in een netwerk.

Provan en Kenis (2008) beargumenteren dat de mate en verdeling van vertrouwen in een netwerk bepalend is voor welke governance effectief is in het aansturen van het netwerk. Voor een zelfregulerend netwerk is het van belang dat vertrouwen overal in het netwerk aanwezig is. De ideeën over vertrouwen moeten worden gedeeld door alle netwerkliden. Als een dergelijke situatie ontbreekt, zal het zelfregulerend netwerk niet effectief kunnen opereren omdat de basis voor collectief handelen ontbreekt (Kenis & Provan, 2008, p.304). Wanneer vertrouwen niet breed wordt gedeeld binnen een netwerk volstaat een andere governancevorm. Bij een leiderorganisatienetwerk en een NAO is het essentieel dat een aantal specifieke dyadische vertrouwensrelaties bestaan. In een leiderorganisatienetwerk is het belangrijk dat vertrouwen is gegroepeerd rond de organisatieleider, terwijl het er in een NAO om gaat dat alle netwerkliden in staat zijn het gedrag van het NAO te monitoren (Kenis & Provan, 2008, p.304).

3.4.2. Aantal netwerkliden

De tweede contingentiefactor is het aantal deelnemers in een netwerk. Dit aantal is bepalend voor de meest geschikte governancevorm. Zelfregulering wordt door netwerkliden vaak gezien als de geprefereerde manier van governance omdat de leden op die manier het gevoel hebben volledige controle te hebben over wat er in het netwerk gebeurt. Anderzijds is het zo dat deze vorm het beste werkt als het netwerk klein is in termen van het aantal netwerkliden (Kenis & Provan, 2008, p.305). Wanneer zich namelijk een probleem voordoet in een klein netwerk wordt actieve en volledige participatie noodzakelijk. Hoe groter het aantal leden is, hoe inefficiënter een dergelijke vorm van opereren wordt, omdat tien, twintig of meer netwerkliden moeten worden betrokken bij de afstemming (Kenis & Provan, 2008, p.305). Leiderorganisatienetwerken en NAO's zijn gemakkelijker in staat om grotere aantallen netwerkliden te managen. Bij veel beslissingen in het netwerk is het niet nodig om alle leden te betrekken. Door het bestuur te centraliseren hoeven deelnemers niet langer rechtstreeks met elkaar in wisselwerking te staan, maar in plaats daarvan communiceren met de organisatieleider of NAO (Provan & Kenis, 2008, p.239). Er is geen specifiek aantal organisaties als 'correct' aan te wijzen voor elke vorm van bestuur. Wel is het waarschijnlijk dat een zelfregulerend netwerk niet groter moet zijn dan 8 organisaties (Provan & Kenis, 2008, p.240). Een NAO is waarschijnlijk het meest effectief in netwerken met veel deelnemende organisaties. Vanwege de eigen unieke administratieve structuur, zal deze vorm kunnen omgaan met grotere aantallen diverse organisaties.

3.4.3. Doelconsensus

Doelconsensus betekent dat deelnemers aan een netwerksamenwerking overeenstemming vinden over de doelen die het netwerk nastreeft (Provan & Kenis, 2008). Het gaat hier dus niet over de doelen van individuele organisaties, maar om een ‘*shared understanding*’ van gezamenlijke doelen die door de samenwerking bereikt kunnen worden (Ansell & Gash, 2008, p. 560). Aanvullend daarop maken Koppenjan en Klijn (2004) het onderscheid tussen consensus over het probleem en over de oplossing. Het één hoeft het ander niet te veronderstellen. Een hoge consensus over het probleem betekent niet automatisch dat er ook een hoge consensus tussen de deelnemers bestaat over de oplossing en andersom (p.127). Het onderzoek van Provan en Kenis (2008) toont aan dat de mate van consensus over de doelen die nodig is afhankelijk is van de sturingsvorm. Bij een zelfregulerend netwerk is een hoge mate van doelconsensus bepalend voor de effectiviteit van het netwerk. Deze hoge mate van consensus zorgt voor weinig conflicten en alle netwerkpartners weten hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan het behalen van de doelen. Als de doelconsensus echter relatief laag is, zijn het leiderorganisatienetwerk en het NAO wellicht geschiktere governancevormen. Een organisatieleider kan een belangrijke functie vervullen als zich conflicten over netwerkdoelen voordoen. Een NAO kan samen met de netwerkorganisaties op een dagelijkse basis werken aan het ontwikkelen en specificeren van netwerkdoelen, en op die manier anticiperen op eventuele conflicten rond doelconsensus (Kenis & Provan, 2008, p.306).

3.4.4. Behoefte aan netwerkcompetenties

Een netwerk wordt opgericht omdat actoren apart van elkaar geen oplossing kunnen vinden voor ‘wicked problems’ zoals het re-integratievraagstuk. Door samen te werken wordt getracht complexe problemen beter aan te pakken. Een belangrijke vraag in deze context is dan waar organisaties de netwerkcompetenties verkrijgen die hiervoor noodzakelijk zijn. Twee vragen staan hierbij centraal; welke taak moeten de netwerken vervullen en welke externe eisen worden aan het netwerk gesteld? (Provan & Kenis, 2008, p.240). Deze vragen zijn van belang omdat de drie governancevormen een andere last op de netwerkleiden leggen om te voorzien in de competenties. Wanneer de te vervullen taken complexer worden, ontstaat meer behoefte binnen het netwerk aan netwerkmanagement. Hierbij valt een verschil te maken tussen bijvoorbeeld kleine, lokale netwerken die zich op kennisuitwisseling richten en netwerken met een groot aantal organisaties die gericht zijn op het oplossen van complexe maatschappelijke problemen (Torfing & Sørensen, 2014). Als de taak van een netwerk een hoge mate van coördinatie verlangt, zal het belang van netwerkcoördinatiecompetenties groot zijn. Een zelfregulerend netwerk is waarschijnlijk niet effectief als de onderling afhankelijke taakvereisten hoog zijn. Er kunnen dan mogelijk eisen worden gesteld voor vaardigheden die een organisatie niet bezit. Omgekeerd zijn het precies deze taakvoorwaarden die de voorkeur geven aan een leiderorganisatienetwerk of NAO. Deze vormen zijn beter in staat vaardigheden te ontwikkelen gerelateerd aan behoeften op netwerkniveau (Provan & Kenis, 2008, p.241). Bij een NAO is er meer ruimte voor specialisaties. Deelnemers kunnen elkaars kwaliteiten gebruiken. Daarnaast kunnen externe

eisen aan het netwerk variëren tussen minimaal en zeer hoog. Hierbij kan het erom gaan het netwerk te verzekeren van middelen zoals expertise, financiële middelen of legitimiteit. In die gevallen waar de eisen aan de taken hoog zijn en/of de externe eisen hoog zijn, is het duidelijk dat een zelfregulerend netwerk niet effectief is als governancevorm (Kenis & Provan, 2008, p.306). Een NAO kan gemakkelijker aan dergelijke eisen voldoen.

3.4.5. Contingentiefactoren samengevat

In de voorgaande paragrafen zijn de vier contingentiefactoren uiteengezet die bepalend zijn voor de effectiviteit van een netwerkvorm. Op basis van de theorie kunnen er een aantal proposities worden gegeven die de fundamentele relaties over deze contingentiefactoren samenvatten. Zo kan worden gesteld dat hoe groter de inconsistentie tussen de kritische contingentiefactoren en een bepaalde governancevorm, hoe waarschijnlijker dat die specifieke vorm minder effectief zal zijn (Provan & Kenis, 2008, p.241). Er moet sprake zijn van een zogenaamde fit tussen de sturingsvorm en de criteria van de contingentiefactoren, wil de gekozen vorm effectief zijn. Een zelfregulerend netwerk zal het meest effectief zijn wanneer vertrouwen breed gedeeld wordt onder alle netwerkdeelnemers, er relatief weinig deelnemers zijn, de doelconsensus hoog is en wanneer de behoefte aan competenties op netwerkniveau laag is (Provan & Kenis, 2008). Een leiderorganisatienetwerk is het meest geschikt wanneer er vertrouwen is in de organisatieleider, het aantal deelnemers aan het netwerk relatief bescheiden is en de doelconsensus matig laag is evenals de behoefte aan netwerkcompetenties. Een NAO is het meest effectief wanneer vertrouwen matig tot breed wordt gedeeld onder de deelnemers, wanneer er een groot aantal deelnemers is, de doelconsensus op netwerkniveau matig tot hoog is en de benodigde netwerkcompetenties hoog zijn (Provan & Kenis, 2008).

Nu de spanningen, sturingsvormen en contingentiefactoren uiteen zijn gezet, zal in de komende paragrafen duidelijk worden of er een relatie bestaat tussen deze concepten. Allereerst zal worden onderzocht of de sturingsvormen een rol spelen in het duiden van de spanningen. Vervolgens zal worden gekeken of de contingentiefactoren die samenhangen met de sturingsvormen een rol spelen in het ontstaan van de spanningen.

3.5. Spanningen en sturingsvormen

Eerder in dit hoofdstuk zijn de acht spanningen en drie vormen van netwerk governance toegelicht. In deze paragraaf zal per spanning worden gekeken in hoeverre deze te verklaren is door (één van) de governancevormen.

Inclusiviteit en efficiëntie

Inclusiviteit heeft betrekking op de mate van onderlinge verbondenheid tussen actoren in een netwerk. Bij een zelfregulerend netwerk is er juist sprake van een hoge mate van verbondenheid. De netwerkleden

tonen allen een hoge mate van betrokkenheid (Kenis & Provan, 2008, p.301). In een leiderorganisatienetwerk daarentegen bestaat de kans op exclusie. Dit is ook logisch aangezien de organisatieleider de belangrijkste functie in het netwerk bekleedt en coördineert en alle beslissingen faciliteert. Het gevaar bij deze vorm is namelijk dat andere organisaties in het netwerk zich minder betrokken kunnen voelen in de samenwerking aangezien zij een ‘minder’ bepalende functie binnen het netwerk bekleden. Ook bestaat de kans dat de organisatieleider de eigen agenda volgt waardoor bijdragen van andere actoren onvoldoende aandacht krijgen en actoren zich hierdoor niet meer verbonden voelen in het netwerk.

Waar een zelfregulerend netwerk een hoge mate van betrokkenheid kent, is deze vorm van sturing niet efficiënt. De spanning zit hem in het feit dat deelname aan een zelfregulerend netwerk heel tijdrovend kan zijn voor een organisatie en (te) veel energie kost. Hierdoor kan het voorkomen dat bepaalde organisaties binnen het netwerk het meeste werk verrichten en dit kan resulteren in een afnemend enthousiasme bij andere organisaties, een toenemende mate van onderlinge frustraties en er een geleidelijke verschuiving optreedt naar een grotere centralisatie van bestuur zoals bij een leiderorganisatienetwerk. Een NAO is ogenschijnlijk de meest efficiënte vorm van netwerksturing. Desalniettemin kan een toename in administratieve efficiëntie door andere netwerkdeelnemers worden beschouwd als bureaucratisch wat niet in overeenstemming is met het doel van netwerksamenwerking (Provan en Kenis, 2008).

Interne legitimiteit en externe legitimiteit

Interne legitimiteit is lastig te bereiken zonder dat de externe legitimiteit hier ten koste van gaat. Een zelfregulerend netwerk zet vooral in op interne legitimiteit door de sterke participatieve focus (Provan & Kenis, 2008, p.243). In een zelfregulerend netwerk zijn actoren alleen niet altijd betrokken bij interacties met netwerk-brede stakeholders waardoor de geloofwaardigheid van de partijen wordt ondermijnd en er spanning ontstaat (Provan & Kenis, 2008). Waar er in een zelfregulerend netwerk sprake is van een sterke participatieve focus, ontbreekt deze focus in een leiderorganisatienetwerk. De kans op een spanning omtrent interne legitimiteit is dan ook aanwezig in een leiderorganisatienetwerk.

De externe legitimiteit van een netwerk kan worden ondermijnd doordat het netwerk te veel gefocust is op de interne legitimiteit. Waar een zelfregulerend netwerk het meest geschikt is om de spanning van interne legitimiteit op te lossen, is het leiderorganisatienetwerk juist meer geschikt in het voorzien van de externe legitimiteitsbehoefte. Uit onderzoek van McEvily en Zaheer (2004) blijkt dat een organisatieleider hier een faciliterende rol bij kan spelen, in de vorm van vertrouwen behouden maar ook om vertrouwen op te bouwen onder de netwerkdeelnemers. Een organisatieleider kan partijen bij elkaar brengen die normaal gesproken niet zouden samenwerken en conflicten oplossen. Een NAO zoekt vooral het evenwicht tussen beide vormen. De externe netwerkadviseur kan het netwerk extern vertegenwoordigen en tegelijkertijd interacties tussen deelnemers legitimeren door de representatieve structuur. In de praktijk is het wel lastig adequaat aan beide legitimiteitsbehoeften te voldoen.

Flexibiliteit en stabiliteit

Een te hoge mate van flexibiliteit in een netwerk komt de legitimiteit en daarmee de stabiliteit van een netwerk niet ten goede. Provan en Kenis (2008) stellen dat er geen enkele sturingsvorm in staat is om flexibel te zijn en tegelijkertijd stabiel. Bij een NAO is er sprake van een erkende behoefte aan een formele structuur. Door deze formele structuur is het vanzelfsprekend dat een netwerk niet snel aanpasbaar, en daarmee flexibel is. Een zelfsturend netwerk is daarentegen zeer flexibel aangezien alle organisaties rechtstreeks bij beslissingen betrokken zijn. Deze vorm is het meest geschikt voor korte termijn projecten. Een NAO is stabielere dan een zelfregulerende netwerkform. Een leiderorganisatienetwerk is ook eerder stabiel dan flexibel. Zeker wanneer de organisatieleider een dominante rol speelt. Een organisatieleider kan de rol op zich nemen van een stabiele factor. Het creëren en behouden van stabiliteit vraagt bepaalde competenties in de vorm van het kunnen managen van een netwerk en hierin heeft een organisatieleider een dominante rol.

Stabiliteit is belangrijk voor de duurzaamheid van een netwerk. Ondanks het voordeel wat betreft duurzaamheid, kan stabiliteit ook zorgen voor spanning. Als een netwerk te stabiel is, verliest het zijn flexibiliteit en wendbaarheid. Bij een NAO wordt al snel een soort formele hiërarchie ingericht. Hierdoor wordt het netwerk als een bureaucratische entiteit bestuurd en dit gaat voorbij aan de bedoeling en het doel van een netwerk.

Verschillende percepties

Belangen tussen en binnen de netwerken kunnen conflicteren en fikse tegenstellingen opleveren. In een netwerk zijn professionals én organisaties autonoom en zelfstandig, en tegelijkertijd afhankelijk van elkaar om een gezamenlijk doel te bereiken (Van der Weert et al., 2020). Gezien deze wederzijdse afhankelijkheid vinden er in een netwerk veel interacties plaats. Vooral in een zelfregulerend netwerk. In deze vorm zijn het alle netwerkdeelnemers die alle besluiten nemen. De netwerkdeelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor interne netwerkrelaties. Bij deze sturingsvorm is het een uitdaging om alle deelnemers met de neuzen dezelfde kant op te krijgen. De veronderstelling hierbij is dat het logisch is dat er spanningen kunnen ontstaan tussen de netwerkdeelnemers. In een leiderorganisatienetwerk kan de organisatieleider een verbindende rol op zich nemen. De organisatieleider kan in essentie proberen de verschillende percepties van actoren te verenigen door te zorgen dat de organisaties die niet direct betrokken zijn bij elkaars percepties, doelen en belangen toch een gemeenschappelijke basis vinden waaraan zij zich kunnen en willen verbinden (Hanneman, 2018). In een NAO kan de externe netwerkadviseur de verbindende rol op zich nemen. Klijn et al. (2010) stellen dat de spanningen tussen netwerkliden gereduceerd kunnen worden door de samenwerking tussen de netwerkliden middels sturing te faciliteren en te coördineren. De externe netwerkadviseur bevindt zich in een geschikte positie voor deze taak. Deze spanning zal zich dus waarschijnlijk eerder manifesteren in een zelfregulerend netwerk.

Informatie-uitwisseling

Gezien de wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren in een netwerk, is het uitwisselen van informatie van belang. Wanneer het vertrouwen onder de netwerkdeelnemers laag is, zal de informatiestroom maar beperkt zijn. Als vertrouwen niet breed wordt gedeeld binnen een netwerk volstaat een leiderorganisatienetwerk. Bij deze vorm is het belangrijk dat vertrouwen is gegroepeerd rond de organisatieleider. In een zelfregulerend netwerk is informatie-uitwisseling ontzettend belangrijk aangezien alle netwerkdeelnemers tezamen het netwerk moeten managen. Wanneer er op voorhand geen duidelijke randvoorwaarden worden gesteld, kan het voorkomen dat organisaties alsnog vaak buiten de door hen zelf opgestelde grenzen treden. Hierdoor kan het voorkomen dat zij specifieke informatie niet willen delen met andere partners. Binnen een leiderorganisatienetwerk of NAO zal deze spanning zich minder uiten.

3.6. Spanningen en contingentiefactoren

Provan & Kenis (2008) hebben het over vier factoren waarmee de governancevorm contingent moet zijn, wil het netwerk effectief functioneren. In deze paragraaf wordt gekeken of de spanningen die inherent zijn aan netwerksamenwerking, verklaard kunnen worden door deze contingentiefactoren. Hieronder volgt een overzicht van de theoretische bevindingen over de relatie tussen de factoren en spanningen. Tabel 4 vormt een schematische weergave van het geheel.

Inclusiviteit en efficiëntie

Vertrouwen binnen een netwerk is cruciaal voor de duurzaamheid van de samenwerking. Spanningen met betrekking tot inclusiviteit kunnen door deze contingentiefactor worden verklaard. Zo stelt Klijn (2009) dat vertrouwen ervoor zorgt dat deelnemers meer in de netwerksamenwerking investeren en vertrouwen stabiliteit in de relatie creëert. Hoe lager de niveaus van wantrouwen en onzekerheid en hoe sterker de banden tussen spelers, hoe meer de deelnemers in staat worden gesteld snel en krachtig te handelen (Klijn, 2009, p.24).

Netwerken verlangen een efficiënte en snelle besluitvorming. Het aantal deelnemers kan van invloed zijn op hoe efficiënt een netwerk is. Zo is het inefficiënt om alle deelnemers te betrekken bij alle besluiten omdat dit proces veel tijd en middelen kost. De coördinatie kan het beste bij één partij worden gelegd met een net wat sterkere positie dan de andere partijen. Machtsconcentratie met coördinatie vanuit één punt is het meest efficiënt. Wanneer de coördinatie horizontaal verloopt tussen partners gaat er veel geld verloren omdat deze vorm meer tijd kost (Van Delden, 2009). De contingentiefactor behoefte aan netwerkcompetenties kan dus ook een verklarende factor spelen bij deze spanning. Een netwerk waar het ontbreekt aan de juist coördinatie competenties loopt het gevaar inefficiënt te zijn.

Interne legitimiteit en externe legitimiteit

Uitgaande van de theorie kunnen spanningen met betrekking tot legitimiteit door de contingentiefactor vertrouwen worden verklaard. Netwerkteelnemers moeten elkaar allereerst vertrouwen om elkaar te kunnen aanvaarden. Eerder is al benoemd dat een organisatieleider hier een faciliterende rol bij kan spelen. Externe legitimiteit hangt ook samen met vertrouwen. Organisaties buiten het netwerk moeten door partijen buiten het netwerk als geloofwaardig worden gezien voor de duurzaamheid van het netwerk.

Flexibiliteit en stabiliteit

Organisaties in een netwerk moeten zich onderling regelmatig herpositioneren om in te kunnen spelen op voortdurend wisselende vragen en hebben te maken met multidimensionale vraagstukken en ambiguïteit. De inherente dynamiek en onvoorspelbaarheid van deze vraagstukken vereisen flexibiliteit tussen de partners (Van Delden, 2009, p.18). Deze flexibiliteit kan volgens de theorie gemakkelijker in een klein netwerk bereikt worden omdat een klein netwerk overzichtelijk is en de partners elkaar goed kennen. De contingentiefactor netwerkteelnemers vormt dus een verklarende factor in de spanning die kan ontstaan omtrent flexibiliteit. Een netwerk meer veel netwerkteelnemers zal in principe een stuk minder flexibel zijn dan een klein netwerk.

Stabiliteit bevordert de duurzaamheid van een netwerk, maar te veel stabiliteit staat de flexibiliteit ervan in de weg. De contingentiefactor vertrouwen is van invloed op hoe stabiel een netwerk is. Hoe meer deelnemers vertrouwen in elkaar hebben, des te meer stabiliteit wordt er gecreëerd (Klijn, 2009). Vertrouwen zorgt ervoor dat een organisatie bereid is om kennis, geld en andere hulpbronnen te investeren in de netwerksamenwerking. Zo kunnen er stabiele relaties ontstaan. De contingentiefactor behoefte aan netwerkcompetenties speelt ook een rol in de mate van stabiliteit. Met de juiste competenties kan er worden toegewerkt naar een duurzame en stabiele samenwerking.

Verschillende percepties

Het onvermogen om consensus te bereiken onder de deelnemers over doel en richting van het netwerk wordt herkend als één van de belangrijkste redenen waarom netwerken falen (Van der Weert et al., 2020). Voor een duurzame samenwerking is het van belang dat voorafgaand aan de samenwerking, er gezamenlijk afspraken worden gemaakt. Er moet overeenstemming worden gevonden over de doelen die het netwerk nastreeft, de doelconsensus. Echter, door de verscheidenheid aan actoren en daarmee persoonlijke doelstellingen en belangen in een netwerk, is het lastig volledige overeenstemming te vinden (Vermeulen, 2014, p.11). Klijn en Koppenjan (2000) benoemen dit probleem ook in hun onderzoek. Het is een hele onderneming om verschillende doelen te realiseren en belangen samen te brengen (Klijn & Koppenjan, 2000, p.141). Overeenstemming bereiken in doelen en belangen gaat niet vanzelf. De (impliciete) aanname is dat bevredigende uitkomsten voor actoren niet mogelijk zijn zonder netwerkbeheer (Klijn & Koppenjan, 2000, p.138). Het afstemmen van elkaars wensen of verwachtingen

kan door middel van het vooraf opstellen van randvoorwaarden. Provan en Kenis (2008) benadrukken ook dat er zoveel mogelijk naar congruentie in doelstellingen moet worden gezocht. Daarnaast is de grootte van het netwerk van invloed op de mate van doelconsensus. Een groot aantal actoren kan zorgen voor een lastigere opgave. Andresen et al (2012) stelt; hoe groter het aantal betrokkenen door georganiseerde activiteiten, hoe moeilijker het wordt om samen te werken wegens een lastigere opgave tot coördinatie, het stellen van gezamenlijke doelen en consensus hierover. Meer actoren betekent meer verschillende percepties en dit bemoeilijkt het bereiken van doelconsensus.

Informatie-uitwisseling

Spanningen met betrekking tot het delen van informatie kunnen theoretisch gezien door de contingentiefactor vertrouwen worden verklaard. Deelnemers in een netwerk moeten met elkaar overleggen om oplossingen te genereren. Het leren en ontdekken van nieuwe dingen vereist een hoog niveau van kennisuitwisseling en intensieve interactie. De werking van netwerken is waarschijnlijk in grote mate afhankelijk van de mate waarin deelnemers in die uitwisseling slagen. Het moge duidelijk zijn dat deze vormen van kennisuitwisseling een bepaald minimum aan vertrouwen vereisen (Klijn, 2009, p.24). Vertrouwen faciliteert als ware de informatiestroom tussen netwerkdeelnemers. Als een deelnemer een andere deelnemer vertrouwt, neemt hij in feite een risico. Een partij stelt zich kwetsbaar op voor opportunistisch gedrag van de andere partij. Verwacht wordt dat de andere partij zich onthoudt voor dergelijk gedrag en vertrouwt erop dat de partner in de interactie rekening houdt met zijn belangen. Om ervoor te zorgen dat de andere partij geen misbruik maakt van gedeelde informatie, moet voorkomen worden dat een partij er überhaupt misbruik van zou *kunnen* maken (Hollander, 2010, p.29). De wederpartij moet niet eens de kans krijgen opportunistisch gedrag te vertonen. Bij deze spanning bestaat er een relatie tussen de factor vertrouwen en de behoefte aan netwerkcompetentie. Vertrouwen binnen een netwerk kan worden bewerkstelligd door enkel deelnemers toe te laten die beschikken over de juiste netwerkcompetenties. Wanneer wordt ervaren dat betrokkenen over de juiste competenties beschikken, durven partijen eerder zaken los te laten en elkaars toegevoegde waarde te erkennen (Buitendijk et al., 2009).

Spanning	Verklaring	Oplossing	Meest geschikte vorm
Inclusiviteit	Vertrouwen	Netwerkcompetenties	Zelfregulerend netwerk
Efficiëntie	-Aantal deelnemers -Netwerkcompetenties	Organisatieleider	-Leiderorganisatienetwerk -NAO
Interne legitimiteit	Vertrouwen	-Sterke participatieve focus -Stabiliteit	-Zelfregulerend netwerk -NAO
Externe legitimiteit	Vertrouwen	-Organisatieleider -Stabiliteit	-Leiderorganisatienetwerk -NAO
Flexibiliteit	Aantal deelnemers	-Alle deelnemers bij beslissingen aanwezig	-Zelfregulerend netwerk -NAO

Stabiliteit	-Netwerkcompetenties -Vertrouwen	-Organisatieleider -Formele structuur	-Leiderorganisatienetwerk -NAO
Verskillende percepties	-Doelconsensus -Aantal deelnemers	Randvoorwaarden stellen	Zelfregulerend netwerk
Informatie-uitwisseling	-Vertrouwen -Netwerkcompetenties	Netwerkcompetenties	-Zelfregulerend netwerk -Leiderorganisatienetwerk -NAO

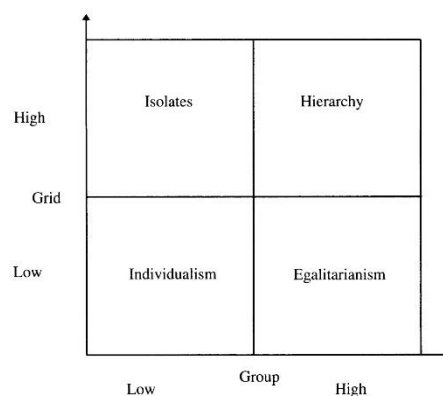
Tabel 4. Verband tussen contingentiefactoren en de spanningen alsmede de meeste geschikte vorm van organiseren

3.7. Cultuur

Een netwerk is een samenwerkingsverband waarbinnen verschillende partijen zich verenigen om tezamen een maatschappelijke opgave aan te pakken. De samenstelling van een netwerk heeft vaak een heterogeen karakter. Wanneer verschillende organisaties samen moeten werken, kan het voorkomen dat deze samenwerking zeer moeizaam verloopt en er soms zelfs conflicten ontstaan (Volmer, 2011). Naast het kijken naar de structuur van een netwerk en contingentiefactoren, is het interessant om te achterhalen of culturele verschillen tussen organisaties binnen een netwerk kunnen leiden tot een moeizame samenwerking. Om de verschillende organisatieculturen te onderscheiden wordt gebruik gemaakt van de ‘grid-group cultural theory’. Deze theorie is toepasbaar op elk mogelijk domein en verschillende analyseniveaus (Wouters, 2016). In dit onderzoek wordt de theorie gebruikt om organisatiecultuur te conceptualiseren. Zoals elk mens een eigen karakter en persoonlijkheid heeft, zo heeft dus elke organisatie haar eigen persoonlijkheid, oftewel, cultuur (Dictus, 2006, p.34).

3.7.1. ‘Grid-group cultural theory’

De grid-group theorie is ontwikkeld door de antropologe Mary Douglas (1978) en verder uitgewerkt in de sociale wetenschappen door Thompson, Ellis en Wildavsky (1990). De theorie stelt dat menselijke relaties in een beperkt aantal – met name 4 – manieren is georganiseerd (Verweij et al., 2006, p.821). De grid-group typologie wordt gedefinieerd door twee assen, ‘grid’ en ‘group’ die samen vier cultuurtypes vormen:



Figuur 3. Grid-group theorie. (Tansey & Rayner, 2010)

hiërarchie (hoog op ‘grid’, en hoog op ‘group’), individualisme (laag op ‘grid’, en laag op ‘group’), egalitarisme (laag op ‘grid’, en hoog op ‘group’) en fatalisme (hoog op ‘grid’, en laag op ‘group’). De verticale as, ‘grid’, verwijst naar de mate waarin het leven van een individu wordt bepaald door extern opgelegde voorschriften (Thompson et al., 1990, p. 5). ‘Group’, de horizontale as van de grid-group theorie, verwijst naar de mate waarin een individu deel uitmaakt van hechte groepen (Thompson et al., 1990, p. 5). In een cultuur die hoog op ‘grid’ scoort is er, omwille van de grote hoeveelheid aan regels, weinig onderhandeling mogelijk. Een belangrijk kenmerk van culturen die hoog scoren op de group-as is loyaliteit en betrokkenheid bij de

groep. Omgekeerd kan gesteld worden dat in een cultuur die laag scoort op ‘group’ individuen vooral aan zichzelf denken (Wouters, 2016, p.32). In figuur 3 is te zien dat de combinatie van beide dimensies leidt tot vier types gedrag of organisatiecultuur.

Hiërarchie

In een hiërarchische organisatiecultuur is er sprake van een hoge ‘grid’ en een hoge ‘group’. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, procedures en voorschriften (Vaughan, 2002, p.413). In een hiërarchische organisatie gelooft men dat de wereld controleerbaar is via procedures en routines (Wouters, 2016, p.34). Binnen een hiërarchische cultuur is er sprake van arbeidsdeling en een machtsstructuur. Het centrale idee is dat regels bepalen wie welke rol(len) en verantwoordelijkheden opneemt in de groep. Als er sprake is van een conflict in de samenwerking, wordt dit conflict opgelost aan de hand van regels en procedures (Loyens, 2013a, p.4). Problemen kunnen echt niet altijd worden opgelost met regels en procedures. Deze organisatiecultuur is dus niet zonder beperkingen. Zo kan er sprake zijn van misplaatst vertrouwen in procedurele regels en gezag (Loyens, 2013b, p.34).

Egalitarisme

Het egalitarisme kenmerkt zich door enerzijds weinig regels en procedures, en anderzijds intensieve relaties tussen groepsleden (Wouters, 2016, p.34). Er is sprake van lage ‘grid’ en een hoge ‘group’. In organisaties met deze cultuur gaat het om samen beslissingen maken, samen kijken hoe problemen moeten worden opgelost en vooral de sociale structuur doorbreken. In een egalitaristische cultuur hebben individuen binnen de groep de gedeelde perceptie gelijk te zijn (Breed, 2007). In een organisatie die hoog scoort op consensus en gelijkheid, zullen medewerkers bij het nemen van beslissingen er vooral op gericht zijn overeenstemming te bereiken en conflicten te vermijden (Wouters, 2016, p.34). De beperking aan deze cultuur is dat consensus niet altijd haalbaar is. Dit zou kunnen leiden tot gebrekkige besluitvormingsprocessen of zelfs een verstoring van de groep in kleinere subgroepen van gelijkgestemden (Loyens, 2013b, p.34).

Fatalisme

Een fatalistische cultuur wordt ook wel de passieve cultuur genoemd. Er is sprake van hoge ‘grid’ en lage ‘group’. Binnen deze cultuur is de gedachte dat eerlijkheid niet te vinden is in het leven en er geen mogelijkheid is om verandering ten goede te bewerkstelligen (Verweij et al., 2006, p.820). In deze cultuur bestaan er veel regels maar ontbreekt het aan legitimiteit. Er is voortdurend sprake van achterdocht en wantrouwen tussen leden van de organisatie (Loyens, 2013a, p.3). Er is geen manier om een conflict op te lossen. Individen in een fatalistische cultuur stellen alles in het werk om hun eigen belangen na te streven en zo te overleven (Maesschalck, 2004, p.65).

Individualisme

In het kwadrant linksonder in de typologie bevindt zich het individualistische cultuurtype, dat gekenmerkt wordt door weinig regels en voorschriften en tegelijk ook weinig groepsverbondenheid (Wouters, 2016, p.35). In een dergelijke cultuur wordt alles onderhandeld en zijn individuen vooral competitief ingesteld, doelgericht en streven hun eigen belangen na. Prestaties en persoonlijke ontwikkeling staan centraal. Samenwerking met anderen gebeurt alleen als het een win-winsituatie oplevert (Loyens, 2013a, p.3). Hoewel onderlinge competitie individuele prestaties kan bevorderen, kan het ook leiden tot anarchie (Thompson et al., 1990). Het risico op chaos en anarchie kan ontstaan door een gebrek aan samenwerking en te weinig aandacht voor het collectieve belang (Loyens, 2013a, p.4). Ego-gerichte netwerken en regelrechte zelfregulering leidt tot chaos (Thompson et al., 1990).

Deze culturele theorie is gebaseerd op enkele veronderstellingen. De basisassumptie is dat het gedrag van individuen in grote mate wordt bepaald door de manier waarop men zich organiseert. Verklaringen voor individueel gedrag zijn dus vaak terug te vinden in de organisatiecultuur (Loyens, 2013a, p.3). Een tweede veronderstelling is dat de vier cultuurtypes altijd aanwezig zijn in een organisatie. Alle organisaties hebben bijvoorbeeld in bepaalde mate hiërarchische en individualistische kenmerken, of juist fatalistische en egalitaristische kenmerken. De laatste assumptie is dat elk cultuurtype afzonderlijke blinde vlekken heeft en kan leiden tot ongewenste neveneffecten (Loyens, 2013a, p.3). Hiërarchie kan leiden tot overregulering en demotivatie, egalitarisme kan leiden tot scheuring, individualisme tot anarchie en fatalisme tot wanhoop (Loyens, 2013a, p.3). Deze effecten zijn enkel te voorkomen door een combinatie van de vier culturen in één organisatie.

In onderstaande tabel 5 is een overzicht te zien met de beschrijving van de vier organisatieculturen.

	Lage 'group'	Hoge 'group'
Hoge 'grid'	<u>Fatalisme</u> Centrale idee: Men wordt beperkt door een system van regels en continue achterdocht. Conflict: Geen manier om conflicten op te lossen. Men bemoeit zich enkel met de eigen zaken. Risico: Inertie.	<u>Hiërarchie</u> Centrale idee: Arbeidsdeling en machtsstructuur. Regels en procedures zijn leidend. Conflict: Worden opgelost aan de hand van regels en procedures. Risico: Misplaatst vertrouwen.
Lage 'grid'	<u>Individualisme</u> Centrale idee: Competitief, marktdenken, doelgericht en het nastreven van eigen belangen.	<u>Egalitarisme</u> Centrale idee: Gelijkheid en consensus. Samenwerken voor het belang van de groep.

	Conflict: Worden opgelost door te onderhandelen en het sluiten van compromissen.	Conflict: Worden opgelost door overeenstemming te bereiken.
	Risico: Kans op chaos en anarchie door een gebrek aan samenwerking en te weinig aandacht voor het collectieve belang.	Risico: Kans op inefficiënte besluitvorming en het uiteenvallen van de groep.

Tabel 5. Overzicht organisatieculturen

3.7.2. Spanningen en culturen

In deze paragraaf wordt gekeken of de spanningen die inherent zijn aan netwerksamenwerking kunnen worden verklaard door de vier beschreven organisatieculturen.

Inclusiviteit en efficiëntie

Organisaties met een individualistische cultuur werken wel samen en er zijn interacties met anderen, maar netwerken worden voornamelijk voor eigen gewin gebruikt en afspraken worden gemaakt op basis van ‘voor wat hoort wat’ (Oomkens, 2017, p.22). Binnen deze cultuur ligt de nadruk op efficiëntie. Werknemers in een individualistische cultuur zijn steeds op zoek naar meer efficiënte manieren om de dingen gedaan te krijgen (Wouters, 2016, p.35). Iedereen in een dergelijke omgeving werkt hard om goede resultaten te bereiken. Binnen deze cultuur ontbreekt het wel aan inclusiviteit. Het individualistische karakter zal ervoor zorgen dat mensen weinig verbondenheid met elkaar zullen voelen. Een egalitaristische cultuur daarentegen wordt gekenmerkt door groepsgevoel en intensieve relaties en daarmee wordt een hoge mate van inclusiviteit nagestreefd. Echter, het risico bestaat dat een groep uiteen kan vallen door een gebrek aan consensus en de besluitvorming daarmee kan worden gezien als inefficiënt. De relatie tussen samenwerkende partners is misschien nog wel belangrijker dan het werk dat moet gebeuren en binnen een egalitaristische cultuur wordt er alles aan gedaan om de groep niet uiteen te laten vallen. Hierdoor komt de samenwerking langzamer op gang en is het netwerk minder efficiënt. In een hiërarchische cultuur zijn individuen heel taakgericht en dit kan botsen met mensen met uit een egalitaristische cultuur. In een hiërarchische staat een efficiënte en snelle besluitvorming centraal. Deze efficiëntie staat de inclusiviteit binnen deze cultuur in de weg. Medewerkers worden niet bij processen betrokken. Dit zou verklaard kunnen worden door de vele managementlagen en de beheersbaarheid van de organisatie die ertoe leiden dat een open communicatie niet altijd mogelijk en/of vanzelfsprekend is (Ten Dolle, 2015, p.41). In een fatalistische organisatiecultuur werken werknemers geïsoleerd en worden in hun handelen beperkt door velerlei voorschriften (Raeymaeckers, 2009, p.27). Verondersteld kan worden dat er van inclusiviteit geen sprake is en ook niet van efficiëntie.

Interne legitimiteit en externe legitimiteit

In een fatalistische cultuur worden regels als legitiem ervaren, maar de omgeving/groep wordt als onvoorspelbaar ervaren. Kenmerkend voor een fatalistische organisatie is dat individuen zich sterk gebonden voelen aan een systeem van regels, waar zij zelf geen inspraak in hebben en waar geen collectieve actie door de groep tegen mogelijk is. Dit komt omdat binding met een groep of de organisatie afwezig is (Oomkens, 2017, p.22). Het is de meest passieve vorm van interacties. Een fatalistische samenwerking vindt enkel plaats wanneer het nodig is. De fatalistische cultuur kenmerkt zich als het ware door de afwezigheid van samenwerking (Oomkens, 2017). Tussen organisaties bestaat veel wantrouwen. Het is ondenkbaar dat er sprake is van externe legitimiteit. Typisch in een hiërarchische organisatie is de verdeling van taken, verschillende rollen binnen de organisatie en een machtsstructuur. Het lidmaatschap van de groep geeft in een hiërarchische cultuur legitimiteit aan deze organisationele stratificatie (Loyens, 2013, p. 241). Een organisatie met een hiërarchische cultuur is daarnaast een betrouwbare partner voor externe organisaties door de behoefte aan beheersbaarheid binnen deze cultuur. Doordat er een behoefte bestaat aan stabiliteit en beheersbaarheid zal er continue afgestemd worden met de buitenwereld om zorg te dragen dat de organisatie nog steeds de juiste dingen doet (Quinn & Cameron, 1999). In een individualistische organisatiecultuur focust men op de belangen van stakeholders omdat via hen de eigen belangen kunnen worden nagestreefd. Externe legitimiteit speelt dus een cruciale rol. Interne legitimiteit is veel minder te vinden binnen een dergelijke cultuur. Er is sprake van weinig groepsverbondenheid binnen zo'n organisatie. Een hoge stakeholder-oriëntatie is zowel een aspect van de individualistische als de egalitaristische cultuur (Wouters, 2016). In een egalitaristische cultuur is het groepsgevoel heel sterk aanwezig, zowel intern als extern.

Flexibiliteit en stabiliteit

Er is nooit één organisatiecultuur in een organisatie, er bestaan altijd subculturen. Culturele diversiteit is belangrijk om met verschillende uitdagingen om te kunnen gaan. Cultuurverschillen tussen eenheden kunnen een onderling gezonde spanning leveren en de benodigde diversiteit leveren die organisaties nodig hebben om flexibel te reageren (Kikker Groep, z.d.). Maar een te sterke diversiteit tussen organisaties is juist niet bevorderlijk voor de netwerkeffectiviteit (Lucidarme et al., 2016). Lucidarme et al. (2016) stellen dat een netwerksamenwerking effectief is wanneer partijen gewend zijn om samen te werken of reeds bekend zijn met het doel van het netwerk. Volgens hen moet er binnen een netwerk sprake zijn van geformaliseerde regels. Door op een dusdanige manier te werken, weet iedere organisatie wat haar taken zijn en worden taken op een goede manier verdeeld over de netwerkpartners (p.1190). Deze beschrijving past binnen een hiërarchische cultuur. Een hiërarchische organisatiecultuur wordt gekenmerkt door stabiliteit en voorspelbaarheid (Wouters, 2016). Stabiliteit kan de flexibiliteit van een netwerk echter in de weg staan. Een egalitaristische cultuur wordt juist gekenmerkt door flexibiliteit, ondersteuning van en naar elkaar en de aandacht voor onderlinge relaties (Quinn & Cameron, 1999). In een individualistische organisatiecultuur zijn resultaten belangrijker dan regels en onderlinge

verhoudingen. Om de eigen belangen na te streven zal een dergelijke organisatie zich dermate flexibel opstellen om de eigen doelen te bereiken, maar door het gebrek aan samenwerken bestaat het gevaar dat een netwerk met een dergelijke organisatie niet stabiel is. Organisaties met een fatalistische cultuur worden gekenmerkt door ‘apathie’, ‘machteloosheid’, ‘onvoorspelbaarheid’ en ‘onrechtvaardigheid’ (Wouters, 2016). In een dergelijke cultuur zullen werknemers enkel het noodzakelijke doen, dus van flexibiliteit en stabiliteit is er weinig sprake.

Verskillende percepties

In een organisatie die hoog scoort op consensus zullen medewerkers bij het nemen van beslissingen er vooral op gericht zijn om overeenstemming te bereiken en conflicten te vermijden (Wouters, 2016, p.34). In een egalitaristische cultuur kan worden verondersteld dat er met de spanning omtrent verschillende percepties goed kan worden omgegaan. In het individualistische cultuurtype wordt vooral het eigen belang nagestreefd. Hierdoor schuilt dan ook het gevaar op egoïsme en een gebrek aan samenwerking omdat het voor elk individu vrij staat om zijn eigen belangen na te streven (Verweij et al., 2006). Als de cultuur van een organisatie sterk hiërarchisch is, dan zullen de medewerkers van die organisatie in hun dagelijks functioneren prioriteit geven aan regels en procedures (Wouters, 2016). Veronderstelt kan worden dat mensen uit een dergelijke organisatie niet snel van de eigen (organisatie) koers zullen afwijken en dit kan resulteren in botsende belangen aangezien deze mensen minder flexibel zullen omgaan met de kijk van een andere organisatie. Eerder is namelijk al gesteld dat in een cultuur die hoog scoort op ‘grid’ er, omwille van de grote hoeveelheid regels, weinig onderhandeling mogelijk is. De theorie veronderstelt daarnaast dat verschillende percepties geen spanning vormen voor een organisatie met een fatalistische cultuur. Volgens Loyens (2013) zijn organisaties met een dergelijke cultuur van mening dat men nooit alle problemen kan oplossen. Dit bevrijdt individuen van de noodzaak om alles op te lossen door een zekere mate van aanvaarding van het feit dat men niet alles voor elkaar kan krijgen.

Informatie-uitwisseling

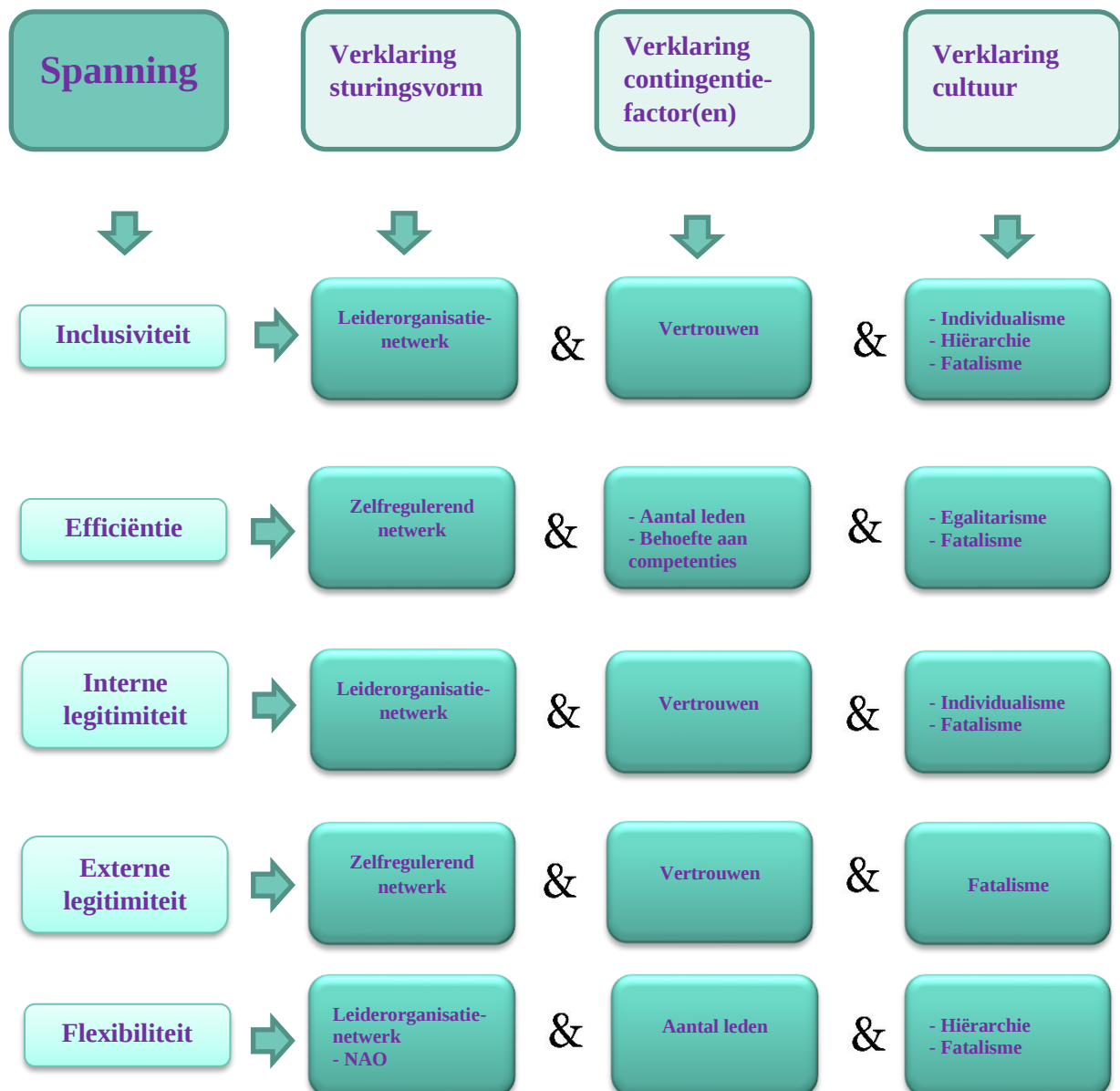
Het bewust misbruiken van toegang tot informatie zoals schending van geheimhouding en informatie achterhouden kan ontstaan in culturen die laag scoren op de grid-dimensie (Wouters, 2016). Doordat in een egalitaristische cultuur geen enkel individu het recht heeft om te zeggen wat een ander moet doen en men conflicten te allen tijde tracht te vermijden zal men ongewenste zaken zoals het misbruik maken van informatie niet aankaarten (Mamadouh, 1999). Naast de egalitaristische cultuur, scoort de individualistische cultuur ook laag op grid. In een individualistische cultuur stimuleert men het nastreven van de eigen belangen. Evans (2007) wijst op het risico dat mensen uit een dergelijke cultuur op zoek gaan naar winst en succes zonder rekening te houden met de wet of persoonlijke integriteit. Organisaties met een hiërarchische cultuur zullen bereid zijn informatie te delen mits het binnen de letteren van de wet kan. Zij zullen regels omtrent geheimhouding, informatie achterhouden en het oneigenlijk gebruik

van databanken niet schenden. In een organisatie met een fatalistische cultuur is er continu sprake van wantrouwen. Het ligt dus niet voor de hand dat werknemers uit een dergelijke organisatie bereid zijn gemakkelijk informatie uit te wisselen.

Er kan worden gesteld dat een organisatiecultuur van invloed kan zijn op het functioneren van het netwerk. De eerder benoemde contingentiefactoren en spanningen zijn terug te vinden in de vier organisatieculturen. In de voorgaande paragraaf worden een aantal veronderstellingen gemaakt. Uit de resultaten moet blijken of deze daadwerkelijk zo gesteld mogen worden of dat er geen verklaring voor is.

3.8. Conceptueel model

Het conceptueel model is de schematische samenvatting van alle verbanden die in dit hoofdstuk zijn gelegd en toegelicht.





Hoofdstuk 4. Methodologisch kader

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in spanningen in de samenwerkingsverbanden van de pilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’. Om het verloop van de samenwerking in kaart te brengen is gekozen voor evaluatieonderzoek. In dit hoofdstuk zal deze keuze worden onderbouwd. Vervolgens wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden en wordt aandacht besteedt aan de operationalisatie van de begrippen. Dit hoofdstuk sluit uit af met een beschrijving van de validiteit en betrouwbaarheid van deze thesis.

4.1. Type onderzoek

In de literatuur zijn er verschillende typen evaluatieonderzoek te onderscheiden. Swanborn (2007) beschrijft drie typen evaluatieonderzoek: planevaluatie, procesevaluatie en productevaluatie. Planevaluatie wordt ook wel ex-ante onderzoek genoemd. Het is een onderzoek voorafgaand aan een beleidsinterventie (Swanborn, 2007, p.45). Procesevaluatie kan zowel ex-post, dus achteraf, als ex-durante (tijdens de beleidsinterventie) plaatsvinden (Swanborn, 2007, p.53). Bij een procesevaluatie gaat de aandacht uit naar de precieze werking van interventies en de sociale processen die hierbij een rol spelen. Bij procesevaluatie spelen vragen een rol als wat zijn de knelpunten, wat zijn de onvoorziene neveneffecten, hoe moet er worden bijgestuurd en wat is de praktijk van de uitvoering? Omstandigheden en verklaringen worden vaak achteraf gevraagd aan mensen (Swanborn, 2007). Het derde type, productevaluatie, heeft als doel de effectiviteit van beleid of interventies te bepalen. Dit komt overeen met een ex-post evaluatie.

Het evaluatieonderzoek dat deze thesis beschrijft kan worden getypeerd als een procesevaluatie. Het doel van deze evaluatie is het vergroten van inzicht in het verloop van de samenwerking in de vier re-integratie pilots en het formuleren van aanbevelingen voor een duurzame manier van organiseren. Om het verloop van de netwerksamenwerking inzichtelijk te maken, is zoals benoemd in de inleiding, het evaluatieonderzoek opgedeeld in drie fasen. In onderstaande tabel 6 is schematisch te zien hoe het evaluatieonderzoek is opgedeeld en staan de drie fases kort en bondig beschreven.

Fase	Doel	Beantwoording deelvraag
1.Literatuur-onderzoek	Inzicht verkrijgen in het netwerk, de achtergrondinformatie en het verloop van de samenwerking	Deelvraag 1
2. Interviews	Aanvullend de werkprocessen in beeld krijgen, spanningen ontdekken en organisatiecultuur bepalen	Deelvraag 1 en 2
3. Analyseren data	Het (eventueel) verklaren van de spanningen door de structuur van het netwerk, bijbehorende contingentiefactoren en de verschillende culturen	Deelvraag 1, 2 en 3

Tabel 6. Fases evaluatieonderzoek

4.2. Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is kwalitatief en empirisch van aard. Het verzamelen van gegevens voor empirisch onderzoek kan op meerdere manieren gebeuren. Voor dit onderzoek is gekozen voor interviews.

Interviews

De gehanteerde onderzoeksmethode in deze thesis is het afnemen van interviews. Door middel van interviews kunnen ‘waarom’ vragen worden beantwoord. Een interview is namelijk een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde(n) vooropstaat (Verhoeven, 2014, p.155). Het voordeel aan een interview is dat er dieper op specifieke onderwerpen kan worden ingegaan in tegenstelling tot kwantitatieve vragenlijsten zoals een survey. Een interview biedt de mogelijkheid om de diepte in te gaan, doordat een groot aantal gerichte vragen kan worden gesteld, de geïnterviewden hun perspectief kunnen verduidelijken wanneer nodig en de interviewer kan doorvragen ter aanvulling of ter verduidelijking (Boeije, 2014). Een goede vragenlijst is de basis voor een succesvol interview. De interviewvragen zijn gebaseerd op basis van de theorie. Gekozen is voor half-gestructureerde interviews. De reden dat er is gekozen voor half-gestructureerde interviews, is dat er op deze manier gestuurd kan worden op het verkrijgen van de gewenste informatie. Desondanks blijft er ook ruimte over voor aanvullende vragen en de eigen inbreng van de respondent. Het voordeel van deze manier van interviewen is dat er doorgevraagd kan worden. Hierdoor komt er gedetailleerdere informatie naar boven dan bij een gestructureerd interview. Bij een gestructureerd interview wordt er niet afgeweken van de vooraf opgestelde vragenlijst waardoor er niet doorgevraagd kan worden. In principe worden de vragen in dezelfde volgorde zoals in bijlage 3 gesteld. In de praktijk zie je vaak dat er gaandeweg het interview een andere volgorde wordt gehanteerd (Bleijenbergh, 2015).

4.3. Onderzoekseenheden

Het is belangrijk dat voor een onderzoek duidelijk wordt over wie of wat er iets gezegd wordt, de zogenaamde onderzoekseenheden. De onderzoekseenheden voor dit onderzoek zijn de samenwerkingsverbanden van de vier re-integratiepilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’. De interviews worden dan ook gehouden met mensen die vanuit hun organisatie betrokken zijn bij één van deze vier netwerken. Er is dus sprake van een doelgerichte steekproef in dit onderzoek. Bij doelgerichte steekproeven is sprake van selectie van de steekproef op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014, p.203). Het doel van deze soort steekproef is om informatie dáár te halen waar deze zit. Van elke pilot wordt gesproken met de projectleider(s). Deze projectleiders overzien het hele plaatje en hebben een goed overzicht van het verloop van de samenwerking in het netwerk. Daarnaast wordt er gesproken met mensen uit de uitvoering die in nauw contact staan met de projectleiders zoals medewerkers van de Reclassering Nederland, de gemeente Dordrecht, casemanagers uit drie verschillende penitentiaire inrichtingen, een medewerker van Exodus Midden-Nederland en de re-integratieofficier in Dordrecht. Deze personen

maken allen deel uit van één van de vier netwerken en hebben een directe functie in het netwerk. In tabel 7 staat een overzicht van het aantal respondenten per pilot. De respondenten worden genummerd. Hiervoor is gekozen omdat sommige respondenten liever niet bij naam willen worden genoemd. Elke respondent heeft op willekeurige wijze een nummer toegewezen gekregen. In bijlage 4 is een tabel opgenomen met de genummerde respondenten.

Pilot	Aantal respondenten
‘Samen starten’	4
‘Kortgestraft, langdurig nut’	4
‘RIO Dordrecht’	3
‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’	3
Totaal	14

Tabel 7. Onderzoekseenheden

4.4. Data-analyse

De analyserregels van kwalitatief onderzoek zijn minder duidelijk dan voor kwantitatief onderzoek, waardoor dit type analyse nog wel eens als ‘vaag wordt bestempeld’ (Verhoeven, 2014). Hierdoor lijkt het alsof ‘alles mag’ en of de resultaten worden bepaald door de interpretatie van de onderzoeker. Niets is minder waar. Een kwalitatieve analyse is zeer diepgaand en intensief. Voor dit onderzoek zijn alle interviews, na toestemming van de respondent, opgenomen en handmatig op letterlijke manier getranscribeerd en gecodeerd. Dit betekent dat alles wat gezegd is, verwerkt is in de transcripten. Vervolgens worden in de transcripten codes toegekend aan passages die over hetzelfde onderwerp gaan. Codes zijn inhoudelijke begrippen, zoals kenmerken van de onderzoekseenheden en condities (Van Thiel, 2010). Deze codes (indicatoren) zijn afgeleid uit het theoretisch kader. In de transcripten zal gewerkt worden met (kleur)markeringen om de codes te weergeven. Door het gebruik van de verschillende codes wordt overzichtelijk wat de respondenten geantwoord hebben op de interviewthema’s. Vervolgens worden de passages met dezelfde code samengevoegd en op basis van deze samenvoeging wordt geanalyseerd welke relaties en verbindingen er bestaan tussen de data. Door de transcripten te coderen wordt de verzamelde informatie bruikbaar gemaakt. Het codeerproces is opgenomen in bijlage 5.

4.5. Operationalisatie

Door middel van operationalisatie worden de theoretische begrippen meetbaar of waarneembaar gemaakt (Swanborn, 1991, p.92). Operationalisatie is daarmee de verschuiving van theorie naar empirisch onderzoek (Swanborn, 1991). In tabel 8 zijn deze begrippen geoperationaliseerd.

Dimensie	Operationalisatie	Indicatoren	Interviewvraag
Sturingsvorm	Netwerken verschillen in ontwerp en, afhankelijk van het ontwerp, wordt een netwerk verschillend bestuurd	De mate en frequentie van de interactie tussen actoren in de netwerken Regie en sturing Extern of intern bestuur	Hoe is de (netwerk)samenwerking ingericht, is er één bepaalde organisatie die de trekker van het project is of de regie houdt, of vind sturing plaats door alle organisaties tezamen of is een aparte organisatie die los van de pilot een sleutelrol heeft in het coördineren van de samenwerking? Vind er op structurele basis overleg plaats en is altijd elke netwerkpartner bij overleg aanwezig?
Aantal netwerkleden	Het aantal deelnemende organisaties in een netwerk	Aantal organisaties	Kunt u mij vertellen welke organisaties betrokken zijn bij pilot X?
Doelconsensus	De mate van overeenstemming over de doelen die het netwerk nastreeft	Overleg en het vooraf maken van afspraken Individuele ideeën over het doel	Zijn er op voorhand heldere en duidelijke afspraken over onderlinge verwachtingen gemaakt? Staan/stonden de neuzen van de betrokken organisaties allemaal altijd dezelfde kant op of werd er verschillend gedacht over de doelen van de pilot?
Behoeft aan netwerkcompetenties	De taak die een netwerk moet vervullen en de externe eisen die hieraan worden gesteld zijn bepalend voor de competenties waarover een netwerkdeelnemer dient te beschikken om van toegevoegde waarde te zijn voor een netwerk	Kennissuitwisseling Onderling afhankelijke taakvereisten	Wat werd/wordt er verwacht van de betrokken organisaties? Was/is het netwerk gericht op kennisuitwisseling of werden er specifieke vaardigheden en taken van een organisatie vereist?
Vertrouwen	De bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intenties en het gedrag van een ander	De verdeling van vertrouwen (breed gedeeld of afzonderlijke vertrouwensrelaties)	Hoe staat/stonde het met het vertrouwen in de samenwerking en de andere organisaties? Is het vertrouwen breed gedeeld over het hele netwerk?
Inclusiviteit	De mate van onderlinge verbondenheid in een netwerk	Betrokkenheid	Hoe was/is het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties? Denk u dat alle organisaties zich betrokken voelden?
Efficiëntie	Het bereiken van een doel met gebruik van zo weinig mogelijk middelen.	Doelmatigheid	Vindt/vond u de samenwerking binnen het netwerk efficiënt?
Externe legitimiteit	De acceptatie van het netwerk door externe groepen resulterend in cognitieve ondersteuning en toewijding	Uitbouwen van de geloofwaardigheid van het netwerk aan buitenstaanders	Hoe was/is het contact met externe organisaties? Werd het netwerk omtrent pilot X als legitiem of geloofwaardig beschouwt?
Interne legitimiteit	De acceptatie van het netwerk door interne groepen resulterend in cognitieve ondersteuning en toewijding	Uitbouwen van de geloofwaardigheid van het netwerk aan de organisaties in het netwerk	Werden/zijn de gecoördineerde acties binnen het netwerk gezien als een legitieme manier van handelen door de betrokken organisaties? (m.a.w. was iedereen het eens met de koers die werd gevaren?) In hoeverre zien medewerkers binnen uw organisatie de voordelen van de samenwerking?
Flexibiliteit	Het gemakkelijk aan kunnen passen aan werkwijzen, taken, rolverdeling en gedragingen van anderen in een netwerk	Snel aanpasbaar Veerkrachtig	Vond/vindt u de (netwerk)samenwerking binnen pilot X flexibel?
Stabiliteit	Een netwerk dat niet of slechts licht aan verandering onderhevig is en duurzaam is	Duurzaamheid Lange termijn relaties	Vond/vindt u dat de (netwerk)samenwerking stabiel was/is en duurzaam?
Verschuillende percepties	Het (mogelijk) conflicteren met de belangen van andere actoren in een netwerk	Tegengestelde belangen Andere denkwijzen	Was er in het netwerk sprake van verschillende percepties en belangen en zo ja, hoe uitte zich dit?

Informatie-uitwisseling	Het delen van informatie met andere netwerkdeelnemers	Bereidheid tot informatie-uitwisseling	Hoe was/is het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de partners in het netwerk?
Type organisatiecultuur	De verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie. Organisatiecultuur kan op 4 manieren worden georganiseerd	Extern opgelegde voorschriften Het deel uitmaken van (hechte) groepen	Hoe zou u de cultuur omschrijven binnen het netwerk? Is deze vooral gebaseerd op regels en procedures of is deze meer gericht op consensus, groepsgevoel en gelijkheid?
Verschillende organisatieculturen in een netwerk	De heterogeniteit van een netwerk	Botsende culturen	Bestonden/bestaan er cultuurverschillen tussen de samenwerkende organisaties bij pilot X? Zo ja, waaraan merkte u dit? Heeft volgens u de cultuur van de samenwerkende organisaties gezorgd voor spanning? Zo ja, waaruit uitte zich dit en kunt u dit toelichten?

Tabel 8. Operationalisatie

4.6. Validiteit en betrouwbaarheid

Een goed onderzoek is valide en betrouwbaar. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de kwaliteit van dit onderzoek en daarmee de validiteit en betrouwbaarheid. Daarnaast wordt in deze paragraaf stilgestaan bij de beperkingen die het onderzoek in de huidige vorm kent. In hoofdstuk 7, de discussie, wordt dieper op deze beperkingen ingegaan.

Validiteit

Validiteit hangt samen met de geldigheid en de zuiverheid van onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2014, p.41). Bij het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. Simpel geformuleerd gaat interne validiteit over meten wat je wil meten. Interne validiteit is de mate waarin methoden en technieken van onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en onderzoekconclusies ook werkelijk het beoogde verschijnsel betreffen (Giacomini & Cook, 2000). Om aan interne validiteit te voldoen zijn de begrippen eenduidig geoperationaliseerd. De vragen uit de interviews spreken voor zich en er worden vervolgvragen gesteld als bevestiging. De respondent moet de vraag maar op één manier kunnen interpreteren om de interne validiteit te vergroten. Ook zijn in de operationalisering de begrippen uit het theoretisch meetbaar gemaakt zodat gemeten kan worden wat gemeten moet worden. Naast interne validiteit is ook externe validiteit van belang. De externe validiteit van een onderzoek heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van een onderzoek (Lucassen & Olde Hartman, 2007). De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt. Hoe groter het aantal onderzoeksobjecten is, hoe beter er algemene uitspraken gedaan kunnen worden. In dit onderzoek ligt de focus op vier re-integratiepilots met allen eigen specifieke kenmerken. De werkwijze van een pilot kan niet rechtstreeks worden vergeleken met een ander re-integratieproject. Door de specifieke focus van dit onderzoek, is de externe validiteit niet hoog. De uitkomsten van dit onderzoek gelden daarom niet standaard voor alle andere projecten binnen Koers en kansen of elders. Wel kunnen de uitkomsten van dit onderzoek bruikbaar zijn voor andere (re-integratie)pilots of netwerksamenwerkingsverbanden. Het is namelijk wel mogelijk om patronen te herkennen in de resultaten die mogelijk generaliseerbaar zijn naar een grotere populatie (Bleijenbergh, 2015). Zo kan bijvoorbeeld worden vergeleken of dezelfde spanningen ook in het samenwerkingsverband van een ander project voorkomen en kijken of de verklaring hiervoor in dezelfde hoek te vinden is.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat eigenlijk over de afwezigheid van toevalligheid of toevallige fouten (Boeije et al., 2009). Brymann (2012) voegt daaraan toe dat er sprake is van een betrouwbaar onderzoek indien het onderzoek herhaaldelijk kan worden uitgevoerd en de resultaten vervolgens steeds gelijk zijn aan de eerder gevonden resultaten. Resumerend kan betrouwbaarheid dus worden bereikt als een onderzoek niet op toeval berust. Wanneer de steekproef groot genoeg is, kan worden aangenomen dat toevallige fouten in evenwicht worden gehouden en op zichzelf het onderzoek

nauwelijks beïnvloeden (Boeije et al., 2009). De steekproef van dit onderzoek is daarentegen relatief klein maar dit wil niet zeggen dat het onderzoek minder betrouwbaar is. Kwaliteit gaat boven kwantiteit. De respondenten zijn selectief gekozen met een reden. De respondenten weten allen veel van het samenwerkingsverband af. Toch valt of staat de betrouwbaarheid van dit onderzoek niet alleen met de grootte van de steekproef. In dit onderzoek speelt de theorie een belangrijke rol. De verbanden en verklaringen die worden getoetst middels de interviews komen voort uit het literatuuronderzoek. Wanneer dit onderzoek opnieuw zou worden uitgevoerd, zal op dezelfde verbanden en verklaringen in de wetenschappelijke literatuur worden gestuit. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de resultaten. Ook wordt er in dit onderzoek dicht bij de werkelijkheid gebleven doordat de interviews worden opgenomen en er transcripten worden gemaakt. Dit vergroot de betrouwbaarheid want wanneer het onderzoek zou worden herhaald, wordt er met dezelfde data gewerkt en dit leidt tot dezelfde resultaten. De resultaten berusten niet op toeval.

Hoofdstuk 5. Resultaten en analyse

Waar in hoofdstuk 3 een theoretisch antwoord op de hoofd- en deelvragen wordt gegeven, worden in dit hoofdstuk de empirische bevindingen gepresenteerd. De resultaten worden per pilot gepresenteerd op basis van de volgende deelonderwerpen: structuur van de netwerken, spanningen in de samenwerking en de organisatiecultuur van de netwerken. Nadat deze bevindingen zijn gepresenteerd wordt ingegaan op mogelijke verbanden en verklaringen van deze resultaten. Op basis van de beschrijving van de resultaten kan een antwoord worden gegeven op de hoofd- en deelvragen.

5.1. Netwerkstructuur en contingentiefactoren

In het theoretisch kader zijn reeds drie verschillende netwerkvormen aan bod gekomen; het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatienetwerk en de netwerk administratieve organisatie. Netwerken kunnen dus verschillen in ontwerp en dienen, afhankelijk van het ontwerp, verschillend bestuurd te worden. Tevens zijn in het theoretisch kader de contingentiefactoren toegelicht. Uit de theorie bleek dat er sprake moet zijn van een zogenaamde fit tussen de netwerkvorm en de criteria van de contingentiefactoren, wil de gekozen vorm effectief zijn. Om te achterhalen welke netwerkvorm de vier pilots hanteren, is de respondenten gevraagd hoe het netwerk wordt (aan)gestuurd. Vervolgens is de respondenten naar de contingentiefactoren gevraagd. In de navolgende sub-paragrafen wordt op basis van de verzamelde data weergegeven van welke netwerkvorm er sprake is en in welke mate er sprake is van de contingentiefactoren. Telkens wordt dezelfde structuur gehanteerd; eerst de bepaling van de sturingsvorm, dan de contingentiefactor vertrouwen, contingentiefactor doelconsensus, contingentiefactor aantal netwerkleden en tot slot de contingentiefactor behoefte aan netwerkcompetenties.

5.1.1. Netwerkstructuur en contingentiefactoren ‘Samen starten’

Het netwerk omtrent de pilot ‘Samen starten’ kende twee projectleiders. *“De rol van projectleiding werd natuurlijk belegd bij reclassering. Die hebben eenmaal bij Koers en kansen het verzoek ingediend”* aldus respondent 1. Het hebben van projectleiders betekent niet direct dat er sprake is van een leiderorganisatienetwerk. In een leiderorganisatienetwerk is namelijk één bepaalde organisatie verantwoordelijk voor alle belangrijke beslissingen en de te varen koers en dit is bij de pilot ‘Samen starten’ niet het geval. Respondent 1 stelt dat er nooit beslissingen of keuzes zijn gemaakt zonder daar het overleg in te zoeken met de betrokken partijen. Feitelijk lag de projectleiding bij de reclassering, maar de pilot is tezamen met de PI Zwolle en de gemeente Zwolle vormgegeven. Respondent 4 stelt dat de regie eerder lag bij de casemanagers van PI Zwolle dan bij de projectleiding aangezien de casemanager de meest logische positie bekleedde om alle partijen bij elkaar te trekken en een TBO in te plannen. Deze constatering komt overeen met het werkproces in bijlage 1. Dit werkproces is op voorhand met de betrokken partijen opgesteld en toen is afgesproken van *“wie doet nu wat”* aldus

respondent 8. Vanwege het feit dat de betrokken partijen gezamenlijk besluiten namen en het netwerk tezamen manageden, kan worden gesteld dat ‘Samen starten’ een zelfregulerend netwerk was.

Een zelfregulerend netwerk is volgens de literatuur het meest effectief wanneer het vertrouwen in het netwerk breed gedeeld wordt, het netwerk klein is in termen van het aantal netwerkleden, er sprake is van doelconsensus en de eisen aan de taken van netwerkleden niet hoog zijn en/of de externe eisen laag zijn. In de interviews hebben de respondenten allen aangegeven dat het vertrouwen in het netwerk hoog was. *“Het vertrouwen en de vertrouwensband is naar mijns inziens altijd wel goed geweest”* aldus respondent 6. Volgens respondent 1 is het breed gedeelde vertrouwen te verklaren doordat er lang geleden is geïnvesteerd in contactopbouw tussen de reclassering en PI. *“...die basis was al gelegd en dat was voor ons natuurlijk met betrekking tot dit project al een hele prettige basis om op voort te borduren”*. Naast het breed gedeelde vertrouwen blijkt ook uit de interviews dat er consensus bestond over de doelen. Zo stelt respondent 4 dat *“iedereen handelt vanuit een hart voor de gedetineerde, iedereen ziet ook de meerwaarde van ketensamenwerking”*. Respondent 1 geeft aan dat er op voorhand heel erg is geïnvesteerd in het maken van duidelijk afspraken over onderlinge verwachtingen en doelen van de pilot. Respondent 8 bevestigt deze bewering.

Het aantal netwerkleden is ook beperkt (gebleven). In eerste instantie is er een samenwerking ontstaan tussen de reclassering (Tactus), de gemeente Zwolle en de PI Zwolle. Na het ontwikkelen van het werkproces zijn volgens respondent 1 meerdere gemeenten uit regio IJsselland deelnemer geworden van de pilot. Per casus werd vervolgens gekeken wie er bij de samenwerking betrokken moest worden aldus respondent 8. Wanneer er een TBO georganiseerd werd schoven er namelijk vier partijen aan tafel; casemanager van de PI, een reclasseringsorganisatie, de gemeente vanwaar de cliënt afkomstig was en de cliënt zelf. Netwerkcompetenties werden er tot slot niet verwacht van de betrokken partijen.

Op basis van de antwoorden van de respondenten kan worden gesteld dat de contingentiefactoren vertrouwen en doelconsensus hoog zijn, het aantal netwerkleden weinig en de behoefte aan netwerkcompetenties laag.

5.1.2. Netwerkstructuur en contingentiefactoren ‘Kortgestraft, langdurig nut’

Met de constatering dat er nauwelijks inzet plaatsvond op re-integratie voor kortgestraften zijn de gemeente Utrecht, Exodus Midden-Nederland en PI Alphen aan de Rijn een samenwerking aangegaan. In het netwerk is er sprake van een projectleiding. Respondent 7 beschrijft deze rol als volgt: *“...waar we dan heel erg op inzetten is de verbinding zoeken, knelpunten signaleren, kijken of we het kunnen oplossen, aansturen op agenda, aansturen op de samenwerking”*. In het netwerk is er geen sprake van een unieke besluitvormende organisatie. In de beginfase van de pilot was er eens per maand een overleg waarbij beleid en uitvoering samenkwamen. Gezien de inefficiëntie van de besluitvorming tijdens deze overlegstructuur is ervoor gekozen om enerzijds een beleidsoverleg te hebben en anderzijds een

uitvoerend overleg aldus respondent 7. Volgens respondent 12 zijn er duidelijke afspraken gemaakt over wie wat doet. *“Binnen detentie hebben wij meer de regie en sturen wij ook veel meer aan op wat wij denken dat nodig is”* aldus respondent 12. Nadat duidelijk is welke hulpvragen een kortgestrafte heeft, pakt de gemeente de regie over. Het uitvoerende overleg vindt op structurele basis plaats. Respondent 7 geeft aan dat dit enorm wordt gewaardeerd. Door de overlegstructuur is er sprake van ‘korte lijnen’ en ‘goede connecties’. Het gezamenlijk nemen van alle besluiten past in de definiëring van een zelfregulerend netwerk.

Gedurende de pilot hebben er een aantal personele wisselingen plaatsgevonden. Dit is van invloed geweest op het vertrouwen in het netwerk en de samenwerking aldus respondent 14. Respondent 7 bevestigt dit: *“vertrouwen is heel persoonsafhankelijk en hiermee ook heel kwetsbaar”*. Ondanks de personele wisselingen bestaat er zeker voldoende vertrouwen volgens respondent 14. Zonder vertrouwen zou het *“geen fijne samenwerking zijn en dan houd je het ook niet vol”*. Respondent 12 vult aan dat het soms weleens lastig was maar dat iedereen er ook altijd wel weer uit kwam. In de interviews is daarnaast naar voren gekomen dat er overeenstemming bestaat over het doel maar dat het in de praktijk soms lastig blijkt. *“...je merkt wel dat vooraf de neuzen qua het willen zeker dezelfde kant op staan, maar het daadwerkelijk doen dat blijft in de praktijk lastig”* aldus respondent 7. PI Alphen aan de Rijn huisvest gedetineerden uit heel Nederland waardoor er contacten zijn met veel verschillende gemeenten. *“...omdat we natuurlijk met heel veel verschillende gemeentes moeten werken en iedereen die wil op een gegeven moment wat van ons vanuit binnen en dat is op zich logisch alleen ja het moest voor ons natuurlijk nog wel... het moet wel werkbaar blijven ook dus we hebben wel gewoon geprobeerd om zoveel mogelijk te sturen om met elke gemeente een beetje dezelfde werkwijze te hanteren”* vertelt respondent 11. Door dit in gesprekken aan te geven was er wel sprake van dezelfde visie en consensus over het uiteindelijke doel volgens respondent 11.

‘Kortgestraft, langdurig nut’ is een klein netwerk. De pilot betreft zoals eerder genoemd een samenwerking tussen gemeente Utrecht, Exodus Midden-Nederland en PI Alphen aan de Rijn. In eerste instantie bestond volgens respondent 7 de intentie om de reclassering ook bij de pilot te betrekken maar doordat er bij de kortgestraften is gebleken dat er geen tot weinig sprake is van reclasseringstoezicht, is gekozen de rol van de reclassering in de pilot niet verder vorm te geven. Bepaalde competenties werden niet van de betrokken partijen geëist. Het netwerk is er volgens respondent 7 wel echt op gericht om te voorkomen dat er gerecidiveerd wordt en dat de gedetineerde zo goed mogelijk terugkeert in de maatschappij en daarbij is een goede samenwerking van de partners die erbij betrokken zijn essentieel. *“... het heeft enerzijds een doel en anderzijds een bijvangst”* aldus respondent 7. Het doel is het voorkomen van recidive en een goede terugkeer in de maatschappij. De bijvangst is kennisuitwisseling.

Op basis van de antwoorden kan worden gesteld dat de contingentiefactor vertrouwen moderaat is aangezien er vertrouwen in het netwerk is, maar deze factor kwetsbaar blijkt. Doelconsensus is hoog, het aantal het aantal netwerkleden weinig en de behoefte aan netwerkcompetenties laag.

