

Het doorbreken van muren

*Een onderzoek naar de factoren voor een succesvolle
intersectorale samenwerking*



Radboud Universiteit



Ministerie van Defensie

Student L. (Lotte) Hoekstra

Studentnummer s4800087

Universiteit Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit Faculteit der Managementwetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

Specialisatie Besturen van Veiligheid

Thesisbegeleider B. Voorn, MSc MSc

Stagebegeleider A. van den Berg, MBa, MPa

Nijmegen, 10 december 2021

Dankwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt de masterthesis ‘het doorbreken van muren’. Deze thesis is geschreven ter afronding van de master Bestuurskunde, specialisatie Besturen van Veiligheid aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Dit onderzoek is uitgevoerd tijdens mijn stage bij de Bestuursstaf van Defensie.

Mijn studententijd begon ik met de bachelor Bestuurskunde. Het bezig zijn met maatschappelijke vraagstukken spreekt mij erg aan. Tijdens de bachelor Bestuurskunde raakte ik voornamelijk geïnteresseerd in veiligheidsvraagstukken en heb ik uiteindelijk de keuze gemaakt om in mijn master mezelf hierin te gaan verdiepen. Van jongs af aan ben ik geïnteresseerd in Defensie, dit komt mede door mijn ouders. Ik ben daarom ontzettend blij dat ik stage heb mogen lopen bij Programma Eenvoud in Regelgeving en Processen bij de Bestuursstaf van het Ministerie van Defensie.

Ik wil graag nog verschillende mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd of mij hebben geholpen tijdens het schrijven van mijn thesis. Ten eerste mijn thesisbegeleider Bart Voorn. De begeleiding heb ik als positief ervaren. Je gaf mij goede ideeën en waar nodig kritische opmerkingen. Daarnaast wil ik het team van Programma Eenvoud in Regelgeving en Processen bedanken. Allereerst voor de kans om de organisatie beter te leren kennen en ten tweede de kans om mijzelf verder te ontwikkelen. Ik heb negen ontzettend leuke en leerzame maanden gehad. Tenslotte wil ik mijn familie, vriend en vriendinnen bedanken voor de support.

Na vijf jaar studeren komt er een einde aan mijn studententijd. Ik kijk met veel plezier terug op deze jaren. Ik ben benieuwd wat de toekomst mij gaat brengen en ik kijk er naar uit om mijn eerste stappen in mijn carrière te mogen gaan zetten.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Lotte Hoekstra

Nijmegen, december 2021

Samenvatting

Het onderzoek ‘het doorbreken van muren’ richt zich op de intersectorale samenwerking tussen de verschillende directies van het DGB. In 2020 is de nieuwe topstructuur van Defensie ingevoerd. De wijziging draagt bij aan het duidelijkere onderscheid tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zorgt voor minder versnippering van taken en het vergroot de slagvaardigheid van besturing. De nieuwe topstructuur, en daarmee de oprichting van het DGB, moet in dienst staan van de samenwerking en is niet bedoeld om muren te bouwen tussen de directies. Dit onderzoek heeft als doel te achterhalen of het beoogde doel van een integrale aanpak betreft samenwerken wordt behaald binnen de directies van het DGB. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag: *‘In hoeverre is het DGB succesvol in termen van intersectorale samenwerking?’*.

Na het bestuderen van wetenschappelijke literatuur zijn zeven factoren opgesteld voor een succesvolle intersectorale samenwerking, namelijk urgentie, steun voor het samenwerkingsverband, verwachtingen betreft het samenwerkingsverband, leiderschap, beschikbare middelen, werkwijze in het samenwerkingsverband en het evalueren van het resultaat. Om antwoord te geven op de hoofdvraag is er gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden, namelijk interviews.

Uit de interviews is gebleken dat het DGB succesvol is in termen van intersectorale samenwerking wanneer gekeken wordt naar de factoren urgentie, verwachtingen betreft het samenwerkingsverband en leiderschap. Het DGB is niet succesvol in termen van intersectorale samenwerking wanneer gekeken wordt naar de factoren steun voor het samenwerkingsverband, beschikbare middelen, werkwijze in het samenwerkingsverband en evalueren van het resultaat. Naast de factoren uit wetenschappelijke literatuur zijn er twee aanvullende factoren gevonden die een belemmerende werking hebben op de samenwerking binnen het DGB. Dit is de can-do mentaliteit die in de organisatie heerst en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die binnen het DGB niet worden onderlegd.

Uit de resultaten zijn een aantal aanbevelingen tot stand gekomen. De eerste aanbeveling betreft het inzichtelijk maken van de taken en verantwoordelijkheden binnen het DGB. Dit kan door het aanstellen van een integrator. Een integrator behoudt het overzicht binnen de organisatie en kan aansporen tot samenwerking. De laatste aanbeveling stelt dat er meer informeel moet worden gereflecteerd op het samenwerkingsverband. Deze aanbevelingen kunnen ervoor zorgen dat de intersectorale samenwerking tussen de verschillende directies van het DGB wordt versterkt.

Inhoudsopgave

Dankwoord.....	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.4 Maatschappelijke relevantie	11
1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader	11
1.6 Voorbeschouwing methodologisch kader	12
1.7 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2 Beleidscontext	13
2.1 Een nieuwe topstructuur.....	13
2.2 Wijziging in de topstructuur.....	13
2.3 Organisatie DGB	14
2.4 Werkwijze binnen het DGB	17
2.4.1 Integratiemodel.....	17
2.4.2 Besturen bij Defensie	18
2.5 Integraal beleid.....	19
2.5.1 Waarom integraal werken?.....	19
2.5.2 Het definiëren van de term integraliteit.....	20
2.5.3 Meerwaarde van integrale beleidsvoering.....	21
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader.....	23
3.1 Intersectorale samenwerking.....	23
3.2 Succesfactoren van intersectorale samenwerking	23
3.2.1 Urgentie	24

3.2.2 Steun voor het samenwerkingsverband.....	24
3.2.3 Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband	26
3.2.4 Leiderschap	26
3.2.5 Beschikbare middelen	27
3.2.6 Werkwijze in het samenwerkingsverband.....	28
3.2.7 Evalueren van het resultaat	30
3.3 Conceptueel model.....	30
Hoofdstuk 4 Methodologisch kader.....	32
4.1 Onderzoeksmethode	32
4.2 Onderzoeksstrategie	33
4.2.1 Enkelvoudige casestudie	33
4.3 Dataverzameling.....	34
4.3.1 Documentstudie.....	34
4.3.2 Interviews	35
4.4 Operationalisatie.....	36
4.4.1 Bevindingen factoren intersectorale samenwerking DGB	40
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid	41
4.5.1 Betrouwbaarheid	41
4.5.2 Interne validiteit	42
4.5.3 Externe validiteit	42
Hoofdstuk 5 Analyse	44
5.1 Interviews en documentanalyse	44
5.2 Bevindingen factoren intersectorale samenwerking DGB	44
5.3 Aanwezigheid factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking	46
5.3.1 Urgentie.....	46
5.3.2 Steun voor het samenwerkingsverband.....	48
5.3.3 Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband	54
5.3.4 Leiderschap	58
5.3.5 Beschikbare middelen	60
5.3.6 Werkwijze in het samenwerkingsverband.....	64

5.3.7 Evalueren van het resultaat	70
5.4 Overige factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking.....	72
5.5 Concluderend	73
Hoofdstuk 6 Reflectie	75
6.1 Theoretische reflectie	75
6.2 Methodologische reflectie	75
Hoofdstuk 7 Conclusie	77
7.1 Beantwoording deelvragen.....	77
7.2 Beantwoording hoofdvraag	79
7.3 Aanbevelingen.....	80
7.3.1 Aanbevelingen voor de organisatie	80
7.3.2 Vervolgonderzoek	82
Literatuurlijst	83
Bijlagen.....	90

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In oktober 2020 werd de Defensievisie 2035 ‘Vechten voor een veilige toekomst’ gepresenteerd. De Defensievisie 2035 schetst de ontwikkelingen en dreigingen in de omgeving van Defensie. Deze ontwikkelingen hebben een hoge snelheid van verandering. Dit vraagt om een hoge mate van aanpassings- en innovatievermogen. Defensie is naast ontwikkelingen die betrekking hebben op de omgeving ook onderhevig aan interne veranderingen met wijzigingen in de organisatie en de processen (Ministerie van Defensie, 2020-b). In de Defensievisie 2035 (2020) wordt geconcludeerd dat Defensie met de huidige inrichting en staat van de organisatie onvoldoende en op de onjuiste manier is voorbereid voor veranderende dreigingen. Er wordt gesteld dat keuzes moeten worden gemaakt die zorgen voor meer aanpassingsvermogen, snelheid en gevechtskracht. Om als Defensie de taken van vandaag en morgen goed in te kunnen vullen en ook klaar te zijn voor de toekomst, is een wijze van besturen nodig die dit goed ondersteunt. De aanwijzing Besturen bij Defensie (hierna: BBD) uit 2013 was om deze reden aan herziening toe. Er is een belangrijke stap gezet door het wijzigen van de topstructuur van Defensie in 2020 (Ministerie van Defensie, 2020-b).

Het huidige besturingsmodel van Defensie is in 2013 ingevoerd. Dit is in 2015 geëvalueerd en aangepast. Ondanks de aanpassingen werkte het besturingsmodel op een aantal zaken nog niet optimaal. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden waren niet eenduidig belegd waardoor het in een aantal gevallen onduidelijk was wie primair over bepaalde vraagstukken ging. Er moet een duidelijker onderscheid komen tussen beleid, uitvoering en toezicht (Ministerie van Defensie, z.j.-b).

Dit onderscheid is gekomen per 1 oktober 2020 toen de nieuwe topstructuur van Defensie van start is gegaan. Deze wijziging draagt bij aan het duidelijkere onderscheid tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zorgt voor minder versnippering van taken en het vergroot de slagvaardigheid van besturing. Het doel is tevens om een betere samenwerking tussen de betrokken actoren in de topstructuur Defensie te bewerkstelligen en de kwaliteit van besluitvorming van zowel het proces als de uiteindelijke besluiten te verhogen (SG, 2020).

Een belangrijke wijziging binnen de nieuwe topstructuur van Defensie is de oprichting van een Directoraat-generaal Beleid (hierna: DGB). Het nieuwe DGB betreft een samenvoeging van reeds bestaande directies binnen Defensie. Het DGB “ontwikkelt visie, strategie en plannen voor een modern en toekomstbestendig Defensie. Door integraal en uitvoerbaar beleid te maken

geeft het DGB richting aan en schept het de randvoorwaarden voor de gehele krijgsmacht. Het beleid vormt de schakel tussen politiek en uitvoering” (SG, 2020, p.11).

De nieuwe topstructuur, waaronder de oprichting van het DGB, moet in dienst staan van de samenwerking en is niet bedoeld om muren te bouwen tussen de directies. Het moet helder worden wie waarvan en waarvoor verantwoordelijk is (Ministerie van Defensie, 2019-a). Binnen het DGB is gestart met projectteams waarin de verschillende directies van het DGB gaan samenwerken op een bepaald thema. Deze projectteams gaan onder andere aan de slag met thema's zoals gevaarlijke stoffen, operationeel beleid en cyber en informatiedomein. Daarnaast wordt ook verbinding gezocht met andere actoren die buiten het DGB vallen. Het doel van de nieuwe topstructuur is het realiseren van een integrale aanpak tussen de verschillende directies (Wijnands, 2019). De literatuur schrijft voor dat intersectorale samenwerking een essentiële voorwaarde is voor het bewerkstelligen van integraal beleid (Steenbakkers et al., 2010; Storm et al., 2011; van der Klauw et al, 2015; Hendriks et al., 2017). Intersectorale samenwerking is het onderling afstemmen tussen diverse sectoren om zo beleid te bewerkstelligen (Wayenberg, 2005). Dit heeft betrekking op deze organisatiestructuur, omdat de verschillende directies van het DGB moeten samenwerken om zo integraal en uitvoerbaar beleid te realiseren. Om deze reden focust dit onderzoek zich op intersectorale samenwerking.

Dit onderzoek tracht te achterhalen of het beoogde doel van een integrale aanpak betreft samenwerken wordt behaald binnen de directies van het DGB. Binnen het DGB werken verschillende directies met elkaar samen om integraal en uitvoerbaar beleid te maken. De verschillende directies zijn in zekere zin van elkaar afhankelijk en moeten met elkaar samenwerken. Om te achterhalen of het beoogde doel wordt bereikt is het belangrijk om inzicht te verkrijgen welke factoren bijdragen aan een succesvolle intersectorale samenwerking.

1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in hoeverre de factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen de directies van het DGB, teneinde te komen tot aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan de samenwerking. Dit leidt uiteindelijk tot de volgende hoofdvraag:

‘In hoeverre is het DGB succesvol in termen van intersectorale samenwerking?’

Om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden en het doel van dit onderzoek te kunnen bewerkstelligen zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Theoretische deelvragen:

1. Wat verstaat de literatuur onder intersectorale samenwerking?
2. Welke factoren dragen volgens de literatuur bij aan een succesvolle intersectorale samenwerking?

De theoretische deelvragen worden beantwoord in het theoretisch kader. Ten eerste wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur de definitie achter het begrip intersectorale samenwerking achterhaald. Intersectorale samenwerking is namelijk een essentiële voorwaarde voor integraal beleid. Ten tweede worden verschillende theorieën gebruikt om te achterhalen welke factoren bijdragen aan een succesvolle intersectorale samenwerking. De gevonden theorieën hebben betrekking op intersectorale samenwerking in brede zin en worden later toegepast op intersectorale samenwerking binnen het DGB.

Empirische deelvragen:

3. In hoeverre zijn de in de literatuur gevonden factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig binnen het DGB?
4. Welke andere factoren dragen bij aan de verbetering of verslechtering van een succesvolle intersectorale samenwerking binnen het DGB?

De bevindingen van de empirische deelvragen worden beantwoord in het analysehoofdstuk. Door middel van interviews zal ten eerste worden achterhaald welke factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen het DGB. Ten tweede wordt gekeken welke andere factoren een bijdrage leveren aan de verbetering of verslechtering van een succesvolle intersectorale samenwerking binnen het DGB. Naast de gevonden factoren in wetenschappelijke literatuur over intersectorale samenwerking, kunnen andere factoren in de praktijk ook een bijdrage leveren. Tot slot worden aanbevelingen gedaan om toekomstige samenwerking binnen het DGB te verbeteren. Deze deelvraag wordt beantwoord door te analyseren welke factoren van een succesvolle samenwerking binnen het DGB al aanwezig zijn en bij welke factoren nog verbetering te vinden is.

Aan de hand van het beantwoorden van de hoofdvraag wordt getracht de positie van intersectorale samenwerking binnen het DGB te achterhalen, zoals eerder vermeld bij de doelstelling van dit onderzoek.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van wetenschappelijke kennis omtrent een succesvolle intersectorale samenwerking, specifiek gericht op de directies van het DGB. De afgelopen twintig jaar is veel onderzoek gedaan naar succesvolle samenwerkingsverbanden (Westen, 2017). Zo ook naar intersectorale samenwerking. De noodzaak voor intersectorale samenwerking wordt zowel nationaal als internationaal breed gedeeld. Verschillende auteurs geven aan dat er een noodzaak ontstaat, omdat “sommige vraagstukken de reikwijdte van afzonderlijke beleidsdomeinen overstijgen” (van der Klauw et al., 2012, p. 9). In de bestuurskundige literatuur wordt dit een ‘wicked problem’ genoemd (Korsten, 2019). Er is behoefte aan samenhang, afstemming en coördinatie van beleid en bestuur (Wetering & Tops, 2002).

In de literatuur is veel geschreven over intersectorale samenwerking. De meeste onderzoeken gaan over de gezondheidssector en samenwerking op lokaal niveau (Jansen, 2007; Steenbakkens et al., 2010; Storm et al., 2011). Er is echter weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar over intersectorale samenwerking binnen Defensie en intersectorale samenwerking op rijksniveau. Dit onderzoek draagt bij aan de beschikbare kennis betreft succesvolle intersectorale samenwerking binnen Defensie en op rijksniveau.

Daarnaast beoogt dit onderzoek inzicht te geven in de samenwerking door te toetsen in hoeverre de succesfactoren uit de theorie de intersectorale samenwerking binnen de directies van het DGB beïnvloeden. Ook is het mogelijk dat andere factoren een bijdrage leveren aan de verbetering of verslechtering van een succesvolle samenwerking binnen het DGB. Deze bevindingen kunnen leiden tot nieuwe kennisvorming betreft succesvolle intersectorale samenwerking en kunnen aanzetten tot eventuele vervolgonderzoeken.

In het theoretisch kader wordt ten eerste gekeken welke factoren de wetenschap voorschrijft voor een succesvolle intersectorale samenwerking. Deze literatuur wordt aangevuld met andere succesfactoren van andere vormen van samenwerking. Vervolgens worden deze factoren getoetst in de empirie. Hierdoor draagt dit onderzoek ook bij aan de empirische kennis op het gebied van een succesvolle intersectorale samenwerking.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is naast wetenschappelijk ook maatschappelijk relevant omdat het een bijdrage beoogt te leveren aan een succesvolle intersectorale samenwerking binnen het DGB. Er is sprake van intersectorale samenwerking als afstemming plaatsvindt tussen diverse actoren die bij het onderwerp betrokken zijn. Actoren moeten zich bewust zijn van het feit dat hun handelen consequenties kan hebben voor andere partijen (Doumen et al., 2010). Binnen de directies van het DGB is een intersectorale samenwerking noodzakelijk om geen muren tussen de verschillende directies te creëren, om uiteindelijk meer afstemming te kunnen laten plaatsvinden.

Dit onderzoek richt zich op een specifieke situatie binnen het DGB en kan daarom gezien worden als een praktijkgericht onderzoek. Door praktijkgericht onderzoek kan een onderzoeker een bijdrage leveren aan het veranderen of verbeteren van de praktijk (Smaling, 2006). Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in hoeverre de factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen het DGB teneinde aanbevelingen te formuleren die een bijdrage kunnen leveren aan de samenwerking. De onderzoeksresultaten van dit onderzoek zijn direct toepasbaar op de situatie binnen het DGB. Daarnaast is het verloop van een succesvolle intersectorale samenwerking, en daarmee het kunnen bewerkstelligen van integraal en uitvoer beleid, binnen het DGB ook waarde scheppend voor de gehele krijgsmacht. Ook kan dit onderzoek niet alleen fungeren als blauwdruk voor integrale samenwerking binnen Defensie, maar kan het ook handvaten bieden voor overheidsinstanties op rijksniveau die integrale samenwerking willen realiseren.

1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt ingegaan op de definitie van integraal beleid, de definitie van intersectorale samenwerking en welke factoren van invloed zijn op een succesvolle intersectorale samenwerking. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van verschillende wetenschappelijke theorieën. Deze theorieën gaan ten eerste in op intersectorale samenwerking en worden aangevuld met andere succesfactoren van andere vormen van samenwerking. Het theoretisch kader wordt afgesloten met hypothesen die zijn opgesteld op basis van de gevonden wetenschappelijke theorie. Dit wordt vervolgens overzichtelijk weergegeven in het conceptueel model.

1.6 Voorbeschouwing methodologisch kader

In het methodologisch kader wordt inzicht gegeven in de gebruikte onderzoeksmethoden en onderzoeksstrategie. Voor dit onderzoek is gekozen voor een casestudie om zo het sociale verschijnsel intersectorale samenwerking binnen het DGB te onderzoeken. Dit onderzoek is kwalitatief van aard waar verschillende methoden van dataverzameling worden gecombineerd. Ten eerste is data verzameld door middel van een documentanalyse. Verschillende interne documenten zijn geanalyseerd die een beeld schetsen over hoe de samenwerking binnen het DGB verloopt. Ten tweede zijn voor dit onderzoek 14 interviews afgenomen. De interviews zijn semigestructureerd van aard en hiervoor is een interviewgide opgesteld. Voor het analyseren van de data die voortkomt uit de interviews is een codeerschema opgesteld. Daarnaast worden de succesfactoren voor een intersectorale samenwerking geoperationaliseerd. Tot slot wordt aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

1.7 Leeswijzer

Deze onderzoek is als volgt opgebouwd. In het tweede hoofdstuk, het beleidskader, wordt de context van dit onderzoek toegelicht. Eerst wordt besproken welke ontwikkelingen hebben geleid tot de oprichting van het DGB, daarna worden de verschillende directies besproken en wordt de werkwijze van het DGB toegelicht. In het derde hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen. Op basis van wetenschappelijke literatuur wordt een definitie gegeven van integraal beleid, intersectorale samenwerking en worden factoren aangehaald voor een succesvolle intersectorale samenwerking. In het vierde hoofdstuk, het methodologisch kader, worden de gebruikte methoden van dit onderzoek besproken. In het vijfde hoofdstuk, het analysehoofdstuk, wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen van dit onderzoek. In het zesde hoofdstuk, het conclusiehoofdstuk, worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd door antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen. Ook worden aanbevelingen gedaan. Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk, het reflectiehoofdstuk, gereflecteerd op dit onderzoek.

Hoofdstuk 2 Beleidscontext

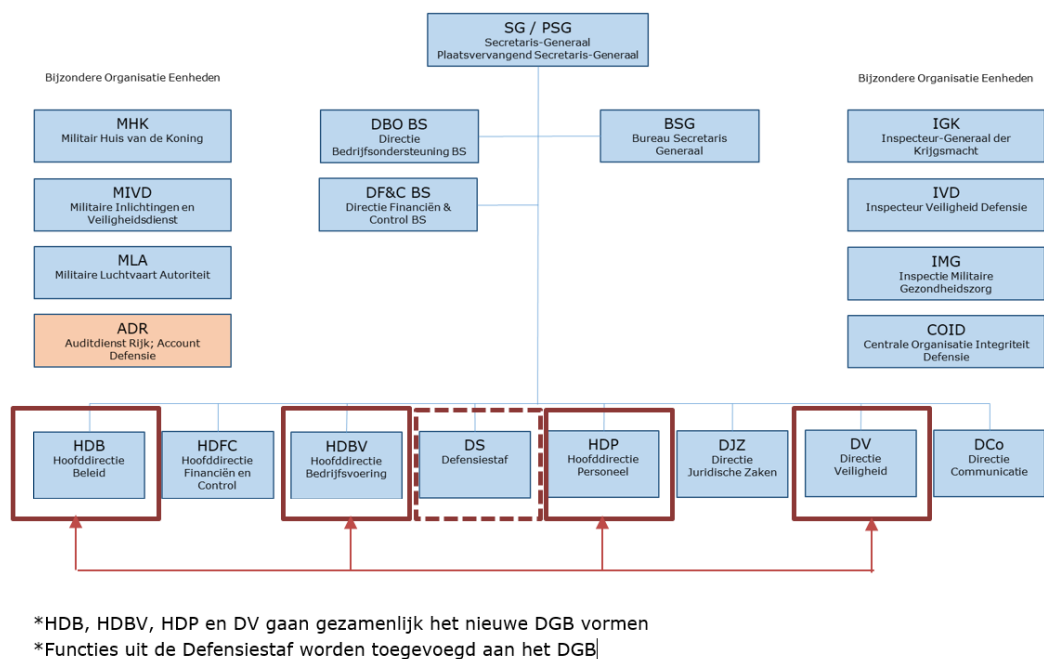
Nu helder is welke hoofdvraag centraal staat in dit onderzoek, wordt in dit hoofdstuk de achtergrond van het onderzoek geschetst. Allereerst wordt beschreven welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden die hebben geleid tot de oprichting van het DGB. Vervolgens worden de verschillende directies van het DGB toegelicht. Daarna wordt de werkwijze binnen het DGB besproken. Tot slot wordt de definitie en de meerwaarde van integraal beleid behandeld.

2.1 Een nieuwe topstructuur

In 2035 moet Defensie een slimme, technologische hoogwaardige organisatie zijn (Ministerie van Defensie, 2020-c). Dit staat beschreven in de Defensievisie 2035. De visie beschrijft duidelijk aan hoe Defensie er op dit moment voor staat en wat er voor de toekomst nodig is. Er is een nieuwe wijze van besturen nodig. Het BBD 2013 werkte niet optimaal en is om deze reden herzien. Na het evalueren van het BBD 2013 zijn enkele aanpassingen doorgevoerd. In de topstructuur is er behoefte om aan een duidelijker onderscheid tussen beleid, uitvoering en toezicht. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet eenduidig belegd, waardoor niet duidelijk is wie primair over een bepaald vraagstuk gaat. Dit veroorzaakt wrijving intern en zorgt voor onduidelijkheden bij de bewindspersonen en de defensieonderdelen. Hierdoor is de samenwerking in de Bestuursstaf niet optimaal. Om deze reden is de topstructuur Defensie aangepast. Deze aanpassing dient onder andere bij te dragen aan minder versnippering van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Tevens draagt het bij aan een betere samenwerking tussen de betrokken actoren in de topstructuur van Defensie te bewerkstelligen (Ministerie van Defensie, 2020-a).

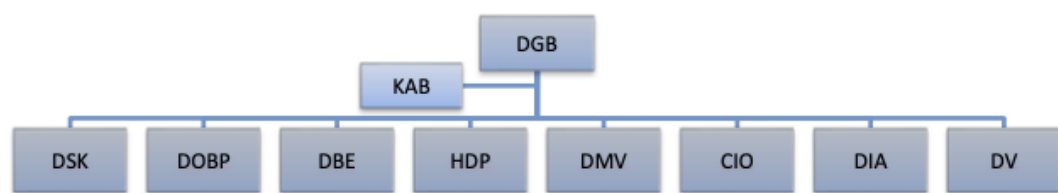
2.2 Wijziging in de topstructuur

Op hoofdlijnen betreft de wijziging topstructuur een kleine wijziging. Deze is weergegeven in het organogram in Figuur 1. Hier is de wijziging inzichtelijk gemaakt. Het DGB is een nieuw onderdeel dat is toegevoegd aan de Bestuursstaf van Defensie. De wijziging betreft een samenvoeging van de reeds bestaande (hoofd)directies: Hoofddirectie Beleid (HDB), Hoofddirectie Personeel (HDP), Hoofddirectie Bedrijfsvoering (HDBV), Directie Veiligheid (DV) (SG, 2020).



Figuur 1: Organogram DGB voor wijziging topstructuur (SG, 2020, p. 10).

Het uitgangspunt voor deze reorganisatie is dat bestaande directies met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo veel mogelijk in de huidige vorm integraal worden overgedragen. De Directeur Generaal Beleid heeft een centrale regierol binnen het directoraat (SG, 2020). In Figuur 2 zijn de nieuwe directies met nieuwe benaming, taken en verantwoordelijkheden weergegeven.



Figuur 2: Organogram DGB na wijziging topstructuur (SG, 2020, p. 11).

2.3 Organisatie DGB

Het DGB maakt onderdeel uit van de Bestuursstaf. Het DGB “ontwikkelt visie, strategie en plannen voor een modern en toekomstbestendig Defensie. Door integraal en uitvoerbaar beleid te maken geeft het DGB richting aan en schept het de randvoorwaarden voor de gehele krijgsmacht. Het beleid vormt de schakel tussen politiek en uitvoering” (SG, 2020, p. 11). Het

beleid is de schakel tussen politiek en uitvoering. Het DGB legt op basis van zorgvuldige afwegingen duidelijke keuzes voor aan de politieke leiding (Ministerie van Defensie, z.j.-a). Het DGB bestaat uit: Het Kabinet DGB, Directie Strategie en Kennis, Directie Operationeel Beleid en Plannen, Directie Bedrijfsvoering en Evaluatie, Hoofddirectie Personeel, Directie Materieel en Vastgoed, Chief Information Office, Directie Internationale Aangelegenheden en Directie Veiligheid. Alle directies worden nu toegelicht.

Kabinet DGB

Het Kabinet DGB draagt zorg voor kwalitatief hoogwaardige beleidsstukken, Kamerbrieven en nota's van het DGB. Daarnaast waakt het Kabinet DGB voor een goed lopende bedrijfsvoering en informatievoorziening en ziet het toe op een goede voorbereiding van overleggen en advisering aan bewindspersonen, de SG en de DGB (SG, 2020, p. 13).

Directie Strategie en Kennis

De doelstelling van de Directie Strategie en Kennis (hierna: DSK) is het realiseren van en sturing geven aan integrale visievorming en strategieontwikkeling. Daarnaast is de DSK ook verantwoordelijk voor het strategisch kennis & innovatiebeleid (departementaal, interdepartementaal en internationaal) en het overkoepelend stakeholder engagement (SG, 2020, p. 11).

Directie Operationeel Beleid en Plannen

De Directie Operationeel Beleid en Plannen (hierna: DOBP) is verantwoordelijk voor het vertalen van visie en strategie naar operationeel beleid inclusief uitvoerbare plannen en concepten, passend binnen de gestelde kaders en het beeld van de toekomstige krijgsmacht. Dit met het oog op het garanderen van hoogwaardig, efficiënt en effectief militair optreden, nu en in de toekomst. Om deze reden heeft DOBP een integrerende en afstemmende rol zowel richting het DGB, als richting de CDS, defensieonderdelen (hierna: DO'en), NAVO, EU en partners (SG, 2020, p. 11).

Directie Bedrijfsvoering en Evaluatie

De doelstelling van de Directie Bedrijfsvoering en Evaluatie (hierna: DBE) is het opstellen van een visie en strategie en het realiseren van integraal en uitvoerbaar beleid t.b.v. richten en inrichten van de domeinoverstijgende en defensiebrede bedrijfsvoering en besturing. Daarnaast is de DBE verantwoordelijk voor de specifieke domeinen integrale beveiliging, documentaire

informatie/informatiemanagement, gegevens-bescherming, in-koopmanagement en afstoten (SG, 2020, p. 12).

Hoofddirectie Personeel

De Hoofddirectie Personeel (hierna: HDP) vervult namens de minister de rol van werkgever en zorgaanbieder. De HDP realiseert integraal en uitvoerbaar beleid inclusief strategische visie over personeelsbeleid en militair gezondheidszorg beleid (SG, 2020, p. 12).

Directie Materieel en Vastgoed

De Directie Materieel en Vastgoed (hierna: DMV) realiseert integraal en uitvoerbaar beleid, inclusief kaders en normen, ten dienste van de krijgsmacht op het gebied van Materieel en Vastgoed in brede zin. Daarnaast heeft de directie de regie over het adviseren en ondersteunen van de politieke en ambtelijke top op het gebied van M&V. Ook behartigt de directie de defensiebelangen in internationaal en interdepartementaal verband en bij decentrale overheden en burgers op het gebied van M&V (SG, 2020, p. 12).

Chief Information Office

De Chief Information Office (hierna: CIO) heeft als doelstelling het vertalen van externe ontwikkelingen en interne ambities naar visie, strategie en beleid en het leveren van input voor plannen zodat informatie (technologie) optimaal bijdraagt aan de slagkracht en bedrijfsvoering van Defensie. De CIO geeft hiertoe invulling aan beleidsimplementatie en –evaluatie en waarborgt de digitale weerbaarheid (cyber defense) en *compliance* door het coördineren en inhoudelijk aansturen van de inrichting en werking van de IT, data en cyber. De CIO houdt toezicht op projecten en programma's met een grote IT-, data- of cybercomponent (SG, 2020, p. 12).

Directie Internationale Aangelegenheden

De Directie Internationale Aangelegenheden (hierna: DIA) ontwikkelt integraal en uitvoerbaar beleid op nationaal en internationaal gebied (inclusief inzet), waarbij integrale afwegingen worden gemaakt tussen nationale en internationale belangen. Daarnaast focust de DIA zich op strategiebepaling, beleidsbeïnvloeding en verantwoording (SG, 2020, p. 12).

Directie Veiligheid

De Directie Veiligheid (hierna: DV) is de proceseigenaar van het veiligheidsdomein. In die hoedanigheid bereidt zij op concernniveau de beleidskaders ten aanzien van de veiligheid ter besluitvorming voor. De DV beperkt zich daarbij tot het uitgeven van algemene beleidskaders die van toepassing zijn voor de gehele defensieorganisatie en laat doorgaans het verder specificeren van die kaders over aan de CDS en de Defensie onderdelen (wel het “wat”, niet het “hoe”). De DV ontwerpt en onderhoudt het veiligheidsmanagementsysteem, gericht op fysieke-, bedrijfs- en sociale veiligheid, gezondheid en milieu, met als doel het duurzaam verbeteren van deze thema’s in de organisatie (SG, 2020, p. 12).

2.4 Werkwijze binnen het DGB

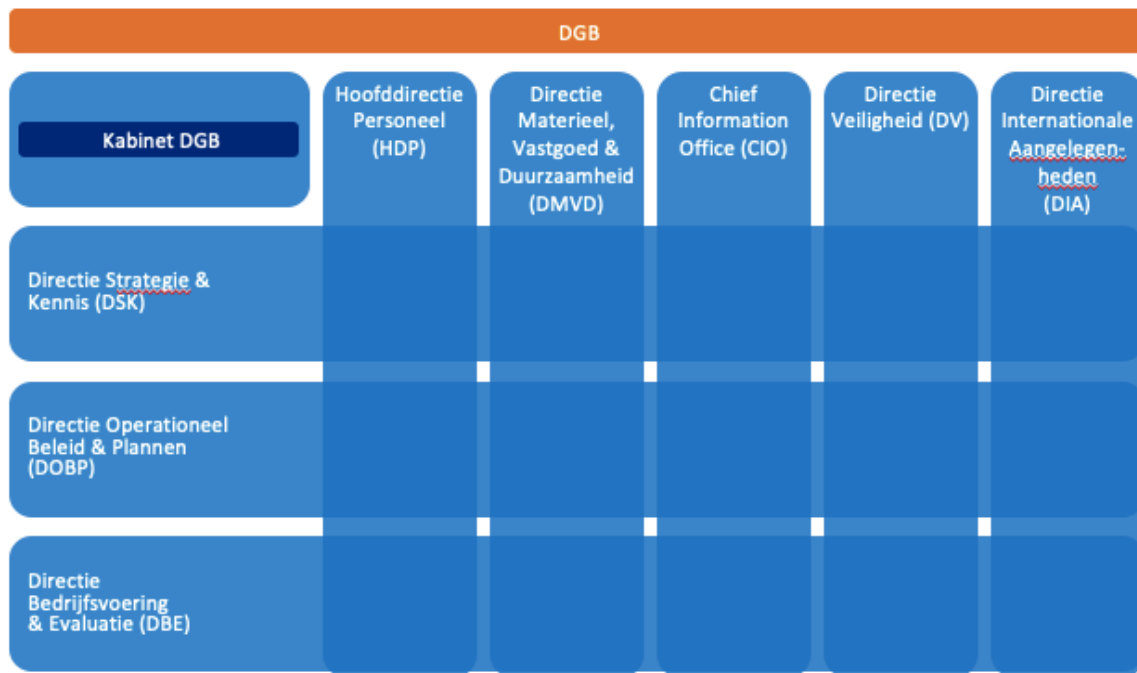
Het DGB heeft een ‘Handboek Directoraat-Generaal Beleid’ opgesteld waar onder andere de organisatie, de visie, het integratiemodel en Besturen bij Defensie beschreven staan. De organisatie en de visie van het DGB staan hierboven beschreven. In deze paragraaf wordt ingegaan op het integratiemodel en Besturen bij Defensie.

2.4.1 Integratiemodel

Het DGB heeft een integratiemodel ontworpen (zie Figuur 3) waarbij de verticale as de functionele domeinen bevat en de horizontale as de integrerende stuulementen. De vijf verticalen assen (HDP, MDVD, CIO, DIA en DV) hebben een specifieke (domein)expertise en een eigen netwerk binnen de organisatie. De drie horizontale assen (DSK, DOBP en DBE) zijn de integrerende stuulementen (Ministerie van Defensie, 2021-a).

Integrerende directies maken integrale en domeinoverstijgende producten met behulp van kennis en capaciteit uit de functionele directies en met eigen coördinaten. De functionele directies maken functioneel domein specifieke producten die zijn afgestemd met andere directies (Ministerie van Defensie, 2021-a).

Ter verduidelijking wordt een voorbeeld gegeven. Voor IT strategie werkt iemand van de CIO samen met iemand van DSK. Deze strategie wordt vervolgens vertaald in plannen door DOBP. Het integratiemodel zorgt er zo voor dat er afstemming plaatsvindt tussen de verschillende directies.

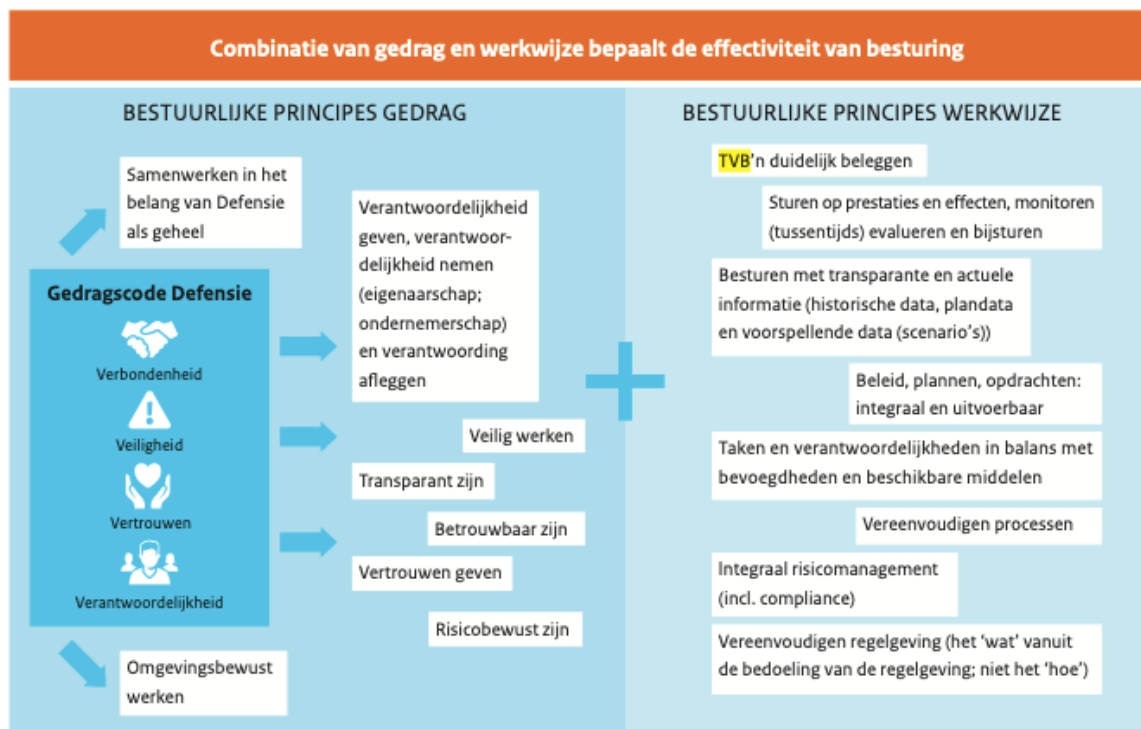


Figuur 3: Integratiemodel DGB (Ministerie van Defensie, z.j.-a, p. 5).

2.4.2 Besturen bij Defensie

Het document Besturen bij Defensie (BBD) beschrijft onder meer de visie op besturen, de bestuurlijke principes en processen en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de besturing gaat het om een goede balans tussen sturen op robuustheid en wendbaarheid. Het BBD geeft duidelijk het belang weer van integraal en uitvoerbaar beleid en plannen. Hier staat het DGB voor (Ministerie van Defensie, 2021-a).

Ten eerste is de visie op besturen uitgewerkt in bestuurlijke principes. Het gaat om bestuurlijke principes voor gedrag en werkwijze. In Figuur 4 zijn de bestuurlijke principes schematisch weergegeven. Ten tweede zijn bij de indeling van de hoofdstructuur van Defensie de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (hierna: TVB'n) duidelijk belegd. 'Duidelijke TVB'n zijn belangrijk voor eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid. Dit moet echter niet leiden tot een focus op alleen de eigen taken en verantwoordelijkheden en de eigenbelangen. Samenwerken in het belang van Defensie als geheel staat altijd voorop' (Ministerie van Defensie, 2020-b, p. 23). Het duidelijk beleggen van TVB'n en het belang van samenwerken staan beschreven in de bestuurlijke principes (zie Figuur 4).



Figuur 4: Bestuurlijke principes gedrag en werkwijze Defensie (Ministerie van Defensie, 2020-b, p. 22).