5.1.3. Netwerkstructuur en contingentiefactoren 'RIO Dordrecht'

In Dordrecht is begin 2019 een RIO aangesteld. De RIO werkt met een mandaat van de burgemeester en heeft geen leidinggevende. Respondent 5 beschrijft de positie als volgt: *"...hij is een soort van vrije speler omdat hij gesprekspartner moet zijn van alle verschillende niveaus (...) daarom moeten we hem zodanig positioneren dat hij alle kanten op kan"*. Uit de interviews is gebleken dat de regie van de pilot bij de gemeente ligt en dat dit alles te maken heeft met de implementatie van het bestuurlijk akkoord en de Wet senb. Ondanks deze regierol is er sprake van een zelfregulerend netwerk. *"...behalve dat ik de gemeente nooit van bovenaf zie. Ik zie de gemeente als een van de partners in het netwerk en je kunt het alleen maar samen doen dus wij zijn niet meer dan de reclassering of de politie of wie dan ook, we zijn allemaal onderdeel van diezelfde keten"* aldus respondent 5. Elke zes weken vindt er een overleg plaats tussen de netwerkpartners. Respondent 10 geeft aan dat deze overleggen van belang zijn om het verschil tussen 'de papieren werkelijkheid en de echte werkelijkheid' op tafel te krijgen. Organisaties hebben soms de neiging te denken dat een werkwijze goed gaat, maar in de praktijk kan dit anders lopen. De RIO heeft hier goed zicht op. Daarnaast dient het zes wekelijkse overleg om *"...echt het proces en de voortgang daarop in de gaten houdt met z'n allen"* aldus respondent 5.

Het vertrouwen in het netwerk is in de pilot geen gemakkelijke opgave gebleken. Respondent 5 vertelt: *"...er is heel hard gewerkt aan dat vertrouwen omdat in het begin... het was vrij willekeurig en niet transparant ingericht, dus er was roddel en achterklap en gewoon heel veel frictie"*. De RIO werkt doel- en resultaat gericht en daardoor komen regels, kaders en schotten soms in het gedrang wat andere organisaties als bedreigend zien, legt respondent 5 uit. Verder vertelt respondent 5 dat er momenteel meer openheid bestaat tussen organisaties en er beter wordt samengewerkt doordat alle partijen meer aandacht hebben besteed aan het creëren van vertrouwen. Respondent 10 geeft aan dat de RIO in sommige gevallen 'een luis in de pels' moet zijn en dit niet alle organisaties altijd bevalt.

Uit de interviews blijkt dat er op voorhand geen afspraken zijn gemaakt over doelen en verwachtingen bij 'RIO Dordrecht' en dat dit een bewuste keuze was. *"...omdat we ook niet precies wisten wat het probleem was, dachten we van nou de RIO begint gewoon in het veld met het oppakken van casussen en haalt daaruit op, en op basis daarvan kijken we wat we moeten organiseren"* aldus respondent 5. Respondent 10 beaamt dit: *"...wat hij kwam doen was wel helder, alleen hoe hij het kwam doen wist hij natuurlijk van tevoren ook nog niet echt"*. Er is wel sprake van doelconsensus. Volgens respondent 5 zien organisaties de meerwaarde van de pilot omdat kandidaten echt worden geholpen en het een constructieve manier van denken is. Volgens respondent 5 staan de neuzen van de organisaties zeker dezelfde kant op, maar spelen individuele organisatiebelangen ook een rol.

Uit de interviews is niet helemaal duidelijk naar voren gekomen welke organisaties deelnemer zijn in het netwerk. Partijen die worden genoemd zijn de gemeente Dordrecht, de GGD, Reclassering Nederland, Veiligheidshuis Zuid-Holland Zuid, sociale dienst, politie en het Openbaar Ministerie. De positie van PI Drechtsteden waar veel kandidaten in terecht zijn gekomen en worden gesignaleerd, is niet helder. Respondent 13 geeft aan alleen contact te hebben met de RIO en verder niet veel weet te hebben van de pilot. De behoefte aan netwerkcompetenties wordt niet dusdanig uitgesproken. Respondent 13 vertelt wel dat de RIO over een bepaald functieprofiel moet beschikken. De RIO is betrokken bij de doelgroep en echt ‘de spil in het web’.

Op basis van de antwoorden kan worden gesteld dat de contingentiefactoren vertrouwen en doelconsensus moderaat scoren. Aan vertrouwen wordt momenteel nog geïnvesteerd en er is in het netwerk wel sprake van doelconsensus, maar eigen belangen spelen ook nog een dusdanige rol blijkt uit de antwoorden van de respondenten. Verder kan worden geconcludeerd dat het aantal netwerkleiden laag is en de behoefte aan netwerkcompetenties laag aangezien hier niet over wordt gesproken.

5.1.4. Netwerkstructuur en contingentiefactoren ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’

De pilot ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ is gestart om de nazorgaanpak in de gemeente Leidschendam-Voorburg verder door te ontwikkelen. Respondent 2 geeft aan dat er bij de inrichting van het netwerk is aangesloten op de bestaande structuur in de regio. Verschillende netwerkpartners hadden al vaste overlegstructuren en in de pilot is gekeken van *“wie zou daar nu nog eigenlijk bij moeten zitten”* aldus respondent 2. Vanuit het samenwerkingsverband de Lokale Kamer, zijn projectleiders aangesteld om de pilot te coördineren. *“...wij waren wel de trekkers van de extra activiteiten die we dan deden dus bijvoorbeeld als er bijeenkomsten werden georganiseerd”* vertelt respondent 2. Respondent 3 voegt toe dat het de taak van de Lokale Kamer was om *“de partners erbij de betrekken op de juiste momenten”*. De bestaande overlegstructuren werden verder verstevigd en tijdens deze overleggen was *“het eigenlijk continu zoeken van wat kunnen we aan elkaar vragen en dan is het in eerste instantie veel informatie uitwisselen”* aldus respondent 9. Aangezien elke betrokken partner vanuit haar eigen ervaringen en expertise bij de overleggen werd betrokken kan worden gesteld dat het om een zelfsturend netwerk gaat.

In de interviews wordt aangegeven dat vertrouwen breed werd gedeeld. Respondent 9 legt uit: *“Ik vind de gemeente Leidschendam-Voorburg echt... die staan echt voor wat ze willen bereiken en die gaan daar 100% voor. Dat is een hele betrouwbare partner, ze zullen zich altijd inzetten om doelen te bereiken met de deelnemers”*. Volgens respondent 3 komt dit ook doordat er al een nazorgaanpak bestond waardoor mensen elkaar al kenden en ook door elkaars expertise. Hierdoor was in de samenwerking duidelijk wat er van elkaar verwacht kon worden. Ook was er sprake van doelconsensus volgens de respondenten. Respondent 9 vertelt: *“De doelstellingen komen eigenlijk vrijwel overeen met wat de*

reclassering als doel heeft uiteindelijk, het terugbrengen van recidive en zorgen dat iemand een goed traject daarna krijgt”.

De Lokale Kamer is een samenwerkingsverband tussen 29 organisaties. Organisaties werden alleen betrokken wanneer dit nodig was. Respondent 2 vertelt dat er het meeste werd samengewerkt met Reclassering Nederland en casemanagers vanuit DJI. Vanuit DJI kwamen detentiemeldingen binnen van inwoners van gemeente Leidschendam-Voorburg die gedetineerd raakten en op basis van deze meldingen werd gekeken welke andere organisaties betrokken dienden te worden legt respondent 3 uit. Tot slot bestond er geen behoefte aan bepaalde netwerkcompetenties.

Op basis van de antwoorden kan worden gesteld dat de contingentiefactoren vertrouwen en doelconsensus hoog zijn. Het aantal netwerkleiden is moderaat en de behoefte aan netwerkcompetenties laag.

5.1.5. Deelconclusie netwerkstructuur en contingentiefactoren pilots tezamen

Uit de interviews is gebleken dat de structuur van de netwerken van de vier pilots zelfregulerend is. Eerder is in het literatuuronderzoek toegelicht dat de effectiviteit van een sturingsvorm afhangt van bepaalde contingentiefactoren, zie hiervoor tabel 3. In onderstaande tabel 9 staat een overzicht van de pilots en de contingentiefactoren. Geconcludeerd kan worden dat het samenwerkingsverband van ‘Samen starten’ theoretisch gezien effectief is kijkende naar de sturingsvorm. De contingentiefactoren van de drie andere pilots komen niet geheel overeen met wat theoretisch gezien het meest effectief is voor een zelfregulerende sturingsvorm.

Pilot	Vertrouwen	Aantal netwerkleiden	Doelconsensus	Behoeftte aan netwerkcompetenties
‘Samen starten’ ‘Kortgestraft, langdurig nut’ ‘RIO Dordrecht’ ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
	Moderaat	Weinig	Hoog	Laag
	Moderaat	Weinig	Moderaat	Laag
	Hoog	Moderaat	Hoog	Laag

Tabel 9. Overzicht contingentiefactoren pilots

5.2. Spanningen

Uit de netwerktheorie zijn er acht verschillende spanningen te onderscheiden die voor kunnen komen in een netwerksamenwerking. Deze spanningen zijn voorgelegd aan de respondenten. In de komende subparagrafen wordt gepresenteerd in hoeverre de respondenten deze spanningen zijn tegengekomen in de samenwerking.

5.2.1. Spanningen ‘Samen starten’

Spanningsvormen									
Respondent		Efficiëntie	Inclusiviteit	Interne legitimiteit	Externe legitimiteit	Flexibiliteit	Stabiliteit	Verschillende percepties	Informatie-uitwisseling
	1								
	4								
	6								
	8								

Tabel 10. Spanningen ‘Samen starten’

Op basis van de antwoorden van de respondenten kan geconcludeerd worden dat er in de samenwerking omtrent ‘Samen starten’ geen spanningen zijn voorgekomen. In tabel 10 is een (leeg) overzicht van de spanningen te zien. Wat wel opgevallen is in de gesprekken is dat de respondenten de pilot niet als stabiel hebben ervaren. De respondenten bedoelen hiermee de duurzaamheid van de pilot, niet de stabiliteit wat betreft samenwerking en relaties met andere netwerkpartners. Na afloop van de pilotfase hebben er namelijk geen TBO’s meer plaatsgevonden. Respondent 4 geeft aan dat zij niet de kern te pakken hebben gekregen waarom dit spaak liep en het aan meerdere factoren kan liggen. Eén van die factoren die wordt genoemd is de inbedding van de werkwijze. Volgens respondent 1 was de instroom van gedetineerden die binnen de doelgroep vielen gering en had dit gevolgen voor de inslijting van de werkwijze. Door de lage instroom kwamen TBO’s niet structureel voor en was de werkwijze hierdoor niet bij iedere casemanager bekend. Een andere factor die wordt genoemd is de werkdruk in de PI waardoor casemanagers de werkwijze niet overzien of niet onder de aandacht hadden. Een laatste factor die wordt benoemd is het feit dat het werkproces van ‘Samen starten’ geen landelijk werkwijze betrof. In PI Zwolle worden gedetineerden geplaatst die afkomstig zijn uit heel Nederland, niet alleen afkomstig uit gemeente Zwolle en omgeving. Respondent 1 geeft aan dat het hierdoor lastig voor casemanagers geweest kan zijn om selectief en alert te zijn op de mensen die in aanmerking kwamen voor het project. Respondent 6 geeft aan dat vooral de lage instroom heeft geleid tot de geringe duurzaamheid van het project maar ook het feit dat niet iedereen belang had bij de hulpverlening. Sommige cliënten hadden ‘alles’ al geregeld voor na detentie. Ook heeft Covid-19 invloed gehad op de pilot volgens de respondenten. Respondent 8 legt uit dat door Covid-19 mensen van buiten de PI niet meer ‘binnen’ mochten komen. Dit leverde de nodige praktische problemen op zoals online programma’s waar niet iedereen toegang tot had. Dit alles heeft geleid tot minder TBO’s.

5.2.2. Spanningen ‘Kortgestraft, langdurig nut’

		Spanningsvormen							
Respondent		Efficiëntie	Inclusiviteit	Interne legitimiteit	Externe legitimiteit	Flexibiliteit	Stabiliteit	Verschillende percepties	Informatie-uitwisseling
	7	X							
	11		X					X	
	12		X	X				X	
	14					X		X	

Tabel 11. Spanningen ‘Kortgestraft, langdurig nut’

Uit de interviews zijn vijf spanningen naar voren gekomen. In tabel 11 is te zien welke spanningen dit zijn en welke respondenten deze spanning(en) hebben ervaren. Respondent 7 heeft aangegeven dat de samenwerking efficiënter kan. Volgens respondent 7 kan fysiek samenkomen van toegevoegde waarde zijn voor de efficiëntie. “Dan kijk je mekaar even in de ogen, je vraagt door en het is net iets minder oppervlakkig als je dat op die manier doet”. Respondent 14 ervaart het netwerk niet als flexibel, vooral de houding van de PI Alphen aan de Rijn en de gemeente Utrecht. Wel wordt aangegeven dat dit niet aan de personen te wijten valt maar aan het feit dat het grote, logge organisaties zijn. “... ja dat hoort bij die organisatie. Ik ken het niet anders. Dus dat is een gegeven”. Respondent 11 en 12 hebben een spanning opgemerkt met betrekking tot de inclusiviteit van het netwerk. De respondenten benoemden in de interviews dat niet elke partner zich even betrokken voelde in de samenwerking. Als reden wordt gegeven dat niet duidelijk was wat de andere partner voor hulp kon bieden en hierdoor soms werd gepasseerd. Uit de gesprekken wordt daarnaast duidelijk dat alle partners het eens zijn met de koers die wordt gevaren in het netwerk maar dat dit bij de organisaties apart wel tot spanningen heeft geleid met betrekking tot interne legitimiteit. Respondent 12 geeft aan dat de meningen over de pilot binnen de eigen organisatie verdeeld zijn: “Enerzijds is het mooi dat door de samenwerking met meerdere partijen, meer resultaat behaald kan worden... anderzijds levert de samenwerking ook een hoop werk op en dat is soms lastig in te plannen in de drukke werkweek die er al is”. Respondent 12 geeft aan wanneer de werkwijze nog beter wordt geïmplementeerd en andere organisaties weer ‘binnen’ mogen komen, dit zal zorgen dat meer mensen binnen de eigen organisatie de meerwaarde zullen zien van de intensieve samenwerking. Tot slot is er in de samenwerking ook sprake van tegengestelde belangen. Volgens respondent 14 komt dit doordat de rolverdeling niet altijd helder is. Ondanks de verschillende belangen is volgens respondent 7 meermaals het gezamenlijke belang onderstreept waardoor de eigen organisatiebelangen minder konden worden behartigd maar waar wel begrip voor was. Respondent 7 vertelt: “Er is ook wel een enorme wil om hier meer op in te zetten... maar er zijn ook weer beperkingen waarom het niet tot stand komt en waar ook weer begrip voor is dus het is eigenlijk een heel lieve

samenwerking wat dat betreft”. Respondent 11 en 12 vertellen dat bij discussies omtrent tegenstrijdige belangen altijd het gesprek aan werd gegaan met wederzijds respect en eerlijkheid en op die manier altijd de lucht weer werd geklaard.

5.2.3. Spanningen ‘RIO Dordrecht’

Spanningsvormen									
Respondent		Efficiëntie	Inclusiviteit	Interne legitimiteit	Externe legitimiteit	Flexibiliteit	Stabiliteit	Verschillende percepties	Informatie-uitwisseling
	5	X		X	X	X		X	
	10	X						X	
	13		X			X		X	

Tabel 12. Spanningen ‘RIO Dordrecht’

Uit de interviews met de respondenten van ‘RIO Dordrecht’ zijn zes spanningen naar voren gekomen. In tabel 12 is te zien welke spanningen dit zijn en welke respondenten deze spanning(en) hebben ervaren. Af te lezen is dat twee respondenten aangeven dat de samenwerking omtrent ‘RIO Dordrecht’ niet efficiënt is. Respondent 5 vertelt: “... op het moment dat hij (de RIO) knelpunten adresseert kan het binnen de gemeente en binnen de organisaties die de regels en het beleid maken wel verdomd lang duren voordat dat ergens landt en voordat er dan echt dingen veranderen in de structurele manier van werken”. Respondent 10 legt uit dat overall waar je specialismes inbouwt, je te maken krijgt met tijdverlies aangezien alles letterlijk ingewikkelder wordt. Ook vertelt respondent 10 dat er nog te vaak sprake is van ketenorganisaties en er eigenlijk toe moet worden gewerkt naar een systeemorganisaties. “...aan het einde van het verhaal bemoeien tien organisaties zich ermee en niemand doet wat” aldus respondent 10. Respondent 5 ervaart de interne- en externe legitimiteit van het netwerk ook als spanning. Vooral het contact met andere projecten wordt als lastig ervaren en niet altijd is duidelijk of een kandidaat al bekend is bij andere partijen en daar hulp aangeboden krijgt. “...gewoon ja langs elkaar heen werken. Daar helpt corona natuurlijk ook niet echt aan mee, nee”. Daarnaast geeft respondent 5 aan dat mensen binnen de eigen organisatie de pilot als bedreiging voor de eigen manier van werken zien. Deze groep heeft de overhand als het gaat om het realiseren van structurele veranderingen in beleid. “Zij houden tegen, werpen altijd bezwaren op, weten altijd aan te geven waarom het niet kan” aldus respondent 5.

Volgens respondent 13 is er binnen het netwerk weinig sprake van inclusiviteit. “Wat ik vooral merk is dat een hoop organisaties heel veel moeite hebben met de re-integratieofficier”. Ook geeft respondent 13 aan dat niet alle partners flexibel zijn. “Ik hoop ook meer... het stoppen met het kromme

denken dus meer gaan zoeken naar oplossingen... het out of the box denken zeg maar. Dat mis je gewoon". Respondent 5 mist soms ook de flexibiliteit in het netwerk. Respondent 5 vertelt dat er verschillend wordt gedacht over de aanpak van zaken en dat er openheid wordt gemist. Tot slot geven alle respondenten aan dat er sprake is van verschillende percepties in de samenwerking. Volgens respondent 5 wordt het resultaat niet altijd centraal gesteld en kijken organisaties te vaak naar de eigen doelstelling. Respondent 10 bevestigt dit. Organisaties denken vaak dat de eigen manier van denken het beste en handigste is voor de cliënt maar dit geldt niet als het breder over de hele keten wordt getrokken. Respondent 10 vertelt: "... organisaties moeten ook durven loslaten en zeggen we doen het vandaag een beetje anders dan dat we het zelf willen".

5.2.4. Spanningen 'Doorontwikkeling nazorgaanpak'

Spanningsvormen									
Respondent		Efficiëntie	Inclusiviteit	Interne legitimiteit	Externe legitimiteit	Flexibiliteit	Stabiliteit	Verschuiven percepties	Informatie-uitwisseling
	2							X	
	3							X	
	9							X	

Tabel 13. Spanningen 'Doorontwikkeling nazorgaanpak'

In tabel 13 is af te lezen dat het hebben van verschillende percepties als enige spanning is ervaren door de respondenten van 'Doorontwikkeling nazorgaanpak'. Respondent 9 geeft aan het gevoel te hebben dat er weleens meer werd verwacht van de eigen organisatie door anderen dan dat werkelijk mogelijk was. Wel wordt aangegeven dat dit niet aan de oppervlakte zichtbaar was en dat het meer een gevoelskwestie was. Bij de vraag of dit heeft geleid tot botsende belangen antwoordt respondent 9 ontkennend. Respondent 2 geeft aan dat er wat betreft de doelstellingen van de pilot geen tegenstrijdige belangen bestonden, maar dat in de praktijk wel is voorgekomen dat belangen botsten. Om problemen zoveel mogelijk te onderdrukken werden de verschillende belangen afgewogen en zo goed mogelijk opgeanticipeerd vertelt respondent 2. Als praktijkvoorbeeld van tegenstrijdige belangen worden de convenantwoningen genoemd die voor de doelgroep ingezet kunnen worden. De woningcorporatie heeft belang bij betrouwbare huurders en een fijne leefomgeving voor alle inwoners in het gebouw en is gebaat bij weinig rumoer. Het plaatsen van een (ex-)gedetineerde kan dit verstoren. Respondent 2 vertelt: "Wij proberen dat in de praktijk ook gewoon goed te ondervangen door heel goed te kijken en af te wegen of iemand al toe is aan die stap zeg maar en dan zeg maar ook ons wel te verplaatsen in zo'n woningcorporatie". Respondent 3 vult aan dat niet alleen het belang van de gemeente en de woningcorporatie wordt meegewogen, maar ook rekening wordt gehouden met de belangen van de

gedetineerde en de andere omwonenden. Respondent 2 vertelt dat het ook een keer in de praktijk is voorgekomen dat dader en slachtoffer redelijk dichtbij elkaar woonden. *“Dat kan ook nog wel een voorbeeld zijn van tegenstrijdige belangen waarin dan wel het belang van het slachtoffer zwaarder weegt natuurlijk”*.

5.3. Cultuur

In de interviews is ook aandacht besteedt aan de cultuur van de netwerken. In het theoretisch kader zijn reeds vier verschillende culturen toegelicht waarbij een opdeling is gemaakt volgens de grid-group typologie. In de komende sub-paragrafen worden de antwoorden van de respondenten gepresenteerd.

5.3.1. Cultuur ‘Samen starten’

In de group-grid typologie wordt onderscheidt gemaakt tussen de mate van groepsgevoel en de mate van extern opgelegde regels. Respondent 1 vertelt dat bij ‘Samen starten’ de regels een beetje zijn losgelaten en dat er meer is gekeken hoe met elkaar de re-integratie zo efficiënt en goed mogelijk gemaakt kan worden. Ook respondent 8 zegt dat er tijdens de pilot vooral is gekeken van *“we doen het samen”*. Verder vertelt respondent 8 dat de partners in het netwerk vooral elkaar aanvullen. *“Ik vond ook dat altijd het mooie... de reclassering werkt natuurlijk vanuit haar oogpunt dus de vragen die reclassering stelt zijn natuurlijk net weer anders dan de vragen die ik in mijn hoofd heb en de gemeente staat daar weer helemaal los van dus die zijn op hun manier weer vragen aan het stellen. Zo komt het mooi samen”* aldus respondent 8. Respondent 4 geeft aan dat iedereen in het netwerk ruimdenkend was, ‘out of the box’ en flexibel. Een hoge mate van groepsgevoel en een lage mate van extern opgelegde regels past binnen de cultuur van het egalitarisme.

Bij de vraag of er cultuurverschillen bestaan tussen de samenwerkende organisaties en of dit tot een spanning geleid heeft, vertelt respondent 6 het volgende: *“... zolang iedereen het belang heeft om de gedetineerde op de juiste plek terug te krijgen, en daarvoor te werken denk ik dat je niet veel last hoeft te hebben van de cultuurverschillen”*. Respondent 1 en 4 geven ook in de interviews aan dat er sprake is van een cultuurverschil aangezien de PI Zwolle een hiërarchische organisatie is en hierdoor net wat minder snel kan schakelen dan de andere partijen. Toch delen zij dezelfde mening als respondent 6. Respondent 1 geeft aan dat dit vooral komt door de openheid in de samenwerking en het onderstrepen van het gezamenlijke gedachtengoed.

5.3.2. Cultuur ‘Kortgestraft, langdurig nut’

Bij de beschrijving van de cultuur van de pilot ‘Kortgestraft, langdurig nut’ moet volgens respondent 7 een onderscheid worden gemaakt tussen beleid en de uitvoering. Respondent 7 legt uit dat op uitvoerend niveau veel meer wordt ingegaan op de uitzondering, het zoeken naar hetgeen niet past binnen de samenwerking en het beleidsniveau juist meer gericht is op de basis. Ook vertelt respondent 7 dat de cultuur informeel te noemen is: *“Men weet elkaar makkelijk te vinden, goed aan te spreken en is*

benaderbaar”. Respondent 12 vertelt dat regels en procedures voorop stonden in de samenwerking. Vervolgens vertelt respondent 12: *“Dat hele groepsgevoel of doelen stellen van... dit gaan we bereiken of hier gaan we voor heb ik niet echt gemerkt. Het was meer van oké wat willen jullie, wat willen wij”*. Respondent 14 vertelt dat de regels de uitvoering bemoeilijkte, maar dat ieders intentie goed was. Een hoge mate van opgelegde regels en een lage mate van saamhorigheid past bij een fatalistische cultuur. Echter, het is niet waarschijnlijk dat dit de overheersende cultuur binnen de pilot was. In een fatalistische cultuur is er sprake van achterdocht en wantrouwen en bestaat geen manier om een conflict op te lossen. In het samenwerkingsverband van ‘Kortgestraft, langdurig nut’ werden conflicten wel opgelost en was er sprake van voldoende mate van vertrouwen tussen de organisaties. Een hiërarchische cultuur is meer waarschijnlijk. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, procedures en voorschriften en er is sprake van arbeidsdeling. De cultuur van de pilot past het beste binnen deze omschrijving.

De respondenten geven allen aan dat er sprake is van cultuurverschillen tussen de samenwerkende organisaties. Volgens respondent 14 is de PI Alphen aan de Rijn star en erg gehecht aan regels, Respondent 14 vertelt: *“... het is ook een gesloten club. Letterlijk en figuurlijk. Je komt er niet zomaar binnen. Je komt er ook niet zomaar uit dus dat is ook hetgeen wat je merkt in het werken”*. Respondent 12 beaamt ook dat er sprake was van een cultuurverschil maar vatte dit niet op als iets negatiefs: *“... je bent natuurlijk niet één organisatie geworden. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid, eigen taken en ik denk dat dat alleen maar goed is (...) alles wat er nodig is vul je dan denk ik op”*. Respondent 7 vertelt dat er altijd sprake zal zijn van cultuurverschillen in een samenwerking maar dat dit niet voor problemen zal zorgen zolang er een integrale focus is.

5.3.3. Cultuur ‘RIO Dordrecht’

Respondent 5 vertelt: *“Ik heb me nu op het begin vooral gericht op draagvlak en commitment, aan het meedoen...”*. Wat betreft de samenwerking vertelt respondent 10: *“... ik denk dat de deelnemers van het project op basis van consensus met elkaar tot doelen komen en daarvoor moeten we natuurlijk weleens rammelen aan de poorten van onze organisaties en die zijn niet altijd even flexibel als we zelf willen natuurlijk”*. In het netwerk zat een mix van verschillende organisatieculturen volgens respondent 5: *“... een PI is meer een organisatie van regels en het sociaal domein meer van samenwerken”*. Volgens respondent 10 overheersen regels in het netwerk. Respondent 13 noemt het *“een frustratie waar je vaak tegenaan loopt”*. Op basis van de antwoorden van de respondenten waaruit blijkt dat er veel sprake is van regels, is de hiërarchische cultuur de beste passende cultuur.

Respondent 10 geeft aan dat niet alle organisaties over één kam geschoren kunnen worden. Volgens respondent 5 bestaan er zeker cultuurverschillen binnen de pilot. Respondent 5 legt uit: *“...je doet er beter aan om die cultuurverschillen te respecteren, en ook te accepteren dat ze er gewoon zijn en daarmee te werken en te kijken van goh hoe kunnen we met elkaar dat resultaat centraal stellen”*. Respondent 13 is minder positief gesteld over de cultuur van de andere netwerkpartners: *“Ze hebben allemaal een beetje dezelfde cultuur, het afschuiven”*. Volgens respondent 13 ontstaan hier dagelijks

spanningen door. Ook respondent 5 beaamt dat er spanningen vanwege cultuurverschillen zijn: *“Ja natuurlijk. Dat is waarom het zo lastig samenwerken is in een netwerk, waarom het zoveel werk kost om iedereen mee te krijgen, de neuzen dezelfde kant op, dat commitment, dat draagvlak”*.

5.3.4. Cultuur ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’

Bij de vraag om een omschrijving te geven van de cultuur binnen het samenwerkingsverband ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ antwoordt respondent 2: *“Ik denk gewoon heel erg vanuit maatwerk in de praktijk. Ik denk dat de klant wel echt voorop staat en dat je elkaar dan vanuit daar wel vindt”*. Volgens respondent 3 staat de gedetineerde inderdaad centraal. Respondent 3 vertelt dat het netwerk vooral pragmatisch werkt en *“daardoor ben je ook innovatief om te zoeken naar dingen die helpen binnen de wet- en regelgeving en binnen de mogelijkheden van de organisatie”*. Respondent 9 voegt hier het volgende aan toe: *“Ik denk dat er een heel groot gevoel van menselijkheid heerst onder het team wat de Koers en kansen pilot heeft gedraaid en dat ze allemaal heel erg het beste willen bereiken voor de mensen en dus juist niet vanuit die regels en wetgeving maar vanuit menselijkheid opereren”*. Volgens respondent 9 is de samenwerking vooral gericht op ‘we gaan het samen doen’. De lage mate van extern opgelegde regels en de hoge mate van groepsgevoel duidt op een egalitaristische cultuur.

Respondent 3 geeft aan dat er absoluut sprake is van cultuurverschillen binnen het netwerk, maar dat de samenwerking nooit is misgegaan. *“... je zoekt naar... om mekaar te kunnen begrijpen en om overeen te komen over hetzelfde doel en dat is wel wat elke keer wint”* aldus respondent 3.

5.4. Verbanden spanningen, structuur, contingentiefactoren en cultuur netwerk

In deze paragraaf wordt per pilot gepresenteerd welk (mogelijk) verband bestaat tussen de structuur, contingentiefactoren en cultuur van het netwerk en de voorgekomen spanning(en). De resultaten worden vergeleken met de theorie.

5.4.1. Verbanden spanningen, structuur, contingentiefactoren en cultuur ‘Samen starten’

In de interviews is naar voren gekomen dat de sturingsvorm van de pilot zelfregulerend is en de cultuur binnen de pilot is te typeren als een egalitaristische cultuur. De respondenten hebben geen spanningen ervaren in de samenwerking. De duurzaamheid van de samenwerking, en daarmee de stabiliteit, is als enige (kritiek)punt benoemd. In de theorie wordt stabiliteit als tegenstrijdige logica genoemd van flexibiliteit. Stabiliteit kan de flexibiliteit van een netwerk in de weg staan en vice versa. Kenmerkend voor een zelfregulerend netwerk is dat het netwerk flexibel is. Deze vorm werkt het beste bij korte termijn projecten. Het verduurzamen van een project vraagt bepaalde competenties van organisaties. Een organisatieleider kan hier een dominante rol in spelen in de vorm van het kunnen managen van een netwerk. In een zelfregulerend netwerk is de behoefte aan competenties op netwerkniveau juist laag. De veronderstelling kan worden gemaakt dat het netwerk omtrent ‘Samen starten’ meer stabiel zou zijn als het de vorm had van een leiderorganisatienetwerk. Ondanks dit gegeven is de ‘fit’ tussen de

contingentiefactoren en de sturingsvorm van ‘Samen starten’ optimaal. In de samenwerking is geen sprake is geweest van spanningen en dit kan het gevolg zijn van deze fit. Daarnaast wordt in de theorie gesteld dat er geen enkele sturingsvorm in staat is om flexibel te zijn en tegelijkertijd stabiel.

De egalitaristische cultuur past het beste bij ‘Samen starten’ gebaseerd op de antwoorden van de respondenten. In de literatuur wordt gesteld dat een egalitaristische cultuur wordt gekenmerkt door flexibiliteit en niet door stabiliteit. Dit gegeven kan een mogelijke verklaring vormen. De egalitaristische cultuurvorm zet minder in op stabiliteit dan bijvoorbeeld een hiërarchische cultuurvorm.

5.4.2. Verbanden spanningen, structuur, contingentiefactoren en cultuur ‘Kortgestraft, langdurig nut’

In de interviews is naar voren gekomen dat de sturingsvorm van de pilot zelfregulerend is en de cultuur binnen de pilot is te typeren als een hiërarchische cultuur. De respondenten hebben vijf spanningen ervaren in de samenwerking, respectievelijk verschillende percepties, efficiëntie, inclusiviteit, interne legitimiteit en flexibiliteit. Drie van de vier respondenten hebben aangegeven dat er sprake was van verschillende percepties. De sturingsvorm vormt een verklaring voor deze spanning. In de literatuur is benoemd dat bij een zelfregulerend netwerk alle netwerkdeelnemers samen de besluiten nemen. Het is daarbij lastig om volledige overeenstemming te vinden. De veronderstelling hierbij is dat het logisch is dat er frictie ontstaat. Vervolgens heeft een respondent aangegeven dat de samenwerking efficiënter kan. Inefficiëntie is een spanning horende bij een zelfregulerend netwerk. Het is inefficiënt om alle deelnemers te betrekken bij alle besluiten omdat dit proces tijdrovend is. Coördinatie vanuit één punt is efficiënter. Dit vraagt bepaalde netwerkcompetenties. In de pilot was de behoefte aan netwerkcompetenties echter laag. Ook hebben twee respondenten aangegeven het gevoel te hebben dat niet elke partner zich betrokken voelde in de samenwerking. Vertrouwen is hierin cruciaal. De theorie veronderstelt dat een hoge mate van vertrouwen in de andere netwerkpartners ervoor zorgt dat partners zich onderling betrokken voelen in de samenwerking. In de interviews is aangegeven dat het vertrouwen door personele wisselingen in de samenwerking kwetsbaar was. Dit kan een verklaring zijn voor de spanning omtrent inclusiviteit. Een andere spanning die is benoemd door een respondent is de interne legitimiteit. Hiermee werd niet de interne legitimiteit van het netwerk omtrent ‘Kortgestraft, langdurig nut’ bedoelt, maar de interne legitimiteit binnen de eigen organisatie waar de respondent werkzaam is. In de theorie bestaat er een verband tussen interne legitimiteit en vertrouwen. Organisaties moeten elkaar allereerst vertrouwen om elkaar te kunnen aanvaarden. Extra werk en een niet goed geïmplementeerde werkwijze werden genoemd als punten van kritiek. Op basis van de theorie en het antwoord van de respondent kan het hebben van vertrouwen in elkaars kennis en kunde als oplossing dienen voor deze spanning.

Eén van de respondenten gaf aan de samenwerking niet flexibel te vinden. Een hiërarchische organisatiecultuur wordt gekenmerkt door stabiliteit en voorspelbaarheid. Stabiliteit kan echter ten koste gaan van de flexibiliteit van een netwerk. Een veerkrachtig en snel aanpasbaar netwerk kan door vele

regels en procedures volledig worden ondergesneeuwd. De spanning omtrent flexibiliteit valt dus mogelijk te verklaren door de cultuur van het netwerk.

5.4.3. Verbanden spanningen, structuur en cultuur ‘RIO Dordrecht’

In de interviews is naar voren gekomen dat de sturingsvorm van de pilot zelfregulerend is en de cultuur binnen de pilot is te typeren als een hiërarchische cultuur. De respondenten hebben zes spanningen ervaren in de samenwerking, respectievelijk verschillende percepties, flexibiliteit, interne- en externe legitimiteit, inclusiviteit en efficiëntie. Alle respondenten hebben verschillende percepties als spanning benoemd. De mogelijke verklaring is hetzelfde als hiervoor beschreven bij ‘Kortgestraft, langdurig nut’. Overeenstemming bereiken in een zelfregulerend netwerk is een lastige opgave. Uit de interviews blijkt dat organisaties de eigen manier van denken en handelen als beste beschouwen. Gezamenlijk besluiten is niet goed mogelijk als organisaties niet buiten de eigen organisatie willen denken en kijken. Andere spanningen die naar voren zijn gekomen in de interviews zijn spanningen met betrekking tot de interne- en externe legitimiteit. In de theorie komt naar voren dat de contingentiefactor vertrouwen een belangrijke rol kan spelen bij deze spanningen. Netwerkpartners moeten elkaar allereerst vertrouwen om elkaar te kunnen aanvaarden en een hoge mate van vertrouwen straalt ook geloofwaardigheid uit naar externe partners. Uit de antwoorden van de respondenten volgt dat de contingentiefactor vertrouwen moderaat scoort. Als het beter met het vertrouwen in elkaar is gesteld is het waarschijnlijk dat partners elkaar niet als bedreiging zien en minder langs elkaar heen werken wat nu wel aan de orde is. Vertrouwen kan ook een verklaring vormen voor de spanning omtrent inclusiviteit. De respondenten gaven aan dat veel organisaties moeite hebben met de re-integratieofficier terwijl het juist de bedoeling van de pilot is om de re-integratieofficier te zien als spil in het web. Wanneer er binnen het netwerk meer sprake zou zijn van vertrouwen in elkaar, kan worden verondersteld dat meer organisaties de meerwaarde van de RIO inzien. De spanning met betrekking tot efficiëntie kan evenals bij ‘Kortgestraft, langdurig nut’ verklaard worden door de structuur van het netwerk en de lage behoefte aan netwerkcompetenties. Respondent 10 heeft uitgelegd dat waar je specialismes inbouwt, je te maken krijgt met tijdverlies doordat alles ingewikkelder wordt. Een oplossing hiervoor kan zijn om wel bepaalde competenties van organisaties te eisen.

Een hiërarchische organisatiecultuur is het meest waarschijnlijk kijkend naar de antwoorden van de respondenten. Twee van de drie respondenten hebben aangegeven de samenwerking niet flexibel te vinden. In de vorige paragraaf is het verband tussen flexibiliteit en een hiërarchische cultuur toegelicht. De vele regels bemoeilijken verandering in bijvoorbeeld werkwijze en beleid.

5.4.4. Verbanden spanningen, structuur en cultuur ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’

In de interviews is naar voren gekomen dat de sturingsvorm van de pilot zelfregulerend is en de cultuur binnen de pilot is te typeren als een egalitaristische cultuur. De respondenten hebben allen één spanning benoemd, namelijk het hebben van verschillende percepties. De spanning omtrent verschillende

percepties kan voornamelijk voorkomen in netwerken met veel deelnemers. Meer actoren betekent namelijk meer verschillende percepties. De Lokale Kamer, één van de deelnemers van het netwerk, is een samenwerkingsverband tussen 29 organisaties. De contingentiefactor aantal deelnemers is dan ook moderaat in het netwerk. Dit kan de verklarende factor zijn voor de voorgekomen botsende belangen. Het hebben van verschillende percepties kan ook worden verklaard door de structuur van het netwerk. In een zelfregulerend netwerk is het vinden van overeenstemming lastig.

Op basis van de antwoorden van de respondenten is een egalitaristische organisatiecultuur het meest waarschijnlijk. De theorie veronderstelt dat er binnen een egalitaristische cultuur goed kan worden omgegaan met verschillende percepties aangezien organisaties bij het nemen van beslissingen er vooral op gericht zijn overeenstemming te bereiken en conflicten te vermijden. Dit gegeven kan verklaren dat er in het netwerk goed met deze spanning is omgegaan. Verschillende belangen werden afgewogen en op basis daarvan werd een keuze gemaakt.

Hoofdstuk 6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies besproken. Allereerst wordt er antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen. Vervolgens wordt er gereflecteerd op de gebruikte theorieën.

6.1. Beantwoording hoofd- en deelvragen

Dankzij dit onderzoek is inzicht verkregen in de samenwerkingsverbanden van de pilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’. In dit onderzoek is dan ook de volgende hoofdvraag onderzocht: *“Hoe verloopt de samenwerking in de vier pilots, in hoeverre zijn hier spanningen in te ontdekken, en in hoeverre zijn die te verklaren door de structuur van de samenwerkingsverbanden (netwerken), de contingentiefactoren die samenhangen met deze netwerkvormen, de cultuur binnen het netwerk en (mogelijke) verschillen in cultuur tussen de samenwerkingspartners?”*. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is deze opgedeeld in drie deelvragen. In de komende paragraaf zal per deelvraag het antwoord worden geformuleerd alvorens de hoofdvraag wordt beantwoord in de navolgende paragraaf.

6.1.1. Beantwoording deelvragen

De zorg rondom re-integratie van (ex-)gedetineerden is dermate complex dat deze niet door een enkele organisatie gedragen kan worden. Organisaties verenigen zich dan ook in netwerken om de handen ineen te slaan voor deze maatschappelijke opgave. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat het samenwerken in netwerken een vak apart is en gepaard kan gaan met spanningen. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er eerst met behulp van interne documentatie gekeken naar de samenwerkingsverbanden en werkprocessen van de vier re-integratiepilots aan de hand van de eerste deelvraag: *“Hoe verloopt de samenwerking in de pilots ‘Samen starten’, ‘Kortgestraft, langdurig nut’, ‘RIO Dordrecht’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’?”*. In alle pilots is gestart met het testen hoe (nieuwe) vormen van samenwerken de re-integratie van (ex-)gedetineerden effectiever kunnen maken. Het effectiever maken van de re-integratie van (ex-)gedetineerden is een maatschappelijke opgave welke is vastgelegd in het bestuurlijk akkoord waarin het belang van samenwerken wordt onderstreept. De pilots hebben allen dezelfde doelstelling, het bewerkstelligen van een succesvolle terugkeer in de maatschappij en een vermindering van de kans op recidive. Wel is duidelijk geworden dat de pilots verschillen op een aantal punten zoals werkwijze en samenwerkingspartners. Zo is ‘Samen starten’ een relatief klein netwerk, kent het een duidelijke rolverdeling en op voorhand is er fors geïnvesteerd in het maken van heldere afspraken over onderlinge verwachtingen. Ondanks de investeringen in de samenwerking, lijkt de nieuwe werkwijze geen lange levensduur te kennen. Sinds de pilot is gestopt, heeft er geen enkel TBO meer plaatsgevonden. Het is gissen naar de oorzaak hiervan. De pilot heeft wel te lijden gehad onder de coronacrisis en kende een lage instroom van gedetineerden, maar onduidelijk is of dit de enige oorzaak was.

In de pilot ‘Kortgestraft, langdurig nut’ lag de focus op Utrechtse arrestanten. De groep kortgestraften was wat betreft nazorg een onderbelichte doelgroep terwijl bekend is dat dit een kwetsbare groep is die vaak recidiveert. Het kort na instroom proactief benaderen van een arrestant was een belangrijk aandachtspunt binnen de pilot. In de praktijk verliep dit niet altijd even soepel. In de PI Alphen aan de Rijn zijn er veel lopende projecten en daardoor kwam de pilot soms in de vergetelheid. Tegelijkertijd was de lage instroom van gedetineerden ook niet bevorderlijk.

De werkwijze van de pilot ‘RIO Dordrecht’ verschilt van de andere pilots. In de pilot fungeert de RIO als spil in het web van vele instanties. De RIO is de persoon die de contacten legt met de ‘kandidaten’, dit contact ook onderhoudt en de verbinding legt tussen ‘binnen’ en ‘buiten’. Uit meerdere interviews is duidelijk geworden dat er wel een wezenlijk verschil bestaat tussen de ‘papieren’ werkelijkheid en de ‘echte’ werkelijkheid. Op papier lijkt de samenwerking goed georganiseerd, maar in de praktijk blijkt dit niet zonder slag of stoot te verlopen. Zo blijkt uit de interviews dat de RIO niet bij iedere instantie wordt gewaardeerd. Het feit dat de RIO voor opschudding zorgt wordt hiervoor als reden gegeven.

In de pilot ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ is er sprake van een wat groter netwerk. Met alle deelnemende organisaties is getracht een integrale nazorgaanpak vorm te geven. Middels twee actielijnen is er een nieuwe werkwijze gecreëerd voor inwoners van de gemeente Leidschendam-Voorburg. De pilot is inmiddels afgerond maar de werkwijze lijkt te zijn geslaagd. Uit de interviews blijkt dat de partners elkaar nog structureel zien in een vast overleg.

Na het in kaart brengen van de context en de achtergronden van de pilots, is er op basis van de wetenschappelijke literatuur gekeken naar de structuur van de netwerken, contingentiefactoren en spanningen aan de hand van de tweede deelvraag: *“Welke spanningen zijn te herkennen in de samenwerkingsverbanden en in hoeverre zijn deze te verklaren door de structuur van het netwerk en de contingentiefactoren die samenhangen met deze vormen?”*. Uit de theorie blijkt dat er wel degelijk verbanden bestaan tussen de spanningen, sturingsvormen en contingentiefactoren. Middels interviews is achterhaald welke spanningen zijn te ontdekken in de pilots. Op basis van de antwoorden van de respondenten is bepaald dat ‘Samen starten’ een zelfregulerend netwerk is, een perfectie ‘fit’ vertoont met de contingentiefactoren behorende bij deze structuur en er geen spanningen zijn voorgekomen in de samenwerking. Enkel op de duurzaamheid van het netwerk is commentaar geleverd. De geringe duurzaamheid en daarmee de stabiliteit van het netwerk kan worden verklaard door de netwerkstructuur. Een zelfregulerend netwerk werkt het beste bij korte termijn projecten. Ondanks de antwoorden van de respondenten bestaat er twijfel over het feit dat er geen spanningen zijn voorgekomen. In het volgende hoofdstuk zal dit verder worden toegelicht.

‘Kortgestraft, langdurig nut’ is ook een zelfregulerend netwerk en de contingentiefactor vertrouwen scoort moderaat op basis van de antwoorden van de respondenten. Uit de gesprekken zijn vijf spanningen naar voren gekomen waarvan er vier zijn te verklaren door de structuur en

contingentiefactoren. De spanningen omtrent verschillende percepties en efficiëntie kunnen verklaard worden door de structuur van het netwerk. Zo is het lastig volledige overeenstemming te bereiken in een zelfsturend netwerk. Een kenmerk van een zelfregulerend netwerk is dat iedere partij betrokken is in de besluitvorming. Dit is niet efficiënt. De spanningen omtrent inclusiviteit en interne legitimiteit kunnen verklaard worden door de contingentiefactor vertrouwen (moderaat). Een hoge mate van vertrouwen is belangrijk voor onderlinge verbondenheid tussen partners. Daarnaast veronderstelt de theorie een verband tussen interne legitimiteit en vertrouwen. Om elkaar te aanvaarden, is vertrouwen in elkaar van groot belang.

Op basis van de antwoorden van de respondenten is bepaald dat ‘RIO Dordrecht’ ook een zelfregulerend netwerk is, op de contingentiefactoren doelconsensus en vertrouwen moderaat scoort en er zes spanningen zijn voorgekomen in de samenwerking. Vijf van deze zes spanningen kunnen verklaard worden door de structuur en de contingentiefactoren. Voor het omgaan met verschillende percepties is een zelfregulerend netwerk niet het meest geschikt vanwege de gezamenlijke besluitvorming. Ook kan de structuur de verklaring vormen voor de spanning rondom efficiëntie. De moderate score op de contingentiefactor vertrouwen kan als verklaring dienen van de spanningen omtrent interne- en externe legitimiteit en inclusiviteit. Een hoge mate van vertrouwen is belangrijk voor deze spanningen.

‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ is tevens een zelfregulerend netwerk. Alleen op de contingentiefactor aantal netwerkliden wordt moderaat gescoord. De enige spanning die is benoemd door de respondenten is een spanning omtrent verschillende percepties. De verklaring voor deze spanning kan worden gezocht in de contingentiefactor aantal netwerkliden. Meer actoren betekent nu eenmaal meer verschillende percepties. Ook kan de netwerkstructuur de verklaring vormen voor deze spanning. Het bereiken van overeenstemming in een zelfregulerend netwerk is lastig.

Het laatste onderdeel van de hoofdvraag is het aspect cultuur. Hiervoor is de volgende deelvraag opgesteld: *“Welke verschillende culturen zijn te onderscheiden in de vier pilots en hoe staan deze culturen in relatie tot de spanningen in de netwerken?”*. Om een onderscheid te maken tussen organisatieculturen is de ‘grid-group cultural theory’ aangehaald waarin vier verschillende culturen uiteen worden gezet. Op basis van de antwoorden van de respondenten is bepaald dat de cultuur van het netwerk van ‘Samen starten’ te typeren is als een egalitaristische cultuur. In de interviews is naar voren gekomen dat de samenwerkende organisaties verschillen wat betreft cultuur, maar deze verschillen hebben niet geleid tot spanningen.

De cultuur van ‘Kortgestraft, langdurig nut’ past het meest in de omschrijving van de hiërarchische cultuur op basis van de antwoorden van de respondenten. Ook bestaan er cultuurverschillen tussen de partners in het netwerk. Een spanning die door de respondenten is opgemerkt in de samenwerking is een spanning omtrent flexibiliteit. Deze spanning kan verklaard

worden door de cultuur van het netwerk. Een hiërarchische cultuur is een stabiele cultuur met vele regels en procedures. Dit kan ten koste gaan van de flexibiliteit van een netwerk.

Op basis van de antwoorden van de respondenten is bepaald dat de cultuur van de pilot 'RIO Dordrecht' te typeren is als een hiërarchische cultuur. In de interviews is ook aangegeven dat er sprake is van verschillen in cultuur tussen de partners in het netwerk. Eén van de zes genoemde spanningen kan verklaard worden door de hiërarchische cultuur. Hierbij gaat het wederom om de spanning flexibiliteit. Op basis van de wetenschappelijke literatuur kan worden verondersteld dat een hiërarchische cultuur eerder stabiel dan flexibel is.

De cultuur van 'Doorontwikkeling nazorgaanpak' past het meest in de omschrijving van de egalitaristische cultuur op basis van de antwoorden van de respondenten. Ook in deze pilot is er sprake van cultuurverschillen tussen de partners maar dit heeft geen problemen opgeleverd. De cultuur van de pilot kan de verklaring vormen voor de soepele samenwerking. In een egalitaristische cultuur kunnen verschillende percepties goed worden ondervangen.

6.1.2. Beantwoording hoofdvraag

Met de beantwoording van de drie deelvragen kan nu ook de hoofdvraag beantwoord worden. De hoofdvraag luidt: *“Hoe verloopt de samenwerking in de vier pilots, in hoeverre zijn hier spanningen in te ontdekken, en in hoeverre zijn die te verklaren door de structuur van de samenwerkingsverbanden (netwerken), de contingentiefactoren die samenhangen met deze netwerkvormen, de cultuur binnen het netwerk en (mogelijke) verschillen in cultuur tussen de samenwerkingspartners?”*. In de eerste plaats moet worden erkend dat de pilots, ondanks het hebben van dezelfde doelstelling, verschillen in opzet. De samenwerking verloopt in elke pilot weer anders. De pilots verschillen onder andere qua werkwijzen, partners en doelgroep. Ondanks de verschillen hebben de pilots ook veel gemeen en zijn ze onderling goed te vergelijken. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de pilots meer op elkaar lijken dan voorheen werd gedacht. Wat de pilots allereerst overeenkomstig hebben, is dat het allemaal zelfregulerende netwerken zijn. Er is sprake van sturing door de netwerkliden zelf en alle partijen managen tezamen alle activiteiten en besluiten. Ook was er binnen drie van de vier pilots sprake van een hoge mate van doelconsensus. De deelnemende partijen zagen allen het belang in van de (nieuwe) werkwijze. Tevens waren de netwerken relatief klein. In de theorie is al benoemd dat het waarschijnlijk is dat een zelfregulerend netwerk niet groter moet zijn dan acht organisaties. Daarnaast bleek uit de antwoorden van de respondenten dat er binnen alle pilots een lage behoefte was aan het hebben van netwerkcompetenties. Wat de pilots eveneens gemeen hebben is dat er in ieder netwerk sprake is geweest van één of meerdere spanningen in de samenwerking. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat deze spanningen verklaard kunnen worden door de structuur, contingentiefactoren en/of de cultuur van het netwerk. Deze relaties worden in het resultatenhoofdstuk en in de voorgaande paragraaf toegelicht.

Wat betreft het hebben van cultuurverschillen in een netwerksamenwerking, dit zal altijd blijven bestaan. Organisaties hebben een eigen persoonlijkheid, een eigen karakter en er bestaat nooit één organisatiecultuur in een organisatie, laat staan in een netwerk. Deze culturele diversiteit kan juist bevorderlijk zijn om met verschillende uitdagingen om te kunnen gaan doordat elke organisatie eigen kwaliteiten kent. Waar mensen of organisaties samenwerken zal er altijd sprake zijn van conflicten of strubbelingen. Het is de kunst om, los van de verschillen, elkaars kwaliteiten te benutten. Spanningen hoeven niet slecht, verkeerd of als een mislukking en falen gezien te worden. Spanningen houden organisaties scherp en deze scherpte is nodig binnen een samenwerkingsverband. Vandaar ook de titel van dit onderzoek: *“Zonder wrijving geen glans”*.

6.2. Reflectie theorie

Dit onderzoek is in twee theoretische onderdelen verdeeld. De netwerktheorie en de cultuurtheorie zijn de meest gebruikte en meest waardevolle theorieën geweest voor dit onderzoek. Deze theorieën vormen als het ware de bouwstenen voor dit onderzoek. In het eerste gedeelte staat de netwerktheorie centraal. Hierin is vooral gebruik gemaakt van wat Provan en Kenis (2008) hebben bijgedragen aan de wetenschappelijke literatuur over netwerken. Met behulp van deze netwerktheorie kon in kaart worden gebracht hoe de pilots functioneerden. Ook bood deze theorie een eerste inzicht in spanningen die kunnen voorkomen in een netwerksamenwerking. Met behulp van andere wetenschappelijke literatuur is dit lijstje aangevuld met in totaal acht spanningen. In het tweede deel van het theoretisch kader wordt de ‘grid-group cultural theory’ beschreven en uitgelegd. Met behulp van deze theorie is in kaart gebracht van welke cultuur er sprake is in de pilots.

Tijdens het afnemen van de interviews is gebleken dat de literatuur passend is voor deze thesis. Het theoretisch kader heeft voldoende handvaten geboden om tot eenduidige interviewvragen te komen. De respondenten konden zich in de spanningen vinden wat betekent dat de gebruikte literatuur toepasbaar was voor dit onderzoek. Ook konden de resultaten worden gekoppeld aan de literatuur. Door het koppelen van deze twee theorieën is het gelukt om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden.

Hoofdstuk 7. Discussie

In de discussie wordt gereflecteerd op de rol van onderzoeker. Welke keuzes met betrekking tot de methode(n), dataverzameling en data-analyse zouden bij een eventueel vervolgonderzoek anders gemaakt worden? In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de beperkingen en tekortkomingen van het onderzoek in deze thesis. Naast de beperkingen wordt ook aandacht besteed aan de toegevoegde waarde van dit onderzoek. Tot slot worden er een drietal aanbevelingen voor vervolgonderzoek uiteengezet.

7.1. Beperkingen onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en kwalitatief onderzoek kent beperkingen. Zo is het nadeel van dit type onderzoek dat de onderzoeksresultaten moeilijk te vertalen zijn naar generaliseerbare resultaten. Dit komt door het feit dat de interpretatie van de onderzoeker zelf een meer centrale rol speelt dan bij een kwantitatief onderzoek. Daarnaast is een beperking aan dit onderzoek het relatief lage aantal respondenten. Dit lage aantal (14) is ook van invloed op de externe validiteit van dit onderzoek. Deze is namelijk beperkt. Zo geldt, hoe groter het aantal onderzoeksobjecten is, hoe beter er algemene uitspraken gedaan kunnen worden. Desondanks was dit aantal respondenten het maximaal haalbare voor dit onderzoek. Het lage aantal respondenten heeft meerdere oorzaken. Zo heeft dit onderzoek plaatsgevonden in een kort tijdsbestek dat ook deels samenviel met de zomervakantie. Vanwege de vakanties waren mensen niet/slecht bereikbaar. Ook moest rekening worden gehouden met de geldende coronamaatregelen. Thuiswerken was het devies. Deze maatregelen bemoeilijkte het leggen van contacten.

Verder kwam in de gesprekken met de respondenten omtrent ‘Samen starten’ en ‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’ naar voren dat er eigenlijk geen tot weinig spanningen in de samenwerking zijn voorgekomen. Echter, dit lijkt te mooi om waar te zijn. Uit overleggen met collega's van Koers en kansen blijkt dat zich wel degelijk de nodige spanningen hebben voorgedaan in de samenwerking. Gezien dit feit is het waarschijnlijk dat de respondenten niet het achterste van de tong hebben laten zien. Ook in de interviews omtrent ‘RIO Dordrecht’ en ‘Kortgestraft, langdurig nut’ bestaat het vermoeden dat de respondenten niet helemaal open zijn geweest. Het opnemen van de interviews kan de reden zijn van de (vermoedelijke) sociaal wenselijke antwoorden. Om inzicht te verkrijgen in spanningen, was het combineren met een andere onderzoeksmethode zoals observaties misschien van toegevoegde waarde geweest. Door middel van observaties kunnen interessante inzichten worden opgedaan die niet mogelijk zijn met interviews. Voor dit onderzoek was observeren als onderzoeksmethode echter te intensief en daarom is gekozen om enkel interviews af te nemen.

Ook is niet (altijd) goed doorgevraagd naar de organisatiecultuur van de betrokken organisaties. Wel is telkens bevraagd of er sprake was van een cultuurverschil tussen de organisaties in het netwerk

en of dit heeft geleid tot een spanning, maar er is niet zozeer gevraagd naar een aparte beschrijving van de culturen van de betrokken organisaties. Hierdoor is het antwoord op de derde deelvraag niet volledig. Het achterhalen van de cultuur van een organisatie vergt een uitgebreid organisatieonderzoek. In het vervolg zou het waardevol zijn om een ruimer tijdsbestek voor dergelijk onderzoek uit te trekken.

Tot slot is een laatste beperking de tijd waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Dit onderzoek is namelijk uitgevoerd ten tijde van de coronacrisis. Hierdoor was het moeilijker om respondenten te benaderen en de interviews konden niet face-to-face worden afgenomen. Het analyseren van gezichtsuitdrukkingen, lichaamstaal en reacties werd hierdoor bemoeilijkt.

7.2. Toegevoegde waarde onderzoek

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op de verkregen data van de respondenten. Eerder is benoemd dat het aantal respondenten aan de lage kant is en dit gevolgen heeft voor de validiteit van dit onderzoek. Desondanks is het wel mogelijk valide uitspraken te doen. Hierbij geldt, kwaliteit boven kwantiteit. Per pilot is met de meest belangrijke en meest betrokken personen gesproken. Vanzelfsprekend zijn er veel meer personen betrokken (geweest) bij de pilots. Alleen overzien deze personen niet het gehele netwerk omtrent de pilot, maar juist een klein deel. Hierdoor was het niet van toegevoegde waarde om met meer respondenten te spreken.

Dit onderzoek is tevens van meerwaarde omdat het een theoretische bijdrage biedt aan de gebruikte wetenschappelijke theorieën. Niet eerder is er in een onderzoek gebruik gemaakt van een combinatie van de netwerktheorie en de cultuurtheorie. De combinatie van deze theorieën vormt een verrijking voor bestaand onderzoek. Een onderzoek als deze kan met name als beginpunt dienen voor verder onderzoek. Volgend onderzoek is daar om de bevindingen uit dit onderzoek verder aan te vullen en te toetsen. Eerder is opgemerkt dat het combineren met een andere onderzoeksmethode zoals observeren van toegevoegde waarde had kunnen zijn. Voor dit onderzoek was enkel het afnemen van interviews wel de meest geschikte methode aangezien het onderzoek in een beperkte tijd moest plaatsvinden en bovendien veel mensen momenteel nog thuiswerken.

Het combineren van de netwerktheorie en de cultuurtheorie heeft in dit onderzoek interessante bevindingen opgeleverd en levert mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Uit dit onderzoek is gebleken dat alle vier de pilots zelfregulerende netwerken zijn en relatief klein. Voor vervolgonderzoek zou het boeiend zijn om te kijken welke spanningen er voor kunnen komen in wat grotere netwerken of in netwerken met een andere sturingsvorm. Een interessante onderzoeksvraag zou zijn of de spanningen meer tot uiting komen in dergelijke netwerken.

7.3. Aanbevelingen

Hieronder worden aan de hand van de resultaten uit de analyse aanbevelingen gedaan voor het verduurzamen van de samenwerking omtrent de re-integratie van (ex-)gedetineerden. Hierbij moet

gezegd worden dat deze aanbevelingen niet zijn onderzocht. Vervolgonderzoek zal moeten aantonen of deze aanbevelingen daadwerkelijk bijdragen aan een duurzamere manier van organiseren.

In meerdere interviews is aangegeven dat het ontzettend belangrijk is om alle partijen te betrekken in een samenwerking. Niet alleen beleid en management, maar juist ook de uitvoerende partijen. De Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid heeft eerder al aangetoond dat beleid en uitvoering in steeds kleinere taken zijn opgedeeld met als gevolg een coördinatiegebrek die de integrale aanpak van problemen bemoeilijkt (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2004, p.49). Om dit probleem te voorkomen is de eerste aanbeveling dan ook dat er bij het opzetten van een pilot altijd oog moet zijn voor de uitvoering. Een pilot betreft experimenteren, testen en uitproberen. Het is geen bestaande (landelijke) werkwijze. Voor het inslijten van een nieuwe werkwijze moeten alle partijen vanaf het begin betrokken zijn bij een pilot. Deze betrokkenheid zal ervoor zorgen dat alle partijen zich verantwoordelijk voelen en een nieuwe werkwijze zal op deze manier worden gedragen en uitgevoerd in de praktijk. Het betrekken van alle partijen vormt een eerste aanzet voor een duurzame manier van organiseren.

Naast het creëren van betrokkenheid is de tweede aanbeveling het creëren van een sterke overlegcultuur. Uit de interviews bleek dat het voor een stabiele samenwerking van belang is om op structurele basis alle partners te (blijven) zien en spreken. Met een sterke overlegcultuur wordt bedoeld dat er niet moet worden overlegd om maar te overleggen. Een overleg moet daadwerkelijk zin hebben en ergens over gaan. In een overleg komen partners iets brengen en kunnen partners ook iets halen. Het gaat daarbij om wederkerigheid. Door structureel in overleg te gaan ontstaan er kortere lijnen. Men kan elkaar makkelijker bereiken en vinden doordat men elkaar kent. Deze kortere lijnen kunnen bevorderlijk zijn voor een duurzame samenwerking. In het boek van Bannink en Bosselaar (2018) worden korte lijnen en elkaar makkelijk kunnen vinden ook als belangrijke voorwaarden voor een goede samenwerking genoemd. Het zijn succesfactoren voor een duurzame samenwerking. Wanneer een succesfactor niet aanwezig is, is dit meteen een belemmering voor samenwerking.

Tot slot is het van belang dat in een samenwerking een leercultuur heerst, ook wel een lerende organisatie genoemd. In een leercultuur kunnen partners elkaar aanspreken en kunnen ervaringen worden gedeeld. Openheid is hierin sleutelement. Het creëren van een leercultuur kan bijvoorbeeld worden bewerkstelligd door het organiseren van sessiedagen met ketenpartners, maar ook door digitale kennisdeling/platforms en actie-onderzoek. Tijdens dergelijke sessies kunnen partijen vanuit de eigen expertise informatie uitwisselen met andere partners en ervaringen delen. Ervaring leidt tot leren. Continu leren van elkaar zorgt ervoor dat een samenwerking niet zo snel zal stagneren en daarmee duurzaam is. Steeds meer wordt het voordeel ingezien van collectief leren via samenwerking met collega's en/of met externe professionals. Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat het samen delen en ontwikkelen van kennis een positieve bijdrage kan leveren aan het leren van zowel het geheel van de organisatie als van de individuele professional (De Smet et al., 2019).

Hoofdstuk 8. Referentielijst

- Agranoff, R., & McGuire, M. (1999). Managing in network settings. *Policy Studies Review*, 16(1), 18-41.
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81(2), 132-169.
- Amelsvoort, P. van., & Benders, J. (1996). Team time: A model for developing self-directed work teams. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 159-190.
- Andersson Elffers Felix. (z.d.). *Werkwijze en lessen uit 'Samen Starten'*. Intern document (vertrouwelijk).
- Andresen, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2012). Designing for commitment in regional strategic networks. *Management Research Review*, 35 (6), 531-552.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Bannink, D., & Bosselaar, H. (2018). *Het probleem samenwerken. Duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking*. Boom bestuurskunde.
- Belle, A. van. (2018). *Kleinschalige detentievormen geëvalueerd. Breaking The Walls* [Masterthesis]. Universiteit Gent.
- Beyens, K., Dirkzwager, A., & Korf, D. (2014). Detentie en gevolgen van detentie. *Tijdschrift voor Criminologie*, 56 (2), 1-30.
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Boom uitgevers.
- Boeijs, H., Hart, H. 't., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Boom uitgevers.
- Boeijs, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Boom uitgevers.
- Boot, R. (2020). *Top 3 uitdagingen bij samenwerking en informatie-uitwisseling in ketens en netwerken*. Verdonck Klooster & Associates. <https://www.vka.nl/publicaties/top-3-uitdagingen-bij-samenwerking-en-informatie-uitwisseling-in-ketens-en-netwerken/>

- Breed, C.J.M. (2007). *Bestuurscultuur en strategie. Een onderzoek naar de cognitieve kaart van topambtenaren* [Proefschrift]. Universiteit Leiden.
- Buitendijk, D., Hoekstra, P., & Timmerman, V. (2009). *Werken aan vertrouwen in organisaties*. Management Executive. <https://peopleplus.nl/wp-content/uploads/2019/02/Artikel-Vertrouwen-Kluwer-mrt-apr-09-002.pdf>
- Delden, P. van. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Uitgeverij Eburon.
- Deuren, S. van., Laan, P.H. van der., & Weerman, F. (2018). *Verscherpt toezicht minderjarige plegers van High Impact Crimes*. Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving. <https://repository.wodc.nl/handle/20.500.12832/2392>
- Dictus, D.P.S.M. (2006). *Samenwerking binnen de Organisatiecultuur van Gemeente Breda. Een onderzoek naar de relatie tussen samenwerken en organisatiecultuur* [Proefschrift]. Universiteit van Tilburg.
- Dienst Justitiële Inrichtingen. (2021). *Wet straffen en beschermen treedt op 1 juli in werking*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.dji.nl/justitiabelen/nieuws/2021/04/07/wet-straffen-en-beschermen-treedt-op-1-juli-in-werking>
- Dolle, H. ten. (2015). *De inclusieve organisatiecultuur* [Masterthesis]. Universiteit van Amsterdam.
- DSP-groep. (2021). *Pilot 'kortgestraft, langdurig nut'*. Intern document (vertrouwelijk).
- Eerdmans, J. (2013, 16 december). Slachtoffers hebben veel baat bij strengere straffen. *Trouw*.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- Evans, A. J. (2007). *Towards a Corporate Cultural Theory*. ESCP-EAP European School of Management.
- Gemeente Dordrecht. (2019). *Re-integratie Officier: Aanpak van de pilot in Dordrecht*. Intern document (vertrouwelijk).

- Gemeente Dordrecht. (2021). *Tussenevaluatie Re-integratie Officier gemeente Dordrecht*. Intern document (vertrouwelijk).
- Gemeente Leidschendam-Voorburg. (z.d.). *Tussenevaluatie Doorontwikkeling nazorgaanpak*. Intern document (vertrouwelijk).
- Gemeente Leidschendam-Voorburg. (z.d.). *Format projectvoorstel*. Intern document (vertrouwelijk).
- Gemeente Utrecht. (z.d.). *Projectvoorstel Kortgestraft, langdurig nut*. Intern document (vertrouwelijk).
- Geuijen, K., Noordegraaf, M., & Meijer, A. (2011). *Samenwerken in publieke netwerken*. Boom uitgevers.
- Giacomini, M., & Cook, D. (2000). Users's guides to the medical literature XXIII. Qualitative research in health care. Are the results of the study valid? *Evidence-Based Medicine Working Group*, 284(3), 357-362.
- Hajer, M.A., Tatenhove, J.P.M. van, & Laurent, C. (2004) *Nieuwe vormen van governance*. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. <http://maartenhajer.nl/upload/RIVM.pdf>
- Hanneman, N. (2018). *In co-creatie met; Publieke innovatie en de kracht van samenwerking* [Masterthesis]. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Harmsen, H. (2014, 24 februari). New Public Management: revolutie of evolutie? *Binnenlands Bestuur*. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/new-public-management>
- Hollander, E. (2010). Vertrouwen of betrouwbaarheid. In S. Majoor (Red.). *Voorbij de beheersing?* (pp. 28-33). Project Management Bureau.
- Homburg, G., Verbeek, E., Grift, M. van de., & Kuin, M. (2020). *Wet straffen en beschermen en Visie 'Recht doen, kansen bieden'*. *Tussenrapport beleidslogica en kader voor evaluatie/monitoring*. Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum. <https://repository.wodc.nl/handle/20.500.12832/3026>
- Human, S.E., & Provan, K.G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327–365.

- Inspectie Justitie en Veiligheid. (2014). *Het arrestantenregime, een wankel evenwicht*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.inspectie-jenv.nl/publicaties/rapporten/2018/06/04/het-arrestantenregime-een-wankel-evenwicht---thematisch-onderzoek>
- Kenis, P.N., & Provan, K.G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Red.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (pp. 296-312). Boom Academic.
- Kenniscentrum Commissie van Toezicht. (2014). 'Richting aan Re-integratie'. *Convenant Re-integratie van (ex-) gedetineerden*. <https://www.commissievantoezicht.nl/dossiers/re-integratiecentra/achtergronddocumenten/convenant-re-integratie-van--ex--gedetineerden.pdf>
- Kikker Groep. (z.d.). *Organisatiecultuur: het verschil tussen falen en slagen*. Instituut voor Eclectische Psychologie. https://www.kikkergroep.nl/bibliotheek/artikelen/organisatiecultuur_falen_slagen.php
- Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M., & Termeer, K. (1993). Van beleidsnetwerken naar netwerkmanagement. Een theoretische verkenning van management strategieën in netwerken. *Beleid & Maatschappij*, 20(5), 230-243.
- Klijn, E.H., & Koppenjan, J.F.M. (2000). Public Management and Policy Networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management*, 2(2), 135-158.
- Klijn, E.H., & Koppenjan, J.F.M. (2004). *Managing Uncertainties in Networks. A network approach to problem solving and decision making*. Routledge. https://www.researchgate.net/publication/200026701_Managing_Uncertainties_in_Networks
- Klijn, E.H., & Koppenjan, J.F.M. (2006). Institutional Design. Changing institutional features of networks. *Public Management Review: an international journal of research and theory*, 8(1), 141-160.
- Klijn, E.H. (2009). Vertrouwen in complexe besluitvorming. In S. Majoor (Red). *Voorbij de beheersing?* (pp. 20-25). Project Management Bureau.
- Klijn, E.H., Steijn, A.J., & Edelenbos, J. (2010). The Impact Of Network Management On Outcomes. *Governance Networks. Public Administration*, 88 (4), 1063-1082.

- Klijn, E. H., & Koppenjan, J.F.M. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587-606.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J.F.M. (2015). *Governance networks in the public sector* (1st edition). Routledge.
- Koppenjan, J., Termeer, K., & Karré, P.M. (2018). Wat maakt slimme sturing slim? *Bestuurskunde*, 2(27), 3-13. <https://doi.org/10.5553/Bk/092733872018027002001>
- Korssen-van Raaij, D.P.A.M. (2006). Norms network member use: An alternative perspective for indicating network success or failure. *International Public Management Journal*, 3(9), 249-270.
- Laan, P.H. van der. (2004). Over straffen, effectiviteit en erkenning. *Justitiële verkenningen*, 30(5), 31-48.
- Loyens, K. (2013a). *Over collegialiteit en opportunisme*. Universiteit Utrecht. <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/309235>
- Loyens, K. (2013b). Why police officers and labour inspectors (do not) blow the whistle: A grid group cultural theory perspective. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 36(1), 27-50.
- Lucassen, P.L.B.J., Olde Hartman, T.C. (2007). *Kwalitatief onderzoek*. Bohn van Loghum
- Lucidarme, S., Cardon, G., & Willem, A. (2016). A Comparative Study of Health Promotion Networks: Configurations of determinants for network effectiveness. *Public Management Review*, 8(8), 1163-1217.
- Maesschalck, J. (2004). *Towards a public administration theory on public servant's ethics* [Proefschrift]. Katholieke Universiteit Leuven.
- Mamadouh, V. (1999). Grid-group cultural theory: an introduction. *GeoJournal*, 47(1), 395-409.
- Mandell, M.P., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 715-731.

- McEvily, B., & Zaheer, A. (2004). Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations* (pp. 189-213).
- Oerlemans, L.A.G., & Kenis, P.N. (2007). Netwerken en innovatieve prestaties. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 61 (3/4), 36-54.
- Oomkens, J. (2017). *Boa's & politieagenten: Een studie naar de verschillen tussen boa's en politieagenten* [Masterthesis]. Universiteit Utrecht.
- Osborne, S.P. (2006) The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-378.
- Overwater, A. (2009). *De ontwikkeling van een netwerksamenwerking* [Masterthesis]. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Provan, K.G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Boom uitgevers.
- Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugd. (2021). *Advies ministeriële regelingen n.a.v. Wet straffen en beschermen*. <https://www.rsj.nl/documenten/rapporten/2021/04/15/advies-ministeriele-regelingen-n.a.v.-wet-straffen-en-beschermen>
- Raeymaeckers, P. (2009). Hulpverleners en hun omgeving. Een kwalitatieve studie over de rol van de organisatiecultuur. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 18(3), 23-41.
- Rijksoverheid. (z.d.-a). *Over Koers en kansen*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.sanctieuitvoering.nl/over-koers-en-kansen>
- Rijksoverheid. (z.d.-b). *Continuïteit van interventies*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.sanctieuitvoering.nl/projectenlab/continuïteit-van-interventies>

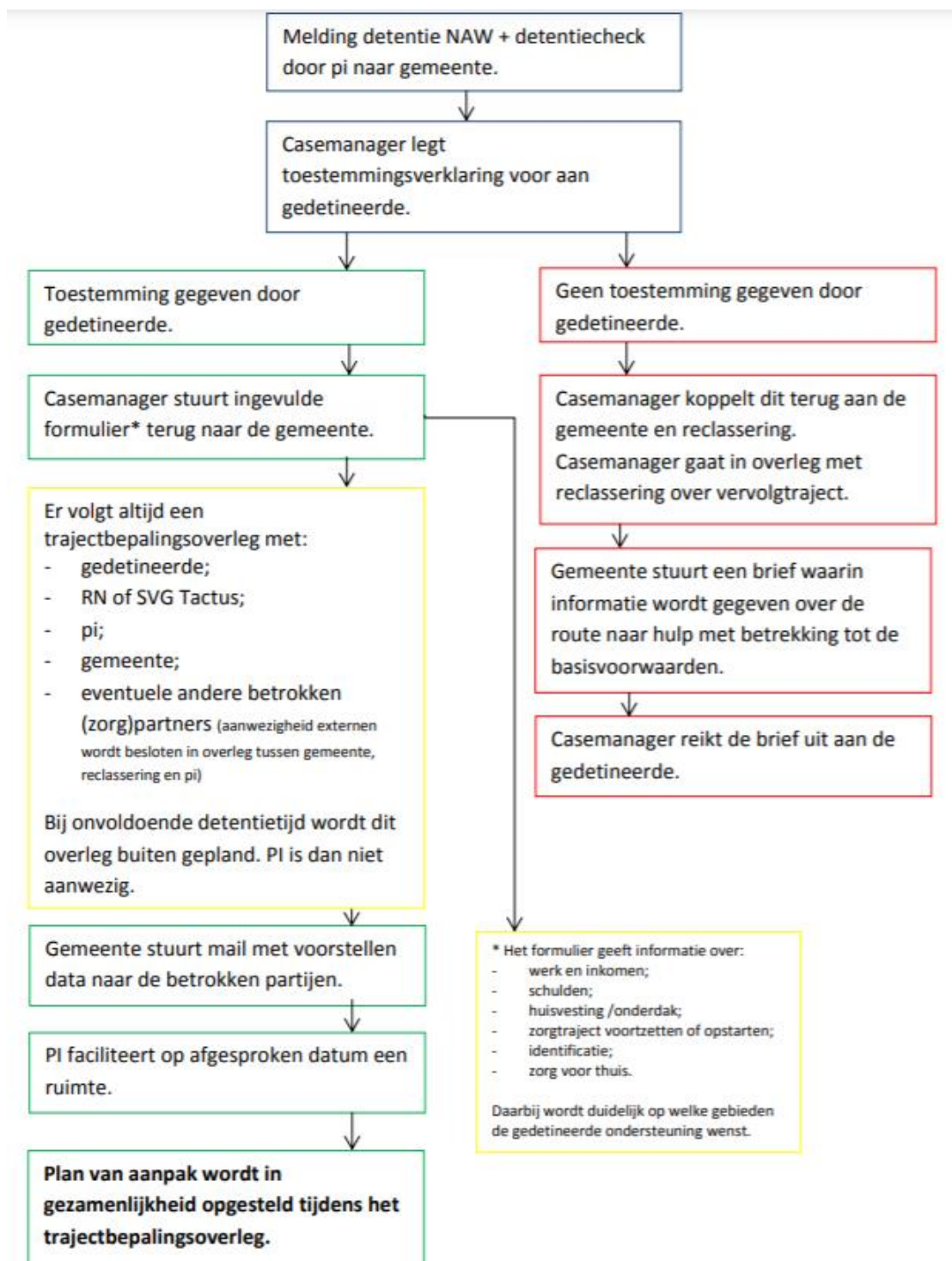
- Rijksoverheid. (z.d.-c). *Samen starten – Zwolse aanpak re-integratie van (ex-)gedetineerden*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.sanctieuitvoering.nl/projectenlab/continuiteit-van-interventies/samen-starten--zwolse-aanpak-re-integratie-van-ex-gedetineerden>
- Rijksoverheid. (z.d.-d). *Kortgestraft langdurig nut (Utrecht)*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.sanctieuitvoering.nl/projectenlab/continuiteit-van-interventies/kortgestraft-langdurig-nut>
- Rijksoverheid. (z.d.-e). *Doorontwikkeling nazorgaanpak (Leidschendam-Voorburg)*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.sanctieuitvoering.nl/projectenlab/continuiteit-van-interventies/doorontwikkeling-nazorgaanpak>
- Rijksoverheid. (z.d.-f). *Veranderlijnen*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.sanctieuitvoering.nl/over-koers-en-kansen/veranderlijnen>
- Rijksoverheid. (2020). *Wet Straffen en Beschermen aangenomen door Eerste Kamer*. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/06/23/wet-straffen-en-beschermen-aangenomen-door-eerste-kamer>
- Rijksoverheid. (2021). *Samenwerken over de Zwolse gevangensprijken heen – acht lessen uit een good practice. 'Onder de motorkap moet nog steeds wel wat gebeuren'*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. <https://www.sanctieuitvoering.nl/actueel/nieuws/2021/04/20/samenwerken-over-de-zwolse-gevangensprijken-heen>
- Schreurs, F. (2016). *New Public Governance en de gevolgen voor de gemeentelijke rekenkamer* [Masterthesis]. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Schut, H. (2021). *Strengere eisen aan gedetineerde na wetswijziging. DJIzien*. <https://magazines.dji.nl/djizien/2021/02/wet-straffen-en-beschermen>
- Smet, M. de., Ruys, I., & Frijns, C. (2019). *Collectief leren via samenwerking met externe professionals. Eindrapport literatuurstudie*. Steunpunt onderwijsonderzoek.
- Smits, M. (2013). *Welke factoren bepalen de effectiviteit van zelfsturende teams?* [Masterthesis]. Radboud Universiteit Nijmegen.