2.5 Integraal beleid

Het DGB moet in de nieuwe topstructuur een meer integrale beleidsindeling innemen. Door integraal en uitvoerbaar beleid te maken schept het DGB randvoorwaarden voor de gehele krijgsmacht. De nieuwe topstructuur moet in dienst staan van de samenwerking en is niet bedoeld om muren te bouwen tussen de verschillende directies. Muren tussen de verschillende directies kan worden gezien als een sectorale beleidsindeling. Sectoraal beleid is beleid dat past binnen één beleidsterrein en waar niet grensoverschrijdend gewerkt wordt (Hendriks et al., 2017).

2.5.1 Waarom integraal werken?

De laatste jaren is de term 'integraal' steeds populairder geworden. *Integraal* is in vrijwel de meeste beleidsnota's die de afgelopen jaren zijn verschenen genoemd (Weterings & Tops, 2002). Het gaat om de discussie verkokering en ontkokering. Met ontkokering wordt bedoeld dat "taken of organisatieonderdelen worden samengevoegd of op een andere wijze worden herverdeeld om zo een meer samenhangend of integrale benadering van een probleem te

verwezenlijken” (Schillemans, 2008, p. 109). Volgens Donkers et al. (2001) is het streven naar integraliteit ontstaan als reactie op projecten die iedere beleidskoker los van andere kokers uitvoerde. Er werd te bilateraal tussen sectoren, koker voor koker, geregeld. Er ontstond een sterke behoefte aan samenhang. Met een integrale aanpak wordt de behoefte aan samenhang, coördinatie en afstemming van beleid en bestuur vervuld (Weterings & Tops, 2002).

De behoefte aan samenhang kan ook worden gezien als een reactie op de verzuiling van overheden die kenmerkend zijn voor het ‘New Public Management’ (NPM) tijdperk. Met NPM wordt geprobeerd overheidsinstanties te reorganiseren op een bedrijfsmatige manier (Dunleavy & Hood, 1994). Volgens Christensen en Lægreid (2006) heeft het NPM geleid tot meer fragmentatie en een gebrek aan coördinatie en samenwerking. Uiteindelijk werkt dit de efficiëntie en effectiviteit tegen. Om toch de prestaties, efficiëntie en effectiviteit te reguleren en te verbeteren pleiten Christensen en Lægreid (2006) voor een verticale aanscherping tussen bestuurslagen gecombineerd met horizontale samenwerking tussen de verschillende beleidsterreinen. Dit zorgt uiteindelijk voor meer samenhang. Omdat er sprake is van meer samenhang wordt een integrale aanpak efficiënter geacht dan een meer gefragmenteerd systeem.

2.5.2 Het definiëren van de term integraliteit

In deze paragraaf wordt de term integraliteit gedefinieerd. De behoefte naar een integrale aanpak is toegenomen de afgelopen jaren. In de literatuur is geen eenduidige definitie te vinden over de term integraliteit. Het is een containerbegrip geworden (Donkers et al., 2001). Er worden een aantal definities die worden voorgeschreven door de literatuur toegelicht.

Beleidsintegratie wordt gekenmerkt door de samenwerking van actoren uit verschillende beleidsdomeinen of beleidssectoren. Deze beleidsdomeinen of beleidssectoren definiëren zij als “relatief stabiele actorcoalities, inclusief de instellingen die ze hebben geïnstalleerd bij het nastreven van gedeelde interesses” (Tosun & Lang, 2017, p. 554). Beleidsintegratie bestaat volgens uit twee benaderingen. De eerste benadering om beleidsintegratie te bewerkstelligen is het creëren van onderlinge afhankelijkheden tussen verschillende beleidsdomeinen om vervolgens deze op elkaar af te stemmen. Daarnaast kan door middel van het gebruik van specifieke beleidsinstrumenten, deze zijn eerder procedureel dan inhoudelijk van aard, de tweede benadering van beleidsintegratie gerealiseerd worden (Tosun & Lang, 2017). Integraliteit houdt hier in dat er wordt samengewerkt met verschillende beleidsdomeinen.

Ook wordt integraliteit beschreven als een overheidsorganisatie waarbinnen mensen ideaal samenwerken op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau. Dit is zowel verticaal (tussen de verschillende hiërarchische niveaus) als horizontaal (bijvoorbeeld tussen verschillende diensten of departementen en tussen staf en lijn). Integraliteit betekent hier samenwerken, zowel verticaal als horizontaal, binnen een organisatie (Aardema & Korsten, 2009).

Bryson, Crosby & Stone (2006, p. 648) definiëren integraliteit als “the linking or sharing of information, resources, activities, and capabilities by organizations in two or more sectors to achieve jointly an outcome that could not be achieved by organizations in one sector separately”. Het gaat hier om een gezamenlijke inspanning om uiteindelijk tot een gezamenlijk resultaat te komen die onafhankelijke actoren niet los van elkaar hadden kunnen bereiken (Westen, 2017).

Integrale beleidsvoering is het onderling afstemmen van beleid in diverse sectoren. Integrale beleidsvoering betreft altijd een ‘actie’ betreft met een handelen dat wordt ondernomen met een specifiek doel voor ogen. Het doel van integrale beleidsvoering is het tegengaan van fragmentatie en het doorbreken van grenzen. Integrale beleidsvoering gaat om het linken van wat men doet om het zodanig handelen zodat wederzijds begrip ontstaat tussen datgene waaromtrent beleid wordt gevoerd (Wayenberg, 2005).

Tops (2001, geciteerd in Doumen, Schoon & Aarts, 2010, p. 14) beschrijft integraliteit als volgt: “Integraliteit lijkt een beloftevol antwoord op de bureaucratisch pathologie van de verkokering, het onsamenvattend werken van verschillende organisatieonderdelen, waardoor concurrentie, verbrokkeling en gebrek aan afstemming ontstaan”. Het begrip integraliteit kan hier worden samengevat in vier kernbegrippen, namelijk samenwerken, samenhang, afstemming en gemeenschappelijkheid.

De definities verschillen van elkaar, maar er zijn ook overeenkomsten. In alle definities komen de begrippen samenwerken, samenhang, afstemming en gemeenschappelijkheid terug, waar verschillende beleidsdomeinen een cruciale rol spelen. Op basis van de overeenkomsten wordt in dit onderzoek de volgende definitie aangehouden: ‘Er is sprake van een integrale beleidsvoering wanneer verschillende beleidsdomeinen samenwerken om zo integraal en uitvoerbaar beleid te bewerkstelligen en verkokering te voorkomen’.

2.5.3 Meerwaarde van integrale beleidsvoering

Overheden kiezen voor een integrale beleidsvoering, omdat dit een halt toe roept aan de verkokerde aanpak van beleidsproblemen. Ten eerste is het bevorderlijk voor de efficiëntie van het overheidsoptreden. Mensen en middelen zullen meer efficiënt worden ingezet wanneer

wordt gekozen voor een (meer) integraal beleid. Ten tweede is het gunstig voor de effectiviteit van het overheidsoptreden. Wanneer overheden overgaan tot een (meer) integrale beleidsvoering verhogen zij de kans op de vooropgestelde beleidseffecten te bereiken. Ten derde kunnen overheden door een (meer) integrale beleidsvoering meer en beter inspelen op de behoeften van betrokken actoren (Wayenberg, 2005).

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

Nu de context geschetst is wordt in dit hoofdstuk de wetenschappelijke context van dit onderzoek besproken. Allereerst wordt intersectorale samenwerking gedefinieerd. Om integraal beleid te realiseren is intersectorale samenwerking nodig. Zo wordt antwoord gegeven op de eerste theoretische deelvraag ‘*Wat verstaat de literatuur onder intersectorale samenwerking?*’. Tot slot wordt op basis van wetenschappelijke literatuur wordt beschreven welke factoren van invloed zijn voor intersectorale samenwerking. Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede theoretische deelvraag, namelijk: ‘*Welke factoren dragen volgens de literatuur bij aan een succesvolle intersectorale samenwerking?*’. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model.

3.1 Intersectorale samenwerking

Een essentiële voorwaarde om integraal en uitvoerbaar beleid te kunnen ontwikkelen is intersectorale samenwerking (Steenbakkers et al., 2010; Storm et al., 2011; van der Klauw et al., 2015; Hendriks et al., 2017). Intersectorale samenwerking is het samenwerken van verschillende beleidsdomeinen, zowel horizontaal als verticaal, met als gemeenschappelijk doel winst te boeken die efficiënter, effectiever en langduriger is dan wanneer een beleidsdomein alleen zou werken (Steenbakkers et al., 2010; Storm et al., 2010; Wagemakers et al., 2007, Bryson et al., 2015). De noodzaak voor intersectorale samenwerking is ontstaan doordat vraagstukken de reikwijdte van afzonderlijke sectoren overtuigen (van der Klauw et al., 2012).

De eerste theoretische deelvraag van dit onderzoek luidt: ‘*Wat verstaat de literatuur onder intersectorale samenwerking?*’. Na het bestuderen van de literatuur wordt de volgende definitie aangehouden: ‘Intersectorale samenwerking is het grensoverschrijdend werken met verschillende beleidsdomeinen dat zowel horizontaal als verticaal plaatsvindt’.

3.2 Succesfactoren van intersectorale samenwerking

In deze paragraaf worden de factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking besproken. Na het bestuderen van wetenschappelijke literatuur zijn de volgende factoren gevonden voor een succesvolle intersectorale samenwerking: urgentie, steun voor het samenwerkingsverband, verwachtingen betreft het samenwerkingsverband, leiderschap, beschikbare middelen, werkwijze in het samenwerkingsverband en het evalueren van het resultaat. Deze literatuur is voornamelijk gericht op gezondheidsbeleid samenwerking op lokaal

niveau. Na verder onderzoek bleek dat ook succesfactoren van andere vormen van samenwerking relevant zijn en aansluiten bij de gevonden factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking. Deze literatuur is daarom meegenomen in dit hoofdstuk.

Door het opstellen van succesfactoren wordt getracht antwoord te geven op de tweede theoretische deelvraag, namelijk: *‘Welke factoren dragen volgens de literatuur bij aan een succesvolle intersectorale samenwerking?’*. De factoren zullen nu achtereenvolgens worden toegelicht.

3.2.1 Urgentie

Om intersectorale samenwerking te organiseren is urgentiebesef bij alle betrokken actoren nodig. De factor urgentie betreft de noodzaak die verschillende actoren voelen om samen te werken om zo problemen op te lossen. Actoren moeten beseffen dat ze afhankelijk van elkaar zijn (van der Klauw et al., 2012; Bryson et al., 2015). Actoren moeten samenwerken omdat ze niet in staat zijn alleen doelen en taken te bereiken. Deze behoefte creëert afhankelijkheid en uiteindelijk ook besef van afhankelijkheid bij betrokken actoren (Bronstein, 2003; De Rijk et al., 2007). Deze behoefte kan ontstaan als er sprake is van zowel een crisis als een kans om in de samenwerking meer te kunnen bereiken (Hamilton, 2004). Wanneer de opvattingen over de urgentie van de samenwerking van elkaar verschillen, zal de samenwerking vaak moeilijk tot stand komen en vol te houden zijn (van Twist et al., 2006). Het creëren van draagvlak en een stimulerende politieke omgeving zijn bevorderende factoren voor een intersectorale samenwerking (van der Klauw et al., 2012).

De verwachting is dat wanneer de urgentie onder betrokken actoren groter is, het aannemelijk is dat de samenwerking succesvoller zal zijn. De volgende hypothese kan om deze reden worden opgesteld.

Hypothese 1: Wanneer het urgentiebesef van betrokken actoren hoger is, dan is het succes van de samenwerking groter.

3.2.2 Steun voor het samenwerkingsverband

Om intersectorale samenwerking te laten slagen is er steun nodig voor het samenwerkingsverband (van der Klauw et al., 2012). Een organisatie bestaat uit individuen die samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken via een hiërarchie van rangen, verdeling van taken en vooraf opgestelde regels. Vernieuwingen zijn cruciaal voor het

voortbestaan van een organisatie. Het doorvoeren van veranderingen leidt tot het bereiken van gemeenschappelijke doelen (Jansen, 2007). Hiervoor zijn ontwikkelingsstrategieën nodig. Ontwikkelingsstrategieën passen kennis toe op de geplande ontwikkeling, versterking en verbetering van strategieën, structuren en processen. Hierbij kan gedacht worden aan ‘actieplanning’. Bij actieplanning wordt draaiboek opgesteld met alle activiteiten en interventies die moeten plaatsvinden voor de formalisatie van het samenwerkingsverband. In dit draaiboek wordt een meetbaar, haalbaar en realistisch actieplan vastgelegd om zo samenwerking te kunnen realiseren (Jansen, 2007). De aanwezigheid van concrete uitvoeringsplannen zijn bevorderend voor intersectorale samenwerking en moet uiteindelijk leiden tot een organisatorisch effect (Jansen, 2007; Storm et al., 2010; van der Klauw et al., 2012). Ook is het essentieel om een communicatieontwerp met duidelijk geformuleerde communicatiekanalen op te stellen om zo alle actoren betrokken te houden (Jansen, 2007). Tijdens de ontwikkelingsstrategie is het noodzakelijk dat de leden van de organisatie deelnemen aan het veranderingsproces, meehelpen met het plannen van de verandering en zich betrokken voelen bij het proces. Er moet sprake zijn van een inclusief samenwerkingsproces (Jansen, 2007; Klijn & Koppenjan, 2015; Westen, 2017). Betrokken actoren moeten gemotiveerd raken voor de samenwerking (Jansen, 2007). ‘Partnerselectie’ kan van invloed zijn op deze motivatie. Partnerselectie kijkt of de samenwerking gedwongen of vrijwillig is. Wanneer de samenwerking vrijwillig is, is dit bevorderlijk voor de samenwerking.

De uiteindelijke steun voor de samenwerking is niet vanzelfsprekend en moet groeien. Het verkrijgen van steun van anderen is nodig omdat dit het mogelijk maakt een kritische massa voor verandering te bereiken binnen een organisatie (Jansen, 2007). Om deze factor te bewerkstelligen is het noodzakelijk om belangen te behartigen. Het behartigen van belangen is een succesvolle strategie in een organisatieontwikkeling en bestaat uit methoden van informeren, overtuigen, onderhandelen of dwingen. Uiteindelijk kan het behartigen van belangen leiden tot agendasetting. Dit is de eerste stap in de organisatieverandering.

De verwachting is dat wanneer betrokken actoren steun hebben voor het samenwerkingsverband, het aannemelijk is dat de samenwerking succesvoller zal zijn. De volgende hypothese kan om deze reden worden opgesteld:

Hypothese 2: Wanneer er steun is voor het samenwerkingsverband, dan is het succes van de samenwerking groter.

3.2.3 Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband

Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband is de derde factor voor een succesvolle intersectorale samenwerking. De verwachtingen van alle betrokken actoren in het samenwerkingsverband dienen helder te zijn en actoren moeten realistische verwachtingen hebben over elkaars bijdragen. Deze verwachtingen gaan zowel over elkaars ambities als de verwachtingen over elkaars rollen en gedrag (van Twist & Klijn, 2007). Een gedeelde visie op de samenwerking is bevorderend voor de samenwerking. Een gedeelde visie is gericht op een domeinoverstijgend doel (Smeets & van Veen, 2018). Een andere verwachting die betrekking heeft op het samenwerkingsverband is coalitieoverschot. Met coalitieoverschot wordt bedoeld dat de organisatie een meerwaarde verwacht door samen te werken met andere beleidsdomeinen (Van der Klauw et al., 2012). Daarnaast is binnen een samenwerkingsproces het (eigen)belang groot. Binnen een samenwerkingsproces wordt voornamelijk eigenbelang gerealiseerd. Betrokken actoren zullen niet meewerken aan de samenwerking wanneer het eigenbelang niet kan worden gerealiseerd. Er moet een gezonde balans zijn tussen ‘halen en brengen’. Het nastreven van alleen het eigenbelang zal nooit leiden tot echte verbindingen binnen het samenwerkingsverband. Er mag worden erkend dat er sprake is van eigenbelang, maar er moet aandacht zijn voor het collectief belang. Om dit te bewerkstelligen moeten betrokken actoren elkaars eigenbelang herkennen, erkennen en hanteren om zo tot een gezamenlijke visie te komen (Kaats, 2013). Het bestaan van een gemeenschappelijk belang heeft een positieve invloed op de intersectorale samenwerking (Storm et al., 2010). Geconcludeerd kan worden dat intersectorale samenwerking beter verloopt wanneer sprake is van een gedeelde visie en parallelle verwachtingen.

De verwachting is dat wanneer betrokken actoren dezelfde verwachtingen hebben betreft het samenwerkingsverband, het aannemelijk is dat de samenwerking succesvoller zal zijn. De volgende hypothese kan om deze reden worden opgesteld.

Hypothese 3: Wanneer de verwachtingen betreft het samenwerkingsverband overeenkomen, dan is het succes van de samenwerking groter.

3.2.4 Leiderschap

Een leider heeft een belangrijke positie in het samenwerkingsverband (Sloper, 2004; Jansen, 2007; van der Klauw et al., 2012; Kaats, 2013). Leiderschap is een belangrijke factor om samenwerking tot een goed einde te brengen (Boogers, 2013). Betrokken actoren komen met elkaar in contact in dynamische, afwisselende samenstellingen waar een overkoepelende

rationaliteit ontbreekt. Een leider kan als een soort regisseur optreden om er zo voor te zorgen dat de juiste actoren bij de samenwerking betrokken blijven en dat actoren tot bepaalde inzichten en oplossingen komen die voor alle betrokken aanvaardbaar zijn. Daarnaast kan een leider er op toezien dat regelmatig overleg plaatsvindt en dat hier ook progressie wordt geboekt (Hoogerwerf & Herweijer, 2003). Een leider begrijpt de verschillende culturen tussen de verschillende beleidsdomeinen, is betrokken, kan omgaan met verschillende belangen, straalt sociale verantwoordelijkheid uit, hecht waarde aan sociale rechtvaardigheid, ziet het belang van meervoudig perspectief, heeft een goed strategisch inzicht, zoekt naar oplossingen en stimuleert de betrokkenheid en wederkerigheid binnen een organisatie (Jansen, 2007; van Tol et al., 2015; van der Klauw et al., 2012). Een overtuigende leiderschapsstijl heeft een voorkeur boven een autoritaire leiderschapsstijl (Jansen, 2007). De aanwezigheid van een leider die verbindingen kan leggen is essentieel voor het bemiddelen en faciliteren van de samenwerking (Ansell & Gash, 2007; Storm et al., 2010). Dit zijn allemaal competenties waar een leider over moet beschikken. Wanneer intersectorale samenwerking niet goed functioneert, kan dit worden verweten aan het ontbreken van een leider.

De verwachting is dat wanneer een leider aanwezig binnen het samenwerkingsverband, het aannemelijk is dat de samenwerking succesvoller zal zijn. De volgende hypothese kan om deze reden worden opgesteld.

Hypothese 4: Wanneer een leider aanwezig is binnen het samenwerkingsverband, dan is het succes van de samenwerking groter.

3.2.5 Beschikbare middelen

Intersectorale samenwerking is afhankelijk van de beschikbare middelen. Deze middelen moeten zo effectief mogelijk worden ingezet (Verlet & de Corte, 2018). De beschikbare middelen bestaan uit: financiële middelen, tijd en mankracht. Wanneer voldoende beschikbare middelen aanwezig zijn, zal dit bevorderend werken voor de samenwerking (Storm et al., 2010; Westen, 2017; Smeets & Van Veen, 2018).

Om intersectorale samenwerking te realiseren moeten voldoende beschikbare financiële middelen aanwezig zijn. Het invoeren van een samenwerkingsverband vereist extra financiële middelen. Hiervoor kan gekeken worden naar de financieringsstructuur van de organisatie en de bekendheid van deze structuur (van der Klauw et al., 2012). Financiële problemen kunnen namelijk een remmend effect hebben op het enthousiasme van een belanghebbende (Jansen, 2007; Smeets & Van Veen, 2018).

Naast financiële middelen moet er ook voldoende tijd zijn voor het samenwerkingsverband (Van Delden, 2009; Smeets & van Veen, 2018). Samenwerking tussen verschillende beleidsdomeinen kost alle actoren de nodige tijd en energie (van den Berg & Maas, 2013; Verlet & de Corte, 2018). Dit houdt verband met de verwachtingen betreft het samenwerkingsverband. Binnen het samenwerkingsverband kunnen er verschillende verwachtingen zijn en daarom is het noodzakelijk om de nodige tijd en energie te investeren in de samenwerking (Verlet & de Corte, 2018). Daarnaast is voldoende tijd nodig om samen te werken aan het behalen van doelen (van den Berg & Maas, 2013).