- Sok, A. (2020, 21 juni). 'Iedereen heeft recht op een tweede, derde, vierde of vijfde kans'. *Algemeen Dagblad*.
- Swanborn, P.G. (1991). *Basisboek sociaal onderzoek*. Boom uitgevers.
- Swanborn, P.G. (2007). *Evalueren*. Boom uitgevers.
- Tansey, J., & Rayner, S. (2010). *Cultural Theory and Risk*. Handbook of Risk and Crisis Communication. Routledge.
- Thiel, S. van. (2004). *Governance van uitvoeringsorganisaties. Nieuwe vraagstukken voor sturing in het publieke domein*. <https://hdl.handle.net/2066/177541>
- Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Countinho.
- Thompson, M., Ellis, R., & Wildavsky, A. (1990). *Cultural Theory*. Westview Press.
- Torring, J., & Sørensen, E. (2014). The European debate on governance networks: Towards a new and viable paradigm? *Policy and Society*, 33(4), 329-344.
- Vaughan, B. (2002). Cultured punishments: the promise of grid-group theory. *Theoretical Criminology*, 6(4), 411-431.
- Velde, M. te., & Dol, T. (2019). 'Samen starten'. Intern document (vertrouwelijk).
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Boom uitgevers.
- Vermeulen, J. (2014). *De individuele meerwaarde van netwerkdeelname verklaard* [Masterthesis]. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2019). *Kansen bieden voor Re-integratie: In de praktijk. Handreiking Bestuurlijk akkoord*. <https://vng.nl/sites/default/files/2019-12/20191219-handreiking-bestuurlijk-akkoord-re-integratie-ex-gedetineerden-19-dec-2019.pdf>
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2020). *Ontwikkelingen Bestuurlijk akkoord Re-integratie ex-gedetineerden en de Wet straffen en beschermen*. <https://vng.nl/artikelen/ontwikkelingen-bestuurlijk-akkoord-re-integratie-ex-gedetineerden-en-de-wet-straffen-en-beschermen>

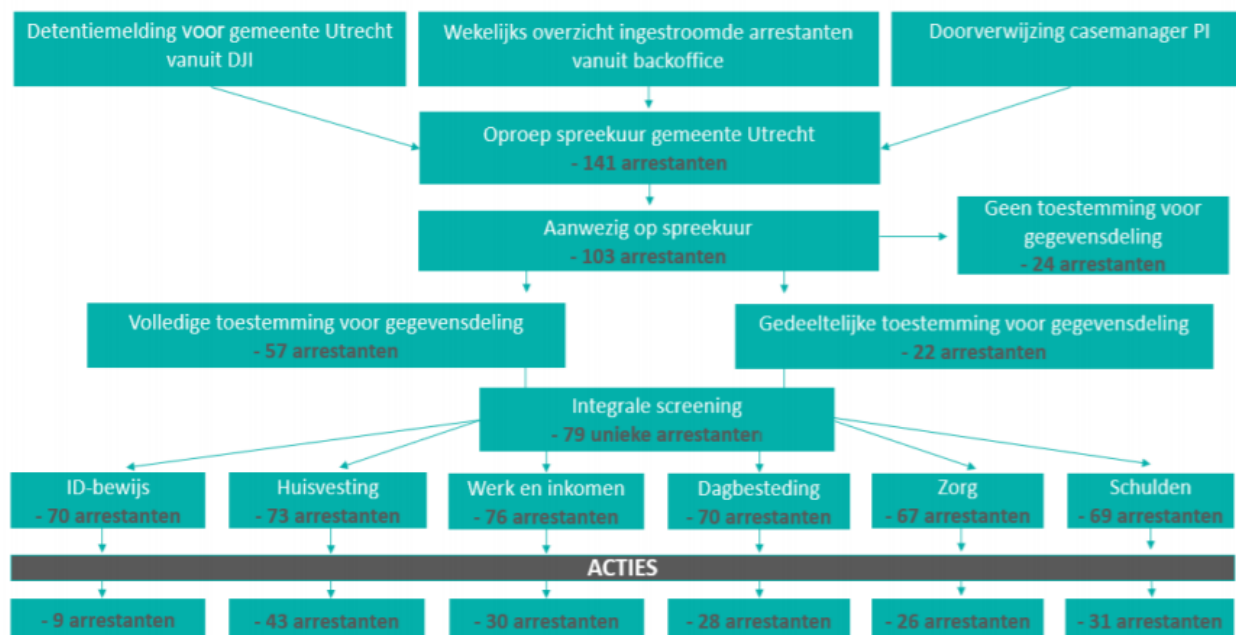
- Verweij, M., Douglas, M., Ellis, R., Engel, C., Hendriks, F., Lohmann, S. et al. (2006). Clumsy solutions for a complex world: The case of climate change. *Public administration*, 84(4), 817-843.
- Volmer, G. (2011). *Cultuurverschil en samenwerking in technische organisaties* [Masterthesis]. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vreke, J., Gerritsen, A.L., Kranendonk, R.P., Pleijte, M., Kersten, P.H., & Bosch, F.J.P. van den. (2009). *Maatlat Government-Governance*. WOT Natuur & Milieu. <https://edepot.wur.nl/8170>
- Wartna, B., Blom, M., & Tollenaar, N. (2011). *De WODC-Recidivemonitor: 4^e, herziene versie*. Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum. https://repository.wodc.nl/bitstream/handle/20.500.12832/892/Memorandum_2011-3
- Weert, G. van der., Knoben, J., Wees, P. van der., Houdenhoven, M. van., & Westert, G. (2020). Is netwerkzorg de volgende hype? *Skipr*, 13(1), 80-87.
- Weijters, G., Verweij, S., Tollenaar, N., & Hill, J. (2019). *Recidive onder justitiabelen in Nederland*. Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum. <https://repository.wodc.nl/handle/20.500.12832/228>
- Wennekes, R. (2016). *Effectief samenwerken rondom de Wlz* [Masterthesis]. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. <https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/rapporten/2004/12/01/bewijzen-van-goede-dienstverlening/r070-bewijzen-goede-dienstverlening.pdf>
- Wouters, K. (2016). *Cultuur aan/op het werk* [Proefschrift]. Katholieke Universiteit Leuven.

Hoofdstuk 8. Bijlagen

Bijlage 1. Schematische weergave werkproces 'Samen starten' (Te Velde & Dol, 2019)



Bijlage 2. Werkproces kortgestraft langdurig nut (DSP-groep, 2021)



Bijlage 3. Interviewvragen

1. Kunt u kort wat over uw werk en uw functie vertellen?
2. Op welke manier bent u bij pilot X betrokken (geweest)?
3. Kunt u mij vertellen welke organisaties betrokken zijn bij pilot X?
4. Hoe is de (netwerk)samenwerking ingericht, is er één bepaalde organisatie die de trekker van het project is of de regie houdt, of vind sturing plaats door alle organisaties tezamen of is een aparte organisatie die los van de pilot een sleutelrol heeft in het coördineren van de samenwerking?
5. Vind er op structurele basis overleg plaats en is altijd elke netwerkpartner bij overleg aanwezig?
6. Hoe staat/stonde het met het vertrouwen in de samenwerking en de andere organisaties?
7. Is het vertrouwen breed gedeeld over het hele netwerk?
8. Zijn er op voorhand heldere en duidelijke afspraken over onderlinge verwachtingen gemaakt?
9. Staan/stonden de neuzen van de betrokken organisaties allemaal altijd dezelfde kant op of werd er verschillend gedacht over de doelen van de pilot?
10. Wat werd/wordt er verwacht van de betrokken organisaties? Was/is het netwerk gericht op kennisuitwisseling of werden er specifieke vaardigheden en taken van een organisatie vereist?
11. Hoe was/is het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties? Denk u dat alle organisaties zich betrokken voelden?
12. Vind/vond u de samenwerking binnen het netwerk efficiënt?
13. Hoe was/is het contact met externe organisaties? Werd het netwerk omtrent pilot X als legitiem of geloofwaardig beschouwt?
14. Werden/zijn de gecoördineerde acties binnen het netwerk gezien als een legitieme manier van handelen door de betrokken organisaties? (m.a.w. was iedereen het eens met de koers die werd gevaren?)

15. In hoeverre zien medewerkers binnen uw organisatie de voordelen van de samenwerking?
16. Vond/vindt u de (netwerk)samenwerking binnen pilot X flexibel?
17. Vond/vindt u dat de (netwerk)samenwerking stabiel was/is en duurzaam?
18. Was er in het netwerk sprake van verschillende percepties en belangen en zo ja, hoe uitte zich dit?
19. Hoe was/is het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de partners in het netwerk?
20. Hebben zich nog andere knelpunten of spanningen in de samenwerking voorgedaan, en zo ja, kunt u dit toelichten?
21. Hoe zou u de cultuur omschrijven binnen het netwerk? Is deze vooral gebaseerd op regels en procedures of is deze meer gericht op consensus, groepsgevoel en gelijkheid?
22. Bestonden/bestaan er cultuurverschillen tussen de samenwerkende organisaties bij pilot X? Zo ja, waaraan merkte u dit?
23. Heeft volgens u de cultuur van de samenwerkende organisaties gezorgd voor spanning? Zo ja, waaruit uitte zich dit en kunt u dit toelichten?
24. Zijn er nog andere dingen die u mij wil meegeven over pilot X? Of heeft u nog iets toe te voegen?

Bijlage 4. Tabel respondenten

Respondent	Pilot
1	‘Samen Starten’
2	‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’
3	‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’
4	‘Samen Starten’
5	‘RIO Dordrecht’
6	‘Samen Starten’
7	‘Kortgestraft, langdurig nut’
8	‘Samen Starten’
9	‘Doorontwikkeling nazorgaanpak’
10	‘RIO Dordrecht’
11	‘Kortgestraft, langdurig nut’
12	‘Kortgestraft, langdurig nut’
13	‘RIO Dordrecht ‘
14	‘Kortgestraft, langdurig nut’

Bijlage 5. Codeerproces

Bij de definiëring van de dimensies in de operationalisatie zijn een aantal indicatoren naar voren gekomen. Aan al deze indicatoren is een kleur toegekend voor het coderen van de transcripten. Wanneer er in een transcript gesproken wordt over een indicator, zal deze passage worden gemarkeerd. Elke afzonderlijke kleur vormt de bijbehorende dimensie. Wanneer alle indicatoren in beeld zijn gebracht en de transcripten zijn geordend, is het vervolgens mogelijk om de resultaten met elkaar te vergelijken en te analyseren.

Dimensie	Indicator(en)
Sturingsvorm	De mate en frequentie van de interactie tussen actoren in de netwerken Regie en sturing Extern of intern bestuur
Aantal netwerkleden	Aantal organisaties
Doelconsensus	Overleg en het vooraf maken van afspraken Individuele ideeën over het doel
Behoefte aan netwerkcompetenties	Kennisuitwisseling Onderling afhankelijke taakvereisten
Vertrouwen	De verdeling van vertrouwen (breed gedeeld of afzonderlijke vertrouwensrelaties)
Inclusiviteit	Betrokkenheid
Efficiëntie	Doelmatigheid
Externe legitimiteit	Uitbouwen van de geloofwaardigheid van het netwerk aan buitenstaanders
Interne legitimiteit	Uitbouwen van de geloofwaardigheid van het netwerk aan de organisaties in het netwerk
Flexibiliteit	Snel aanpasbaar Veerkrachtig
Stabiliteit	Duurzaamheid Lange termijn relaties
Verschillende percepties	Tegengestelde belangen Andere denkwijzen
Informatie-uitwisseling	Bereidheid tot informatie-uitwisseling
Type organisatiecultuur	Extern opgelegde voorschriften Het deel uitmaken van (hechte) groepen
Verschillende organisatieculturen in een netwerk	Botsende culturen

Bijlage 6. Transcripten

Interview 1: Maandag 8 juni 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X = We hebben maar een uurtje dus we zullen snel starten. De eerste vragen zijn wat inleidend hoor maar uhm... kunt u iets vertellen over uw werk en uw functie?

Y = Uhm... ik werk bij de reclassering Tactus in Zwolle uhm... dus ik ben in de basis reclasseringswerker. Momenteel ben ik ook al een aantal jaren senior reclasseringswerker dus dat betekent ook wel dat ik wat in werkverdeling doe, coaching van collega's uhm... wat doe ik vooral als functie? Nou ja, grotendeels ben ik rapporteur. Er zijn veel collega's bij reclassering toezichthouder of rapporteur. Het wordt wel steeds meer integraal, het gaat er wel naartoe dat er weer meer uhm zowel de rapportages opstellen als het reclasseringstoezicht gaan uitvoeren.

X = Hm hm.

Y = Uhm... waarbij meer de levensloop centraal staat van de cliënt en he dat er meer een goede doorloop is in het traject uhm... vooral voorop staat. Ja wat doen wij? Even in het kort is het vooral uh inschattingen maken van de risicofactoren, inschatting maken van de beschermende factoren en in kaart brengen van goh... waarom komt iemand op delict gedrag, wat is er nodig om dat in de toekomst te voorkomen.

X = Ja want mijn volgende vraag was van ... op welke manier bent u bij 'Samen starten' betrokken geweest want uhm... het project is afgerond he?

Y = Ja nou de reclassering heeft uhm... bij het begin van het projectvoorstel... is daar... heeft daar de lead in genomen door een verzoek in te dienen bij Koers en kansen want dat kon natuurlijk iedereen doen. Toen is er eigenlijk aangegeven van dat het ons opviel dat kortgestraften, met name de kortgestraften uhm... veelal eigenlijk een bajes ingingen om het zo maar te zeggen en weer er uitgingen zonder dat daar aandacht voor was van goh waarom komt iemand binnen, wat is er aan de hand en wat moet er gebeuren om weer terug te keren in de maatschappij. Die doelgroep was vrij onderbelicht uhm... waarbij toen de reclassering heeft aangegeven van dat zouden wij graag willen versterken. Toen is dat project uiteindelijk toegekend en in de loop der tijd... we zullen het er misschien straks over hebben... zijn daar wel wijzigingen geweest. Uhm... en sinds mei vorig jaar hebben wij de rol van projectleider overgenomen.

X = Oké.

Y = Wij hebben zeg maar... wij hebben het begin niet gedaan. Jij gaat geloof ik Henk ook nog interviewen?

X = Klopt.

Y = Maar wij zijn vorig jaar eigenlijk als twee nieuwe projectleiders erin gekomen omdat de andere twee projectleiders ermee gingen stoppen. Zij hadden een andere baan en gingen andere dingen doen. Dus toen hebben wij... zijn wij in de trein gestapt.

X = Leuk, ja.

Y = Voor mij was dat wel heel erg leuk om vooral een andere kant te bekijken vanuit mijn functie dus uhm... ik werk inmiddels al bijna twaalf jaar, elf jaar, zoiets bij de reclassering dus ik vond het vooral ook heel leuk om eens op een andere manier inkleding te geven aan mijn werk in de vorm van een project.

X = Ja want uhm... wat voor partijen waren er allemaal betrokken bij de pilot want ik las toevallig in die rapportage dat er ook nog heel wat andere gemeenten naast ook gemeente Zwolle bij betrokken waren maar ik heb niet echt een beeld van welke partijen er nou allemaal ...

Y = De eerste aanleg is het gestart met gemeente Zwolle uhm... en de PI en de reclassering. Die hebben de allereerste aanleg met elkaar om tafel gezeten en toen is uiteindelijk ... toen er meer een werkinstructie kwam en een werkproces, is men ook gaan kijken naar omliggende gemeenten omdat regio IJsselland uhm... natuurlijk ook veel meer gemeenten heeft dan alleen gemeente Zwolle. Toen hebben de gesprekken plaatsgevonden met de gemeenten en daar is uiteindelijk gemeente Kampen aangehaakt, gemeente Epe en gemeente Apeldoorn. Dat is een beetje één van hetzelfde. Gemeente Heerde en gemeente Steenwijkerland. En verdere gesprekken rondom uitbreiding van gemeenten hebben niet plaatsgevonden. Gemeente Deventer heeft proefgedraaid met een aantal casussen om te kijken van hé hoe werkt dat nou... want we hebben veel overleggen, er is natuurlijk een veiligheidshuis, er is een veelplegersoverleg dus ja... welke doelgroep kunnen we daar nog mee bedienen en daar is vooral uhm... hebben we mee proefgedraaid om daar eens ervaring in op te doen. Wij zijn daarin nu gewoon te benaderen als er casuïstiek voorbijkomt, of er komt een burger vanuit hun gemeente in de PI Zwolle dat we in ieder geval het contact leggen met elkaar en dan verdere afstemming zoeken. En verdere gemeenten zijn niet benaderd omdat wij vooral wel bezig zijn geweest met echt de borging van het proces.

X = Ja.

Y = Dat heeft gewoon de focus gehad.

X = Hm hm begrijpelijk ja. En uhm... ik denk dat ik het wel een netwerksamenwerking kan noemen maar is er één bepaalde organisatie echt de trekker van heel de pilot geweest of vond sturing plaats door alle samenwerkende organisaties of was er een organisatie los echt...

Y = Nou weet je... de rol van projectleiding werd natuurlijk belegd bij de reclassering. Die hebben eenmaal bij Koers en kansen het verzoek ingediend. Er is niet voor gekozen om de drie partijen dus uhm... de gemeente en de PI Zwolle... hebben daar geen rol in gehad in die projectleiding ook geen financiering maar zij hebben wel... ze zijn heel erg vanaf het begin en tot het einde dat we echt alles met elkaar hebben gedeeld dus... wij hebben als projectleiding nooit beslissingen genomen of keuzes

gemaakt zonder daar in het overleg te zoeken met de betrokken partijen. En dan de gemeente en de PI. In die zin... feitelijk gezien lag de projectleiding bij de reclassering maar er is wel echt gezegd we moeten het met zijn drieën neerzetten, we moeten met zijn drieën het belang zien en uhm... het met zijn drieën verder vormgeven.

X = Ja, want waren die overleggen... was dat uhm... op structurele basis of en... was ook elke partner betrokken en aanwezig bij het overleg?

Y = In principe... nou we hebben natuurlijk ook wel los met gemeenten overleggen gehad omdat er soms ook gewoon andere vragen liggen of andere belangen of andere werkwijzen. Uhm... maar voor de rest hebben alle overleggen... ja waren ze structureel? Uhm... niet zozeer dat we zo waren van iedere twee weken gaan we met elkaar om tafel maar goed wij werken ook binnen in de PI dus... ja weet je... dat is ook een beetje de constructie die a was in de regio IJsselland dat we al binnen werkten vanuit reclassering. Dat we de contacten al hadden en dat we dus eigenlijk al snel overleg hadden zonder dat je daar heel erg vastomlijnd een tweewekelijks overleg voor moest hebben.

X = Oké nee duidelijk. Ja, oké. En uhm... hoe stond het met vertrouwen in de samenwerking en het vertrouwen in de organisaties die met jullie samenwerkten?

Y = Uhm... nou ik denk dat het in de basis... wij zijn lang geleden als reclassering in de PI gekomen en toen was dat echt nog wel dat die partijen verder uit elkaar stonden he... het gevangeniswezen en de reclassering. Er is heel veel op geïnvesteerd om daar aan contactopbouw te doen, aan vertrouwen op te bouwen dus die basis was al gelegd en dat was voor ons natuurlijk met betrekking tot dit project al een hele prettige uhm... basis om op voort te borduren.

X = Ja.

Y = De gemeente Zwolle... ja dat hangt dan ook wel weer aan poppetjes. Daar zit een nazorg coördinator die heel betrokken is, die al jarenlang betrokken is en de doelgroep heel goed kent. Deze manier van werken ook echt onderstreept door gewoon met elkaar om tafel te gaan en een plan te maken. Dus het vertrouwen van de gemeente richting de reclassering is heel goed. Ik denk wel dat we aan het einde van de pilot, dat we vooral de werkvloer dat het vooral lastig is om het werkproces echt ingesleten te krijgen. Dus als je het mij vraagt vanuit projectleiding, heb je vertrouwen dat uhm... het werkproces nu gaat lopen zonder problemen? Nee.

X = En hoe denk je dat dat komt dan? Omdat er nog te veel onduidelijkheden zijn of omdat er toch nog... ja misschien de samenwerking een beetje is gaan stoppen toen het project ook klaar was?

Y = Dat is natuurlijk heel lastig want daar hebben wij natuurlijk ook heel erg over getwijfeld van hoe ga je door met het project maar goed... wij werken natuurlijk in de basis bij de reclassering dus ons plafond van beïnvloeding binnen de muren van de PI was in die zin wel bereikt door echt het management mee te nemen, het probleem ook continu te benoemen dat er ... ja toch wel cliënten die in aanmerking kwamen voor het project... werden misgelopen... dat het TBO, trajectbepalingsoverleg niet geïnitieerd werd terwijl er wel iemand binnen zat die daarvoor in aanmerking kwam. Uhm... en ja weet je dat hebben we ook wel beschreven... het is gewoon lastig... wij weten niet goed wat maakt dat het

niet inslijt op de werkvloer. Uhm... is dat werkdruk, is het omdat mensen het niet overzien... het komt ook wel dat niet elke gedetineerde dezelfde aanpak heeft want ja... de gedetineerde vooral in de PI Zwolle komen echt uit heel het land uhm... wat maakt dat je natuurlijk selectief moet zijn van goh die komt wel in aanmerking voor 'Samen starten' maar deze gedetineerde dus niet. Het is vooralsnog geen landelijke aanpak dus maak dat maakt dat het lastig is om daar alert op te zijn... is het werkdruk, is het dat mensen misschien niet goed geschoold zijn uhm... om deze werkwijze heel snel op te pikken en wij ... ja weet je het is ook niet aan ons en wij kunnen daar nu ook geen conclusies aan binden. We kunnen zeggen van joh... uhm... neem het eens onder de loep binnen DJI. Laat DJI daar vooral zelf aandacht aan besteden dat investeringen in projecten waar het management heel enthousiast over is dat dat toch op de werkvloer stagneert.

X = Ja. Want waren er ook uhm... op voorhand heldere en duidelijke afspraken gemaakt over de onderlinge verwachtingen en de doelen?

Y = Ja daar is juist in dit project in Zwolle is daar heel erg op geïnvesteerd. Alleen je merkt wel dat het dus heel erg op managementniveau en beleidsniveau is gecommuniceerd uhm... pas later op de werkvloer.

X = Oké, ja. Dus uhm... mijn vervolgvraag was van stonden de neuzen van de betrokken organisaties altijd allemaal dezelfde kant op of werd er ook verschillend gedacht over bepaalde doelen van de pilot?

Y = Nou kijk uiteindelijk, dat is juist vanaf het begin omdat je dan continu met elkaar om tafel gaat, continu gewoon met elkaar kijkt van hé hoe lopen onze functies, we moeten niet op elkaars stoel gaan zitten, hoe ziet jouw functie eruit, hoe ziet jouw profiel eruit, hoe lopen de processen nu en waar zitten dubbelingen waar kunnen we het efficiënter maken... dat is altijd als drie partijen onder de loep genomen en daardoor waren die neuzen ook altijd wel dezelfde kant op maar goed... je hebt natuurlijk ook uiteindelijk een groep van uitvoerders die veel groter is dan de mensen die uhm... het werkproces zeg maar creëren. En dan gaat het heel erg over van ja hoe sijpelt het door naar de werkvloer en wij hebben daarin echt wel geïnvesteerd de laatste tijd hoor. Wij hebben presentaties gemaakt, procesplaten, ook vrij eenvoudig he, niet dat je een hele mail krijgt met lange bestanden waarvan je al weet dat mensen dat mogelijk gaan missen, maar gewoon heel concreet met contactgegevens, zelfs werkdagen erop dat je denkt nou he... dit kan in een paar zinnen. Uhm... maar dan nog is dat lastig. Wij hebben dus wel gezegd van ja... wij blijven met elkaar dezelfde kant en gedachtengoed dragen en we hebben er dus voor gekozen ondanks dat het project is afgelopen, dat we vanuit elke organisatie een aandacht functionaris aanstellen. Dus vanuit reclassering, en uhm... vanuit PI zijn dat een tweetal kartrekkers en vanuit de gemeente zijn dat kartrekkers om dan dus wel nu op structurele basis uhm... met die om tafel te gaan en te kijken van hé wat constateren we nu en het management vanuit DJI wil ook graag dat wij af en toe blijven aansluiten om eens te horen hoe het nu verloopt na afronding van het project.

X = Oké. Wat goed ja... uhm werden er bepaalde dingen ook verwacht op voorhand van de partijen die ook meededen of was het puur gericht op kennisuitwisseling of werden er specifieke vaardigheden en taken van de organisaties?

Y = Nou ja kijk... in de basis gaat het natuurlijk in dit project over de re-integratie van gedetineerden en zowel de gemeente als PI als reclassering is daar natuurlijk op zijn eigen wijze verantwoordelijk voor. En het bestuurlijk akkoord is natuurlijk getekend wat nogmaals ook eens een keer de samenwerking bekrachtigd en dat is natuurlijk in die zin het uitgangspunt geweest van kom op, we gaan met elkaar om tafel, wat is het nou als het gaat om re-integratie, wat doet de reclassering, wat doet de gemeente, wat kan de gemeente. Het was verrassend voor mij in ieder geval verrassend wat een gemeente ook in huis heeft om te kunnen betekenen voor een gedetineerde als je het bijvoorbeeld hebt over he... doorbetaling van de huur of uhm...

X = Ja inderdaad, ja mooi... je doet inderdaad allemaal wat aan die re-integratie en dat je dat dan van elkaar niet weet en dat uhm... ja die pilot dat duidelijk maakt.

Y = Dat je letterlijk met elkaar om tafel gaat, met die gedetineerde erbij, daar draait het natuurlijk om en wat je ook ziet dan... ja je komt echt in een wirwar van allerlei systemen en mensen die af en toe oplopen en betrokken zijn... en nu kies je er echt heel bewust voor met de partijen die daar verantwoordelijk voor zijn, voorafgaand om tafel te gaan uhm... als de zorgpartners al betrokken waren nodigden we die ook uit en dan ja kun je gewoon letterlijk om tafel en dingen bespreken en met elkaar afspreken van he... wie doet wat en wanneer in een traject en je houdt elkaar voortdurend op de hoogte dus dan kan je ook snel schakelen.

X = Ja, nee heel mooi. Uhm... ik heb uh natuurlijk literatuuronderzoek gedaan naar netwerksamenwerking en daar komen... daar heb ik acht spanningen gevonden die veel voorkomend zijn in de samenwerking, ik ben eigenlijk wel benieuwd of dat ook bij 'Samen starten' voorbij is gekomen dus de volgende vragen zullen over die spanningen gaan. Hoe was het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties? Voelde alle organisaties zich echt betrokken bij de pilot of...

Y = Ja, ja in Zwolle wel want daarom is het denk ik ook wel gewoon een succes gebleken dat he... vooral DJI en PI Zwolle, management en de directeur dit echt onderstrepen dus we kregen ook gewoon heel veel mogelijkheid ondanks corona de gevangenis binnen te komen en invulling te geven aan die samenwerking en... ook vanuit de gemeente is er altijd heel veel flexibiliteit geweest als het gaat om dit project dus die verbondenheid heb ik zeker ervaren en ik denk ook dat dat maakt dat het denk ik ook een succes is tot dusver. Als ik andere pilots... zij namen weleens contact met ons op... of in andere regio's was men weleens bezig met te kijken van hoe zijn jullie met zaken omgegaan. Dan merk je... als je het dan hebt over verbondenheid dat dat daar dus ontbrak.

X = Oh wat leuk dat dat jou dan ook al zo opvalt.

Y = Ja en ik heb in Zutphen... ik weet niet Marianne jou daarover heeft bijgepraat... in Zutphen was een soortgelijk project.

X = Ja klein beetje heb ik daar iets over meegekregen... maar dat is helemaal van de baan die pilot.

Y = Ja ik heb... als je daar nog interesse in zou hebben, ik heb toen wel... ik ben kort betrokken geweest want ik ging toen vol enthousiasme na mijn zwangerschapsverlof met dit project aan de gang en in

Zutphen liep dat helemaal spaak... door de periode daarvoor en hoe het verlopen was... en eigenlijk de punten die je daar noemt als je het hebt over verbondenheid, de neuzen dezelfde kant op en allemaal het doel onderschrijven... dat ontbrak daar. Dus mocht je er nog interesse in hebben, dan kun je dat stuk van me krijgen.

X = Ja dat vind ik wel erg interessant om ook te lezen. Volgens mij stond het op papier best wel een beetje dezelfde soort werkwijze als in Zwolle maar ja... je kunt het moeilijk dan ergens in een andere regio kopiëren.

Y = Je ziet dus al dat je het niet een op een over kan nemen. Het zijn zulke grote logge organisaties allemaal... als je het hebt over... dan lees je het op papier een werkproces en denk je een kind kan de was doen. Het is eigenlijk uhm... zou het niet ingewikkeld moeten zijn, is het niet ingewikkeld, zijn het geen ingewikkelde ingrijpende veranderingen maar de werkelijkheid en de werkvloer zeggen toch echt wel wat anders.

X = Ja interessant en uhm... hoe was de samenwerking binnen het netwerk, was die efficiënt?

Y = Uhm... nou ja die samenwerking lag er natuurlijk wel en dan grijp ik ook een beetje terug op wat ik net zei. Ik denk dat vooral de reclasseringswerkers die natuurlijk volgens mij zes jaar geleden de PI Zwolle uhm... weer binnen gingen om daar intern ook gewoon hun werkzaamheden te doen. Dat heeft gewoon gemaakt dat die samenwerking gewoon een hele boost had bij de start van het project uhm... en dat men echt wel bereidwillig is en mensen vrijmaakt, op managementgebied ook mensen de kans zeg maar om hierover na te denken en tijd en energie in te steken. Dan kun je ook investeren in die samenwerking en datzelfde geldt he wat ik ook zei, een betrokken nazorg coördinator vanuit de gemeente die mee wil denken, een gemeente die ook de mogelijkheid biedt financieel gezien om ook te investeren in ex-gedetineerden want dat is ook per gemeente heel wisselend. Dat maakt gewoon dat je in Zwolle eigenlijk al gewoon een hele mooie samenwerking had.

X = Ja, oké. Dat heeft denk ik geholpen.

Y = Ja zeker.

X = Oké uhm... daarnet vertelde je over uhm... dat er weleens als het nodig was zorginstelling bijvoorbeeld aanschoven bij een TBO uhm... hoe was dat contact met deze externe organisaties uhm... ja hoe zagen zij zeg maar de pilots, zagen ze het als iets geloofwaardigs of als een legitieme manier van handelen zeg maar?

Y = Uhm... nou als je me echt vraagt van ja hoe zagen zij de pilot dan denk ik van daar hebben we het eigenlijk nooit echt goed op doorgevraagd dus daar durf ik zeg maar niet echt een antwoord op te geven uhm... maar wat je wel ziet is dat vaak die zorginstanties een goed contact hebben met cliënten en vaak niet goed weten wat er moet gebeuren op het moment dat iemand naar binnen gaat dus he iemand gaat de gevangenis binnen en daar gebeurt dus heel veel uhm... en kan men heel veel, alleen voor die zorginstantie is dat vaak compleet onduidelijk wat er dan precies gebeurt en juist door met elkaar om tafel te gaan weet je gewoon van elkaar wie wat doet en op welk moment en dat is gewoon de winst. Die organisaties uhm... hebben daar altijd aan bijgedragen.

X = Ja, ja oké. En de acties binnen het netwerk, die jullie samen hebben opgezet binnen het netwerk uhm... ik hoop dat je een beetje snapt wat ik ermee bedoel uhm... werd dat gezien als een legitieme manier van handelen door de betrokken organisaties dus was iedereen het eens met uhm... de koers die werd gevaren met die acties?

Y = Ja en wat bedoel je dan precies met acties?

X = Ja de acties bijvoorbeeld uhm... je gaat allemaal samen zitten voor dat TBO en dan komt er als het goed is een soort van plan uit voor die gedetineerde en uhm... deze vraag gaat zeg maar een beetje over de interne legitimiteit van het netwerk. Was iedereen het altijd eens met hetgeen werd besloten of?

Y = Ja want in principe na ja weetje... met zo'n TBO moet je het zo zien dat het natuurlijk met allerlei partijen bij elkaar is, dus vaak zijn heel veel dingen ook gericht op uitzoekwerk, dus hoe zit het nou precies met het financiële situatie of qua doorbetaling van de huur of uhm... wat kan en wat kan er niet? In principe liep dat eigenlijk altijd vrij vanzelf, het is ook eigenlijk nooit echt een issue geweest. Mensen gingen gewoon hun acties uitvoeren, koppelden dat netjes terug. Het enige dat uhm... is wel de structureelheid daarvan. Je gaat zitten met elkaar, je bedenkt uhm... deels een plan of deels zoek je zaken uit en dan... hoe gaat dan het gevolg. Als iemand een halfjaar binnen zit wie is dan degene die weer eens de betrokkenen op de hoogte houdt van wat er speelt, of alles nog oké is of dat er last minute iemand buiten komt en er nog bepaalde zaken geregeld moeten worden. Uhm... dus dat vervolg zeg maar, continu dat traject denken, uhm... nou ja dat zou nog verbeterd kunnen worden.

X = Oké want dat werd dan eigenlijk niet echt gedaan als je er zo op terugkijkt?

Y = Nou dat hebben we wel gedaan want ook daarin hebben we ook gezegd van de casemanager die werkt in de PI Zwolle natuurlijk en die is ook degene die het overzicht binnen heeft als het gaat om einddata van een detentie, zij hebben natuurlijk landelijk de ontwikkeling van een trajectgesprek waarin zij ook één keer in de zes weken voor een TBO informatie moeten aanleveren dus wij hebben op een gegeven moment gezegd van ho... geef ons nou na iedere zes weken een terugkoppeling zodat we uhm... weten wat de stand van zaken is, dat we even kunnen peilen... moeten we nog even met elkaar om tafel om dingen af te stemmen of kunnen we het onderling afstemmen, heeft de gedetineerde nog vragen uhm... ja en dan zie je toch ook, ja dan gaat het weer over hetzelfde, het werkproces op de werkvloer dat dat gewoon nog niet ingesloten is. Dat gebeurde gewoon niet altijd.

X = Nee oké. En uhm... de samenwerking kan je dat typeren als flexibel?

Y = Ja.

X = Oké dat dan wel? En dat dan ondanks dat het niet echt wordt ingesloten die werkwijze?

Y = Uhm... nou ja weetje wat versta je onder flexibel? Ik zit dan meer gewoon naar dat je het hebt over alle netwerken en partijen dan was daar absoluut sprake van flexibiliteit. Uhm... als je het inderdaad hebt over het werkproces en het inslijten en mensen daarin meenemen die daar ook zelf enthousiast over zijn, die daar ook meedenken ja... dan is dat wat mij betreft vanuit DJI onvoldoende.

X = Oké maar wel als je naar het netwerk zelf keek dan is het wel flexibel?

Y = Ja op het moment dat je toch gewoon uhm... kijk ja soms was het wel gewoon dat een casemanager zei van wat wordt er nou precies verwacht en uhm... ik heb er wel wat dingen over gelezen maar ik weet het niet meer zo goed... dus het is soms onwetendheid maar ook op het moment dat je gewoon met elkaar om tafel gaat en je hebt ook ja op een of andere manier gezichten gezien uhm... dan zie je dat dat toch wat doet in het contact he. Je hebt eerder mail, je ziet dat er sneller wordt gereageerd, je hebt meer telefoontjes ja... omdat je je allemaal toch verantwoordelijk voelt voor die re-integratie dus dan is het wel dat iedereen zijn rol pakt en flexibel is in die zin dat je uhm... doet wat je moet doen.

X = Ja oké super. En uhm... was de samenwerking ook stabiel? Dat alle ... dat altijd de samenwerking goed bleef lopen en duurzaam was en noem maar op.

Y = Ja nou ja als je het dan over duurzaam hebt dan ... ja je komt eigenlijk continu weer op hetzelfde gevoelsmatig steeds op hetzelfde punt uit. Uhm... dat is wel dat wij continu vanuit de projectleiding constateerden van uhm... dat het werkproces er eigenlijk lag, dat we presentaties hebben gegeven en dat we toch merken uhm... dat het blijkbaar niet duurzaam genoeg was op deze manier omdat het niet ingesleten was dus continu ook bij het management aan de bel van wat kunnen we nou... wat hebben jullie nou nog van ons nodig uhm... om dit wel van de grond te krijgen. Toen is op een gegeven moment wel de koppeling gemaakt naar het trajectgesprek wat natuurlijk een landelijke ontwikkeling is bij DJI en wat natuurlijk voor elke gedetineerde geldt uhm... dat is nu nog vol in ontwikkeling dus ik hoop dat als dat een landelijke ontwikkeling die ook gewoon nu meer op de werkvloer is dat het uiteindelijk duurzaam wordt.

X = Dat zou mooi zijn.

Y = Ik vind het zo zonde want weet je... dat zie je ook nu wel sinds het project is afgesloten hoor ik weinig nieuwe gedetineerden die hiervoor in aanmerking komen en dan denk ik ja het is zo zonde... je hebt er zo op geïnvesteerd, je hebt gewoon echt mooie voorbeelden waarvan je echt denkt dit brengt het netwerk bij elkaar en kun je dus realiseren in plaats van alleen maar vanuit je eigen eilandje te opereren.

X = Ja zonde he. Misschien in de toekomst dat het nog wel verduurzaamd kan worden maar ja... ja hier hebben we het eigenlijk net al een beetje over gehad uhm... ja was in het netwerk sprake van verschillende percepties onder de betrokken organisaties? Waren er wat botsingen of nou ja volgens mij was dat niet het geval.

Y = Nee, nee. Ik denk dat het vooral is wat jij ook zei van he dat het van belang is dat je allemaal hetzelfde doel onderstreept en dat je uhm... ook gewoon allemaal zeggenschap daarin hebt. Dus niet dat je zegt van uhm... je moet dit of je moet dat of iets neerleggen bij een organisatie zonder dat zij daar inzage in hebben gehad en vooral niet als het gaat om DJI. Dan moet je gewoon echt uhm... dat kost heel veel enorm veel tijd maar wil je die samenwerking optimaliseren tussen die organisaties dan moet je die tijd investeren.

X = Maar het resulteerde wel gewoon echt in uhm... dat iedereen hetzelfde belang had van een goede re-integratie?

Y = Ja.

X = Oké mooi om te horen. Uhm... hoe was het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de partners in het netwerk?

Y = Nou ja wij hadden natuurlijk de gedetineerde bij het gesprek dus ik denk dat je een beetje doelt ook op privacy misschien?

X = Ja ook en ook het willen delen van informatie... niet zozeer privacy maar uhm...

Y = Nou het willen delen was geen enkel probleem.

X = Oké.

Y = Het is helemaal niet he want natuurlijk toen wij het stokje overnamen hebben we daar wel even naar gekeken van ja goh je deelt heel veel met elkaar, wat mag je delen dus vaak hadden we een TBO gepland en tijdens dat TBO werd de informatie ook op tafel gelegd. Daar zat de gedetineerde bij en ter plekke werd ook heel duidelijk gezegd van he gedurende je detentie zullen we misschien vaker ook onderling even contact hebben om informatie uit te wisselen... ga je daar mee akkoord? Daar werd dan door de gedetineerde ook eventueel schriftelijk toestemming voor gegeven dus eigenlijk... ja is die hele informatie-uitwisseling geen issue geweest.

X = Oké, oké ja.

Y = Dat maakt ook als je zorgpartners uitnodigt dat uh ja de gedetineerde zit erbij dus die kan daar gewoon akkoord voor geven of geen akkoord.

X = Ja.

Y = En vaak als gedetineerden zeg maar uhm... niets willen of geen hulpverlening willen want dat is natuurlijk ook voorgekomen. Het was altijd op basis van vrijblijvendheid. Vooraf ging de casemanager naar de gedetineerde toe om navraag te doen of hij of zij openstond voor een trajectbepalingsoverleg.

X = Oké dus de gedetineerde had zelf inspraak in of ze inderdaad wilden deelnemen aan de pilot.

Y = Ja, ja. Stel nou dat hij of zij zei van ja daar heb ik geen belang bij of nou ja sommigen zeggen dan van ik wil niet dat er informatie uitgewisseld wordt uhm... anderen uhm... hadden zoiets van ik heb mijn leven op orde, ik heb alles geregeld vanuit detentie dus ik zie de meerwaarde niet... en zij tekenen dan ook bij dat intakegesprek uhm... op de vijf leefgebieden voor de gemeente. Die heeft dus dat toestemmingsformulier dan ook al binnen om de informatie te delen.

X = Oké ja dat vergemakkelijkt het ook natuurlijk ja.

Y = Maar weet je... er is wel enige bereidwilligheid nodig bij een gedetineerde op het moment dat je om tafel gaat bij elkaar.

X = Ja maar ik las wel volgens mij in die eindrapportage ook uhm... dat er wel weinig deelnemers waren voor de pilot maar dat kwam dan echt puur ook vanwege corona en de lage instroom begreep ik?

Y = Ja deels inderdaad wel wat jij zegt hoor van ja deels door corona... maar het is ook wel zo van ja de PI Zwolle heeft een vrij groot penitentiair psychiatrisch centrum, en dat maakt natuurlijk dat uit heel het land zeg maar mensen geplaatst moeten worden en dat dus veel arrestanten of mensen he die aangehouden worden of doorgeplaatst moeten worden... die worden ook gewoon op heel veel andere plekken geplaatst. Wij hebben een gesprek gevoerd omtrent wat is mogelijk als het gaat om regionale

plaatsing want het mooiste is natuurlijk dat je met de gemeentes gewoon regionaal wat kan organiseren. Het is landelijk bijna onmogelijk omdat je zoveel verschillende gemeentes hebt uhm... en alle gemeentes doen re-integratie op een andere manier, alle PI's hebben hun eigen werkwijzen. Dan heb je nog met heel veel reclasseringsinstellingen te maken dat je denkt ja ... dat is echt... dat is enorm lastig en wij hadden nu zoiets van als je nou regionaal kan plaatsen dan kun je ook elke burger bedienen. De gemeente wilde ook heel graag... ja als ik Pietje in het kader van dit traject in beeld heb dan zou ik ook graag andere mensen dit willen aanbieden.

X = Ja logisch ja, oké.

Y = Dus dat was wel een belang van de gemeente... dat was ook de reden om van kortgestraften uit te wijken. Ten eerste was het aantal veel te laag uhm... om daar op te investeren zeg maar en gemeentes wilden ook inderdaad van elke gedetineerde die van ons uit de gemeente Zwolle komt in de PI die willen we gewoon graag middels 'Samen starten' spreken. Dus dat is ook een reden geweest om af te wijken van de doelgroep die in eerste aanleg is gesteld maar dan nog... is de instroom beperkt en dat kan ook gewoon gevolgen hebben voor de inslijting van de werkwijze omdat het gewoon niet structureel voorkomt.

X = Ja ja ja dat zou zeker een verklaring kunnen zijn.

Y = Maar dat is een beetje gissen.

X = Oké uhm... ik zie dat we al een beetje bij de laatste vragen zijn aangekomen uhm... even kijken hoor.

Y = Nou dan houd je het netjes binnen de tijd toch.

X = Ja ik houd het in de gaten ha ha. Naast dat ik kijk naar spanningen heb ik ook een stukje cultuur aan mijn onderzoek gekoppeld, organisatiecultuur, en kijk ik of dat ook een verklaring vormt voor bepaalde spanningen die kunnen voorkomen. Dus mijn eerste vraag is... hoe zou je de cultuur kunnen omschrijven binnen het netwerk? Is dit vooral gebaseerd op procedures dus dat iedereen netjes de regels volgt of is het meer gericht op een groepsgevoel, gelijkheid, consensus ...

Y = Nou nee want dat vind ik nu wel het hele mooie van Zwolle dat eigenlijk zeg maar de regels in dit geval een beetje zijn losgelaten en dat is gekeken van goh uhm... hoe kunnen we met elkaar die re-integratie zo efficiënt en zo goed mogelijk maken. Dat is gewoon altijd het basiselement geweest van waaruit gewerkt is. Uhm... dus ik heb absoluut die consensus ervaren, ik heb absoluut uhm... daarin geen cultuur ervaren dat uhm... een andere partij daar heel anders instond. In Zutphen heb ik dat dus wel ervaren he dat daar dus wel uhm... mensen vanuit regelgeving vanuit regels die hogerhand he maken dat iemand niet zo flexibel kon zijn maar in Zwolle is dat absoluut niet het geval geweest.

X = Oké ja uhm...

Y = Weet je wat je wel ziet is dat je in DJI-land dat die hiërarchie nou ja dat weet je misschien ook wel... het is wel zeg maar ... vooral DJI heeft wel een bepaalde cultuur.

X = Oké ja want mijn volgende vraag is inderdaad of er cultuurverschillen bestaan in de organisaties die uhm... ja in het netwerk zaten? En of je dat hebt gemerkt bijvoorbeeld.

Y = Nou ja kijk weet je wat je in de PI wel ziet is dat je de werkvloer hebt, leidinggevend, management, dan een plaatsvervangend vestigingsdirecteur en daar zit dat nog een directeur boven en uhm... dan merk je wel zeg maar dat die lijnen heel duidelijk zijn. Als je ook kijkt naar onze organisatie dan ... dan ... wij konden gewoon invulling geven aan dat project. Het was wel dat wij onze leidinggevend op de hoogte hielden maar wel gewoon een soort andere dynamiek... ja... en wat je ook wel merkt qua cultuur in de PI is... uhm ja wat ik van de werkvloer terug hoorde is ja... weet je nu is dit weer belangrijk he en dat wordt met heel veel happening gebracht en nu citeer ik bijna een beetje, dat wordt met een boel poeha gebracht en het moet en straks is het weer klaar en beland het weer in de la. Dat is een beetje uhm... dat het echt een beetje zo gaat. Nu gaan we dit doen en dan gaat we het zo doen en dan gaan we het weer zus doen... vooral mensen die lang werkzaam zijn daar die hebben ook zoiets van ik wacht wel rustig af en eerst maar eens zien voordat dat echt allemaal zo moet want volgende week is het weer anders.

X = Oké en dat is dan echt in de PI?

Y = Ja. Dus dat maakt het wel dat ik dat op de werkvloer wel ervaarde. Veel projecten en he overal een bijdrage aan leveren en daarna zie je ook veel gedetineerden. Die combinatie kreeg je toch op de werkvloer een soort van uhm... ik weet niet of je het onder cultuur kan verstaan maar toch wel een beetje negatieve stemming.

X = Oké nee ja ik begrijp het. Ik merk het nu zelf ook al bij mijn onderzoek dat mensen gewoon echt een beetje zeker met die pilots overbevraagd zijn ook en ja... of het niet een beetje ja minder ook zou kunnen. Dat vooral. Mensen hebben het al druk zat en zeker als er dan vanuit één organisatie al drie interviews worden gehouden... het wordt wel veel en dan kan ik me ook goed voorstellen dat mensen geen ... niet meer mee willen werken of er niet meer zo in geloven.

Y = Ja en ik denk dan altijd... het WODC deed ook onderzoek en dat was ook weleens eerder met zo'n Koers en kansen-dag dat de pilot-paradox heel duidelijk werd genoemd. Dan denk ik van ja... dat is echt wel heel gevaarlijk dat je gewoon een aantal mensen hebt... je moet het gedachtengoed ook vanuit je eigen als professional onderstrepen. Ik... kijk ik onderstreep ook oprecht gewoon een samenwerking met verschillende organisaties want ik denk ook echt dat de kracht ligt. Maar goed... er zijn natuurlijk ook mensen die daar anders tegenaan kijken of een andere visie op hebben. Nu heb je natuurlijk met een aantal mensen er continu naar gekeken en nu wil je het breder trekken en moet het eigenlijk een werkwijze zijn en blijven... ja en dan weet je... dat moet je ook de tijd geven. Daar moeten ook mensen in meegenomen worden dat dat het gedachtengoed gaat zijn uhm... dat je veel meer in de samenwerking moet gaan zitten.

X = Ja.

Y = En dat blijkt ook al uit andere onderzoeken waarbij casuïstiek misgegaan is dat... dan zie je ook gewoon dat die samenwerking onderling en informatiedeling gewoon niet goed is.

X = Nee oké. Het is ook... die cultuur... er was dan waarschijnlijk niet echt sprake van verschillende culturen maar uhm... ja zou je zelf denken dat als organisaties verschillende culturen hebben, dat het kan botsen of echt gewoon voor spanningen kan zorgen in de samenwerking?

Y = Oh dat geloof ik gelijk.

X = Maar dat is bij 'Samen starten' niet voorgekomen?

Y = Nee we hebben absoluut niet botsingen gehad of hele vervelende in die zin ja botsingen... uhm... we zijn daar gewoon continu open over geweest. Het heeft geen zin om verwijten naar elkaar te gaan maken van he dit doen jullie niet goed of wij doen dit niet goed. Het gaat er meer om van joh... elke keer komt naar voren dat iedereen dit gedachtengoed ondersteunt en iedereen graag op deze manier wil werken... uhm... als er dan dingen niet goed verlopen, spreek dat dan in alle rust naar elkaar uit. Los van verwijten want dat heeft niet zoveel zin. Dat maakt ook wel dat je gewoon ja... die openheid was er wel gewoon om dingen aan te kaarten, dingen te bespreken, zonder dat daar frictie ontstond. Dat heb ik absoluut niet zo ervaren.

X = Oké gelukkig. Uhm... ik ben al bij de laatste vraag. Zijn er nog andere dingen die je kan meegeven over 'Samen starten' of heb je nog iets toe te voegen wat echt voor mij van belang is?

Y = Uhm ja ik heb volgens mij wel en dan spreek ik even vanuit mijzelf... wat mij is bijgebleven ... ik ben natuurlijk in de trein gestapt toen ze al bezig waren... en ik heb wel gezegd weet je op het moment dat je uhm... een pilot of iets onder de loep neemt, zorg er dan echt met elkaar voor een grondige probleemanalyse. En nu is het wel zo geweest dat de reclassering dit initiatief heeft genomen en dat ja... als je dan achteraf toch ziet dat er weinig instroom is dan denk ik van ja ga goed met elkaar kijken en dan echt vooral mét elkaar dat onderstreep ik van ja waar liggen nou uhm... verbeterpunten of wat wil je met elkaar bereiken en zorg dat je dat gedachtengoed met elkaar ondersteunt. Je ziet in Zwolle echt dat we met elkaar zijn opgetreden want op het moment dat je als één organisatie gaat opereren bij een andere organisatie en je neemt die partij niet mee, dan gaat er niks veranderen. Niet in zulk soort grote organisaties als waar je nu mee van doen hebt. Gemeenten zijn grote organisaties.

X = Waren het eigenlijk ook altijd een beetje dezelfde mensen waarmee je om tafel zat? Had bijvoorbeeld gemeente Zwolle weet ik het... één of twee nazorg coördinatoren die altijd erbij waren of was het telkens zo dat er andere mensen aanschoven en die je moest bijpraten?

Y = Nee. Steeds dezelfde mensen. Het is dus wel aan het einde van het traject dat de nazorg coördinator met pensioen ging maar dat is overgedragen naar het sociaal wijkteam in Zwolle en daar hadden we natuurlijk al een sociaal wijkteam. Ik weet niet of je het gelezen had maar wij hebben het sociaal wijkteam bij het project betrokken omdat de reclassering niet altijd een rol had bij elke gedetineerde. Dus de mensen die daar eigenlijk helemaal over zijn bijgepraat over de pilot, die gaan nu ook een rol als nazorg coördinator op zich nemen. Dat maakt ook dat het weer mooi in een vloeiende beweging doorgaat. Dus uhm... eigenlijk hebben we veelal met dezelfde mensen om tafel gezeten. Alleen het enige is dat je uhm... ook met de werkvloer hebben we een aantal kartrekkers gesproken... uhm... en zij bespraken dan in team overleggen dus dat is dan wel dat je je af moet vragen van leeft het nog wel

voldoende, hebben de mensen allemaal wel bij die vergadering gezeten, worden mails wel gelezen. Nou ja... we waren als projectleiding dus afhankelijk van DJI wat zij daar vervolgens mee deed. We hebben wel bewust gekozen voor een aantal kartrekkers en die kartrekkers vanuit de casemanagers zijn dan ook aandacht functionaris. Ook nu, de aandacht functionarissen blijven ook nu de bekende gezichten die 'Samen starten' ook vanaf het begin hebben meegemaakt.

X = Ja, ja oké duidelijk. Ik ben door mijn vragen heen. Ik weet niet of je nog zelf wat te zeggen hebt maar anders was dit hem al.

Y = Daarom zeg ik, als je vooral het eindrapport leest daar staan vooral vanaf de laatste tijd wel de ... punten in en ook wel dat heb je kunnen zien... als je daar nog vragen over hebt trek aan de bel en kijk ook nog even naar het interview. Daar had ze vanuit Koers en kansen mooi opgeschreven ook al gewoon een aantal punten dus als je daar nog vragen over hebt... kom op de lijn.

X = Ja dat komt helemaal goed. Oké nou super bedankt in ieder geval!

Interview 2: Vrijdag 11 juni 2021

X = Interviewer

Y1 = Geïnterviewde 1

Y2 = Geïnterviewde 2

Q = Communicatieadviseur Koers en kansen

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Ja ik wil eerst gewoon wat beginnen met uhm... een paar inleidende vragen dus zouden jullie kort wat over jullie werk en jullie functie kunnen vertellen?

Y1: Zal ik even beginnen Jurgen? Ik ben kwaliteitsmedewerker bij de Lokale Kamer dus ik zit er vooral op het gebied van uhm... werkprocessen soms beleidsstukken schrijven en afgelopen twee jaar ben ik dan projectleider geweest van ons project dat we samen hebben ingediend bij Koers en kansen uh... dus zodat ook wel specifiek gericht op nazorg want onze Lokale Kamer is breder. Je kunt het vergelijken met een veiligheidshuis in Den Haag. Uh... dus daar vallen verschillende doelgroepen onder, overlast gevende jeugd, mensen die dus inderdaad terugstromen uit detentie uhm... maar ook bijvoorbeeld personen met verward gedrag, radicalisering uhm... en we hebben ook nog collega's die zich specifiek richten op jeugd, de 18- min doelgroep.

X: Oké duidelijk.

Y1: Dat in het kort, yes.

Y2: Ik ben Jurgen Hanemaaijer, procesregisseur van die Lokale Kamer. Ik houd me vooral bezig als nazorg coördinator met ook zelfs met contact met de gedetineerde, zowel binnen in detentie als daarna. Uh... dat is één deelgebied en Eline legt het net uit, er zijn meer aandachtsgebieden binnen de Lokale Kamer. Ik doe ook personen met verward gedrag dus ik heb ook uh... samen met andere collega dus we hebben eigenlijk altijd meerdere collega's verbonden aan één aandachtsgebied. Dus ik ben één van de procesregisseurs, casusregisseurs binnen de nazorg. Er zijn er nog drie maar ik ben zeg maar de nazorg coördinator en het eerste aanspreekpunt.

X: Oké en ik heb al wat gelezen hoor over jullie Lokale Kamer maar zijn dat uhm... is dat dan van de gemeente Leidschendam of...?

Y2: Ja want technisch gezien zijn dan de procesregisseurs zeg maar in dienst van de gemeente maar een Lokale Kamer zelf is altijd een samenwerkingsverband dus er ligt bij ons een samenwerkingsconvenant onder waar uit mijn hoofd 29 partijen inzitten uh... dus dat is heel breed en dan kun je denken aan partijen als de politie, het Openbaar Ministerie maar ook zorgpartners of welzijnspartners.

X: Oké. Ja ja oké duidelijk. En op welke manier zijn jullie betrokken geweest bij de pilot?

Y2: Wij zijn de initiators en degene die uh... de aanvraag hebben ingediend zowel Eline als projectleider. We zijn gezamenlijk opgetrokken in het initiatief en wij hebben onze collega's natuurlijk meegenomen ja.

Y1: Want voor mijn verheldering Inge, kijk jij naar de RIO pilots of naar pilots binnen Koers en kansen want dat is voor ons wel even goed om te weten.

X: Ik kijk naar uhm... pilots binnen Koers en kansen. Ik kijk in Utrecht naar eentje en in Zwolle maar ook naar de RIO Dordrecht. Ik begreep van Marianne dat dat was ondergebracht bij HIC dus niet dat dat vanuit Koers en kansen was maar die spreek ik maandag dus ik weet daar zelf ook nog niet zo heel veel van. Ze zijn wel echt allemaal gericht op de nazorgaanpak.

Y1: Oké nee helder.

X: Ja en uhm... welke ... met welke organisaties werken jullie samen of werkten jullie samen in de pilot want volgens mij is het project afgerond he?

Y1: Ja in principe wel maar onze nazorgaanpak gaat natuurlijk gewoon door dus uh... ik denk Jurgen als ik het niet goed zeg moet je het zeggen hoor maar ons meeste contact hebben we met reclassering, met name reclassering Nederland maar ook wel met DJI en dan de casemanagers die daar werken uhm... maar we hebben ook wel met enige regelmaat afspraken met de staffunctionaris daar en die is dan vanuit DJI verantwoordelijk voor de verbinding bijvoorbeeld richting gemeente. Het is ook een soort netwerkregisseur eigenlijk maar dan vanuit DJI.

Y2: DJI zijn de melders natuurlijk. Wij krijgen de detentiemeldingen binnen vanuit DJI voor alle inwoners vanuit Leidschendam-Voorburg voor alle inwoners die gedetineerd raken. Er ligt een systeem onder vanuit justitie en die is geverifieerd met jullie en daar is een mooie applicatie voor en daar ja dat is de meldende partij en... aan de hand daarvan komen we in contact met de verschillende organisaties waarmee de gedetineerde ook in contact staat. Uhm... dat kunnen ook zorgpartners zijn, de GGZ, de 3RO dus dat zijn de verschillende reclasseringsorganisaties, politie ook een belangrijke partij uhm... soms ook binnen onze afdeling verschillende disciplines dus dan is het wel de gemeente maar dan heb je toch wel een hele andere afdeling die daarmee te maken hebben. Zorg en veiligheid, maar wij zijn geplaatst binnen de afdeling van het sociaal domein eigenlijk dus dat heet WIJZ. Dus wij hebben contact met werk en inkomensconsulenten, maar ook met schuldhulpverlening.

Y1: WIJZ staat voor werk, inkomen, jeugd en zorg dus dat zijn de domeinen zeg maar binnen het sociaal domein.

X: Ja ja oké. Hele club aan partijen. En binnen de pilot, ik kan het denk ik wel een netwerksamenwerking noemen, was er een bepaalde organisatie die echt de regie had? Was dat de Lokale Kamer of uh... was het echt een zelfsturend netwerk of hoe kan ik dat een beetje zien?

Y1: Nou wij waren wel de trekkers van de extra activiteiten die we dan deden dus bijvoorbeeld als er bijeenkomsten werden georganiseerd uhm... maar wij hadden al in Leidschendam een nazorgaanpak staan dus we konden ook aansluiten bij de structuur die we al hadden bijvoorbeeld bij politie en Reclassering Nederland hadden we dan al overleggen maar wij zijn gaan kijken bij de doorontwikkeling van wie zou daar nu nog eigenlijk bij moeten zitten dus dat is dan een beetje de blik die we hebben gehad.

X: Oké uhm even kijken hoor. Even voor mezelf om het duidelijk te krijgen uhm... ik las dat jullie doelgroep, volgens mij is de pilot gestart in 2018 en dat ging dan over mensen die dan vrijkwamen in 2019?

Y1: Ja wij hebben die aanvraag uit mijn hoofd in 2018 toegekend gekregen dus ja toen zijn wij een beetje rond die tijd gestart. Ik denk formeel in 2019.

Y2: Klopt het heeft twee jaar geduurd. In 2019 tot eind 2020.

Y1: Wij hebben nog een aantal maanden uitstel gekregen voor onze eindrapportage want wij hadden een onderzoekster uh... binnen ons project maar die is uitgevallen zeg maar in het laatste jaar dus toen hebben Jurgen en ik en een andere collega dat stuk zo goed als kwaadschiks overgepakt. Dus uiteindelijk is het in maart dit jaar afgerond.

X: Oké. Ja en uhm... jullie waren dan een beetje de trekker van het project uhm... als jullie overleg hadden, was dit op structurele basis of was iedereen altijd aanwezig iedere partner binnen het netwerk?

Y1: Uhm ja ik denk dat het ook met name de samenwerking is gerelateerd aan casuïstiek dus dat is natuurlijk niet structureel maar wanneer iemand in vrijheid dreigt te komen om het zomaar te zeggen dat mensen elkaar dan goed moeten vinden. En verder hebben we incidenteel nog projectbijeenkomsten georganiseerd maar dat waren meer een soort inspiratiemiddagen zeg maar waarom je dan mensen samenbracht en we hebben bijvoorbeeld één keer ook twee nazorgklanten uitgenodigd om zelf te vertellen hoe het voor hen is gegaan, dus echt die ervaringsverhalen opgehaald. Dan zorgden we wel dat daar verschillende partners bij aanwezig waren dus zowel interne collega's als extern.

X: Dus dat was eigenlijk een stukje maatwerk per persoon?

Y1: Ja dat sowieso ja.

Y2: Maar ook om de partners erbij te betrekken op de juiste momenten. Eline doelt inderdaad op die momenten uhm... zeg maar een werkbezoek van het ministerie waar we inderdaad ook twee ervaringsdeskundigen hebben gevraagd om hun ervaring te delen waar ook netwerkpartners kwamen maar we hebben ook inderdaad inspiratiebijeenkomsten gehad waar we andere gemeenten hebben uitgenodigd, verschillende stakeholders en belangrijke beslissers binnen de gemeente. Kwaliteitsfunctionarissen onder andere voor de Participatiewet. Ook nog een andere partij Exodus vanuit hun expertise en ervaring om eigenlijk informatie uit te wisselen van hoe doet een andere gemeente dat, hoe zie dat... Exodus bijvoorbeeld, hoe zijn hun ervaringen in andere gemeenten. Dus uhm... dat is inderdaad incidenteel geweest. We hebben... de overlegstructuren hadden we al wel maar die zijn verder verstevigd eigenlijk en daar hebben wij hen in meegenomen in die overleggen wat betreft dit project om hen daarin uh te vertellen wat de intentie is, wat de bedoeling is, welke mogelijkheden wij bieden ook met de alternatieve interventies die in het rapport staan uhm... en verder is het uhm... we waren al bekend met elkaar en dat scheelt al.

X: Jat dat scheelt natuurlijk.

Y1: Wat je in de praktijk denk ik wel ziet... kijk voor DJI en reclassering en ook voor ons team zeg maar is het core business die nazorgaanpak, maar wat nou de meerwaarde is geweest van dat project is

dat je ook collega's die veel minder in aanraking komen met die doelgroep ook meeneemt in dat gedachtegoed... ja waarom helpen we ze zeg maar bij de leefgebieden en de re-integratie steviger op weg te helpen zeg maar. Dus dat is voor ons ook echt wel een meerwaarde geweest om gewoon collega's mee te slepen zeg maar naar bijeenkomsten van Koers en kansen want het helpt gewoon enorm als ze er iets meer feeling bij krijgen, want wij hebben op jaarbasis niet zo heel veel uh... gedetineerden die uitstromen dus ja dat is voor hun in caseload gewoon niet zo heel veel mensen, dus het helpt als ze gevoerd worden met alle goede initiatieven en ideeën die er al zijn want om die doelgroep ook vanuit andere gemeenten.

X: Ja, ja, jazeker. Uhm... nou jullie kennen elkaar natuurlijk dan ook al, de meeste partners waar jullie mee samenwerkten, maar uhm... hoe stond het met het vertrouwen in het netwerk? Was dat breed gedeeld of was het soms ook een beetje wantrouwend naar elkaar toe?

Y1: Ja dat heb ik niet ervaren. Ik weet niet Jurgen of jij dat op casuïstiek niveau weleens tegenkomt?

Y2: Nee uhm... het heeft denk ik te maken met uh zonder naar mezelf te veel te kijken... wel met de expertise van het team. Als jij de taal spreekt, weet waar je het over hebt zeg maar, kennis hebt ook van het strafrechtproces, binnen het sociale domein, kennis van de mogelijkheden van de reclassering en wat hun bevoegdheden en mogelijkheden zijn, en wat die van jezelf zijn, dan helpt dat natuurlijk heel goed om in de samenwerking te weten wat je van elkaar mag verwachten en wat niet en dan uh hoort ook iemand van oké jij weet waar het over gaat, daar ligt de vraag, dan kan je het beter toespitsen zeg maar ook samenwerken in plaats van dat je abstract en vaag blijft. Bijvoorbeeld als je informatie deelt heeft dat een doel en kan je dat ook goed uitleggen. Daardoor hadden we al winst doordat we elkaar kenden maar ook door elkaars expertise, dat komt door de casuïstiek doordat je met elkaar optrekt komt dat vertrouwen ook doordat ze zien hoe je het aanpakt, welke kennis en expertise je hebt en hoe je ze daadwerkelijk kan helpen want dat is natuurlijk het belangrijkste. Daar was gelukkig dus niet echt sprake van wantrouwen. Nee.

X: Oké nee en uhm... daar wil ik nog een beetje op inhaken, werden er bijvoorbeeld ook bepaalde dingen verwacht van de organisaties, dus je zegt van uhm... iedereen heeft wel speciale vaardigheden of was het netwerk echt puur gericht op kennisuitwisseling of?

Y2: Nou wat Eline zei, volgens mij zijn... is het hands on mentaliteit, het gaat om gedetineerden die uhm... vrijkomt of nog vastzit en van alles wellicht speelt en aan de hand daarvan ga je je netwerk benutten. De netwerkorganisatie staat maar je gebruikt hem in casuïstiek om de juiste vragen te stellen en tot een maatwerkoplossing te komen waar nodig.

X: Ja het werd dus per cliënt gekeken van welke partij hebben we nodig en die halen we aan boord voor deze...?

Y1: Ja en wat daarin wel helpt... je krijgt in juli dit jaar natuurlijk die nieuwe Wet Straffen en Beschermen en daarin wordt ook wel aan DJI gevraagd om bij detentie en re-integratie plannen al de gemeente en reclassering op te gaan zoeken. Kijk nu gebeurt het ook wel maar ik denk dat die formalisering in de praktijk helpt om het structureel te gaan vormgeven met elkaar en daar ligt volgens

mij best een uitdaging voor DJI omdat die natuurlijk met heel veel verschillende gemeenten schakelen in de praktijk dus in de regio zijn wij nu nog aan het kijken hoe we dat kunnen stroomlijnen door bijvoorbeeld als het kan dezelfde procesafspraken te maken uh dat soort dingen.

X: Ja en uhm gedurende de pilot he, misschien op voorhand wel werden er bepaalde doelen gesteld en dacht iedereen hetzelfde ook over die doelen?

Y1: Ja ik denk als je kijkt naar onze doelen hebben we die vooral onszelf opgelegd want wij wilden eigenlijk alle klanten bezoeken in detentie, ja nu kregen we natuurlijk te maken met corona dus dat is vanaf toen niet meer gelukt omdat het niet meer mocht, maar we doen sowieso wel die handuitreiking op een gegeven moment is videobellen ook meer van de grond gekomen uhm... dus nou je we kunnen goed uitleggen waarom dat helaas niet zo is gelopen als we het hadden bedacht van tevoren en die alternatieve interventies daar hebben we ook nog wel geschakeld met reclassering bijvoorbeeld door te motiveren of te vragen wat de goede oplossing zou zijn in een casus uh... maar in het algemeen zit dat vaak in domeinen waar de gemeente wel wat van mag vinden. Wij beheerden dat knooppunten-potje die we hebben aangevraagd in de projectaanvraag, dus in principe lag ook die opgave bij ons om wat creatiever te gaan kijken naar de casuïstiek en de samenwerking met partners die er dan ook bij betrokken waren.

Y2: Aanvulling daarop inderdaad... het initiatief lag bij ons ook om te onderzoeken wat onze mogelijkheden zijn inderdaad wat je net al noemde bij verschillende gemeentes en wat er binnen gemeenten zelf ook wel en niet kan uhm... het vraagt een stukje bekendwording binnen een gemeente met deze doelgroep dat is de winst wel geweest sowieso van dit project. Dat we ze meenamen... even drie voorbeelden. Ik heb detentiebezoeken gedaan met een inkomensconsulent, ik heb detentiebezoeken gedaan met een reclasseerder om iemand samen te spreken, ik heb videobel-afspraken gehad met gedetineerden, de casemanager met mij alleen of de reclasseerder erbij. Ik heb detentiebezoeken gedaan met een werkconsulent dus het is heel divers zeg maar... om nog maar even aan te vullen vanuit de praktijk hoe dat dan gaat.

X: Ja want ik had inderdaad opgeschreven over die alternatieve maatregelen want dat kan ik dus een beetje zien als de alternatieve dingen die gewoon out of the blue werden bedacht?

Y1: Nou out of the blue... wij zijn juist gaan shoppen uhm... nu klinkt het misschien een beetje oneerbiedig maar we zijn wel van de mentaliteit beter goed gejat dan slecht bedacht dus we hebben bij Breda en bij Zoetermeer voorbeelden opgehaald om ook niet in dezelfde valkuilen te gaan trappen uhm... want wat we bijvoorbeeld van gemeente Breda hoorden, die maakten in de praktijk... die probeerden uitzonderingen te maken op de kostendelersnorm maar die kwamen erachter dat er in de praktijk zoveel regelingen zijn waarop ze dan geen invloed hebben dus er eigenlijk geen oplossing was in veel casuïstiek. Dus daar hebben wij dan van gezegd die laten we aan de voorkant even los en dan focussen wij op andere mogelijkheden en een goed voorbeeld daarvan ja... Jurgen heeft het inmiddels al duizend keer gehoord denk ik maar het doorbetalen van de huurkosten kon al in Zoetermeer dus wij hebben ze uitgenodigd voor een inspiratiemiddag eigenlijk heel erg aan het begin van ons project uhm...

om te vertellen hoe het daar is ingebed. We hebben de kwaliteitsmedewerker van inkomen en een inkomensconsulent uitgenodigd om gewoon dat verhaal te horen van hoe ze dat daar hebben ingebed en ook te voelen met die informatie dat het dus uh... al wel kan maar dat wij dat nog nooit binnen de gemeente hebben gedaan. Zo ga je dus op zoek, er zijn denk ik nog best wel wat verschillen tussen de mogelijkheden die gemeenten benutten uhm... nou ja dat kan allerlei oorzaken hebben. Daarin wil ik sowieso niet vinger wijzen want wij zijn onwijs blij geweest met de inzet van die inkomensconsulent en die kwaliteitsmedewerker in ons project dus die samenwerking verliep juist heel prettig.

X: Oké ja dat wilde ik ook nog vragen... hoe was die samenwerking als je eigenlijk iets opzet wat dan nog niet uhm... wat nog geen beleid is bij de gemeente?

Y1: Ja bij ons is uiteindelijk als je kijkt naar het specifieke voorbeeld het doorbetalen van de huurkosten uhm... in Zoetermeer hebben ze daar buitenwettelijk begunstigd beleid heet dat dan uh voor vastgesteld. Bij ons hebben we na overleg met die inkomensconsulent en kwaliteitsmedewerker voor gekozen dat het voorlopig gewoon maatwerkoplossingen blijven dus wij maken er niet beleid voor maar Jurgen of mijn andere collega's kunnen dan de motivatie aanleveren uh... voor tijdelijk doorbetalen van de huurkosten en dan kunnen zij dat met de motivatie motiveren. Uhm Jurgen jij legde uit vorige keer dat ze dan gebruik konden maken van die clausule omdat maatwerk vorm te geven dus alleen ze hebben vanuit inkomen niet het zicht op individuele situaties van mensen die doen vastzitten en of het dan wel of niet nodig is om zo'n maatregel in te zetten, dus Jurgen en andere collega's kunnen gewoon goed kijken naar zo'n individuele situatie. Wat kan iemand nog zelf bijdragen om te zorgen dat die zijn huis behoudt uhm... ja bijvoorbeeld afspraken met familie, vrienden, eigen vermogen dat soort dingen. Gewoon goed kijken ja wat er allemaal mogelijk is.

X: Ja mooi voorbeeld uhm... ja ik ben voor mijn onderzoek helemaal in de netwerkliteratuur gedoken en uhm... daar zijn eigenlijk acht spanningen kwamen wel echt naar voren toe die kunnen voorkomen bij zo'n samenwerking dus ik ben eigenlijk wel benieuwd of dat bij jullie pilot is voorgekomen dus de volgende vragen zullen een beetje in het teken staan van die spanningen. Uhm... mijn eerste vraag is dan hoe was het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties die in het netwerk zaten? Voelde iedereen zich echt betrokken bij de samenwerking of...?

Y1: Ja dat vind ik wel.

Y2: Het helpt zeg maar... de nazorg is ingebed binnen de Lokale Kamer en binnen de Lokale Kamer wat Eline noemde al een convenant is tussen alle partijen, lokale partijen dus daar is al op bestuurlijk niveau akkoord gegeven op de samenwerking rondom de doelgroep.

Y1: Ja het is inderdaad wel belangrijk dat wij niet op nul begonnen natuurlijk. Wij kenden onze partners al, we zijn alleen gaan kijken van joh hoe kunnen we het met elkaar nog beter doen. Ik weet niet in hoeverre... wij zijn denk ik niet echt spanningen tegengekomen tenzij er misschien een keer tegenstrijdige belangen waren ofzo in een casus Jurgen ik weet niet of je dat in de praktijk hebt uh...?

Y2: Nou weet je, natuurlijk... er zit een uh... een punt met de reclassering vanuit nazorg. Als je toespist naar hoezeer daar regie en de rol die de reclassering heeft als daar een toezicht zou zijn na detentie uh...

zij zijn daar binnen juridisch kader verantwoordelijk voor op het toezien van de voorwaarden die zijn opgelegd door de rechter en om die na te komen en daarin kijken zij niet alleen daarnaar maar eigenlijk ook naar alle gebieden om te zorgen dat die recidive niet uh dat iemand niet recidiveert. Dat is het achterliggende doel natuurlijk van de reclassering en dat is ook wel ons doel. Als de reclassering betrokken is bij een gedetineerde uit Leidschendam-Voorburg dan moeten we schakelen met de toezichthouder om te kijken van hey wie heeft de regie en in dat geval natuurlijk de reclassering en waar kunnen we aanvullen. Dat is even aftasten soms en uh... dat is gegroeid in dit project denk ik ook. We hebben samen met de reclassering hier, wat we net al zeiden, Reclassering Nederland een structureel overleg maar er zijn dus drie reclasseringsorganisaties. Leger des Heils, ook in onze regio dan Fivoor, we hebben ook apart nog met Fivoor een afspraak gemaakt dat is helemaal aan het begin volgens mij in 2000 uh, misschien zelfs eind 2018 of begin 2019, om ook hier ons project uit te leggen en te vragen van joh we zouden graag ook willen schakelen met de toezichthouder, kunnen we jullie dit zeg maar mailen uhm... dat heeft ook geholpen in het bekendmaken van onze werkwijze en zo konden we heel snel ook de juiste toezichthouders vinden en daarmee de afstemming vinden.