Tot slot is continuïteit in de personele bezetting ook een succesfactor voor de samenwerking. Er moet voldoende personele capaciteit aanwezig zijn (Kort, 2005; van Delden, 2009). Wanneer de extra middelen worden begroot, zal de geplande verandering naar waarschijnlijkheid plaatsvinden.

De verwachting is dat wanneer er voldoende middelen beschikbaar zijn, het aannemelijk is dat de samenwerking succesvoller zal zijn. De volgende hypothese kan om deze reden worden opgesteld.

Hypothese 5: Wanneer er voldoende middelen in het samenwerkingsverband beschikbaar zijn, dan is het succes van de samenwerking groter.

3.2.6 Werkwijze in het samenwerkingsverband

Een andere factor voor een succesvolle intersectorale samenwerking betreft de werkwijze in het samenwerkingsverband. Deze werkwijze bestaat uit organisatorisch leren, het vormen van coalities en het delen van kennis. Dit zal achtereenvolgens worden toegelicht.

Naarmate de samenwerking zich blijft ontwikkelen en veranderingen zich voor blijven doen mag dit niet onopgemerkt blijven. De behoefte aan organisatorisch leren wordt om deze reden een deel van de samenwerking (Parent & Harvey, 2008). Het is belangrijk dat betrokken actoren praktijkervaringen delen om hier van te leren (Bryson et al., 2015). Voor intersectorale samenwerking is een *open-minded*, actief lerende en innovatieve organisatie nodig die bereid is om een stap verder te gaan dan routine. Het vieren van (tussentijdse) successen en belonen van prestaties hebben een positieve invloed op het succes van intersectorale samenwerking. Ook het aanmoedigen van initiatieven heeft een bevorderende werking op de samenwerking (Jansen, 2007; van der Klauw et al., 2012; Bryson et al., 2015).

Tijdens de organisatieverandering moeten betrokken actoren coalities vormen, consensus bereiken, het verantwoorden van de doelstellingen en het werk van de organisatie en

individuele rechtvaardigen. Coalities zijn “inter-organisatorische, coöperatieve en synergetische werkalianties, die zijn gedefinieerd als organisaties van individuen die diverse organisaties vertegenwoordigen en die overeenkomen samen te werken om een gemeenschappelijk doel te bereiken” (Jansen, 2007, p. 61). Coalitieleden die dezelfde beleidsdoelen hebben worden in een door de organisatie ingestelde coalitie gezet die middelen, diensten en wederzijds vertrouwen biedt. Door het vormen van coalities kan intersectorale samenwerking tussen beleidsdomeinen ontstaan (van Buuren & Edelenbos, 2004; Jansen, 2007; Van der Klauw et al., 2012). Dit kan door multidisciplinaire groepsbijeenkomsten. Multidisciplinaire groepsbijeenkomsten kunnen bijdragen aan het creëren van oplossingen en belemmeringen weg te nemen (Jansen, 2007). Ook bieden deze groepsbijeenkomsten de mogelijkheid om kennis uit te wisselen tussen de betrokken actoren. Discussies over de verschillende werkprocessen in beleidsdomeinen kunnen helpen om het gebrek aan kennis op te heffen. Het geeft een kans om te leren van elkaars werkprocessen en deskundigheid (van Buuren & Edelenbos, 2004; van der Klauw et al., 2012; Klijn & Koppenjan, 2015; Smeets & van Veen, 2018). Duidelijkheid over hoe het eigen beleidsdomein kan bijdragen aan het bestaan van goede relaties met ander beleidsdomeinen draagt bij aan een goede intersectorale samenwerking (Storm et al., 2010). Multidisciplinaire groepsbijeenkomsten kunnen bijdragen aan het creëren van oplossingen en het wegnemen van belemmeringen (Jansen, 2007). Daarnaast is het belangrijk om een visiedocument op te stellen waarin de rollen, rechten en verantwoordelijkheden van betrokken actoren worden gespecificeerd en vastgelegd. Door dit op te stellen worden rollen en verantwoordelijkheden duidelijk en ontstaan er lijnen van aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid. Het is hierdoor makkelijker om belangrijke actoren te identificeren wiens commitment nodig is voor de samenwerking (Foster-Fisherman et al., 2001; Sloper, 2004; Jansen, 2007; Cheng, 2010). Wanneer consensus is bereikt over de rollen, rechten en verantwoordelijkheden moet dit duidelijk worden gecommuniceerd naar alle betrokken actoren (Mattessich & Monsey, 1992).

De verwachting is dat wanneer de werkwijze in een samenwerkingsverband bestaat uit organisatorisch leren, het vormen van coalities en het delen van kennis, het aannemelijk is dat de samenwerking succesvoller zal zijn. De volgende hypothese kan om deze reden worden opgesteld.

Hypothese 6: Wanneer organisatorisch leren en het vormen van coalities deel uitmaken van de samenwerking, dan is het succes van de samenwerking groter.

3.2.7 Evalueren van het resultaat

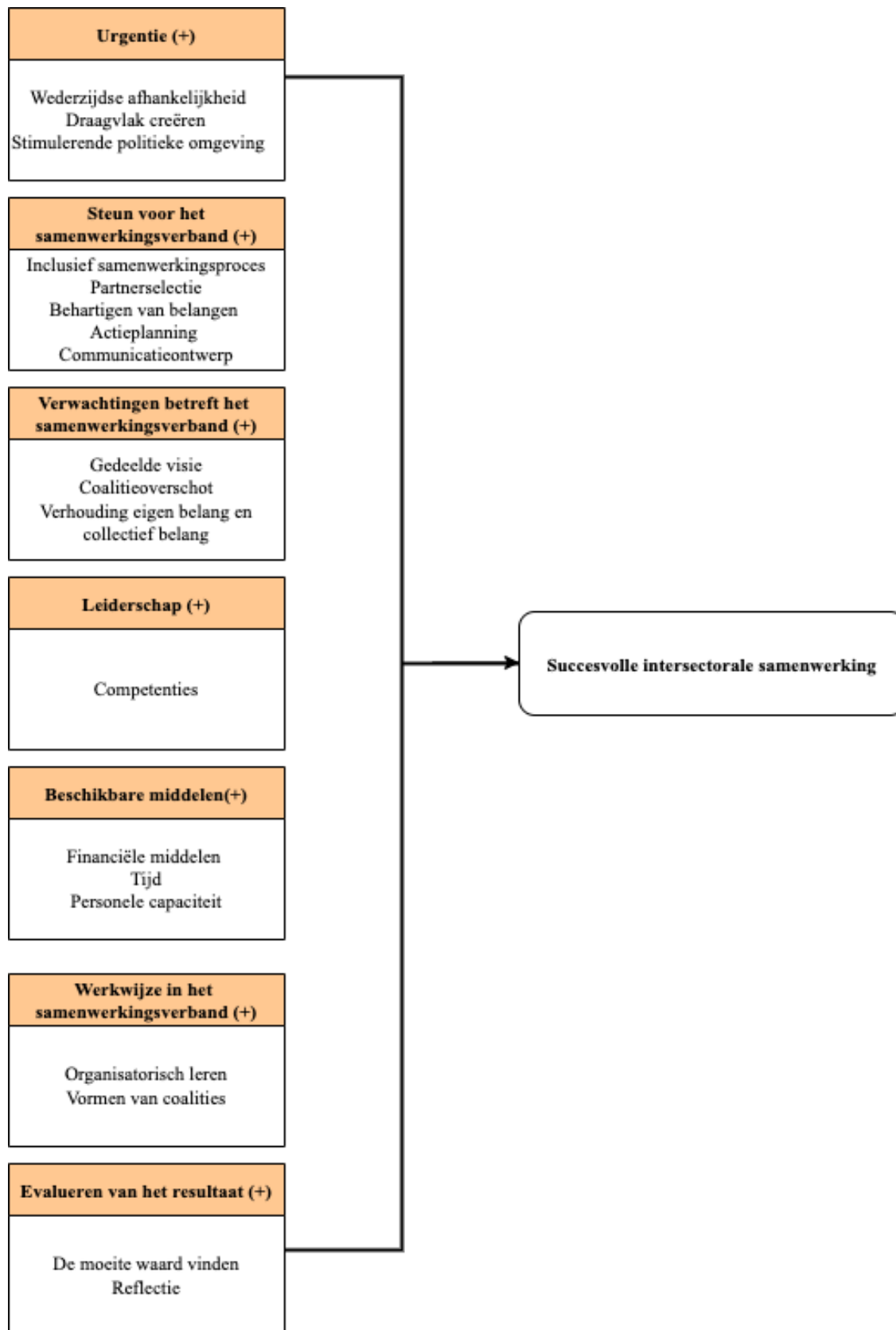
Het evalueren van het resultaat is een belangrijke factor voor een succesvolle intersectorale samenwerking. Alle actoren in het organisatieverband moeten het ‘de moeite waard’ vinden om samen te werken. Deelnemende actoren moeten tevreden zijn over de samenwerking (van der Klauw et al., 2012). Een samenwerking zal eerder succesvol zijn wanneer de doelen van de samenwerking zijn behaald (Bryson et al., 2015). Actoren kunnen namelijk worden belemmerd in de motivatie wanneer in de samenwerking bepaalde interventies niet de gewenste effecten opleveren (Jansen, 2007). Daarnaast moet samen met deelnemende actoren gereflecteerd worden op de samenwerking in het licht van veranderende omstandigheden en nieuwe kennis (Sloper, 2004; van der Klauw et al., 2012). Door regelmatige, periodieke evaluaties kan de voortgang van het samenwerkingsverband worden bewaakt en kan worden gestuurd op doelstellingen, middelen en intern ondersteunend beleid. (Jansen, 2007; van der Klauw et al., 2012; Bryson et al., 2015; Smeets & van Veen, 2018).

De verwachting is dat wanneer de resultaten van het samenwerkingsverband worden geëvalueerd, het aannemelijk is dat de samenwerking succesvoller zal zijn. De volgende hypothese kan om deze reden worden opgesteld.

Hypothese 7: Wanneer resultaten van het samenwerkingsverband worden geëvalueerd, dan is het succes van de samenwerking groter.

3.3 Conceptueel model

Aan de hand van de opgestelde factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking is in Figuur 5 een conceptueel model opgesteld. Het conceptueel model laat ook zien of de verbanden tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabelen positief of negatief zijn.



Figuur 5: Conceptueel model

Hoofdstuk 4 Methodologisch kader

Nu de theoretische context besproken is, staat in dit hoofdstuk de verantwoording van het onderzoek centraal. Eerst wordt aangegeven welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt. Vervolgens wordt de onderzoeksstrategie aangehaald. Daarna wordt aangegeven op welke manieren de data is verzameld. Na het beschrijven van de dataverzameling wordt aangegeven op welke manier de factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking worden gemeten. Dit is de operationalisatie. Het hoofdstuk sluit af met het bespreken van de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek tracht inzicht te verkrijgen in hoeverre de factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen de directies van het DGB, teneinde te komen tot aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan de samenwerking. Om dit te bewerkstelligen is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek is gericht op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om uiteindelijk op basis daarvan uitspraken te kunnen doen over een (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid voor diepgaand onderzoek (Bleijenbergh, 2013). Kwalitatief onderzoek is een geschikte methode om samenwerking binnen een organisatie met veel verschillende onderzoeksobjecten uit verschillende directies te bestuderen. Dit onderzoek focust zich op de factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking. Deze factoren zijn gericht op menselijk gedrag, interacties en sociale dynamieken. Hier leent een casestudie zich voor en daarmee kwalitatief onderzoek. Dit kan moeilijker worden bereikt middels enquêtes, omdat dit niet de mogelijkheid biedt om te door te vragen naar ideeën en ervaringen. Interviews zijn diepgaander dan enquêtes en bieden de mogelijkheid te achterhalen wat de ideeën en ervaringen zijn van de respondenten. Deze verdieping is nodig in dit onderzoek, omdat kwalitatieve data meer ruimte biedt om te onderzoeken hoe bepaalde factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking samenhangen binnen het DGB. Daarnaast geven kwalitatieve data ook de mogelijkheid om nieuwe succesfactoren te achterhalen die van invloed zijn op de samenwerking.

4.2 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt de casus van het DGB onderzocht waar het zich focust op de samenwerking tussen de verschillende directies van het DGB. De onderzoeksstrategie van dit onderzoek betreft een casestudie. Een casestudie is “het bestuderen van één of enkele dragers van een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving, gedurende een bepaalde periode, met behulp van diverse databronnen, teneinde uitspraken te kunnen doen over de patronen en processen die aan het verschijnsel ten grondslag liggen” (Swanborn, 2013, geciteerd in van Bleijenbergh, 2013, p. 43). Binnen het DGB is vraag naar een meer integrale aanpak betreft samenwerken. Door deze vraag staat vast dat maar één onderzoeksobject wordt bestudeerd, namelijk het DGB. Daarnaast wordt de samenwerking in de natuurlijke omgeving bestudeerd, omdat de omgeving van invloed is hoe de verschillende directies met elkaar samenwerken. Om de intersectorale samenwerking binnen het DGB te onderzoeken zijn verschillende methoden van dataverzameling nodig. Om deze reden wordt een documentstudie gecombineerd met het afnemen van interviews. Een documentstudie geeft inzicht in de samenwerking van een bepaalde periode en interviews geven de mogelijkheid tot een dialoog die interpretaties en betekenisgeving over een langere tijd van de geïnterviewde respondenten weergeven. Door deze twee methoden van data met elkaar te combineren kan een completer beeld worden geschetst over de samenwerking binnen het DGB. Aangezien het samenwerken tussen de verschillende directies van het DGB wordt bestudeerd gedurende een bepaalde periode en er gebruik wordt gemaakt van een documentstudie en interviews, is gekozen voor een casestudie.

4.2.1 Enkelvoudige casestudie

In dit onderzoek is gekozen om één casus te bestuderen, namelijk het DGB. Een enkelvoudige casestudie richt zich op het bestuderen van een enkele drager van een sociaal verschijnsel (Bleijenbergh, 2013). In dit onderzoek wordt een enkele afdeling van de Bestuursstaf onderzocht, namelijk het DGB. Dit onderzoek richt zich specifiek op de samenwerking van het verschillende directies van het DGB.

Een enkelvoudige casestudie is een geschikt om een specifiek probleem op te lossen om zo een bijdrage te leveren aan het veranderen of verbeteren van een praktijk (Smaling, 2006; Bleijenbergh, 2013). Dit onderzoek heeft een praktijkgericht karakter. Het doel van de nieuwe topstructuur is het realiseren van een integrale aanpak tussen de verschillende directies van het DGB. Dit onderzoek tracht aanbevelingen te doen die een bijdrage kunnen leveren aan deze

integrale aanpak door intersectorale samenwerking binnen de directies van het DGB te bestuderen.

Naast het praktijkgericht karakter van dit onderzoek, kan een enkelvoudige casestudie ook theoriegericht zijn. Theoriegericht onderzoek draagt bij aan wetenschappelijke kennis over een verschijnsel in de praktijk. Daarnaast kan theoriegericht onderzoek een bestaande theorie toetsen of nieuwe theorie over een verschijnsel in de praktijk ontwikkelen (Bleijenbergh, 2013). Dit onderzoek is gestart vanuit bestaande theorieën over intersectorale samenwerking om vanuit daar waarnemingen te verrichten die zich richten om deze theorieën te toetsen of eventueel te ontkrachten.

4.3 Dataverzameling

Om te achterhalen in hoeverre de factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen het DGB zijn is een documentanalyse uitgevoerd en zijn interviews afgenomen. Er is sprake van triangulatie van methoden (Bleijenbergh, 2013; van Thiel, 2015). Dit houdt in dat resultaten systematisch worden vergeleken die via verschillende methoden van dataverzameling zijn verkregen. De verschillende vormen van dataverzameling geven de verschillende aspecten van intersectorale samenwerking binnen het DGB weer. De verschillende vormen van dataverzameling worden verder toegelicht.

4.3.1 Documentstudie

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een documentanalyse. Volgens Bleijenbergh (2013, p. 62) zijn “documenten als bron onovertrefbaar als het gaat om het reconstrueren van veranderingen binnen een organisatie”. Documenten kunnen de verschillende periodes laten zien wanneer bepaalde zaken zijn besloten en vastgelegd en kunnen zo zorgvuldig verschuivingen in de organisatie weergeven. In dit onderzoek zijn een aantal documenten onderzocht, namelijk eerdere interviews, een werkblikonderzoek en handboeken. Deze documenten zijn gevonden via intranet en zijn hierdoor minder toegankelijk voor derden. De documentstudie biedt de mogelijkheid om de samenwerking binnen het DGB te analyseren van een bepaald moment.

4.3.2 Interviews

Om te achterhalen of de factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen het DGB zijn een aantal interviews uitgevoerd. Tijdens de interviews zijn vragen gesteld aan respondenten om de gevonden theorie te toetsen in de praktijk.

Voor dit onderzoek is gekozen om verschillende semigestructureerde interviews af te nemen. Een semigestructureerd interview hanteert een topic list die bestaat uit voorgeformuleerde onderwerpen en vragen (van Thiel, 2015). De vragen zijn open zodat respondenten in hun eigen woorden een antwoord kunnen formuleren (Bleijenbergh, 2013). De vragen voor de interviews zijn tot stand gekomen door de voorwaarden voor een succesvolle intersectorale samenwerking uit de literatuur te operationaliseren. Hier zijn meetbare indicatoren uitgekomen. Door de factoren voor een succesvolle samenwerking te operationaliseren wordt mogelijk de factoren te toetsen of deze naar voren komen in de praktijk. De interviewgide is te vinden in bijlage 1.

In dit onderzoek zijn respondenten geselecteerd uit de negen directies van het DGB. Samenwerkingen met andere actoren en domeinen binnen Defensie blijven in dit onderzoek buiten beschouwing. Tijdens de selectie van respondenten is daarom bewust gekozen voor onderzoeksobjecten die werkzaam zijn binnen een van de negen directies van het DGB. Op basis van de beleidsdocumenten omtrent de samenstelling van het DGB zijn respondenten geselecteerd met inhoudelijke kennis en betrokkenheid van de onderzochte casus. De geselecteerde respondenten zijn vooraanstaande personen met een leidinggevende of een hoge bestuurlijke positie binnen de organisatie. Er is gebruik gemaakt van een representatieve selectie (van Thiel, 2015). De respondenten zijn in dit onderzoek representatief aan het onderzoeksobject, namelijk de verschillende directies van het DGB. Tijdens het afnemen van de interviews gaven de respondenten aan graag anoniem te blijven. Het ministerie van Defensie gaat zorgvuldig om met persoonsgegevens, daarom dat dit ook wordt gedaan binnen dit onderzoek. De namen van de respondenten zijn bekend bij de onderzoeker en begeleider. Een overzicht van de respondenten is te vinden in bijlage 2.

De interviews moeten op de juiste manier worden geanalyseerd. Het heeft toegevoegde waarde om interviews te transcriberen. Hier komen transcripten uit die nodig zijn voor de analyse. De kwalitatieve data uit de interviews zijn vaak ongestructureerd en moeilijk af te bakenen. Daarom dat de transcripten worden gecodeerd. Met coderen kan structuur in de transcripten worden aangebracht en kunnen patronen worden ontdekt. Er wordt een code aan een relevant tekstfragment toegekend, om aan te geven waar een data-eenheid betrekking op heeft. De codes in dit onderzoek zijn opgesteld aan de hand van de operationalisatie van de

theoretische factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking. Dit is relevant, omdat de realiteit zo wordt getoetst aan de hand van de gevonden wetenschappelijke theorie. Eerst wordt vanuit de theorie verschillende codes opgesteld om vervolgens te kijken of deze terug worden gevonden binnen het DGB. Zo wordt er een verbinding gelegd tussen wat empirisch is waargenomen en abstracte theorieën (Bleijenbergh, 2013).