X: Oké.

Y1: En ik heb misschien nog wel één praktijkvoorbeeldje want uhm... binnen Reclassering Nederland was er ook een personele wisseling en dan, dan hebben we wel even het aftasten gehad van hoe verloopt die samenwerking in de praktijk en wat wisselen we wel en niet met elkaar uit omdat ze ook wel erg uh het bewustzijn hebben van de AVG bijvoorbeeld uh maar dan merk je zodra zo iemand weer na ja het belang van die samenwerking ervaart en juist die goeie afstemming dan ja dan gaat het eigenlijk in de praktijk vanzelf weer lopen. Ik weet niet Jurgen of jij hebt ervaren dat we er nog extra in hebben moeten investeren?

Y2: Ja wij hebben er wel inderdaad een extra meeting voor gehad waarin we, waarin ze zelf die overdracht netjes hebben gedaan tussen onze contactpersoon van reclassering op het gemeentehuis en al onze collega's en uhm dat hielp en ze zag daarom ook hoe serieus ze het oppakte en met een hoop enthousiasme en ondertussen en daardoor... ze vond het ook zelf leuk. Dat helpt natuurlijk ook. We hadden er eigenlijk maar één en nu hebben we er drie. Je hebt zeg maar een vast contactpersoon en een vervanger en eventueel iemand die het ook interessant vindt vanuit de reclassering dus dat heeft wel uh zijn vruchten afgeworpen in de samenwerking. Het is eigenlijk alleen maar verbeterd. Dat is ook wel wat het project heeft doen helpen absoluut. Om te zien van wij zijn vooruitstrevend, proactief met hetzelfde doel, willen kijken welke mogelijkheden we nog meer hebben aanvullend op jullie instrumenten.

X: Leuk om te horen ja. Want uh... dat is ook een spanning inderdaad van dat partners in een netwerk verschillende percepties hebben maar dat was bij jullie dan eigenlijk niet zo? Of tegenstrijdige belangen?

Y2: Wat betreft de reclassering zijn er niet echt tegenstrijdige belangen natuurlijk want wij hebben een heel duidelijk doel en ook wel de politie heeft ook wel hetzelfde belang natuurlijk. Uhm... die willen ook niet dat iemand nog een keer een strafbaar feit pleegt en wij hebben wel die insteek daar zijn we ook fair over naar gedetineerden hoor dat het de achterliggende reden is voor ons ook waarom we deze

dingen doen. We zijn geïnteresseerd in onze inwoner en in de kwetsbaarheden en fouten maar ook met die reden om samen te helpen voorkomen dat die niet terugkeert in de gevangenis en dan zeggen ze allemaal ja dat wil ik ook niet.

Y1: Ik zat nog te denken aan een ander voorbeeld, want wij hebben uh... ongeveer een vijftal convenant waarin woningen voor deze doelgroep die we kunnen inzetten. Wat in de praktijk een tegenstrijdig belang kan zijn is dat je iemand plaatst uh die in de woningcorporatie ja voor wat rumoer zou zorgen maar wij proberen dat in de praktijk ook gewoon goed te ondervangen door heel goed te kijken en af te wegen of iemand al toe is aan die stap zeg maar en dan zeg maar ook ons wel te verplaatsen in zo'n woningcorporatie die uh gewoon een belang heeft bij prettig huren voor nou ja alle inwoners in dat gebouw en niet alleen bij het plaatsen van zo iemand in een woning, dus ik denk dat de kracht ook wel van ons team ook het proberen van het afwegen van die verschillende belangen uh nou waar we op kunnen anticiperen voor zo ver mogelijk.

X: Ja en daar hebben dan geen problemen bij ondervonden bij die samenwerking?

Y1: Nee kijk in de praktijk kan het weleens een keertje misgaan natuurlijk maar...

Y2: In de praktijk heb je eerder zo dat als iemand nog niet aan de voorwaarden heeft voldaan van waar wij vinden dat iemand toe is aan die stap voor een convenantwoning dan informeren wij de woningcorporatie dat wij een ex-gedetineerde kandidaat hebben gesteld voor een convenantwoning. Dan informeren wij bijvoorbeeld, dat is al twee keer gebeurt bij mij van we willen hier nog even mee wachten, jullie hebben al iets aangeboden, maar we willen eerst dat die aan zijn voorwaarden voldoet, dat iemand voldoende financiële zelfredzaamheid heeft getoond, dat die zijn behandeling heeft afgemaakt voordat ze iemand daadwerkelijk die woning aanbieden. Er zit een hele constructie achter uh die mogen zij niet weigeren maar wij willen dan soms van hey iemand heeft meer tijd nodig dus wij zijn zelf ook, wij weten het belang van natuurlijk van de gemeente ook het belang van de gedetineerde maar ook van de burens en de omliggende mensen die er wonen maar ook van de woningcorporatie zelf. Zij willen ook gewoon een betrouwbare huurder hebben die netjes zijn huur betaald. Zij zijn er eigenlijk alleen blij mee en dat geven ze ook terug aan ons.

X: Ja logisch.

Y1: Ik wou nog zeggen... volgens mij is ook een keer in de praktijk gebeurt dat dader en slachtoffer redelijk dicht bij elkaar woonden ja uh als dader dan weer uitstroomt uit de PI dan uh... gaan we wel even goed kijken naar waar diegene een goed plekje krijgt binnen de gemeente. Het is dus ook niet automatisch zo dat wij een huis voor ze regelen want dat is ook gewoon binnen de huidige huizenmarkt niet te verantwoorden naar andere groepen die huizen zoeken dus we zijn er echt heel secuur in. Dat kan ook nog wel een voorbeeld zijn van tegenstrijdige belangen waarin dan wel het belang van het slachtoffer zwaarder weegt natuurlijk.

X: Ja, ja oké en omdat jullie natuurlijk zeiden van uhm dat je... dat de gemeente iemand wilde plaatsen maar toch maar eventjes wachten uhm... was daarmee ook de samenwerking flexibel dat iedereen daar snel op kon anticiperen van prima dan wachten we nog eventjes tot we diegene een huis toewijzen of?

Y1: Ik denk dat wij hele korte lijnen hebben met de corporaties en uhm...

Y2: Ja het helpt dat wij ook ingebed in uh... een netwerkstructuur dat heet huisvesting kwetsbare inwoners en uh... dat is een netwerkorganisatie dat platform bedoelt om inderdaad kwetsbare bewoners of inwoners sneller te kunnen plaatsen indien nodig dus als nood is. Dat kan dan door zorgpartijen betrokken bij Leidschendam-Voorburg. Daar zit dan ook allerlei screening in en criteria aan vast dat overleg vindt ook eens in de zoveel tijd plaats en daar zijn wij ook aan verbonden en daar kunnen we ook dingen signaleren die wel of niet goed gaan maar daar uh... dat wilde ik nog noemen omdat je dan al die lijnen hebt. Je hebt zeg maar dat contact al. We hebben al jaren ervaring mee inmiddels en dat helpt zeker door deze pilot is dat alleen nog maar verbetert dus dan is het een telefoontje en ik weet precies bij wie ik moet zijn zeg maar en dan kun je met een goede argumentatie het heel helder uitleggen. Vaak schakel ik dan ook nog wel met de hulpverleners of zij het ermee eens zijn of niet. Natuurlijk stem je dat af. Dan is het ook nog gedragen advies wat je dan geeft aan een woningcorporatie dus dat doen we niet uit onszelf alleen dat is echt gebaseerd op expertise van degene die dat heeft over de client.

X: Ja want uh... hoe was het contact dan met die externe organisaties dus bijvoorbeeld inderdaad zo'n woningcorporatie? Het ging eigenlijk gewoon altijd zonder slag of stoot?

Y2: Ja Eline heeft er net wel wat over gezegd. Wij hebben, ja wij kennen de organisaties, het is een kleine gemeente dus ik zit even te zoeken van... ik doe ook personen met verward gedrag, dat aandachtsgebied en in die hoedanigheid zie ik met een andere collega die woningcorporaties ook vrij veel dus ik ken zeg maar wel alle consulentes van sociaal beheer of ongeveer zo noemen ze dat bij onze organisatie. Een ander noemt dat weer woonconsulent. We kennen de teamleiders, we kunnen ook weer opschalen als we denken dat lukt niet, dus je kent als lokale partij elkaar ook redelijk goed doordat je dat platformoverleg ook elkaar ziet eens in de zoveel tijd en dan mail of bel je iemand makkelijker op en dat is de winst in de samenwerking en als je elkaar helemaal niet kent en daar niet in investeert dan wordt dat natuurlijk heel lastig op het moment dat je ze nodig hebt om dan iets voor elkaar te krijgen. Dat werkt zo niet.

X: Begrijpelijk en in hoeverre zagen medewerkers binnen jullie eigen organisatie de voordelen van de samenwerking in?

Y1: Het voordeel zagen ze zeker in... je ziet dat bijvoorbeeld terug bij het team W&I. In de praktijk wordt er bijvoorbeeld samengewerkt om te onderbouwen waarom we een interventie als doorbetalen huurkosten inzetten. Wij leveren dan de motivatie aan, waar de inkomensconsulent mee geholpen is. Dit scheelt namelijk extra werk en tijd. Ook voor andere vragen zijn de lijnen kort. Dankzij het project weten collega's meer van nazorg af waardoor ze sneller ons team kunnen vinden. Ook heeft Jurgen bijvoorbeeld collega's meegenomen naar de PI. Hierdoor leren ze de doelgroep goed kennen.

X: Dat klinkt positief, en was dan de samenwerking ook... kun je dat bestempelen als efficiënt?

Y2: Ja voor wat betreft die woningcorporatie inderdaad dat is wel, dat is geloof ik maar vier keer per jaar en dat is prima. Wij doen een melding en dan gaat het eigenlijk vanzelf rollen. Daarvoor heeft een screening plaatsgevonden met collega's dus dat is ook prima efficiënt ingericht. We hebben een

werkproces voor die Eline ook checkt als kwaliteitsmedewerker maar ook als projectleider. Ik zie dat wel als efficiënt. Absoluut. We doen het niet om elkaar bezig te houden, daar ben ik niet zo van.

X: Oké ja en daarna werd al eventjes kort de AVG genoemd. Hoe was het gesteld met die informatie-uitwisseling tussen de partners? Ging dat goed of zat de privacywetgeving in de weg of wilden men niet veel delen?

Y1: Ja ik denk inderdaad in de praktijk hebben wij niet zo heel vaak dat we daar echt tegenaan lopen. Uhm... maar het blijft altijd wel een belangrijk aandachtspunt uh en kijk het helpt natuurlijk nu ook in die nieuwe wet dat er ook weer veel aandacht is voor nazorg aan ex-gedetineerden en ik zit ook in overleggen met de regio en ja je ziet dat bij sommige verschillende gemeenten nog hele andere gedachten soms leven over wat er wel niet en niet mag dus wij hebben onze hoop nu ook nog wel een beetje gevestigd op een handreiking om te nou ja die gepaard gaat met die nieuwe wet omdat dat ons ook weer kan helpen om de processen nog een keer onder de loep te nemen maar kijk in de praktijk in de samenwerking rondom casuïstiek gaat het gewoon goed en het uitgangspunt dat we transparant zijn naar de inwoners over wat we wel en niet uitwisselen vinden we gewoon het allerbelangrijkste. We werken ook met een brief om ze daarmee te informeren.

X: Het is dus eigenlijk alleen even het dingetje van dat de wet een stukje in de weg zit met die informatiedeling maar voor de rest... de partijen willen het liefst wel alles met elkaar delen en zo open mogelijk zijn?

Y1: Nou nee niet alles hoor. Je hebt natuurlijk altijd wel van is het need to know of nice to know zeg maar en partijen zijn altijd zelf verantwoordelijk voor de informatie die ze verstrekken al dan niet. Ze maken van wetten die van toepassing zijn zelf de afweging van mag ik dit wel of niet uh ja...

Y2: Dat is wel een belangrijke hoor dat delen. We delen natuurlijk zeker niet alle informatie. We krijgen precies die informatie die nodig is om ons doel te bereiken zeg maar en dan gaat het altijd om een stukje uhm... wat binnen de wet mag, binnen de eigen organisatie en als we bijvoorbeeld op dit moment vanuit DJI een gedetineerde geen toestemming heeft ja dan komt er ook geen informatie. En dan moeten we het doen met datgene en dan proberen we zelf nog contact op te nemen en als iemand dan niet wil dan houdt het ook op. Het is nog steeds vrijwillig wat wij doen vanuit onze aanpak. We kunnen niet iets doen daarbuiten.

Y1: Nee en dat gaat dus ook enigszins veranderen met die nieuwe wet want dan mag je op die basisvoorwaarden wel informatie uitwisselen of iemand nou wel toestemming geeft of niet. Dus dat is echt wel een verandering.

X: Maar jullie kunnen niet zeggen van nou dat leverde echt spanning op dat niet alle informatie werd gedeeld. De benodigde informatie kwam gewoon bij de partners terecht.

Y1: Nee, ja we zijn er echt wel scherp op hoor ook intern want kijk privacy technisch zijn het natuurlijk hele gevoelige gegevens zeker als je het hebt over een detentieverleden van iemand want ja dat is iets waar we echt heel voorzichtig mee zijn en dat leggen we ook niet vast in systemen ofzo als wij daar informatie over hebben.

X: Nee ja logisch ja. Uh...

Y2: Ja en plus je hebt te maken met de vertrouwelijkheid. Ik noemde net de vrijwilligheid van wat wij doen uhm... willen wij iets kunnen doen met een gedetineerde dan moet er wel vertrouwen zijn en als zij er snel genoeg achter komen dat er informatie wordt gedeeld achter hun rug om waar ze geen toestemming voor hebben gegeven, dat werkt niet in de praktijk. Je kan inderdaad wel dat doen en zelfs iemand zou dat kunnen verstrekken maar dat helpt niet in sommige gevallen. Dus uh... dat is ook gewoon praktisch niet oké om zo te werk te gaan. Wij zijn daarin best wel heel goed bewust wat wel en niet kan en daardoor zijn er minder spanningen omdat wij de verwachtingen hebben binnen de wet en de mogelijkheden die ons dat biedt. Als je dat niet hebt dan kan ik me voorstellen dat je verwachtingen hebt die... dat je meer wil. Wij willen niet meer dan dat wij kunnen.

X: Ja en uhm... even kijken hoor. Je zei natuurlijk net die nazorgaanpak gaat gewoon door ondanks dat de pilot is afgerond maar zagen jullie het netwerk ook echt als iets wat stabiel was en zagen jullie de samenwerking als een duurzame samenwerking?

Y1: Ja wij blijven ook die partners gewoon structureel zien in die overlegstructuur die er is. Dus is dat nou in het kwartaal Jorgen of eens in de zes weken. Ik vergeet dat altijd.

Y2: Welke?

Y1: Die overleggen met externen.

Y2: Ja eens in de twee maanden.

Y1: Oké ja.

Y2: En dan met DJI is dat dan uh... dat gaan we wat intensiveren. Dat is na september gaan we daarin een cyclus aanbrengen en met de regio komt ook uh... binnen de regio Haaglanden komt ook een samenwerkingsverband waarin de nazorg coördinatoren dingen uitwisselen en waar eventuele knelpunten worden verzameld om die op te schalen naar een hoger niveau.

X: Ja oké uh... voordat we naar de laatste vraag toegaan heb ik nog één vraag over spanningen en knelpunten. Zijn er nog andere dingen of hebben zich andere dingen voorgedaan of hebben jullie nog iets toe te voegen aan het lijstje dat ik net heb behandeld?

Y1: Ik niet denk ik.

Y2: Uhm... nou even kijken hoor ik zit even na te denken. Wij zijn wel eigenlijk... de doorontwikkeling stopt niet. Uhm... de nieuwe wet zorgt voor een nieuwe soort doorontwikkeling waarin de samenwerking met DJI en met reclassering hadden we dat al maar dat wordt wel... die drie samen gaan wel nauwer samenwerken wat betreft de detentie en re-integratie van de gedetineerde en dat zal wel omdat het nieuw is geeft dat ook weer verwachtingen want we weten nog niet precies hoe dat gaat werken. Dus dat zal weer een nieuwe periode worden van aftasten, zoeken en ja wat mag wel wat mag niet. Ik ben wel benieuwd in de toekomst straks per 1 juli hoe dat dan gaat.

Q: Mag ik nog wat vragen Inge?

X: Ja tuurlijk.

Q: Ik ben heel benieuwd naar... want helemaal in het begin vertelde Jurgen dat jullie natuurlijk een naam krijgen in het systeem als iemand uitstroomt he, maar wat is het contact eigenlijk met DJI en met casemanagers binnen DJI? Ik had gisteren die rapportage van jullie gelezen en daaruit werd het ook niet helemaal duidelijk. Is dat incidenteel is dat structureel want jullie gaan natuurlijk eigenlijk de gevangenis in als iemand nog in de laatste fase van detentie zit... hoe zit dat eigenlijk precies? Dat beeld heb ik niet helemaal scherp en een vervolgvraag... als jullie daar in die samenwerking iets structureels doen, hoe is die samenwerking?

Y2: Die is met de PI casemanagers inderdaad. Elke gedetineerde krijgt een casemanager toebedeeld uh... dat is voor kortgestraften natuurlijk wat lastiger want die zitten daar korter dan 28 dagen... en de winst van de corona volgens mij heb ik dat niet zo expliciet genoemd Eline maar de winst van corona is eigenlijk wel dat wij ze niet konden bezoeken en we veel en nog meer schakelden met de casemanagers dan voorheen. Voorheen bezochten we ze en lieten we dat de casemanager dan weten van hey dit is er uitgekomen en deze vraag speelt ook nog in detentie dus waar nodig legde we inderdaad nog dat contact, maar eigenlijk door corona is dat contact verstevigd en hebben we elke keer gezocht van wie is de casemanager om te kijken of wij gezamenlijk een afspraak konden maken via videobellen werd dat op een gegeven moment mogelijk maar ook telefonisch contact om toch te vragen of wij iemand wilde terugbellen of de brief die wij... of ze die wilden geven. Corona heeft dat wel... wel voor gezorgd dat dat contact in de afgelopen anderhalf jaar wel... dat het een automatisme is gaan worden.

Q: Maar dat was meer een praktisch contact vanuit jullie als gemeente dat jullie de gevangenis in wilden en de gedetineerde wilden spreken dan of was er ook nog iets inhoudelijks aan dat overleg met de casemanagers?

Y2: Ja als het praktisch is wordt het natuurlijk ook meteen inhoudelijk want als je iemand hebt gesproken of je weet wat er speelt dan uh...

Q: Dan krijg je dat verhaal al?

Y2: Ja.

Q: En dat videobellen is dat ook vooral een voordeel voor uh... als niet iedereen regionaal geplaatst wordt? Dus dat je het gewoon praktisch kunt regelen anders ben je al die tijd met reizen kwijt en dat is nogal wat. Dus dat is een blijvertje waarschijnlijk.

Y2: Zeker ik heb uh... vorige week met PI Middelburg met een gedetineerde gesproken en dat was eerste chronisch een half jaar geleden want die man zit al best wel lang vast en nu weer af en toe contact met de casemanager over de stand van zaken en de inhoudelijke zitting want dat is de praktijk. Je hebt inderdaad contact, er volgt een reclasseringsadvies en wat komt er dan uit voort. Heel praktisch maar dat zorgt voor die samenwerking eigenlijk wel direct.

Q: Ik kan mij voorstellen dat je de casemanagers wel snel leert kennen vanuit de gemeente maar je hebt natuurlijk met veel PI's van doen en dat zal lang niet even gemakkelijk zijn toch?

Y2: Eline zegt daar inderdaad altijd iets over, over de schaalgrootte. Wij hebben geen vast inloophmoment bijvoorbeeld in Alphen wat de dichtstbijzijnde PI is voor ons. Wij hebben natuurlijk een

relatief kleine gemeente waar uitstroom is van gedetineerden en daardoor zullen wij zelf elke keer contact moeten leggen en dat doen ze andersom ook hoor. Soms komt een informatieblad wordt er gestuurd en dan staat de naam van de casemanager erin en dan leggen we direct wel contact want dat doen ze niet voor niks. Maar dat vraagt wat van ons en wat van de PI. Ik vind dat de coronacrisis wel heeft geholpen om zelf ook wat proactiever te worden, zowel uit DJI als de gemeente.

Q: Je kunt de casemanager altijd wel vinden? Ook bij andere PI's als je een beetje rondbelt of...?

Y2: Ja ik heb telefoonnummers, ik heb emailadressen ook van de back en frontoffices.

Q: Ja je komt er altijd wel door.

Y2: En dan is de regiofunctionaris, de ketensamenwerking goed in geweest van heb je een lijst zodat wij altijd in ieder geval het contact snel leggen.

Q: Wat grappig. Ja ik noem het ook omdat ik... jullie hebben natuurlijk ook meegedaan aan dat EMMA rapport en uh dat rapport vanuit het WODC als opdrachtgever. En daarin staat dat Covid het eigenlijk gewoon heel moeilijk heeft gemaakt. Bestaande relaties ging wel goed wat betreft samenwerking, maar nieuwe relaties werden door Covid moeilijker te leggen, maar jullie zeggen eigenlijk van het heeft eigenlijk als een soort vliegwiel gewerkt. Dus dat is eigenlijk grappig van wat in dat rapport staat dat dat voor jullie niet zo geldt.

Y2: Ja goede vraag hoor maar dat heeft met die schaalgrootte ook voor een deel te maken want wij konden... wij kwamen nooit op vaste momenten in de PI en hadden niet die contacten met de casemanagers.

Q: Ja ja en dat je dan sowieso al in de stand komt van digitale overleggen en dat je niet zo in die oude structuur die in de Covid periode werkt, dat je daar niet in vast blijft zitten. Ik kan me daar iets bij voorstellen maar goed... Inge dat was het even een uitstapje. Het heeft ook met samenwerking te maken.

X: Ja zeker, zeker. Ja ik heb ook niet meer zoveel vragen hoor dus het kon prima. Uhm... naast zeg maar de spanningen in een netwerksamenwerking heb ik ook nog een stukje organisatiecultuur aan verbonden en uh om te kijken wat dat voor invloed heeft, of kan hebben op een samenwerking. Uhm... dus mijn vraag aan jullie, hoe zouden jullie de cultuur binnen de pilot kunnen omschrijven. Was die gericht op regels, procedures of veel meer op een groepsgevoel en echt het samenwerken?

Y1: Ik denk gewoon heel erg vanuit maatwerk in de praktijk. Ik denk dat de klant wel echt voorop staat en dat je elkaar dan vanuit daar wel vindt. Ik vind het wel een moeilijke vraag.

Y2: Ik moet inderdaad wel mooi dat je dat zegt... onze gemeentesecretaris, inmiddels is er een nieuwe, maar die toentertijd voor ons werkte had daar in de zomer eens een mooie presentatie en die zei, die had een tegeltje en die zei wat wij graag willen is de beste dienstverlener zijn in Nederland uh... hij had een tegeltje met probeer gewoon elke dag het verschil te maken voor de inwoner. Dat heeft mij echt wel weer, dat is blijven hangen zeg maar. Die werkwijze houd ik ook wel van. Wat Eline zegt klopt, de gedetineerde staat centraal, vrij pragmatisch en daardoor ben je ook innovatief om te zoeken naar dingen die helpen binnen de wet- en regelgeving en binnen de mogelijkheden van de organisatie. Als je ze allemaal kent ga je ze ook gewoon af waar je denkt dat er een meerwaarde is. Je wilt in beeld krijgen

van hey die zijn er dan allemaal bij betrokken en wat doen ze allemaal en ja loopt dat en dan oké prima dan trekken we ons terug. Snap je? Onze tijd efficiënt indelen om te zoeken naar waar wij denken dat er ergens winst is te halen waarvan we denken hier kunnen we helpen en het verschil maken.

X: Ja want uhm jullie werken natuurlijk met heel veel organisaties samen. Van groot tot klein echt van alles, maar waren daar ook cultuurverschillen tussen? Of hebben jullie dat niet echt gemerkt?

Y2: Er zijn absoluut cultuurverschillen tussen de verschillende organisaties uhm... tussen DJI, politie, gemeente uhm maar het zijn ook allemaal mensen denk ik dan maar altijd. Uhm... ja net zoals hier je zoekt naar, uhm om mekaar te kunnen begrijpen en om overeen te komen over hetzelfde doel en dat is wel wat elke keer wint.

X: Het is niet dat jullie ergens lijnrecht tegenover elkaar stonden of dat het soms botste?

Y2: Het heeft nooit geëscaleerd naar een hoger niveau uhm... zeker geen noodzaak of aanleiding voor. Nee dat is nooit gebeurd gelukkig. In dat opzicht zijn we minder, ik vind dat altijd lastig... ik heb ook organisatiepsychologie gestudeerd en ik snap je vraag vanuit de cultuur maar het is heel moeilijk om cultuur te duiden maar die uitspraak van die gemeentesecretaris vond ik wel mooi. Dat zegt misschien wel iets over de cultuur van organisatie. Ik denk dat wij dat ook wel meenemen ja. Pragmatisch he, zo zou je hem ook kunnen zien.

Q: Maar ik hoor jullie ook eigenlijk zeggen schaalgrootte of het feit dat Leidschendam-Voorburg een kleine gemeente is dat dat ook heel veel positiefs heeft in de samenwerking. Dat komt ook een aantal keer terug en als je een hele grote gemeente bent is dat misschien iets lastiger.

Y1: Ik denk dat je als kleine gemeente eerder genooddaakt bent om wat outreachender te gaan werken en Jurgen noemde net al de praktische voorbeelden daarvan ja... de contacten lopen in de praktijk soms op een andere manier en als je niet bijvoorbeeld vast momenten bij elkaar op locatie mag gaan werken uhm... dus ik denk dat dat wel een verschil kan zijn inderdaad.

Y2: Wat ik wel fijn vond maar dat is mijn persoonlijke mening dat we binnen deze aanpak niet een hele sterke overlegcultuur hadden. Overleggen om te overleggen zag ik nooit zo zitten zeg maar. Het moet wel ergens over gaan en het moet het verschil maken.

X: Nou uhm ik heb eigenlijk nog één laatste vraag. Zijn er nog dingen die ik moet weten of dingen die jullie mij kunnen meegeven over de pilot of nog iets toe te voegen op de vragen die net zijn geweest?

Y1: Uhm pfoe... Niet zo 1 2 3. Nee want je hebt ook het rapport dan?

X: Ik denk het niet. Ik weet niet Edith wat jij had gezien, ja ik heb wel van bureau EMMA wat gezien maar niet zozeer een eindrapport van jullie.

Q: Anders Inge stuur ik jou straks even dat rapport. Is wel handig denk ik. Ik kijk even wat ik heb. Ik wil heel even nog op een opmerking van Jurgen reageren. Ik vind het opvallend van ja we hadden gelukkig niet van die overlegstructuren maar jullie hebben wel een aantal hele belangrijke convenanten waar ook overleggen uit voortkomen. Maar wat bedoel je dan niet?

Y2: Nee ik zei niet we hebben geen overlegstructuren, die hebben we juist wel. Ik zei dat we niet een overlegcultuur hebben.

Q: Oh cultuur. Oké ik snapte het niet maar helder.

X: Heel hartelijk bedankt voor jullie tijd.

Interview 3: Dinsdag 15 juni 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Even kijken... ja mijn eerste vragen zijn nogal inleidend uhm... kan je eerst gewoon kort wat vertellen over je werk, over je functie?

Y: Ja zeker uh ik werk voor Reclassering Nederland uhm... in Zwolle sinds een jaar of zes denk ik. Sinds een jaar of vier geleden ben ik met een aantal collega's de PI in Zwolle ingegaan en eigenlijk aan het pionieren van hoe kunnen we die samenwerking verbeteren. Dus ja in die hoedanigheid ben ik ook bij dit project betrokken geraakt. Collega van mij heeft het in eerste instantie opgestart, 'Samen starten', maar die is vertrokken als projectleider en uhm... toen heb ik het van haar overgenomen als projectleider. Een jaar lang tot het einde van het project eigenlijk.

X: Oké. Ja dus uh... mijn volgende vraag is op welke manier ben je bij het project betrokken geweest maar je bent projectleider geweest?

Y: Ja klopt. Vanaf vorig jaar februari is mijn collega vertrokken. Ze waren met twee projectleiders, die zijn er onverwacht uitgestapt uhm... op een niet hele prettige manier maar eigenlijk ook niet op een hele constructieve manier omdat eigenlijk de boel de boel gelaten werd. Dus met een andere collega van Tactus hebben wij besloten om met zijn tweeën de projectleiding op te pakken.

X: Oké. Uhm... ja ik ben benieuwd natuurlijk naar de samenwerking uhm ik heb wel wat research gedaan maar mij is niet helemaal duidelijk van welke partijen er allemaal betrokken waren bij de pilot.

Y: Uh in de kern uhm betrof de samenwerking een overleg tussen de casemanager van de PI, een reclasseringsorganisatie, de gemeente die aansloot bij deze pilot en de cliënt. Daar begon het mee, dat was de kern. We hebben wel in het afgelopen jaar onderzocht of ook het sociale wijkteam kon aansluiten en uh indien noodzakelijk een zorgpartner dus eigenlijk wat is als eerste noemde was de kern, maar op basis van de inhoud kon besloten worden of er nog een aanvullende partij kon aansluiten bij het overleg.

X: Ja ja, ja want uhm het was zo ingericht dat jullie een TBO hielden dan met een cliënt en werd dan uhm op basis van een stukje maatwerk bepaald welke partners dan moesten aansluiten bij de hulpverlening of?

Y: Ja het is afhankelijk van het dossier. Stel dat er in het dossier staat dat voorkwam dat een bepaalde zorgpartner heel actief in beeld was, en dat is weleens gebeurt, dan kon die bij het overleg worden betrokken en veel inhoudelijke informatie met ons delen.

X: Ja ja op die manier oké. Uhm... even kijken hoor. Ik ben ook wel benieuwd hoe die netwerksamenwerking nou was ingericht want was er bijvoorbeeld één partij die echt de trekker was van heel de pilot of uhm... moet ik het zien als een zelfsturend netwerk of hoe zat dat in mekaar?

Y: Ja nou dat is ook bij de eindrapportage naar voren gekomen. Er waren natuurlijk twee projectleiders vanuit de reclassering aangesteld terwijl eigenlijk de regie voornamelijk bij de casemanager lag want daar komt de gedetineerde binnen uit een aangesloten gemeente, die zit het als eerste uhm en heeft de meeste logische positie om die partijen bij elkaar te trekken en om een afspraak te plannen. Dat moet toch in de PI gebeuren want daar zit de gedetineerde en die moet erbij aanwezig zijn dus dat hebben we ontdekt wel en gedurende de uitvoering van de pilot dat de regie wel voornamelijk bij de casemanager lag of zou moeten liggen want dat is niet altijd gelukt maar het zou wel moeten.

X: Oké.

Y: En daarna als die basis goed staat dan kun je die wisselwerking opzoeken want de gemeente krijgt ook een melding als een gedetineerde in detentie zit dus die kan dan dus bij de casemanager aan de bel trekken, dus die wisselwerking is mooi als het ontstaat maar wat ons betreft is de basis dat die regie bij de casemanager komt de liggen.

X: En was dat ook een harde regel of was het meer zo dat het werd verwacht dat de casemanager uh de regie op zich nam of?

Y: Nou toen we bij de overdracht van onze voorgangers was het signaal, het moet gewoon lopen zoals het loopt dus er waren geen harde afspraken over gemaakt en dat maakt het ook heel kwetsbaar dus daarom heb ik samen met de andere projectleider besloten van we moeten dit beter gaan borgen, we moeten daar duidelijke afspraken over maken, en toen is de afspraak gemaakt de casemanager neemt de regie dat is het uitgangspunt en als het anders loopt omdat de gemeente bijvoorbeeld eerder op de lijn komt dan is dat mooi meegenomen.

X: Oké ja op die manier. En uhm... ik neem aan dat jullie wel overleggen hadden. Was dat op een structurele basis of was dat gewoon maar net hoe dat uitkwam of?

Y: Nou overleggen zijn er dus bijna helemaal niet geweest, uhm... dat had ook wel deels te maken met de coronatijd maar het was ook voornamelijk omdat de focus bij uhm... ik kan eigenlijk alleen spreken over het afgelopen jaar want dat is het jaar waarin ik betrokken ben geweest. Die periode lag voornamelijk de focus op borging van het werkproces dus ervoor zorgen dat het gaat lopen en dat dat als voornamelijk in één overleg met de PI, dus er hebben niet echt structurele overleggen plaatsgevonden met alle ketenpartners.

X: Oké oké en uhm... ja hoe zorg je er dan wel voor dat iedereen ja goed zijn werk bleef doen en goed bij de pilot betrokken bleef?

Y: Ja dat is een grote uitdaging geweest. We hebben wel geconstateerd dat het niet altijd lukte en dat veel van die TBO's niet van de grond kwamen, dat casemanagers niet constateerden dat er een gedetineerde die hiervoor in aanmerking kwam in detentie zat, dus die TBO's kwamen vaak niet van de grond en daar hebben we best wel intensief op ingezet om te kijken van waar in het werkproces loopt het nu spaak en hoe kunnen we daarop acteren maar dat is niet altijd gelukt.

X: Nee en is dat echt een belemmering geweest of zijn daar cliënten de dupe van geweest of?

Y: Nou de dupe... er zijn zeker weten cliënten gemist. Uhm... daardoor hebben we ook minder populatie in de pilot gehad dus we hebben minder volume gecreëerd waardoor er ook minder resultaat zichtbaar hebben kunnen krijgen dus dat is wel echt een belemmering geweest in dit project. Absoluut.

X: Oké oké ja ik heb uhm... ik heb Diana natuurlijk ook al gesproken maar zij heeft dit niet benoemd althans niet dat ik me kan herinneren. Jullie werden natuurlijk wel een beetje als hoe noem je het... de perfecte uitwerking van het bestuurlijk akkoord genoemd.

Y: Ja dat klopt en dat is voor ons wel een zoektocht geweest hoor. Onze voorgangers hebben het behoorlijk opgeblazen, dat is ook hun kracht geweest, daardoor heeft het heel veel aandacht gekregen en echt een podium waardoor we heel ver zijn kunnen komen, maar ze hadden minder oog voor de uitvoering. Daarom kwamen Diana en ik... we stapten in op een moment dat we eigenlijk moesten concluderen dat het plan in de kern heel mooi is, maar eigenlijk weten we helemaal niet of het werkt want het loopt van geen meter. Dus daar hebben wij het afgelopen halfjaar ook op ingezet en het is... daarom heeft Diana er misschien niet met zoveel woorden over gesproken, het is altijd even zoeken bij nou ja... overleggen waarin ons wordt gevraagd om hierop te evalueren van wat zeggen we er wel en niet over want we willen ook niet de samenwerking met de PI schaden, maar goed we kunnen ook niet alleen de loftrompet steken over iets wat eigenlijk in heel veel opzichten helemaal niet goed is gegaan. Ik weet niet of je het interview hebt gelezen wat uh... we voor Koers en kansen hebben gedaan? Ik ben haar naam even kwijt maar die heeft in ieder geval ook op de Koers en kansen website gestaan.

X: Ik denk met Edith samen of niet?

Y: Ja Edith Vleeshouwers ja, ja. Ja daar hebben we ook de kritische noot geuit, maar in haar uitwerking ook wel weer heel erg afgezwakt omdat zij wel weer heel duidelijk neerzette waar het spaak liep dus we hebben ook gevraagd om het iets genuanceerder neer te zetten. Het is gewoon een heel ingewikkeld veld om je... over te zeggen wat hier mis is gegaan ha ha.

X: Ja nee snap ik hoor. Ik heb het interview niet gelezen maar dat moet ik nog even doen.

Y: Daar staat wel duidelijk in wat Diana en ik... ook wel zelf hebben geconstateerd maar ik denk dat Diana wat voorzichtiger is geweest in haar woordkeuze naar jou ha ha.

X: Ja nou dat geeft niets hoor ha ha. Geeft helemaal niks en daar draait het ook bij mijn onderzoek niet om hoor. Maar uhm... even kijken hoor. Hoe stond het met het vertrouwen in de andere samenwerkende partners? Was dat breed gedeeld over heel het netwerk of had je ook het idee van hm die partners vertrouwen elkaar misschien net niet zo goed?

Y: Uhm tussen de PI en de reclassering was vertrouwen maar dat komt wel door de historie die wij met elkaar hadden. We hebben er heel intensief op geïnvesteerd vanaf vier jaar geleden. Dat heeft echt tijd gekost want in het begin was er heel veel wantrouwen naar mekaar. Het was echt het gevoel van landjepik uhm... dat zul je ook wel in het interview met Edith lezen. Daarom hebben wij ook gezegd het is heel belangrijk om ook elkaars taken te verhelderen vanaf begin af aan want daarmee voorkom je dat je wantrouwen creëert. Dus er was een goede basis en daarom was er veel vertrouwen en denk ik binnen de gemeente was ook wel veel vertrouwen. Dus dit zat wel goed denk ik ja.

X: Oké. Ja want uhm wat je net zegt van duidelijk maken wat ieders taken zijn uhm... was er op voorhand ook duidelijk gemaakt van dit zijn de doelen van het project en werden die ook breed gedeeld door alle partners?

Y: Dat is een goede vraag uhm dit is denk ik voornamelijk in het voorstadium plaatsgevonden dus voordat wij betrokken raakten als projectleider.

X: Oh ja tuurlijk.

Y: Dus ik denk dat er toen over gesproken is maar ik kan daar niet heel goed antwoord op geven of daar uitgebreid de tijd voor is genomen. Nee. Ik denk het wel want anders was er niet zo'n goede samenwerking ontstaan.

X: Ja want denk je wel gedurende het project dat jij ook betrokken bent geraakt dat iedereen wel gewoon uhm... dezelfde doelen voor ogen had dus dat de neuzen gewoon dezelfde kant op stonden of?

Y: Ja ik denk wel dat iedereen handelt vanuit een hart voor de gedetineerde, dat iedereen ook de meerwaarde ziet van ketensamenwerking. Ik denk alleen dat de een iets beter in staat is om het meer overstijgend te bekijken dan een ander. En dat uhm... de casemanager is natuurlijk op heel praktisch vlak, die wil natuurlijk heel graag regelen dat er een ID-kaart is en dat uh nou ja... de financiën terwijl de reclassering is meer gebaat bij een meer overstijgende ketensamenwerking dus hoe kunnen we elkaar nou in die keten beter vinden om die gedetineerde beter te laten uitstromen. Dus ik denk dat iedereen ergens in de kern wel hetzelfde doel heeft, alleen hoe je dat uitvoert en hoe je gedachtengoed daar precies bij is dat verschilt dan. Snap je wat ik bedoel?

X: Ja ik snap het wel maar ... heeft dit echt als een soort ongemak zo ervaren of?

Y: Nou het kan er denk ik toe leiden dat uhm... dat van de casemanager die de regierol heeft wordt gevraagd om uhm... de partijen bij elkaar te trekken die indicatiegericht zijn dus de partijen die aan tafel zouden moeten zitten uhm... als de casemanager denkt er gaan op financiën iets niet goed, en betreft alleen de bewindvoerder erbij, dan kijk je puur sec alleen naar de casus maar als je overstijgender denkt dan moet je ook denken dat de gemeente er ook bij moet, de reclassering moet erbij, ja en hij heeft ook wel misschien een psychosociale hulpvraag dus er moet misschien... ja dan kan je overstijgender denken en minder dan wat er alleen op dat moment aan de hand is. En daar kan het dan denk ik wel een beetje wringen.

X: Nou we komen zo dadelijk nog wel op wat spanningen en andere vragen maar uhm...de organisaties die betrokken waren, werd daar iets specifiek van verwacht of van uhm... was op voorhand al gezegd van nee het is puur kennisuitwisseling dit netwerk of inderdaad uhm... ze moesten wel aan een aantal criteria voldoen om ook bij het netwerk te behoren.

Y: Oe ik denk dat dit ook iets is wat in het beginstadium is verhelderd. Uhm... van alle partijen, ik weet niet of je dat bedoelt, maar van alle partijen was wel duidelijk dat in het overleg kom je iets brengen en kan je ook iets halen. Dus het ging over wederkerigheid en ik denk dat in die zin wel duidelijk van partners was wat werd verwacht in die samenwerking.

X: Ja oké nee duidelijk. Uhm... nou ik heb natuurlijk literatuuronderzoek gedaan en uhm... daar komen eigenlijk acht spanningen naar voren die vooral bij een netwerksamenwerking kunnen voorkomen dus de volgende vragen gaan een beetje in het teken staan van die spanningen. Uhm... allereerste, hoe was het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties, dus voelde iedereen zich gewoon echt betrokken bij de pilot of heb je dat anders ervaren?

Y: Uhm... gemeente absoluut, die voelde dat sterk. Ook omdat dit eigenlijk een gat opvulde. Zij hebben heel sterk het gat tussen de gemeente en de PI gevoeld. Zij zijn voor hun gevoel nou ja verdween de gedetineerde echt in een ondoorzichtige doos en ging die daar weer uit op het moment dat die uit detentie kwam. Dus zij voelden heel sterk die verbondenheid nu met de ketenpartners met wie ze ook heel erg dat overleg zochten. Ik weet niet zo goed of de casemanagers dit ook zo hebben ervaren. De PI zelf wel, die hebben zich ook echt hard gemaakt voor de samenwerking, hebben er hard voor gelopen de gevangenisdirecteur bijvoorbeeld of dat op uitvoerend vlak ook zo werd gevoeld weet ik niet. Daar hebben we weinig zicht op gekregen.

X: Oké. Dan ben ik benieuwd wat er... morgen spreek ik een casemanager dus.

Y: Ik ben dan wel benieuwd wie je spreekt je hoeft geen namen te noemen hoor. We hebben wel gezien dat een aantal echt vooropliepen dus daar liep de samenwerking goed en ik denk dat die het zeker... uh die verbondenheid voelden. Het grootste deel die had het minder in de vingers. Dus ik ben dan vooral benieuwd wat daar speelt.

X: Oké ja ik heb de namen van Diana gekregen hoor dus die heeft dit geregeld voor me uhm... met Gerriet en Nancy.

Y: Oh ja, ja die zijn inderdaad juist bij die... die fanatiek waren.

X: Ja ze zei die zijn voor jouw onderzoek goed, die weten er veel van te vertellen en ja... nou ik ben benieuwd wat zij erover gaan zeggen.

Y: Ja zij zullen denk ik positief zijn want met hen verliep de samenwerking heel goed en dan zie je dat er sterke verbondenheid bestaat onderling, dat de lijntjes kort zijn en dat draagt bij aan een mooie samenwerking.

X: Ja oké en het netwerk was dat ook efficiënt?

Y: Uhm... in welke zin bedoel je?

X: Als in uhm... dat het allemaal maar weinig tijd kostte om de samenwerking op poten te zetten uhm... verliep het allemaal snel...

Y: Ja. Ja ... ik vind dit een lastige vraag. We hebben ons natuurlijk fors gebogen over dat borgingsvraagstuk en wat is het meeste logische werkproces uhm... wat wij gezien hebben is dat de lijntjes kort waren. Dat is efficiënt maar ook kwetsbaar omdat de mensen elkaar kennen van naam en dat gold voor de nazorg coördinatoren van de gemeente Zwolle. Iedereen kent haar dus iedereen weet haar ook te bereiken, ja dat is heel efficiënt maar die is nu gestopt. Dan verdwijnt ook meteen de efficiëntie. Het was efficiënt maar kwetsbaar.

X: Oké ja en... maar het heeft in de praktijk niet dat die kwetsbaarheid open kwam te liggen denk ik?

Y: Nee omdat zij pas gestopt is nadat het project is gestopt eigenlijk. Het heeft goed gefunctioneerd denk ik omdat de poppetjes op hun plaats bleven.

X: En hoe zit het dan met de verduurzaming van het project, het is natuurlijk afgerond uhm... maar ik neem aan dat de werkzaamheden niet meteen zijn gestopt?

Y: Nee, nou ik moet zeggen sinds het project is gestopt heeft geen enkel TBO meer plaatsgevonden en we weten niet zo goed wat daar de reden voor is. We hebben geprobeerd om dat te verduurzamen door uhm... als projectleiders ja misschien heeft Diana dit ook wel gezegd... als ik dubbele dingen zeg moet je het zeggen hoor, dan onderbreek je me maar anders zit je twee keer naar hetzelfde te luisteren uhm... geprobeerd om binnen elke ketenpartner, de PI en de gemeente ook een soort projectleiders maar dan hebben we het aandachts-functionarissen genoemd aan te stellen waardoor de verantwoordelijkheid wat meer gedeeld wordt. Uhm... nou op die manier hebben we geprobeerd het te verduurzamen dus om ervoor te zorgen dat ze toch met elkaar op overstijgend vlak in gesprek blijven, maar we weten bijvoorbeeld niet waarom er geen TBO's meer plaatsvinden, komt dit omdat er daadwerkelijk geen gedetineerde binnenkomt die daarvoor in aanmerking komt of hebben casemanagers het toch niet onder de aandacht. We hebben niet zo goed zicht meer op wat er nu gebeurt en dat hebben we ook wel aan zien komen en wat dat betreft heb ik het ook wel een beetje losgelaten met de trajectgesprekken in het achterhoofd. Dat is natuurlijk iets wat de PI moet gaan doen en dat lijkt qua inhoud heel erg veel op het TBO.

X: Oké. Ja ja en uhm... moeten ze het doen of doen ze dit ook al of zijn ze nog een beetje aan het zoekende van...

Y: Ja het laatste wat ik heb gehoord is dat het nog een zoektocht is. Het is natuurlijk ook een ingewikkelde werkwijze, het is nieuw voor casemanagers, volgens mij doen ze dat niet actief maar is het wel de bedoeling.

X: Ja. Oké nou ja ik zal er morgen naar doorvragen. Ik ben benieuwd wat ze vertellen. En een heel andere vraag hoor, hoe was het contact met externe organisaties dus uhm... zagen zij de pilot ook als iets geloofwaardigs en als iets legitiems of?

Y: En heb je het dan over partners die niet deelnamen aan het project, partners die erbuiten stonden?

X: Ja inderdaad, dus als je inderdaad zo'n TBO had uhm... daar komt misschien uit dat je voor iemand een woonruimte moet zoeken, de woningcorporaties hielpen die goed mee of uh hadden die zoiets van dit is weer gewoon zo'n pilot, dat komt niet van de grond af...

Y: Ah ja. De keren dat we daar mee te maken hebben gehad, en ik moet zeggen dat is weinig want we hebben echt weinig TBO's gehad afgelopen jaar, maar de keren dat het nodig was haakten ze aan en was het geloofwaardig en voor mijn gevoel ook legitiem. Ja dat was geloofwaardig wat betreft het project. Daar werd echt in geloofd.

X: Oké goed om te horen. Uhm... en in het netwerk zelf dus de acties die jullie samen opzetten werd dat ook ja... ik denk dat het wel zo is, maar was iedereen het eens met de koers die werd gevaren?

Y: Uhm ja volgens mij wel. Alleen hier kom ik weer terug op het punt dat we eigenlijk geen overleg hebben gehad met alle ketenpartners waardoor we eigenlijk in die zin vrij solo hebben geopereerd als projectleiders waarin we niet alle ketenpartners continu hebben meegenomen in alle richtingen die we insloegen maar dat heeft ermee te maken dat de focus vooral heeft gelegen op de borging van het werkproces terwijl we eigenlijk alles daarvoor al hebben uitgekristalliseerd. Dus ik denk dat dat niet echt aan de orde is geweest het afgelopen jaar.

X: Ja nou en als natuurlijk de focus lag op de borging van het werkproces en als je dan nu eigenlijk ziet van oh er heeft geen TBO meer plaatsgevonden nu het klaar is... hoe denk je daar dan over?

Y: Ja dubbel. Het is jammer want we hebben fors geïnvesteerd in de samenwerking. De samenwerking tussen de PI en de reclassering is top hoor, daar wil ik niks aan te kort doen want ik zit nu ook in de PI en we werken hartstikke goed samen. Alleen wat betreft dit stukje is het jammer en uhm... we hebben gewoon niet de kern te pakken gekregen waarom het spaak liep of loopt. Je kan allerlei hypotheses opstellen en tuurlijk heeft corona een rol gespeeld maar het is gewoon jammer. Het had meer potentie denk ik en ik heb heel erg de hoop nu het trajectgesprek van de grond komt, maar als het in kleine proeftuinvorm zoals het nu vorm heeft gekregen al niet loopt, dan houd ik m'n hart wel vast voor hoe dat dan straks moet met zo'n trajectgesprek.

X: Ja en wat is jullie rol daar nu dan nog in als projectleider van het project dan uhm... kunnen jullie daar nog iets in doen of kijken jullie een beetje lijdzaam vanaf de zijlijn toe?

Y: Ja het is afgelopen het project en wat we dus nog hebben gedaan om het zo goed mogelijk achter te laten is dan die aandachts-functionarissen aanstellen maar ja veel meer dan dat kun je ook niet doen en Diana en ik hebben ook tegen elkaar gezegd van het is ook een PI ontwikkeling. We willen er alles aan doen om te helpen en om aan te haken, maar het trajectgesprek moet echt vormgegeven worden in de PI en daar hebben wij geen invloed op.

X: Lastig is dat. Even een andere vraag... in hoeverre zagen medewerkers van jouw organisatie de voordelen van de samenwerking?

Y: Omdat de uitvoering voornamelijk bij de projectleiding heeft gelegen, met name vanwege het summiere aantal TBO's, is de werkwijze tijdens de pilot amper bekend geweest bij de medewerkers binnen de eigen organisatie. Wel op het moment dat er algemene informatie werd gedeeld over de pilot en TBO's werd hier door medewerkers enthousiast op gereageerd. Zij zien intensieve samenwerking met gemeenten en PI's absoluut als meerwaarde, maar zijn zoals gezegd dus nog amper bekend met de werkwijze zoals die in de pilot is vormgegeven.

X: Nee oké en de samenwerking... kan je dat zien als een flexibele samenwerking of was het nog soms dat het niet lekker liep of?

Y: Nee de samenwerking was absoluut flexibel. Ja, dat komt ook omdat we alle medewerking hadden van de PI uhm... allemaal welwillende mensen in het netwerk dus nee die was absoluut flexibel ja.

X: Ja en was de samenwerking ook stabiel?

Y: Ja dat denk ik wel. Het was wel onvoorspelbaar door allerlei factoren maar in de kern denk ik stabiel.

X: Oké ja goed. Ik ben even door de spanningen aan het doorgaan, we hebben er al een aantal gehad ha ha. Ik heb nog niet zo heel veel interviews gehad dus ik ben nog een beetje ook uhm met mijn vragen... ik moet er nog een beetje inkomen.

Y: Oh zo voelt het niet hoor. Nee helemaal niet.

X: Gelukkig. Deze vraag hebben we net al een beetje gehad, ik heb hier nog staan van was er sprake van verschillende percepties en belangen in het netwerk?

Y: Ja... ik weet het niet zo goed. Ik denk het niet. Ik denk dat we wat dat betreft volgens mij is dat namelijk ook in die beginfase heel goed... ze hebben met allerlei sessies volgens mij dat allemaal heel duidelijk uitgewerkt van wat zijn nou de belangen, wat zijn elkaars rollen. Volgens mij omdat daar heel erg uitgebreid de tijd voor is genomen zit je wat dat betreft wel redelijk op één spoor dus hier hebben we geen last van gehad.

X: Oké. En omdat je natuurlijk vertelt van we hebben geen structurele overleggen gehad, hoe was het dan met de informatie-uitwisseling tussen de partners?

Y: Dat hebben we gedaan door middel van een nieuwsbrief. Dus daar kwamen eigenlijk de meest actuele regelingen in naar voren die relevant waren voor alle ketenpartners. Die hebben we verspreid en wat we wel hebben gedaan, we hebben niet uhm in samengestelde vorm met alle ketenpartners overleg gehad, maar we hebben wel overleg gehad met de PI met zaken die alleen over de PI gingen. We hebben alle gemeentes bij elkaar gehad om met hen te overleggen, dus we hebben niet alles bij elkaar gehad maar wel afzonderlijk waardoor we wel relevante thema's met hen konden bespreken.

X: En had je ook het gevoel dat die uhm... partijen dus als je bijvoorbeeld met de PI samen zat dat die alle informatie gaven die jullie nodig hadden of hielden ze dingetjes achter?

Y: Nee ik denk niet dat ze iets achterhielden. Nee. Nee maar wat we wel konden merken is dat we bijvoorbeeld, kijk zo'n PI Zwolle had natuurlijk wel belang bij dat dit ook goed liep en dat dit ook op de kaart kwam te staan en ja dan kun je natuurlijk tentoonstellen van kijk eens wat wij hier doen in de PI dus dat kon je wel merken maar dat heeft het project niet gedwarsboemd. Sterker nog, daardoor heeft het zo te boek gestaan zoals jij begon met het interview dat het een best practice is in het Koers en kansen verhaal.

X: Ja nee goed om te horen inderdaad. Ik denk dat het inderdaad misschien alleen wat Diana ook zei dat natuurlijk je zit met privacy dus dat soort dingetjes kan je allemaal niet delen maar die zei ook al van ik het niet het gevoel gehad van dat partners bepaalde informatie niet aan een ander wilden verstrekken.

Y: Nee absoluut niet.

X: Uhm ja hebben zich nog ander knelpunten of spanningen voorgedaan die ik nu net dan niet heb benoemd, maar die je wel hebt gemerkt?

Y: Uhm... nou... nee. Ik denk dat ik het grootste knelpunt heb benoemd en dat... nou ja nee beperkingen maar dat is niet echt knelpunt, maar dat is beperkingen bijvoorbeeld wat ik net noemde de populatie, het volume dat we hebben gehad, het aantal personen dat heeft meegedaan aan het TBO, maar dat zijn meer gevolgen in de uitvoering van het project. Ik denk niet echt knelpunten in de samenwerking.

X: Nou ja mooi toch.

Y: Ik denk het ook ja, maar dat is denk ik ook echt te danken aan al het voorwerk wat is gebeurd in dat eerste jaar ja. En commitment.

X: Ja want zonde dat die projectleiders dan ook stopten maar volgens mij ging er eentje met pensioen ofzo toch?

Y: Ja andere baan had iemand en er was wat gerommel dus uiteindelijk zijn die allebei gestopt maar ze hebben wat dat betreft goed werk gedaan en daardoor was er ook echt commitment op beleidsmatig niveau, in ieder geval op managementniveau en dat vergemakkelijkte heel erg de uitvoering.

X: Ja, jazerker tuurlijk ja. Nou ik ben eigenlijk al... we gaan er als een speer doorheen joh ha ha, ik ben een beetje bij het laatste onderwerp aanbeland. Ik heb naast dat ik naar die samenwerking kijk ook nog een stukje organisatiecultuur aan gekoppeld om het net nog eventjes vanuit een andere hoek te belichten uhm... dus ja ik ben eigenlijk wel benieuwd van ja hoe kan jij de cultuur omschrijven binnen het netwerk?

Y: De cultuur binnen het netwerk... dat is een goede vraag.

X: Ja dat is een hele ruime vraag maar uh was het een beetje gebaseerd op regels en procedures dus dat iedereen netjes de letter van de wet volgde of uhm... was er heel veel consensus, groepsgevoel, een beetje dat soort dingetjes.

Y: Ja ik denk dat we dit makkelijker hadden kunnen... ik kan er wel iets over zeggen hoor, maar we hadden het makkelijker kunnen beoordelen op het moment dat we corona niet hadden gehad en dat we meer gedetineerden hadden die hiervoor in aanmerking kwamen want ik heb denk ik drie of vier TBO's bijgewoond in mijn jaar als projectleider en Diana ook zoiets. Dat is natuurlijk helemaal niks, dat is veel te weinig om er iets zinnigs over te zeggen. Wat ik wel heb gemerkt is dat men wel in uhm... ruimdenkend was, out of the box ook wel, bereid toe was om... we hebben natuurlijk ons best wel flexibel moeten opstellen met digitale overleggen en dus er was wel voornamelijk een, een sfeer van we gaan het wel regelen linksom rechtsom het komt wel goed. En dat is prettig want dat maakt je flexibel en dat zorgt voor maatwerkoplossingen. Ja dus dat maar ja verder dan had ik er meer bij moeten wonen, meer TBO's moeten zien om te peilen wat voor sfeer er hing en ik heb... dat is ook het enige moment dat ik gemeente, PI en reclassering bij elkaar heb gezien. Dus ik ja...

X: Oké ja dan zal mijn volgende vraag ook een moeilijke voor je zijn. Ik ben benieuwd of er cultuurverschillen waren tussen de samenwerkende organisaties maar ik denk dat dit ook een lastige vraag is.

Y: Nou dat is er wel want je ziet... ja dat is er wel want de reclassering is een vrij platte organisatie, kijk ik ben eigenlijk gewoon reclasseringswerker maar ook projectleider uhm... ik heb heel veel ruimte binnen mijn eigen organisatie om te pionieren, om te doen uh opleiding daar zus en zo. Je hebt heel veel regie over je eigen traject. Terwijl als je de PI binnenwandelt, het is hier heel hiërarchisch uhm...dat heb ik pas echt gemerkt bij die casemanagers, kijk daar komt reclassering weer aan met een project, donder nou eens op. Uhm maar goed wij hebben heel erg die vrijheid om te pionieren en dat zijn ze hier

gewoon niet gewend. Het moet hier zestien schijven over voordat je iets kunt en wij hebben heel veel handelingsvrijheid en dat is, dat botst af en toe. Wij denken dan doe niet zo moeilijk ga het gewoon proberen maar de casemanager denk dan ja ik moet dat eerst aan die vragen en dan moet ik daar weer... dus dat is soms wel ingewikkeld. Dat ligt soms wel uit elkaar.

X: Ja en heb je daar dan ook echt knelpunten in gemerkt of was het vooral dat het langer duurde voordat iets gebeurde?

Y: Nou dat heeft dan met name, toen wij vier jaar geleden binnenkwamen heeft dit een heel erg grote rol gespeeld en toen is ook heel veel verhelderd en wij hebben toen ook heel veel geleerd van het zit anders in mekaar en we moeten het anders aanpakken, we moeten af en toe even een tandje terugdoen en verwachtingsmanagement. Daarom is het denk ik in de samenwerking hier en de samenwerking in 'Samen starten' redelijk goed gegaan. We zijn er niet heel erg tegenaan gelopen. Uhm... behalve dat wij dan weleens wat ruimdenkender waren van goh wie kunnen we nog eens er meer bijhalen en dat de casemanagers dan iets meer afwachtend zijn of op de rem trappen. Dat is ook logisch gezien de achtergrond.

X: Oké ja en je zei daarnet in het gesprek ook wel dat de gevangenisdirecteur ook wel zich heel erg heeft ingezet voor het project dus dan zou je verwachten die casemanagers krijgen ook gewoon genoeg de ruimte om lekker hun dingetje te doen en misschien niet zozeer aan die regels te hechten?

Y: Ik denk dat ze dat ook wel hadden en ook wel hebben, maar ik denk dat er tussen het hebben en dat zo voelen dat daar een heel groot verschil tussen zit. Het is maar net wat je gewend bent en ja het is gewoon een hele hiërarchische organisatie.

X: Ja maar als je zo overall kijkt zeg maar uhm... dat cultuurverschil heeft niet echt geleid tot een spanning?

Y: Nee niet tot een spanning nee zeker niet.

X: Oké ik ben eigenlijk al bij de laatste vraag van uh heb je nog wat ja... heb je mij nog iets mee te geven over de pilot wat ik echt nog moet weten of heb je nog iets toe te voegen?

Y: Uhm nou afhankelijk van mijn vraag denk ik want wat ging je nou precies in kaart brengen ook alweer?

X: Ja de spanningen in de samenwerking en dan kijken van of dat dan afhangt van de structuur van het netwerk, dus mijn eerste vragen inderdaad met vertrouwen, had je structureel overleg, aan de hand van wat jij hebt geantwoord daarop kan ik kijken van wat ik nou inderdaad die structuur en de contingentiefactoren die daarbij hoorden en leverde dat ook echt een spanning op of bestaat daar helemaal geen relatie tussen.

Y: Oh ja ja. Nee wat dat betreft denk ik echt dat er weinig spanningen in de samenwerking zijn geweest en dat dat echt te maken had met commitment op beleidsniveau wat ik zo straks zei, dat heeft echt wel de... ja de weg gebaad voor de werkvloer zeg maar. Jammer genoeg kan ik niet zien wat er in dat eerste jaar heeft plaatsgevonden wat ik zei al een paar keer. Ik denk dat daar veel werk is verricht waardoor het zo is gelopen maar dat is denk ik wel een van de grootste succesfactoren van dit project. Dat dit op

die manier georganiseerd is geweest. We hebben met name spanning gevoeld in de uitvoering maar niet uh... of nou ja beperkingen in de uitvoering... maar zeker geen spanning.

X: En dan ook niet zozeer in de samenwerking maar meer in het werk. Oké nee helemaal duidelijk, ik ben door mijn vragen heen. Je was heel straight to the point ze maar. Dat is fijn.

Y: Nee ja je vragen waren heel helder. Ik hoop dat je er wat aan hebt.

Interview 4: Woensdag 16 juni 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Kan je kort wat vertellen over je werk en over je functie?

Y: Uhm ik ben een senior beleidsmedewerker van sociaal domein onderwijs en jeugd van oorsprong. Uhm... en ik uh in mijn werkzaamheden om een sluitende aanpak ook voor jongeren te ontwikkelen ben ik steeds meer ook richting veiligheid gegaan omdat ik merkte dat de problemen in het sociaal domein eigenlijk zorgde voor overtredingen in het veiligheidsdomein en dat daarom zo'n koppeling ontzettend belangrijk was. Ik uh was bezig met de aanpak voor jongeren en uh... was met het ministerie in contact gekomen voor de ipta-aanpak, integrale persoonsgerichte aanpak toeleiding naar arbeid en het zijn kwetsbare jongeren met problemen op meerdere leefgebieden die dreigen af te glijden naar criminaliteit dus een aanpak om ouderschap te voorkomen en uhm... in dat verlengde werd ik toen ook gevraagd door het ministerie van goh zouden jullie misschien ook geïnteresseerd zijn als gemeente in een aanpak om herhaald ouderschap te voorkomen dus jongeren die al een keer wél in de problemen terecht zijn gekomen. Dus zo ben ik er eigenlijk een beetje ingerold uh en ben projectleider ook daarvan geworden dus het is heel duidelijk niet ingestoken vanuit veiligheid, niet ingestoken vanuit re-integratie maar eerder uh om ouderschap te voorkomen.

X: Ja ja. Oké en uhm op welke manier ben je betrokken geweest bij de 'RIO Dordrecht'?

Y: Vanaf het begin af aan op alle terreinen. Uhm... ik heb uhm... we zijn eerst gaan kijken van goh in hoeverre is er draagvlak in de gemeente, wil de gemeente dat, moet er iets veranderd worden, moet er iets beters, anders, dat bleek eigenlijk dat alle partijen daar wel in geïnteresseerd waren en ook belangrijk vonden dat er stappen werden genomen. Men was niet zo tevreden met hoe het tot dan toe ging. Er was wel een soort van nazorg he, maar die nazorg was niet gericht op resocialisatie of re-integratie of uhm... nou ja het maken van een nieuwe start. Dan was een slaapplek bij het leger des heils en een uitkering, ja dan was je al behoorlijk... ja er was al behoorlijk voor je gezorgd en wat je dan verder ging doen uh dat moest je maar zelf uitzoeken en iedereen had wel het gevoel van nou, met name uh de toeleiding naar werk, het nieuwe toekomstperspectief dat daarmee kan ontstaan en hoe dat je zorgt dat dat handen en voeten krijgt, daar is nog wel wat op te doen.

X: Oké ja en je spreekt over meerdere partijen en ik ben benieuwd naar de samenwerking maar welke uh organisaties zijn er betrokken geweest bij de 'RIO Dordrecht' of betrokken want het is natuurlijk nog niet afgelopen.

Y: Die staan helemaal in dat stuk, die staan allemaal in dat stuk volgens mij maar we zijn begonnen bij uh de GGD die de nazorg coördinator organiseerde maar we zijn ook bij reclassering, de sociale dienst, bij de politie, bij het zorg- en veiligheidshuis uhm... poe poe... even kijken uhm... ja je vergeet altijd

een partij maar dit zijn de belangrijkste en we hebben ook wel een keer gesproken met het Openbaar Ministerie maar die zijn niet echt betrokken geweest bij de aanpak, die stonden meer op afstand en hadden zoiets van nou he wel geïnteresseerd maar nog niet in de actie stand. Ja. Ik denk dat ik ze allemaal heb zo. En ik was dan natuurlijk de verbinding met de gemeente, niet alleen in het sociaal domein maar ook met veiligheid.

X: En... die netwerksamenwerking, was daar een bepaalde partij die echt de trekker was van het project dus die ook de regie hield of vond sturing plaats door alle partijen tezamen of hoe moet ik dat een beetje zien?

Y: Wij zijn echt als gemeente trekker van de pilot. Uhm... en uh dat heeft ook alles te maken met de implementatie van het bestuurlijk akkoord en de Wet Straffen en Beschermen die eraan zit te komen. Dat je toch als gemeente meer regie wilt hebben op de re-integratie van ex-gedetineerden en uhm... het was hier gedelegeerd naar de dienst gezondheid en jeugd waar de GGD onderdeel van is en waar ook de gemeentelijke nazorg coördinator werkte. Die deed het eigenlijk maar eigenlijk was men daar niet zo over te spreken he om de reden die ik net al aannam dat die redelijk gemankeerd was en het was ook niet echt open en transparant georganiseerd. Het persoonlijke normen en waardenkader van de nazorg coördinator speelde wel een rol in ja hoeveel hulp of ondersteuning iemand kreeg. Andere partijen zaten niet aan tafel, dat is redelijk willekeurig georganiseerd.

X: Ik heb met de projectleiders van Leidschendam gesproken en die zaten te vertellen dat de pilot bij hun heel erg bottom-up was georganiseerd dus uhm... en ze zeiden bij de 'RIO Dordrecht' is dat net andersom, even kijken hoor uhm... ik heb opgeschreven iets van dat het mandaat formeel was gedaan en dat het eigenlijk een beetje van bovenaf is ingestoken.

Y: Ja behalve dat uh dat ik de gemeente nooit van bovenaf zie he ik zie de gemeente als een van de partners in het netwerk he en je kunt het alleen maar samen doen dus wij zijn niet meer als de reclassering of de politie of wie dan ook he, we zijn allemaal onderdeel van diezelfde keten. Het is wel zo dat de re-integratieofficier hier en ik uh... met een mandaat van de burgemeester werkt. Het is niet zo uh hij is een soort van vrije speler omdat hij gesprekspartner moet zijn van alle verschillende niveaus dus van de bestuurders dus van de burgemeester, maar ook van de directies, van de beleidsmakers, maar ook van de mensen op de werkvloer maar ook van de cliënten dus kandidaten en uhm... en omdat hij daar gelijkwaardig gesprekspartner voor moet zijn dan dachten wij ook van dat we hem niet ergens willen onderbrengen in de lijn uhm... he maar hem zodanig positioneren dat hij alle kanten op kan. Het probleem is nu wel nu we bezig zijn met de evaluatie en aan het kijken zijn hoe we de functie kunnen borgen, dat we niet goed weten waar we dat zouden moeten doen dus dat dat wel een belangrijke vraag is van goh waar positioneer je zo iemand dan?

X: Ja dat is een goeie vraag.

Y: En dat is nog best wel heel lastig want het moment dat je iemand uh in de lijn positioneert dan uhm... is het lastig als je moet escaleren he, als je eerst via drie lagen moet... en als je dat niet doet en hij kan

gewoon gelijk handelen en doen wat nodig is dan ben je een stuk sneller en een stuk beter bezig en uhm... maar dat is weer op een andere manier lastig.

X: Ja, ja precies. Oké.

Y: Het is niet zo... kijk hij heeft wel een mandaat en dat zal Bart ook gelijk zeggen als je hem vraagt maar uh... hij vergelijkt dat dan heel mooi en dat is een super helder verhaal. Kijk een politieagent heeft ook een pistool maar het zou niet goed zijn als hij dat iedere week zou trekken. Uhm... en meestal moeten schieten maar de wetenschap dat hij het heeft geeft een soort van rugdekking en stevigte zo van he ik praat namens de burgemeester he en wie nee zegt tegen mij zegt ook nee tegen de burgemeester en kijk maar tegelijkertijd zal ie dat mandaat nooit vaak inzetten. Hij heeft het één keer gedaan in die anderhalf jaar. De rest van de tijd is het een soort van rugdekking of steun zodat mensen ook aan de andere kant van de tafel weten van goh hier zit iemand van belang wiens mening we wel degelijk serieus moeten nemen en waar we vooral moeten kijken hoe we daar samen uit gaan komen tot een oplossing he en gewoon zeggen van dat kan niet of zo doen we dat nooit, dat dat onvoldoende is. Snap je?

X: Ja ik snap je. Ja Bart is ook wel goed in het bedenken van metaforen ha ha. Ik heb er genoeg gehoord ha ha.

Y: Ja he ha ha. Nou hij heeft er nog honderd maar ze zijn vaak wel glashelder.

X: Ja hij maakt het wel echt duidelijk voor een ander wat hij er nou precies mee bedoelt.

Y: Juist.

X: Maar even terug naar mijn vragen hoor uhm... als jullie overleg hebben met alle partners, ik weet niet of dat met iedereen is maar uhm... vindt dat op een structurele basis plaats?

Y: In het begin wel uhm... in het begin hadden we vooral ook directies, de eindverantwoordelijken van de organisaties hadden we en dat is op een gegeven moment wel meer verschoven naar een projectgroep overleg met mensen waarmee Bart direct samenwerkte in dagelijkse zin en dan he... dat is vooral belangrijk om dat regelmatig te doen en dan af en toe moet je zorgen dat het management wel betrokken blijft uh bij de aanpak, ze moeten niet al te veel op afstand blijven maar zo intensief betrokken aan het begin hoeft op een gegeven moment niet meer. Er zit wel uhm... een verandering in en we komen geloof ik nu eens in de vier of zes weken bij elkaar.

X: Oké ja oké. En hoe staat het met het vertrouwen in het netwerk? Is dat breed gedeeld onder alle partners of zijn dat maar bepaalde organisaties die veel met elkaar optrekken en samenwerken en elkaar daarin vertrouwen of hoe moet ik dat een beetje zien?

Y: Uhm inmiddels... er is heel hard gewerkt aan dat vertrouwen omdat in het begin dus... het was vrij willekeurig en niet transparant ingericht, dus er was uh roddel en achterklap en uhm gewoon heel veel frictie. En dat was in het begin ook echt best wel stevig knokken en discussiëren en toen is de nazorg die eerst belegd was bij de GGD is ook verplaatst en ondergebracht bij het zorg- en veiligheidshuis. Zij zijn veel meer een netwerkorganisatie en ook gewend zijn om procesregie te voeren op ja dit soort trajecten he en dat ook in de afgelopen tijd heel sterk verbeterd hebben en ook voor gezorgd hebben dat iedereen ook aangesproken wordt op voortgang, zodat je dus echt het proces en de voortgang daarop in

de gaten houdt met z'n allen. Dus ik heb uhm... het gevoel dat er wel veel meer openheid is en beter wordt samengewerkt uhm... maar het blijft lastig omdat zo'n functie als de RIO of iemand die altijd met goede ideeën komt of iemand die vindt ook dat ie ergens gewoon is als hij denkt dat hij iets kan betekenen, vinden sommige mensen ook wel bedreigend en dat blijft ook zo. Sommige mensen vinden dat moeilijk als je heel doel of resultaat gericht werkt en daarmee de regels, kaders en schotten minder belangrijk vindt, dat is voor andere mensen gewoon moeilijk.

X: Ja dat is dus ook mijn vervolgvraag van zijn er op voorhand duidelijke en heldere afspraken gemaakt met alle uh partners tezamen van onderlinge verwachtingen voor het project?

Y: Nee en dat hebben we bewust gedaan. Op andere plekken doen mensen dat wel he uh bijvoorbeeld bij zo'n project als 'Samen starten' daar zijn ze eerst twee jaar bezig geweest om die afspraken te maken. Wij hebben ervoor gekozen, en dat heeft natuurlijk ook alles te maken met de uh manier waarop je het inricht en zo'n functie zoals de re-integratieofficier de persoon van Bart Reedijk daarbij past het ook veel beter uh en omdat we ook niet precies wisten wat het probleem ook was, dachten we van nou Bart begint gewoon in het veld met het oppakken van casussen en haalt daaruit op, en op basis daarvan kijken we wat we moeten organiseren. Daar kwam al heel snel naar voren dat he niet iedereen aan alle tafels mocht zitten, niet iedereen gelijkwaardig mee kon praten, de ene partij wel en de andere partij niet uhm een onduidelijke manier van gegevensdeling, weet je... alles ja uh de vuile was komt vanzelf buiten en uh zo hebben wij het liever gedaan omdat je dan uhm gelijk bij de hand hebt waarvoor je het doet.

X: Nee ik begrijp hem ja helder. Oké en uhm inderdaad als je dan uh Bart is inderdaad de straat op gegaan en heeft casussen opgepakt en uhm... dan schakel je misschien inderdaad je doelen bij en maak je ze ook uhm maar staan de neuzen van de organisaties die samenwerken ook gewoon dezelfde kant op of wordt er nog weleens verschillende gedacht met wat je wil bereiken met die pilot?

Y: Uhm... nou het uh de pilot... het gaat meer om een nieuwe manier van werken he. En waar inmiddels wel de meeste mensen een meerwaarde van zien omdat ze zien dat er echt wel wat en dan met name de hopeloze gevallen echt verder worden geholpen en dat het wel een constructieve manier uh van denken is. Wij als gemeente houden ons vooral bezig met de pilot en ook nu met de evaluatie en de borging van de functie en dan gaan we ook kijken van goh en dat vragen we ook aan anderen van he is het ook op andere gebieden interessant om zo'n soort functie in te richten he wij hebben natuurlijk ook voor de multi-probleemgezinnen een sociaal pontonnier en er is ook een gemeentelijk interventie specialist. Dat we toch... het zijn eigenlijk drie mensen die iets doen met doorbraken voor situaties waarin dat nodig is. Dus voor de gemeente is het wel een manier van werken om ermee door te gaan.

X: Oké nou ja duidelijk dit waren een beetje alle inleidende vragen. Zoals ik al zei heb ik in de literatuur uhm... ja acht spanningen die echt wel naar voren kwamen die kunnen voor komen bij een netwerksamenwerking dus eigenlijk ben ik wel benieuwd of dat ook in de samenwerking bij jullie is voorgekomen. Uhm... dus mijn allereerste vraag, hoe is het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties? Voelde iedereen zich betrokken bij het project of is dat net wat anders?

Y: Uhm... nou het is niet zozeer dat mensen zich niet bij het project betrokken voelen, maar wel uh bij de re-integratie van kwetsbare ex-gedetineerden. He dus het gaat meer over de gedrevenheid voor de doelgroep of de kwetsbare groep verder te helpen.

X: Oké.

Y: Dat is vooral wat gedeeld wordt.

X: Ah oké ja.

Y: Waarbij ja sommige mensen wel meer barrières of beren op de weg ziet als de ander.

X: Ja, ja oké en uhm... hoe vind je de samenwerking, vind je die in het netwerk ook echt efficiënt?

Y: Nee. Er is vaak, er is toch gedoe. Kijk Bart heeft zelf heel veel lijntjes en uh kan snel schakelen doordat hij uh dat netwerk heeft. Dus dat is efficiënt maar op het moment dat hij knelpunten adresseert kan het binnen de gemeente en binnen de organisaties die de regels en het beleid maken wel verdomd lang duren voordat dat ergens landt en voordat er dan echt dingen veranderen in de structurele manier van werken. Er waren bijvoorbeeld problemen met het aanvragen van een briefadres, die werden heel willekeurig toegekend, dan begint Bart met het heel incidenteel regelen van dingen, dan probeer je ook te kijken van goh kunnen we dat niet gemeente breed organiseren voor iedereen waarvoor dat een probleem is en dat duurt dan vervolgens nog bijna driekwart jaar voordat dat uh ja echt geregeld is. Dat is lastig.