4.4 Operationalisatie

Om de theoretische factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking in dit onderzoek meetbaar te maken zijn deze factoren geoperationaliseerd. Er zijn operationele definities gegeven aan zowel de afhankelijke variabele als de onafhankelijke variabelen. De dimensies zijn gekoppeld aan de variabelen. De dimensies zijn inzichtelijk gemaakt aan de hand van gevonden wetenschappelijke literatuur. De dimensies zijn meetbaar gemaakt door verschillende indicatoren toe te kennen. De indicatoren zijn afkomstig uit het theoretisch kader. De indicatoren kunnen vervolgens vertaald worden naar interviewvragen, zodat deze getoetst kunnen worden. In het theoretisch kader is beschreven hoe factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking zich kunnen uiten in de praktijk, om vervolgens te toetsen of deze factoren ook aanwezig zijn binnen het DGB. De operationalisatie van alle factoren zijn weergegeven in Tabel 1 t/m 8.

Tabel 1: Operationalisatie van de afhankelijke variabele 'succesvolle intersectorale samenwerking'

Afhankelijke variabele	Operationele definitie
Succesvolle intersectorale samenwerking	De mate waarin er optimaal intersectoraal wordt samengewerkt met de verschillende directies van het DGB

Tabel 2: Operationalisatie van de onafhankelijke variabele 'urgentie'

Onafhankelijke variabele	Operationele definitie
Urgentie	De noodzaak die verschillende directies voelen om samen problemen op te lossen
Dimensies	Indicatoren
Wederzijdse afhankelijkheid	Mate waarin verschillende directies beseffen dat ze afhankelijk van elkaar zijn
Draagvlak creëren	Mate waarin de verschillende directies de samenwerking steunen en goedkeuren
Stimulerende politieke omgeving	Mate waarin de samenwerking wordt aangemoedigd

Tabel 3: Operationalisatie van de onafhankelijke variabele 'steun voor het samenwerkingsverband'

Onafhankelijke variabele	Operationele definitie
Steun voor het samenwerkingsverband	De steun die de verschillende directies hebben voor het samenwerkingsverband
Dimensies	Indicatoren
Inclusief samenwerkingsproces	Mate waarin de verschillende directies zich betrokken voelen bij het samenwerkingsverband
Partnerselectie	Mate waarin de samenwerking gedwongen of vrijwillig is
Het behartigen van belangen	Mate waarin belangen van de verschillende directies worden vertegenwoordigd of verdedigd
Actieplanning	Mate waarin een draaiboek aanwezig is met concrete uitvoeringsplannen voor de formalisatie van het samenwerkingsverband
Communicatieontwerp	Mate waarin een communicatieontwerp aanwezig is met duidelijk geformuleerde communicatiekanalen

Tabel 4: Operationalisatie van de onafhankelijke variabele ‘verwachtingen betreft het samenwerkingsverband’

Onafhankelijke variabele	Operationele definitie
Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband	De verwachting die de verschillende directies hebben over het samenwerkingsverband
Dimensies	Indicatoren
Gedeelde visie	Mate waarin er een gedeelde visie aanwezig is in het samenwerkingsverband dat gericht is op een domeinoverstijgend doel
Coalitieoverschot	Mate waarin er een meerwaarde verwacht wordt door samen te werken met andere beleidsdomeinen
Verhouding eigenbelang en collectief belang	Mate waarin er een balans is tussen eigenbelang en collectief belang

Tabel 5: Operationalisatie van de onafhankelijke variabele ‘leiderschap’

Onafhankelijke variabele	Operationele definitie
Leiderschap	Een leider brengt betrokken actoren samen en probeert zo de beoogde doelen te bereiken. Een leider heeft een belangrijke positie in het samenwerkingsverband
Dimensies	Indicatoren
Competenties	Mate waarin een leider als een regisseur optreedt, toeziet op regelmatig overleg, de verschillende culturen/belangen begrijpt tussen beleidsdomeinen en verbindend is

Tabel 6: Operationalisatie van de onafhankelijke variabele 'beschikbare middelen'

Onafhankelijke variabele	Operationele definitie
Beschikbare middelen	De middelen die beschikbaar zijn voor de samenwerking
Dimensies	Indicatoren
Financiële middelen	Mate van voldoende financiële middelen voor het samenwerkingsverband
Tijd	Mate van voldoende tijd voor het samenwerkingsverband
Personele capaciteit	Mate van voldoende personele capaciteit voor het samenwerkingsverband

Tabel 7: Operationalisatie van de onafhankelijke variabele 'werkwijze in het samenwerkingsverband'

Onafhankelijke variabele	Operationele definitie
Werkwijze in het samenwerkingsverband	Verschillende werkwijze over de samenwerking tussen actoren in de organisatie
Dimensies	Indicatoren
Organisatorisch leren	• Mate waarin de verschillende directies praktijkervaringen delen om hiervan te kunnen leren • Mate waarin (tussentijdse) successen worden gevierd en prestaties worden beloond • Mate waarin initiatieven worden aangemoedigd
Vormen van coalities	• Mate waarin er wordt gediscussieerd in groepen • Mate waarin er kennis wordt uitgewisseld tussen beleidsdomeinen • Mate waarin er wordt gewerkt met een visiedocument

Tabel 8: Operationalisatie van de onafhankelijke variabele 'evalueren van het resultaat'

Onafhankelijke variabele	Operationele definitie
Evalueren van het resultaat	Het na afloop bespreken en beoordelen van de resultaten
Dimensies	Indicatoren
De moeite waard vinden	Mate waarin de verschillende directies tevreden zijn over de samenwerking en doelen van de samenwerking zijn behaald
Reflectie	Mate waarin er (regelmatig) gereflecteerd wordt op de samenwerking

4.4.1 Bevindingen factoren intersectorale samenwerking DGB

Om de resultaten uit de interviews en documentanalyse duidelijk en overzichtelijk te maken wordt in Tabel 9 aangegeven welke kleuren worden toegekend aan de verschillende mate van aanwezigheid van de factoren. Dit geldt zowel voor de factoren als voor de sub-variabelen. De mate waarin bepaalde factoren aanwezig zijn is van invloed op het succes van de intersectorale samenwerking tussen de directies van het DGB. Dit volgt uit de opgestelde hypothesen in hoofdstuk 3. Hoe hoger de mate van aanwezigheid, hoe groter het succes van de samenwerking. In hoofdstuk 5 wordt duidelijk in welke mate elke factor aanwezig is. De scores worden toegekend op basis van het analyseren van de interviews en de documentanalyse. In dit onderzoek is getracht om de interviewvragen te formuleren op een manier waardoor er beperkte interpretatie is voor de onderzoeker. Daarnaast zijn er meerdere personen geïnterviewd om een direct beeld te krijgen hoe de samenwerking binnen het DGB verloopt. De interpretatie van een enkele onderzoeker kan worden beperkt door meerdere personen de gevonden data te laten coderen. In dit onderzoek is echter door één onderzoeker gecodeerd. De kleuren betekenen het volgende:

Tabel 9: Mate van aanwezigheid factoren succesvolle intersectorale samenwerking

Factor in lage mate aanwezig
Factor in lage tot gedeeltelijke mate aanwezig
Factor in gedeeltelijke mate aanwezig
Factor in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig
Factor in hoge mate aanwezig

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

In deze paragraaf wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Deze worden achtereenvolgens verder toegelicht.

4.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (van Thiel, 2015). De nauwkeurigheid van een onderzoek heeft betrekking op de meetinstrumenten die worden gebruikt. De consistentie gaat om herhaalbaarheid. Wanneer het onderzoek onder dezelfde omstandigheden wordt herhaald, zal dit leiden tot dezelfde bevindingen. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten zijn een aantal garanties ingebouwd.

Ten eerste is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een interviewgide. Doordat er vooraf een semigestructureerde vragenlijst is opgesteld heeft elke respondent dezelfde vragen beantwoord. Hierdoor zullen de antwoorden van de respondenten meer vergelijkbaar zijn. Zo is er minder kans op toeval en zijn de antwoorden systematischer. De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader en de interviews verlopen volgens een vast stramien (van Thiel, 2015). Daarnaast zijn de interviews getranscribeerd om zo nauwkeurig mogelijk de data te kunnen analyseren. Deze analyse is gebeurd op basis van verschillende codes wat de navolgbaarheid ten goede komt.

Ten tweede is getracht om zoveel mogelijk systematisch en objectief te werk te gaan, maar er kunnen vertekeningen zijn. In dit onderzoek zijn mensen de voornaamste databron. Dit is van invloed op de betrouwbaarheid. Mensen leren van eerdere ervaringen en geven hun mening waardoor bij herhaling van dezelfde vragen aan dezelfde persoon niet altijd dezelfde uitkomsten komen (van Thiel, 2015). Daarnaast is het mogelijk dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Ondanks dat is getracht zo systematisch en objectief te werk te gaan, moeten de resultaten voorzichtig worden geïnterpreteerd.

Als laatste hebben verschillende feedbackgesprekken plaatsgevonden. De kanttekening die moet worden gemaakt bij kwalitatieve onderzoeksmethoden het mogelijk is dat eigen verwachtingen van de onderzoeker het onderzoek kunnen beïnvloeden (van Thiel, 2015). In dit onderzoek is de onderzoeker zich bewust dat eigen opvattingen en waarden de resultaten kunnen beïnvloeden. Om de eigen interpretatie van resultaten niet te laten doorwerken in de resultaten hebben frequente feedbackgesprekken plaatsgevonden, met zowel de begeleider

vanuit de universiteit als de begeleider vanuit Defensie, om risico op eenzijdigheid en persoonlijke interpretatie tegen te gaan.

4.5.2 Interne validiteit

In de methodologische literatuur worden twee vormen van validiteit onderscheiden, namelijk interne en externe validiteit (van Thiel, 2015). De interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek.

Ten eerste is getracht de operationalisatie zo zorgvuldig en nauwkeurig mogelijk uit te voeren zodat het een goede afspiegeling is van de gevonden wetenschappelijke theorie (Van Thiel, 2015). De operationalisatie is eenduidig en uitsluitend, waardoor weinig kans is op verwarring. Het operationaliseren van de factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking draagt bij aan de interne validiteit van dit onderzoek, en dus de geldigheid van dit onderzoek.

Ten tweede is de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. In dit onderzoek zijn mensen de voornaamste databron. Hierdoor bestaat een kans dat er storingsbronnen zijn. Respondenten durven niet helemaal eerlijk antwoord te geven of geven een antwoord wat van ze verwacht wordt waardoor de informatie die ze verschaffen onbetrouwbaar is (van Thiel, 2015). In dit onderzoek is gepoogd dit zo veel mogelijk in te beperken. De namen van de respondenten worden niet bekend gemaakt in dit onderzoek, waardoor de anonimiteit van respondenten wordt verzekerd.

Als laatste wordt de interne validiteit van dit onderzoek verhoogd door gebruik te maken van semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews geven de onderzoeker de ruimte om bij bepaalde vragen door te vragen. Daarnaast kunnen respondenten, wanneer de vraag onduidelijk is, vragen om een toelichting. Door het gebruik van interviews kan in korte tijd een grote hoeveelheid gerichte informatie worden verkregen (Bleijenbergh, 2013). Interviews geven een goed beeld van hoe een respondent in een sociaal verschijnsel, in dit geval de samenwerking tussen de verschillende directies van het DGB, beleeft.

4.5.3 Externe validiteit

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit betekent dat de bevindingen generaliseerbaar zijn naar niet onderzochte situaties (Bleijenbergh, 2013; van Thiel, 2015). Bij een enkelvoudige casestudy is de externe validiteit vaak beperkt omdat de onderzochte situatie moeilijk te generaliseren is naar andere situaties. In dit onderzoek wordt

een specifieke casus onderzocht in de natuurlijke context, waarbij deze specifieke context de resultaten beïnvloed. De contextgebondenheid zorgt voor een beperkte generaliseerbaarheid. Dit is ook van toepassing op dit onderzoek omdat er weinig waarnemingseenheden en maar één casus, het DGB, is vergeleken. Hoewel de resultaten in beperkte mate generaliseerbaar zijn, kan in het theoretisch kader wel gebruikt worden voor andere casussen die intersectorale samenwerking willen bewerkstelligen. De externe validiteit in dit onderzoek is daarom beperkt.

Hoofdstuk 5 Analyse

Na het bespreken van de verantwoording van dit onderzoek, worden nu in het analysehoofdstuk de resultaten beschreven gevonden uit de empirische gegevens. Er wordt getracht antwoord te geven op empirische deelvraag 7 *‘in hoeverre zijn de in de literatuur gevonden factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig binnen het DGB?’* en empirische deelvraag 8 *‘welke andere factoren dragen bij aan de verbetering of verslechtering van een succesvolle intersectorale samenwerking binnen het DGB?’*.

5.1 Interviews en documentanalyse

Door middel van interviews en een documentanalyse zijn data verzameld om te bepalen welke factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen het DGB. Uit de literatuur zijn zeven factoren opgesteld die invloed hebben op intersectorale samenwerking, namelijk urgentie, steun voor het samenwerkingsverband, verwachtingen betreft het samenwerkingsverband, leiderschap, beschikbare middelen, werkwijze in het samenwerkingsverband en het evalueren van het resultaat. Eerst zal in paragraaf 5.2 een overzicht worden gegeven van welke mate deze factoren aanwezig zijn binnen het DGB. In paragraaf 5.3 worden de bevindingen toegelicht. In paragraaf 5.4 worden overige factoren besproken die van invloed zijn op het samenwerkingsverband van het DGB. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een conclusie in paragraaf 5.5.

5.2 Bevindingen factoren intersectorale samenwerking DGB

Tijdens de interviews zijn de onderzoeksobjecten uit de verschillende directies gevraagd naar de ervaringen betreft intersectorale samenwerking binnen het DGB. In Tabel 10 staat voor elke factor in welke mate deze aanwezig is. De tabel volgt uit de hypothese die zijn opgesteld in hoofdstuk 3. De scores zijn toegekend op basis van het analyseren van de interviews. Nu kan empirische deelvraag 7 *‘in hoeverre zijn de in de literatuur gevonden factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig binnen het DGB?’* worden beantwoord.

Er is een hoge mate van urgentie binnen het DGB. De factoren verwachtingen betreft het samenwerkingsverband en leiderschap zijn in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig. Er is in gedeeltelijke mate steun voor het samenwerkingsverband. Er wordt in lage tot gedeeltelijke mate geëvalueerd. De factoren beschikbare middelen en werkwijze in het

samenwerkingsverband zijn in lage mate aanwezig. In de volgende paragraaf worden de bevindingen per factor toegelicht.

Tabel 10: Factoren succesvolle intersectorale samenwerking gekoppeld aan mate van aanwezigheid

Succesfactor	Hypothese	Mate van aanwezigheid
Urgentie	<i>Wanneer het urgentiebesef van betrokken actoren hoger is, dan is het succes van de samenwerking groter.</i>	In hoge mate aanwezig
Steun voor het samenwerkingsverband	<i>Wanneer er steun is voor het samenwerkingsverband, dan is het succes van de samenwerking groter</i>	In gedeeltelijke mate aanwezig
Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband	<i>Wanneer de verwachtingen betreft het samenwerkingsverband overeenkomen, dan is het succes van de samenwerking groter</i>	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig
Leiderschap	<i>Wanneer een leider aanwezig is binnen het samenwerkingsverband, dan is het succes van de samenwerking groter</i>	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig
Beschikbare middelen	<i>Wanneer er voldoende middelen in het samenwerkingsverband beschikbaar zijn, dan is het succes van de samenwerking groter.</i>	In lage mate aanwezig
Werkwijze in het samenwerkingsverband	<i>Wanneer organisatorisch leren en het vormen van coalities deel uitmaken van de samenwerking, dan is het succes van de samenwerking groter</i>	In lage mate aanwezig
Evalueren van het resultaat	<i>Wanneer resultaten van het samenwerkingsverband worden geëvalueerd, dan is het succes van de samenwerking groter</i>	In lage tot gedeeltelijke mate aanwezig

5.3 Aanwezigheid factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking

Nu inzichtelijk is gemaakt in welke mate de verschillende factoren aanwezig zijn binnen het DGB, worden deze achtereenvolgens toegelicht. Na elke factor wordt een schematisch overzicht gegeven in welke mate de sub-variabelen aanwezig zijn.

5.3.1 Urgentie

De eerste factor urgentie is in hoge mate aanwezig binnen het DGB. Het urgentiebesef is gemeten aan de hand van wederzijdse afhankelijkheid, draagvlak creëren en een stimulerende politieke omgeving. De bevindingen worden toegelicht.

Wederzijdse afhankelijkheid

Ten eerste wederzijdse afhankelijkheid. Binnen het DGB zijn de verschillende directies wederzijds afhankelijk van elkaar. Uitgaande van de integraliteit waar het DGB voor staat is de afhankelijkheid groot. De producten die binnen het DGB worden gemaakt komen bijna allemaal tot stand door de betrokkenheid van meerdere directies. Alle aspecten moeten worden meegenomen om iets als integraal te beschouwen. *“Dus daar zit volgens mij die afhankelijkheid”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Uit de interviews blijkt dat als er consensus is, dat de samenwerking uiteindelijk leidt tot betere integrale besluitvorming en uiteindelijk tot integraal beleid. *“Ik denk dat we echt wel met z'n allen een beter product kunnen neerzetten als we dat samen doen”* (respondent 09, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Alle directies vallen gezamenlijk onder het DGB. De afhankelijkheid is ook terug te zien in de opzet van het DGB, namelijk het integratiemodel. Het DGB heeft een integratiemodel ontworpen waarbij de verticale as de functionele domeinen bevat en de horizontale as de integrerende stuulementen (Ministerie van Defensie, z.j.-a). Het integratiemodel is te vinden in Figuur 3. *“In dit integratiemodel is gekozen voor het creëren van knooppunten waardoor eigenlijk geen een directie zonder een andere directie kan functioneren”* (respondent 08, persoonlijke communicatie, 20 september 2021).

Echter is niet elke directie even afhankelijk van de ander. Directies kunnen producten maken binnen de eigen koker en zijn in dat opzicht niet afhankelijk van andere directies. Respondenten geven aan dat niet altijd op alle thema's met alle directies wordt samengewerkt. *“Maar als je meer effectiviteit zou willen bereiken en meer efficiëntie zou willen bereiken, dan moet er wel degelijk meer samengewerkt worden”* (respondent 07, persoonlijke communicatie,

28 september 2021). Binnen het DGB zijn de verschillende directies in hoge mate afhankelijk van elkaar, alleen niet is niet elke directie altijd even afhankelijk van de ander.

Creëren van draagvlak

Ten tweede is het ook van belang dat de verschillende directies de samenwerking steunen en goedkeuren waardoor een draagvlak gecreëerd wordt. De meeste respondenten geven aan dat hier sprake van is binnen het DGB. Dit is ook een van de uitgangspunten geweest voor de organisatie van het DGB. Het draagvlak zit niet alleen in de organisatiestructuur, maar ook commitment speelt hier een rol in. *“Wanneer je een structuur hebt die niet aanspoort tot samenwerken, maar je hebt wel het commitment van iedereen om te integreren, dan kom je uiteindelijk toch tot samenwerken”* (respondent 10 persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Niet alleen de structuur, maar ook de bereidheid van mensen bepaalt of er wel of niet wordt samengewerkt. Het creëren van draagvlak is cruciaal. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat respondenten de samenwerking in hoge mate goedkeuren en steunen en hier ook draagvlak voor is.

Stimulerende politieke omgeving

Ten derde moet de samenwerking worden aangemoedigd om tot urgentiebesef te komen. Er moet sprake zijn van een stimulerende politieke omgeving. De samenwerking binnen het DGB wordt door verschillende actoren aangemoedigd. Dit gebeurt voornamelijk met woorden. Verschillende respondenten geven aan dit deze aanmoediging moet komen vanuit de verschillende directeuren. *“Directeuren moeten mensen de ruimte geven, vragen naar hoe de samenwerking verloopt en kijken of bepaalde dingen zijn afgestemd met collega's”* (respondent 09, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Dit komt ook steeds terug in het MT en in het Stafoverleg. Hier wordt aangespoord tot samenwerking door steeds te herhalen dat er afgestemd moet worden, dat contact moet worden gezocht met bepaalde mensen en wordt aangemoedigd om eens ergens anders mee te kijken (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Naast directeuren sturen ook afdelingshoofden hier op aan. *“Mijn mensen die buiten hun eigen werkdomein contact nodig hebben om zo een behoeftestelling goed te maken, die moedig aan om in het netwerk een DGB counterpart op te zoeken en daarmee het product beter te maken. Meer integraal maken”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Meerdere respondenten geven aan dat de aanmoediging tot samenwerking steeds wordt herhaald. *“Ga vooral niet dingen zelf doen en zorg dat het integraal gebeurt”* (respondent 06, persoonlijke communicatie 15 september

2021). Echter geven drie respondenten aan dat ze dit anders ervaren. “De aanmoediging moet beter. Er wordt verteld dat de samenwerking super belangrijk is, maar in de praktijk gaat naar mijn mening iedereen nog wel een beetje z’n eigen weg gaat” (respondent 11, persoonlijke communicatie, 1 september 2021). Een stimulerende politieke omgeving is in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig binnen het DGB, maar in de praktijk kan de praktijk de samenwerking meer worden aangemoedigd.

De eerste factor urgentiebesef tot samenwerking is in hoge mate aanwezig binnen het DGB. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen de directies, al is niet elke directie even afhankelijk van de ander. Daarnaast is tijdens de interviews naar voren gekomen dat de meeste respondenten de samenwerking goedkeuren en steunen en hier ook draagvlak voor is. Tot slot is er sprake van een stimulerende politieke omgeving, alleen de samenwerking kan meer aangemoedigd worden. Doordat sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, draagvlak en een stimulerende politieke omgeving is urgentiebesef binnen het DGB in grote mate aanwezig. In Tabel 11 is een schematisch overzicht gegeven in welke mate de factor urgentie en de sub-variabelen aanwezig zijn binnen het DGB.

Tabel 11: Schematische weergaven factor urgentie en sub-variabelen

Urgentie	Sub-variabelen	Mate van aanwezigheid
	Wederzijdse afhankelijkheid	In hoge mate aanwezig
	Draagvlak creëren	In hoge mate aanwezig
	Stimulerende politieke omgeving	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig

5.3.2 Steun voor het samenwerkingsverband

De tweede factor steun voor het samenwerkingsverband is in gedeeltelijke mate aanwezig binnen het DGB. Deze steun kan worden gevonden in een inclusief samenwerkingsproces, partnerselectie, het behartigen van belangen, actieplanning en een communicatieontwerp. Dit zal achtereenvolgens worden toegelicht.

Inclusief samenwerkingsproces

Ten eerste moet om steun te krijgen voor het samenwerkingsverband sprake zijn van een inclusief samenwerkingsproces. Directies moeten zich betrokken voelen bij het

samenwerkingsverband. Op 1 februari 2019 is gestart met de werkorganisatie DGB. In deze organisatie zijn enkele dwarsdoorsnijdende thema's naar voren gekomen die een eerste aanzet tot gedachtenvorming van en/of procesgang binnen het DGB. Aan de hand van deze thema's wordt gekeken hoe in de toekomst het DGB zich zou kunnen organiseren, maar de uiteindelijke vorm is nog niet definitief. Een van deze dwarsdoorsnijdende thema's is de toekomstige inrichting van het DGB (zie bijlage 3). Hier is een DGB-brede, thematisch werkverband gevormd om dit thema uit te werken. Alle medewerkers binnen het DGB worden in gelegenheid gesteld om hier input over te geven (Ministerie van Defensie, 2019-b). Deze werkorganisatie heeft bijgedragen aan een inclusief samenwerkingsproces. Op deze manier nemen de verschillende directies deel aan het veranderingsproces, helpen ze mee met het plannen van de verandering en voelen ze zich betrokken bij het proces. De meeste respondenten geven aan dat in sommige gevallen de samenwerking min of meer vast staat, maar dat soms ook eigen input kan worden ingebracht. *“Soms is de opdracht heel duidelijk en soms is het meer een probleemverkenning”* (respondent 05, persoonlijke communicatie, 30 augustus 2021). Daarnaast staat bij bepaalde processen beschreven welke directie penvoerder is en welke directies hierbij moeten worden betrokken (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Sommige processen en samenwerkingsverbanden staan vast, maar er is ook veel ruimte om zelf die samenwerkingen op te zoeken. Binnen het DGB is er in gedeeltelijke mate sprake van een inclusief samenwerkingsproces.

Partnersselectie

Ten tweede is gekeken of de samenwerking gedwongen of vrijwillig is. Dit heeft namelijk invloed op de motivatie van de verschillende directies voor de samenwerking. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat zowel vrijwillige als gedwongen samenwerkingsverbanden bestaan. *“Het is per samenwerkingsverband situationeel afhankelijk”* (respondent 3, persoonlijke communicatie, 8 september 2021). Een voorbeeld van een verplicht samenwerkingsverband is te vinden in bijlage 3. In dit thema over de toekomstige inrichting van het DGB staat op hoofdlijnen beschreven wat precies moet worden gedaan, waarom dit moet worden gedaan, met wie en hoe ze te werk gaan. De kern van dit samenwerkingsverband wordt gevormd door DGB-medewerkers maar er wordt ook nadrukkelijk verbinding gemaakt met organisatieonderdelen buiten het DGB. Deze organisatieonderdelen zijn niet relevant voor dit onderzoek en worden daarom buiten beschouwing gelaten (Ministerie van Defensie, 2019-b). Ook is het gedwongen karakter terug te zien bij het opstellen van strategisch beleid. *“Bij strategisch beleid is afgesproken dat dit met*

alle directies wordt gedaan” (respondent 03, persoonlijke communicatie, 8 september 2021). Een aantal respondenten geeft aan dat ‘gedwongen’ zwaar en negatief klinkt. *“Het is meer richting geven aan”* (respondent 12, persoonlijke communicatie, 14 september 2021). Binnen het DGB is de samenwerking in sommige gevallen gedwongen omdat bepaalde processen zijn afgesproken in de organisatiestructuur. Ook zijn er samenwerkingsverbanden op vrijwillige basis. Wanneer er kansen worden gezien om samen te werken met andere directies om zo producten beter te maken, worden deze aangepakt. *“Deze vrijwilligheid ontstaat uit de intrinsieke overtuiging dat beleid niet zelfstandig gemaakt kan worden, maar dat er altijd afgestemd moet worden met andere waardoor er wordt samengewerkt”* (persoonlijke communicatie, respondent 10, 31 augustus 2021). Binnen het DGB zijn er zowel gedwongen als vrijwillige samenwerkingsverbanden. Echter geeft bijna geen respondent dat het karakter van het samenwerkingsverband van invloed is op de samenwerking. *“De intrinsieke motivatie om samen te werken is bijna bij alle medewerkers aanwezig”* (respondent 14, persoonlijke communicatie, 13 september 2021) en *“in Den Haag is afstemmen en coördineren met andere echt wel de norm aan het worden”* (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Geconcludeerd kan worden dat binnen het DGB zowel gedwongen als vrijwillige samenwerkingsverbanden in gedeeltelijke mate zijn, maar dit niet van invloed op de motivatie.

Het behartigen van belangen

Ten derde is het moeten dat de belangen van de verschillende directies binnen het DGB worden behartigd. Uit de interviews blijkt dat dit over het algemeen wel het geval is, uitzonderingen daargelaten. Over het algemeen heerst het gevoel dat directies niet worden voorgetrokken en dat de belangen van alle directies op een gelijkwaardige manier worden behartigd. *“Het behartigen van de belangen ligt voor een deel aan werknemers zelf, maar ligt ook voor een deel bij de directeuren”* (respondent 10, persoonlijke communicatie 31 augustus 2021). Elke directie is vertegenwoordigd in het MT. De directeuren praten met collega-directeuren in het MT van het DGB waar ze de belangen van elke directie proberen te behartigen. De belangenbehartiging zit dus in de overlegstructuren. De verschillende respondenten geven wel aan dat het behartigen van belangen een wisselwerking is en dat de prioriteit wordt bepaald door de actualiteit. Het is een wisselwerking omdat de directie zelf moet aansluiten bij overleggen om zo ook vertegenwoordigd te zijn. *“Als je daar niet bij elkaar komt, dan wordt jouw domein ook niet vertegenwoordigd”* (respondent 05, persoonlijke communicatie, 30 augustus 2021). Daarnaast speelt de actualiteit een belangrijke rol. De situatie in Afghanistan is de afgelopen periode een

hot topic geweest. Dan ligt de prioriteit bij de DIA en niet bij andere directies. Binnen het DGB worden de belangen van de verschillende directies in gedeeltelijke tot hoge mate behartigd.

Actieplanning

Ten vierde is het volgens de literatuur bevorderlijk wanneer een draaiboek aanwezig is met concrete uitvoeringsplannen voor de formalisatie van het samenwerkingsverband. Dit is een meetbaar, haalbaar en realistisch vastgesteld plan om zo de samenwerking te kunnen realiseren. Er is binnen het DGB geen eenduidig antwoord te geven of dit aanwezig is. Tijdens de interviews zijn verschillende documenten genoemd die kunnen fungeren als een draaiboek. Zo is in het begin de werkorganisatie DGB geweest die een eerste aanzet gaf tot gedachtenvorming over de procesgang binnen het DGB. Een andere respondent geeft als dergelijk draaiboek het proces PS&IB. *“Dit is een proces dat beschrijft hoe behoeftes worden gesteld en wie daar een bijdrage aan leveren, welke producten dit zijn en welk soort overleggen er moeten plaats vinden”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Dit is echter een document opgesteld door DMVD en niet voor het gehele DGB. Daarnaast wordt het bedrijfsplan voor het DGB in totaal als een soort actieplan genoemd. Elke directie formuleert in het bedrijfsplan drie à vier hoofddoelstellingen die uiteindelijk aan de basis staan van het bedrijfsplan (Ministerie van Defensie, 2021-a). In het afgelopen bedrijfsplan werd nog erg gekeken naar elke directie afzonderlijk en te weinig naar smart doelen. Er is een plan om dit te herzien en dat om te dopen tot beleid en bedrijfsplan. Dit plan is nog in ontwikkeling. Een andere respondent geeft aan dat er diverse documenten zijn waarin benoemd staat dat je moet afstemmen. *“Dit staat in de formats van begeleidende stukken en bij interdepartementale afspraken. Er zijn vakjes die moeten worden ingevuld waardoor er wordt gestuurd om integraal te denken en te werken”* (respondent 14, persoonlijke communicatie, 13 september 2021). Een ander voorbeeld is dat een beleidskaart moet worden gevolgd waarin staat welke afstemming binnen het DGB moet plaatsvinden. Ook het integratiemodel en BBD worden door sommige respondenten genoemd als een dergelijk actieplan. Naast al deze voorbeelden geven respondenten ook aan niet op de hoogte te zijn van een draaiboek. *“Voor zover ik weet zijn er geen actieplannen of draaiboeken voor. Ik ben er nooit op geweest dat er standaard manieren zijn om samen te werken”* (respondent 06, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Ook is niet duidelijk waar een dergelijk draaiboek te vinden is *“Ik denk wel dat dat ergens vastgelegd staat, maar als je mij dan gaat vragen waar dan moet ik je het antwoord schuldig blijven”* (respondent 08, persoonlijke communicatie, 20 september 2021). Er worden dus verschillende documenten genoemd die kunnen dienen als draaiboek, maar hier is geen

consensus in te vinden. Ook hebben verschillende respondenten helemaal geen weet van een dergelijk draaiboek. Verschillende respondenten weten niet precies waar ze moeten zoeken. *“Het zou bevorderlijk zijn voor de samenwerking als hier iets meer duidelijkheid in komt”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Het kan functioneel zijn om bepaalde mate van werkafspraken te hebben.

Wat vaak terug naar voren is gekomen tijdens de interviews is dat deze factor niet als bevorderend wordt beschouwd. De meeste respondenten geven aan dat het opstellen van draaiboeken, regels en procedures de organisatie te bureaucratisch kan maken. *“In de regel leest niemand draaiboeken. Hier is geen tijd voor en het is erg saai”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Het schrijven van draaiboeken wordt vaak als een stap te ver gezien. Een dergelijk plan hoeft volgens de meeste respondenten niet opgeschreven te worden en compleet worden nagevolgd. Hoe iemand de planning is aan de persoon. Daarnaast wordt het argument gegeven dat een draaiboek alleen niet zal leiden tot samenwerking. *“Er moet iets gebeuren waardoor het beklijft, waardoor het echt tussen de oren gaat komen. Dan pas wordt het een patroon, een werkwijze. Dus er hoeft geen algemeen draaiboek te komen, maar je kan zelf ook als leidinggevende die werkwijze aan jouw team overbrengen”* (persoonlijke communicatie, 30 augustus 2021). Binnen het DGB zijn er verschillende voorbeelden die worden genoemd voor een actieplan. Hier is geen consensus over te vinden. Daarnaast geven respondenten aan dat dit te bureaucratisch is en dat niet altijd zal leiden tot een betere samenwerking. Om deze reden is de sub-variabele actieplanning in gedeeltelijke tot lage mate aanwezig binnen het DGB.

Communicatieontwerp

Tot slot zorgt een communicatieontwerp met duidelijk geformuleerde communicatiekanalen ervoor dat directies betrokken blijven bij de samenwerking. Ook hier, net als bij een draaiboek, komt naar voren dat hier geen duidelijkheid over bestaat. Enkele respondenten geven aan dat in de praktijk hier niet veel van wordt gemerkt. In het werkblik onderzoek komt naar voren dat maar 23% het eens of helemaal eens is over de wijze waarop informatie wordt gedeeld tussen de verschillende directies (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-b, p. 30). Er wordt op verschillende manieren gezorgd dat directies betrokken blijven bij de samenwerking maar hier is geen vaste procedure voor. De verschillende directies worden voornamelijk in woord betrokken bij de samenwerking. Er wordt getracht beter die verbinding te willen zoeken dat men elkaar ook beter vindt. Dit wordt geprobeerd aan de hand van SharePoint. De oproep tot integreren is ook terug te zien in de weekbrief van het DGB. *“De oproep tot integreren, de*

communicatie erover, het van elkaar weten waar je voor staat zijn nodig” (respondent 05, persoonlijke communicatie, 30 augustus 2021). Ook is er, in het begin van de oprichting van het DGB, iemand geweest die meedacht over de communicatie en meehielp met het organiseren van activiteiten. De samenhang kan bijvoorbeeld worden terug gevonden in informele activiteiten zoals een (digitale) pubquiz, barbecue of een kerstdiner. Het is de afgelopen periode alleen lastig geweest om die samenhang te bewerkstelligen i.v.m. Covid-19. *“Wanneer weer meer mensen naar het werk kunnen komen, meer fysiek kunnen overleggen en elkaar weer kunnen zien, zowel formeel als informeel, zal dat bevorderlijk werken op de samenwerking”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Op deze manier houdt je directies meer betrokken bij de samenwerking. Er is binnen het DGB in gedeeltelijke tot lage mate een communicatieontwerp aanwezig om directies betrokken te houden bij de samenwerking. Door Covid-19 is het creëren van samenhang de afgelopen periode lastig geweest. Hier kan nog meer op gestuurd worden.

De tweede factor steun voor het samenwerkingsverband is gedeeltelijke mate aanwezig binnen het DGB. Over het algemeen is er sprake van een inclusief samenwerkingsproces. Tijdens dit samenwerkingsproces zijn er zowel gedwongen als vrijwillige samenwerkingsverbanden, maar dit heeft geen invloed op de samenwerking volgens respondenten. Binnen het DGB is geen consensus te vinden over een algemeen draaiboek of een eenduidig communicatieontwerp. Tijdens de interviews komt naar voren dat respondenten een draaiboek te bureaucratisch vinden en is er nog ruimte voor verbetering om directies meer betrokken te houden bij de samenwerking. Doordat de invloed van partnerselectie en een draaiboek niet als bevorderend worden beschouwd door de respondenten en directies nog meer kunnen worden betrokken bij de samenwerking is er in gedeeltelijke mate steun voor het samenwerkingsverband. In Tabel 12 is een schematisch overzicht gegeven in welke mate de factor steun voor het samenwerkingsverband en de sub-variabelen aanwezig zijn binnen het DGB.

Tabel 12: Schematische weergaven factor steun voor het samenwerkingsverband en sub-variabelen

Steun voor het samenwerkingsverband	Sub-variabelen	Mate van aanwezigheid
	Inclusief samenwerkingsproces	In gedeeltelijke mate aanwezig
	Partnerselectie	In gedeeltelijke mate aanwezig
	Behartigen van belangen	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig
	Actieplanning	In gedeeltelijke tot late mate aanwezig
	Communicatieontwerp	In gedeeltelijke tot lage mate aanwezig

5.3.3 Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband

De derde factor verwachtingen betreft het samenwerkingsverband is in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig binnen het DGB. Om deze factor te analyseren is gekeken naar een gedeelde visie, coalitieoverschot en de verhoudingen van het eigenbelang tegenover het collectief belang.

Gedeelde visie

Ten eerste een gedeelde visie. Een gedeelde visie gericht op een domeinoverstijgend doel is bevorderend voor een samenwerkingsverband. Tijdens de interviews worden verschillende voorbeelden gegeven van een gedeelde visie maar komen allemaal op hetzelfde neer namelijk, integraliteit en afstemming. Respondenten noemen het handboek Directoraat-Generaal Beleid. Hierin staat het volgende betreft een visie: “Het DGB ontwikkelt visie, strategie en plannen voor een modern en toekomstbestendig Defensie. Door integraal en uitvoerbaar beleid te maken, geven we richting aan en scheppen we randvoorwaarden voor de krijgsmacht die beschermt wat ons dierbaar is” (Ministerie van Defensie, 2021-a, p. 5). Het brengen van vrede, veiligheid en beschermen wat ons dierbaar is, is in principe waar het DGB beleid voor maakt. “Uitvoerbaar beleid, daar dragen alle directies aan bij” (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Binnen het DGB wordt deze mantra kenbaar gemaakt, maar kunnen hier nog wel stappen in worden gemaakt. Directies moeten nog wennen aan het idee van integrale beleidsvoering. “Wanneer een materiaal project bezig is, dan is het ook belangrijk

om de hoofddirectie personeel erbij te halen, dat gebeurt nog niet” (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021).

Respondenten geven aan dat de visie op hoger abstractie niveau hetzelfde is, maar dat belangen op een lager abstractieniveau van elkaar kunnen verschillen. *“Ik denk dat de visie hetzelfde is, maar de belangen wel tegenstrijdig zijn”* (respondent 03, persoonlijke communicatie, 8 september 2021). De tegenstrijdige belangen kunnen gevonden worden in de verschillen twee Engelse woorden voor veiligheid, namelijk *security* en *safety*. Wanneer je voor *security* gaat is het van belang dat je sterkte onderzeeboten, vliegtuigen en tanks koopt. Een veilige organisatie, *safety*, betekent dat je hele veiligheidssysteem goed ingericht moet zijn om integraal risicomanagement op orde te brengen. Het belang voor de DV betreft meer *safety* maar DMVD ligt het belang bij *security*. Ondanks dat de visie voor iedereen gelijk is, een veilige Defensie organisatie die zorgt voor een veilig Nederland, kunnen de belangen die directies nastreven verschillen (respondent 03, persoonlijke communicatie, 8 september 2021). Dat alle directies binnen het DGB bij elkaar zijn gezet, betekent niet automatisch dat elke directie dezelfde percepties heeft over wat het probleem is en wat daarvoor de oplossing zou kunnen zijn. Zo kijkt bijvoorbeeld de DV heel anders naar de prioriteiten wat betreft de toekomstige investeringen en uitgaven dan de DOBP. Deze tegenstrijdigheden in kunnen gevonden worden in de verschillende lagen van de organisatie. Op het hoogste niveau is de visie hetzelfde, iedereen heeft het beste voor met de krijgsmacht. Defensie moet zich zo goed mogelijk toerusten en uitrusten voor toekomstige dreigingen. Alleen binnen in de organisatie zijn er ongelooflijk veel keuzes die gemaakt moeten worden en daar kunnen de meningen in verschillen. *“Er lopen verschillende dossiers en hier is de visie telkens anders”* stelt respondent 14 (persoonlijke communicatie, 13 september 2021). Naast de verschillende lagen in de organisatie, kunnen ook verschillen optreden per defensieonderdeel. Een directeur van een directie kan een groen pak aan hebben (landmacht) of bijvoorbeeld een blauw pak (luchtmacht). Het belang, en dus de visie, is hier gerelateerd aan de DO'en. *“Het is interessant hoe je die verschillen laat mee wegen in de samenwerking”* (respondent 03, persoonlijke communicatie, 8 september 2021). Standpunten kunnen en mogen verschillen, zo moet het ook worden geïnterpreteerd. Respondenten geven aan dat dit kan leiden tot vertraging, maar niet tot belemmeringen omdat de organisatie daar professioneel genoeg voor is. Binnen het DGB is er een gedeelde visie op het hoogste abstractie niveau, maar kan deze in verschillende lagen in de organisatie verschillen. Dit geeft echter geen belemmeringen volgens de respondenten. De subvariabele gedeelde visie is daarom in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig binnen het DGB.