X: En kan dat nog gaan veranderen bij jullie in de toekomst want ik bedoel het is wel bij jullie ja duidelijk dat dat niet efficiënt is maar gaat er ook wat aan gebeuren?

Y: Nou ja dat is wel iets wat nu in de evaluaties meegenomen gaat worden. Niet alleen van de re-integratieofficier maar ook de sociaal pontonnier die met de probleemgezinnen bezighoudt, dat er gekeken wordt van nou gezamenlijk escaleren, adresseren en ook echt veranderingen tot stand brengen, daar moet echt nog aan gewerkt worden maar dat heeft ook alles te maken volgens mij, dat denk ik wel met de ja gemeentelijke structuur zoals die in Dordrecht wordt gehanteerd.

X: Oké, ja. En het contact met externe partijen of externe organisaties, misschien inderdaad andere gemeenten uhm even kijken hoor... wordt het netwerk zeg maar van jullie gezien als iets legitiems en als iets geloofwaardigs of denken andere partijen van nou wat ze daar aan het doen zijn... geen idee maar?

Y: Nee niet meer gewoon omdat alle partijen betrokken zijn maar het is nog weleens lastig om te zorgen voor een goede communicatie met andere projecten en andere trajecten zodat je kijk heel goed weet van elkaar wat iedereen doet. He, het is nog weleens lastig om erachter te komen van goh als Bart een bepaalde kandidaat heeft en ja zit hij dan ook ergens anders van ja doet reclassering er wat mee, of wat vindt de politie, zie die ook in een uhm zit hij... staat hij in het kernteam overlast ook op de lijst of wie is er mee bezig he en wie doet er wat mee of is hij al tien keer... dus dat is gewoon het over en weer communiceren zo van ja dat is gewoon heel lastig.

X: Ja er zitten dan nog weleens wat dubbelingen ofzo in?

Y: Ja dubbelingen maar ook gewoon ja langs elkaar heen werken. Daar helpt corona natuurlijk ook niet echt aan mee, nee.

X: Nee nee zeker niet dat geloof ik.

Y: Meer op je eigen eiland zitten en sommige mensen uh houden een casus soms ook lang bij zich uhm...

X: Waarom zouden ze dat doen?

Y: Om het zelf op te willen lossen of zo en niet willen toegeven dat je het niet kan of dat het je niet lukt.

X: Maar misschien komt het ook een beetje omdat uh... op voorhand niet echt duidelijke afspraken waren gemaakt of roep ik nu iets heel raars?

Y: Nee hoor uh... maar het probleem met maatwerk is soms dat je niet altijd even duidelijk afspraken kunt maken. Uhm... kijk aan de ene kant is dat zo en moeten er ook afspraken gemaakt worden, moet dat ook beter gemaakt worden, dat ben ik met je eens, maar aan de andere kant ben ik ook meer beducht voor het te veel maken van afspraken omdat dat ook weer dingen uitsluit.

X: Ja, ja oké.

Y: Het is wel een balans waar je naar op zoek moet. Wij hebben op dit moment nog te weinig afspraken.

X: En in hoeverre zien mensen van jouw eigen organisatie het voordeel in van de samenwerking eigenlijk?

Y: Ja wisselend. Een aantal collega's waren positief en vonden het goed om je eigen kritische meedenker en tegenlezer te organiseren en willen graag veranderen als je daardoor betere resultaten krijgt en zien het als een kans. Weer anderen zien het als een bedreiging voor de eigen manier van werken die men liever onveranderd ziet. Die laatste groep heeft wel de overhand als je ook echt en structureel veranderingen in beleid wilt realiseren. Zij houden tegen, werpen altijd bezwaren op, weten altijd aan te geven waarom het niet kan.

X: Uhm en hoe vind je de netwerksamenwerking binnen de pilot, vind je dat uhm flexibel?

Y: Ja uh... meestal wel en soms helemaal niet ja.

X: En kan je dat verder toelichten waarom je het bijvoorbeeld soms ook niet flexibel vindt?

Y: Nou ja omdat sommige mensen uh een ander idee hebben over hoe je iets moet aanpakken in plaats van anderen. Dat kan intern binnen de gemeente zijn uhm binnen de verschillende afdelingen, maar ook in ja een bepaald soort overleg.

X: En levert dat ook spanning op bij bepaalde soorten mensen?

Y: Ja hoor, ja dat kan weleens voor spanningen leveren. Kijk als je denkt van nou als interventieteam doen wij dit altijd op dit moment en dan blijkt dat er toch ook nog iemand anders bezig is, ja dat is gewoon niet handig. Dus dat moet beter en je merkt dan soms dat de openheid een beetje mist.

X: Ja want natuurlijk maandag kwam er een jongen langs en daar was ook het interventieteam langs geweest, was ook nog bij zijn moeder langs geweest daar was hij zelf ook behoorlijk ja boos om en dat begreep Bart ook niet helemaal en toen dacht ik van ja hoe zit dat dan die opereren dan eigenlijk gewoon

los daarvan dat ze zelf denken ik ga bij die jongen invallen en we laten heel de re-integratieofficier buiten beeld?

Y: Nee maar dat kan zijn dat ze dat ook gewoon niet wisten uhm... he of te laat wisten want dat begreep ik ook nou ja dat dat soms komt dat gewoon niet bijtijds. Het is de bedoeling dat zij wel alle informatie hebben van alle partners maar dat zij soms ja bepaalde partners vergeten uit te nodigen of uhm... niet betrokken hebben. Dat zijn dus nog de fricties die lopen en de problemen die opgelost moeten worden. Ja. Kijk Bart is natuurlijk voor sommige mensen ook een redelijk nieuwe schakel he en het wordt steeds duidelijker dat Bart op zijn best is bij de meest lastige gevallen. Die meeste lastige gevallen of hopeloze gevallen komen vaak ook bij dat interventieteam terecht en dat interventieteam is gewend zo van nou wij zijn de laatste schakel dus wij gaan op pad en he zoeken natuurlijk wel een aantal dingen uit maar omdat Bart op diezelfde groep zit moeten zij, en dat is wat er nu ook speelt, veel beter op elkaar aangesloten raken. Dat interventieteam en Bart, en zodat je dit soort dingen niet meer meemaakt he dat het interventieteam zo iemand thuis opzoekt terwijl ja Bart aan de andere kant bezig is om zo iemand op de rit te krijgen.

X: Dus eigenlijk is misschien de werkwijze ja, de functie van Bart niet genoeg ingebed uh bij anderen?

Y: Het is nog een pilot en het is nog in ontwikkeling dus het is ook een beetje zoeken en kijk je kunt proberen om van tevoren af te dekken, je kunt ook kijken van goh dit gebeurt er nu he welke oplossing hebben we nodig.

X: Ja, ja oké. En zie je de pilot als iets wat stabiel is en duurzaam is?

Y: Uhm nou het is natuurlijk een nieuw iets he en nu moeten we gaan kijken of we het willen borgen en ook de manier waarop we het willen borgen. Uhm... kijk als je het vergelijkt met Leidschendam-Voorburg die hebben een nieuwe werkwijze geïmplementeerd die nu he officieel is de pilot afgelopen, nu niet meer zoveel werk kost om het in te bedden he. Ze hebben al een voedingsbodem gecreëerd voor al die extra uren die iedereen moet maken om een gedetineerde in detentie op te zoeken uhm... bij de 'RIO Dordrecht' is de eerste twee jaar, is de RIO de eerste twee jaar volledig gefinancierd door het ministerie. En dat betekent anderhalve ton hebben ze daar twee jaar lang ingestoken. Dat is best geld dus de gemeente kreeg gratis een functionaris zou je kunnen zeggen. Dat heeft zowel zijn voor- als zijn nadelen. Voordeel is dat de gemeente dat gratis kan uitproberen. Nadeel is dat ze dat zelf niet zo hard voelen uhm... en daarom is nu in 2021 ervoor gekozen om dan de helft te vragen aan het ministerie en de helft ook aan de gemeente zelf he zodat er ook draagvlak ontstaat want je betaalt ook zelf mee. Dus dat geldt soms ook... bij Koers en kansen is soms vergeten zo... kijk ze zeggen altijd wel van ja op het begin van de pilot moet je bedenken hoe het gaat met de borging. Ja als ik niet weet hoe dat iets werkt ja dan krijg ik ook geen geld voor de borging natuurlijk. Logisch ook en dat zou ik zelf ook nooit doen als bestuurder. Uhm... maar... je moet wel van begin af aan als begeleider van zo'n pilot of als ministerie in gesprek met zo'n gemeente om te kijken uhm... hoe het staat met de borging en ook hoe je het wil borgen.

X: Ja, ja.

Y: Dat is ook een proces ja.

X: Ja want ik denk van ja Bart is natuurlijk maar gewoon uhm... ja als enige re-integratieofficier en stel hij valt weg uh is daar dan een goede vervanger voor hem of ik denk van ja ik vind dat wel een beetje waarvan ik denk hmm.

Y: Nee er is geen goede vervanger he op dit moment is het de enige maar het is vaker zo zoals de burgemeester ook zei, voor iedere functie moet je een goede medewerker hebben. Het is ook zo toen ik vertrok, ja dan blijven er ook gewoon een aantal dingen stilliggen die niet opgepakt door anderen he je mag altijd... iemand zei eens tegen mij je mag altijd als je weggaat blij zijn als er nog een paar dingen overeind blijven van de dingen die je hebt uitgezet. He dus uhm... dus het is sowieso vaak wel de realiteit dat er een aantal dingen blijven maar een aantal dingen ook niet en dat is ook wel een van de dingen die we in die tussenevaluatie aan het uitzoeken zijn. Een functionaris die zijn natuurlijk heel erg met elkaar verbonden op dit moment. Dus je moet gaan nadenken van hoe doe je dat als Bart wegvalt he van valt dan ook deze aanpak weg. Uhm... tegelijkertijd kun je wel op zoek naar iemand anders want Bart is natuurlijk niet de enige die dit kan. Iemand anders die komt zal het altijd op een andere manier doen maar dat kan ook goed zijn he... wij waren laatst bij de Koersbewakers en die vergeleken het toen van ja de Nationale Ombudsman. Je hebt een bepaald DNA nodig om dat te kunnen maar iedere ombudsman doet het weer op zijn eigen manier, maar het is dus telkens anders ook zo'n functie terwijl er wel een bepaald DNA nodig is om zo'n functie überhaupt te kunnen doen en dat moeten we proberen te gaan scheiden. Van wat is de kern van wat je nodig hebt.

X: Ik snap hem ja, maar ja... bij elke functie heb je inderdaad bepaalde karaktereigenschappen ook nodig maar...

Y: Ja tuurlijk en bij de een is dat meer en sterker als bij de ander. Bij de RIO is dat sowieso sterk maar ik denk niet dat niemand anders het kan.

X: Nee oké uhm we hebben het hier net al een beetje over gehad maar was er of is er in het netwerk sprake van verschillende percepties en belangen en uhm... hoe heeft zich dat geuit?

Y: Ja absoluut. Nou iedere organisatie heeft natuurlijk zijn eigen doelstellingen en zijn eigen resultaten die die moet behalen en een eigen missie en visie uhm... en dat is sowieso altijd heel lastig. Kijk toevallig is het bij ons zo dat we samenwerken met reclassering en dit is goed omdat we uh elkaar weten te vinden. De RIO en de reclassering elkaar weten te vinden en je het zo kan inrichten he dat ze elkaar aanvullen. Dat werkt niet altijd 100% want ja samenwerken blijft mensenwerk maar je ziet dat dat elders gewoon lastig is he omdat reclassering meer in de lead wil zijn he en nou ja het... dus het resultaat niet voorop wordt gezet. Dat is vaak het probleem en dat is dus ook waar wij de nadruk op willen leggen, en blijf niet organisatie gericht want dan kom je nergens. Het resultaat, dus het verder helpen van die ex-gedetineerden, dat moet centraal staan en anders wat jij bent als reclassering, als politie, als nou ja gemeente, dat is dienend daaraan.

X: Ja dus eigenlijk jullie als gemeente zijn eigenlijk de regievoerder van heel de pilot, maar er zijn... de mensen... de andere partijen in het netwerk zouden liever misschien ook in de positie van de gemeente willen staan?

Y: Ja dat weet ik niet maar ze hebben gewoon ja hun eigen dingen te doen. En daar worden ze ook op afgerekend en die moeten ze ook goed doen. Reclassering moet toezicht houden en moet zorgen he dat een aantal maatregelen goed moeten worden uitgevoerd. Dat is hun opdracht weer.

X: En uhm...natuurlijk er zijn verschillende belangen en verschillende doelen, maar hoe is het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen alle organisaties?

Y: Uhm... ja... in een aantal gevallen gaat het goed, in sommige gevallen gaat het niet goed wat ik je daarstraks al zei. Sommige mensen uh delen graag dingen he en lossen graag dingen samen op, anderen zijn toch wat behoudender.

X: Ja logisch ja. Hebben zich nog andere knelpunten of spanningen voorgedaan die ik nu niet echt heb behandeld maar die ik wel zou moeten weten?

Y: Nee he we hebben het net gehad over he de verandering van de plek waar we de nazorg naar hebben verplaatst omdat, dat staat niet zo heel duidelijk in die tussenevaluatie, het natuurlijk niet helder en transparant en uh gelijk voor iedereen georganiseerd werd uhm... ik denk dat dat wel wat gedoe heeft weggehaald maar ja iedere ja ieder nieuw probleem moet weer een soort van overwonnen worden en dat is ja... je moet ook wel een soort van lange adem hebben en ook wel een soort van goeie missie hebben uhm wil je echt veranderingen tot stand brengen.

X: Oké ja uhm dan hebben we het stukje spanningen ook afgesloten uhm... dan wil ik het nog even kort hebben over de organisatiecultuur op de samenwerking uhm... kan je het netwerk beschrijven als ah dat heeft echt een bepaalde cultuur of uhm... waren er juist heel veel verschillende cultuurverschillen tussen de partners in het netwerk?

Y: Ja er waren heel veel verschillen tussen uh organisaties en die zijn er nog steeds uhm... je merkt wel dat er een bepaalde groep is die mekaar wel vindt he en vind in een bepaalde aanpak en een manier van doen dus uh Bart creëert daarmee ook zijn eigen netwerk en partners waar hij het beste mee werkt. De sociale dienst daar kun je ook gewoon kiezen met wie je werkt en dat vormt zich ook een soort van natuurlijk ook uhm... dan zie je ook ja... nou ja met wie het prettig werken is. Er zijn, ik denk dat je uh... je doet er beter aan om die cultuurverschillen te respecteren en ook te accepteren dat ze er gewoon zijn en daarmee te werken en te kijken van goh hoe kunnen we met elkaar dat resultaat centraal stellen en daarom is zo'n zorg- en veiligheidshuis en dat overleg dat je daar hebt vind ik zo'n goede plek omdat een zorg- en veiligheidshuis ook een netwerkorganisatie is waar veel partijen om tafel zitten en waar je dus met elkaar een plan kunt maken. Ieder zit daar vanuit zijn eigen organisatie maar dat plan en dat doel daar committeer je je aan. Dat is denk ik wat centraal moet staan. Ik hoef de reclassering niet te veranderen of de PI, maar we willen wel dat die PI de deuren openzet en samenwerkt met ons en ziet waarom het nuttig is om daaraan bij te dragen.

X: En die verschillende culturen hebben die ook echt, tuurlijk je laat elkaar in hun waarde en mensen hebben allemaal een andere achtergrond, maar heeft dat nog geleid tot een spanning?

Y: Ja natuurlijk. Dat is waarom het zo lastig samenwerken is in een netwerk, waarom het zoveel werk kost om iedereen mee te krijgen, de neuzen dezelfde kant op, dat commitment, dat draagvlak. Uhm... dat is niet persé de pilot maar ook een mentaliteitskwestie.

X: En kan je daar ook echt een beetje de vinger opleggen want uhm... ik heb in de literatuur eigenlijk grofweg vier, er zijn vier organisatieculturen te onderscheiden en bijvoorbeeld één cultuur is heel hiërarchisch, dus inderdaad uh regels en procedures staan bovenaan maar je hebt ook weer een cultuur die veel meer voor het groepsgevoel gaat, het samenwerken en ik heb al van eerdere interviews begrepen dat de PI, dat is vooral een heel hiërarchische organisatie dus die werken niet... die hebben zoiets van dit zijn de regels en daar treden we niet buiten terwijl dan misschien inderdaad de projectleiders waren veel meer zo van we zoeken naar consensus, we willen graag samenwerken, we willen graag een goed groepsgevoel hebben en heb je zoiets van nou met die organisatie botsen we omdat inderdaad misschien zou ik meer aan regels hechten...

Y: Ja kijk dat uhm... ja maar het is gewoon realiteit en misschien kan het ook niet anders dat een PI meer een organisatie is van regels en het sociaal domein meer van samenwerken he dat klopt ook wel bij de aard van het beestje zal ik maar zeggen. En maar wordt... wat ik veel realistischer vind... ik verwacht helemaal niet dat die PI verandert maar je verwacht dat die op een aantal gebieden waarop het nodig is om samen te werken dat daar die openheid en die flexibiliteit probeer je daar tot stand te brengen. Daarom is het ook zo jammer om te horen dat bijna geen enkele PI het lukt om te videobellen terwijl dat wel heel erg wezenlijk is voor het gezamenlijk maken van dat plan. Het uitvoeren van dat trajectgesprek wat we allemaal zo graag willen en wat ook de directie van DJI zo graag wil. Uhm... dan merk je dat door de korte lijnen en met de PI in Dordrecht lukt het wel om het te organiseren omdat zij dat belang zijn gaan zien. Uhm... dus ja het is denk ik eerder de sport om iedereen uhm... om de neuzen dezelfde kant op te krijgen voor het doel, maar je niet te laten leiden door de organisatiecultuur die er is. Snap je een beetje wat je bedoelt. Wij gaan de PI niet veranderen als gemeente.

X: Maar hoe zou je dan wel krijgen dat ze gewoon op een aantal punten wel gecommitteerd zijn aan die samenwerking? Zou je op voorhand dan toch wel afspraken moeten maken of iets op papier moeten zetten of is het eigenlijk een natuurlijke flow dat het wel zo op zijn plek gaat vallen?

Y: Ja kijk wij hebben vooraf niks op papier gezet. We hebben wel dat commitment gevraagd van he doen jullie mee, willen jullie mee uitproberen. We gaan samen uitzoeken en doen jullie mee? Daarvan heeft iedereen gezegd van we doen mee, uhm... maar dat wil niet zeggen dat het vanzelf gaat. Mensen wisten natuurlijk niet dat ze zelf ook moesten veranderen. Iedereen zegt altijd wel van natuurlijk gaan we mee maar die ander is niet flexibel of die ander heeft het niet goed geregeld. Het is nooit dat de hand in eigen boezem gestoken moet worden en dat wil ik gaandeweg wel en dus dat is lastig maar dat is volgens mij wat lastig is aan veranderingen.

X: Ja verandering roept volgens mij echt weerstand op. Hoe vaak je ook verandert.

Y: Ja daarom. Je moet daar wel een soort van uh de veranderbereidheid die ja moet je eigenlijk proberen... die is belangrijk om wel van tevoren te benoemen. Dat zou ik een volgende keer wellicht eerder benoemen. Ik heb me nu op het begin vooral gericht op draagvlak en commitment, aan het meedoen, maar dat ik een volgende keer eerder zal zeggen van ja we gaan dingen veranderen.

X: Een beetje van weet waar je aan gaat beginnen?

Y: Juist, ja. Om de doodeenvoudige reden waarom ik het me nu ook beter besef.

X: Ja nou dat is gewoon een beetje al doende leert men en dat is voor jullie ook een les om te leren.

Y: Nou ja wat ook anderen weer mee kunnen nemen he. Uhm... ik ben niet zo iemand om twee jaar te gaan zitten praten en afspraken op papier te zetten. Dan begint het bij mij al te kriebelen en denk ik van ja wat staat er nou op papier en doen we straks alle keurige vinkjes, ja en wat hebben we dan? Ik ben dan altijd bang dat het uiteindelijk toch niet werkt. Ik ben iemand die liever al werkende weg kijkt wat nodig is en dat is ook ja... dat is dus ook de manier waarop je een pilot of project insteekt.

X: Ja helder verhaal. Ik zit te kijken, ik heb nog maar een vraagje over. Uhm ja het past precies in de tijd. Mijn laatste vraag was zijn er nog andere dingen die je kan meegeven over de pilot of heb je nog iets toe te voegen wat handig is voor mijn onderzoek?

Y: Ja nou Bart kan je nog honderden dingen vertellen. Ik ben natuurlijk lang niet zo goed op de hoogte, kijk Bart werkt echt dagelijks samen met al die mensen en al die partijen. Uhm... ik uhm... wat uhm... wat ik bij de tussenevaluatie nog heel duidelijk ga vragen is wat mensen de meerwaarde of de toegevoegde waarde vinden van deze functie he dus wat het ze meer brengt dan wat ze in het verleden hadden. En ik denk dat dat ook wel heel belangrijk is om dat goed in het zicht te houden he van wat ja wat levert het op maar ook vooral de meerwaarde. Het is lastig maar brengt ook wat.

X: Ja oké nou het zit erop. Hartstikke bedankt!

Interview 5: Woensdag 16 juni 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Mijn onderzoek richt zich echt op de samenwerking dus niet zozeer op wat heeft er nou echt gewerkt en wat niet maar meer waren er bepaalde spanningen, waren die er totaal niet dus uhm daar zullen de vragen een beetje over gaan maar eerst wil ik beginnen met wat uh... inleidende vragen dus kan je uh kan u iets vertellen over uw werk, uw functie?

Y: Ja nou ik ben casemanager dan in de PI in Zwolle. Uh... dat doe ik nou ruim een jaar, daarvoor heb ik altijd in de zorg gewerkt dus totaal ander werk. Mensen met een verstandelijke beperking uhm... wel door het werk dat ik deed ben ik in aanraking gekomen met een andere casemanager, met Nancy, en zo ben ik hier terecht gekomen. Uh... ja wat houdt onze functie in... onze functie houdt in dat we voornamelijk bezig zijn met de gedetineerden op het gebied van de vijf leefgebieden en voor de nazorg uh en dan moet je denken aan huisvesting, aan zorg, aan schulden of daar regelingen voor getroffen moeten worden, aan sociaal netwerk uhm... nou ja aan heel veel praktische dingen zoals zorgverzekeringen opschorten of weer activeren uhm... dat is eigenlijk waar wij ons voornamelijk mee bezighouden en dan de rechtsgang volgen uh contacten met eventuele ouders of andere belangenbehartigers of zorginstellingen zeg maar die voor die tijd al in beeld waren en alles verwerken in het systeem dus ook veel administratief werk.

X: Oké, oké en op welke manier uh ben je dan betrokken geweest bij ‘Samen starten’?

Y: Nou uh ‘Samen starten’ werd hier geïntroduceerd en toen was Nancy was daar al uh... zat al in die projectgroep zeg maar, toen ik hier kwam werken ben ik ingewerkt door Nancy en zo ben ik eigenlijk bij betrokken geraakt dus toen hebben we uh wat gesprekken gehad met reclassering, gemeente en de gedetineerde en casemanager en uh toen dat verder uitgewerkt werd die projectgroep toen werd gevraagd van goh zouden jullie dat samen willen gaan doen dus Nancy en ik samen om met name ook onze collega's uh... beetje warm te blijven houden zo van he dit is er, maak er gebruik van dus hebben we een tijd lang onze collega's op de hoogte gehouden van je krijgt een caseload en die komt uit die en die gemeente en daar werken we mee samen, willen jullie denken aan uh TBO gesprekken uhm... en zo ben ik daar bij betrokken geraakt en natuurlijk doordat ik een aantal gedetineerden heb gehad waarbij we ook die gesprekken hebben gehad dus uhm... met deze andere instellingen of zorgverleners of wat dan ook.

X: Ja want uhm ik ben natuurlijk benieuwd naar de samenwerking. Je spreekt over gemeenten en uh welke partijen waren er nou precies bij betrokken bij de pilot?

Y: Uhm... diegene waar ik mee in contact ben geweest dat was inderdaad de reclassering, dat is de gemeente, een aantal gemeentes zijn dat waar we de samenwerking mee hadden uh... dat is gemeente

Zwolle, gemeente uh Meppel of Steenwijkerland, gemeente Deventer uh Kampen, even spieken op het bord welke nog meer... oh ja Heerde en Apeldoorn.

X: Oké dat is een hele hoop.

Y: Die gemeentes waren erbij betrokken... moet ik zeggen dat ikzelf voornamelijk uh met de gemeente Zwolle veel in contact ben geweest en als een gedetineerde in dit geval ook al een zorgaanbieder had zeg maar voor detentie dan schoven zij ook aan tijdens de gesprekken.

X: Oh ja oké en uhm die samenwerking he, was daar een bepaalde partij uhm... degene die de regie hield, was er een trekker van het project of waren alle organisaties eigenlijk tezamen die het netwerk aanstuurden of hoe moet ik dat eigenlijk zien?

Y: Nee reclassering uhm... in principe uh... reclassering hield de regie in de zin van zij starten de agenda op zeg maar dus uh... omdat wij... omdat meeste gemeentes werken vanuit Teams maar wij kunnen geen Teams agenda uitnodiging maken want omdat wij niet officieel op Teams mogen werken uhm... er is een uitzondering gemaakt dat wij wel mogen inloggen he zoals in dat geval en andere gevallen dat als anderen met Teams werken wij wel mogen deelnemen aan het gesprek maar we mogen het niet zelf opstarten. Vanuit Teams in ieder geval niet en uh... wat wij hier gebruiken is met name Jitsi. Uh... dat gebruiken heel veel gemeentes weer niet dus uh vandaar dus dat reclassering start het op of reclassering heeft wel Teams, start het op zeg maar de agenda en de gesprekvoering was uh ook wel zij hielden toezicht op de gesprekken zeg maar uh... maar verder was de samenwerking, verliep dat vanzelf uh... met elkaar maar inderdaad ga je die vijf leefgebieden langs met name huisvesting is natuurlijk een heel belangrijk onderwerp wat uh vaak he werd besproken of dat het aangehouden kon worden, hoelang het aangehouden kon worden afhankelijk van de straf, als dat niet kon dan wat we dan moeten doen, zorg he, voor mensen die vanuit een zorginstelling betrokken zijn uh... zodat de overgang na detentie soepel verloopt zeg maar. Wil overigens niet zeggen dat gemeenten he die noem maar iets bijvoorbeeld gemeente Enschede en Almelo, heb ik ook veel contact mee gehad dus daar startten we dat ook wel mee op maar die zaten niet in het, in de projectgroep zeg maar. Die waren niet gecontracteerd vanuit de projectgroep.

X: Ja dat vind ik op zich wel interessant om te horen want ik heb uh met iemand van de reclassering gesproken en die zei ja de regie lag vooral bij de casemanagers want daar komt natuurlijk de gedetineerde komt binnen in de PI dus zij zijn degene die daar als eerste samen met de gemeente dan zicht op hebben wie er binnenkomt en wie er in aanmerking kwam voor de pilot zeg maar.

Y: Klopt dus ja dat klopt he... ik heb het met name over als het gesprek gaat starten uhm... de stap daarvoor is dat de casemanager natuurlijk met de gedetineerde in overleg gaat van goh deze mogelijkheid is er, wil je daar gebruik van maken ja en dan gingen wij dat uitzetten bij een gemeente of reclassering of een zorginstelling en vanaf dan was dus wat ik al zei he, het agenda aanmaken dus de uitnodiging aanmaken in de agenda, en uh... de regievoering tijdens het gesprek is dan de reclassering althans dat was bij mij in de gesprekken zo. Maar inderdaad de casemanager die is natuurlijk met de gedetineerde in gesprek en zij gaan aangeven of iemand wel of niet belangstelling toont.

X: Oké oké helder en uhm... als jullie met het netwerk uh overleg hadden, was dat op een structurele basis of kwamen jullie zomaar wanneer het nodig was bijeen of hoe zat dat?

Y: Ja verschillend. Ik heb er een aantal gehad waarvan we zeiden van he als er een afspraak was dat we de volgende afspraak alweer inplande uhm... als iemand bijvoorbeeld in huis van bewaring zit dan is het natuurlijk best lastig om heel breed dingen uit te gaan zetten omdat diegene nog niet afgestraft is dus uhm... dan wachten we vaak tot weer de zittingsdatum was geweest zodat er meer bekend was over de straf zeg maar uhm... en dan ging je verder in gesprek. Ik moet wel zeggen dat meeste wel structureel was van he oké we spreken af één keer in de ik zeg maar wat zes weken afhankelijk van de straf natuurlijk ook.

X: Oké nee duidelijk. En uhm... heel andere vraag hoor, maar hoe stond het met het vertrouwen in andere organisaties. Werd dat breed gedeeld over heel het netwerk of waren er vertrouwensbanden tussen onderlinge organisaties of...?

Y: Nou ik heb niet gemerkt dat dat er niet was laat ik het zo zeggen uhm... de samenwerking is altijd wel heel goed geweest, althans wat ik heb meegemaakt uh... ja en he het kon ook maar zo zijn, ik heb ook weleens gesprekken gehad waarbij het veel breder werd getrokken dus waarbij ook het zorg- en veiligheidshuis erbij betrokken was uh... weet je waardoor het politie erbij betrokken was, waardoor het ook nog he vanuit detentie als ze weer terugkomen in de maatschappij en er is iets aan de hand waardoor het een onveilige situatie zou geven in de omgeving waar diegene komt te wonen door het delict wat die heeft gepleegd zeg maar, het wat breder werd getrokken uh... het vertrouwen en de vertrouwensband naar mijn inziens is altijd wel goed geweest.

X: Oké ja goed om te horen en uhm... waren er op voorhand voordat de pilot begon uh... waren er ook gewoon heldere en duidelijk afspraken gemaakt over de onderlinge verwachtingen bij het project of?

Y: Hmm nou niet direct. Kijk het eerste gesprek is natuurlijk met name een kennismakingsgesprek wat je hebt uh... en dan heeft de casemanager in dit geval heeft al voorgesproken met de gedetineerde waar het over gaat en uh... wat diegene graag ook besproken wil hebben. Wat ik al zei, heel vaak is dat huisvesting want he dat is een heel belangrijk onderdeel anders staan ze op straat als ze geen huisvesting hebben natuurlijk waardoor het probleem alleen maar groter wordt en de kans op terugkeer in detentie ook veel groter wordt uhm... en vanuit daar, vanuit de eerste afspraak die is geweest, werd er een verslag geschreven en vanuit daar werd er gezegd van oké welke acties moeten ondernomen worden, waar moeten we de volgende keer op terugkomen en wie doet welke actie dus dat kan zijn dat er he een zorginstelling wat acties onderneemt uh... wij als casemanager of uh... reclassering. Het is maar net aan hoe de afspraken dan gemaakt worden.

X: Oké ja en het is niet uhm... voordat je ging beginnen met al die TBO's en echt de hulp... uh ja 'Samen starten' werd bedacht, de pilot werd opgesteld maar ik bedoel daar werden dan van tevoren geen doelen vastgelegd. Er werd gewoon echt gewoon gekeken per casus van joh wat is er nodig en wat hopen we hieruit te halen?

Y: Nee kijk, het doel van het project was natuurlijk om he vooral die samenwerking te krijgen met elkaar en waardoor de overgang vanuit detentie naar de maatschappij ook wat soepeler zou verlopen waardoor er meer geregeld zou kunnen zijn zeg maar he, uhm... dat is even een algemeen doel van het 'Samen starten' zeg maar waardoor het ooit is opgestart. Uh en de doelen per gedetineerde werden in het gesprek besproken.

X: Oké ja op die manier.

Y: Kijk en vaak had ik, althans in mijn geval, had ik al wel met de gedetineerde erover gehad van oké wat willen we bespreken, wat is voor jou belangrijk en mailde ik wel rond van dat we het daarover wilden hebben en afhankelijk daarvan was het inderdaad van he sluit er wel een zorginstelling aan, komt de zorginstelling nog niet, komt die in een later stadium bij de gesprekken aansluiten of...

X: Oké ja en bestond er ook echt consensus over die doelen en de stappen die werden ondernomen onder de onderliggende partijen?

Y: Hoe zei je dat?

X: Ja ik zei was er consensus dus stonden de neuzen zeg maar dezelfde kant op van alle partijen die uh meededen aan de pilot qua doelen en verwachtingen?

Y: Ja nou ja wat ik heb meegemaakt wel ja, ja.

X: Oké en een beetje als laatste inleidend vraagje hoor uhm... werd er ook echt iets verwacht van de betrokken actoren dus uhm... hadden jullie echt zoiets van ze moeten dit en dit kunnen regelen voor ons of was echt het netwerk puur op een kennisuitwisseling gericht en specifieke vaardigheden?

Y: Nee uhm...kijk tuurlijk werd er iets verwacht van iedere partij. Daarvoor zitten we bij elkaar zodat we wel stappen verder komen. Als je even kijkt naar uh... één voorbeeld van iemand die uh behoorlijk gestrest was over zijn huisvesting uh of die dat kon behouden of niet uh de geruststelling krijgen en het ook op papier krijgen vanuit een gemeente bijvoorbeeld of vanuit een woningstichting, want ook zij sloten wel aan bij dit soort gesprekken, uhm... dat er uhm... dat die huisvesting wel goed komt, dat dat geregeld is zeg maar. Ook als iemand bijvoorbeeld niet meer in het gebied kan wonen waar die heeft gewoond door het delict wat is gepleegd waardoor de omwonenden angstig zijn geworden of uh niet meer willen dat diegene terugkeert omdat het altijd onrust heeft gegeven, dat iemand wel de zekerheid krijgt uh op zo'n moment van oké je gaat daar vertrekken maar er komt elders wel een woning voor je beschikbaar en wij gaan heel hard ons best doen om dat he, voor einde detentie rond te krijgen. En ik moet zeggen dat dat ook gelukt is zeg maar dus iedereen werkt daar natuurlijk even hard aan en dan is, je hebt die gesprekken waar over het algemeen meestal de gedetineerde bij zat maar uh... we hebben ook wel uhm mailcontact ondertussen met elkaar gehad van uh wat er al wel is geregeld of uh als hierbinnen iets geregeld moest worden waarvoor we iets nodig hadden van buiten of van een zorginstelling, dat het doorgestuurd werd of he ik noem maar was, DigiD post uhm... wat via de post komt uh dat de zorginstelling zorgde dat wij het weer kregen.

X: Ja dus eigenlijk was dat al heel goed op elkaar afgestemd?

Y: Ja, ja dat is mijn ervaring in ieder geval wel.

X: Oké nou super. Ik ben natuurlijk helemaal in de netwerkliteratuur gedoken en daar zijn eigenlijk acht spanningen uit te ontdekken die ja vooral best wel wat kunnen voorkomen bij een netwerksamenwerking dus ik ben eigenlijk wel benieuwd wat jouw kijk daarop is uhm... dus ja mijn eerste vraag is van hoe was het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties? Voelden alle organisaties zich echt betrokken?

Y: Uhm... ja wat ik al zei in de gesprekken die ik heb gehad absoluut. Ja. Maar goed nu zijn dat ook allemaal mensen geweest die in de omgeving waar ze woonden voor detentie best wel wat onrust hebben gegeven dus uhm... het ook wel heel erg van belang was dat het de samenwerking goed was en de neuzen dezelfde kant op stonden en uh om het zo goed mogelijk ook weer uh te krijgen voor na detentie.

X: Hm hm oké ja. Even voor mij duidelijk hoor uhm... met hoeveel casemanagers werken jullie daar dan of hebben jullie echt voor dit project gewerkt?

Y: Nou ja weet je, Nancy en ik waren betrokken bij het project maar iedere casemanager kan zo'n trajectgesprek opstarten zeg maar. Wij zijn hier met uhm... met dertien of veertien casemanagers.

X: Ja, ja want ik wil je natuurlijk geen woorden in de mond leggen maar toen ik sprak met Henk van de reclassering, toen vroeg ik deze vraag ook van hoe is het gesteld met de onderlinge verbondenheid en hij zei van uhm... die was goed en dan vooral bij jou en Nancy maar hij zei van ja bij de andere casemanagers had ik dat gevoel minder dat zij zich betrokken voelde bij de pilot. Ik weet niet of jij dat ook vindt of juist een hele andere kijk op hebt?

Y: Ja daar kan ik natuurlijk niet over oordelen omdat uh... ik snap wel dat hij dat zegt want Nancy en ik zorgden er dus samen voor dat uh als een gedetineerde binnenkomt dan gingen wij kijken van onder welke gemeente valt die, doet die gemeente mee in dit project en dan stuurden wij een mail naar de collega van joh moet je luisteren, Pietje komt binnen uit de gemeente Zwolle en er zou een TBO opgestart kunnen worden uh... wil je dat uh bevragen bij de gedetineerde uhm... en doordat wij dat deden en daardoor ook wel wat regelmatige gesprekken hadden met Henk en Diana uh kan ik me voorstellen dat ze zeggen ja met name hun twee waren heel betrokken en kregen we ook weleens terug van ja uh... he collega's dan schijnt dat een gedetineerde er niet veel belang bij heeft maar kijk dat kan natuurlijk. Niet altijd elke gedetineerde wil dit en uh... we hebben uh... natuurlijk ook niet iedereen komt weg uit Zwolle, Heerde, Apeldoorn of he... er zijn er ook heel veel die uh... nou ja weggkomen uit Haarlem, Amsterdam uh Groningen noem maar op. Het is natuurlijk uit heel het land wat hier geplaatst wordt.

X: Ja dus die hadden eigenlijk minder baat bij de hulpverlening van jullie? Om inderdaad aan een huis geholpen te worden of aan een ID-kaart of?

Y: Nee nou nee dat wil ik niet altijd zeggen alleen uhm... dan is er een andere reclassering bij betrokken en andere gemeente bij betrokken dan vanuit het 'Samen starten' project.

X: Ja nee oké duidelijk en uhm... de samenwerking in het netwerk, kan je dat echt bestempelen als efficiënt?

Y: Ja vond ik wel. Ja... ik vond wel dat dat zeker zo is en uhm... maar goed nu heb ik misschien ook wel... degene die ik heb gehad uh zijn dan misschien ook wel ideale voorbeelden ofzo uhm omdat het na die tijd altijd wel goed geregeld was en uhm... ja. Ik kan het alleen maar beamen dat het zo is.

X: Oké prima. En het contact met de externe organisaties... zagen die ook echt het netwerk als iets geloofwaardigs en als iets legitiems en ja hoe was dat contact?

Y: Uhm... ja ook... het is een beetje een eenzijdig verhaal he wordt het zo.

X: Ja geeft niks, geeft niks.

Y: Ha ha maar uh... wat ik al zei van hetgeen ik nu zo in mijn gedachten kan halen... uhm is dat wel positief bevonden zeg maar uhm... en ja heeft het wel de goede kant op geleid en heeft de samenwerking gewoon daarin wel goed geweest en konden we elkaar aanvullen waar nodig was of waar iemand niet aan dacht en waar een ander wel aan dacht of... uhm ja.

X: Oké ja nou dan zal dit ook wel een simpele ha ha vraag zijn denk ik uhm... vond u het netwerk zeg maar, de samenwerking uh flexibel?

Y: Ja, ja saai he? Ha ha.

X: Nee dat geeft helemaal niks dat het een eenzijdig verhaal is. Dat wil alleen maar zeggen dat het gewoon in jouw ogen heel goed is verlopen nou prima dan toch.

Y: Ja weet je en daarom uhm... is het wel... we hebben natuurlijk deze projectgroep gehad waar een aantal gemeentes bij betrokken waren uh... maar ik heb er naast dat veel meer gemeentes met name natuurlijk ook uh... om juist met meerdere bij elkaar te zitten om die nazorg zo goed mogelijk te kunnen verlenen he en ervoor te kunnen zorgen dat het zo goed mogelijk geregeld is. En tuurlijk heb je weleens dat je een ander uh... nazorg van een andere gemeente benaderd waarvan je denkt nou oké ... uh daar krijg ik niet zoveel uit of een reclassering waar het contact minder mee is of waar je nog nooit contact mee hebt gehad en waarvan je denkt oké komt nog niet zoveel uit uhm... maar bij degene waar het echt nodig voor is geweest, ja ik kan alleen maar positief zijn.

X: Oké en het netwerk, vond je dat ook duurzaam en stabiel?

Y: Uhm... ja moet ik even... ik weet niet of het altijd even stabiel was uh... het netwerk waar wij de gesprekken mee hebben gehad wel uhm... maar goed er zijn natuurlijk ook weleens dingen wat geregeld moet worden en vooral als je kijkt he.... We hebben ook een ppc afdeling hierzo uhm... waar natuurlijk veel meer zorg bij betrokken is...

X: Een ppc afdeling?

Y: Ja dat is een uhm... psychiatrische penitentiaire afdeling.

X: Oké.

Y: Dus mensen die niet op een reguliere afdeling kunnen verblijven in verband met nou ja hun psychische toestand.

X: Oké ja.

Y: Uhm... die natuurlijk ook weggkomen uit bepaalde gemeentes waardoor je wel contact hebt met uh gemeente, reclassering, politie uh... noem maar op uhm... en wat ik... of laat ik het zo zeggen, wat ik

heb gemerkt bij de gesprekken die we hebben gehad, heb ik daar bij twee in ieder geval wel iets meer moeite moeten doen om de boel bij elkaar te krijgen zeg maar om uhm... ja dat heeft denk ik ook te maken, gemeente Zwolle hebben wij eigenlijk, althans ik, het meeste contact mee gehad en dat is altijd heel goed verlopen. Was het niet dat wij al uhm... nazorg gemeente Zwolle hadden benaderd, benaderden ze ons wel omdat ze wisten dat iemand in detentie was gekomen dus dan kregen we al een mail vanuit hun zeg maar en dat is bij andere gemeentes eigenlijk niet zo. Gemeente Zwolle is daar denk ik wel een positief voorbeeld voor hoe het eigenlijk uhm... nou misschien zou moeten eigenlijk. Nou ja weet niet of het zo zou moeten, maar het is altijd heel positief verlopen. De samenwerking is altijd heel goed gegaan met degene die vanuit gemeente Zwolle de contacten met ons had.

X: Oké. Je wil eigenlijk zeggen van het kwam doordat je eigenlijk al een kort lijntje had met gemeente Zwolle en de andere gemeentes gewoon net effe iets minder sprak?

Y: Ja.

X: Oké nee duidelijk uhm... en ik hoorde wel dat, sinds dat 'Samen starten' is afgerond dat uh... dat er eigenlijk geen TBO's meer hebben plaatsgevonden. Uhm... hoe kan dat dan? Het was toch best wel gewoon... tenminste wat ik allemaal lees echt wel een succes en een goede werkwijze en... mooie resultaten.

Y: Ja ik denk dat dat uh meerdere oorzaken heeft waarvan er één is dat uh... he iemand net binnen moet komen uit één van die gemeentes want ze zijn er wel alleen uhm... misschien niet vanuit het groepje van 'Samen starten' dus misschien niet dat Henk en Diana ingelicht worden ofzo omdat een andere reclassering erbij betrokken is of omdat iemand er geen belang bij heeft. Ik heb nu ook iemand uit de gemeente Zwolle die zegt ik heb er geen belang bij, ik heb alles geregeld, ik heb dat niet nodig weet je... en daarnaast uh... ik geloof vast wel dat die contacten er wel zijn met meerdere gemeentes en reclassering uh... maar wat dan niet bekend is binnen reclassering he zoals Diana en Henk die daar ook heel erg betrokken bij zijn vanuit hier uh...

X: Oké nee duidelijk.

Y: En het zou wel inderdaad, ik denk dat het een beetje ups en downs heeft. Op het ene moment heb je heel veel inkomsten en komt er heel veel binnen die daar heel veel belang bij hebben en op een ander moment, dat zien wij aan ons werk ook he, op het ene moment zijn wij heel druk, komt alles tegelijk en op het volgende moment hebben we nou ja minder te doen laat ik het zo zeggen.

X: Ja want ik hoorde ook al van Diana begreep ik dat de instroom soms gewoon heel laag was dus daar kon die werkwijze ook niet echt ingebed worden in... binnen de PI. Dat is wel echt zonde ja. Ja oké maar was er in het netwerk ook sprake van verschillende percepties en belangen onder partners en als dat zo was, hoe uitte zich dat?

Y: En dan bedoel je de belangen van de gedetineerde of?

X: Nee meer de belangen van alle afzonderlijke partijen, dus inderdaad misschien hebben jullie ook, ja kijk tuurlijk iedereen heeft er belang bij dat iemand goed uitstroomt in de maatschappij maar misschien had de gemeente net wat andere belangen dan uh de reclassering zou hebben of?

Y: Nou denk ik niet ja... nou kijk tuurlijk iedereen heeft zijn eigen belang. Het ligt er ook aan of iemand naar buiten gaat met voorwaarden of niet, waar de reclassering natuurlijk weer wat meer bij betrokken is, maar ik denk dat het grootste belang dat iemand weer goed uit kan stromen en dat alles geregeld is er bij iedereen wel was. En uhm... uhm... kijk tuurlijk een gemeente en een woningstichting heeft het belang met name dat iemand in de buurt komt, ik noem maar wat, wat veilig is of wat uh het minst kan zorgen voor overlast of uhm... he een zorginstelling heeft belang bij dat de zorg goed geregeld is uh... of met onderzoeken of noem maar wat, behandelingen uhm... maar ik denk dat over het algemeen de belangen wel... ons belang van iedere partij was wel om die gedetineerde zo goed mogelijk weer in de maatschappij te zetten.

X: Ja, ja dus ondanks dat er toch wel een aantal verschillen zijn, het is niet zo dat het heeft gebotst ofzo in de praktijk?

Y: Nee, nee helemaal niet vind ik.

X: Nee oké helemaal prima en dan nog een laatste vraag uh... hoe was het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de partners in het netwerk? Deelde ze dat gemakkelijk met elkaar of uhm... ja tuurlijk je bent gebonden aan wat privacyregels natuurlijk maar je kan ook hebben dat organisaties misschien net wat minder open en transparant zijn over bepaalde dingen.

Y: Nee zover mogelijk was en tuurlijk he bij sommige gemeentes moest je van tevoren een formulier invullen uh voor uh he een geheimhouding of toestemming maar uhm... ik heb niet gemerkt dat er weinig informatie werd gedeeld. Dan zou het eerder zijn uhm... ik heb nu bijvoorbeeld een gemeente die he die ik had benaderd of zij verantwoordelijk zijn voor een gedetineerde he dat is dan wel wat me mogen doen zonder toestemmingsverklaring, die nu mij mailt van joh ik wil meer informatie wat ik nu nog niet mag geven omdat hij eerste een toestemmingsverklaring in moet vullen dus dat we later gaan doen uh... nee ik heb dat niet gemerkt nee.

X: Nee alleen maar goed nieuws toch. En hebben zich nog andere knelpunten of ja spanningen voorgedaan die we nu net niet hebben behandeld of heb je zoiets van eigenlijk waren die er niet.

Y: Ik moet even nadenken. Het is bij mij ook weer even geleden dat ik dat soort gesprekken heb gehad he dus ik heb voornamelijk heel veel dezelfde voor me.

X: Ik had beter misschien de vragenlijst even kunnen sturen want dan had je er een beetje op kunnen voorbereiden.

Y: Nou dat heb ik nog wel bedacht van zal ik het nog vragen want dan kan ik alvast voorbereiden.

X: Ja nee had zo gekund hoor.

Y: Ja uhm... nou ja misschien is dat voor een volgende keer altijd handig om te doen. Uhm... even denken hoor uhm... nee ik zou het zo... kijk voor ons is het zo, op een gegeven moment houdt het op he, uhm... je probeert alles zo goed mogelijk te regelen, wij vanuit hier uhm... kunnen we de overdracht doen van wat we kunnen doen en wat we mogen doen daarin uh... en uiteindelijk is het zo als iemand met ontslag gaat bijvoorbeeld iemand die uh... nou waarvan best wel het gevaar was dat er weer dingen zouden gebeuren uh... in de tijd dat hij hier de deur uitgaat voordat hij op locatie is. Dus iemand die wel

aan voorwaarden gebonden is in een zorginstelling moet wonen, uh... of beschermd wonen maar uhm vanuit hier een treinkaartje krijgt en daar zelfstandig heen moet reizen uhm... waarvan iedereen wel zoiets had van nou we houden ons hart vast uh gaat ie dat rechtstreeks doen of gaat ie eerst andere dingen opzoeken waardoor het misschien weer misgaat uhm... en dat zijn soms weleens lastige dingen omdat wij het hier moeten loslaten op een gegeven moment, tuurlijk met een gedetineerde in gesprek kunnen gaan van verpest het niet, houdt je aan de voorwaarden en zorg ervoor dat je van A naar B gaat en niet eerst tussendoor naar iets toe gaat waardoor je misschien in de verleiding komt om uh of drugs te kopen, of uh iets te stelen of uhm... noem maar wat he met andere mensen in aanraking komt waardoor nou ja je later spijt krijgt van het gedrag wat je hebt laten zien... dat is weleens wat lastig is om los te laten en ik moet zeggen ik zit nu net te denken... je had het net over van uhm... gevoel van of iedereen open is. Ik heb één keer een gedetineerde gehad die zelf niet heel erg open wat uhm... dus die zelf niet heel veel wou delen uhm... omdat hij zelf vond dat hij het slachtoffer was in plaats van dat hij de dader was.

X: Oké ja maar daar kunnen jullie denk ik als samenwerkende partners ook niet veel mee. Iemand moet natuurlijk gewoon of willen meewerken of open moeten staan voor hulp.

Y: Ja en dat is ook de manier waarop je gesprekken ingaat ook met de gedetineerde erbij uhm... hoe je vragen stelt en hoe je dingen deelt naar anderen toe om iemand zo uhm... op een goeie manier uhm... te kunnen zetten naar een goede richting laat ik het zo zeggen. Ja, ja... wat ik altijd wel van belang vind is om altijd open te zijn ik noem maar wat he voorbeeld van een sleutel ophalen van een nieuwe woning he en uiteindelijk zegt de woningstichting van goed we moeten namen en contactgegevens hebben van diegene en de gedetineerde wil dat niet delen want dat moest achterhaald worden voordat hij in detentie was, weet je dat soort dingetjes... dan is het denk ik nog eerder vanuit de gedetineerde die uh informatie achterhoudt dan vanuit de andere partners die erbij betrokken zijn.

X: Ja ja helder zeker. Oké nou eigenlijk ben ik al een beetje bij de laatste vragen aanbeland. Uhm... naast dat ik echt naar de netwerksamenwerking kijk heb ik ook een stukje organisatiecultuur eraan gelinkt om te kijken of dat ook een verklaring kan vormen voor spanningen die kunnen voorkomen dus uhm... mijn eerste vraag is hoe zou je de cultuur kunnen omschrijven binnen het netwerk uhm... was dat vooral dan gericht op regels en procedures of juist meer gericht op van iets we doen het samen, een soort van groepsgevoel of hoe moet ik dat zien?

Y: Uhm natuurlijk hebben we te maken met regels en procedures en niet alleen he wij vanuit hier maar ook een woningstichting of gemeente of uh... he ik noem maar wat als een woning niet langer doorbetaald kan worden en dan omdat iemand langer afgestraft is uh... iemand kan niet blijven wonen in de woning omdat er heel veel onrust is in de omgeving door het delict dat iemand heeft gepleegd uhm maar uh... terecht niet zijn huur wil opgeven voordat er een andere woning beschikbaar is uhm... maar over het algemeen nee ik heb daar niet negatieve ervaringen in zeg maar.

X: Nee want bestonden er echt cultuurverschillen tussen de samenwerkende organisaties want ik kan me voorstellen dat een PI heel anders werkt dan dat een gemeente werkt.

Y: Ja maar weet je, die verschillen natuurlijk die zullen er zijn maar uhm zolang iedereen het belang heeft om de gedetineerde op de juiste plek terug te krijgen, en daarvoor te werken denk ik dat je niet veel last hoeft te hebben van de cultuurverschillen.

X: Dus ja als je zo terugblijkt dan... heeft dat volgens jou niet echt geleid tot een spanning of iets dergelijks?

Y: Nee ik kan me niet heugen in ieder geval.

X: Nee oké prima. Dan heb ik nog een laatste vraag uh zijn er nog dingen die je me wil meegeven over de pilot of heb je nog iets toe te voegen op dit verhaal?

Y: Nou ik zou het zo niet weten moet ik je eerlijk zeggen ha ha. Nee volgens mij heb ik alles wel gezegd. Ik denk dat het heel belangrijk is dat we he ondanks dat het nu afgerond is, maar dat er die samenwerking en daarvoor hebben we nu ook de trajectgesprekken waar ook nog eens heel de afdeling bij betrokken is dus de mentor, de gedetineerde en de casemanager die in gesprek gaan met elkaar en maar waar we dus ook een reclassering bij uit kunnen nodigen of een gemeente om nog meer af te kunnen stemmen op elkaar.

X: Ja want ik begreep wel van Henk en Diana dat er ook nu aandachts-functionarissen waren aangesteld uhm... ook bij jullie of alleen bij de gemeente en de reclassering iemand?

Y: Uhm... nou weet je dat is met name bij de gemeente en de reclassering. Uhm... kijk binnen... van iedere casemanager wordt verwacht om goed te checken of dit noodzakelijk is zeg maar en natuurlijk hebben we onze leidinggevende he uh... die dit soort dingen wel bespreekt met ons in het teamoverleg zeg maar uhm... maar iedere casemanager draagt daar zelf de verantwoordelijkheid voor.

X: Ja ja oké duidelijk verhaal.

Y: Lijkt mij ook.

X: Ja ik heb meer vragen heb ik niet. Als me nog iets te binnen schiet ja dan kom ik nog wel eventjes op de lijn maar ik denk het niet. Bedankt voor je tijd.

Interview 6: Maandag 21 juni 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Uhm ja mijn eerste vragen zijn inleidend, bij iedereen gewoon een beetje precies hetzelfde en voor de rest zien we wel hoe het gesprek loopt. Het duurt ongeveer uhm... bij de een was ik klaar in een halfuurtje en de ander kon me een uur en een kwartier lang dingen vertellen. Het is maar net hoe het loopt ja maar goed... mijn eerste vraag. Kan je kort wat vertellen over je werk en je functie

Y: Kan ik kort wat vertellen over mijn werk en mijn functie... jazeker. Je hebt dan wel weer meteen een interessante te pakken uhm... Ik ben Annelijn Rummelink dus en ik werk zelf eigenlijk voor DSP-Groep. Dat is een onderzoeks- en adviesbureau en zit in Amsterdam. Uhm... we zitten op meerdere domeinen richten wij ons. Ik ben dan specifiek gericht op criminaliteit en veiligheid. Ik heb dan ook criminologie en sociologie gedaan en in mijn functie ondersteun ik vaak gemeenten bij het uitvoeren van bepaalde plannen of programma's, projecten uh... en dan stap ik eigenlijk in waar gemeenten een gat zien of handjes te weinig hebben. En in dit geval specifiek bij de gemeente Utrecht ben ik begonnen met het uh ondersteunen bij het programma detentie en terugkeer, implementatie van een nieuw programma. Dat is opgesteld naar aanleiding van het bestuurlijk akkoord uh... waarin is gezegd dat PI, gemeente en reclassering eigenlijk vanaf dag één meer bezig moeten zijn met re-integratie van ex-gedetineerden. Uhm binnen gemeente Utrecht hebben ze daar heel veel ambities voor, er zit een nieuwe burgemeester, er zit een nieuwe manager veiligheid, een nieuwe directeur veiligheid dus... zij gaven aan nou hier willen we heel graag op inzetten. En vanuit DSP hebben we daar ook heel veel ervaring in dus toen zeiden ze nou... we hebben extra handjes nodig, kan jij ons komen helpen. Zodoende kwam ik eigenlijk terecht bij de gemeente Utrecht en daar viel net gelijk iemand uit die eigenlijk de projectleider was van dit... uh deze pilot 'Kortgestraft, langdurig nut'...

X: Oké.

Y: Dus uh... in eerste instantie, ik ben pas sinds januari betrokken en de pilot loopt al wel anderhalf tot twee jaar inmiddels dus wel een collega van mij Daniel uh... die doet de monitoring van de pilot en die is eigenlijk vanaf het begin al wel betrokken geweest. Ik doe eigenlijk puur de projectleiding en waar we dan heel erg op inzetten is de verbinding zoeken, knelpunten signaleren, kijken of we het kunnen oplossen, aansturen op agenda, aansturen op de samenwerking.

X: Oké oké nou ik ben natuurlijk wel heel erg benieuwd naar het verloop van de samenwerking maar uhm... welke partners zijn er allemaal bij betrokken?

Y: Wij hebben, in Utrecht hebben we natuurlijk de PI betrokken en dat is dan in dit geval is dat Alphen aan de Rijn uhm... dan hebben we daarnaast Exodus betrokken. Die houdt zich heel erg bezig met de nazorg uh die starten in principe al in detentie uhm... en daarnaast de gemeente zelf en we hadden de

intentie om reclassering te betrekken uh maar dat is bij de kortgestraften gebleken dat die eigenlijk, dat er niet veel sprake is van reclasseringstoezicht. Dus die rol hebben we niet meer vorm kunnen geven binnen de pilot.

X: Ja oké ik snap het want een kortgestrafte, dan moet ik denken uh hoelang zitten die in detentie?

Y: Wij doen 56 dagen en je ziet ergens in de cijfers... ik doe even zo hoor... maar volgens mij zit ongeveer 70% van de gedetineerden zit korter dan drie maanden.

X: Oh ja is lastig denk ik om dan een hele nazorg op te starten.

Y: Ja het is een hele korte periode, anderzijds is dit wel het moment dat je weet waar ze zitten dus ja... hoelang je ook zit, des te belangrijker en detentieschade kan enorm zijn ook als je zo'n korte periode zit ja dus voor ons toch de insteek om deze doelgroep in te zetten.

X: Ja, ja oké en die netwerksamenwerking uhm... is er dan één bepaalde organisatie de trekker, dus echt degene die de regie heeft of moet ik het netwerk zien als echt een zelfsturend team dat ieder zijn aandeel erin heeft of uhm... is er één partij die een sleutelrol speelt of hoe moet ik het een beetje zien?

Y: Uhm nou wij hebben als gemeente Utrecht zijnde hebben we de subsidie aangevraagd dus in die zin zijn wij de trekker uhm... wij sturen het meest aan op de afspraken die er gemaakt moeten worden, we hebben in eerste instantie één groot overleg waar we volgens mij één keer in de maand bijeenkomen met uitvoering en beleid en directeuren. Dat is eigenlijk toen ik kwam is dat omgezet in enerzijds een beleidsoverleg en anderzijds een uitvoerend overleg want je merkte dat op beleidsniveau gewoon hele andere gesprekken gaan dan op uitvoerend niveau.

X: Ja logisch ja.

Y: Van twee kanten merkte ik op dat er irritaties waren over de voortgang van zo'n overleg en uh ja hoe efficiënt je dan met elkaar besluiten neemt. Uhm... dus ja wij als gemeente zijn wel trekker en wij sturen dus heel erg aan op de samenwerking en het signaleren van de problemen uhm... ja dan merk je wel dat je... kijk voor ons heeft de pilot het minste invloed op capaciteit of middelen want bij ons was het gewoon een reguliere werkwijze die we eigenlijk wat strakker willen trekken maar bijvoorbeeld van de PI merk je dat het heel veel vraagt. Uhm... dat is echt een andere bril op, het vraagt van de casemanagers een hele andere manier van werken, een proactieve houding.

X: Ja, ja.

Y: Dus je merkt dat je daar een lerende functie in hebt maar ook heel erg probeert te verbinden van ja hoe maak je dingen bespreekbaar, hoe zorg ik dat we kunnen ondersteunen bij wat we willen bereiken met elkaar.

X: Oké ja en je vertelde net dat uhm... dat je dan op beleidsniveau en op uitvoerend niveau andere overleggen hebt uhm... maar vinden die overleggen wel op een structurele basis plaats of is het maar net wanneer het uitkomt?

Y: De uitvoerende overleggen hebben, hadden we elke maand. Dat willen we ook zo voort blijven zetten uhm... dan zie je elkaar even, dan kan je ook even uitwisselen, wordt ook enorm gewaardeerd door de uitvoering uhm... dus die waren elke maand en beleidsoverleg is dan ongeveer twee maanden, twee en

een half. Hangt een beetje af van hoe het gaat en of er punten zijn om te bespreken of niet dus die zijn niet zo structureel maar ik zorg er wel voor dat we elkaar blijven zien.

X: Oké en is iedereen dan echt bij die overleggen aanwezig?

Y: Ja. Ja ik zat even na te denken maar iedereen vindt het wel belangrijk om aan te sluiten eigenlijk. Je merkt gewoon dat ook met het... met de Wet Straffen en Beschermen, je moet wel. Dus je kan heel erg wat je hier klein uitvoert, kan je straks verbreden en je merkt dat je gewoon hele goeie connecties krijgt met mensen die je in verschillende overlegstructuren de hele tijd blijft zien en die korte lijnen zijn enorm fijn waardoor je elkaar ook makkelijk kan vinden maar ook precies weet ik welk overleg je wat aan wie hebt dus iedereen is er ook wel.

X: Ja, ja oké en hoe staat het met het vertrouwen in het netwerk en in de uh samenwerking met de andere organisaties? Is dat breed gedeeld dat vertrouwen of zijn er een aantal organisaties die echt een vertrouwensband met elkaar hebben...

Y: Uhm we hebben daar wel even kort bij stilgestaan laatste keer dat we met beleid bij elkaar waren en ook een beetje aan het napraten waren over de evaluatie. En... toen was voornamelijk... kijk de rol van reclassering die sluit bijvoorbeeld wel aan bij de beleidsoverleggen omdat ze het ook gewoon belangrijk vinden en het grotere plaatje zien. Zij gaven aan nou eigenlijk blijkt dat de netwerken tussen de PI en de reclassering zijn heel goed. Het vertrouwen is er uhm... we weten elkaar te vinden, die lijnen zijn gewoon goed. Ze merkten wel dat het bijvoorbeeld heel erg persoonsafhankelijk was dus uh... dat het heel kwetsbaar is en de impact van corona en de afstand die je daardoor genereert en dat je elkaar ook niet tegenkomt in de wandelgangen, dat je wel merkt dat dat, nou ja... wel zorgt dat er minder vertrouwen is of sneller geschaad wordt. Uhm... en verder ja merk je wel wat op uitvoeringsniveau wel wat frictie over uhm... de bril waarmee je naar het geheel kijkt. Uhm... en als bepaalde afspraken niet worden nagekomen dan is het vaak hé het wordt niet nagekomen dus hij zal het niet willen of hij werkt niet mee in plaats van dat er even wordt ingeleefd in de situatie van de ander. Je merkt gewoon dat dit voor de casemanagers echt veel vraagt zeker voor de kortgestraften. Er moet heel veel in een korte periode gebeuren en dan, dan het meewerken aan zo'n pilot ja... het is voor hen volgens mij enerzijds nieuw en anderzijds ook gewoon onhandig. Uhm... dus soms komen zij afspraken niet na. Dat is dan vanuit onze kant he. Je merkt op uitvoeringsniveau dat dat wel ten koste gaat van het vertrouwen.

X: Oké en... maar merk je dan ook echt in dingen van dat levert een spanning op of heb je dat echt gezien als een groot nadeel in de samenwerking?

Y: Nou je merkt voornamelijk op de lange termijn dat deze pilot veel last heeft gehad van corona en personele wisselingen uh ik ben daar een voorbeeld van maar ook bij de PI hebben we volgens mij op beleidsniveau drie verschillende mensen gehad binnen anderhalf tot twee jaar.

X: Dat is veel.

Y: Uitvoerend niveau twee. Uhm... en je merkt gewoon dat dat een energiek geeft eigenlijk. Dus uh het is niet zozeer frustratie maar meer van oh... ik geeft het maar niet meer aan want het zet toch geen zoden aan de dijk of ik zet hier niet meer op in want dat heeft geen zin. Dat is meer dat er gebeurt dan.

X: Ja en uh... jij stroomde natuurlijk ook pas later in bij de pilot uhm... dus ik weet ook niet of jij dit weet, maar waren er op het begin heldere en duidelijke afspraken onderling gemaakt over de verwachtingen die iedereen bij de pilot had of?

Y: Nou ik ben later ingestroomd maar hier hebben we juist laatst uitgebreid bij stilgestaan. Uhm... en dat is ook waar Rebecca, die ken jij dan ook of niet...

X: Ja, ja.

Y: Bij stil heeft gestaan heb ik gezien in één van haar stukken dat dat vooraf wel wat beter had kunnen vastgelegd. Dus inderdaad enerzijds de werkafspraken die je met elkaar maakt uhm iedereen's rol en positie in het geheel, en ook eigenlijk uhm... en ook verwachtingen zijn. Uhm... dus als je dat bij aanvang niet goed doet, je merkt bijvoorbeeld ook in de monitoring uhm... op het moment dat ik erbij ben ingesprongen hebben we het werkproces nog een keer aangescherpt en aangepast, gevisualiseerd. Dan ben jij eigenlijk al anderhalf jaar bezig... uh dus dan ja dat is eigenlijk een beetje zonde want ja waar stuur je dan op aan, waarvoor zit je aan tafel en wil je het goed laten landen in de uitvoering dan moet je dat wel vooraf kunnen zeggen waar alles op staat en als dat constant wijzigt is dat natuurlijk niet goed voor de betrokkenheid en ook voor de continuïteit.

X: Nee precies. En uhm... dan waren er op voorhand misschien geen duidelijk afspraken, maar was het wel zo dat de neuzen van alle betrokken organisaties altijd gewoon dezelfde kant op stonden of uh... waren er partners die net anders dachten over een aantal doelstelling of wat ze ermee wilden bereiken?

Y: Uhm... dat is ingewikkeld omdat je dan natuurlijk wel met drie, vier dus ik kan niet voor iedereen spreken. Dan moet ik ze ook even allemaal afaan misschien. Uhm... oké wij als gemeente hebben hier gewoon heel erg veel mee te winnen uhm en je je merkt vanuit de PI wel dat zij hebben iemand binnen en op een gegeven moment laten zij iemand los, dus die hele blik naar buiten, dat is een mindset die ze nog niet heel erg hebben uh die ze wel willen en die ze ook moeten krijgen maar uh dat is eigenlijk nog het type mens dat er nog niet zit. Ik denk dat ze daar echt heel goed bezig zijn maar dat ze nog een lange weg te gaan hebben uh reclassering wordt ook allemaal maar blij van meer samenwerking, kortere lijnen, goed bezig zijn met re-integratie, elkaar weten te vinden uhm... mijn mobiel gaat dat is altijd.

X: Geeft niks ha ha.

Y: En uh Exodus daar hebben we gewoon hele korte lijnen mee en die willen heel graag en die zijn een subsidiepartner dus die hebben ook een ander doel erachter zitten. Die willen graag ook verlenging in hebben maar die zijn heel betrokken en denken heel actief mee en ja die zijn hier wel bij gebaat dus je merkt wel dat vooraf de neuzen qua het willen zeker dezelfde kant op staan, maar het daadwerkelijk doen dat in de praktijk blijft lastig.

X: Ja, ja en uhm... was het netwerk uhm... werden er bepaalde dingen verwacht van organisaties of was het echt gewoon puur gericht op een kennisuitwisseling of uh werden er echt specifieke uh taken en eisen verwacht van organisaties?

Y: Kan je die vraag nog een keer herhalen?

X: Nou uh... ik bedoel zeg maar meer over uhm... je komt in een netwerk en je gaat natuurlijk niet voor niks met elkaar samenwerken uhm... is dat netwerk dan echt alleen maar gericht op een kennisuitwisseling dat je elkaar daarvoor nodig hebt of uh... werden er echt specifieke taken en vaardigheden van een organisatie verwacht?

Y: Uhm... het heeft enerzijds een doel en anderzijds een bijvangst. Het is niet ingericht op die kennisuitwisseling an sich, dat is denk ik meer de bijvangst dat je de kortere lijnen hebt. Het is er wel echt op gericht om te voorkomen dat er gereciveerd wordt uhm... en dat de gedetineerde zo goed mogelijk terugkeert in de maatschappij en daarbij is een goede samenwerking van de partners die erbij betrokken zijn essentieel uhm... want je moet gewoon naar voren krijgen wat speelt er en waar kunnen we op inzetten met elkaar en wie is waar en wie speelt er een beste rol in uhm en hoe verdelen we het werk om enerzijds die gedetineerde zo goed mogelijk voor te bereiden op terugkeer en anderzijds ook de maatschappij. Uhm... dus dat was wel echt het allerbelangrijkste doel, niet zozeer de netwerksamenwerking.

X: Oh oké, nee nee duidelijk. Uhm... ja ik heb natuurlijk heel veel onderzoek gedaan, ben in de literatuur gedoken over netwerksamenwerking en daar kwamen eigenlijk acht spanningen in naar voren die ja kunnen voorkomen bij een netwerksamenwerking dus die wil ik eventjes met jou doorlopen of jij ze ook herkent of uh dat ze misschien helemaal niet aan de orde zijn geweest en dan is mijn eerste vraag van hoe was of nou ja is... de pilot loopt natuurlijk nog, hoe is het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties? Denk je echt dat elke organisatie zich heel betrokken voelde bij de samenwerking?

Y: Uhm nou ik denk dat iedereen zich wel betrokken voelt, maar ook heel veel andere dingen op het bordje heeft. Dan blijf ik ook wel weer een beetje bij de PI hangen. Die is betrokken maar heeft zoveel andere prioriteiten. Er loopt ook nog een andere pilot doorheen met semi dezelfde doelgroep dus uh betrokken op papier meer dan in de praktijk. Ik weet niet of je die opdeling kan maken.

X: Ja uh het is eigenlijk uhm deze spanning staat ook eigenlijk, het is een tegenstrijdige logica met een andere spanning en dat is dus mijn volgende vraag want dat is de spanning van uh efficiëntie, want meestal als je dan hebt dat een organisatie zich veel meer inzet op die onderlinge verbondenheid, dat gaan dan ten koste van de efficiëntie zeg maar, uhm dus mijn vraag is vind je dan de samenwerking binnen het netwerk echt efficiënt?

Y: Ik denk dat die efficiënter kan ha ha. Ja ik denk wel dat die efficiënter kan die samenwerking en ik denk dat fysiek samenkomen daar echt een enorme toegevoegde waarde voor kan hebben. Dan kijk je mekaar even in de ogen, je vraagt door en uhm het is net iets minder oppervlakkig als je dat op die manier doet. Het is belangrijk om elkaar even te zien, het is belangrijk om een aanjager te hebben die er de tijd voor heeft uhm... dus ja dat kan wel efficiënter.

X: Oké ja ja, duidelijk. En het contact met de externe organisaties uh werd dat contact door die externe organisaties gezien als uhm dat zij jullie netwerk, jullie pilot zagen als iets legitiems en als iets geloofwaardigs of hadden ze zoiets van nou weer een pilot.

Y: Nee de toegevoegde waarde werd er wel heel erg van ingezien. Dus uh daar was zeker wel sprake van en externe organisaties vind ik even lastig om in te vullen want voor mij externe organisaties zijn allemaal verder betrokken dus ik weet niet of...

X: Ja ik bedoel zeg maar de organisaties die niet echt in het netwerk zitten zeg maar. Dus wat je net zei, je hebt de gemeente, je hebt de PI die allemaal samenwerken maar bijvoorbeeld daar valt een woningcorporatie net weer buiten. Tuurlijk, zij doen ook taken voor jullie maar ze zitten niet oorspronkelijk in dat netwerk zeg maar.

Y: Nee oké helder dan moet ik hem even opnieuw bekijken. Uhm... nou weet je wat uh... binnen gemeenteland is dat hele detentie gebeuren is iets best wel abstracts. Er zijn gewoon specialismen voor weggelegd dus daar heb je de nazorg coördinatoren voor die de meldingen binnen krijgen en daarnaast heb je het zorg- en veiligheidshuis die zich daar mee bezighoudt en je hebt bijvoorbeeld meldingen die bij OOV binnenkomen... uhm maar daarbuiten houdt eigenlijk een beetje de betrokkenheid en de kennis op. Dus daar heb je als gemeente zijnde een grote rol in en de pilot an sich is verder niet enorm bekend. Dus in hoeverre je dan als legitiem wordt gezien, daar wij zijn wij denk ik nu een hele grote slag in aan het maken want dat was eerder denk ik niet.

X: En hoe proberen jullie dat dan legitiemer te krijgen?

Y: Wij hebben nu een programma team detentie en terugkeer opgezet en daarin zitten verschillende organisatieonderdelen van de gemeente Utrecht zijn daar vertegenwoordigd. Die hebben allemaal een deelonderwerp gekregen waarop ze knelpunten kunnen ophalen die gelieerd zijn aan detentie, dus uhm bijvoorbeeld wonen is daar inderdaad eentje van, uh forensische zorg, met of zonder verblijf is daar eentje van, aansluitend is daar eentje van, nou zo zijn er volgens mij hebben we er uiteindelijk nu zes en die hebben gewoon allemaal een eigen plan van aanpak, een eigen trekker vanuit de dienst organisatie en één keer in de maand komen we bijeen. De reclassering en de PI zijn er ook in aangesloten en daarin proberen we veel meer al die kennis bij elkaar te brengen en weer terug te sturen naar de organisaties waar die kennis gebruikt wordt. Met acties en plannen van aanpak en dergelijke.

X: Ah oké en ik ben ook benieuwd naar de interne legitimiteit... uh in hoeverre zien medewerkers binnen jouw eigen organisatie de voordelen van de samenwerking?

Y: Alle medewerkers zien de toegevoegde waarde van de samenwerking. Bij korte lijnen en uitgebreidere screenings vanuit meerdere organisaties komt er meer boven tafel waarop ze gedetineerden kunnen aanspreken dan wel hulpvragen op kunnen aanbieden. In de praktijk... in de hectiek van de dag is het soms lastig om alle administratieve handelingen die bij het monitoren van de resultaten van de pilot komen kijken, op te pakken. Ook is de doelgroep kortgestraft een doelgroep waarbij je veel moet uitzoeken in een relatief korte tijd... dat maakt het een extra uitdaging.

X: Oké ja. Helder ja. En uhm de samenwerking binnen de pilot, kan je die bestempelen als flexibel?

Y: Ja. Ja die is heel flexibel en dat kan zowel positief als negatief zijn maar misschien ga je daar nog wel op in.

X: Nee ik ben benieuwd wat je daar dan positief aan ervaart en ook juist negatief tegelijkertijd.

Y: Uhm nou het is positief dat iedereen makkelijk zegt oh, als we het zo willen afspreken als we iets van werkafspraken willen wijzigen omdat dat beter werkt, beter past bij de praktijk is dat alleen maar goed, gaat iedereen snel mee en anderzijds kan je wel achteraf afvragen van hoe weet ik nou wat werkt, uhm... en krijg je misschien ook wat onduidelijkheid bij alle andere uitvoeringen die aangesloten is omdat er weer iets is gewijzigd. Dat is het continuïteitsonderdeel wat ik net eerder noemde. Dat gaat wel ten koste van het totale plaatje.

X: Ja en uhm je zei net wel we hebben heel veel moeite gehad met corona dat je elkaar niet ziet, maar ondanks dat is iedereen wel gewoon flexibel geweest, het heeft niet in de weg gestaan dat inderdaad alle vergaderingen online moesten en jullie misschien niet meer in de PI konden komen of?

Y: Nee dat... het is in principe wel allemaal doorgegaan maar je moet het zo zien, we hebben een doelgroep die kortgestraft is waarvan de instroom heel erg is afgenomen uh... en we hebben een projectleider gehad voor mij die is uitgevallen uh waardoor er gewoon een tijdje niet is overlegd en niemand het dan ook aanjaagt, dus dan merk je wel hoe kwetsbaar het is en als de instroom tegelijkertijd dan ook een beetje stagneert uh is het misschien ook niet zo erg als je wat minder frequent bij elkaar zit, maar daar merk je wel van oké we zijn wel flexibel maar je ebt ook heel snel weg als je er niet bovenop zit.

X: Ja oké want dat is mijn volgende vraag van vind je het netwerk en de samenwerking daarin stabiel en duurzaam?

Y: Dat kan 'ie zijn maar vraagt nog wel veel. Ik weet... mensen weten elkaar goed te vinden dus dat is positief, het is wel een sterk netwerk, maar het is nu heel afhankelijk van die personen. Als er iemand wegvalt of weg is, merk je dat het gewoon kwetsbaar is dus het is nog niet in de hele organisatie duurzaam, maar heel persoonsafhankelijk.

X: Oké, ja helder. En uhm... nou ja mensen hebben verschillende belangen, verschillende uh verwachtingen waar we het net over hadden, maar was ook echt in het netwerk sprake van verschillende percepties en belangen en zo ja, hoe uitte zich dat?

Y: Ja... je bent uhm... wij proberen nu heel erg een benadering te doen vanuit een levensloopbenadering. Niet alleen in detentie iemand in het vizier hebben maar eigenlijk zoveel mogelijk ervoor al, tijdens en na en als je partijen die allemaal over een verschillend puntje gaan van iets dan merk je wel zoiets van ja, op een gegeven moment is dat iets minder, of een belang iets minder omdat ja... ik ben er gewoon niet meer zo van als organisatie zijnde en dan is het wel belangrijk om het gezamenlijk belang nog eens te onderschrijven en ook als PI zijnde wil je eigenlijk ook niet liever niet dat iemand terugkomt uh en als reclassering zijnde wil je ook liever dat het goed gaat tijdens het toezicht en uh dat je iemand losser kan laten of diegene ook niet weer terug in de problemen komt en die perceptie is iets waar we heel erg mee bezig zijn maar dat het er echt nog niet is, denk dat als gemeente zijnde dat je daar voorloper op bent. Als je bijvoorbeeld bij een zorg- en veiligheidshuis hebt gewerkt, die zijn daar wel al meer van uhm... maar ik denk dat misschien wel sommige partijen meer ontlasting zagen in die samenwerking dus dat ze dachten oké nou dan doet de gemeente voor ons de screening en hoeft de PI bijvoorbeeld

minder te doen of worden wij gevoed vanuit de gemeente en hoeven we als Exodus minder te doen uhm... en dat dat ja wel een andere verwachting is dan vooraf want iedereen moet wel vrij veel capaciteit inzetten.

X: En uhm omdat partijen misschien dan een beetje zichzelf zijn tegengekomen, heeft dat dan ook geleid tot een spanning of?

Y: Niet per sé een uitgesproken spanning. Kan niet voor iedereen spreken en ook niet vanuit mijn uh betrokkenheid tot nu toe. Ik denk niet zozeer een spanning maar meer inderdaad dat het wegebt, dat energielek waar ik het eerder over had. Het is niet dat er een spanning heerst of dat iets onbespreekbaar is. Dingen worden wel benoemd uh er zijn ook goede redenen voor waarom afspraken bijvoorbeeld niet worden nagekomen, waarom het stagneert of waarom mensen elkaar niet helemaal weten te vinden en dat wordt door iedereen ook wel begrepen. Er is ook wel een enorme wil om hier meer op in te zetten uhm... maar er zijn ook weer beperkingen waarom het niet tot stand komt en waar ook weer begrip voor is dus het is eigenlijk een heel lieve samenwerking wat dat betreft.

X: Oké en hoe is het gesteld met de informatie-uitwisseling in het netwerk? Uh... is iedereen bereid om van alles te delen, tuurlijk los van alle privacy dingetjes die natuurlijk niet gedeeld mogen worden.

Y: Ja nee er is heel veel bereidheid. Af en toe moet je als beleid of als projectleider even wijzen op de AVG ook uhm... wederom vanuit de PI is er wel echt weinig tijd om uitgebreider terug te koppelen maar vanuit de gemeente nemen ze dan wel weer contact op met de casemanager. We hebben ook geprobeerd om een extra uh format te creëren om wat extra informatie te krijgen over de gedetineerde uhm... maar dat was een extra stap merkte je, weer een extra handeling uhm... die we hadden toegevoegd omdat het informatieblad gewoon te weinig...

X: Is dat de kat? Ha ha

Y: Ja... voordeel van thuiswerken.

X: Gezellig toch ha ha.

Y: Ja die wil altijd even ergens in de middag aandacht. Uhm maar je merkte dat wij wel meer informatiebehoefte hebben als gemeente zijnde van, we vinden het prima als iemand zegt ja er moet ingezet worden op identiteit, op bewijs bijvoorbeeld of niet eens dat weet je dan niet, maar dan wil je als gemeente ook weten of je daar ook iets in kan helpen of wat is er aangevraagd, waar wachten we op, hoelang duurt dat dan, die extra informatiebehoefte is er wel en die terugkoppeling krijgen vanuit de casemanagers in alle hectiek van de dag gaat niet altijd even goed. Dat is heel persoonsafhankelijk. De ene casemanager die kan bijvoorbeeld in het uitvoerend overleg het wel doen maar dan de achttien anderen bijvoorbeeld minder of niet. Ik snap dat dit afleidend is voor jou. Ik ben het zelf al zo gewend.

X: Nee ik heb zelf ook een kat maar gelukkig ligt die nu rustig in zijn mandje maar uh ha ha.

Y: Dat gaat deze nu ook weer doen.

X: Ha ha. Nee maar goed die informatie-uitwisseling zat eigenlijk gewoon goed het is meer gewoon dat het misschien meer een stukje tijdsgebrek dan is en dan vooral vanuit de PI?

Y: Ja dat en terwijl je dat zo zegt bedenk ik me nog dat uhm... toen de nazorg coördinatoren nog fysiek in de PI aanwezig waren kregen ze zelf veel meer hulpvragen van gedetineerden uhm en nu moest de casemanager het vragen van vind je het goed als de gemeente je benaderd voor... uhm en dan weten ze... de casemanagers niet helemaal goed te verwoorden naar de gedetineerden wat de gemeente dan kan bieden en denken ze al snel van nee ik geef geen toestemming om informatie uit te wisselen, dus merkten we wel dat we veel minder hulpvragen doorkregen en heel weinig toestemming om informatie uit te wisselen dus wij kijken eigenlijk wel heel erg uit naar de Wet Straffen en Beschermen straks waarmee je dat straks zonder toestemming kan doen. Alsnog een beperking bij kortgestraften, dat is wat ingewikkelder maar ja.

X: Oké en ja die gaat in al volgende maand toch al, 1 juli dacht ik zo?

Y: Ja dat klopt.

X: Dat is al snel.

Y: Ja die gaat 1 juli in en dan heb je niet meer toestemming nodig op een aantal leefgebieden om informatie uit te wisselen als het is ten behoeve van detentie en re-integratie.

X: Oké dat zou het veel vergemakkelijken ja. Eens kijken volgens mij heb ik alle vragen van die spanningen gehad... ik heb nog niet zo heel veel interviews gehad dus moet ook nog een beetje eigen worden met mijn vragenlijst. Volgens mij heb ik ze allemaal gehad maar zijn er nog andere knelpunten of spanningen uhm die ik zojuist niet heb benoemd maar die wel zijn voorgekomen of wat je hebt gemerkt?

Y: Uhm... even voor jou spieken in iets wat ik laatst heb geschreven hierover. Is misschien niet heel fair want het is een beetje afkijken maar het kan wel heel nuttig zijn voor jouw interview. Uhm... even kijken hoor... nee ik zie zo even niet waarvan ik denk uh... dat is voor jou nu relevant om mee te nemen. We hebben nog wel nagedacht over het... uh het inzetten op uhm meer digitale mogelijkheden. We hebben wel gemerkt dat de PI bijvoorbeeld vrij laat is opgekomen met het digitale werken en dat had denk ik wel in de pilot wat nou ja zoden aan de dijk gezet als we nog wat integrale screening hadden kunnen doen met de gemeente op afstand met een iPad of laptop of iets dergelijks.

X: Oké je kon bijvoorbeeld dan videobellen was niet mogelijk of?

Y: Nee, nee. Laat maar zeggen die proactieve houding vanuit iedereen om een bijdrage te leveren kon af en toe wel wat beter. Af en toe was het wel wat trekken vanuit één kant.

X: Ja, ja ja, nou ja om je gerust te stellen, in andere PI's was het volgens mij ook heel slecht geregeld met videobellen.

Y: Ja helaas wel.

X: Ja daar hadden ze wat meer moeite mee maar goed. Nee maar ik snap dat van die meer proactieve houding wel. Oké uhm nou naast spanningen heb ik nog een extra stukje aan mijn scriptie gekoppeld en dat is uhm organisatiecultuur om te kijken of dat ook van invloed is op bepaalde spanningen die kunnen voorkomen of knelpunten in de samenwerking uhm... misschien een hele grote vraag hoor maar hoe zou jij de cultuur van het netwerk kunnen omschrijven? Was dat vooral gebaseerd op uh regels en

procedures die jullie zelf hadden opgesteld of was het veel meer gericht op het zoeken naar consensus en groepsgevoel, gelijkheid, samenwerken...

Y: Uhm... oe er komen allemaal dingen in me op maar het is heel verschillend weer op uitvoerend en op beleidsniveau merk je dat op uitvoerend niveau men veel meer ingaat op de uitzondering juist uh... dus dan ben je misschien juist op zoek naar hetgeen wat niet past binnen de samenwerking en wil je daar ook een oplossing voor in plaats van dat je eerst gaat inzetten op de basis. Uhm... verder kwam het woord in me op dat het ook wel een hele informele cultuur is. Men weet elkaar makkelijk te vinden, goed aan te spreken uh is benaderbaar, dat heb je heel erg en tegelijkertijd zijn we zoekende inderdaad naar... ja misschien ook wel zoekende naar elkaars toegevoegde waarde in het geheel en begrip krijgen van het vakjargon van een ander en echt proberen te snappen.

X: Oké maar het was wel echt een cultuur van uh inderdaad wat je zegt informeel dus best wel gemoedelijk eigenlijk?

Y: Ja, misschien zelfs wel iets te gemoedelijk als je het zo zegt. Ja het kan als je elkaar wat harder moet aanspreken dan is een gemoedelijke sfeer fijn maar misschien komt het dan niet helemaal aan dus het was een informele setting maar misschien was een formelere beter geweest en ik heb ook begrepen dat voor mijn komst wel uh toen uitvoering en beleid nog bij elkaar zaten dat dat wel leidde tot wat frictie en uh spanningen inderdaad.

X: Oké en kan je dat verder uitleggen?

Y: Nou dat heeft te maken met uh wat ik net aangaf bijvoorbeeld dat de uitvoering heel erg gefocust is op de uitzondering, uh nog niet helemaal de toegevoegde waarde ziet dat je af en toe met elkaar uh bijvoorbeeld doorlooptijden afsprekt uh en dat je elkaar er dus op kan aanspreken als dit niet zo is, als je die niet haalt. Uhm... maar die gaan dan hele tijd zeggen van ja maar voor die is dat niet haalbaar of voor deze niet en dan noemde ze er altijd één van de dertig ofzo dat je denkt van ja we moeten ergens naar streven, we kunnen moeten verantwoorden waarom we het niet halen en daar kunnen we daarna weer op inzetten als we hebben gekeken waar het wel goed gaat of niet goed gaat. Het is een hele andere manier van denken.

X: Ja.

Y: Als je dan op beleidsniveau elkaar daar op aanspreekt, dan uhm... is degene die je daarop aanspreekt weer verantwoordelijk voor de vertaling naar weer de uitvoering en als die dan weer op de uitzondering gaat zitten heb je een vicieuze cirkel en gaat dat niet helemaal in.

X: Ja ik snap wat je er mee bedoelt. Nee want mijn volgende vraag is ook van bestonden er echt cultuurverschillen tussen de samenwerkende organisaties maar dan moet ik het eigenlijk meer zien dat er een soort cultuurverschil zat tussen beleid en de uitvoering?

Y: Ja, ja heel erg. Het is op... op papier staat alles echt super goed en in de uitvoering loop je echt tegen heel veel dingen aan die nog niet heel logisch zijn en die nog tijd nodig hebben en daarvoor hebben we nu ook echt al goede plannen en dat gaat ook al een stuk beter maar het blijft vallen en opstaan uh en

dat zal denk ik altijd wel zo blijven want het is een samenwerking. Die integrale focus is er al wel enorm maar die kan nog wel sterker en nog meer verspreid worden binnenin alle organisaties.

X: Ja, ja oké en uhm wat je net dan aangaf over die doorlooptijden uhm dat dat dan soms een beetje en frictie opleverde, maar hebben die verschillende culturen ook echt gezorgd voor nog meer andere spanningen, dat bepaalde mensen echt niet meer goed met elkaar kunnen samenwerken of dat er iets anders helemaal niet loopt?

Y: Uhm er is geen personele wisseling geweest omdat mensen niet meer met elkaar willen samenwerken uhm... ik probeer ook lijnen naar andere mensen te leggen die kunnen elkaar wel vinden die... nee. Nee het is niet zo dat mensen niet meer met elkaar willen samenwerken. Op een gegeven moment weet je wel beter waar een bepaalde ruis vandaan komt of uh ja je leer mensen wel kennen ook in hun persoonlijkheid dus hoe ze communiceren, of ze dat wel of niet doen, dus nee.

X: Oké ik ben een beetje door al mijn vragen heen. Uhm... even kijken, ja zijn er nog andere dingen die je mij kan meegeven over uh over de pilot of heb je nog iets toe te voegen op dit verhaal wat er echt nog ontbreekt in mijn stuk of...?

Y: Uhm... nou ik weet niet, misschien heb je het al wel verteld hoor, maar ik weet niet precies wat je onderzoeksvraag is.

X: Ja mijn onderzoeksvraag is, moet ik nog een beetje aanscherpen maar het gaat vooral om, ik kijk zeg maar vanuit... ik bepaal de structuur van het netwerk van de pilot zeg maar en ga kijken uh welke spanningen daarin zijn voorgekomen en of die dan te verklaren zijn vanuit uh de structuur van het netwerk, de contingentiefactoren die daar mee samenhangen en dan ook nog een kleiner stukje organisatiecultuur. Dus vandaar inderdaad die contingentiefactoren mijn vragen over hoe was het gesteld met het vertrouwen, was er doelconsensus et cetera.

Y: Ja ja, het blijven allemaal hele andere organisaties en de één... wat ook heel erg meespeelt is ook hoe groter je organisaties, hoe logger, hoe meer mensen, hoe ingewikkelder het is zo'n pilot te verbreden en uh dat merk je wel gewoon. In Exodus hebben we maar één aanspreekpunt. Super makkelijk, je werkt constant met dezelfde persoon samen. Binnen de pilot werken we met twee casemanagers die zitten in het uitvoerend overleg maar er zijn er totaal twintig dus die moeten het vertalen samen met hun beleidsmedewerker naar de rest... ja hoe meer schakels, des te kwetsbaarder. En bij de gemeente is het ook wel bij een bepaald groepje belegd uhm... dus ja. Je merkt wel hoe groter de organisatie, hoe ingewikkelder het weer wordt.

X: Ja, ja ik geloof het wel hoor. Nou ik ben door mijn vragen heen. Ik wil je hartelijk danken.

Interview 7: Donderdag 24 juni 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Nou mijn eerste vragen zijn gewoon heel inleidend dus uhm... kan je iets vertellen over je werk en over je functie?

Y: Ja ik ben casemanager in de PI Zwolle. Uhm... in het begin draaide ik vooral in het Huis van Bewaring dus waar alle inkomsten binnenkomen en toen het project begon liep ik ook nog op het Huis van Bewaring en uh sinds vorig jaar april volgen wij in Zwolle op reguliere gedetineerden dus nu werken we zeg maar door heel de inrichting. Als iemand op de HvB binnenkomt, ook door naar de gevangenis en dus ik heb niet meer alleen de inkomsten. Dat maakt dus ook dat ik iets minder TBO's heb gehad omdat je ja, de doelgroep blijft volgen die je al hebt. En verder ja, ik ben casemanager ik denk in 2017 ben ik in de PI Zwolle gekomen. Eerst als stagiaire. Ik heb toen op de leefafdeling een halfjaartje meegelopen, ook vooral op de ezp-afdeling en vervolgens ben ik na een halfjaar met de casemanagers meegelopen en sindsdien ben ik niet meer weggeweest.

X: Oké en op welke manier ben je betrokken geraakt bij 'Samen starten'?

Y: Uh nou eigenlijk toen het project ging lopen en ik had altijd al wel goed contact dan in eerste instantie met de nazorg vanuit gemeente Zwolle. Die was in eerste instantie heel erg betrokken. Uhm... ja ik weet eigenlijk niet meer of ik erbij gevraagd ben uh ja het is eigenlijk zo gelopen en vooral natuurlijk omdat ik Huis van Bewaring had dus iedereen die binnenkomt kwam eerst bij mij terecht voordat je dan verder wordt afgestraft, dus dat was ook wel een logische stap dat ik dan uh er verder in betrokken raakte.

X: Oké en uhm... ik ben natuurlijk heel erg benieuwd naar het verloop van de samenwerking en ik heb al wel begrepen dat er heel veel organisaties betrokken waren bij de pilot, maar wat waren dan echt degene waar je het meeste contact mee had?

Y: Nou in eerste instantie had je natuurlijk Tamara en Margriet die als eerste vanuit de reclassering dit hebben opgestart en toen was eerst vooral gemeente Zwolle betrokken dus toen had ik eigenlijk vooral uh met hun drieën heel veel contact en gesprekken en hoe gaan we het opzetten en hoe loopt het en wie doet nou wie. We hebben toen ook heel praktisch van ja wie gaat er notuleren, wie doet dit soort taken op zich uhm wie is er verantwoordelijk voor het inplannen. Daar hebben we wel wat bijeenkomsten over gehad. Toen hebben we ook nog wel bijeenkomsten gehad met ketenpartners eromheen en vervolgens werd dat langzaam ook uitgebreid. Dat deden dan meerdere projectleiders vanuit de reclassering om ook de andere gemeentes erbij te betrekken en zo leerde we die ook langzaam kennen en dan was het gewoon per casus met wie je gaat samenwerken en ja nu vanuit de reclassering is dat Diana en Henk alweer een hele poos.

X: Ja, ja en uh de samenwerking... was er bijvoorbeeld een bepaalde partij die echt uhm de regie had dus die echt de trekker was van het project of vond sturing plaats door alle organisaties die bij de pilot betrokken waren of hoe moet ik dat een beetje zien?

Y: Nou ik moet zeggen toen de pilot echt werd opgezet was volgens mij vooral de reclassering echt de kartrekker en werden wij als PI er pas later in betrokken, maar ik ben er zelf meer betrokken in geraakt puur toen het ook ging plaatsvinden in de praktijk en alle organisatorische dingen dat moest gebeuren daar was ik in het begin buiten gebleven. Wellicht dat mijn leiding daar wel meer betrokken bij was geweest maar wij toen niet. Ik ben puur op het moment pas ingeschakeld toen het ook... ja in het werkveld ging gebeuren.

X: Ja, ja maar het was dus niet zo dat de reclassering alles bepaalde en jullie als PI volgden?

Y: Nee want bijvoorbeeld daar hadden we in het begin discussie over, want hun wilden graag als we dan een TBO wilden plannen dat dat binnen tien werkdagen al gebeurt. Ja allemaal leuk en aardig maar binnen tien werkdagen horen wij de gedetineerde te screenen en tijdens zo'n screeningsgesprek, kennismakingsgesprek, vragen wij aan hen of ze er überhaupt voor open staan. Dus je kunt niet verwachten dat wij binnen tien dagen zo'n gesprek hebben. Ik zeg we kunnen het wel vragen en als we dan zorgen dat we binnen tien dagen het hebben afgesproken, die afstemming met jullie hebben gevonden en dat we dan een datum plannen zo snel mogelijk. Dat waren dan van die kleine dingetjes maar op zich heb je daar wel je stem in en ik durf mijn mening wel te zeggen dus dat uh kwam wel goed verder.

X: Oké en als jullie overleg hadden met alle partners. Ik weet niet of iedereen daar altijd bij aanwezig was maar uhm vond dat dan op een structurele basis plaats of kwam het gewoon net zo uit wanneer het iedereen uitkwam?

Y: Nou in het begin was er dus vooral overleg met reclassering en gemeente Zwolle omdat die zeg maar hoofd eerst was zeg maar qua betrokkenheid, toen hadden we wel gestructureerd afspraken maar dan praat ik echt over... 2019 denk ik dus het is in mijn geheugen...

X: Een beetje weggezakt ha ha.

Y: Ja. Nee en toen hadden we ook nog wel wat ik nog weet, ook nog wel op het reclasseringskantoor ook nog wel eens bijeenkomsten gehad waar ook het hoofd van de reclassering bij zat en andere ketenpartners. Volgens mij waren we toen ook nog van plan toen het verder in het stadium was, ook nog om alle verschillende gemeente eens bij mekaar te laten komen zodat hun... ja de gemeente zelf ook contacten hadden met de nazorg, en wie zijn jullie nou, wat kunnen jullie betekenen en hoe kunnen jullie het voor elkaar krijgen en waarom kan Zwolle dit wel en jullie dit niet dus ook dat ze van elkaar weer dingen konden leren... maar dat is al wel best een tijd geleden hoor.

X: Ja ik geloof dat het een beetje is weggezakt allemaal.

Y: Ja.

X: Maar uhm... hoe stond het met het vertrouwen in de samenwerking en het vertrouwen in de andere partners?

Y: Nou op zich, ik had er altijd wel vertrouwen in want uh nou ja toentertijd is Tamara en Margriet ja die werkten bij ons ook al intern in de PI dus die kende ik al, ik weet wie ze zijn en hoe ik met ze kan sparren. Nardi had ik ook al eerder contact omdat ze nazorg gemeente Zwolle is en Nardi is echt super betrokken altijd dus ja altijd verliep dat heel goed en nu Diana en Henk toen die pilot werd overgenomen ja... had ik ook heel goed contact mee dus ja ik heb wel vertrouwen in en ik durf me zegje wel te zeggen ja.

X: Oké nou ja mooi en uhm... misschien weet je dat niet hoor maar hoe was het vertrouwen uh was dat breed gedeeld over heel het netwerk. Jij had natuurlijk heel veel contact dan met reclassering, met de nazorg coördinatoren maar misschien had je net iets minder contact met alle andere gemeentes die waren aangesloten?

Y: Het was vooral met andere gemeentes had ik persoonlijk iets minder contact omdat de casussen die ik dan zelf had was over het algemeen Zwolle en de gemeentes die zijn aangesloten zijn wat kleinere gemeentes in de buurt dus die hebben maar uh misschien twee of drie cliënten in het jaar ofzo en dan is het de vraag of ze willen deelnemen en de grootste doelgroep was gewoon Zwolle dus ik heb wel met volgens mij Steenwijkerland heb ik toentertijd ook wel gesprekken gehad. Was ook wel een hele betrokken vrouw, maar je merkt ook wel de mensen die... zeg maar de gemeentes die gingen deelnemen aan dit project, die waren ook wel betrokken en bereid om wat meer te doen dan he hier is het ontvangst, succes ermee. Ook daar heb je gemeentes van maar de gemeentes die betrokken waren bij dit project absoluut niet.

X: Oké ja goed om te horen ja. En je was natuurlijk al vanaf het begin af aan betrokken uhm... zijn er toen op voorhand duidelijke en heldere afspraken met iedereen gemaakt over onderlinge verwachtingen bij de pilot?

Y: Uhm nou ja in het begin toen de pilot ging draaien inderdaad wel maar heel praktisch van ja ik ga als casemanager eerst in gesprek met de gedetineerde, ik ga eerst vragen of die überhaupt behoefte heeft aan dit gesprek en of die dan de betrokken partijen erbij wilde. We hebben natuurlijk toen ook afgesproken van mocht iemand nou al hulpverleners hebben buiten en hij staat open voor dat die persoon ook bij dit gesprek deelneemt bijvoorbeeld een maatschappelijk werker of een maatje of een bewindvoerder hebben we ook weleens gehad. Dat we hen dan ook gingen benaderen want dan heb je gewoon alle partijen bijeen en dat is het mooiste en nou ja... als dat was gepeild bij de gedetineerde dan was het aan mij om dan contact te leggen met de gemeente en de reclassering met een paar datumvoorstellen en dan nou ja... daar reageerde iedereen op en dan keek je wat het beste uitkwam. We hadden toen ook afgesproken in eerste instantie dat de gemeente dan uh... die rapporteerde dan ook altijd en maakte dan ook een gespreksverslag ja... hoeft niet heel lang te zijn, één of twee a4'tjes maar gewoon met de belangrijke highlights erop en de afspraken en dat verslag kreeg de gedetineerde dan ook weer terug zodat die ook een bestand heeft van wat we hadden besproken. En eigenlijk nu later, nu we weer verder zijn in het project hebben we ook weer andere afspraken gemaakt omdat natuurlijk vanuit DJI verandert er ook een heleboel. Nu hebben we de trajectgesprekken wat je wellicht wel kent.

Nou is eigenlijk ‘Samen starten’ ook wel samengevoegd als een trajectgesprek alleen uhm... ja hoe je nu vaak het trajectgesprek in de PI ziet is vooral met mentor, casemanager en gedetineerde maar goed als je ziet... iemand staat open voor deze ‘Samen starten’ pilot zeg maar en de gemeente is aangesloten dan vragen wij ook gelijk nog of iemand de behoefte heeft om de gemeente en reclassering ook bij te betrekken en dan hebben we de groep weer iets groter, maar eerst was het echt ‘Samen starten’. Sinds vorig jaar is dat trajectgesprek maar persoonlijk vind ik dat wel in elkaar overlopen. Het is mooi dat je die partijen erbij betreft.

X: Jazeker ja, zeker. En even gewoon tussendoor hoor uh heb jij veel van die TBO's ook gehad of?

Y: Ja ik moet zeggen in het begin toen ik echt nog op het HvB liep tot vorig jaar april toen had ik er echt wel veel of nou ja in ieder geval iedere maand had ik er wel één maar sinds ik dus mensen volg en niet meer alle inkomsten heb, heb ik er eigenlijk geen één meer gehad.

X: Oké nee.

Y: Het is puur omdat nou ja... of de persoon heeft er gewoon geen behoefte aan, dan koppel ik dat terug of ik had... of nou ik heb er trouwens wel één gehad, nu lieg ik. Ik heb en toen eentje gehad maar die kwam vanuit een andere inrichting. Ik weet niet meer... Alphen of Grave die kant vandaan. Daar had uh de casemanager ook al contact gelegd met de gemeente en die hadden ook al wel gesprekken of belgesprekken gehad, vanwege de corona kon dat niet anders en dat heb ik dan hier vanuit Zwolle heb ik dat wel voortgezet en toen was Diana ook aangesloten om te kijken van hé, wat is er toen afgesproken, wat kunnen we nog verder doen dus uh het is wel minder geworden. Dat merk ik ook wel door de corona, het heeft ook wel denk ik te maken met bepaalde inkomsten, zelfmelders werden toen niet meer opgeroepen ja...

X: Was er ook altijd veel bereidheid onder de gedetineerden om uhm deel te nemen aan zo'n TBO?

Y: Uhm... ik denk als je vijf gedetineerden hebt, dan misschien één of twee afhaken maar we vertellen het ook altijd wel... het is gewoon heel luchtig he. Het is niet dat je iets moet, het is gewoon een gesprek. Nou wie weet haal je er wat uit. Komt er iets uit dan komt er iets uit, komt er niks uit nou ja ook prima. Dat kan ook. Een gesprek kan nooit kwaad.

X: Nee nou ja dan heb ik het nu ook een beetje duidelijk want uhm ik sprak natuurlijk laatst met Henk en hij had zelf ook maar bij volgens mij drie TBO's gezeten. Hij was natuurlijk ook pas later betrokken en inderdaad corona eroverheen maar nee ja... dan weet ik dat.

Y: We merken ook wel uhm... soms is er natuurlijk ook al wel echt een reclasseringstoezicht houden of een adviseur voor de rechtszitting al betrokken. Ja dan is een Henk niet meer betrokken maar dan vragen we gewoon direct de persoon die ook verder in zijn zaak betrokken is want ja anders moet je weer overdracht doen, dat schiet ook niet op.

X: Ja logisch.

Y: En ja sommigen willen ook gewoon niet met de reclassering omdat reclassering zien zij allemaal als negatief natuurlijk en soms vinden ze dat ook weer niet prettig.

X: Oké ja nou ja apart ja. Ieder z'n ding. Uhm maar goed even kijken hoor... we hebben het natuurlijk net over die afspraken die van tevoren werden gemaakt gehad uhm... was het zo dat de neuzen van alle organisaties dezelfde kant op stonden bij het maken van die afspraken of werd er weleens verschillend gedacht over de doelen van de pilot?

Y: Nee op zich is juist het doel geweest dat uh... zowel de gemeente, ketenpartners eigenlijk iedereen in het begin betrokken is, kennismaken wie doet nou eigenlijk wat in het traject, zijn we niet dubbel dingen aan het doen, wat is de wens en de behoefte van de gedetineerde en hoe kunnen we hierop inspelen. Eigenlijk is het heel mooi dat we in het begin al betrokken zijn en niet pas oh hij gaat nu met ontslag laten we de gemeente en de reclassering eens benaderen maar gewoon in een vroeg stadium betrokken zijn. Dat is denk ik vooral het doel en belang van dit project.

X: Oké ja prima uhm... even kijken hoor ik ben door mijn inleidende vragen heen uhm... ja ik heb ja ik... voor mijn theoretisch kader ben ik helemaal in de wetenschappelijke literatuur gedoken en ja dat is heel saai maar goed er zijn acht spanningen in naar voren gekomen die best wel inherent zijn aan een netwerksamenwerking dus ik ben benieuwd hoe jouw kijk daarop is. Dus uh allereerst hoe was het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties uh voelde echt alle organisaties zich betrokken bij de pilot of hoe zat dat precies?

Y: Nou wat ik al zei helemaal in het beginstadium qua organisatorisch toen is volgens mij de PI iets minder op de lijn geweest maar toen was ik zelf nog niet betrokken dus vind ik lastig om wat over te zeggen. Wij zijn meer ingeschakeld toen het in de praktijk verder ging plaatsvinden en toen ben ik ook betrokken geweest maar zo ver ik weet is altijd iedere partij betrokken geweest en is het in de opstart vooral met de gemeente Zwolle geweest die zeg maar denk ik wel meer te zeggen had dan overige gemeentes, maar dat was puur omdat Zwolle echt meedeed aan de opstart. Toen het wat meer liep gingen de andere gemeentes erbij maar qua verbondenheid... ja mijn ervaring is dat we goed contact hebben met zowel de reclassering als de gemeentes. Dus ja ik zie daar niet iets gek in.

X: Nee oké en de samenwerking... kan je die ook echt typeren als een efficiënte samenwerking?

Y: Ja ik vind zelf wel. Wat ik al zei, de gemeentes die zijn aangesloten zijn ook wel bereid om wat meer te doen dan puur nou we maken een afspraak en hij kan zich daar en daar melden. Ik vind dat die best wel out of the box denkend zijn. Ik heb zelfs een casus gehad dat een gedetineerde die stond ingeschreven bij een vriend, maar die vriend zat al een hele tijd, nam die de telefoon niet op en er lagen hele belangrijke documenten van die persoon in zijn huis en toen heeft de gemeente ook contact gelegd met de woningbouwvereniging om te vragen van nou... mocht er in één keer uithuisplaatsing zijn of dat die woning ontruimt moet worden, laat het ons weten want er liggen nog documenten voor anderen in en nou ik vind dat best wel bereid en contact zoeken met andere organisaties en partijen terwijl ik denk ja dat doet ook niet iedereen.

X: Een heel proactieve houding ofzo?

Y: Ja ja.

X: Oké en ja dat was eigenlijk mijn volgende vraag... hoe was het contact met externe organisaties die dus zeg maar niet in de kern van de pilot samenwerkten uhm... zagen die de pilot echt als iets geloofwaardigs, als iets legitiems?

Y: Ik denk wel uh... ik heb dan vooral weleens bewindvoerders erbij gehad of gewoon maatschappelijk werkers die al betrokken waren voor detentie en die vonden het juist wel heel mooi om alle partijen bij elkaar te krijgen en eigenlijk omdat je dan weer een contactpersoon binnen een andere organisatie hebt, is het ook weer makkelijker om elkaar te zoeken en dingen voor elkaar te krijgen en dat is wel heel mooi. Die maatschappelijk werker of bewindvoerder die al jaren betrokken is, die kan ook zeggen van maar hé... toen is het wel zo gegaan en het is natuurlijk niet altijd een mooi verhaal van wat de gedetineerde zegt maar dan uh heb je ook gewoon de hulpverlener erbij die het vanuit hun perspectief kan vertellen.

X: Oké dus dat liep eigenlijk gewoon allemaal goed?

Y: Ja.

X: Ja oké en uhm... even kijken hoor, werden de gecoördineerde acties binnen het netwerk dus uh je hebt een TBO en daar komen misschien bepaalde uh dingen uit die moeten gedaan worden. Werd dat gezien als een legitieme manier van handelen zeg maar door de betrokken mensen die daarbij waren dus uh was iedereen het zeg maar eens met de koers die werd gevaren?

Y: Ja want je deed het heel gezamenlijk en het was vooral... vaak heeft de gedetineerde een hulpvraag liggen en bij wie ligt deze hulpvraag en dan de ene keer is misschien de gemeente wat harder aan het werk, de andere keer ben ik misschien wat harder aan het werk en de andere ja... een andere casus is dan de reclassering wat meer aan het werk. Dus het is wel gewoon... we handelen echt puur uit de behoefte van de gedetineerde want ja hun zijn dieners er ook wel in.

X: Ja dus het was gewoon echt wel uhm het was niet zo... er vond een TBO plaats en daar werd iemand aangewezen van jij doet dit, jij doet dat, maar echt gewoon samen bedacht van joh we pakken het zus en zo op en...

Y: En ook gewoon op dat moment kijken van waar past het ook bij. Kijk is het meer van nou ja in die situatie moet er contact worden gelegd met de woningbouwvereniging, ik als casemanager kan dat wel doen maar de gemeente heeft binnen de gemeente weer haar contacten dus ja dan is het prettiger dat... ja iedereen had een proactieve houding dus ja dat verliep eigenlijk automatisch wel goed.

X: Oké en in hoeverre zagen medewerkers binnen organisatie de voordelen van de samenwerking?

Y: De casemanagers hebben het als positieve samenwerking gezien. De betrokkenheid van eenieder op vroeg stadium is namelijk een begin van een goede samenwerking die je aangaat met de ketenpartners. Verder hebben wij intern natuurlijk ook de reclasseringsmedewerkers werken en de contacten met hen zijn ook heel goed en we weten elkaar snel te vinden.

X: Ja oké en uh... hier hebben we het net al wel een beetje over gehad, maar was de samenwerking ook echt uhm flexibel?

Y: Vind ik wel ja. Soms was het natuurlijk wel lastig om praktisch een datum te prikken maar dat was ook omdat we hier binnen rekening moeten houden met het dagprogramma, we mogen niet in alle blokken bijvoorbeeld zomaar inplannen dus soms was dat was lastig maar ik heb nog nooit meegemaakt dat het niet is gelukt en uh... ik moet natuurlijk wel zeggen omdat ik bij het project betrokken ben, ben ik als casemanager wel meer de kartrekker geweest. Wij hebben wel een hele lange tijd bij overige collega's moeten zeggen hé jongens er is weer iemand uit Steenwijkerland of uit Zwolle binnen, denk aan het TBO dus dat het bij hun ook wat meer ging leven. Dat was in het begin wel lastig want ja als je in een projectgroep zit dan krijg je alles goed mee, maar ja we hebben ook nog genoeg zaken eromheen dus dat was op het begin wel echt nodig maar ik heb nu wel het idee dat we elkaar weten te bereiken en het was ook gewoon zo stel je voor er komt iemand uit Zwolle binnen en mijn collega's hebben niet gereageerd, dan gaat de gemeente Zwolle wel een berichtje doen van hé ik zie dat jullie een nieuwe inwoner van ons hebben uh zijn er nog hulpvragen en dan ging het zo weer verder.

X: Oké dus eigenlijk liep het gewoon heel erg uhm beetje natuurlijk in elkaar voort.

Y: Ja het is wel de bedoeling eigenlijk dat wij, de reclassering en de gemeentes benaderen maar in de praktijk gebeurt ook weleens dat de gemeente het sneller ziet en dan ons een berichtje deed. Maar goed... dat is ook niet erg.

X: Oké ja oké duidelijk en uhm was de samenwerking ook echt stabiel en duurzaam?

Y: Ja ik heb geen situaties meegemaakt dat het niet zo was. Het is voor mij ja, zoals ik al zei, in het coronajaar heb ik niet heel veel TBO's gehad dus dat vind ik lastig om te zeggen. Het was natuurlijk toen wel, dat weet ik van mijn collega's, een beetje lastig dat mensen de inrichting niet meer in mochten, toen had je het gedoe die werkt weer met dit onlineprogramma maar wij mogen daar weer niet mee werken dus praktisch was dat wel lastiger maar volgens mij hebben we onze weg daar nu ook wel in gevonden.

X: Oké en uhm, ja er hebben geen TBO's meer plaatsgevonden, de pilot is afgerond uhm... maar eigenlijk is het TBO nu een soort van trajectgesprek nu geworden?

Y: Ja als we nu zien dat we een inwoner uit een bepaalde gemeente hebben, en die persoon heeft daar behoefte aan, dan nodigen we gewoon de personen uit digitaal en we hopen sinds deze week ook weer spreekkamergesprekken in te plannen, dan gaan we gewoon om tafel en dan gaan we kijken nou ja... waar ligt de hulpvraag, wie kan wat betekenen in deze casus en waar ligt de behoefte vooral vanuit de gedetineerde.

X: Oké ja want ik heb natuurlijk laatste met Henk erover gehad en toen hadden we het erover dat deze pilot werd gezien als een best practice van het bestuurlijk akkoord en ik zei dan is het toch hartstikke zonde dat het eigenlijk niet wordt voortgezet. Maar hij schetste iets meer doemscenario zeg maar, eigenlijk wat jij zegt is dat het nog wel doorgaat.

Y: Ja het gaat wel door, alleen wat ik al zei, ik merk zelf ook dat we minder uh inkomsten krijgen uit die gemeentes dus dan is het ook lastiger om het voort te zetten maar als ik zelf iemand het uit Zwolle, ja dan zet ik het voort maar om het nu vanuit justitie een trajectgesprek en je hebt zeg maar het project

‘Samen starten’ maar ik persoonlijk vind het redelijk overeenkomen alleen moet je de juiste mensen erbij uitnodigen.

X: Ja oké en uhm bedoel jij hebt misschien een heel proactieve houding maar zijn er andere casemanagers in de PI die misschien iets minder betrokken waren bij ‘Samen starten’?

Y: Ja er was natuurlijk wel minder. Ik en Gerriët hebben bijna driekwart jaar lang iedere inkomst gekeken waar die vandaan kwam en of die bij een betrokken gemeente hoorde en dat we dan onze collega’s hadden getipt. Nou ja na driekwart jaar was ik daar ook wel klaar meer ha ha heel eerlijk gezegd want toen ja... is er in de teamvergadering weer even aandacht voor geweest en bij de meeste collega’s zit het nu wel redelijk in het systeem maar het gebeurt maar zelden dat we specifiek die inkomsten hadden en dat ze er dan behoefte aan hebben. Ik heb toen ook wel meer gezegd dat als een gedetineerde er geen behoefte aan heeft, dat ik het doorgaf aan de gemeente en de reclassering van we hebben het in ieder geval gevraagd maar er is nu geen behoefte of geen hulpvraag.

X: Ja oké uhm... even kijken hoor waar waren we. Oh ja was er sprake van verschillende percepties en belangen in het netwerk en als dit zo was, hoe uitte zich dat?

Y: Nou ik denk het niet want het is vooral heel erg ingezet op de behoeftes en de belangen van de gedetineerde, niet van de partijen eromheen. Kijk wij kunnen iemand helpen, maar diegene moet zelf aangeven waarmee en waar zijn behoeftes zijn.

X: Ja oké duidelijk helemaal goed. En hoe was het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de partners? Was iedereen bereid om alles te delen of?

Y: Ja je merkt wel kijk, wij doen een intakegesprek met een gedetineerde en dan uh we hadden altijd een toestemmingsverklaring om contactgegevens uit te wisselen met gemeenten en als iemand die invult, nou ja dan kunnen we ook contact uitwisselen en het voortzetten met de gemeente maar is iemand heel stellig ik wil geen contact met de gemeente, ja dan snap je het vervolg ook. Dan vindt er ook geen gesprek plaats.

X: Nee, nee

Y: Ik heb ook weleens situaties gehad dan uh was iemand gewoon wel bereid om deel te nemen en dan was het nog in een vroeg stadium van zijn strafproces en dan nam bijvoorbeeld een Diana of een Henk of toentertijd Margriet of Tamara nog deel... en van dat gespreksverslag met toestemming van de gedetineerde, kon dat gespreksverslag ook weer doorgestuurd worden naar degene die dat advies ging schrijven voor de rechtszitting zodat hij niet drie keer zijn verhaal moest doen maar dat die persoon ook wist van in een vroeg stadium heeft er een TBO plaatsgevonden, dit en dit is er besproken zodat ja... ook de welwillendheid van de persoon wordt doorgegeven aan de rapporteur.

X: Ja oké ja handige werkwijze jazerker. Uhm... ja je hebt alle spanningen gehad. Hebben zich nog andere knelpunten voorgedaan in de samenwerking waar we het eigenlijk net niet over hebben gehad maar wat wel voor mij nog handig is om te weten? En als het er niet is, is het er niet natuurlijk.

Y: Nee... niet zo wat ik eigenlijk weet. Ik weet dan misschien dat het helemaal in een vroeg stadium toen ik niet betrokken ben geweest, dat toen volgens mij de PI Zwolle er later in is gevlogen. Dat het

toen meer vanuit de reclassering kwam maar dat was met andere projectleiders en ook al paar jaar geleden dus dat vind ik lastig om wat over te zeggen maar verder... ja ik en Gerriët zijn dan de kartrekkers vanuit de PI samen nu met Henk en Diana en ja wij hebben gewoon heel goed contact met elkaar dus ja verder spanningen of dingen... nee.

X: Nou helemaal goed toch. Oké uhm ik heb nog een stukje... naast de spanningen heb ik nog een stukje aan mijn thesis gekoppeld en dat is organisatiecultuur om te kijken of bepaalde culturen van... verschillende culturen van organisaties ook met elkaar kunnen botsen en tot spanningen kunnen leiden. Uhm... dus misschien is dit wel een hele grote vraag hoor, maar hoe zou je de cultuur kunnen omschrijven in het netwerk? Was die vooral gebaseerd op regels en procedures en afspraken of echt gewoon meer gericht op van nou we doen dit samen, een groepsgevoel, gelijkheid...

Y: Nee vooral gewoon wel we doen het samen. Het is maatwerk en we kijken gewoon hoe ver we samen komen en uh... nou ja de gemeentes die betrokken zijn die zijn heel erg bereid om ver te gaan en in hun netwerk te kijken wat is er mogelijk net als het voorbeeld daarstraks met de woningbouw, dus ja het is wat dat betreft niet qua regels en structuur... nee het enige waar we op het begin weleens tegenaan liepen was vanuit DJI zelf. Iemand was geblokt voor de arbeid dus mocht niet de arbeidszaal af dus moesten we het TBO weer anders plannen maar goed de ketenpartners konden alleen weer op die ochtend, maar goed dat is gewoon DJI denk ik.

X: Ja want waren er ook echt cultuurverschillen tussen de organisaties dus uh... ik ken natuurlijk de PI niet echt maar ik kan me voorstellen dat daar een hele andere cultuur heerst dan dat er bij een gemeente heerst...

Y: Ja nee maar ik denk dat je daar met z'n allen zit voor het belang van de gedetineerde en kijkt naar de behoeftes van de gedetineerde uhm... dus dat heb ik niet zo ervaren. Ik vond ook dat altijd het mooie... de reclassering werkt natuurlijk vanuit haar oogpunt dus de vragen die reclassering stelt zijn natuurlijk net weer anders dan de vragen die ik in mijn hoofd heb en de gemeente staat daar weer helemaal los van dus die zijn op hun manier weer vragen aan het stellen. Zo komt het mooi samen. Dingen waar ik niet aan denk omdat ik heel praktisch denk en meer vanuit justitie waar de gemeente heel anders over denkt ja... zo krijg je wel heel gevarieerd de vragen bij elkaar.

X: Oké nou ja helemaal goed uhm... mijn volgende vraag is dan ook niet relevant of de cultuur heeft geleid tot spanningen maar dat denk ik niet dan.

Y: Nee.

X: Nee nou dan ben ik alweer bij mijn laatste vraag. Zijn er nog andere dingen die jij mij kan meegeven of wil meegeven over 'Samen starten' die voor mijn onderzoek relevant zijn en... of niet ja.

Y: Nee... nou ja het belangrijkste is, maar dat gaat al jaren, dat er veel meer regiobindingsgeplaatst moet worden... maar goed daar kan jij ook niet alleen heel veel in betekenen. Dan heb je de juiste mensen op de juiste plek en ja de dichtstbijzijnde gemeentes bij elkaar en ik denk dat dat echt van belang is want wij hebben nu vooral goed contact met de gemeentes die dichterbij ons heen zijn en je merkt wel dat als de gemeente wat verder weg is, dat het contact vaak ook wat lastiger is.

X: Ja want ik begreep dat in Zwolle ook gewoon mensen worden geplaatst door heel het land heen zeg maar.

Y: Amsterdam, Sittard... alles.

X: Is dat een gebrek aan plek in andere PI's?

Y: Ja het is vooral waar plek is wordt iemand geplaatst. En uhm... ja dat is het ook en soms is het ook het belang van waar de rechtbank zit ja.

X: Ja maar bijvoorbeeld als iemand uit Amsterdam bij jullie geplaatst werd in de tijd dat de pilot liep uhm... werd daar dan ook een TBO mee gehouden of was dat alleen puur voor de mensen die uit Zwolle of omgeving kwamen?

Y: Nee uit de pilot hadden we echt vooral de betrokken partijen als gemeentes maar gewoon gezien ons werk als casemanager en iemand heeft hulpvragen dan gaan wij wel in contact met de gemeentelijk nazorg van die gemeente natuurlijk. Ik weet ook dat Gerriët bijvoorbeeld ook weleens een soort TBO heeft gehad met de gemeenste Enschede of Hengelo... ja het is wat dat betreft maar net hoe betrokken een gemeente is en ook hoe een gemeente qua financiën is ingedeeld op nazorg, want ja de ene gemeente heeft daar gewoon net meer geld op ingezet dan een andere gemeente. De ene gemeente is echt bereid om langs te komen en in gesprek te gaan en de ander zegt hij mag zich daar en daar na detentie melden en dan gaan we het met hem oppakken.

X: Oké nou ik weet genoeg denk ik. Heel erg bedankt voor je tijd en alle informatie.

Interview 8: Maandag 28 juni 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Ja nou uhm we zullen eens gaan beginnen... mijn eerste vragen zijn heel inleidend uhm... ja ik ben benieuwd naar uw werk en ja kun je iets over je functie vertellen?

Y: Ja... ik werk dus bij de reclassering uhm... vijftien jaar geloof ik en op het moment is vooral mijn taak adviesrapporten schrijven voor de rechtbank en sinds anderhalf jaar is de reclassering opgesplitst in gebiedsgebonden werken en vanuit die positie ben ik dan gekoppeld aan Leidschendam-Voorburg. Daar doe ik vooral de adviesrapporten voor die mensen in de regio en zodoende dus ook betrokken ben geraakt bij de Lokale Kamer daar. Uhm en verder ben ik coach gespreksvoering en uh mentor voor nieuwe mensen, nieuwe medewerkers.

X: Ja.

Y: Dus dat is een beetje wat ik doe.

X: Oké ja want even een beeld voor mezelf van de reclassering hoor uhm... ik lees overal dat je 3RO hebt, dus drie reclasseringsorganisaties maar uhm... ik heb laatst iemand gesproken van Reclassering Nederland, val jij daar ook onder?

Y: Ja daar ben ik ook van, ja. Ja er is dan in Den Haag nog Fivoor. Dat is de verslavingsreclassering en we hebben het Leger des Heils voor daklozen uh reclasseringsklanten uh en wat ik een beetje begrijp is dat de samenwerking nu vanuit de Lokale Kamer vooral met de Reclassering Nederland is. Dat daar nog niet iemand vanuit Fivoor aan gekoppeld is of vanuit het Leger. Die zijn ook iets kleiner als reclassering.

X: Oké oké duidelijk. Oké en uhm... mijn volgende vraag is op welke manier ben je betrokken bij de pilot, maar dat kwam dan omdat de Lokale Kamer in het leven werd geroepen?

Y: Ja, ja en uh... Jurgen Hanemaaijer heeft in een ver verleden ook bij de reclassering gewerkt in mijn team dus die kende ik al en zo kwam het eigenlijk heel vanzelfsprekend op samenwerken waar lukt, dus zodoende.

X: Oké nou ja ik ben natuurlijk ook benieuwd naar heel die samenwerking binnen de pilot uhm... welke organisaties zijn nou precies betrokken naast de reclassering en de Lokale Kamer?

Y: Uh politie en de DJI in de regio.

X: Oké ja dus eigenlijk een soort van met zijn vieren dan?

Y: Nou ja het is... kijk ik ben ook geen onderdeel van de pilot. Ze werken wel met mij samen maar eigenlijk zit ik niet in de pilot zelf. Ik haak meer aan, net zoals een woningbouwvereniging dat uh... soms doet voor een convenantwoning bijvoorbeeld of uh de GGZ vanwege een cliënt. Ik kan mezelf niet echt onderdeel van de pilot noemen ha ha.

X: Nee, nee, nee oké maar hoe moet ik jouw rol dan een beetje zien? Er komt iemand in aanmerking... of ja kwam, het is natuurlijk afgerond... maar er kwam dan iemand in aanmerking voor de pilot en mocht diegene dan inderdaad veel nazorg nodig hebben dan kwam jij in beeld?

Y: Uhm de nazorg doet eigenlijk de gemeente uhm... alleen soms wordt er al begonnen met de nazorg op het moment dat iemand bijvoorbeeld nog gedetineerd is en dan maakt de reclassering ook een plan voor eventueel daarna en dan kan het mooi samen lopen. Zo ben ik dan met Jurgen naar de gevangenis gegaan bijvoorbeeld waarbij hij dan het Koers en kansen plan bekeek, en ik vanuit reclassering keer naar het re-integratie stukje om dat te begeleider.

X: Oké.

Y: We hebben een beetje dezelfde opdracht.

X: Ja, ja.

Y: Alleen niet iedereen van de gemeente Leidschendam-Voorburg komt bij de reclassering terecht want dat moet eerst door een vonnis worden opgenomen uh maar mensen die terugkomen in hun gemeente die komen natuurlijk wel allemaal in aanmerking voor de nazorg van de gemeente zeg maar.

X: Ja, ja duidelijk ja. En uh je zit dan niet echt in de kern van de pilot dus ik weet ook niet of je dit weet maar was er uhm... hoe was zeg maar die samenwerking ingericht? Was er dan een bepaalde partij die dan echt de trekker was van de pilot of uh vond sturing plaats door alle partijen tezamen of was er een aparte organisatie zeg maar los opgesteld om uhm... de pilot te leiden?

Y: Zoals ik hem zie was het vooral de gemeente met de rol als pilot leider... maar ja wat je zegt, ik zit er niet middenin ha ha.

X: Nee oké. Nee en uh als jullie overleg hadden, was dat op een structurele basis en waren daar alle partijen bij aanwezig of vond het net plaats hoe het zo uitkwam?

Y: Nee structurele basis. We hebben eens in de twee maanden overleg maar dat is gewoon Lokale Kamer overleg en daar zit dan... daar is die pilot onderdeel van.

X: Oké en daar sluit jij ook bij aan dan vanuit de reclassering?

Y: Ja dat overleg wel. Ze zullen vast vaker overleg hebben maar daar zit ik dan niet bij.

X: Oké, oké en uhm... als je iets kan zeggen over het vertrouwen in de andere partners in het netwerk uh was dat goed, was het breed gedeeld?

Y: Nee ja dat was heel goed. Ik vind de gemeente Leidschendam-Voorburg echt uh... die staan echt voor wat ze willen bereiken en die gaan daar honderd procent voor. Dat is een hele betrouwbare partner, ze zullen zich altijd inzetten om uh, om doelen te bereiken met de deelnemers.

X: Oké, oké ja super want ja dat vroeg ik mij ook af van uhm stonden aan het begin van het project... stonden alle neuzen ook dezelfde kant op, dus was het voor elke organisatie duidelijk wat uh de bedoeling was met de pilot, welke doelstellingen er werden nagestreefd?

Y: Dat weet ik eigenlijk niet want ik was niet bij het begin ha ha.

X: Oh je was niet bij het begin betrokken ha ha oké.

Y: Nee, nee ik ben echt nog maar een jaar nu uh... misschien iets langer, anderhalf... dat ik uh bij de gemeente zeg maar in die Lokale Kamer meepraat. Dat ze mij benaderen voor informatie.

X: Maar als je dan, ik weet niet of jullie echt over doelstellingen nog hebben maar het was wel duidelijk van joh deze koers varen we en dit zijn we van plan?

Y: Ja. De doelstellingen komen eigenlijk vrijwel overeen met wat de reclassering als doel heeft uiteindelijk, het terugbrengen van recidive en uh zorgen dat iemand een goed traject daarna krijgt.

X: Ja en uhm...bij die overleggen, werden er dan ook duidelijk afspraken gemaakt uh over onderlinge verwachtingen of was het voor iedereen duidelijk wat ze moesten doen?

Y: Ja, ja daar is wel veel inzet voor geweest ja dat het inderdaad duidelijk was van wanneer breng je iemand in en uh wat voor informatie moet je dan meebrengen. Dat is wel besproken ja.

X: Het was eigenlijk allemaal heel goed geregeld?

Y: Ja.

X: Oké uhm... ja, dit is misschien een beetje lastige vraag maar uhm wat werd er zeg maar verwacht van de betrokken organisaties uh was het netwerk echt puur ingericht op een kennisuitwisseling of werden er bijvoorbeeld specifieke eisen of vaardigheden van een organisatie verlangd?

Y: Nee uhm... ik denk dat het eigenlijk continu zoeken was van wat kunnen we aan elkaar vragen en dan is het in eerste instantie veel informatie uitwisselen, het is niet van tevoren van voldoe je wel aan de eisen en onderzoeken van hoever kunnen we gaan met dingen vragen. Je zit natuurlijk met allerlei regels waar je rekening mee moet houden dus uhm... ja dat eigenlijk.

X: Ja oké ik ben natuurlijk helemaal in de literatuur gedoken over netwerksamenwerking en uh daar komen eigenlijk acht spanningen naar voren die kunnen voorkomen in een netwerksamenwerking dus ik ben wel benieuwd wat jouw kijk hierop is. Uhm... dus mijn eerste vraag is hoe was het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties in het netwerk? Voelde elke organisatie zich echt even betrokken als de gemeente die dan eigenlijk de trekker was van het project?

Y: Uhm... ja dat denk ik wel. Ja. Wat denk ik voor mij heel lastig is... ja ik zie niet alles, niet alle samenwerkingen die zij hebben dus uh... bij de Lokale Kamer zit eigenlijk alleen de politie, gemeente en de reclassering, de overleggen waar ik bij ben. En dus ja... ik weet niet hoe het zit bij anderen. Bijvoorbeeld een GGZ of zo die zaten daar niet bij.

X: Nee, nee maar als je vanuit jouw rol en functie dan kijkt, dan zat het gewoon goed?

Y: Ja.

X: Oké ja prima en uh... kan je de samenwerking ook bestempelen als efficiënt?

Y: Uh ja. Wat een beetje het nadeel is, ik was in het begin de enige die het contact had en dat is natuurlijk heel kwetsbaar he als ik er niet ben dan is er ook niemand bereikbaar of uh... dus sinds een half jaartje zo, krijgen twee collega's per week... krijgen die dan ook uh mee vergaderen en uh meedenken dus nu begint het eindelijk meer vorm te krijgen en is het efficiënter.

X: Oké, oké maar dat heeft niet geleid... omdat je natuurlijk maar de enige was, tot een spanning of problemen?

Y: Nee op zich niet. Kijk, ik deed het wel met een collega samen maar die werd terminaal ziek en die is inmiddels ook overleden dus het was ook een beetje de omstandigheid ja daar kan je ook niet... gelijk heel veeleisend zijn van er moet vervanging komen en zo want het was allemaal een beetje moeilijk dus uh in die zin waren de omstandigheden er ook naar. Ik denk... ik ben wel snel met reageren op mailtjes en dat het allemaal wel prima was.

X: Oké nou helemaal goed. Uhm... ja mijn volgende vraag is een beetje overbodig... hoe was het contact met externe organisaties? Maar ik denk niet dat jij echt contact had met een GGZ bijvoorbeeld of een woningbouwvereniging...

Y: Nee. Nee, nee dat was altijd rechtstreeks de gemeente en de politie dan wel.

X: Oké dan slaan we deze over ha ha. En uhm... hoe was het met de gecoördineerde acties die jullie opzetten want ik heb begrepen van Jurgen en Eline dat er een soort van uh... aanpak was via twee actielijnen om dan hulp voor een ex-gedetineerde op te zetten uhm maar was iedereen het dan eens met het plan dat dan uitkwam voor een persoon of was er nog weleens gedoe om of?

Y: Nee er is nooit eigenlijk gedoe geweest. Het is altijd wel veel bespreken met elkaar en uh... ja je hebt altijd te kampen met onmogelijkheden. Je hebt natuurlijk toch... ja je kan iets heel graag willen maar uh er is dan misschien geen financiering voor mogelijk, of je zit met een klant die niet mee wil werken of met DJI die tegenzit dus het is niet uhm... dat als je iets bedenkt, je meteen gelijk kan verwachten dat het lukt want dat weet je dat het zo niet werkt. Ik denk dat die verwachtingen gewoon wel goed waren en dat het daardoor ook prima was.

X: Helder en in hoeverre zagen medewerkers binnen de eigen organisatie de voordelen in van de samenwerking?

Y: De samenwerking tussen gemeente en reclassering werd wel positief gedragen door collega's in de organisatie. Niet alle collega's hebben direct door hoe de samenwerking loopt omdat het om enkele cliënten van onze regio gaat uh maar alsnog zijn mensen positief.

X: Oké ja helemaal goed en uhm... was ook de samenwerking, vond je dat ook een flexibele samenwerking?

Y: Hm hm.

X: Oké dus daar waren ook niks van spanningen of knelpunten of belemmeringen in de samenwerking in te vinden?

Y: Nee ik heb daar nooit iets van gemerkt. Ik heb denk ik wel dat ik uh de Lokale Kamer of Jurgen dan in dat geval vaak... vraagt mij dan iets en dan kijk ik wat mogelijk is en als reclassering kunnen we ook niet zoveel. We hebben niet uh het rechtssysteem in handen, we kunnen alleen maar adviseren en uh daardoor lukken soms dingen ook niet dus uhm... hij zal misschien weleens teleurgesteld zijn geweest maar dat heb ik nooit gemerkt ha ha. Ik kan me zo voorstellen dat soms de hoop wel was dat reclassering meer kon dan dat we werkelijk konden maar dat heeft hij nooit heel erg zichtbaar gemaakt.

X: Oké het is nooit uitgesproken ofzo?

Y: Nee.

X: Nee oké en uhm we hebben dit eigenlijk net een beetje gehad maar vond u de samenwerking stabiel en duurzaam?

Y: Ja. Jazeker ik heb echt het idee dat we gewoon lekker aan het bouwen zijn en dat het steeds beter gaat, steeds meer mogelijk is ook.

X: Ja want ik uh... de pilot is natuurlijk afgerond maar eigenlijk soort van het wordt wel voortgezet?

Y: Ja zonder die noemer ja.

X: Ja en vind het nog steeds een beetje hetzelfde plaats of is het toch wel een beetje verandert qua wie wat doet of qua overleggen?

Y: Nee qua mijn inzet en overleggen is het nog hetzelfde, ik kan me alleen zo voorstellen dat uh... dat het misschien niet helemaal meer zo gaat als het ging omdat de naam pilot eraf is dus misschien ook wat meer zoeken is naar hoe gaan we het nu doen.

X: Ja, ja oké maar voor de rest was het wel gewoon... het werd goed opgezet en wel gewoon duurzaam?

Y: Ja. Ik denk dat we een mooie basis hebben gelegd.

X: Ja want ontbrak het echt voordat de pilot tot stand kwam aan een nazorg uhm... iets in de regio of wat was eigenlijk de aanleiding om deze pilot zeg maar te starten?

Y: Uh ja daar kan ik eigenlijk alleen maar naar gokken want ik ben niet bij die opzet geweest maar uh voorheen... kijk nazorg is er al heel lang vanuit de gemeente alleen geld is er nooit geweest ha ha en dit project heeft in die zin wel heel veel mogelijk gemaakt en ook als het gaat om de samenwerking met woningbouwverenigingen en dat soort dingen. Er zijn gewoon deuren opengegaan en dat, dat heeft dit project denk ik zo succesvol gemaakt. Vooral in Leidschendam-Voorburg.

X: Ja dat is heel mooi om te horen.

Y: Ja. Er zit wel een goed team die ook wel goed kan uitleggen waarom bepaalde dingen zo moeten gaan en uh dat er gewoon een pot geld achter zit nu.

X: Ja dus eigenlijk heeft dus de subsidie heel veel mogelijk gemaakt?

Y: Ja.

X: Nou helemaal goed om te horen. En uhm... ik denk dat dit niet zo is maar was in het netwerk sprake van verschillende percepties onder de betrokken partijen?

Y: Nee ja niet zichtbaar maar wat ik net al omschreef, ik heb soms weleens het idee dat uh dat de gemeente hoopt dat reclassering meer kan bereiken dan dat we kunnen. Misschien dat het daar een beetje in zit maar ik heb dat nooit op de oppervlakte gemerkt.

X: Nee oké dus daar zijn ook geen botsende belangen geweest?

Y: Nee, nee.

X: Nee oké en uhm dit heb je ook al kort benoemd hoor, maar hoe was het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de partijen? Ging dat soepel of waren er partijen die het toch moeilijk vonden om dingen te delen met elkaar?

Y: Nee. In principe zijn we daar allemaal voor zover als kon met de privacywetgeving, heel soepel mee omgegaan en is het echt wel lekker verlopen. Ja. Het is natuurlijk nu ook allemaal wat beter geregeld nu de wet veranderd is.

X: Ja dat is over een paar dagen zeker.

Y: Ja dat duurt nog heel kort.

X: Ja een paar daagjes.

Y: Ja. Maar dat scheelt gewoon en dat gaat in de toekomst dus alleen maar makkelijker worden.

X: Ja oké dus dat heeft eigenlijk ook helemaal geen problemen opgeleverd?

Y: Nee.

X: We gaan snel door het lijstje heen ha ha. Dit was m'n lijstje met spanningen al uh zijn er nog andere knelpunten of andere dingen waarvan je dacht dit liep niet zo lekker die ik nog moet weten en die je nog kan toelichten?

Y: Nee ja ik ben eigenlijk alleen maar heel erg enthousiast over die samenwerking met de Lokale Kamer en Leidschendam-Voorburg. Het liep allemaal gewoon heel lekker.

X: Nou ja dat is ook een antwoord he als alles goed gaat. Uhm... ja nou dan ben ik door de spanningen al heen. Ik heb nog een klein ander stukje gekoppeld aan mijn onderzoek en dat is organisatiecultuur om te kijken of dat ook tot spanningen heeft geleverd dus misschien is het een hele grote vraag hoor maar zou je de cultuur kunnen omschrijven binnen het netwerk? Was het vooral gericht op uhm regels en procedures of was het meer gericht op van een groepsgevoel en we gaan dit samen doen.

Y: Ja vooral het laatste. Ik denk dat er een heel groot uh gevoel van menselijkheid heerst onder het team wat de Koers en kansen pilot heeft gedraaid en dat ze allemaal heel erg het beste willen bereiken voor de mensen en dus juist niet vanuit die regels en wetgeving maar vanuit menselijkheid opereren.

X: Ja oké en waren er ook partijen die... ja toch wel van origine een andere organisatiecultuur hadden en dat het daar misschien lastiger mee was om mee samen te werken of heb je dat niet gemerkt?

Y: Uhm nou nee... in principe niet want iedereen die daarbij betrokken was uh die werkte zeg maar echt vanuit zijn hart, maar wat denk ik wel is... mijn achterban. Ik moet natuurlijk ook alles wat ik doe verantwoorden naar de reclassering en die is wel veel zakelijker ingesteld en heel erg op uh... het is een soort gunst die wij verlenen aan de gemeente. We krijgen daar geen vergoeding voor, voor mijn inzet dus dat daar heel erg wordt getrokken van ja hoeveel tijd gaat dat kosten dan en wat levert het ons op maar het levert ons eigenlijk niets op uh... dus ik denk dat een organisatie als reclassering eigenlijk te stug is in de manier van werken met de Lokale Kamer maar doordat de personen die zich ervoor op hebben gegeven wel op die manier kunnen werken uh loopt het wel. Snap je wat ik bedoel?

X: Ja toch denk ik van... het levert de reclassering ook wat op. Als iemand natuurlijk... ja niet of minder in herhaling valt dan hebben jullie er toch eigenlijk ook alleen maar meer aan?

Y: Ja tuurlijk in the end wel maar alleen uh als het gaat om geld en productie... kijk als wij iemand in de nazorg begeleiding hebben dan krijgen we geld van justitie. Als Leidschendam-Voorburg iemand

vanuit nazorg begeleidt dan is dat project van Leidschendam-Voorburg. Als wij als reclassering daar uh niet bij betrokken zijn maar ons toch daar voor inzetten krijgen we daar geen geld voor.

X: Oké, ja ja dus het is...

Y: Niet alle cliënten van Leidschendam-Voorburg hebben een reclasseringscontact maar omdat ik met hun samenwerk kan ik me er wel tegenaan gaan bemoeien zonder dat het reclassering iets oplevert.

X: Ja, ja. Dus eigenlijk is het meer vanuit jou dat jij zo goed voor de medemens wil zijn dat je een soort van samenwerkt.

Y: Nou ook een beetje principieel, bedoel we hebben gezegd we gaan gebiedsgebonden werken, we gaan samenwerken met de gemeente... ja dan moet je niet uh zeggen als iemand geen klant van ons is ja dag bekijk het even. Weet je... je doet het of je doet het niet. Dat is een beetje ja...

X: Heb je dan ook weleens echt in de knel gezeten met je leidinggevende die dan wel zoiets had van ja moeten we dit inderdaad wel doen want het kost misschien te veel tijd omdat ze je bij andere taken nodig zouden hebben?

Y: Ja. Ja ik heb daar wel gesprekken over moeten voeren met mijn leidinggevende ja. Het ging een beetje schuren omdat ik uh ja vier tot zes uur per week daar mee bezig ben en dat verdient zich dus niet terug uh... dat ze wel zoiets had van ja kan het niet anders, kan je dat niet op een andere manier gaan indelen of uh toch wat taken afstoten die misschien wat minder belangrijk zijn. Uhm maar goed ik heb dat geweigerd en nu hoor ik er niks meer van ha ha.

X: Oké maar dat heeft niet echt uhm... ja invloed gehad op de samenwerking in de pilot met de Lokale Kamer?

Y: Nee de Lokale Kamer heeft daar geen last van hoeven te hebben. Dat komt natuurlijk wel op het moment dat mijn manager dat wel gaat opeisen en dat het niet meer lukt... dat je dan moet gaan kijken van wat is het belangrijkste wat we kunnen doen en de rest van de taken dan niet meer, maar voorlopig is dat nog niet.

X: Oké en uhm waren er nog andere spanningen die verklaard kunnen worden door een cultuur of... liep het voor de rest gewoon allemaal goed?

Y: Uhm... ja. Ik denk... we hebben het er wel over gehad, maar sommige beslissingen zoals het vergoeden van bepaalde dingen vanuit Koers en kansen, daar kun je best wel een ethisch gesprek over voeren van wanneer ga je nou zover voor een client die uit de gevangenis komt en wanneer niet en waarom voor de één wel en voor de ander niet dus dat is wel continu een soort spanning die er is... dat je goed moet overdenken van kan ik het uitleggen, zijn er voldoende gronden om uh iemand zoveel mogelijkheden te geven. Dat is denk ik wel een spanning.

X: En wie maakte dan bijvoorbeeld de beslissingen om dan voor de ene gedetineerde misschien net wat harder je best te doen dan voor een ander of was het echt puur hoe het net uitkwam?

Y: Nee daar zijn wel gesprekken over gevoerd maar die lagen wel bij de pilot houders zoals Jurgen en Eline en die hebben daar dan vooral gesprekken, daar ben ik dan niet bij geweest.

X: Nee oké maar het was niet zozeer van dat het echt... het was echt meer puur over het verder gaan met de samenwerking dan dat het echt over het samenwerken zeg maar ging?

Y: Nee precies ja.

X: Nee duidelijk, helder ja. Nou het gaat heel snel maar ik ben door mijn vragen heen. Ik heb eigenlijk nog één laatste vraag en uh dat is zijn er nog dingen die je wil meegeven over de pilot of die mij handig zijn om te weten...

Y: Uhm... nee, nee ja jij gaat door heel het land heen met al die pilots van Koers en kansen af of niet?

X: Nee ja maar vier. Dus inderdaad Leidschendam-Voorburg uhm 'Kortgestraft, langdurig nut' in Utrecht en dan de 'RIO Dordrecht' kijk ik ook naar en uh 'Samen Starten' in Zwolle.

Y: Oké.

X: Dus het zijn allemaal wel... tuurlijk net wat andere pilots maar allemaal gericht op de re-integratie maar wel net allemaal een wat andere insteek zeg maar.

Y: Ja ik ben wel benieuwd want uh laat je dit lezen... de mensen die hebben meegewerkt aan je eindproduct?

X: Ja, ja. Het is nog niet af... ik moet uh half augustus mijn concept inleveren en dan zal het denk ik nog een maandje duren als ik dan feedback heb gekregen en zo maar ik stuur het wel op en ik moet wel zeggen dat ik nog niet heel veel spannende dingen heb gehoord qua spanningen en hoe die zijn te verklaren want eigenlijk loopt het bij elke pilot gewoon best wel goed in de samenwerking. Dus tuurlijk dat is hartstikke gunstig, maar het levert nog niet echt waarvan ik denk spetterende resultaten op of zo.

Y: Nee oké heb je ook de gevangenis als uh respondent?

X: Uhm niet voor deze pilot. Ik heb wel in Zwolle dan met twee casemanagers gesproken.

Y: Oké want ik kan me zo voorstellen he... ik zit wel veel in de gevangenis en ik heb er ook wel wat contacten. Het is voor die gevangenissen heel moeilijk al die kleine gemeentes die op deze manier projectjes starten en waar zij mee samen moeten werken want op een gegeven moment hebben zij, zij hebben natuurlijk gedetineerden van een heel groot gebied en hebben ze natuurlijk heel veel verschillende gemeentes die uh zo'n pilot. Alles werkt weer anders en bij de één is dit wel mogelijk en bij de ander dit... en dan hoor je dus wel van ja we kunnen moeilijk met al die verschillende gemeentes verschillende afspraken hebben over wat waar kan. Dus dat maakt het in ieder geval in onze regio wel lastig. We hebben PI Alphen die enorm is en die zit uitgestrekt. Als je spanningen écht wilt zoeken, dan denk ik dat je daar moet zijn want zij hebben daar last van.

X: Ik heb via Utrecht... die werken daar ook mee samen en die uh heb ik een poos geleden al iemand voor gemaild en daar heb ik nooit antwoord op gekregen en nu kreeg ik weer twee namen door van casemanagers maar die zijn pas sinds november betrokken bij 'Kortgestraft, langdurig nut' maar de projectleider daar zij van ja... ik weet niet of ze jou zoveel kunnen helpen omdat ze ook tegelijkertijd een soort gelijke andere pilot hebben lopen in die PI, dus het levert in de praktijk nog best wel vaak verwarring op dus uh ik heb ze net gemaild maar ik weet niet of ik dan inderdaad echt veel uh respons ga krijgen als ze het echt heel druk hebben.

Y: Ja je zou eigenlijk die coördinator van die casemanagers moeten spreken daarvoor. Denk ik hoor... die hoort natuurlijk een beetje hoe het daar werkt.

X: Dat zou zeker interessant zijn. Ik ga dat dan ook proberen. Ik wil jou in ieder geval hartelijk danken voor je tijd en alle informatie.

Y: Succes in ieder geval.

Interview 9: Dinsdag 6 juli 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Uhm ja ik weet niet of je al iets wist van mijn thesis, waar het over gaat...

Y: Nog niet echt. Uh ik dacht mag het en ik dacht ja hoor dat mag en dan hoor ik het wel.

X: Ja nou ik doe... ik focus mij op vier re-integratie pilots en uh niet zozeer van wat zijn nou de werkzame bestanddelen et cetera maar meer van uhm... het is natuurlijk een netwerk uhm samenwerken gaat niet altijd heel makkelijk dus komen er bepaalde spanningen voor, hoe zit dat nou en kunnen die zijn te verklaren door ja... de vorm van het netwerk zeg maar.

Y: Hm hm.

X: Dus ja. De vier pilots waar ik naar kijk die zijn wel allemaal gericht op nazorg maar toch wel dan weer net iets anders want ja 'RIO Dordrecht' is dan weer iets heel nieuws natuurlijk dus uhm... ja ik ben benieuwd wat je daarover te vertellen hebt maar eerst is het denk ik handig om te beginnen met wat inleidende vragen dus uhm kan je kort wat vertellen over je werk en je functie?

Y: Ja uh nou ik ben uh manager van de reclassering in Zuid-Holland zuid waarvan Dordrecht de centrumgemeente is. Daaromheen zitten nog allerlei andere grotere en kleinere gemeentes en uhm middelgrote steden dus Gorinchem, Hoeksche Waard uh allemaal wat kleiner en wat kleinere dingen. Uhm... wij vallen onder de regio zuidwest van de reclassering en daar hoort heel de regio Den Haag, Rotterdam, Leiden, Gouda uh Katwijk en... nou we zitten tot aan... ja tot aan hier eigenlijk dus tot en met Dordrecht dus we zijn... we hebben een vrij grote club van het reclasseringsbestand. Stuk of uh... ik geloof dat we een derde van de cliënten van de reclassering met z'n allen bedienen en een stukje daarvan zit in mijn team uhm... dus ik heb een aantal mensen die hier uh werkzaam zijn als toezichthouder dus dat is uh op het moment dat het afgestraft is en er wordt een toezicht opgelegd dan moeten wij die mensen begeleiden. Ik heb een aantal adviseurs die uh ter voorbereiding als mensen nog verdacht zijn, adviezen gegeven aan de Officier van Justitie. Ik heb mensen die dat allebei doen en uhm voor de rest ben ik erom dat een beetje nou dat dat een beetje soepeltjes verloopt. Dat is wat ik doe.

X: Leuk werk zo klinkt het.

Y: Ja meestal wel.

X: En op welke manier ben je bij de 'RIO Dordrecht' betrokken?

Y: Uh ja ik ben eigenlijk vanaf het begin betrokken uh... voordat Bart werd aangesteld dus uh heeft Maaike mij eigenlijk gecontact om te vragen van joh kom er bij zitten bij de hele aanbestedingsprocedure ook want we willen eigenlijk de reclassering er vanaf het begin bij hebben en... dus daar ben ik bij gaan zitten en eigenlijk uh... ja Bart en ik werken vrij veel samen ten aanzien van plannetjes en ideeën over

hoe we het zouden willen in de regio en Bart werkt daarnaast ook veel samen met uh mijn medewerkers die gewoon cliënten hebben.

X: Oké.

Y: Dus dat. Het is een beetje tweeledig en Bart heeft natuurlijk ook een functie waarin die zowel bestuurlijk als op managementniveau als met medewerkers en cliënten natuurlijk zelf moet kunnen werken dus uh nou ik heb met hem contact vanuit managementlaag eigenlijk. Ja.

X: Het is gunstig dat je al vanaf begin af aan betrokken bent want dat is handig voor mij maar uhm er zijn natuurlijk heel veel organisaties zitten er eigenlijk in de pilot uhm... maar hoe is het eigenlijk ingericht? Is er één bepaalde organisatie die echt de trekker is van de pilot of uh vind er sturing plaats door alle organisaties tezamen of is er iets apart opgericht...

Y: En uhm wat bedoel je daarmee? Ik snap niet helemaal wat je bedoelt met van uhm... uh... wat bedoel je met al die organisaties? Ten aanzien van hem?

X: Uh... eigenlijk ten aanzien van de pilot. Kijk, uh Bart is natuurlijk de RIO maar hij trekt niet heel het project alleen natuurlijk. Hij stuurt de kandidaten of hij helpt daarbij maar er zit natuurlijk een heel plan omheen dus ik ben benieuwd van is er één bepaalde organisatie die echt de trekker is of echt de regie heeft over deze pilot of...