Coalitieoverschot

Ten tweede is gekeken naar coalitieoverschot. Met coalitieoverschot wordt gekeken of er een meerwaarde wordt verwacht door samen te werken met andere beleidsdomeinen, in dit geval andere directies binnen het DGB. Over het algemeen verwachten bijna alle respondenten een meerwaarde door samenwerking te bewerkstelligen. Respondent 10 (persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021) geeft het adagium *“in je eentje ga je sneller, maar met meer kom je verder”*. De verschillende directies zoeken ook naar samenwerkingsverbanden waardoor een meerwaarde kan worden verwacht. Dit komt doordat respondenten aangeven dat elke directie over een andere soort kennis beschikt, waardoor een bredere blik ontstaat. *“Mensen worden aangespoord om buiten het eigen vakgebied te kijken”* (respondent 12, persoonlijke communicatie, 14 september 2021). Het kost echter in sommige gevallen te veel tijd, moeite en afstemming waardoor niet altijd de samenwerking wordt gezocht. Over het algemeen wordt de meerwaarde gezien in de samenwerking, waardoor er in gedeeltelijke tot hoge mate een coalitieoverschot aanwezig is binnen het DGB.

Verhouding eigenbelang en collectief belang

Ten derde schrijft de literatuur voor dat er een goede balans moet zijn tussen het eigenbelang en collectief belang. Er mag worden erkend dat er sprake is van een eigenbelang van de directies, maar er moet ook aandacht zijn voor het collectief belang. Hier wordt gemengd over gedacht. Een aantal respondenten geven aan dat er weinig verschil is in wat de eigen directie vindt en hoe hier DGB breed over wordt gedacht. *“Er is voldoende ruime voor het eigenbelang van een bepaalde directie”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Uiteindelijk komt er een consensus. Respondent 03 (persoonlijke communicatie, 8 september 2021) stelt dat hier goed overleg over is in het MT, maar ook voldoende overleg bilateraal tussen de verschillende directeuren. Over het algemeen staat het DGB voor algemeen belang en niet zozeer voor eigen deelbelangen van de verschillende directies. Dit valt of staat bij het signaal dat van bovenaf gegeven wordt. Het moet duidelijk zijn dat het integraal wordt beschouwd. *“Uiteindelijk conformeert iedereen zich ook aan het algemene besluit, ook al is dit niet in het belang van de eigen directie. Dit werkt ook bevorderend op de lange termijn”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Dit is terug te zien in het bedrijfsplan DGB waar elke directie een aantal hoofddoelstellingen formuleert. Deze hoofddoelstellingen staan uiteindelijk aan de basis van het bedrijfsplan (Ministerie van Defensie, 2021-a). Naast deze hoofddoelstellingen kan een directie eigen doelstellingen hebben waar ze zelf aan werken. Dit is een getrapte systeem. *“Er kan gewerkt worden in de eigen koker, elke*

directie heeft andere doelstellingen, maar samen werken naar het grotere belang is het belangrijkste” (respondent 06, persoonlijke communicatie, 15 september 2021).

Aan de andere kant geven respondenten aan dat er onvoldoende balans is tussen het eigenbelang en collectief belang. In de bestaande cultuur zijn bepaalde domeinen, silo's, die voornamelijk bezig met hun eigen expertise. Daarnaast is er ook sprake van wantrouwen. *“Wanneer er een groepsproces is binnen Defensie wordt er snel teruggevallen op de eigen directie, in plaats van samen toewerken naar iets groters, mooiers en beter. Hier is niet genoeg vertrouwen voor”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). In dit geval moet er meer een integrale afweging worden gemaakt. Een aantal respondenten geven ook aan meer te willen optreden als DGB. Geconcludeerd kan worden dat er in gedeeltelijke tot hoge mate sprake is van een goede balans tussen het eigenbelang en collectief belang, maar dat hier goede integrale besluiten over moeten worden genomen.

De derde factor verwachtingen betreft het samenwerkingsverband is in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig binnen het DGB. Er is een gedeelde visie aanwezig, maar deze kunnen uiteenlopen in de verschillende lagen in de organisatie. Dit wordt echter niet als een belemmering gezien. Daarnaast wordt over het algemeen een meerwaarde gezien in de samenwerking. Tot slot kan worden vastgesteld dat er een goede verhouding is tussen het eigenbelang en collectief belang, maar dit hier goede integrale besluiten over moeten genomen. Binnen het DGB is een gedeelde visie op hoger abstractie niveau aanwezig, wordt veelal een meerwaarde gezien in de samenwerking en is er een goede balans tussen het algemeen belang en collectief belang, waardoor in gedeeltelijke tot hoge mate er steun is binnen het DGB voor het samenwerkingsverband. In Tabel 13 is een schematisch overzicht gegeven in welke mate de factor verwachtingen betreft het samenwerkingsverband en de sub-variabelen aanwezig zijn binnen het DGB.

Tabel 13: Schematische weergaven factor verwachtingen betreft het samenwerkingsverband en sub-variabelen

Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband	Sub-variabelen	Mate van aanwezigheid
	Gedeelde visie	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig
	Coalitieoverschot	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig
	Verhouding eigen belang en collectief belang	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig

5.3.4 Leiderschap

De vierde factor leiderschap is in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig. Om deze factor te beoordelen is gekeken naar de competenties van een leider. Hierbij kan gedacht worden aan of een leider als een regisseur optreedt, toeziet op regelmatig overleg, de verschillende culturen en belangen tussen de verschillende directies begrijpt en een verbindende factor is.

Formeel gezien is de directeur DG de leider, maar er worden meerdere leiders genoemd tijdens de interviews. De directeur DG ziet tijdens het MT DGB toe op regelmatig overleg, is een verbindende factor en begrijpt de verschillende culturen en belangen van de verschillende directies. Deze leider ziet vooral toe op hoger abstractieniveau. De Directeur DG houdt zich niet bezig met alle details, meer met de grotere onderwerpen. *“Lager in de organisatie stuurt hij niet direct aan”* (respondent 03, persoonlijke communicatie, 8 september 2021). De directeurs en afdelingshoofden werken meer samen met de directeur DG dan dossierhouders dit doen. In het begin zijn er momenten georganiseerd om iedereen beter te leren kennen, maar door Covid-19 wordt dit nu bemoeilijkt. Het is onmogelijk om als directeur DG overal fysiek bij aanwezig te zijn. *“De span of control is zo breed”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021).

Binnen het DGB zijn er allemaal kleine samenwerkingsverbanden. *“Er zijn veel leiders binnen het DGB, dit zijn ook de directeurs en afdelingshoofden”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Er zijn daarom ook veel leiders. De samenwerking wordt gestimuleerd van boven naar beneden. *“Directeur DG deelt dit met de directeurs, de directeurs met de afdelingshoofden en de afdelingshoofden met de dossierhouders”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). De verantwoordelijkheid verschilt zo per samenwerkingsverband. Binnen het DGB wordt herhaaldelijk het belang van

samenwerking onderstreept. Dit gebeurt redelijk door verschillende personen en dus verschillende leiders. Cultuur wordt beïnvloed door leiderschap. Gedrag wordt door mensen gekopieerd. *“Een leider moet het juiste gedrag stimuleren en laten zien”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Het werkblik onderzoek laat zien dat 79% van de respondenten die het werkblikonderzoek hebben ingevuld tevreden is over het functioneren van hun direct leidinggevende (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-b, p. 23). Zo schrijft het werkblik voor dat goed leiderschap een positief effect heeft op de werkbeleving. Leidinggevendens kunnen actief sturen op een gezonde balans tussen wat het werk van medewerkers vraagt en de aanwezige ondersteuning om effectief met uitdagingen en belasting in het werk om te gaan (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-c).

Ondanks dat er veel verschillende leiders binnen het DGB zijn die goed leiderschap vertonen, mist er toch een bepaalde regiefunctie. *“Integraliteit is de kern van het DGB en dat mis ik nog wel eens”* (respondent 01, persoonlijke communicatie, 27 augustus 2021). Het DGB is een grote organisatie met veel directies waardoor het overzicht soms zoek is wie waar mee bezig is. Op het hoogste abstractie niveau wordt niet alleen binnen naar de organisatie gekeken, maar moet er ook extern verantwoording worden afgelegd. Hierdoor is het lastig om een integrale blik te behouden. *“Je zou iemand moeten hebben die de directeuren aanstuurt om weer intern de boel op orde te brengen. Een soort chef-staf achtige functie en dan wel boven de directeuren”* (respondent 01, persoonlijke communicatie, 27 augustus 2021). Ook wordt aangegeven dat de samenhang niet duidelijk is. *“Er is niemand die puur kijkt naar de totale logische samenhang van alles wat DGB doet”* (respondent 12, persoonlijke communicatie, 14 september 2021). Wanneer er extra overzicht komt en wordt gekeken wat zich precies afspeelt in het DGB kan dit bevorderlijk werken voor de samenwerking.

De vierde factor leiderschap is in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig. Er is niet één leider te benoemen. Er zijn verschillende leiders aanwezig binnen het samenwerkingsverband. Uit het werkblik onderzoek blijkt dat een groot deel van de organisatie tevreden is met de directe leidinggevende. Dit komt ook terug in de interviews. Er is wel vraag naar een bepaalde regiefunctie. Op dit moment is er niemand aanwezig die naar de logische samenhang, en dus ook de samenwerking, kijkt binnen het DGB. Hier kan, door een of meerdere personen, meer op gestuurd worden. Omdat het leiderschap binnen het DGB goed wordt beoordeeld, maar toch een meer integrale blik wordt gemist, is deze factor gedeeltelijk tot hoge mate aanwezig. In Tabel 14 is een schematisch overzicht gegeven in welke mate de factor leiderschap en de subvariabelen aanwezig zijn binnen het DGB.

Tabel 14: Schematische weergaven factor leiderschap en sub-variabelen

Leiderschap	Sub-variabelen	Mate van aanwezigheid
	Competenties	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig

5.3.5 Beschikbare middelen

De vijfde factor beschikbare middelen is in lage mate aanwezig binnen het DGB. Om deze factor te analyseren zijn de beschikbare middelen opgedeeld in drie categorieën, namelijk financiële middelen, tijd en personele capaciteit. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat deze drie soorten middelen allemaal in verband met elkaar staan. Te weinig financiële middelen zorgen ervoor dat er onvoldoende personele capaciteit is, wat uiteindelijk zorgt voor tijdsdruk. Deze factoren zijn alle drie apart getoetst, daarom worden ze eerst apart van elkaar besproken en daarna wordt er een koppeling tussen de drie factoren gemaakt.

Financiële middelen

Ten eerste moeten er beschikbare financiële middelen aanwezig zijn om samenwerking te bewerkstelligen. Wanneer aan respondenten gevraagd wordt of er voldoende financiële middelen aanwezig zijn, wordt hier verschillend op geantwoord. Sommige respondenten geven aan dat er voldoende financiële middelen aanwezig zijn en anderen geven aan dat er niet veel geld nodig is om samen te werken. De respondenten die de financiële middelen als voldoende beschouwen, beargumenteren dit door aan te geven dat er mogelijkheden zijn om zo nu en dan een barbecue te organiseren om de samenwerking te bevorderen en dat het mogelijk is om een zaal af te huren voor een creatieproces. Daarnaast geeft een respondent aan dat elke medewerker beschikt over een laptop en MS Teams om thuis te kunnen werken (persoonlijke communicatie, 8 september 2021).

Niet alle respondenten geven aan dat er voldoende financiële middelen aanwezig zijn en stellen dat de facilitaire ondersteuning om samenwerking te bewerkstelligen beperkt is. *“Er zijn niet voldoende ruimtes waar je met 350 werknemers terecht kan. Op het Plein-Kalvermarkt-complex zijn een aantal ruimtes waar dit mogelijk is, maar dit kan op een betere manier worden gefaciliteerd. Zo wordt het makkelijker om mensen bij elkaar te brengen en nu moet daar veel geregeld voor worden om dat mogelijk te maken. Er zijn externe opties, maar dat kost geld en daar wordt terughoudend mee omgegaan”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Er is een gebrek aan vergaderruimtes. Binnen het DGB

zijn er voldoende ICT middelen om vanuit huis te werken, maar zijn er onvoldoende middelen om hybride te werken. Door Covid-19 is de vraag naar hybride werken toegenomen. *“Nee, we hebben daar nul middelen voor. Ja er staat op één plek een goede tv en een goede microfoon, maar op alle andere plekken is één van beide altijd slecht. Dus je kan gewoon niet goed hybride samenwerken”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Defensie heeft zelf een onderzoek gedaan naar hybride werken. Uit dit onderzoek zijn een aantal scenario’s gekomen die kijken hoe hybride werken in de toekomst geïmplementeerd kan worden. Een scenario betreft het sturen of faciliteiten om zo hybride werken te kunnen bevorderen (Ministerie van Defensie, 2021-b). *“Ook straks gaan mensen thuis willen blijven werken en je moet die samenwerking wel stimuleren. Daar heb je ook de juiste ICT systeem middelen voor nodig”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). De eerste stappen voor hybride werken zijn gemaakt, maar hier wordt nog aan gewerkt. Het gebruik aan ICT middelen is ook terug te vinden in het werkblik onderzoek. Op de vraag wat ontbreekt betreft de hoeveelheid en/of kwaliteit van middelen antwoord 76% met computers en ICT (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-b, p. 17). Naast faciliterende problemen die ontstaan door beperkte financiële capaciteit, uit dit zich ook in beperkte personele capaciteit. *“En financiële capaciteit bij ons, met name om geld in personeel aan te nemen, is er niet”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Personele capaciteit wordt later besproken. Geconcludeerd kan worden dat financiële middelen in lage mate aanwezig zijn binnen het DGB.

Tijd

Ten tweede is ook gekeken of er voldoende tijd is voor het samenwerkingsverband. Over het algemeen geven de respondenten aan dat er te weinig tijd is. Afstemmen en coördineren met anderen is de norm geworden, maar soms is dit door tijdsdruk niet mogelijk. *“Meer tijd zou bevorderlijk zijn voor de samenwerking”* (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Respondenten geven aan dat er te weinig tijd is om stukken te lezen of deze goed te beoordelen. Dit is van invloed op de kwaliteit van het werk. *“De minimale tijd doet afbreuk aan de kwaliteit van producten”* (respondent 03, persoonlijke communicatie, 8 september 2021). De werkdruk binnen het DGB ligt erg hoog. Dit is ten eerste terug te zien in het werkblik onderzoek. Zo geeft 40% aan dat het tempo van werken regelmatig tot altijd hoog ligt en is de werkdruk gemiddeld genomen bij 39% te hoog tot veel te hoog (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-b, p. 16). Ten tweede komt een te hoge werkdruk ook terug tijdens de interviews. *“Er wordt structureel overgewerkt om de boel draaiende te houden”*

(respondent 11, persoonlijke communicatie, 1 september 2021). Mensen zijn op dit moment te hard aan het werk. Wanneer de werkdruk hoog is wordt minder met elkaar gecommuniceerd, wordt minder contact gezocht en worden minder verbanden gelegd omdat iedereen bezig is met eigen opdrachten afronden (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Dit is echter een keuze die binnen het DGB gemaakt wordt. *“Je kan ook minder doen en meer samenwerken, maar dat is over het algemeen niet de keuze die gemaakt wordt door dit ministerie en ook niet gewenst is door de top”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021).

Er zijn ook respondenten die aangeven dat er voldoende tijd is. *“Er is voldoende tijd om minimale samenwerking die nodig is om iets integraal af te stemmen”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Tijd is het maken van prioriteiten. *“Er moeten keuzes worden gemaakt welk beleidsvoorstellen prioriteit krijgen en welke niet”* (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Een aantal respondenten geeft aan dat er voldoende tijd is om de prioriteiten af te handelen. Daarnaast is de tijdsdruk per dossier verschillend. Er zijn dossiers waarbij de tijd beperkt is, maar er zijn ook dossiers waar voldoende tijd is om met elkaar af te stemmen. Iets meer rust in de organisatie zou bevorderlijk zijn voor de samenwerking, maar het moet niet te rustig worden. *“Maar maak je het veel rustiger dan krijg je weer verslapping, mensen die minder scherp zijn. Dat draagt ook niet bij aan de samenwerking”* (respondent 02, persoonlijke communicatie, 24 september 2021). Over het algemeen is er onvoldoende tijd en dat is een uitdaging. De respondenten die aangeven dat er voldoende tijd is, geven aan dat dit slechts voor minimale samenwerking is en om prioriteiten af te handelen. Binnen het DGB is er onvoldoende tijd, daarom dat deze sub-variabele in lage mate aanwezig is.

Personele capaciteit

Ten derde is de continuïteit in de personele bezetting beoordeeld. Bijna alle respondenten geven aan dat er onvoldoende personele capaciteit is. Er zijn een aantal plekken in de organisatie waar sprake is van personele tekorten. *“Niet alle stoelen zijn bezet en er zijn altijd wel een paar functies vrij”* (respondent 06, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Er zijn veel tijdelijke functies vast gemaakt, maar er zijn nog andere functies die ook een vaste aanstelling vragen. *“De reactie is vaak kijk nog maar eens even of dat echt nodig is en of je misschien niet andere dingen minder kan doen”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Het tekort aan personele capaciteit staat in verhouding met de hoge werkdruk die wordt gepercipieerd. *“De hoge werkdruk als gevolg van onvoldoende personele capaciteit is van*

invloed op de samenwerking” (respondent 09, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Sommige respondenten geven aan dat de werklast niet helemaal eerlijk is verdeeld. Dit is ook terug te zien in het werkblik onderzoek. Binnen KAB, DSK, DIA, DMV, CIO en DV wordt de werkdruk hoger ervaren dan binnen andere directies (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-b, p. 16). Doordat er een hoge werkdruk wordt ervaren zijn mensen vooral bezig met het oplossen van hun eigen problemen waardoor er weinig tijd blijft om samenwerking op te zoeken. De samenwerking wordt binnen het DGB wel aangemoedigd, alleen is er te weinig capaciteit om dit ook echt uit te voeren. Op dit moment zijn er te veel mensen te hard aan het werken. Omdat bepaalde plekken in de organisatie niet zijn gevuld is het erg lastig dat collega’s elkaars werk overnemen. Omdat er te weinig personele capaciteit is, kan een enkele individuele fout een grote doorwerking hebben voor de organisatie. Niemand in de organisatie doet hetzelfde werk, dus niemand kan een collega opvangen wanneer deze ziek is, of het druk is of dat er een extra opdracht bij komt. *“Wanneer je creëert dat meerdere mensen verantwoordelijk voor iets zijn, dan kan je zorgen dat samenwerking weer een onderdeel wordt omdat mensen meer naar buiten gaan kijken”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Ook geven respondenten aan dat er onvoldoende mensen binnen de organisatie zijn die zich expliciet bezig houden met de samenhang binnen het DGB en kijken waar samenwerking nodig is en waar niet. Extra (personele) versterking op het niveau van de directeur DGB kan een toegevoegde waarde hebben (respondent 12, persoonlijke communicatie, 14 september 2021).

Veel respondenten geven aan dat meer personele capaciteit niet de oplossing is. *“Ook al geef je ons 400 mensen extra, dan zijn er nog steeds 200 mensen te weinig”* (respondent 14, persoonlijke communicatie, 13 september 2021). Binnen het DGB is de werklast hoog en worden naast de normale taken veel extra taken opgepakt. Het aanstellen van meer personeel is niet de oplossing op dit niveau, omdat de werklast altijd hoog blijft. *“Er moet worden gekeken naar het huidige takenpakket. Het takenpakket moet niet worden vergroot, maar het aantal mensen voor het huidige takenpakket wel”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Daarnaast heeft Defensie verschillende bezuinigingen meegemaakt, dit is ook van invloed op de werkdruk. Vanaf 2010 volgden jaren van bezuinigingen waardoor duizenden personeelsleden moesten vertrekken (Van Brakel, 2020). Geconcludeerd kan worden dat er binnen het DGB in lage mate personele capaciteit beschikbaar is.