Y: Nee niet dat ik weet. In zoverre is Bart redelijk zelfsturend dus uh dat uh... en kijk wat voor mij belangrijk juist is, is dat het uhm... kijk als je het ergens over hebt dan heb je het over de gemeente en dan zou je kunnen zeggen dat hij namens de gemeente eigenlijk uhm... bekijkt welke hiaten er zitten in de keten want elke ketenpartner waarmee wij samenwerken, ik ook uh en ik ben daar zelf ook onderdeel van, die hebben natuurlijk bedacht wat ze moeten doen en vinden dat ze moeten doen en soms ontstaat daardoor de neiging te denken dat omdat je denkt dat je het goed doet, dat je daardoor goed doet. Dus het verschil tussen de papieren werkelijkheid en de echte werkelijkheid en uhm... zeg maar hij kan mooi vanuit de gemeente, eigenlijk vanuit de praktijk zien of dat eigenlijk wel klopt dus ik kan wel zeggen mijn medewerkers die ondersteunen alle ex-gedetineerden heel goed en dat is hopelijk meestal ook zo maar he in de praktijk kan hij soms zien of dat echt zo is uhm... en dan hoeft hij dat niet aan mij te vragen of aan mijn medewerker want die vind dat waarschijnlijk exact zo maar hij praat ook met die cliënt en die zegt gewoon in sommige gevallen ja was een leuk verhaal maar het werkt heel anders en dat geldt dan voor reclassering en zeker als je met meerdere ketenpartners te maken krijgt uh kan de werkelijkheid en de papieren werkelijkheid nog weleens uit elkaar lopen en dan kan Bart namens de gemeente zeggen en nu is dit belangrijk. We doen alsof het georganiseerd is maar dat is het dus nog niet. Uh... ik wil nu dat dit gaat gebeuren en hoe we dat gaan doen gaan we doen maar we gaan het wel doen.

X: Ik neem aan dat jullie als partners ook overleg hebben samen, is dat op structurele basis en is iedereen daarbij aanwezig of hoe moet ik dat zien?

Y: Ja we hebben nu de afgelopen tijd geloof ik zes wekelijks overleg met elkaar en uhm... dat zijn uh een aantal partners. De sociale dienst, hoofd wijkagent, Maaike uhm de PI. Hij is natuurlijk feitelijk neergezet om de HIC cliëntèle uhm zeg maar wat meer te begeleiden om recidive te verminderen uhm...

dus daarom zijn de vaste partners met name justitieel en ja wij hebben eigenlijk veel van zijn cliënten zitten natuurlijk bij de reclassering als ze eenmaal op straat staan omdat ze dan bijvoorbeeld een voorwaardelijk deel hebben of nog een uhm... of überhaupt hebben ze niet gezeten maar moeten ze wel naar de reclassering toe of komt er nog een advies wat uitgebracht moet worden dus we hebben uh in dat opzicht hebben Bart en ik... of ja mijn medewerkers en Bart veel contact over individuele gevallen.

X: Ja oké en hoe staat het met het vertrouwen in de samenwerking en in de andere organisaties? Vanuit jullie als reclassering naar de gemeente bijvoorbeeld toe of uh inderdaad naar de politie of de PI?

Y: Ja uhm... kijk wij hebben, ja ik ben redelijk informeel ingesteld en Bart is dat ook dus uh... ik ken Bart als iemand die zegt wat hij doet en uh daar vertrouwt hij neem ik aan ook op bij mij en uhm in sommige gevallen moet hij ook een beetje de luis in de pels zijn dus dan gaat het niet allemaal heel soepeltjes. Soms moet hij ook een beetje duwen en trekken uhm juist om dat stukje wat ik net vertelde, het verschil tussen de papieren werkelijkheid en de echte werkelijkheid, op tafel te krijgen en dat vinden organisaties soms niet altijd leuk. Het is natuurlijk fijner om te denken dat je het allemaal goed geregeld hebt uh want dat is altijd je intentie om het goed geregeld te hebben en soms denk je dat ook oprecht alleen uhm... ja je weet het niet altijd en dan moet hij... kijk, ik kan heel goed vertrouwen in iemand hebben ook al is iemand het niet met mij eens en ook als die iets zegt wat ik niet fijn vindt uhm... maar ja in sommige gevallen kan het weleens zijn dat het moeilijk loopt omdat organisaties ook eigen belangen hebben en bijvoorbeeld uh... als taken op een andere manier worden verdeeld kan dat ook invloed op geld hebben en dus werknemers en ja dan komen we ja... dan kan het zo zijn dat niet iedereen even enthousiast wordt. Dus ja is dat vertrouwen... uhm ik denk dat het gewoon... heel vaak gaat het over herverdelen van taken uh en op de juiste plek beleggen uh ik denk dat hij dat over het algemeen op een goede manier kan beleggen bij alle partners en in ieder geval namens mezelf sprekend, ja we werken graag met hem samen en ja wij hebben eigenlijk zelden uhm... meningsverschillen en als we die hebben ja dat kan natuurlijk ook. Wij kijken ook vanuit onze eigen expertise naar zaken.

X: Ja oké nee duidelijk en uhm zijn er op voorhand uh zijn er toen duidelijk afspraken over onderlinge verwachten gemaakt bij de pilot?

Y: Nou eerlijk gezegd niet echt. Ik heb hem gewoon uitgenodigd en gezegd kom we gaan gewoon zitten en we gaan kijken hoe we het gaan doen en laten we eerst, laten we eens uhm... door ons cliëntenbestand gaan snuffelen en kijken wat voor zaken nou voor jou interessant zijn want dan kan ik er voor zorgen dat jij die gewoon standaard uh doorkrijgt en dan kan jij kijken van is dit wat voor ons dus we hebben gewoon de deur opengedaan en gezegd we moeten er gewoon wat van maken juist omdat wij heel veel mensen in de praktijk hebben dus uh bij ons gaat het heel vaak niet over de organisatievorm zoals een overleg bij het veiligheidshuis of een overleg bij de GGD maar echt over zeg maar op welke manier kunnen we mensen uh verder helpen of recidive voorkomen of de maatschappij veiliger maken en daarvoor moet je de deur gewoon openzetten.

X: Ja, ja dus het is niet dat er vooraf over doelen is gesproken of iets dergelijks?

Y: Nou de doelen van het, zeg maar van de Re-integratie Officier die zijn natuurlijk wel besproken omdat het vanuit het ministerie natuurlijk gewoon een gedachte over is, maar het vormgeven hebben we gewoon met een kop koffie gedaan en dan moeten we nu gaan kijken hoe we dat gaan invullen dus uh... en wat hij kwam doen was wel helder, alleen hoe hij het kwam doen wist hij natuurlijk van tevoren ook nog niet echt. En ik ook niet dus ja... ik hou er nooit zo van om dat vooraf al dicht te spijkeren dus dan kan je beter maar gewoon vragen van wat verwacht je van ons en wat mag je... ja ik bedoel ik zal ook niet alle namen doorgeven, dat is ook niet netjes dus je moet gewoon op een goede manier... de privacy van een cliënt aan de ene kant beschermen en aan de andere kant moet je ook kijken van waar zit nou dadelijk de meerwaarde voor deze zelfde cliënt en dan moet je gewoon gaan praten met de cliënt of die welkom is en dat doen we eigenlijk ook op die manier.

X: Oké.

Y: Dus we praten eigenlijk nooit uh wij praten eigenlijk nooit over cliënten zonder de cliënt erbij met hem. Dus hij is er eigenlijk altijd.

X: En je zei net over die vraag over dat vertrouwen dat uh organisaties ook weleens hun eigen belang nastreven uhm... ja ik heb hier een vraag staan van staan de neuzen van de betrokken organisaties allemaal altijd dezelfde kant op of wordt er ook nog weleens verschillend gedacht over het insteken van de pilot?

Y: Zeker. Jazeker tuurlijk ja want je hebt ook met allemaal uh sociale partners te maken dus uh en wij hebben meer de kant van justitieel dus uh... dan ben je geneigd om aan de begeleidingskant in het belang van de ex-gedetineerde om het zo maar even voor het gemak te zeggen, te denken, maar de sociale kant die kijkt natuurlijk uhm vaak vanuit het slachtoffer gericht en die kijkt vaak heel anders naar een cliënt die wij al een tijd begeleiden dus het is echt aan ons om echt gezamenlijk te bedenken van waar ligt het doel bij elke cliënt en uhm... dat is niet altijd makkelijk uh... en wat ik al zeg, kijk geen enkele ketenorganisatie zal vertellen nee sorry vanuit organisatiebelang kiezen we hier niet voor, dat zal je nooit horen maar het organisatiebelang is gewoon een gegeven dus in sommige gevallen is dat er gewoon en dan zal daar ook gesproken worden van op deze manier kijken we er... hier willen we liever niet in mee, niet vanuit inhoud, maar wel vanuit ons belang als organisatie. Nou en daar ja... ik ben daar juist heel blij mee dat we daarvoor iemand hebben die daar ook een beetje tegenaan mag schoppen uhm want uh hoe we het wenden of keren, organisatiebelang is niet per se het belang van onze cliënten of de systemen of de burgers die we moeten beschermen dus uhm... ja ik houd er wel van als we af en toe de boel een beetje... ja hoe noem je dat... opschudden.

X: Ik snap het ja ha ha. Ik heb natuurlijk ook een dagje meegelopen met Bart en uhm toen kwamen er ook twee kandidaten langs maar ik vond het heel erg uhm... een beetje vrijblijvend ofzo uhm hij zei van ja dan belt er iemand af en dan belt er weer iemand en die kan dan weer langskomen maar hij gaat dan het gesprek alleen aan en dan vertrouwt hij er weer op dat zij bijvoorbeeld zelf weet ik veel met een potentiële werkgever dan contact opnemen, maar dan denk ik van is daar dan niks van vastgelegd hoe je iemand gaat begeleiden in dat traject of?

Y: Uh nou kijk van hem weet ik dat niet maar vanuit de reclassering is... hebben we natuurlijk onze eigen toezichtplannen en daarin staat natuurlijk wat er moet en aan welke bijzondere voorwaarden iemand zich moet houden en uh ja wij hebben natuurlijk gewoon onze dossiervorming die mensen bij moeten houden ook ten aanzien van afspraken, maar hoe Bart dat doet dat weet ik niet, nee. Uhm... ik denk wel vaak dat uhm... soms is het belangrijk om formalistisch te zijn uhm... en ik denk dat hij dat ook best wel kan zijn. Ik denk alleen dat hij graag vanuit vertrouwen werkt en dat hij van mensen ook verwacht en eist van kijk als ik ga voor jou werken als jij voor jezelf gaat werken en uhm hij zegt niet per definitie eerst moet jij wat doen voordat ik wat doe maar het moet wel gelijk oplopen.

X: Ja, ja.

Y: Als je dat niet doet dan zal de vrijblijvendheid gok ik uh snel uh... zal het daarmee snel gedaan zijn verwacht ik. Ja. Ik bedoel... het is vaak als aanvulling op ons reclasseringswerk want zeg maar die HIC-clënten uh ja die hebben wij natuurlijk bijna altijd in toezicht dus uhm ja wij kunnen hem heel goed gebruiken om de bruggen te leggen vaak tussen de leefgebieden die nog niet lopen en vaak is hij daar gewoon heel handig voor, ja.

X: Oké nee helder ja, uhm... ik ben natuurlijk voor mijn scriptie moest ik een heel wetenschappelijk onderzoek doen dus uhm eigenlijk heb ik in de netwerkliteratuur acht spanningen gevonden die ja kunnen voorkomen in een netwerk dus ik ben wel benieuwd wat jouw kijk daarop is dus allereerst... hoe is het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties die in de pilot zitten? Voelt elke organisatie zich echt betrokken in de samenwerking?

Y: Nou ik denk het wel ja. Kijk we zijn echt geregeld bij elkaar uhm... we spreken he... soms gaat het erover van waar zijn jullie mee bezig en uh en nog zijn er nog nieuwe dingen en in sommige gevallen is het ook bijpraten wat hij aan het doen is uhm... ja ik denk dat die verbondenheid... dat we allemaal wel voelen waar hij mee bezig is en dat we daarachter staan als organisaties. Ja.

X: Ja. Oké nou klinkt goed. Volgende spanning... vind je de samenwerking in het netwerk efficiënt?

Y: Ja en hoe bedoel je dat? Met hem of met cliënten? Of uhm?

X: Nee meer in het algemeen. Niet zozeer hij en uhm de kandidaat maar ook gewoon tussen de andere organisaties... gaat daar niet heel veel tijd overheen?

Y: Ja... overal waar je specialismes inbouwt ga je het ook letterlijk ingewikkelder maken dus dat betekent gewoon altijd dat je tijdverlies gaat krijgen, dat mensen meerdere mensen moeten gaan kennen uhm... dat mensen misschien niet meer begrijpen bij wie ze wat moeten komen halen uhm ja... er is natuurlijk nu toch nog vaak sprake van ketenorganisaties waar een client doorheen geduwd wordt en je zou natuurlijk eigenlijk toe willen werken naar een systeemorganisatie die zich om de client heen vormt. Dat... waardoor je gewoon iedereen die ergens bij betrokken moet zijn uh... bij wijze van spreken één team vormt en van dit is ons basisteam waarmee we jou helpen in plaats van... je bent bij acht instanties bekend die jou allemaal een medewerker toebedelen waarvan iedere afspraak die gemaakt wordt moet teruggekoppeld worden naar de eigen organisatie en wat mag binnen de systemen die wij hebben bedacht... weer gaan opschrijven ja. Dat is natuurlijk niet... ook daarin, dat is dan ook weer het verhaal

van wij vinden dat we goed werk leveren, dat doen we omdat we het op een bepaalde manier hebben vormgegeven en uhm hij is degene die dan kan aangeven van dit werkt op deze manier niet want aan het einde van het verhaal bemoeien tien organisaties zich ermee en niemand doet wat.

X: En wringt dat ook weleens dat er inderdaad veel te veel organisaties bij betrokken zijn dan dat er eigenlijk nodig zijn?

Y: Tuurlijk, ja. Dat wringt geregeld. Sociaal domein en justitieel domein vinden elkaar altijd heel moeilijk uhm... zeg maar justitieel domein vind het moeilijk om systeemgericht te denken uhm maar het sociaal domein op hun eigen manier ook want die zijn heel erg geneigd om de acute veiligheid voorop te stellen wat natuurlijk logisch is maar daarna het doortrekken naar structurele veiligheid en daarvoor heb je juist vaak weer de pleger van bijvoorbeeld huiselijk geweld weer nodig... als je die namelijk kwijt bent kan je helemaal niet aan structurele veiligheid werken maar ja, die vinden ze dan weer spannend want dat is de pleger. Dat is justitieel en sociaal al maar ja wij moeten natuurlijk allerlei mensen in behandeling krijgen uh er zijn wachtlijsten ja... er zijn allerlei dingen waardoor het systeem het soms ingewikkelder maakt uh niet makkelijker maakt voor cliënten. Ja.

X: Nee, nee en het is natuurlijk dan wel duidelijk bij jullie. Ik bedoel je hebt hartstikke veel voorbeelden maar uh gaat er dan ook nog wat veranderen in de toekomst of is dat echt een hele moeilijke opgave?

Y: Nou dat is natuurlijk moeilijk want uhm... die specialismes zeg maar uh we zijn een weg ingeslagen waarin mensen graag zeggen we zijn gespecialiseerd in dit en in dat andere niet dus dat betekent dat je voor allerlei deelgebiedjes ergens anders moet zijn en dat betekent per definitie overdragen. Niet perse andere organisaties, maar zoals we dat nu doen is dat wel zo en uhm... het enige wat je kan doen is ervoor zorgen dat je mekaar heel goed kent en dat je vooraf al zeg maar eigenlijk voordat je... je moet eigenlijk zorgen dat voordat je stront hebt, moet je mekaar al kennen want als je al stront hebt dan ga je tegenover elkaar staan want dan kom je ineens niet meer in het gezamenlijke doel omdat je het al oneens bent maar als je elkaar vooraf al kent dan kan je aan een gezamenlijk doel werken en dan kan je zeg maar het professioneel niet met elkaar eens zijn zonder dat het dan gelijk heel ingewikkeld wordt.

X: Ja, ja helder en hoe is het contact met externe organisaties? Ik weet niet wat ik echt als externe organisatie binnen de pilot zou moeten zien maar misschien een woningcorporatie of een werkgever? Uhm... wordt uh de RIO echt gezien als iets legitiems en als iets geloofwaardigs door de omgeving?

Y: Ja dat idee heb ik wel ja. Ja, ja en hij staat natuurlijk echt wel onder... kijk dat is natuurlijk een beetje zijn verhaal. Dat zal hij vast ook aan jou hebben verteld van... zijn verhaal is natuurlijk ook wel van ik heb wel doorzettingsmacht maar als ik hem elke dag moet gebruiken, dan doe ik mijn werk niet goed snap je want als hij de hele tijd tegen mij moet vertellen Remco je moet het doen want anders... ja dan denk ik ja prima dan ga ik het doen maar niet omdat ik het een goed idee vindt. Dus hij moet echt ... uiteindelijk moet hij al zijn mensen gewoon meekrijgen en wij als partners moeten gewoon met hem mee en hij moet met ons mee uhm en uhm volgens mij lukt dat best wel goed, ja.

X: Ja oké en uhm nou ja Bart kan natuurlijk zelf heel veel... nou ja zelfstandig opereren maar ik neem aan dat er ook wel wat gecoördineerde dingen zijn met alle andere partners. Hij heeft natuurlijk ook

afspraken met reclassering en wordt dat ook als een legitieme manier van handelen gezien door iedereen dus wordt het echt samen goed besproken van joh je gaat het zus en zo aanpakken of...?

Y: Nou niet in alles hoor. Wat ik al zei hij doet ook gewoon zijn eigen werk uhm en hij mag natuurlijk ook gewoon zelf richting bepalen maar over het algemeen is het altijd gekoppeld aan tekortkomingen in het systeem dus uh heel vaak gaat het over praktische dingen bijvoorbeeld ik zeg maar wat het doorbetalen van een uitkering in detentie. Dat is iets wat iedereen in Nederland al dertig jaar weet uhm niet werkt om dat gelijk af te zeggen. Kan ik daar wat aan doen? Nee ik kan daar niks aan doen en ik wil me daar best een keer druk om maken maar dan heb ik me daar drie keer druk om gemaakt en dan verandert er niks. Het is niet mijn werk om dat voor mekaar te krijgen. Het voordeel van hem is dat hij nu kan zeggen ja maar luister eens, dit is zo'n tekortkoming, dit zorgt ervoor dat het op allerlei gebieden daardoor misloopt dus ik ga gewoon hier net zo lang duwen tot ik dat voor elkaar krijg. Waarmee hij eigenlijk dus grote verschillen maakt door kleine dingen te veranderen die ja die echt verschil maken.

X: Nee maar over het algemeen is iedereen het eigenlijk wel eens met de... ja in grote lijnen met de koers die Bart vaart?

Y: Ja, ja.

X: En in hoeverre zien medewerkers binnen de eigen organisatie de voordelen van de samenwerking?

Y: In mijn organisatie wordt die meerwaarde zeker gezien. Veel mensen uit mijn team werken met Bart samen dus het zorgt voor een gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid... en soms slagkrachtig... in lastige zaken.

X: Oké super. Oké en uh de netwerksamenwerking kan je die ook bestempelen als een flexibele samenwerking?

Y: Jazeker ja en wij zitten in Dordrecht in een niet al te grote... kijk er zijn nog altijd wel wat ketenpartners hoor maar als je een beetje in ieder geval in de middel laag zit dan uhm herken je mekaar op een gegeven moment ook wel als je daar een beetje moeite voor doet dus we zijn allemaal... we hebben een redelijk informele band met elkaar. Als het moet, dan moet het even serieus maar we kunnen allemaal bij wijze van spreken een biertje met elkaar drinken als het moet. Daar zit geen stress op dus we snappen allemaal waar we gezamenlijk mee bezig zijn en dat hij daar een onderdeel van is.

X: Ja oké en toen ik met hem een dagje meeliep waren we in het zorg- en veiligheidshuis en daar zat ook een tak of zo denk ik van de reclassering in maar misschien scheelt dat ook in de omgang met elkaar dat een aantal in één gebouw zitten?

Y: Ja dat vind ik mijn grote voordeel hier want hier zit bijna alles bij elkaar. Niet alleen het veiligheidshuis zit er maar ook jeugdbescherming west en MEE en ja ik vind het gewoon heel belangrijk dat die justitiële en die sociale domeinen elkaar vinden en dat werkt natuurlijk veel beter als je naast elkaar zit dus wij hebben hier ook afspraken gemaakt dat als je vragen hebt aan Veilig Thuis of Veilig Thuis aan ons dan gaan we dus niet meer bellen en niet meer mailen maar dan lopen we gewoon bij elkaar naar binnen. Je moet gewoon elkaars gezicht kennen uh want dan je gewoon met elkaar zakendoen en als je het allemaal spannend houdt en ingewikkeld maakt dan ga je bellen maar je kan ook gewoon

even omhoog lopen. Dan kom je mekaar zo tegen en kan ik even uitleggen wat ik bedoel. Ik denk dat de gezamenlijkheid in dit pand heel belangrijk daarbij is. Ja.

X: Ja ik kreeg die indruk ook wel ja. En de samenwerking, vind je die ook stabiel en duurzaam?

Y: En dan bedoel je samenwerking reclassering en RIO?

X: Ja waar jij het meeste van af weet maar ook de andere partners.

Y: Ik denk met de reclassering is het echt stabiel. Gewoon een goede samenwerking. Ja soms... kijk als Bart een beetje de kussens aan het opschudden is dan is het ook weleens wat minder stabiel want ja niet iedereen vindt dat altijd fijn dat uhm... denk wel dat hij altijd weer gericht is op oké, nu hebben we dit gehad, heeft het het effect wat we beoogden en uh kunnen we nu weer gewoon door. Ik denk dat dat een belangrijke eigenschap is als je in deze functie, als je deze functie uitvoert.

X: Ja volgens mij zijn er ook landelijk nog drie andere RIO's maar hebben jullie daar dan ook een beetje contact mee over hoe zij dat insteken?

Y: Ik niet, Bart wel. Uhm... ik weet dat ze alle drie volledig anders werken, ja. Die hebben zo goed als niets inhoudelijk met deze vorm te maken zoals wij hiervoor gekozen hebben.

X: Oké oké ja.

Y: Het zou zeker interessant zijn voor je. In Arnhem en in Haarlem.

X: Ik heb de RIO uit Arnhem vandaag gezien die man. We hadden weer een overleg en hij was heel kort even over zijn werkzaamheden aan het praten maar ik vond hem... qua doen en laten een heel ander persoon en type dan dat Bart is.

Y: Wat ik er van weet is dat het veel meer bij wijze van spreken... dat het uh veel kleiner is ingericht. Kijk Bart is zeg maar echt... kijk processen veranderen om ervoor te zorgen dat we het samen goed doen en in Arnhem is veel meer gericht op ik ga met de jongeren meelopen net zo lang tot het goed is. Dus ik denk dat het overstijgende stukje daar wat minder aanwezig is denk ik maar dat weet ik niet zeker. Ik heb hem nooit gesproken maar als is zo een beetje vanaf de zijlijn kan kijken.

X: Oké en we hebben het hier net een beetje over gehad hoor, maar is er in het netwerk vaak sprake van verschillende percepties tussen de partners en hoe uit zich dat dan?

Y: Uh... nou ik denk uhm... vaak is een groot woord maar ik ga gewoon weer terug naar wat ik net zei uhm heel vaak denk je als organisatie de manier waarop je het geregeld hebt, de handigste is omdat je het voor je eigen organisatie het het handigste vindt en omdat je denkt dat je vanuit je eigen organisatie de cliënt op die manier het beste helpt, maar dat betekent niet als je dat wat breder trekt over de hele keten heen dat dat ook nog steeds is dus je moet als organisatie ook durven loslaten en zeggen we doen het vandaag een beetje anders dan dat we het zelf willen en dat vind niet iedereen altijd makkelijk uhm... ketenpartners als politie vinden dat vaak moeilijk want die hebben natuurlijk allemaal mensen op straat lopen en die zijn gebaat bij duidelijkheid. Die kunnen niet elke dag... niet zeggen van vandaag maakt het niet uit dat je door rood licht fietst en morgen wel weet je wel uhm... en hetzelfde geldt voor de GGD. Het is over het algemeen een redelijk hiërarchische organisatie. Ja die zijn gewoon redelijk gewend om hiërarchisch aangestuurd te worden en daarbij de inhoud wel als vertrekpunt nemen maar

niet als uh maar die werken vanuit de organisatie een daarna komt de inhoud en ja Bart vraagt weleens andersom. Die vraagt weleens eerst de inhoud en pas daarna de organisatie. En dat is soms moeilijk, ja. X: Dat is gewoon een stukje verandering waar ze dan net misschien niet helemaal flexibel genoeg mee kunnen omgaan?

Y: Nou ja en dat denk ik dan ook, het is ideaal om iemand van buitenaf in je keuken te laten kijken want dan krijg je nog eens te horen wat er eigenlijk niet zo geschikt is en wat er wel geschikt is natuurlijk want als je de deur wel openzet, dat is mijn ervaring, geldt niet alleen voor Bart maar ook voor iedereen anders. Mensen zijn gewoon heel erg geneigd om met je mee te gaan denken op het moment dat je gewoon open bent over wat je doet. Uh maar als je vanuit een bepaald soort voorzichtigheid opereert van nou ik heb liever niet dat je exact ziet en weet wat wij doen, ja dan heb je er ook geen beeld bij en nou ja ik denk dat dat niet werkt.

X: Nee precies want hoe is het gesteld met de informatie-uitwisseling binnen de pilot?

Y: Uh nou dat doen we dus in die overleggen met elkaar uhm... mijn mensen bijvoorbeeld van mijn eigen team die bellen Bart gewoon zelf op als ze denken iemand te hebben die bij hem past. Die weten zo ongeveer de criteria wel van nou ik heb er nu eentje die kan wel bij Bart denk ik en dan overleggen ze gewoon van dat is... en eigenlijk gaat alles zover als ik weet... als het in het veiligheidshuis gaat dan uh gaat het onder de vlag van het veiligheidshuis en privacyregels die daarbij gelden en anders is het in principe gewoon in samenspraak dus met cliënten praten en niet over want dan moet je dat allemaal regelen natuurlijk als je erover wil praten.

X: Ja en gaat er nu dan ook veel veranderen nu die nieuwe wet dan van kracht is dat het dan ook zonder toestemming ja informatie gedeeld mag gaan worden?

Y: En dat is uh wet... welke wet bedoel je? Gewoon de AVG of de Wet beschermen en straffen?

X: Ja die laatste, straffen en beschermen.

Y: Die laatste. Weet ik eigenlijk niet. Ik heb daar nog geen... voor mij verandert er niet zoveel voor ons als reclassering, wel voor de PI natuurlijk uhm... ja kijk uhm... ik vind dat in heel de keten mensen nog steeds veel te veel over praten dus ik kom bijna nooit iemand tegen die zegt je mag niet over mij praten als je het gewoon netjes vraagt. Als je het niet vraagt en je stuurt een brief ja dan gaan mensen zeggen waarom en hoezo et cetera en als je het gewoon netjes vraagt en zegt luister eens, het kan zijn dat iemand je kan helpen, en dan zijn er eigenlijk maar weinig mensen die dat niet willen en anders heb je ook een antwoord en moet je het daarmee doen. Ik denk dus eigenlijk dat uh... dat alle formele dingen die blijven hetzelfde dus wanneer wij informatie moeten delen als justitiële partner dan doen we dat, wanneer we het mogen delen dan doen we dat ook en dan doen we dat gewoon samen. Dan bespreken we dat met elkaar en met de cliënt of de potentiële cliënt van Bart en wij.

X: Ja helder, oké en hebben zich nog andere knelpunten of spanningen voorgedaan in de samenwerking die nu niet zijn besproken maar die er toch wel zijn geweest?

Y: Nou nee ja ik denk het heeft altijd te maken met die schuur vlakken tussen organisaties. Dat is wat samenwerken moeilijk maakt. Cliënten zijn allemaal hetzelfde zeg maar... elke cliënt is... alleen elke

organisatie bekijkt een cliënt anders. Ze kijken vanuit een bepaald perspectief naar een cliënt. Dus als ik een cliënt hier heb die behandeld moet worden dan zeg ik van je moet behandeling en dan komt hij bij zo'n behandelaar aan en dan zegt die behandelaar ja maar je hebt geen eigen motivatie dus we gaan het niet doen en dan denk ik van ja wat hebben we hieraan want hij moet het doen en het zal hem helpen. Weet je... als je... dat zijn die schuur vlakken en zij snappen dat ook wel maar uhm... moeten ze eerst iemand meekrijgen en dan moet je dus zorgen dat je met die cliënt praat om te bekijken of een cliënt er op dezelfde manier in het leven staat wat er nodig is dan degene die dat namens een organisatie verteld. Zeg ik het heel duidelijk? Niet zo heel erg... uhm elke organisatie denk dat die voor een cliënt een aantal dingen moet regelen. Dat moet die ook, maar als je dat niet met de cliënt doet dan loop je grote kans bij organisaties als je elkaar tegenkomt dat die doelen niet hetzelfde blijken te zijn.

X: Ja dus dat is dan eigenlijk het enige dingetje wat nog een beetje kan schuren soms?

Y Ja, ja maar goed ook daarbij vind ik wel gewoon kijk... Bart is iemand die daar ook naast kan staan en zeggen dat is leuk dat jullie dat zeggen, maar deze meneer heeft gewoon hier behoefte aan. Dus zullen we dan kijken hoe we dat voor elkaar krijgen in plaats van dat jullie zeggen... dus nou ik ben er wel enthousiast over en uhm... ja ik vind vooral een belangrijk aspect vind ik dat de manier waarop het hier is vormgegeven vind ik dat eigenlijk de gemeente een beeld krijgt over wat het hulpaanbod nou eigenlijk echt is voor burgers in hun stad in plaats van dat gemeentes denken wij hebben allerlei hulp uitbesteedt aan organisaties zoals de reclassering en de GGD en behandelaars en die zeggen dat ze dit doen dus daar gaan we vanuit, dat is ook zo, daar mag je ook vanuit gaan, maar hij is eigenlijk zeg maar het wakend oog of dat in de praktijk zo is en die kan dus ook zeggen het werkt in dit geval dus niet. In de basis wel maar in dit geval dus niet. En dat vind ik er heel belangrijk aan en dat zou ook voor veel andere zeg maar vanaf middelgrote gemeentes heel waardevol zijn om op die wijze naar je burgers te kijken.

X: Jazeker nee helder verhaal uhm ik ben eigenlijk al bij het laatste stukje aanbeland. Ik heb uhm naast de spanningen heb ik nog een stukje organisatiecultuur aan m'n thesis gekoppeld om te kijken of dat ook van invloed kan zijn op ja bepaalde spanningen zeg maar uhm... misschien een hele grote vraag dit hoor maar hoe zou je de cultuur kunnen omschrijven binnen het netwerk? Is het vooral gebaseerd op inderdaad wat je net al zei, het zijn grote hiërarchische organisaties dus is het echt gericht op regels en procedures of bestaat er echt wel gewoon een soort consensus en groepsgevoel?

Y: Ik denk dat je de organisaties die meedoen echt niet over één kam kan scheren want de gemeente is gewoon weer anders als de reclassering en de politie is anders als de PI en de sociale dienst ook uhm... ik denk dat de deelnemers van het project op basis van consensus met elkaar tot doelen komen en daarvoor moeten we natuurlijk weleens rammelen aan de poorten van onze organisaties en die zijn niet altijd even flexibel als we zelf willen natuurlijk. Dat uh... dat is zeker zo, ja.

X: Dus er bestaan wel cultuurverschillen maar uh levert dat ook soms spanning op tussen organisaties?

Y: Nou ja kijk als we eigenlijk willen dat iets gebeurt en het kan niet omdat een organisatie zegt het kan niet terwijl het eigenlijk... kijk wij kijken graag naar problematiek als zijnde van waar zijn regels voor bedoelt he, met welk doel zijn ze opgesteld en liever niet vanuit het principe de regel is een regel omdat

hij er is en het is dan vervelend als het doel dan niet bereikt wordt. Ja daar kunnen we denk ik niet zo heel veel mee, maar je kan niet overal doorheen. Soms heb je te maken met uh bijvoorbeeld sociale dienst. Dan heb je niet alleen te maken met hoe je wil dat het gaat, maar dan heb je te maken met precedentwerking en het kan allemaal heel veel geld schelen. Er zit politiek achter, dat kan er ook in meespelen omdat mensen dan zeggen van luister eens als dit bekend is wat we doen, dan hebben we een groot probleem dus ja er zitten allerlei belangen altijd aan hoger in de organisatie en het is een beetje aan ons om in die organisatie te masseren als dat uhm... knelt. Ja maar over het algemeen zijn het vaak wel... zijn de dingen waar we het over hebben redelijk tastbaar en zijn er weinig mensen die zeggen goh wat een slecht idee om het goed te gaan regelen alleen is het soms nog wel moeilijk om het te regelen.

X: En vind je dat de samenwerking eigenlijk is verbeterd tussen de organisaties nu de RIO dan in het leven is geroepen?

Y: Zeker ja. Ja. Het heeft echt te maken met kennen en leren kennen. En leren kennen en kennen en bedenken van hey hoe krijgen we dit voor elkaar en uh nogmaals, Bart kan namens de gemeente zeggen voor deze burger is dit niet geregeld. Ik kan alleen zeggen... ik zeg maar wat, wat vervelend dat deze meneer geen ID heeft waardoor hij zijn leven niet op orde heeft maar dan kan hij niet naar de sociale dienst toe en zeggen beste sociale dienst, als jullie dit regelen scheelt het twee ton op jaarbasis. Uh en Bart kan dat wel en dat is een ander verhaal. Ik kan gewoon op basis van mijn relatie en de kennis die ik heb ervan kan ik zeggen van ik zou dit graag willen maar als niemand het oppakt ja dan pakt niemand het op en hij kan namens de gemeente zeggen ja maar dit is toch eigenlijk het doel wat we voor deze burgers hebben en dat is denk ik een belangrijk verschil dat je iemand van buiten de keten hebt die daarnaar kijkt.

X: Een heel duidelijk verhaal. Even kijken hoor, ik ben door mijn vragen heen. Ja zijn er nog andere dingen die je kan meegeven over heel de pilot of heb je nog iets toe te voegen op dit verhaal wat voor mij interessant zou zijn?

Y: Nee hoor ik vond het wel leuke vragen ja. Ik ben benieuwd. Mag ik het nog een keer lezen ergens als je klaar bent?

X: Ja natuurlijk.

Interview 10. Donderdag 8 juli 2021

X = Interviewer

Y1 = Geïnterviewde 1

Y2 = Geïnterviewde 2

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Misschien is het handig om eerst even kennis te maken dus ja kunnen jullie wat vertellen over jullie werk en jullie functie?

Y1: Tuurlijk. We zijn allebei casemanager in PI Alphen aan de Rijn. Diny al wat langer dan ik. Nu sinds twee jaar werk ik in Alphen en we zijn eigenlijk in oktober uhm zijn we een soort van mini teampje begonnen met z'n tweeën. Toen hebben we de pilot opgepakt intensivering nazorg voor arrestanten met een straf korter dan 28 dagen en dat was eigenlijk zo dat er voor deze doelgroep eigenlijk helemaal niks was. Ze werden niet gesproken of alleen als ze echt een vraag stelden maar niet standaard en we hadden dus ook helemaal geen zicht op welke problematiek daar speelde maar we zagen wel, of tenminste degene die daar onderzoek naar deden, dat het wel een doelgroep is die steeds terugkeerde in detentie dus zit er blijkbaar toch iets want je komt daar niet zomaar terecht en uhm toen zijn we dat eigenlijk gaan uitzoeken. Omdat we natuurlijk maar zo kort de tijd hebben, soms zitten mensen bijvoorbeeld maar vijf dagen bij ons, maar speelt er wel een hele hoop en wil je in ieder geval dat beginnetje hebben uitgezet zodat toch het balletje een beetje is gaan rollen en zo zijn we eigenlijk ook met alle gemeentes in contact gekomen. Kijken of we die samenwerking konden intensiveren ook. Ook natuurlijk vanuit het bestuurlijk akkoord. Dat werkt dan natuurlijk wel mee uhm en zo zijn we eigenlijk ook in dat project Koers en kansen, zijn we weer met Annelijn in contact gekomen en zitten we bij die gesprekken. Dus dat is een beetje wat wij doen. We signaleren gewoon de hulpvragen uhm kijken wat wij vanuit binnen nog kunnen betekenen. Dat is vaak weinig omdat we maar zo kort de tijd hebben maar in ieder geval kunnen we een beetje uh ja de juiste mensen benaderen en dat is dan vaak de gemeente en dat vragen we ook gewoon aan de gemeente van hey wat zit er in jullie sociale kaart en waar zou deze gedetineerde mogelijk terecht kunnen en wie zou hem kunnen ondersteunen hierbij. Dus dat is eigenlijk een beetje wat wij doen.

X: Oké ja want uhm op welke manier zijn jullie dan betrokken bij uh 'Kortgestraft, langdurig nut'? Was dat al vanaf begin af aan of uh?

Y1: Nee we zijn er volgens mij een beetje halverwege ingerold uhm corona heeft daar natuurlijk ook een grote rol in gespeeld omdat gemeentes ook niet naar binnen mogen. Nu weer wel maar een hele tijd niet. In principe waren wij dus ook de enige die contact hadden met de gedetineerde en ook de enigen die bijvoorbeeld ook de hulpvraag konden signaleren en uitzetten naar de gemeente. De gemeente had niet zelf de mogelijkheid om direct in contact te treden dus ik denk dat dat er ook wel voor heeft gezorgd dat wij dus betrokken zijn uhm... dat denk ik eigenlijk.

Y2: Ja wij zijn natuurlijk begonnen in oktober met die pilots vanuit de PI en uhm ja op een gegeven moment waren we bijvoorbeeld ook in contact met de gemeente Utrecht en toen kwam daarboven dat wij zelf dus ook met een pilot bezig waren, Koersen en kansen dus ja dat is eigenlijk een beetje op een gegeven moment uh ja bij elkaar gekomen.

X: Ja, ja oké.

Y2: Ik denk dat zij er al wel langer mee bezig waren als dat wij met de pilot uh bezig waren hoor, dat denk ik wel.

X: Oké en uh ik ben natuurlijk heel benieuwd naar het verloop van de samenwerking en uh even voor mijn beeld. Welke organisaties zijn er nou bij betrokken dan? Jullie als PI uhm gemeente dan.

Y2: Voornamelijk met de gemeentes en wij proberen uh want wij merken toch ook wel dat de reclassering uhm ook wel steeds meer vragen heeft en ook als we natuurlijk uit onze gesprekken met de gedetineerde, is er vaak ook contact al met de reclassering. Dat proberen wij ook uit te vragen tijdens de kringgesprekken uhm dus maar we zijn een beetje zoekende uh hoe we de reclassering precies uh op welk moment in moeten gaan zetten uhm...

Y1: Heb jij het nu over de pilot Koersen en kansen of over onze pilot?

X: Ja ik heb het over 'Kortgestraft, langdurig nut' vanuit Koers en kansen.

Y1: Ja precies.

Y2: Oké...

X: Nou ik begreep al dat er meerdere pilots bij jullie liepen want Annelijn zei al het is heel verwarrend voor de casemanagers daar van met wat voor project ze nou bezig zijn omdat er zoveel lopende is.

Y1: Nee dat is echt zo maar als je kijkt naar uhm... met wie wij eigenlijk in contact zijn vanuit jullie uhm dan is het eigenlijk de gemeente. We doen alles via de gemeente dus ook bijvoorbeeld naar Exodus die dan ook altijd bij de gesprekken zitten. Ze hebben er op een gegeven moment wel meer naar gevraagd weet je wel van kunnen jullie dat niet zelf doen schakelen met Exodus of dat soort dingen en het lastige voor ons is uhm wij hebben natuurlijk niet alleen contact met gemeente Utrecht. We hebben eigenlijk met elke gemeente in het land wel contact en een aantal natuurlijk meer dan anderen en Utrecht is daarin zeker niet onze grootste, dus als we dan met elke gemeente uhm zelf moeten schakelen met ketenpartners dat gaat gewoon niet en we kunnen dat ook helemaal niet. Je kan niet de sociale kaart van elke gemeente zo goed in beeld brengen als dat de gemeente dat zelf weet dus daarom laten we het eigenlijk altijd via de gemeente lopen en dan gaan we gewoon samen met de gemeente kijken van oké stel uhm nou ja soms hebben we natuurlijk met Humanitas en de gemeente contact nodig en dan gaan we eigenlijk kijken of wij bijvoorbeeld vanuit binnen al een kennismakingsgesprek kunnen inplannen of dat we dat buiten doen. Dan brengen wij de gedetineerde op de hoogte van hoe laat en waar hij moet zijn en met wie uh... hebben we zelf al een gesprekje ingepland tussen de consulent van de gemeente en de boef zelf zodat zij elkaar ook even kennen en dat ze... misschien heeft de gemeente nog wel vragen of dat is eigenlijk meer wat wij, wat wij daarin betekenen en dan zet de gemeente dat verder uit en dat speelt zich eigenlijk grotendeels na detentie af. In onze doelgroep dan en met anderen doelgroepen. Wij doen dus alleen uhm

arrestanten met een straf korter dan 28 dagen. Onze andere collega's die uhm... hebben natuurlijk ook gedetineerden met een langere straf en dan kan je veel meer inhoudelijk gaan kijken van oké wat kunnen we in detentie al uitzetten en hoe kunnen we dat weer voortzetten buiten detentie, maar er speelt zich een veel groter deel af binnen detentie dan dat er bij ons het geval is.

X: Ja ja duidelijk en uhm... is de gemeente dan ook degene die dan een beetje de regie heeft op heel het project?

Y1: Uhm in principe is het zo dat... ja we hebben eigenlijk gewoon duidelijk afspraken gemaakt over wie wat doet. Binnen detentie hebben wij meer de regie uhm en sturen wij ook veel meer aan op wat wij denken dat nodig is en dat was natuurlijk wel eventjes schakelen in het begin want de gemeente is natuurlijk eigenlijk gewend dat zij zelf gewoon gedetineerden spraken en dan konden ze zelf een inschatting maken van zo en zo maar als wij bijvoorbeeld de indruk hebben dat iemand uhm toch licht verstandelijk beperkt is en uh er veel problematiek speelt... ik zie soms dat gemeente de neiging heeft om dan allerlei instanties in te schakelen bijvoorbeeld dat voor schulden, dat voor huisvesting, dat voor je psychische problematiek en dat wij ook zeggen van ja dat gaat niet. Weet je wel één ding tegelijk en misschien wel gewoon heel laagdrempelig en iemand die het echt met hem gaat doen dus in die zin denk ik dat wij dan meer de regie pakken van wat wij denken dat nodig is alleen hebben wij dus niet de kennis van hey uh dit is er dan nodig maar waar gaat die dan naartoe. Welke organisaties zijn er bij jullie betrokken, welke instanties kan je gebruik van maken. Dat weten wij niet dus daarna pakt eigenlijk de gemeente de regie weer over en dan uhm zetten zij het gewoon uit.

X: Oké ja duidelijk en uhm jullie staan allebei dan op uh op een groep arrestanten die dan binnenkomt maar zijn het ook echt alleen maar de arrestanten uit Utrecht want dat is natuurlijk wel de doelgroep binnen de pilot of zijn het ook arrestanten uit heel het land die bij jullie worden geplaatst?

Y1: Ja we hebben afgelopen tijd hebben we gemerkt vooral nu we ook heel veel bezig waren met dat project dat we ook niet zo heel veel arrestanten uit Utrecht onder 28 dagen binnenkrijgen dus dat was wel heel lastig dat we allerlei mooie plannen hadden gemaakt met elkaar en dan waren er bijvoorbeeld 6 weken geen gedetineerden geweest. Het is eigenlijk jammer dat het project nu soort van een beetje klaar is al schijnt er wel weer een vervolg te komen hoorde ik uhm... nu is die toestemmingsverklaring ervan af en dat is pas sinds een week zo dus we hebben eigenlijk nog maar twee dagen ofzo hebben we er mee gewerkt maar ik merk wel al dat dat zoveel verschil is of je eerst iemand zijn toestemming moet vragen om gegevens te delen of dat je het zo zoals nu gewoon stelt. Net als nu zeg ik gewoon van uh dat je het even weet... de gegevens of de informatie uit het gesprek ga ik delen met de gemeente en dan zeggen die gedetineerden eigenlijk allemaal oh oké. Terwijl we eigenlijk wel zeker 50% hadden die op het moment als we ze een toestemmingsverklaring lieten tekenen, dat zij dan zeiden van nee nee nee het hoeft niet, ik heb helemaal geen hulp nodig en... dus ik denk eigenlijk als we nu zouden beginnen met het project dat het dan heel anders was gegaan.

X: Ja, ja oké wel bijzonder dat die nieuwe wet dan ook... dat die arrestanten er ook wel akkoord mee zijn. Je zou denken dat levert misschien wel wat... weet ik veel ja... tegenwerking maar niet dus.

Y2: Ze hoeven nu natuurlijk geen handtekening meer te zetten en ik merkte ook wel vaak dat er toch wel wat achterdocht was op het moment natuurlijk dat ze hun handtekening moesten zetten en uhm ja nu hebben ze natuurlijk vrij weinig keus daarin.

Y1: Ik vraag het ook niet, ik stel het gewoon.

Y2: Ik eigenlijk ook trouwens.

Y1: Wel van tevoren hoor netjes hoor maar uhm... dan zeg ik je kan zelf kiezen wat je wil vertellen maar dan weet je in ieder geval eventjes het wordt gedeeld met de gemeente en nou dan zeggen ze eigenlijk wel gewoon oké.

X: Ja het is toch ook gewoon hun eigen voordeel zou je denken dus uh ja waarom zouden ze daar problemen mee hebben.

Y1: Ja al lijken ze dat niet helemaal in te zien. Het is uhm dat niet echt maar het werkt eigenlijk perfect dus ik denk dat het in die zin ook de samenwerking wel zal verbeteren helemaal als de gemeente straks ook gewoon weer binnen kan komen. Dan hoop ik nog steeds wel dat die samenwerking behouden blijft want wat je eigenlijk voorheen zag... wij regelden dan een screeningsgesprek, dan vroegen we de vijf leefgebieden uit, hadden we eigenlijk al een pakketje met hulpvragen en dat konden we dan alleen maar via uhm bij ons in Tulp Export dat is informatieblad gemeente, konden we dat delen maar dan konden we alleen maar een paar bolletjes aanklikken. Je kan daar niks in tikken of iets. Dan kreeg de gemeente dat binnen, die moest dan eigenlijk opnieuw het screeningsproces doen uhm en dan pas dus kijken van oké wat zijn de hulpvragen en dan pas konden we aan de slag en helemaal natuurlijk bij gedetineerden met een hele korte periode maar, dan raak je ze eigenlijk gewoon kwijt en nu proberen we eigenlijk... wij hebben toch al die informatie want wij moeten die verzamelen, dat screeningsproces moeten wij doen uhm wij zetten die hulpvragen door naar de gemeente van oké dit speelt er en dan kunnen ze eigenlijk in dat eerste gesprek gelijk door op die hulpvragen. Dat hele uur zeg maar screeningsgesprek dat valt dan weg waardoor we dan toch hopen dat er ook voor de mensen uhm die echt hulp nodig hebben wat meer tijd overblijft en degene die gewoon alles op orde hebben, want dat is natuurlijk wel zo bij de doelgroep arrestanten dat ze... soms is het zo hoeven zij pas twee of drie jaar later naar binnen voor een oude straf. Inmiddels hebben zij hun leven gewoon weer op de rit en dan ja dan is daar in die zin niet zo heel veel hulp meer voor nodig.

X: Nee precies. Nee die hebben alles vaak al op orde ja.

Y1: Ja dus dan weet je, kunnen we die gewoon, het klinkt lullig, doorstrepen van oké die niet en dan hebben we voor een ander met heel veel problematiek hebben we veel meer tijd.

X: Ja, ja oké en uh als jullie dan overleg hadden met uhm de gemeente of ik weet niet wie er allemaal bij zaten, was dat op een structurele basis voor de pilot?

Y2: Ja we probeerden wel één keer in de zoveel weken wel uh het verschilde een beetje per gemeente maar één keer in de maand of één keer in de twee maanden en dan als er wat aanpassingen waren weet je wel even kijken of het werkbaar was voor iedereen en dan evalueren met elkaar. Uhm ik merk wel dat het nu iets minder uhm is dan in het begin het contact inderdaad maar uhm we probeerden wel

structureel gewoon even met elkaar te gaan zitten en wij zaten er dan bij, onze leidinggevende zat erbij uhm nou bijvoorbeeld als we kijken naar gemeente Utrecht uhm dan zat Tine van Exodus zat erbij uh nou ja en dan Johan vanuit de gemeente uhm en ja bij andere gemeentes zat er weer van Alphen he Anouk zat ook reclassering zat erbij maar bij Amsterdam bijvoorbeeld was het echt alleen de casemanager en de gemeente.

X: Ja ja en als jullie dan uh dat overleg hadden, werden er dan ook op voorhand echt duidelijke afspraken gemaakt over de onderlinge verwachtingen bij de pilot?

Y1: Ja op zich werden er wel duidelijke afspraken gemaakt. Alleen het was dus gewoon echt heel lastig omdat de instroom van de gedetineerden gewoon heel laag was dus ja dat maakte het wel gewoon lastig. We wilden dan eigenlijk een soort van driegesprek organiseren uhm daarin waren intern bij ons ook wat zaken niet geregeld in de zin van uhm op het moment dat we een driegesprek willen voeren en we zitten in de sprekerskamer, moet er wel een telefoon beschikbaar zijn en dat was dan aan onze kant niet altijd het geval dus ja dan kan je ook niet even bellen. Dat gaat dan gewoon niet uh... of inderdaad gedetineerden wilden niet meewerken of er waren helemaal geen gedetineerden dus we hebben daar in die zin weinig meer kunnen experimenteren om te kijken van hoe dat nou daadwerkelijk gaat op het moment dat je gewoon de casemanager, de gemeente en de gedetineerde gewoon samen zet. Al denk ik dat het in een inrichting als Alphen ook gewoon... dat dat soort dingen niet haalbaar zijn. Daar zijn we veel te groot voor.

X: Ja oké maar uhm... jullie hadden natuurlijk wel afspraken gemaakt uhm stonden ook echt de neuzen van alle partners gewoon dezelfde kant op over de koers die werd gevaren of werd er nog weleens verschillend gedacht over de doelen van de pilot, dat er misschien toch wat organisatiebelangen meespeelden?

Y2: Nou ik denk dat er wel... we hadden wel aardig dezelfde visie alleen uhm wat wij vaak in gesprekken aangaven is wel uh... omdat we natuurlijk met heel veel verschillende gemeentes uhm moeten werken en iedereen die wil op een gegeven moment wat van ons vanuit binnen en dat is op zich logisch alleen ja het moest voor ons natuurlijk nog wel... het moet wel werkbaar blijven ook dus uhm we hebben wel gewoon geprobeerd om zoveel mogelijk te sturen om met elke gemeente een beetje dezelfde werkwijze te hanteren maar voor de rest denk ik wel dat we aardig op één lijn zaten met ja... het uiteindelijke doel moet zijn eigenlijk.

X: Oké nou helemaal mooi en hoe stond het met het vertrouwen in het netwerk en in de samenwerking met de andere organisaties?

Y1: Je merkt wel uhm... dat Johan en Tine vonden het wel lastig dat ze het aan ons moesten overlaten. Helemaal omdat ze natuurlijk zagen dat er een heleboel gedetineerden niet wilden meewerken. Zij gaven dan zelf wel regelmatig aan dat ze zelf niet die ervaring hadden maar op een gegeven moment werd wel duidelijk dat de situatie bij ons ook gewoon eventjes heel anders... Tine zei bijvoorbeeld ook van ja dan kom je gewoon met een hele grote lach binnen. Ja dat is leuk maar we zitten met een mondkapje, dat gaat niet. Dat maakt het toch heel anders. Je ziet alleen nog maar dit dus dat maakt het gesprek gewoon

heel lastig. We hebben maar één gesprek waarin we alles... eigenlijk vragen we of de gedetineerde alles bloot wil geven en je ziet ook geen mimiek... dat maakte alles heel anders. Gaandeweg kwam je er wel uit en uhm begreep zij ook wat meer uhm ja hoe de situaties was en het is natuurlijk... zij richten zich alleen op de gedetineerden uit Utrecht maar Utrecht is misschien 1% van wat wij nog meer binnenkrijgen dus dat merkte je dan wel... weet je wel van kan je misschien nog even terug of kan je nog even dit of kan je nog even dat. Nee dat gaat niet want we hebben bijvoorbeeld 60 gesprekken vandaag en dan hebben we niet zozeer de tijd om voor de mensen uit Utrecht per gesprek bijvoorbeeld een uur vrij te maken of... zij wilde gewoon heel graag aan het werk en dat werk was er niet dus zij wilde heel erg op zoek naar toch ergens het werk en dat was voor ons weet je wel als er niks is, is er niks en dan gaan we weer door met de volgende en dat was soms weleens lastig maar daar kwamen we eigenlijk ook altijd wel uit.

X: Oké ja ik wil... ik heb Tine ook al gemaild. Ik wil haar ook nog graag even spreken. Dan ben ik ook wel benieuwd wat haar kijk er dan op is inderdaad. Uhm... even kijken hoor. De inleidende vragen hebben we een beetje gehad uhm ik heb natuurlijk literatuuronderzoek gedaan, helemaal in de netwerksamenwerking gedoken en daar komen eigenlijk acht spanningen in naar voren die uh ja kunnen voorkomen bij een netwerksamenwerking dus ik ben benieuwd of jullie dat ook zijn tegengekomen. Ik wil eigenlijk beginnen met de eerste vraag en dat is hoe was het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties binnen het netwerk? Voelde echt elke organisatie zich betrokken bij de pilot of was het soms wat minder?

Y1: Vooral Exodus niet. Exodus of tenminste Tine dan, die zat er natuurlijk namens Exodus, die voelde zich een beetje buitengesloten. Ook omdat zij dan in uhm... ja in de documenten die werden opgesteld vanuit de gemeente, niet vond dat zij voldoende terugkwam. Dat Exodus gewoon een aparte organisatie is en dat wij ook niet op de hoogte zijn van wat Exodus allemaal kan bieden dus ik denk dat die er een beetje buiten viel. Verder denk ik dat het wel tussen de gemeente en ons best ja... best oké was. Ik weet niet jij Dien?

Y2: Ja dat denk ik ook. Ik heb daar geen andere mening over dus uhm ja.

X: Maar hoe kwam het dan dat Tine vanuit Exodus zich dan een beetje misschien achtergesteld voelde? Was het omdat ze niet genoeg kon doen omdat er geen arrestanten waren in die doelgroep of?

Y2: Ja daar zat ze ook wel op te wachten volgens mij inderdaad uhm... zij wilde natuurlijk heel graag aan het werk en heel graag gedetineerden hebben, ja op het moment dat ze natuurlijk niet meewerkten had ze ook uh niet zo heel veel en als je er dan eentje had dan merkte je echt dat ze helemaal enthousiast werd. Ik denk dat het inderdaad meer te maken had met dat uh dat er gewoon heel veel vraag zeg maar naar was en dat ze zich daardoor misschien een beetje ja buitengesloten voelde uhm... maar ik denk dat sinds wij wel met die pilot zijn begonnen uhm en dat er wel veel meer uh de samenwerking ook met de gemeentes hebben uh opgezocht want eerst waren het meer aparte eilandjes naar mijn gevoel.

Y1: Ja en ik denk dat we daarin nog wel een grote slag te slaan hebben hoor. We hebben een beginnetje gemaakt en binnen onze organisatie zijn ook een hoop dingen verandert uhm... nieuwe leidinggevende,

toen die weer weg, weer een nieuwe leidinggevende. Dat zijn ook niet zaken die dan heel erg in het voordeel meespelen. Nieuwe collega's uhm... dus in die zin qua communicatie had het misschien vanuit ons ook beter gekund uhm dat iedereen... nu was het eigenlijk voornamelijk dat Diny en ik waren daar heel erg mee bezig en soms sloot er ook nog iemand aan vanaf de andere locatie maar bij de andere casemanagers leefde het denk ik ook wat minder en als er natuurlijk weinig arrestanten zijn en Johan krijgt bijvoorbeeld werk dan snap ik ook wel dat hij denkt hey leuk, dat hij het dan niet zo snel ook nog doorschuift naar Tine.

X: Ja, ja op die manier. Nee oké en de samenwerking in de pilot vonden jullie die wel efficiënt?

Y1: In jullie pilot gaat het dan om toch?

X: Ja.

Y1: Altijd even ha ha ha. Ja ik denk voor een groot deel wel in de zin van dat het ook veel oplevert, dat we ook wel zien dat de dingen waar we normaal bijvoorbeeld een halfjaar meer bezig waren om iets voor elkaar te krijgen zoals iets simpels als een postadres, dat het nu dan ineens in twee dagen geregeld was. Ik denk dat we daar wel zeker... en soms was het wel zo dat het heel veel tijd kostte uhm niet altijd in ons voordeel maar misschien wel in het voordeel van de gemeente juist omdat onze doorloop gewoon zo groot is in de PI.

X: Ja oké en scheelde het ook dat je met... ik weet niet of het zo was hoor maar uhm... volgens mij is Annelijn wel hele tijd betrokken geweest bij de pilot, scheelde het ook dat er gewoon één vast aanspreekpunt dan was? Dat je die ook gewoon kende en dat je die dan ook gewoon makkelijker kon vinden als je hulp nodig had of iets te vragen had?

Y1: Ja. Nou ja wij namen zelf niet echt contact met haar op moet ik zeggen. We deden eigenlijk gewoon alles via Johan. Johan was eigenlijk meer ons contactpersoon.

X: Want Johan is van de gemeente of?

Y1: Ja.

X: Oké.

Y1: Dus eigenlijk lieten we gewoon alles via hem lopen en dan natuurlijk wel in die overleggen met Annelijn deed ze het wel heel prettig. Iedereen was altijd gewoon ruim van tevoren op de hoogte van wat er besproken ging worden, van rapporten die er werden opgesteld, als er wat was of... dat was wel heel prettig. Dan hadden we wel gewoon eventjes de tijd om ons voor te bereiden.

X: Oké en hoe was het contact met uhm organisaties die niet uh in de pilot van Kortgestraft zaten. Was het netwerk, werd het echt gezien als iets legitiems en als iets geloofwaardigs?

Y1: En wat voor organisaties bedoel je dan precies?

X: Uh nou bijvoorbeeld... als ik dan echt gewoon de kern van de pilot bekijk is het de gemeente, Exodus en de PI Alphen maar uhm ja externe organisaties moet je denken aan inderdaad woningcorporaties uh de politie, andere PI's... zagen die ook echt het netwerk of de pilot echt als iets geloofwaardigs en iets legitiems?

Y1: Ik heb eigenlijk nooit in die zin met hen daarover gesproken.

Y2: Nee.

Y1: Juist omdat we dus ook alles via Johan laten lopen en in principe wij nemen contact op met Johan uhm en of de gedetineerde of Johan neemt contact op met een andere organisatie dus in die zin denk ik dat Johan daar beter antwoord op kan geven.

X: Oké en jullie waren best denk ik wel zelfsturend... de gemeente wat je vertelde had zelf wel een beetje de regie maar jullie hadden dan weer in de PI de regie uh was iedereen het wel eens met de koers die werd gevaren dus werden de acties die jullie dan samen opzetten, werd dat ook gezien als een legitieme manier van handelen?

Y2: Ja dat denk ik wel.

Y1: Soms had je een andere gedachte over bepaalde dingen. Dat wel maar dan hadden we het er gewoon eventjes over dan met Johan en uiteindelijk maak je toch samen een soort van ja miniplan omdat het maar kort duurde maar uiteindelijk stel je toch samen een soort plan op van oké dit gaan we uitzetten of dit gaan we doen. Jij pakt dit en ik pak dat. Dus ja...

X: Niks in gemerkt van een spanning of iets dergelijks?

Y1: Nee.

X: Oké helemaal prima. Duidelijk en in hoeverre zagen medewerkers binnen jullie organisatie de voordelen van de samenwerking?

Y1: Binnen onze eigen organisatie zijn de meningen verdeeld. Enerzijds is het mooi dat door de samenwerking met meerdere partijen, meer resultaat behaald kan worden. Hulpvragen kunnen daadwerkelijk aangepakt worden terwijl dit minder goed of zelfs niet lukt als we elkaar niet weten te vinden. Anderzijds levert de samenwerking ook een hoop werk op en dat is soms lastig in te plannen in de drukke werkweek die er al is. Het is fijn dat we daarover altijd goede afspraken hebben kunnen maken maar het blijven extra handelingen. Ik denk dat de tijd, een nog betere implementatie en de gemeente die zelf weer binnen de inrichting mag komen, zal zorgen dat meer mensen binnen onze organisatie de waarde zullen zien van een intensieve samenwerking.

X: Dat gaat de goede kant op... en vonden jullie de samenwerking ook flexibel?

Y2: Ja, ja. Wat versta je onder flexibel? Dat vind ik een beetje een lastige uh we kunnen altijd tussendoor kunnen we vragen stellen en uhm konden we altijd inderdaad eventjes met elkaar sparren over ideeën dus in die zin ja vond ik de samenwerking wel flexibel uh ja en wij konden ook gewoon aangeven of iets wel of niet haalbaar was. Wat Anouk net ook al vertelde is dat ze natuurlijk ook aangaven van dat de helft natuurlijk niet mee wilde werken, ja als je dan met elkaar in overleg gaat dan wordt dat ook allemaal wel van elkaar begrepen. Als je maar gewoon die communicatie houdt met elkaar. Ja in die zin denk ik wel dat het flexibel uh een flexibele samenwerking was.

X: Prima oké en de pilot is natuurlijk afgerond maar vonden jullie de samenwerking ook uh stabiel en duurzaam?

Y1: Uhm ja dat is natuurlijk lastig omdat er op het moment dat er geen gedetineerden zijn, dan merk je ook dat het contact een beetje verwaterd. Ik denk dat dat wel nu een beetje speelt. Dat denk ik een beetje

maar ik denk wel... kijk wat heel prettig is aan Johan, hij is gewoon altijd te bereiken als ik hem bijvoorbeeld nu zou willen bellen en ik zit nu met een gedetineerde uhm hij past zich eigenlijk compleet aan aan onze agenda dus dat is natuurlijk wel heel prettig dat je dat weet en je weet ook dat je hem altijd eventjes kan bellen om vragen te stellen of dus ja heb je een keer een boef uit Utrecht en uh je hebt een vraag dan bel je mekaar. Heeft hij een vraag weet hij ons ook te vinden en we kregen ook altijd de deskscreeningen van hem dus dan werd het systeem van de gemeente in eerste instantie nagekeken en dat werd naar ons opgestuurd en dat namen we dan mee in ons screeningsgesprek maar ik moet zeggen ik heb ook al een tijdje niks van hem gezien. Nu moet ik zeggen ik was ook twee weken met vakantie dus misschien... maar ik zag het ook niet echt in mijn mail dus ik denk dat er gewoon momenteel heel weinig zijn.

Y2: Ja ik heb al een poos niet echt iets van Utrecht gezien uh wel dat hij vroeg onder welke casemanager... maar dan was het meer voor de langgestraften dus ik denk dat we daarom niet meer zoveel van hem gezien hebben.

X: Oké en je vertelde uhm dat het contact een beetje verwaterde als er geen mensen waren die binnen die doelgroep vielen uhm dus was het echt puur als er iemand binnenkwam dan namen jullie contact op van joh we hebben weer een kandidaat of?

Y1: Nou het gaat eigenlijk via een systeem. Via InJus gaat dat dus zij krijgen een melding dat uh bijvoorbeeld Pietje zit binnen en die komt uit Utrecht. Dan stuurt hij ons een mailtje met dus de informatie die in hun systeem beschikbaar is van dit is bekend over Pietje en ik heb deze vragen dus bijvoorbeeld van ik zie dat hij ingeschreven staat op dit adres, woont hij hier nog, woont hij nog steeds met zijn moeder of net wat de gemeente wil weten en op basis daarvan kijken wij van uh valt hij onder ons, onder Diny of mij, of valt hij onder een andere casemanager. Dan verwijzen we hem door naar een andere casemanager en valt hij onder ons dan nemen we dat gewoon mee in het screeningsgesprek en anders doet een andere casemanager dat en dan geven we ook weer uhm onze informatie door aan Johan en op dat moment gaan we eigenlijk pas samen kijken van wat gaan we nu doen. In principe neemt de gemeente het eerste contact op met ons.

X: Oké ja er moeten natuurlijk wel arrestanten zijn die daar dan binnen passen. Dus daar ben je gewoon een beetje afhankelijk van. Uhm... en was er in het netwerk ook sprake van verschillende percepties en verschillende belangen?

Y1: En bedoel je dan tussen de gemeente en ons?

X: Ja tussen de gemeente en jullie of tussen jullie en Exodus of tussen Exodus en de gemeente?

Y1: Ja dat is eigenlijk wat Diny net zegt. De gemeente wilde natuurlijk heel graag dat de pilot een succes zou worden en dat ze er zoveel mogelijk uit zouden halen en Diny en ik hadden ook nog zoiets van ja dat is leuk maar we hebben nog 20 gemeentes, dat gaat gewoon niet. Dus ik denk dat je daarin wel soms zag dat er verschillende belangen waren uhm maar ja als je allebei met wederzijds respect gewoon en eerlijkheid zo'n gesprek in gaat kwamen we eigenlijk altijd wel uit.

X: Het heeft nooit echt gebotst of tot een spanning geleid?

Y1: Nee het werd gewoon uitgesproken in de vergaderingen en soms uhm was onze leidinggevende daarin ook heel duidelijk. Het gaat niet gebeuren, dan moet je het zelf regelen. Weet je ja je bent in die zin ook afhankelijk van elkaar omdat zij natuurlijk niet naar binnen mochten. Dus het was sowieso een hele andere situatie dus daarin ja, heel lullig maar moesten ze het maar doen met wat er was en niet alles kon en ik denk dat we wel met z'n allen hebben geprobeerd om zoveel mogelijk uit te halen en dat begrepen zij ook.

X: Oké en hoe was het eigenlijk gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de partners in het netwerk? Ging dat ook allemaal gewoon goed of zaten daar soms nog wat moeilijkheden in?

Y2: In principe ging dat wel goed alleen wat Anouk net ook vertelde is dat die deskscreening er is en toentertijd zat je met die toestemmingsverklaringen en eigenlijk zijn die er vanuit de gemeente ook uhm Utrecht die werkte daarin wel vrij goed mee door die deskscreening te sturen uhm maar in principe moet je dan ook wel natuurlijk die toestemming hebben van de gedetineerde dat de gemeente dat met ons mag delen uhm dus uhm en volgens mij werkten Anouk en ik alle twee van we namen de informatie wel mee in het gesprek maar we... we vertelden niet dat wel al uhm voor informatie hadden gehad vanuit de gemeente uhm... ja en wij zaten toen natuurlijk met die toestemmingsverklaring dus ja wilden ze wel dat we wat deden en gaven ze daar toestemming voor dan deden we dat uh en zo niet ja dan koppelden we dat ook terug naar de gemeente van ja hij wilde geen informatie delen dus uh ja we kunnen niks vertellen eigenlijk uhm en nou ja per 1 juli is die er natuurlijk vanaf dus ja nu ben je gewoon vrij om alle informatie met elkaar te delen dus ik denk dat dat alleen maar een vooruitgang is voor in de toekomst.

X: Oké dus eigenlijk lag het nu alleen maar puur aan de arrestant of hij of zij uh toestemming gaf om die informatie te delen maar voor de rest ging het gewoon helemaal prima.

Y2: Ja.

Y1: Ja en wat je ook vaak zag was dat advocaten natuurlijk uhm gedetineerden hadden geïnstrueerd teken niks zonder het met mij te overleggen... ja dan moest het eerst nog via de advocaat en dan ja dat duurt allemaal zo lang en heel veel uhm... Ivb'ers hebben wij binnen zitten dus ja dan begrijpen ze het zelf ook allemaal niet zo goed en dan kunnen wij wel zeggen dit en dit en dit maar ja ik snap ook wel dat je denkt ja ik ken jou niet eens wat vraag je me nou ineens om te tekenen.

X: Ja precies ja het is ook wel logisch eigenlijk. Ja oké nou ik ben door mijn lijstje heen. Hebben zich nog andere knelpunten of spanningen voorgedaan in de samenwerking uh die we nu net niet hebben behandeld maar ja die zich wel hebben voorgedaan?

Y2: Nee ik zou het niet weten eigenlijk. Vooral in het begin hadden we gewoon heel regelmatig contact met elkaar en uh wat Anouk net zei met uhm met de eventuele discussies om in ieder geval het gesprek met elkaar aan te gaan, kwamen we er eigenlijk altijd wel uit dus ja ik kan niet zeggen dat ik iets van spanningen heb ervaren onderling of tegenwerking. Nee totaal niet.

Y1: Nee ik eigenlijk ook niet.

X: Nee oké duidelijk. Als ze er niet zijn dan zijn ze er niet toch.

Y2: Nee precies ha ha.

X: Ik heb naast uh de spanningen nog een stukje aan mijn scriptie gekoppeld en dat is organisatiecultuur om te kijken wat dat voor invloed heeft op een samenwerking dus misschien wel een hele grote vraag hoor maar kunnen jullie de organisatiecultuur beschrijven binnen het netwerk? Was het vooral gebaseerd op uh... op we hebben deze regels en deze procedures of was er binnen de pilot echt zoiets als een groepsgevoel van we gaan dit samen doen en we zoeken naar consensus of hoe kan ik dat... ja hoe kan je dat eigenlijk typeren?

Y2: Oh ja dat vind ik een lastige want ja uhm... er zijn natuurlijk verschillende pilots die door elkaar liepen dus uiteindelijk uhm gingen we er allemaal wel voor maar iedereen had zijn eigen belang vanuit zijn eigen pilot... dus ik vind het een beetje een lastige vraag om te beantwoorden eerlijk gezegd.

Y1: Regels en procedures stonden natuurlijk wel voorop omdat je... je hebt daar natuurlijk wel mee te maken. Advocaten zitten er bovenop en uhm uiteindelijk moeten Diny en ik ons dan ook kunnen verantwoorden op het moment dat een gedetineerde op beklag gaat aan bijvoorbeeld commissie van toezicht dus ik denk dat dat wel altijd voorop staat maar ja goed volgens mij kent iedereen de regels dus dat was niet hele tijd onderwerp van gesprek. Ik denk net als wat Diny zegt dat het inderdaad was uhm... dat er verschillende belangen waren dus inderdaad Utrecht was heel gretig, wij waren nou... weet je kan ook wel wat minder uhm en ik denk dat in die zin wij ook niet echt een hele actieve deelname hebben gehad in de pilot. Ik denk als je bijvoorbeeld kijkt naar iedereen behalve wij dat dat echt de pilot Koersen en kansen was en dat wij meer gewoon aansloten vanuit de PI. Dat hele groepsgevoel of doelen stelden van uhm... dit gaan we bereiken of hier gaan we voor heb ik niet echt gemerkt. Het was meer van oké wat willen jullie, wat willen wij. We hebben natuurlijk verschillende opdrachten. Wij uhm... vanuit ons en DJI en de gemeente vanuit de gemeente en Exodus zal dat misschien ook hebben en het was eigenlijk meer uhm gesprekken van oké hoe kunnen we elkaar ondersteunen en hoe kunnen wij aan ieders doel voldoen.

X: Dus je kan wel stellen dat er wel uh sprake was van een cultuurverschil tussen de samenwerkende organisaties?

Y1: Ja dat denk ik wel. Ik denk inderdaad dat het meer organisaties waren die bij mekaar kwamen om wat bij mekaar te halen en wat te brengen dan dat er echt een groep is ontstaan... tenminste ik heb het nooit zo gevoeld dat wij echt een onderdeel waren van Koersen en kansen.

Y2: Nee, nee ik ook niet.

X: En had je dat wel fijner gevonden of was het gewoon prima om vanuit de eigen organisatie gewoon te werken?

Y1: Nee ik vond het eigenlijk wel prima. We kunnen natuurlijk ook niet in elke gemeente in hun pilot helemaal instromen en doen. Dat gaat gewoonweg niet en ik denk ook je hebt allemaal je eigen taken en je eigen verantwoordelijkheden en daar heb je elkaar gewoon nodig dus ik denk dat het goed is dat je kijkt van oké wat heb jij nodig van mij en wat heb ik nodig van jou en hoe kunnen we mekaar tegemoetkomen uhm... en dat je dan op die manier gaat kijken hoe je met elkaar kan samenwerken maar

meer dan een samenwerking... je bent natuurlijk niet één organisatie geworden. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid, eigen taken en ik denk dat dat alleen maar goed is dan uiteindelijk vul je alles op, alles wat er nodig is vul je dan denk ik op. Misschien dat zij wel een ander gevoel hebben... omdat zij natuurlijk echt... zij waren de pilot Koersen en kansen en wij sloten gewoon aan.

X: Ja want ik kan me ergens voorstellen dat er binnen de PI een heel hiërarchische cultuur hangt want jullie zijn natuurlijk best wel uhm ja afhankelijk inderdaad misschien van een leidinggevende, heel veel regels en procedures en andere dingetjes en dan kan ik me voorstellen misschien uh van de reclassering dat ze daar misschien net iets meer vrijheid hebben of dat ze bij de gemeente net iets meer speelruimte hebben en dat dat best weleens kan botsen misschien dat ze toch jullie misschien niet begrijpen terwijl jullie aan verschillende regels gebonden zijn dus.

Y1: Ik denk dat dat ook niet echt een punt van discussie was. De regels zijn er gewoon en uh daar hebben we het maar mee te doen en daar heeft de gemeente het mee te doen en daar hebben wij het mee te doen en ik denk dat ze het soms wel jammer vonden en wij natuurlijk ook want soms wil je heel graag dat je met elkaar aan de slag gaat maar kan het niet omdat bijvoorbeeld zo'n toestemmingsverklaring je dan tegenhoudt dus ik denk dat dat frustratie was van beide kanten. Er valt ook niet zoveel van te vinden. Het is dan gewoon de wet en ja zo werkt het gewoon eenmaal dus ik denk ook dat ze daar wel goed aan hebben gedaan dat het niet een punt van discussie werd. We hebben gewoon gekeken van oké binnen de regels en kaders die er zijn, hoe kunnen we ons daar zo vrij mogelijk bewegen. Dus we hebben bijvoorbeeld wel gezegd uhm... we gaan niet informatie delen via het informatieblad omdat er dan heel veel informatie verloren gaat maar we doen het gewoon via de mail. Daar kan je natuurlijk ook wat van vinden maar daar hebben we bijvoorbeeld dan wel met elkaar voor gekozen van dat vinden we dusdanig belangrijk om informatie met elkaar te kunnen delen. Dat kan niet via onze eigen systemen dus dan doen we het gewoon via de mail.

X: Oké ja ja.

Y2: We bespraken de mogelijkheden met elkaar in plaats van te kijken naar wat kan allemaal niet maar meer uh kijken van hoe kunnen we het een beetje bij elkaar brengen binnen de mogelijkheden die we hebben.

X: Ja.

Y1: En ik denk dat wij daarin ook uhm als PI zijnde best wel een duidelijk standpunt in hebben genomen. Dit is wat er kan en dit is wat er niet kan en daarin ja daarin kan je niet willen of ja... heb je pech.

X: Dus eigenlijk uhm dat er eigenlijk vooraf gewoon goeie afspraken waren gemaakt van dit verwachten wij van elkaar en dit kunnen wij doen en uh dit kan je bij ons halen en dit hopen wij bij jullie te halen dat dat gewoon goed vaststond en dat dat misschien dan gewoon heeft geleid tot een ja eigenlijk vrij soepele samenwerking.

Y1: Ja volgens mij... ik heb daarin niet echt veel uhm veel spanningen ofzo gemerkt.

Y2: Nee ik ook niet.

X: Nee oké ja duidelijk ik uh ja... laatste vraagje van zijn er nog andere dingen die jullie kunnen meegeven over uh 'Kortgestraft, langdurig nut' of hebben jullie nog iets toe te voegen op dit verhaal?

Y1: Nou...

Y2: Ja het enige dat ik kan zeggen is uhm... wat wij gemerkt hebben is... maar dat is dan weer van ons uit en niet vanuit de pilot Koersen en kansen maar uhm er werd natuurlijk eerst helemaal niks gedaan met die kortgestraften onder die 28 dagen maar wij zien... uh sinds wij dat draaien zien wij wel echt het nut daarvan en uh ja wat ik een positieve ontwikkeling vind is ook inderdaad dat wij he onze uitgewerkte screenings mailen zodat er gelijk wordt ingegaan op de hulpvragen en niet dat ze maar een summier blaadje krijgen van oh hebben ze hulp nodig bij huisvesting ja en dat is het uhm dus ja dat is het enige wat ik toe kan voegen eigenlijk dat ik wel een positief iets zie en als een vooruitgang zie hierin.

X: Ja want horen jullie dat ook nog weleens een soort van terugkoppeling misschien van uh van iemand die dan alweer uit de gevangenis is van joh ik heb inderdaad nu een ID kaart of een woonruimte of...?

Y2: Dat maken wij niet meer mee nee.

Y1: Nee en het is eigenlijk ook niet echt de bedoeling dat wij nog na detentie nog contact zouden hebben met de gedetineerde. Dat wordt niet echt gewaardeerd maar je hoort het natuurlijk wel vanuit de gemeente soms uhm dat je... of vanuit een andere instantie dat je toch iets voor mekaar hebt gekregen en al staat er gewoon een afspraak en uhm is die drempel toch een stuk minder hoog om na detentie naar de gemeente te gaan en jezelf daar aan te melden en dat dat hele uhm... en ik merk wel dat gedetineerden soms heel verrast reageren dan denken ze uh de gemeente die gaan me toch niet helpen... nou ja dan proberen we toch misschien een gesprek eruit te krijgen en dan gaan ze uiteindelijk toch in gesprek en dan hoor ik weleens van gedetineerden van nou ik ben nog nooit zo goed geholpen. Dat is dan toch leuk dat je denkt van nou... ja het is toch leuk dat ze dat dan even zeggen.

X: Ja nee zeker ja. Ik denk dat we klaar zijn, ik ben door mijn vragen heen dus uh...

Y1: Nou top.

X: Als jullie niks meer te zeggen hebben dan uh dan ronden we hem af.

Y1: Succes met je onderzoek.

Y2: Je kan ons ook nog altijd mailen.

X: Precies. Bedankt voor jullie tijd.

Interview 11. Donderdag 8 juli 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

X: Oké ik ben natuurlijk ook heel benieuwd naar jou. Kan je eerst kort wat vertellen over je werk en over je functie?

Y: Ja nou ik ben casemanager in de uh PI de IJssel. Ik ben in principe verantwoordelijk voor de re-integratie van de gedetineerde en dat start op het moment dat ze binnenkomen tot het moment dat ze eigenlijk weer uh naar buiten gaan uh... ja ben ik daar verantwoordelijk voor. Ik begeleid ze daarin, ik maar een re-integratieplan uhm ik inventariseer de problemen waar ze tegenaan lopen en probeer dan in overleg met ketenpartners uh ja eigenlijk zo goed mogelijk die terugkeer in de maatschappij te borgen.

X: Ja oké en op welke manier ben je betrokken geraakt bij de RIO Dordrecht?

Y: Uhm nou ja goed wij zaten in een overleg. Wij hebben een uh soort driemaandelijks overleg met uh de diverse gemeentes waaronder gemeente Rotterdam, gemeente Dordrecht en daar bespreken we meestal van oké hoe gaat het nu tussen de gemeente en de PI, wat zijn de knelpunten, waar kunnen we verbetering in vinden nou ja... gemeente Dordrecht uh liep op dat moment echt verschrikkelijk slecht uh we kregen eigenlijk geen antwoorden, we konden niks en ga zo maar door dus eigenlijk zodra er een gedetineerde uit Dordrecht kwam was eigenlijk het antwoord van nou ja je kan eigenlijk niks vragen want dat gaat gewoon niet gebeuren en we zaten bij dat overleg en daar was Bart eigenlijk aangeschoven en uh... toen zeiden ze van ja hoe gaat de samenwerking en toen zei ik van nou ja, niet, waarop Bart dus reageerde oh vertel... dus ja zo en zo, dit zijn de problemen. Nou zegt hij dat is mooi want ik ben vanaf nu bij de gemeente en ik ga dat stukje oppakken dus ik uh wil graag heel nauw samenwerken met jou en kijken hoe we dit kunnen ondervangen om dus gemeente Dordrecht ja eigenlijk weer een beetje terug op de kaart te krijgen en de samenwerking gewoon op een hoger niveau te krijgen. Nou ja en dat hebben we gedaan. We zijn... alle gedetineerden die binnen zaten vanuit Drechtsteden zijn we op gaan pakken samen uh hij is naar binnen gekomen in de PI en we hebben ze allemaal samen gaan spreken, de problemen proberen te identificeren en uh en daar oplossingen bij te... ja verzinnen samen en dan echt outside the box denkend ook dus uh... wat kunnen we ze bieden om te zorgen dat ze dus weer op een goede manier terugkeren in de maatschappij.

X: Want eigenlijk uh als iemand uh een jongere dan wordt opgepakt die uit de gemeente Dordrecht komt, die komt dan in de PI terecht waar jij werkzaam bent dan?

Y: Ja. Ik ben in principe dan een HvB casemanager noemen we dat dus uh... Dat houdt in dat ik dus eigenlijk de eerste intake doe en ga vragen van oké je bent in detentie terecht gekomen, wat is er precies buiten gebeurd uh hoe denk jij dat dat zelf gekomen is dus welke problemen loop je tegenaan en wat kunnen we doen om te zorgen dat als je straks naar buiten gaat je ook niet meer terugkomt in detentie

en nou ja op basis daarvan ga je dan een plan maken en daar ga je dan de gemeente in betrekken van wat de gemeente moet doen zeg maar, en wat je zelf moet doen en wat de reclassering moet doen, welke andere zorginstellingen of ketenpartners daarbij betrokken raken.

X: Ja en uh voorheen zeg maar uh voordat dan de functie van RIO in het leven werd geroepen, was eigenlijk die samenwerking heel slecht tussen de PI en gemeente Dordrecht?

Y: Ja.

X: Het ontbrak eigenlijk een beetje?

Y: Ja het was er gewoon niet. Als je al antwoord kreeg dan was het een standaardantwoord. Een doorbetaling huur was gewoon standaard nee uh nou ja er was geen huisvesting, stuur maar naar de nachtopvang was het dan of je kreeg überhaupt geen antwoord.

X: Oké joh jeetje ja en ik ben natuurlijk heel erg benieuwd naar de samenwerking maar je vertelde net dat je eigenlijk alleen maar met Bart dan contact hebt, niet met andere uhm organisaties die binnen het netwerk zitten van de pilot?

Y: Uh ik weet niet welke netwerken er nog meer binnen zitten uh qua gemeente heb ik eigenlijk alleen maar contact met Bart. We hebben even tijdelijk ook even een contactpersoon daarbij gehad maar die is inmiddels weer weg dus eigenlijk doe ik altijd alles via Bart, dan zet Bart het door of hij zegt dan vanaf nu kan je verder contacten met haar of hem hebben.

X: Oké en uhm ik ben natuurlijk ook uhm vooral heel erg benieuwd naar die samenwerking maar is de gemeente dan omdat die soort van Bart in dienst hebben, zijn die dan ook echt de trekker van de pilot of is het echt zelfsturend dat iedereen zijn eigen bijdrage levert aan heel het project?

Y: Uh nou ja goed... de pilot zelf daar weet ik niet zoveel van. Ik doe eigenlijk alleen zaken met Bart en uh de overige ja heb ik eigenlijk niet zoveel contact mee vanuit de gemeente.

X: Oké want uhm ik heb ook met iemand anders dan van de gemeente gesproken, gemeente Dordrecht en uhm ook iemand van de reclassering trouwens en die vertelde dat ze om de zes weken ook een overleg hebben maar zit dan ook iemand van jullie daarbij?

Y: Nee.

X: Oké dus echt gewoon puur jullie hebben het stukje van bij ons komen ze binnen en we gaan kijken van wie... welke kandidaten kunnen we dan gewoon voor Bart dan geven zeg maar...

Y: Ja. In principe alle hulpvragen die ik heb en die naar de gemeente moeten stel ik altijd via Bart.

X: Ah oké dus daar hoeft verder geen... je schuift niet aan bij een overleg ofzo?

Y: Nee.

X: Oké uhm dan zijn deze vragen ook niet heel erg relevant denk ik uhm... want ik heb ook nog een vraag van hoe staat het met het vertrouwen in de andere partners die ook bij de 'RIO Dordrecht' betrokken zijn. Loopt dat allemaal gesmeerd of weet jij daar eigenlijk ook niet zo heel veel van?

Y: Uh... ja het ligt eraan beetje... welke deelnemers je daarmee bedoelt? Kijk qua reclassering ja daar is nog best een hoop te halen uhm dus dat zal wel interessant zijn om te weten welke ketenpartners je dan op doelt precies.

X: Ja echt die gewoon puur bij de pilot betrokken zijn dus inderdaad de gemeente, Bart zelf, reclassering natuurlijk... dat zijn volgens mij een beetje de kernorganisaties die binnen de pilot dan met elkaar samenwerken die ook inderdaad om de zes weken bij het overleg zitten.

Y: Ja uh is dat het overleg veiligheidshuis?

X: Durf ik niet te zeggen, weet ik niet. Zou kunnen hoor.

Y: Nou ja kijk wat ik meestal aangeef is dat Bart en ik wel op een bepaalde manier kijken naar de doelgroep waar wij mee werken uhm...en ook mensen die uh die zitten daar en die hebben zoiets van oké ik moet mijn boterham verdienen en daarop gericht zeg maar dus uh vooral niet te hard werken uh en wij kijken meer naar de doelgroep om mensen te helpen dus we zijn continu bezig om die doelgroep zo goed mogelijk te begeleiden en naar de juiste ketenpartners en de juiste richting op te krijgen gericht op de doelgroep. Kijk tuurlijk, ik zit daar ook voor m'n boterham maar ik doe mijn werk met mijn hart om... zo goed mogelijk begeleiding te bieden.

X: Ja.

Y: En dat is wat je vaak mist bij diverse ketenpartners zeg maar.

X: Bij een reclassering bijvoorbeeld dan of?

Y: Ja bij de reclassering als je bijvoorbeeld de toezichthouders bekijkt die hebben echt zoiets van oké je moet komen, hoe is het met jet? Nou goed oké doe even plassen en dan zie ik je over twee weken weer. En dan op het moment dat het misloopt ja... dan komen ze van ja nu is het misgelopen en moet je terug naar de PI. En dan komen die gedetineerden weer bij mij terecht en dan vraag ik van wat is er nou precies gebeurd en ja goed ik had al twee weken geen inkomsten en eigenlijk nergens kon ik terecht en niemand wou mij helpen en ja uiteindelijk heb ik maar weer een overval gepleegd of iemand beroofd want ja ik moet toch eten... en ja dan denk ik van ja weet je terwijl hij dan een toezichthouder heb, en als je dan vraagt van ja wist je dat hij geen inkomen had... ja dat had hij wel gezegd en ik heb hem maar naar de gemeente doorgestuurd en niks meer verder over gehoord. Dan denk ik ja...maar ja dat zijn meestal wel de problemen waar je eigenlijk tegenaan loopt.

X: En is dat inmiddels wel verbeterd dan nu Bart in die functie zit?

Y: Ja kijk Bart die denkt mee in de oplossingen. Ik kom meestal bij Bart en dan zeg ik van ja Bart oké nou ja goed hij heeft wel werk bijvoorbeeld... ja huisvesting is gewoon een heel groot probleem en uh die jongen is eigenlijk een beetje te goed voor de nachtopvang dus wat gaan we doen? Nou ja Bart heeft natuurlijk ook geen huis, hij heeft wel één van die jongens vanuit detentie in een hotel geplaatst en gezegd van nou ja dan kan je hier in ieder geval gewoon starten, de gemeente betaalt het en uhm... dan heb je een week of twee de tijd om ja in ieder geval wat geld te gaan verdienen en uhm een kamer of iets te gaan zoeken. Dan zijn dus oplossingen zoals Bart en ik dat... ja wel mee uitkomen samen.

X: Ja. En ik had het ook al een beetje uit die andere interviews gehaald hoor maar uh worden er duidelijke afspraken op voorhand gemaakt over hoe je... hoe de pilot wordt ingestoken of is het echt gewoon inderdaad je kijkt gewoon per persoon over wat heeft iemand nodig en deze hulp gaan we in gang zetten?

Y: Ja wij kijken echt samen van wat heeft die persoon nodig. We proberen echt uh ja on the spot echt met oplossingen te komen, te bedenken, te overleggen uh ja wat we kunnen.

X: En hoe zit dat binnen de PI? Heb jij genoeg speelruimte ook om uhm om ook die hulp te bieden of zit je toch ook aan een aantal regels en aantal procedures vast om ...

Y: Nou ja goed ik zit sowieso natuurlijk aan best wel wat regels en procedures vast uh dat is hetzelfde... we mogen niet naar buiten toe dus zodra ze bij ons de deur uitlopen, houdt het voor mij gewoon op. Mag ik gewoon niet meer verder en dat is weleens heel frustrerend omdat je dus inderdaad eigenlijk uh die stap naar buiten ook zou willen doen om die begeleiding door te zetten want je mist eigenlijk de casemanager buiten die mis je. En Bart probeert heel veel nou ja goed... die man heeft zoveel dat hij ook ja zijn best doet maar er ook in vastloopt.

X: Ja eigenlijk is hij met te weinig mensen om iedereen echt te kunnen helpen en te blijven volgen.

Y: Ja.

X: Ja oké duidelijk uhm ik heb voor mijn scriptie heel wat literatuuronderzoek gedaan en uhm daar komen acht spanningen in naar voren die kunnen voorkomen in een netwerk of een ketensamenwerking, dus ik ben wel benieuwd of jij dat ook hebt gemerkt uhm... hoe is het gesteld met de onderlinge verbondenheid tussen de organisaties uhm... en dan bedoel ik eigenlijk meer in de pilot maar ik denk dat je dat niet goed weet. Voelt elke organisatie zich echt betrokken bij heel het gebeuren omtrent de re-integratieofficier of ...?

Y: Uhm wat ik vooral merk is dat een hoop organisaties heel veel moeite hebben met de Re-integratie Officier en dat komt omdat ze eigenlijk... kijk de meeste organisaties, de meeste ketenpartners die krijgen hun geld uit subsidies en wat je dus ziet is dat die ketenpartners die steken hun hulp en zorg in op een bepaalde tak van sport en je ziet dat ze heel vaak de succesverhalen zeg maar proberen binnen te halen want ja stel je voor dat iemand mislukt en eigenlijk de gemeente daar achter komt, dan heb je toch een probleem want dan heb je best weleens kans van als je niet functioneert, dat je subsidies dan worden ingetrokken dus je ziet bijvoorbeeld dat er heel vaak vraag is om een bepaalde slag gedetineerden en daar gericht op zijn alleen maar en wij ons weleens afvragen van oké deze meneer of jongeman die je dan probeert te gaan begeleiden, heeft die inderdaad die zorg nodig of slaagt hij ook zonder jullie hulp? En die jongen die dus eigenlijk niks wil en alle hulp afhoudt die willen ze niet hebben en die willen ze geen hulp bieden en dat is eigenlijk de doelgroep die de hulp nodig heeft en Bart die benoemt dat en ja... dat vinden ze niet leuk.

X: En wat voor soort organisaties schopt hij dan een beetje tegen de schenen?

Y: Ha ha alle organisaties. En dat doe ik ook. Ik zeg bijvoorbeeld tegen de reclassering uhm... ik heb een gedetineerde en die is veroordeeld en die komt in aanmerking uh... die krijgt zeg maar een reclasseringstoezicht opgelegd... dus dan zeg ik tegen die toezichthouder van nou ja... zullen we gaan bespreken wat we gaan doen na detentie met die jongen. U bent de toezichthouder dus... ja maar het toezicht komt pas op het moment dat die de PI gaat verlaten want dan ontvangen wij eigenlijk pas ons geld dus dan gaan we pas wat doen maar ja goed... deze meneer heeft werk nodig, deze meneer heeft

woonruimte nodig, deze meneer heeft begeleiding nodig dus dat gaan jullie opstarten op het moment dat die naar buiten komt? Ja... dan ben je toch te laat? Ik zeg dat ga je nu toch al doen? Maar ja nu krijgen we nog geen geld dus nu gaan we nog niks doen. Ik zeg ja deze meneer heeft een contactverbod met zijn familie dus hij kan niet bij zijn familie terecht na detentie, hij heeft geen huis, hij staat wel ingeschreven als woningzoekende maar hij heeft nog geen werk dus hij krijgt nog geen huis toegewezen dus waar verwachten jullie dan dat hij naartoe gaat? Ja... nachtopvang. Dat zijn dan antwoorden die je krijgt en ik ben dan zo eigenwijs van luister, jij bent de toezichthouder en ik verwacht gewoon dat je nu naar binnen komt en hier gaat zitten en een oplossing gaat zoeken. Nou ja en dan na een hoop tegenspraak... uiteindelijk krijg je ze wel naar binnen toe maar dan moet je echt wel doorzetten.

X: Ja, ja en is dat nu in de loop van de tijd al wat veranderd of is het nog steeds dat je echt heel erg moet trekken aan bepaalde organisaties?

Y: Je moet altijd trekken aan bepaalde organisaties.

X: Ja want zeker ook gewoon als je het op papier ziet staan over heel het project van de RIO uh ook gewoon vanuit de gemeente wat ze dan als doelstelling hebben, het ziet er allemaal heel gelikt uit en mooi.

Y: Ziet er schitterend uit.

X: Het belooft heel veel en ja... maar dan toch wat jij dan weer zegt van de gemeente heeft bij sommige mensen uit de doelgroep ja... niet heel veel zin om daar heel veel moeite in te steken.

Y: Nee eigenlijk niet want het kost vooral geld en tijd en de mensen die daar zitten dat kost ook heel veel tijd vooral en uh ja ze willen het liefst alles zo gemakkelijk mogelijk hebben.

X: Ja en gaat die mindset wel een beetje veranderen bij de gemeente en bij de reclassering van joh... we moeten wel deze doelgroep helpen want als we niks doen dan schieten we er eigenlijk nog minder mee op.

Y: Wat je eigenlijk... wat je vooral hoort altijd en dat is dus bij de gemeentelijke overleggen en noem maar op, is dat ze vooral allemaal willen helpen en allemaal graag wat doen. We krijgen ook regelmatig ketenpartners binnen uh... bijvoorbeeld Rotterdam en die staan allemaal met de mooiste verhalen klaar en dan uiteindelijk als je wat gaat doen nou dan gaat de eerste echt perfect, de tweede gaat wat minder en de derde ja dan ben je eigenlijk weer terug bij af. Het komt meestal over van oké nu... de nieuwe subsidieaanvraag is de deur uit dus nu moeten we bekendheid gaan creëren en nu gaan we heel hard lopen. En wat je natuurlijk vaak ziet is dat al die hulporganisaties, ja die draaien op vrijwilligers he dus je hebt een klein groepje wat betaald wordt en de rest draait op vrijwilligers, ja en dat is eigenlijk ook al een probleem. Kijk je kan van een vrijwilliger niet verwachten dat ze zeven dagen in de week bereikbaar is of... ja en wat krijg je bij vrijwilligers... een hoop studenten die een stage moeten afronden of wat dan ook dus een korte tijd zijn ze heel erg betrokken en daarna is het van ja ik ga nu naar een betaalde baan en dat is ook logisch natuurlijk.

X: Ja oké, oké en even heel iets anders hoor uhm... heel de samenwerking omtrent de RIO, is dat ook een efficiënte samenwerking?

Y: Ja ik zeg altijd het liefste zou ik bij iedere gemeente een RIO hebben.

X: Ja. Ja want ik sprak van de week dan iemand van de reclassering die ook bij de RIO betrokken is en toen zei ik ook tegen hem van je hebt natuurlijk in Nederland in totaal vier RIO's nu en ik zei heb je daar ook contact mee en hij zei van ja eigenlijk niet. Bart heeft daar wel contact mee maar het is ook overal heel anders weer ingestoken. Kijk tuurlijk ja je hebt een bepaald functieprofiel nodig maar hij zei van Bart pakt het weer heel anders aan dan bijvoorbeeld de RIO in Arnhem.

Y: Het feit dat ik dus alleen Bart ken uh dat zegt denk ik genoeg alweer.

X: Ja.

Y: Wij krijgen natuurlijk gedetineerden uit heel het land. Krimpen is een A++ afdeling dus dat houdt in dat wij van de winkeldiefstal tot uh ja de mocrumaffia binnen hebben zitten uhm dus ja we hebben ook uit elk deel van het land ze ook zitten. Het feit dat ik alleen Bart ken en daar ook gericht mee bezig ben, ja dat zegt wel weer genoeg over de andere RIO's denk ik.

X: Ja, ja oké.

Y: En dat zegt niet dat ze hun werk niet naar behoren doen maar het contact in ieder geval is er gewoon niet, ik ken ze niet. Ik wist niet eens van hun bestaan af.

X: Ja ik moet zeggen, ik vind dat wel een beetje gek ofzo want uh... misschien is het helemaal niet Bart zijn taak om daar contact mee te zoeken maar ik denk eerder dat het dan ook bij het ministerie ligt die dan die pilots in het leven roepen, dat zij die mensen met elkaar in contact brengen van joh hoe gaat het bij jullie en hoe pakken jullie het aan en wat zijn de resultaten. Dat gaat misschien nog komen.

Y: Ik word vaak gevraagd voor interviews ook vanuit Bart. Ik heb ook uh bij een gesprek met de directeur-generaal gezeten van DJI en daar ook aangegeven van eigenlijk zou je inderdaad meerdere RIO's moeten hebben alleen je moet dus ook niet vergeten dat die ook moeten functioneren als Bart doet want anders gaat het nog niet werken. Kijk als je dus weer de gemeentelijke coördinatoren ziet... ja daar zit gewoon niet zo heel veel bij en je mist gewoon die betrokkenheid bij de doelgroep.

X: Ja want ik heb van de week... had ik vanuit het ministerie een soort overleg en daar zat dan de RIO uit Arnhem bij en hij heeft wel kort even over zijn werkzaamheden gepraat hoor maar als ik dan natuurlijk Bart heb meegemaakt, die is veel... ja ik kan wel zeggen informeel best wel en ik denk dat dat ook goed is bij die doelgroep en hij was echt gewoon echt een hele formele man voor mijn gevoel veel... ja veel minder geschikt voor die functie maar toen zei die man van de reclassering weer van ja daar pakken ze de RIO heel anders op dus waarschijnlijk is daar dan zijn functieprofiel weer helemaal goed voor maar...

Y: Ja kijk ik kan alleen praten over uh over Bart en ik merk zelf dat dat gewoon heel goed werkt uhm... en dat we vooral op één lijn zitten met wat we willen en wat voor kant we op willen... en dat wil niet zeggen dat je altijd alles ja afrond... geslaagd... gaat ook niet want je hebt een medewerking van degene zelf natuurlijk ook nodig en die moet ook willen uhm maar wij zijn wel in staat om een grote verandering teweeg te brengen bij de doelgroep.

X: Ja en als jullie ook stappen ondernemen, is dat echt gewoon puur los van elkaar dus jij doet bepaalde dingen vanuit je functie uh en dan zet Bart weer hulpverlening op of doen jullie echt wel samen van die gecoördineerde acties opzetten?

Y: Alles wat wij doen is gecoördineerd en samen. We hebben nu door corona... is het wel een stukje achteruitgelopen, ook omdat Bart niet meer binnen mocht komen op dat moment in de PI. Dat was natuurlijk, ja eigenlijk hebben we alles dichtgezet. Er mochten überhaupt geen ketenpartners naar binnenkomen dus dat maakte het wel een stuk lastiger. We hebben het wel geprobeerd via videobellen nou ja goed Bart heeft ook het nodige meegemaakt... je bent ervan op de hoogte denk ik... uhm dus uh we hebben gisteren toevallig een afspraak gehad en gezegd van we gaan het nu weer echt opstarten en meteen 2.0 inpakken dus uh Bart heeft ook gezegd ik wil binnenkomen weer en uhm ja kijkend naar hoe groot de aanvragen zijn en hoe vaak ik binnen ga komen om de mensen allemaal te spreken en hij zegt we gaan dan echt weer samen zitten en gewoon gericht een plan maken met oplossingen en...

X: Ja, ja oké en zijn jullie het ook altijd helemaal eens met de koers die wordt gevaren of zijn er nog weleens wat botsende belangen of verschillende percepties bij dingen?

Y: We botsen heel vaak maar dat is ook goed. Dat houdt ons allebei scherp. We staan daar samen voor open en kunnen daarin heel veel van elkaar hebben dus dat is... dat is gewoon goed.

X: Oké en vind je de samenwerking ook flexibel?

Y: Ja. Heel flexibel.

X: En kan je dat verder toelichten. Zijn jullie snel aanpasbaar of kunnen jullie elkaar heel makkelijk en snel bereiken.

Y: Bart en ik kunnen elkaar altijd bereiken. Als hij zegt van ik bel je terug, dan belt hij ook terug. Is het vandaag niet dan is het uiterlijk morgen wel uhm we sturen berichtjes, we mailen... op alle manieren als het nodig is uh kunnen we elkaar vinden.

X: Oké prima.

Y: En als ik zeg ik wil die kant op, dan gaat hij kijken wat er mogelijk is en als dat niet gaat dan komt hij met het gaat me gewoon niet lukken, maar... dit en dat kan wel.

X: Oké helder en in hoeverre zien medewerkers binnen jouw PI de voordelen van de samenwerking?

Y: Zowel ik als mijn collega's vonden de samenwerking prettig. Nu zijn er wel minimaal andere collega's betrokken geweest omdat ik vooral de pilot uitvoerde... maar de collega's die indirect wel betrokken waren vonden het fijn dat er eindelijk een aanspreekpunt was en iemand die deed wat hij beloofde.

X: Ja oké en vind je de samenwerking omtrent heel de RIO, vind je dat ook een stabiele en duurzame samenwerking?

Y: Ja ik hoop dat het stabiel en duurzaam blijft uh... dus.

X: We gaan er snel doorheen ha ha. Uhm dit hebben we net een beetje gehad maar is er in het netwerk sprake van verschillende percepties en belangen en... tussen jullie botst het dan weleens maar daar

komen jullie goed tussenuit maar merk je dat ook bij andere organisaties dus inderdaad bij de gemeente of bij een reclassering of?

Y: Je merkt vaak dat als er een botsing is met de gemeente of een andere organisatie, is dat diegene dan echt gauw de boot afhoudt en daarna geen contact meer zoekt uhm misschien was het ook niet het goede woord dat botsen want ik bots niet met Bart maar uh... eigenlijk kunnen we altijd gewoon over alles praten en zorgen we gewoon dat er een oplossing komt uhm... dus het was eigenlijk niet het goede woord van botsen... ja we zijn het niet altijd met elkaar eens maar dat betekent niet dat we er dan niet uitkomen.

X: Nee.

Y: We komen er eigenlijk altijd uit. En dat merk je bij andere organisaties dat ze heel star blijven denken en überhaupt niet voor andere oplossingen openstaan.

X: En hoe resulteert dat dan uh... past Bart zich dan aan in zijn hulpverlening of uh?

Y: Nou ja goed we spreken meestal uit wat we willen en welke kant we op willen en kijk wat er mogelijk is dat... dat proberen we van allebei de kanten en ja moet daar een aanpassing van mij in komen dan pas ik me aan en Bart doet precies hetzelfde.

X: Ja.

Y: Eigenlijk heb ik nog nooit nee te horen gekregen van Bart, laat ik het zo zeggen. Of een andere oplossing die in de buurt komt.

X: Oké nou helemaal super en hoe is het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de PI, de RIO, de gemeente... loopt dat allemaal een beetje soepeltjes of zit er nog best wel een beetje spanning in?

Y: Uhm... ha ha nou ja bij Dordrecht loopt dat nu op zich wel redelijk. Sowieso naar Bart toe kan ik open communiceren uh voordeel is dat we in principe nu ook geen toestemmingsverklaringen meer nodig hebben met de nieuwe Wet Straffen en Beschermen is dat natuurlijk opgeheven dus dat scheelt aanmerkelijk waardoor de gedetineerde geen toestemming meer hoeft te geven uh dus ja dat gaat op zich beter uh...

X: Dus eigenlijk was het meer puur dat toestemmingsformulier dat het meer was van de gedetineerde moet toestemming geven om informatie te delen maar voor de rest ging het allemaal perfect eigenlijk?

Y: Ja het ging eigenlijk altijd wel goed.

X: Oké super. Ik ben al door mijn spanningen heen dus ik weet niet of jij nog uhm andere knelpunten of spanningen in de samenwerking hebt ontdekt die we nu niet hebben besproken?

Y: Nee ik heb eigenlijk geen dingen qua RIO voor verbeteringen. De gemeente daarentegen zelf denk ik dat daar nog wat te winnen valt.

X: En wat valt er dan nog te winnen? Dat zij misschien iets meer uhm flexibel zullen zijn of?

Y: Ja ik hoop ook meer uh... het stoppen met het kromme denken dus meer we gaan zoeken naar oplossingen dan... het out of the box denken zeg maar. Dat mis je gewoon.

X: Zijn zij een beetje bang misschien om los te laten aan hun eigen uhm dingetjes die ze altijd al hadden of zijn ze niet bereid om wat harder te lopen voor bepaalde mensen?

Y: Ik denk dat het de bereidheid inderdaad is. Te ver te zoeken is.

X: Hopen dat het in de toekomst gaat veranderen. Ik ben eigenlijk al bij het laatste onderwerp aangekomen van dit interview. Ik heb naast die spanningen nog een stukje organisatiecultuur verbonden aan mijn scriptie om te kijken of dat ook kan leiden tot spanningen uhm dus ik weet niet, dit is een hele grote vraag maar hoe zou je de cultuur kunnen omschrijven binnen het netwerk van de 'RIO Dordrecht'? Is dat een uh is dat vooral gebaseerd op regels en procedures of is het meer gericht op een consensus, een groepsgevoel, gelijkheid...?

Y: Nee echt op regels.

X: Ja en dat eigenlijk terwijl er niet zoveel op voorhand omtrent de RIO, de pilot zeg maar werd vastgelegd. Volgens mij was het best wel zo van we gaan wel kijken hoe het loopt.

Y: Nou bij de RIO zie je dat ook niet want Bart die ja kijkt niet zo naar regels. Dat komt pas als hij ergens mee komt en je zegt nee dit kan echt niet en dan komt hij met een andere oplossing en dat zie je dus bij de gemeentewerkers van ja ik mag niet anders... hij moet naar de nachtopvang en daar moet hij maar gaan beginnen. Ik zeg ja maar een jongen van 18 die geen verslaving heeft of wat dan ook uh die eigenlijk ja niet bij zijn ouders thuis kan blijven, die ga je niet in een nachtopvang zetten tussen de junks en zwervers en noem maar op. Ja ja ik kan niet anders punt ja. Ik zeg dan van ja heb je nou echt niks anders? Nee ik heb niks anders. Nou ja dat... dat is dus de frustratie waar je vaak tegenaan loopt.

X: Ja dat kan ik me voorstellen zeker waar jullie hulpverlening stopt als iemand de PI uitgaat, maar je kan er bijna donder op zeggen dat ze weer terugkomen als ze...

Y: Ja, ja want je mist vooral dat aanspreekpunt buiten want wie gaat het overnemen? Kijk nu doet Bart dat maar ja bij de overige gemeentes... bij de gemeente Rotterdam waarbij gemiddeld bijna drie, vier inkomsten per dag hebben van... ja daar mis je dat gewoon en dat gemeentelijk contactpersoon waar wij zaken mee doen vanuit gemeente Rotterdam die is op zich wel heel betrokken maar het is wel iemand die alleen op kantoor zit en niet dan zegt van ja dan moet je maar naar het gemeentehuis komen. Die gedetineerde loopt de deur uit bij ons en dan is het meteen een keuze die hij maakt. Het is 50% kans dat hij linksaf gaat en zegt van oké ik ga inderdaad naar de gemeente toe of rechtsaf ik ga gewoon weer terug naar mijn criminele vrienden en daar weer verder mee. Eigenlijk zou je daar de begeleiding weer moeten oppakken dat iemand hem eigenlijk bij de poort opvangt en zegt van oké kom, we gaan linksaf. En dan zou je al... ik denk 90 tot 95% van de gedetineerden zou je al ondervangen die daar dus de keuze al maken.

X: Tja.

Y: En dan zie je dus vaak dan komen ze bij de gemeente terecht en dan zeggen ze ja ik wil graag een uitkering aanvragen want ik moet ook een boterham eten en dan zegt die gemeente ja dan moet je dit aanleveren, zus aanleveren, zo aanleveren, inschrijven, dit en dat, dat ze denken van oh rustig... weet je wat ik ga doen, ik ga toch maar rechtsaf en dan ben je alweer 50% van die andere kwijt waardoor je nog maar een kwart overhebt.

X: Eigenlijk hebben ze een soort van een buddy of zo nodig die ze kan helpen bij al die dingetjes, alle papieren invullen, alle administratie...

Y: Ik zeg gewoon een buddy of een casemanager die hem eigenlijk bij de poort opvangt van kom nu gaan we alles oppakken en verder doorzetten. Eigenlijk iemand die al binnenkomt bij mij en met mij gaat zitten van oké wat hebben jullie al verzonnen en wat gaan we nu verder buiten doen, wat moeten we nog gaan doen.

X: Ja en eigenlijk is nu diegene die die rol heeft Bart maar hij kan natuurlijk ook niet iedereen aan zijn handje meenemen?

Y: Nee.

X: Nee oké dus je kan wel zeggen ook dat er wel sprake is van cultuurverschillen tussen de organisaties die in de keten zitten?

Y: Ze hebben allemaal een beetje dezelfde cultuur, het afschuiven.

X: Erg ja, oké maar mijn volgende vraag is, heeft dat gezorgd voor een spanning die cultuurverschillen?

Y: Dat is dagelijks heb je die spanningen.

X: Zit daar nu ook verbetering in of denk je dat dat altijd wel zal blijven?

Y: Nou ja ik denk inderdaad als ze serieus... zeker gemeente Dordrecht dat er nog wel een nou ja eentje bij moet komen... een RIO, misschien nog wel twee om alles te willen doen wat je zou willen en die moeten dan ook wel een beetje in die denkwijze blijven waar je in zit met de RIO want als je inderdaad een heel ander persoon daar neer gaat zetten die het allemaal wel best vindt... ja dan ben je eigenlijk weer terug bij af natuurlijk.

X: Ja helemaal duidelijk eigenlijk. Uhm ik ben al bij mijn laatste vraag. Zijn er nog andere dingen die je me kan meegeven over heel de pilot of heb je nog iets toe te voegen op dit verhaal wat voor mij interessant kan zijn?

Y: Nee ja ik denk dat ik het meeste wel gezegd heb. Ik denk dat ik wat dat betreft wel duidelijk ben in hoe het er eigenlijk uit zou moeten zien de hulpverlening maar dat mis je gewoon. Dat is niet alleen bij de gemeentes of waar dan ook, dat is eigenlijk heel zorg-breed.

X: Ik denk dat dat inderdaad niet alleen bij jullie in de regio speelt maar dat dat op veel meer plekken zo is.

Y: Ja dat is een landelijk probleem. Als je bijvoorbeeld gevangene zorg bekijkt, die uhm... ja gericht is op de gedetineerde maar eigenlijk op het punt vanuit het geloof kijken weer hoofdzakelijk... aan de ene kant doen ze het heel goed maar aan de andere kant is het weer gericht op het geloof dus een heel grote groep valt daar weer buiten. Zo heb je diverse organisaties die allemaal wel heel graag willen, maar eigenlijk altijd hun eigen ja... hoe noem je dat... ja hun eigen dingetjes door willen voeren daarin.

X: Beetje een stukje eigen belang hoe zij de hulpverlening oppakken.

Y: Ja, ja.

X: Het moet eigenlijk nog meer samensmelten tot één geheel.

Y: Dat vooraf.

X: Oké dan denk ik dat het een duidelijk verhaal was. Ik heb geen vragen meer.

Y: Oké nou ik ook niet.

X: Mooi. Bedankt voor je openheid en tijd.

Interview 12. Woensdag 14 juli 2021

X = Interviewer

Y = Geïnterviewde

(Van tevoren is toestemming gevraagd om het interview op te nemen)

Y: Dan probeer ik eventjes mijn zinnen af te maken.

X: Ha ha nou ik heb het zelf ook hoor. Jezelf terugluisteren is ook nogal naar moet ik toegeven. Dan zeg je bijvoorbeeld drie keer ja ja ja... dan denk ik, ik had ook gewoon één keer ja kunnen zeggen.

Y: Ha ha of dan wil je iets vertellen en dan ga je weer een zijweggetje in en denk je mens geef toch gewoon antwoord, doe toch niet zo moeilijk maar dan... ha ha.

X: Nou dat vind ik juist leuk zulke antwoorden maar soms ben je even de leidraad kwijt dus ik houd mijn vragen hier er ook naast dat ik nog wel een beetje...

Y: Goed zo, houdt me scherp.

X: Een topiclijstje maar dat komt helemaal goed.

Y: Ja.

X: Uhm ja mijn eerste vragen zijn gewoon inleidend om ja... een beetje meer van jou te weten dus mijn eerste vraag is van kunt u kort wat vertellen over uw werk en over uw functie?

Y: Je mag wel je zeggen om daar mee te beginnen uhm... ik ben... ik werk dertien jaar bij Exodus. Ik ben daar begonnen als jobcoach en nu uh ben ik plaatser ook alweer anderhalf jaar denk ik en ik werk ook voor de gemeente uh die he... de gemeente heeft zeg maar de nazorgtaak om het maar even heel uh even heel grof te zeggen uh... daar ben ik nu denk ik vanaf 2018 betrokken... ja 2.5/3 jaar nu denk ik en daar heb ik contact met Johan Derks en Cisca en Christina. Ik zit in dat team en eigenlijk is het zo uh zij kijken als iemand in de PI zit, welke hulpvragen zijn er op de leefgebieden, daar maken ze een inventarisatie en vragen ze ook hoe heb jij hulp nodig? Uit detentie of nu al en is dat ja, dan word ik ingevlogen. Ik kan net iets meer. Ik kan mee naar de gesprekken, ik kan kijken of uh mee naar een instantie, aanmeldingen voor een instelling doen dus dan heb ik een andere pet als de Exodus pet want het is niet zozeer dat ik vind dat ze allemaal naar Exodus moeten. Nee... ze moeten op hun plek komen. Dat is belangrijk. Ik schakel dan hulp in. Ik kan ook ambulante hulpverlening van ons. Wat ik ook soms doe, dan spreek ik iemand in de PI en dan denk ik hey die wil hulp, dan vraag ik een collega van mij, ambulante, en zeg kom jij alvast de PI in dan is dat contact er al en pakt zij eigenlijk het van mij over. In de PI doen wij al aan hulpverlening en dat is iets wat nu heel erg... daar ben ik heel erg aan het uitproberen en pionieren maar dat loopt wel heel goed.

X: Ja oké en uh ik heb het net ook opgezocht hoor, Exodus, want ik dacht eigenlijk dat het ook een reclasseringsorganisatie was maar dat is het eigenlijk helemaal niet dus.

Y: Nee wij zijn een landelijke stichting. Wij hebben plekken in de grote steden... hebben wij een begeleid wonen huis uhm... we bestaan denk ik inmiddels ook al 30 jaar uh iedereen met een strafblad

die daar nou ja daar kunnen we kijken of die in aanmerking komt voor zo'n traject bij ons van begeleid wonen. Inmiddels zijn we zo ontwikkeld dat we nu ook een ambulante hulpverlening bieden dus dan heeft iemand al een woonplek maar soms is ambulant... is begeleid wonen te zwaar om het zo maar te zeggen, dan kan iemand in een instellingswoning van onze ambulante als ze geen eigen kamer hebben en dan gaan we van daaruit hulp bieden.

X: Oké ja duidelijk ik zat helemaal in mijn hoofd van het is een reclasseringsorganisatie want ik had er zelf nog nooit van gehoord en bij die andere pilots waar ik naar kijk die werken ook niet samen met een Exodus tenminste niet in de kern, niet dat ik weet in ieder geval dus uhm maar dan is het duidelijk.

Y: Je moet eigenlijk zo zien. Reclassering is toezichthouder he. Houdt toezicht op die... je houdt toezicht op hetgeen de rechter heeft opgelegd en wij zijn in feite de hulpverleners. Wij kijken hoe krijgen we iemand verder weer ja... de maatschappij in. Zo moet je het grofweg zien.

X: Ja, ja nee oké duidelijk en op welke manier ben jij betrokken dan geraakt bij 'Kortgestraft, langdurig nut'?

Y: Ik zat toen al bij de gemeente voordat he... wat ik je net vertelde over in de PI mensen bezoeken en toen kwam Koers en kansen uh project voor de kortgestraften want daar was nog helemaal niets voor in Alphen dus eigenlijk... nou ja kwam dat er dan bij. Zo moet je het even zien.

X: Ja oké en uhm nou ik ben heel benieuwd natuurlijk naar het verloop van die samenwerking maar uhm even kijken... welke organisaties zijn er nou precies bij betrokken dan? Inderdaad de PI Alphen dan, gemeente Utrecht en dan Exodus. Dat is echt de kern dan van de pilot?

Y: Ja. Reclassering zit er ook bij. Reclassering he... het is altijd heel belangrijk... er zijn inmiddels ook dingen... er zijn goede stappen ondernomen. Reclassering uh wat betreft uitwisseling van de informatie is eigenlijk altijd een dingetje met de AVG. Dat is echt... in het begin was het zo dat ik... als er dan een klantje was checkte ik bij de reclassering van is hij bekend bij jullie, wat is er aan de hand... nou ja dat is iets wat de gemeente nu al oppakt want het is natuurlijk wel ja... je moet geen eilandje zijn. Je moet zorgen dat dat hele net om die persoon sluit en kijken wat er allemaal speelt.

X: En inderdaad 'Kortgestraft' dan is gestart. Dan heb je dat netwerk en is er dan één bepaalde organisatie die eigenlijk de trekker was en die de regie had van het project of was het echt ieder deed zijn eigen deel en het was echt een zelfsturend team of... hoe heb jij dat ervaren?

Y: Uhm nee ik denk dat... uh mijn leidinggevende, mijn baas die... Mark heeft het behoorlijk wel aan getrokken in het begin naast de gemeente uh ook omdat wij het natuurlijk een heel belangrijk project vinden uhm... en in het uitvoerende vlak is Johan daarin een hele belangrijke geweest. Ook logisch want die willen ook zorgen dat ze daar die PI in kunnen. Je moet het ook zo zien, de gemeente ging niet echt de PI Alphen in en nu wel. Dat zijn allemaal nieuwe ontwikkelingen. Ook nog niet zo lang zijn ze nu in de PI Nieuwegein dus dat zijn allemaal hele goede nieuwe stappen.

X: Ja hele goede ontwikkelingen ja... en als jullie dan een overleg hadden met uhm de ketenpartners. Vond dat op een structurele basis plaats en was daar iedereen bij aanwezig, steeds een afgevaardigde van een organisatie of hoe zat dat in mekaar?

Y: Ja dat was wel... er was altijd... je had dan een werkgroep en een klankgroep of hoe zeg je dat... een stuurgroep ha ha en de werkgroep... maar in principe was iedereen daar wel aanwezig. Er zijn wel wat wisselingen geweest uh... ja dat houdt je. Er is ook door ziekte, ook door het veranderen van functie zijn zowel bij de PI als bij de gemeente daar wel verandering is geweest.

X: Ja want net als bijvoorbeeld een Annelijn die dan de projectleider is... zij was ook niet vanaf het begin af aan betrokken vertelde ze.

Y: Nee. Nee dat was Karin en Karin werd toen ziek. Toen heeft Joke het opgepakt en toen ja... viel Joke uit en toen heeft Annelijn het opgepakt. Soms heb je dat.

X: Kan gebeuren natuurlijk.

Y: Maar in de uitvoerende ha ha... zijn Johan en ik wel de diehards. Wij zijn vanaf het begin betrokken en wij zijn ook heel enthousiast. Ik begreep ook van mijn leidinggevende... ik sprak hem vorige week nog even... het is wel de bedoeling dat we het voortzetten. We willen wel he... we vinden het zo belangrijk en de gemeente ook, dit moet nou niet zomaar stoppen.

X: We komen daar zometeen nog op. Ik heb daar straks nog een vraag over.

Y: Sorry ha ha... ik ga te hard.

X: Ha ha het is fijn dat je vanaf begin af aan betrokken bent want dan kan je eigenlijk al mijn vragen wel beantwoorden maar uh werden er op het begin ook duidelijke afspraken gemaakt over de onderlinge verwachtingen?

Y: Dat is al zoekende gebeurd want eerst moet je kijken wie valt er dan onder de doelgroep... kortgestraften is natuurlijk een breed begrip dus eerst moest dat helemaal worden uitgezocht van wie vallen daar nou onder. Nou je hebt dan twee verschillende groepen... de eerste 28 dagen worden weer anders opgepakt dan 56 dagen snap je... dan gebeurt er nog niks in de PI. Dat moest eerst heel nou ja... dat heeft tijd nodig en dat is ook informatie die de PI moet leveren uhm... ja en daar zit soms, daar zitten verschillende belangen en werkwijzen dus dan is het weer continu ben je aan het zoeken van oké hier lopen we tegenaan, hoe pakken we dat dan weer op.

X: Ja dus eigenlijk gaandeweg werden er uh ja afspraken op papier gezet bijvoorbeeld?

Y: Ja bijvoorbeeld Anouk en Diny, die zijn er ook niet vanaf het begin. Dat is op een gegeven moment... werd ook duidelijk van dat kunnen niet alle casemanagers. Dat wordt veel te onduidelijk... daar moeten echt twee mensen zijn of één maar dat het goed helder wordt opgepakt. Dat is ook zo iets wat dan al door het hele proces wordt opgepakt.

X: Ja en uhm... uh gedurende heel het project... stonden dan de neuzen van de organisaties dan dezelfde kant op of wordt er nog weleens uh ook verschillend gekeken naar de doelen van de pilot?

Y: Tuurlijk. Je hebt allemaal je eigen... iedere organisatie heeft natuurlijk z'n eigen ja missie wat is het... ja. PI ja is toch daarin een eiland wat niet zo gek is want ze hebben natuurlijk ook een pittige opdracht in deze maatschappij dus ja ze... om dingen nu zeg maar anders op te pakken dat gaat over heel veel schijven daar dus dat zou bij ons, bij Exodus, iets makkelijker zijn. Snap je?

X: Dus eigenlijk... ik moet het meer zien dat organisaties eigenlijk gewoon uh een aantal eigen belangen hadden, maar eigenlijk dat wel het einddoel... echt het grote doel van het project... daar was dan wel consensus over?

Y: Ja dat... dat was voor iedereen duidelijk maar waar PI Alphen ook mee kampte was ruimte. Ze hebben daar... ja steeds meer gemeentes willen naar binnen dus er wordt een ontzettende druk op hen gelegd en dan wij met ons project... ja dan vraag je best wel veel dus dan moet je... personeel was dan opgelost maar dan had je weer de ruimte als probleem. Dan was het weer even zoeken van ja ik wil komen maar ja ja ja waar moeten we jou neerzetten? Zo was dat dan. Dat maakt mij niet uit, zet mij maar ergens neer maar nou ja het was af en toe toch weleens... creativiteit was zeker nodig.

X: Oké en uhm werd er ook iets verwacht van de betrokken partijen dus bijvoorbeeld vanuit jullie dan, vanuit Exodus... uh was het netwerk echt puur gericht op een soort van kennisuitwisseling of werden er ook echt specifieke eisen gesteld aan een aantal organisaties?

Y: Hoe bedoel je?

X: Nou je hebt een netwerk en je hebt bepaalde netwerken die zijn alleen maar gericht op uhm... wij komen kennis bij jou halen uhm maar wij geven ook bepaalde kennis terug uhm maar je hebt ook bijvoorbeeld netwerken die echt van een andere partij iets verwachten van we willen dat jullie dit en dit en dat kunnen...

Y: Nou dat was zeker. Wij hebben natuurlijk die nodig. De arrestanten hebben wij nodig. De PI moesten die leveren. Dat zijn allemaal dingen dat lag niet allemaal klaar dat zijn allemaal dingen die we moesten uitvinden, uitzoeken en ja op zich de neuzen stonden de goede kant op maar ja je hebt dan wel weer te maken met verschillende lagen. De middelste laag kan het goed vinden maar dan moet het ook nog op de andere laag komen en ik denk dat voor de PI, die moesten daarin nog de grootste beweging maken. Dat snap ik ook wel. Je moet anders gaan werken en dat vraagt natuurlijk nogal wat.

X: Zeker, zeker ja en als we het hebben over vertrouwen... hoe stond het daarmee in het netwerk en de andere organisaties?

Y: Nou op zich ja... naar mijn idee was dat... de goede wil was er wel, of is er wel. Anders zou ik ook niet zeggen we gaan door als het één grote... geen fijne samenwerking zou zijn dan houd je het ook niet vol.

X: Nee begrijp ik maar kan je ook zeggen dat het uh breed gedeeld was over heel het netwerk, het vertrouwen?

Y: Ik denk dat het af en toe lastig is door de wisselingen dat het dan inderdaad van oh hoe gaan we nu weer verder en ja... ik heb niet, tenminste zelf het niet heel erg ervaren van uh oh wat verschrikkelijk, oh wat erg omdat daarin... ik denk ook dat de samenwerking met de gemeente dat... ook op een ander vlak is die er dus dat maakt het ook wat makkelijker. En PI Alphen kende ik ook wel een beetje dus voor mij was het ook daarin ja... ik ben wel wat gewend ook ha ha ha dus snap je. Het was niet uhm... nee het was meer denk ik door de wisselingen dat iemand erin stapte... net zoals Annelijn stapte er dan bijvoorbeeld in en die heeft dan niet altijd even het idee hoe en wat. Wat ook niet gek is... maar dan wel

even van ho wacht even, er gebeuren nu dingen die niet kloppen. Ja dan is dat een kwestie van het uitspreken.

X: Oké ja helemaal duidelijk. Dit waren een beetje mijn inleidende vragen. Ik heb uh voor mijn onderzoek heb ik literatuuronderzoek moeten doen dus uh ik heb gekeken wat er in de wetenschap al over geschreven was en daar komen eigenlijk acht spanningen in naar voren die kunnen voorkomen in een netwerksamenwerking dus ik ben... de volgende vragen staan in het teken van die spanningen dus ik ben benieuwd wat jouw kijk daar natuurlijk op is en dan wil ik beginnen met de eerste vraag en dat is uh hoe was het gesteld met de onderlinge verbondenheid in het netwerk en tussen de organisaties? Voelde iedereen zich echt heel betrokken bij de pilot?

Y: Uhm... ik denk de uitvoerenden nog het meest omdat je dat... nou ja natuurlijk niet helemaal waar want ik denk ook als ik in het begin kijk... nee wacht die waren ook betrokken... nee ja ik denk dat ieder op zijn eigen functie en vak er wel bij betrokken was. Ja absoluut.

X: Oké nee prima en uhm de samenwerking, vond je die ook efficiënt?

Y: Uhm... ja soms wel en soms niet ja. Soms liepen we er tegenaan he dat er dan in een overleg vragen werden gesteld... en dan was dat niet gebeurt of zo dat nou ja, ja.

X: Ja want ik heb wel begrepen dat het soms wat lastig was om überhaupt kandidaten te hebben omdat er gewoon heel weinig instroom was.

Y: Ook, dat was op het laatst. Dat was vooral op het laatst, op het begin liep het aardig goed. Op het laatste hadden Johan en ik ook zoiets van waar zijn jullie nou? Waar zijn ze nou gebleven? Echt heel idioot.

X: Ja want ik heb toen vooral van de casemanagers... die zeiden van dat de communicatie toen even wat minder was tussen alle partners want ja er kwam niks binnen en ze zei we hebben gewoon zat ander werk te doen dus wij vergaten gewoon eigenlijk... ja simpelweg de pilot om het zo maar eventjes te zeggen.

Y: Ja. En op het laatst was dat denk ik ook wel het frustrerende voor Johan en mij. We begonnen zo lekker... je hebt vast ook wel dat tussentijdse rapport van Daniel gelezen he over zijn bevindingen... we waren echt op dreef, het was natuurlijk ook nog wel zoeken van hoe doen we dat en ja... en opeens ja... corona had natuurlijk ook behoorlijk zijn invloed. Vlak die ook niet uit want eerst kwamen we er twee keer in de week en toen moesten we zoeken van hoe doen we het nu. Corona heeft daar ook zeker een rol ingespeeld.

X: Ja want jullie mochten de PI niet meer binnenkomen natuurlijk?

Y: Nee, nee.

X: Kijk je hebt corona natuurlijk maar dat betekent niet dat opeens uh dat de kortgestraften niet meer binnenkwamen toch?

Y: Nou ja dat... wat op een gegeven moment in die corona-tijd wel was... politie is er op een gegeven moment wel even mee gestopt om die mensen in te sluiten om die PI's een beetje te ontlasten voor die

corona dus er is wel... daar zijn wel eventjes dat soort dingen gebeurt dus daarom zijn er even wat minder mensen binnengekomen.

X: Oké ja en uhm toen werd er ook niet gedacht van moeten we de doelgroep ietsje uitbreiden of?

Y: Hebben we nog aan gedacht om van 28 naar 56 dagen... dus er zijn wel dingen, met de nodige creativiteit is wel geprobeerd dat op te lossen hoor en toen kwam het telefonische spreekuur dus het is wel continu kijken van oké dit kan niet, wat kan er dan wel dus het was niet toedeleddokie er kan helemaal niks. Dat is ook geen waar. Daarvoor vinden we het ook veel te belangrijk.

X: Ja en kijk, jullie vinden het heel belangrijk, het is natuurlijk wel afgerond daar niet van, maar hoe keken andere organisaties naar de pilot? Zagen die het ook echt als iets geloofwaardigs of had je niet heel veel contact met andere organisaties?

Y: Nou ja als je het verteld ziet wel iedereen in van jeetje dat is hartstikke goed. Ja dat kan je alleen maar ondersteunen.

X: Klinkt goed.

Y: Ja.

X: En in hoeverre zien of zagen medewerkers uit je eigen organisatie de voordelen van de samenwerking in?

Y: Ja... tuurlijk ook sowieso. De PI ingaan en daar mensen spreken is al heel goed maar dit geeft alleen maar... ja hier kan je... hier stap je in een soort van nieuw gat en als je hier al mensen kan helpen... dat is denk ik ook hetgeen waar ik wel in geloof is dat je gaat niet zomaar die PI in. Dan heb je al een rugzak met problemen. Er is een enkeling die dan... die heeft een goede baan. Denk ik eentje gesproken... die heeft een goede baan en alles voor elkaar. Die man weet niet wat hem overkomt. Het is eens en nooit meer. Dan is het ook een heel leuk gesprek hoor maar bij de meeste is al zoveel aan de hand... naar mijn idee zit daar wel denk ik grote kracht in om dat te doen. Al zitten mensen vast, dan al zo snel mogelijk daar... kijken wat er aan de hand is.

X: Ja zeker een hartstikke goed initiatief, ja tuurlijk.

Y: Ja hoor.

X: En als jullie dan met het netwerk... de PI dan en de gemeente... ik neem aan dat jullie wel een soort van gecoördineerde acties hadden uhm was iedereen het dan eens met de koers die werd gevaren?

Y: Jawel. Op een gegeven moment maak je afspraken en in overleg was het wel zo... soms moest de gemeente nog weleens smeken bij de PI van hey joh maar als we iets willen ha ha ha geef dan ook de gelegenheid. Dat is wel één keer gebeurt geloof ik, maar daar kom je dan ook wel weer uit. Ik geloof er wel heilig in dat communicatie en dingen uitspreken dat daar nou ja als je dat kunt... dat is in dit project zeker ook wel gebeurt.

X: Oké en vond je de samenwerking ook flexibel?

Y: Uh... soms dacht ik wel van schiet eens op jongens maar dat is ook wel denk ik mijn eigen enthousiasme dat ik zelf... kom op denk. Vooral op het laatst dat er niks... oh man dan zaten Johan en ik ook echt van verdorie wat is dit jammer. We gingen zo goed en dan heb je het gevoel dat je helemaal

de andere kant op gaat. Dat was wel ook overmacht want ja dat is ook onderzocht, daarom kwamen er ook minder mensen. Daar kunnen wij niks aan doen maar daar kan de PI in feite ook niks aan doen.

X: Dus eigenlijk kan je dat niemand kwalijk nemen dat het soms niet zo flexibel was?

Y: Nee dat het soms gaat zoals het niet gaat en dat de PI soms... ja dat hoort bij die organisatie. Ik ken het niet anders. Dus dat is een gegeven. Dan kan je er wel aan gaan lopen schudden. Als je zegt de gemeente... ja dat is net zo iets. Dan denk ik van ja joh de gemeente is zo breed, zo groot. Je moet gewoon naar de mensen en kijken van hoe zit zo'n club in elkaar en vanuit daar kan je prima met ze samenwerken.

X: En ja was dan voor corona-tijd... dan liep alles wel goed en had je wel genoeg instroom, en vond je dan wel ook de samenwerking flexibel?

Y: Ja. Ja maar toen we begonnen liep het ook goed want je hebt... dat is natuurlijk het leuke, dan ging je er ook heen en had je je gesprekken en dan had je van ja! Hier hebben we er weer één. Dan was het alleen maar leuk en ook omdat je het gevoel had van dit heeft zeker nut.

X: Ja en even kijken hoor... de volgende vraag hebben we net al even gehad maar uhm vond je de samenwerking ook stabiel en ook duurzaam?

Y: Nou ja het onstabiele zit... natuurlijk de wisselingen van de mensen zowel de PI als vanuit de gemeente. Ja dat is natuurlijk... het fijne is natuurlijk dat het continu dezelfde wezen, laten we wel wezen maar daar was het Johan en later uh Diny en Anouk ja... dan wordt het wel weer wat makkelijker. Dat waren dan wel weer dezelfde dus ja. Dan wordt dat voor mij ook ja, dan is dat ook geen probleem.

X: Net als nu, de pilot is afgerond maar zijn jullie nog wel met iets bezig of houden jullie nog wel contact met elkaar als er een kortgestrafte binnenkomt die ook in die doelgroep valt van de pilot?

Y: Sowieso is en dat hebben we ook gezegd... mijn leidinggevende is ook van dit gaan we voortzetten en de gemeente heeft ook die intentie. We zien absoluut het nut in en wel willen er absoluut mee doorgaan. Sowieso denk ik... er is ook... goed ik heb nu een man, die zit in de PI. Heeft een hele afgebakende straf. Komt geen reclassering bij, maar hij heeft medicatie nodig. Krijgt hij niet. De gemeente vraagt mij van ga eens met die man in gesprek. Toevallig dan een andere gemeente, maar ik noem het even als een voorbeeld. Die man is natuurlijk heel verbitterd, teleurgesteld en alles. Dan ga ik wat bellen en kom ik bij zijn hulpverlener en die zegt ik probeer via allerlei kanten die PI binnen te komen om te zeggen dat hij zijn medicatie moet hebben en ik heb ook nog een uh detentieverklaring nodig. Nou dan kan ik de verbindende al zijn want ik weet de weg in die PI. Ik zeg ja, ik snap het dat jij er niet binnenkomt. Dat is ingewikkeld. Ik ga dat voor jou doen. Sowieso is het... mijn idee is het de taak van de gemeente en ik als hulpverlener... is dit heel belangrijk om dit op te pakken.

X: Ja.

Y: Dan heb je... je kan net even dit doen, je kan mensen net uitscheppen die... ja je kan net voorkomen dat ze hun werk kwijtraken, je kan net al die dingetjes doen waardoor alles instort. Naar mijn idee is dat wel de toekomst.

X: Jazeker dat denk ik ook en was er in het netwerk sprake van verschillende percepties en belangen bij de partijen en hoe uitte zich dat?

Y: Uhm... ja soms in die rolverdeling is soms weleens van wat doet de casemanager en wat doet de gemeente. Kijk daar kan je soms nog weleens zien van ja laat mij dat doen maar nee dat is de rol van de casemanager... ja daar zit... daar kan je soms nog weleens zien van wie pakt nou wat op. En naar mijn idee moet dat wel helder zijn.

X: Ja want zoals ik het begreep uhm als er iemand binnenkwam, dat was allereerst dan duidelijk bij uhm bij de PI dan zelf dus volgens mij zoals ik het kan herinneren was dan dat Diny of Anouk contact opnam met een Johan of een Annelijn... ik weet het eigenlijk niet en dan werd dan echt de hulpverlening op touw gezet.

Y: Ja. Alleen het lastige... oké wacht ik moet jou in het stopcontact doen anders val je zo weg. Ik krijg net een berichtje.

X: Ha ha.

Y: Laten we dat even voorkomen.

X: Hij loopt snel leeg he als je zit te videobellen.

Y: Ja en dat is altijd zo rond deze tijd.

X: Net op tijd.

Y: Ja uhm... wat was je vraag, sorry?

X: We hadden het over verschillende percepties dat het met de rolverdeling soms niet helemaal, niet helemaal goed afgestemd was op elkaar.

Y: Ja... nou dat klopt. De verwachtingen... wat denk ik ook wel meespeelt of uhm... iemand die in de PI werkt, casemanagers, die stelt de vraag aan de gedetineerde of ik of iemand van de gemeente komt dan van hey hoe is het met jou? Dat maakt natuurlijk wel een heel groot verschil. Wie de vragen stelt. Dat is nog weleens waar ik dan weleens van afvraag uhm... wat is dan wijsheid in dit verhaal. Snap je?

X: Want een casemanager uhm... behandeld die zo'n gesprek anders dan iemand van Exodus of de gemeente?

Y: Ik draai het even om. Je zit in de PI en iemand van de PI houdt jou... je hoort bij het systeem. Dat is nu eenmaal zo. Heeft natuurlijk ook een bepaalde positie... stelt een vraag en ik kom van buiten... hey hoi hoe is het en ik stel mijn vragen. Dat is natuurlijk een andere... ik kom op bezoek, ik hoor bij de gemeente, ik ben ook nog hulpverlener... dat is een andere benadering. De benadering vind ik dan nog wel interessant om te kijken van wat uhm niet dat ik...

X: Ik vind het wel interessant want uhm je hoort ook weleens dat juist zo'n groep sceptisch is tegenover een gemeente omdat ze daar gewoon geen goede relatie mee hebben dus dan kan ik me voorstellen dat als iemand van de gemeente komt en allerlei vragen aan je gaat stellen dat je denkt van ja hier heb ik echt totaal geen zin in.

Y: Ja maar stel ik dan weer die vragen dan uh...

X: Omdat je meer vanuit die hulpverleningsrol zit?

Y: Daarin is mijn... ik ben natuurlijk neutraler mits ze natuurlijk geen vervelende ervaring met Exodus hebben. Dan is het ook gauw klaar ha ha ha maar snap je... ook met de gemeente spelen we daar ook wel mee. Als we dan over de niet-willers en de niet-kunners hebben... dan is het wel goed om dat te belichten, te bekijken van wie benaderd dan die persoon, wat zit er dan ook achter.

X: Dus als er echt iemand binnenkwam dan gingen jullie met elkaar ook bespreken van nu is het handig dat een Tine komt of?

Y: Nee juist niet omdat die rolverdeling zo heel helder is. De rolverdeling is heel helder van wie doet wat terwijl ik daar nog weleens mijn vraagtekens bij had.

X: Ja en heb je dat ook weleens uitgesproken naar de anderen?

Y: Uhm jawel. Met name Johan hamerde er nog weleens op omdat hij vond dat... hij had zoiets van laat mij die vragen stellen vanuit de gemeente in plaats van de casemanager want dan had... wilde iemand geen informatie, die had zoiets van nee ik wil niks met de gemeente. Geef me in ieder geval de kans had Johan dan. Snap je... ja en gek genoeg is soms als je met iemand in gesprek gaat dan valt het allemaal wel mee. Dan is het weerbarstiger dan dat iemand zegt nee ik heb geen hulp nodig. Dat iemand niet naar een psycholoog gaat wil niet zeggen dat hij geen psychologische hulp nodig heeft. Daar zit het hem denk ik in. Als iemand niet aanklopt wil het niet zeggen dat hij geen hulpvraag heeft. Als iemand zegt dat hij geen behoefte heeft... wil dat niet zeggen dat er niks speelt.

X: Nee ik begrijp het.

Y: Dat maakt het wat gecompliceerder.

X: Ja en een heel andere vraag hoor... we hadden het net volgens mij kort even benoemd maar hoe was het gesteld met de informatie-uitwisseling tussen de partners in het netwerk?

Y: Uhm... nou op zich voor mij was het heel helder. Ik kreeg alles gewoon binnen en ga gewoon met iemand in gesprek. Voor mij was het prima.

X: Je had niet zoiets van dat je soms echt gewoon dubbel moest vragen aan mensen van joh wil je het opsturen of dat mensen zich toch achter een AVG regel verscholen omdat ze geen zin hadden om dingen te delen.

Y: Dat is sowieso. Dat is niet alleen in dit project maar na Michael P. was dit overal een tendens. Daar zat behoorlijk de angst in, klopt. Nu is dat allemaal wel weer een beetje weggezakt. Wat ik vaak wel doe is ook toestemming laten tekenen. Dan is er ook niks aan de hand.

X: Dat gaat nu alleen nog maar makkelijker met die nieuwe wet. Nu is heel die toestemmingsverklaring er af ha ha.

Y: Ja.

X: Maakt het denk ik alleen maar eenvoudiger ook zeker denk ik voor die doelgroep waar jullie dan op zaten, die kortgestraften.

Y: Ja. Het is wat ontspannender. Ik merk dat de kramp er een beetje uit is. Mensen kunnen soms nog weleens bang zijn voor dingen dan denk ik joh... kijk eens wat verder.

X: Dat ze bang waren een handtekening te zetten onder een toestemmingsverklaring of?

Y: Nou ja niet eens bang dat ze voorbij zouden praten. Dan denk ik ja het is in het belang van die cliënt dat wij nu ja... het is ook een kwestie van vertrouwen. Het is geen roddelen, je gaat kijken wat iemand nodig heeft.

X: Ja het is alleen in het eigen belang van de cliënt.

Y: Ja. Juist wat ik wel ook geloof is dat de jongens die niks willen, die overal op de rem drukken... die moet je juist in de gaten houden want wat is daar aan de hand. Daar is duidelijk wat aan de hand.

X: Nee helemaal duidelijk. Ik zit te kijken in mijn lijstje maar uhm ik ben door mijn eigen spanningen heen uhm... ik weet niet of er nog andere knelpunten of spanningen hebben voorgedaan in de samenwerking die we nu net niet hebben behandeld maar waarvan je zegt... nou dat heb ik toch wel echt duidelijk gemerkt.

Y: Ja nee. Ik denk dat het meer... wat nieuw is, heeft tijd nodig om echt te zorgen dat... het belangrijkste is dat je iets begint en dat het niet even twee jaar er even is en dan is het weer weg. Dat is denk ik hetgeen waar we echt ons best op hebben gedaan. Je begon al van er zijn heel veel uhm...er zijn heel veel van die Koers en kansen dingetjes in de PI. Het is niet zo van dit is even een projectje en dan doe dit is het. En dat... ja daar hebben we samen met de gemeente wel heel hard ons best voor gedaan.

X: Ja want vorige week toen ik je belde toen zei je van dat je niet altijd hele goede ervaringen had met de samenwerking maar...

Y: Heb ik dat gezegd?

X: Ja dat je niet altijd even uh... dat het altijd niet even bevredigend was.

Y: Ja op het laatst niet. Nee. Het lullige is het einde. Je onthoudt het laatste stukje, dat onthoud je dan zo goed. En... uh door die verwisseling van uh zeg maar van uh zeg maar uh de nieuwe gezichten die dan beginnen. Dat is ook niet bevorderlijk. Niet wat je graag wilt.

X: Kost het dan meer tijd omdat je soort van iemand moet inwerken?

Y: Tuurlijk. Dat kan je ook niet anders verwachten. Dat hoort erbij en is begrijpelijk. Het is begrijpelijk maar daarom ook wel vervelend.

X: Heeft dat weleens gebotst of zo of echt nog tot een spanning geleid of?

Y: Ik denk dat dat een te groot woord is. Ik heb niet de ervaring dat er in het project echt gigantische spanningen waren. Zo heb ik het niet ervaren. Het is meer het zoeken naar... het is vanaf het begin zoeken, een stap nemen en weer verder gaan. Daar zat het hem meer in en daar zat dus de... ja... stapje voor stapje, de stroperigheid. Dat heeft tijd nodig. Dat kan je ook niet in één keer verwachten.

X: Nou dan ben ik alweer bij het laatste onderwerp aangekomen van dit interview en uh dat is organisatiecultuur. Uhm... er zijn eigenlijk grofweg vier organisatieculturen te onderscheiden en ik heb dat in mijn scriptie toegevoegd om te kijken of dat ook een verklaring kan zijn van een bepaalde spanning in een netwerk... of er iets botst zeg maar. Uhm... het is nogal een grote vraag hoor maar zou je de cultuur kunnen omschrijven uh die in het netwerk heerste. Was die vooral gebaseerd op uhm heel veel procedures en heel veel regeltjes of was het echt wel een groepsgevoel en uhm ja soort van zoeken naar consensus?

Y: Uhm... ja goede vraag. Ik denk... wat ik al zei in het begin, de intenties die waren er echt... bij alle vier de organisaties. Reclassering wat minder want hun rol is wat anders maar die waren ook helemaal uhm wilden daar ook wel in mee uh dus in die zin had iedereen wel van dit moet gebeuren. Door de veranderingen van zeg maar de poppetjes... werd dat een beetje rommelig en lastig en werd dat soms ook uhm ja was het moeilijk uitvoerbaar dus dan dacht je van he dit hadden we toch al. Als we het dan over regeltjes hebben... ja dan was het moeilijk uitvoerbaar van we hadden toch dit afgesproken? Ja... nee en dan bleek het weer helemaal anders te zijn snap je omdat er weer een nieuw poppetje kwam. Dat ja... maakt het dus ik denk in de uitvoering was dat het lastigste denk ik.

X: Was er ook sprake van cultuurverschillen tussen de organisaties in het netwerk?

Y: Ja het zijn echt compleet andere culturen en organisaties, ja.

X: Ik denk zelf dat een PI heel erg op de regels en de procedures zit en een beetje star want het is een grote organisatie ook.

Y: Gesloten. Het is een hele gesloten uh geheel. Heel... het is ook een gesloten club. Letterlijk en figuurlijk. Je komt er niet zomaar binnen. Je komt er ook niet zomaar uit dus dat is ook hetgeen wat je merkt in het werken.

X: Heeft die andere cultuur dan ook geleid tot een spanning of uh zat dat soms de samenwerking een beetje in de weg?

Y: Ik denk het wel. Het zit de samenwerking wel in de weg omdat de PI... daar heb je verschillende lagen en dan zit er iemand aan tafel van ja dit gaan we doen en dan wordt die eigenlijk van bovenaf weer geremd. Dat denk ik dat dat zo gaat. Dan zit er dus een welwillend persoon aan onze tafel maar ja... is het niet uitvoerbaar door wat voor regeltje dan ook. Dan hebben we weer te maken met de afspraken intern en dergelijke dus dat... dat speelt heel erg in de PI. Ik vind het ook nog niet eens zo gek want dan hoort wel bij de cultuur van zo'n instelling.

X: Eigenlijk ontbrak het misschien dan aan flexibiliteit soms binnen de gevangenis?

Y: Ja maar is dat gek? Nee dat is niet gek.

X: Maar zagen de leidinggevende of de directeur... zagen die dan toch minder het belang in of?

Y: Je zou denken van wel. Bij de PI hebben ook veel wisselingen plaatsgevonden, niet alleen bij de gemeente. Je bent daarin... je kan je eigen er wel in vinden maar het is soms gewoon niet uitvoerbaar snap je. Zo ingewikkeld.

X: En was het eigenlijk alleen dan de PI die een andere cultuur had of merkte je ook bij de gemeente of de reclassering dat ze zich iets anders opstelde dan dat Exodus deed?

Y: Nou ja gemeente heeft natuurlijk ook weer een andere soort... een andere manier van werkwijze. Gemeente die is ook weer heel afhankelijk van hun uh nou ja de burgemeester en hun wethouders. We gaan zeg maar vier jaar lang die koers varen en opeens ha ha ha komt er weer iets nieuws en moeten ze weer linksaf en dan is Utrecht wel een hele fijne gemeente. Dat weet ik in ieder geval wel. Hier in Utrecht kan heel veel en is de gemeente ook best vooruitstrevend, heel prettig. Dat is bijna een tegenpool

als je kijkt naar de PI. Wij als Exodus fladderen overal een beetje tussendoor. Wij zijn gewoon, wij hebben gewoon een heel ander belang. We hebben veel kortere lijntjes.

X: Ja wat ik ook van de casemanagers hoorde... ze zei ook van uhm de instroom uit de gemeente Utrecht, dat is misschien 1% van wat wij hier hebben zitten dus dan kan de gemeente wel heel welwillend zijn en ja allerlei hulp op touw willen zetten maar als zij gewoon nog met veel andere gemeentes te maken hebben...

Y: Ja daarom dus het is maar een heel klein percentage terwijl... in Alphen heeft iemand mij weleens verteld die daar werkte... hoeveel bewegingen daar zijn. Dat kan je niet bevatten hoeveel mensen daar binnenkomen. Dat is ongelooflijk maar dan kan je je voorstellen dat dat ook nog heel zorgvuldig moet gebeuren in de rapportage en alles. En dan komen wij als Utrecht van wij willen! Ha ha.

X: Ja want dat hoorde ik dan, ik denk dat Anouk dat vertelde, zei ze van dan was er eindelijk weer iemand die binnen de doelgroep paste en dan zei ze van dan waren jij en Johan zo van we willen snel hulp gaan bieden maar dan zei ze van ja ik moet nog 60 gesprekken vandaag voeren, ik spreek niet alleen maar diegene.

Y: Dat is natuurlijk ook het lastige voor haar. Wij zijn voor haar... wij zijn voor haar één van de zovele. Voor mij is het ook één van de vele, voor Johan ook. Vergeet dat niet. Johan heeft ook een caseload daar wordt je gillend gek van en ik zit er wat intensiever in... ja... voor de casemanagers is het één gesprekje en dan ben je klaar mee en dat is bij ons denk ik niet. Dat is het grote verschil. De casemanager heeft één gesprekje, ja of nee en dan klaar. Wij moeten kijken van waar gaat hij heen, is het veilig uh... wat speelt er nog meer. Al die dingen moeten wij continu in de gaten houden. Dat is een heel andere manier van werken.

X: Nou ik denk dat het een vrij duidelijk verhaal was. Ik heb nog één laatste vraag... zijn er nog dingen die je kan meegeven over de pilot die voor mijn onderzoek nog interessant kunnen zijn of heb je nog iets toe te voegen? Zo niet, dan niet als je alles hebt verteld.

Y: Ja eigenlijk... ik heb dat al eerder benoemd. Ik denk dat het... dit is een beginnetje en dit project met de kortgestraften en ja ik hoop... dat is een hele grote wens dat dit wel opgepakt wordt zeg maar bij alle gemeentes. De gemeentes gaan al steeds meer die PI in. Nou doen! Gewoon doen. Wij als Exodus ook. Wil je mensen echt helpen dan moet je al in die PI dat gaan doen. Daar ben ik wel van overtuigd en dat is ook hetgeen dat ik nu steeds meer zie. In Nieuwegein die PI hebben we natuurlijk al heel lang ervaring mee en dan merk je van ja dat werkt. Daar is iemand meer bij gebaat dan dat je hem in de cel zet, deur op slot en het daarbij laat. Dan is hij binnen de kortste keren gewoon weer terug.

X: En als je nu dan 'Kortgestraft, langdurig nut' uhm soort van zou willen verduurzamen, dat het soort van weer wordt opgezet uhm... wie moet dan eigenlijk de regie nemen? Ik weet niet of er nu echt iemand is van we gaan het weer oppakken... misschien zijn jullie daar wel een beetje mee bezig?

Y: Ik denk dat het en en en is. De gemeente zal daar een belangrijke rol in spelen omdat het hun burgers zijn om het even zo te benoemen en de PI moet hun deuren opendoen, wat ze ook doen hoor. Sinds uh deze week mogen we de PI weer in. De maandag is zeg maar voor Utrecht, de dinsdag is voor

Rotterdam... ik zeg maar even wat. Ze hebben het al helemaal gepland. Ze proberen het wel heel goed te structuren. Dat vind ik echt heel goed.

X: Jazeker.

Y: Op dat gebied gebeurt er heel veel. Ik hoop dat dat niet zomaar weer ha ha...

X: Goede ontwikkelingen dus. Ik wil je bedanken voor je tijd. Ik ben weer heel wat wijzer geworden.

Y: Succes met het uitwerken.

X: Ja dat gaat lukken.