De vijfde factor beschikbare middelen is in lage mate aanwezig binnen het DGB. Ook staan onvoldoende beschikbare middelen met elkaar in verhouding. Omdat er onvoldoende financiële

capaciteit is, is er onvoldoende geld om voldoende personeel aan te nemen. Doordat er onvoldoende personeel is, is de werkdruk hoog en is er onvoldoende tijd om samen te werken. Omdat alle middelen in lage mate aanwezig zijn in het samenwerkingsverband, wordt aangenomen dat er onvoldoende beschikbare middelen beschikbaar zijn. In Tabel 15 is een schematisch overzicht gegeven in welke mate de factor beschikbare middelen en de subvariabelen aanwezig zijn binnen het DGB.

Tabel 15: Schematische weergaven factor beschikbare middelen en sub-variabelen

Beschikbare middelen	Sub-variabelen	Mate van aanwezigheid
	Financiële middelen	In lage mate aanwezig
	Tijd	In lage mate aanwezig
	Personele capaciteit	In lage mate aanwezig

5.3.6 Werkwijze in het samenwerkingsverband

De zesde factor werkwijze in het samenwerkingsverband is in lage mate aanwezig binnen het DGB. De werkwijze wordt aan de hand van organisatorisch leren en het vormen van coalities geanalyseerd. Dit zal worden toegelicht.

Organisatorisch leren

Ten eerste moet organisatorisch leren een deel van de samenwerking worden. Er moet worden geleerd van praktijkervaringen, (tussentijdse) successen moeten worden gevierd en beloond en initiatieven moeten worden aangemoedigd.

Leren van praktijkervaringen

Er wordt wisselend gereageerd wanneer er gevraagd wordt of er binnen het DGB wordt geleerd van praktijkervaringen. Zo wordt aangegeven dat er wordt geleerd van praktijkervaringen, maar dit wordt op informele wijze gedaan. Zo worden bijvoorbeeld in het wekelijks overleg met de afdeling ervaringen gedeeld betreft samenwerkingsverbanden. Een ander voorbeeld is dat meerdere directeurs zaken moeten doen met externe toezichthouders. De ervaringen die de verschillende directies hebben met deze toezichthouders worden met elkaar uitgewisseld (respondent 03, persoonlijke communicatie, 8 september 2021). Ook worden innovaties coaches ingezet bij andere dossiers en andere directies en hier kan uitwisseling van praktijkervaringen plaatsvinden. Daarnaast zitten verschillende spelers in verschillen

multidisciplinaire werkgroepen of stuurgroepen waardoor praktijkervaringen toch worden meegenomen. *“Op grote trajecten wordt er beter geëvalueerd dan op kleine dossiers”* (persoonlijke communicatie, respondent 07, 28 september 2021). Zo bestaat het DGB, na het invoeren van de nieuwe topstructuur, nu ongeveer twee jaar. Deze twee jaar zijn een leerproces geweest waarin steeds meer dingen zijn ingevuld en zijn vastgelegd, wat tot nu toe nog niet goed is gegaan. Dat is allemaal aan het groeien (respondent 14, persoonlijke communicatie, 13 september 2021).

Ook geven respondenten aan dat er niet structureel van praktijkervaringen wordt geleerd. *“Die stap wordt vaak overgeslagen”* (respondent 06, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Maar dit gebeurt niet alleen bij Defensie, dit zie je over het algemeen binnen de Rijksoverheid. Defensie heeft de neiging om vooruit te gaan en niet terug te kijken (respondent 13, persoonlijke communicatie, 20 september 2021). Stukken moeten af en op tijd worden ingeleverd. Er wordt niet stilgestaan bij praktijkervaringen. *“Dat zou eigenlijk wel moeten”* (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Door middel van het benoemen van *best practices* kunnen lessen worden getrokken over wat goed heeft gewerkt en wat niet. Dit kan dan vervolgens worden toegepast in andere situaties.

Echter geven bijna alle respondenten aan, of er nu al wel of niet wordt geleerd van praktijkervaringen aan, dat er gewaakt moet worden dit informeel te houden en niet te bureaucratiseren. Niemand heeft tijd om de ervaringen op papier te zetten, laat staan dat mensen de tijd hebben om het te lezen. *“Wanneer je het gaat formaliseren is dat ten eerste zonde van je energie en wordt het minder leuk om erover na te denken”* (respondent 08, persoonlijke communicatie, 20 september 2021).

Het vieren van (tussentijdse) successen

Het vieren van (tussentijdse) successen en het belonen van prestaties hebben een positieve invloed op het succes van het samenwerkingsverband. De meeste respondenten geven aan dat dit te weinig wordt gedaan en beter moet. *“Het is in mijn beleving niet heel gebruikelijk om successen te vieren en te belonen”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Het accent wordt vaak gelegd op dingen die niet goed gaan. Er wordt wel gepoogd om successen hier en daar te vieren en het wordt ook wel benoemd, maar dat is misschien meer op hoger abstractie niveau. *“Ik vind dat bij Defensie uitermate karig”*. Wanneer tussentijdse successen worden gevierd wordt aangegeven dat dit klein en fijn gebeurt. Defensie is geneigd om snel door te gaan. Een enkele respondent geeft aan dat successen voldoende gevierd en beloond worden, maar over het algemeen is Defensie geneigd om snel door te gaan.

Aanmoedigen van initiatieven

Het aanmoedigen van initiatieven werkt bevorderend voor het samenwerkingsverband. *“Over het algemeen worden initiatieven aangemoedigd”* (respondent 13, persoonlijke communicatie, 20 september 2021). Binnen het DGB wordt gestimuleerd om *out of the box* te denken. Dit wordt gedaan, maar tegelijkertijd gebeurt dit beperkt. Dit komt door de hoge werkdruk. *“Er is vaak geen tijd om nieuwe en andere dingen naast het huidige werkpakket te doen”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Initiatieven worden binnen Defensie aangemoedigd, maar door beperkte middelen is hier niet altijd tijd voor.

Binnen het DGB wordt er te weinig geleerd van praktijkervaringen, worden successen te karig gevierd en beloond en worden initiatieven beperkt aangemoedigd. De sub-variabele organisatorisch is daarom in lage mate aanwezig binnen het DGB.

Vormen van coalities

Ten tweede is het belangrijk om in het samenwerkingsverband coalities te vormen, door middel van multidisciplinaire groepsbijeenkomsten, om zo een gemeenschappelijk doel te bereiken. Ook is het belangrijk dat hier kennis wordt uitgewisseld tussen de verschillende beleidsdomeinen. Door het vormen van coalities kan intersectorale samenwerking ontstaan tussen verschillende beleidsdomeinen. Hier moet een visiedocument worden opgesteld waarin de rollen, rechten en verantwoordelijkheden van betrokken actoren worden gespecificeerd en vastgelegd. Door dit te op te stellen worden rollen en verantwoordelijkheden duidelijk en ontstaan lijnen van aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid.

Multidisciplinaire groepsbijeenkomsten

Het vormen van multidisciplinaire groepsbijeenkomsten gebeurt door heel het DGB. Dit kan in het MT worden afgestemd, directeurs geven dit aan bij hun afdelingshoofden en afdelingshoofden proberen dit weer te stimuleren naar hun eigen afdeling toe. In deze overleggen wordt vaak coördinerend afgestemd. *“Er worden verbindingen gelegd met relevante stakeholders en zo wordt samenwerking gezocht op overlappende thema’s”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). In de interviews komt vaak terug dat het belangrijk is om te kijken per onderwerp wie alle stakeholders zijn. Wanneer dit duidelijk is ontstaan er groepsbijeenkomsten. Binnen het DGB zijn er *“verschillende directies die bij elkaar komen om samen gemeenschappelijke doelen te bereiken”* (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021).

Het vormen van deze groepsbijeenkomsten gaat makkelijker op hoger management niveau dan op het niveau van dossierhouders. *“Op lager management hebben sommige dossierhouders geen contact met collega’s uit een andere directie. Het contact blijft beperkt tot hun eigen afdeling en eigen directie”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Ook geven respondenten aan met sommige collega’s van andere directies geen contact te hebben, terwijl ze wel op hetzelfde niveau zitten. In het begin van de nieuwe topstructuur waren er multidisciplinaire teams die gezamenlijk bepaalde thema’s oppakten (zie bijlage 3). Dit is op alle terreinen een beetje geëindigd, er wordt niet meer actief op gestuurd (respondent 12, persoonlijke communicatie, 14 september 2021). Er kan meer worden gestuurd op het creëren van groepsbijeenkomsten, gericht op lager abstractieniveau, om zo de samenwerking te bevorderen.

Uitwisselen van kennis

Groepsbijeenkomsten dragen ook bij aan de mogelijkheid om kennis uit te wisselen tussen de betrokken actoren. Discussies over de verschillende werkprocessen in de directies kunnen helpen om het gebrek aan kennis op te heffen. De respondenten geven aan dat ze te weinig weten van de andere directies en dat ze weinig van elkaar leren. Er is onvoldoende kennis over wat andere afdelingen doen en hoe directies elkaar kunnen versterken. Het werkblik onderzoek laat zien dat maar 30% het eens of helemaal eens is met de stelling dat er kennis is van de werkzaamheden die andere directies verrichten (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-b, p. 29). *“Hier wordt te weinig bij stilgestaan. Je hebt toch een beetje verschillende bloedgroepen die allemaal op een andere manier werken met andere structuren. Je moet geduld hebben om elkaars werkproces te leren. Het gebeurt te weinig”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Tijdens het samenwerken doen de respondenten veel kennis op maar dit wordt niet gedeeld. *“Binnen de eigen directies moet informatie worden gedeeld en moet worden geïnformeerd over samenwerkingsprocessen met andere directies”* (respondent 12, persoonlijke communicatie, 14 september 2021). Het uitwisselen van kennis wordt ook belemmerd door de hoge werklast. Het DGB is groot en er vinden verschillende werkzaamheden plaats. Doordat de werkdruk hoog is, is er bijna geen tijd om je te verdiepen in andere directies. Binnen het DGB wordt te weinig kennis gedeeld. De meeste respondenten geven aan dat dit vaker moet gebeuren en dat het belangrijk is om te laten zien waar alle directies mee bezig zijn. Dit is ook van invloed op de samenhang.

Visiedocument

De literatuur schrijft voor dat rollen en verantwoordelijkheden duidelijk moeten worden belegd zodat lijnen ontstaan van aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid (Foster-Fisherman et al., 2001; Sloper, 2004; Jansen, 2007; Cheng, 2010). Een enkele respondent geeft aan dat bij grote samenwerkingsverbanden een project- en informatiestructuur aanwezig is waar alle rollen duidelijk in belegd zijn (respondent 14, persoonlijke communicatie, 13 september 2021). Voor het aangaan van een samenwerkingsverband wordt van tevoren bepaald wat het uiteindelijke doel is en wat de tussenliggende stappen zouden moeten zijn. Eerst wordt een voorbereidende nota geschreven die vervolgens wordt afgestemd. Daarin wordt afgesproken wie voor welk deel penvoerder is en hoe het verder wordt uitgewerkt (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus, 2021). De meeste respondenten geven echter aan dat een dergelijk document niet aanwezig is maar achten dit wel nodig en bevorderlijk voor de samenwerking. *“De vindbaarheid van mensen is af en toe nog wel een uitdaging. Van heb je nou de juiste persoon te pakken die hier echt het over weet en andersom ook. En weten de mensen jou te vinden?”* (respondent 06, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Het is moeilijk samenwerken wanneer het onduidelijk is waar iedereen mee bezig is. *“Het is een randvoorwaarde voor een goede samenwerking dat we weten waar iedereen mee bezig is”* (respondent 13, persoonlijke communicatie, 20 september 2021). Het moet meer gestimuleerd worden dat mensen elkaar sneller gaan vinden. De urgentie van een dergelijk overzicht wordt zeker gevoeld binnen het DGB. *“Ik denk ook dat dit pijnlijke conclusies kan opleveren omdat we misschien met bepaalde zaken bezig zijn waarvan je kan afvragen of het echt nodig is”* (respondent 12, persoonlijke communicatie, 14 september 2021).

Binnen het DGB is een SharePoint aangemaakt waar per directie een overzicht is gegeven van alle directies en wie hier werkzaam zijn. Dit is gemaakt om mensen te stimuleren elkaar sneller te vinden, maar in werkelijkheid gebeurt dit weinig. Veel respondenten geven namelijk aan dat ze zelf de wie is wie niet gebruiken en deze ook niet up to date is. *“Hier moet meer over worden gecommuniceerd en er is ook zeker behoefte aan. Ik hoor regelmatig mensen vragen stellen naar wie ze moeten met bepaalde vragen”* (respondent 12, persoonlijke communicatie, 14 september 2021). Ook is er vaak de vraag geweest om dit te updaten en inzichtelijker te maken. Het is bevorderlijk om een overzicht te hebben van welke dossiers op een bepaald moment spelen. Het risico van een dergelijk overzicht is dat het snel verouderd en dat vraagt voor het continue bijhouden van het document. *“Hier heb je voldoende tijd en capaciteit voor nodig die er binnen de organisatie niet is”* (respondent 04, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). De vraag om een duidelijk overzicht van de

verantwoordelijkheden en taken bij het DGB komt ook terug uit het werkblik onderzoek. De suggestie wordt gegeven om informatiesessies te organiseren over de directies wie wat doet en waarom. Door Covid-19 is beperkt zicht op de activiteiten buiten directie collega's om. Wanneer duidelijk in kaart wordt gebracht (bijvoorbeeld met behulp van SharePoint) wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de verschillende directies, kan daarna worden gezien hoe zo effectief mogelijk kan worden samengewerkt (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-a).

Een dergelijk overzicht zoals het 'wie is wie' kan bevorderend werken voor de samenwerking wanneer dit up-to-date is. Alleen, net als het opstellen van een draaiboek, is ook hier vaak het argument dat er niet te veel gebureaucratiseerd moeten worden. *“Er zijn bepaalde processen die je moet vast leggen zoals wie waar verantwoordelijk voor is, maar dat is vooral iets wat mensen zelf in hun systeem moet hebben”* (respondent 09, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Veel respondenten geven aan dat het een intrinsieke motivatie is om niet alleen binnen de eigen koker te kijken maar om zelf te achterhalen met wie ze moeten samenwerken om producten beter te maken. De wil tot samenwerken zit in het individu zelf. *“Ik weet niet of je daar een draaiboek voor moet maken, ik vind dat dat uit de mensen zelf moet komen”* (respondent 13, persoonlijke communicatie, 20 september 2021).

Binnen het DGB wordt er te weinig gestuurd op multidisciplinaire groepsbijeenkomsten op het niveau van dossierhouders. Daarnaast wordt er te weinig kennis uitgewisseld tussen de directies. Ook is er geen duidelijk visiedocument opgesteld. De sub-variabele vormen van coalities is daarom in lage mate aanwezig.

De zesde factor werkwijze, het organisatorisch leren en het vormen van coalities, is in lage mate belegd binnen het DGB. Er is geen sprake van organisatorisch leren. Op hoger abstractie niveau wordt, in tegenstelling tot het niveau van dossierhouders, geleerd van praktijkervaringen. Dit moet vaker gebeuren in de gehele organisatie. Successen worden karig gevierd en beloond. Dit kan beter. Ook is er door beperkte middelen niet altijd tijd voor het aanmoedigen van initiatieven. Daarnaast wordt binnen het DGB weinig gedaan aan coalitievorming. Er kan meer gestuurd worden op het creëren van groepsbijeenkomsten, voornamelijk gericht op lager abstractieniveau, om zo de samenwerking te bevorderen. Respondenten geven aan dat kennis te weinig wordt gedeeld maar dit is wel van belang. Er is geen duidelijk visiedocument waarin rollen en verantwoordelijkheden worden belegd. Respondenten geven aan een dergelijk document niet te bureaucratiseren en dat dit vanuit de mensen zelf moet komen. Omdat er geen

sprake is van organisatorisch leren en coalitievorming, is de factor werkwijze in het samenwerkingsverband, in lage mate aanwezig in het DGB. In Tabel 16 is een schematisch overzicht gegeven in welke mate de factor werkwijze in het samenwerkingsverband en de subvariabelen aanwezig zijn binnen het DGB.

Tabel 16: Schematische weergaven factor werkwijze in het samenwerkingsverband en subvariabelen

Werkwijze in het samenwerkingsverband	<i>Sub-variabelen</i>	<i>Mate van aanwezigheid</i>
	Organisatorisch leren	In lage mate aanwezig
	Vormen van coalities	In lage mate aanwezig

5.3.7 Evalueren van het resultaat

De laatste factor, het evalueren van het resultaat, is in lage tot gedeeltelijke mate aanwezig. Wanneer het samenwerkingsverband wordt geëvalueerd, zal de samenwerking succesvoller zijn. Voor deze factor is gekeken of de directies het de moeite waard vinden om samen te werken en of wordt gereflecteerd op de samenwerking.

De moeite waard vinden

Ten eerste moeten de directies het de moeite waard vinden om samen te werken. Uit de interviews is gebleken dat de respondenten de urgentie inzien van het samenwerken en dus de moeite waard vinden, maar dat die samenwerking nog vaker moet worden opgezocht. Dit moet in slagen beter. *“Op sommige onderwerpen gaat dit goed en op andere onderwerpen is dat heel bewerkelijk”* (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Er is anderhalf jaar lang gewerkt aan een Defensievisie. Hier is gekeken wat beter had gekund en wat niet, maar dit gebeurt niet aan de hand van een strakke analyse. *“Uit deze analyse is gebleken dat er toch nog een grotere behoefte is aan samenwerking”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Tijdens de interviews komt voornamelijk naar voren dat er nog ruimte is voor verbetering. Het samenwerkingsniveau is mager en mensen willen juist meer samenwerken (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021)”. Dit is ook terug te zien in het werkbelevingsonderzoek. Zo is maar 16% het eens of helemaal eens met de stelling dat de samenwerking tussen de verschillende directies binnen het DGB effectief is (Defensie Ondersteuningscommando, 2021-b, p. 29). Geconcludeerd kan worden dat de subvariabele het de moeite waard vinden in lage tot gedeeltelijke mate aanwezig.

Reflectie

Ten tweede is het belangrijk dat er gereflecteerd wordt op de samenwerking. Er zijn wel formele evaluaties, zoals het werkblik onderzoek en evaluatie topstructuur, maar dit is vooral gericht op het grote samenwerkingsverband. Vaak wordt binnen het DGB niet formeel geëvalueerd over de samenwerking. *“Het is persoonsafhankelijk of er wordt gereflecteerd”* (respondent 05, persoonlijke communicatie, 30 augustus 2021). Deze stap wordt vaak overslagen. Een aantal respondenten betwijfelen of het reflecteren op de samenwerking voor toegevoegde waarde zorgt. *“Wat ga je daar vervolgens mee doen? Het is misschien te geforceerd”* (respondent 06, persoonlijke communicatie, 15 september 2021). Daarnaast vraagt een respondent zich af of *lessons learned* gestandaardiseerd kunnen worden. Elk samenwerkingsverband is immers anders. Een enkele respondent ziet wel baat bij het evalueren van samenwerkingsverbanden. *“Ik denk dat het wel zou helpen dat als je in een samenwerkingsverband bij elkaar hebt gezeten, om dan toch even kort te evalueren”* (respondent 10, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2021). Het kan bevorderend werken wanneer er een soort format komt om de samenwerking te evalueren, omdat dit nu vanuit de mensen zelf moet komen. Dit is lastig te beïnvloeden. Wel moet ervoor gewaakt worden dat dit niet te bureaucratisch is. Binnen het DGB wordt in lage tot gedeeltelijke mate gereflecteerd op de samenwerking.

Tijdens de interviews worden een aantal voorbeelden gegeven om informeel te reflecteren op de samenwerking. Zo geeft respondent 07 aan dat niet elke samenwerking geëvalueerd moet worden, maar dat jaarlijks met een aantal mensen uit het DGB moet worden gekeken naar de belangrijkste *lessons learned*. Wat zijn de beste samenwerkingsverbanden geweest en wat waren hier de *key elements*. Elk jaar verandert de samenstelling van de groep. *“Dat je dan een soort SharePoint hebt, een soort boek, met alle positieve lessen om van te leren”* (respondent 07, persoonlijke communicatie, 28 september 2021). Ook heeft respondent 05 het idee voor een verzamel- of coördinatiepunt waar ervaringen met elkaar worden besproken. *“Het zou denk ik misschien leuk zijn als je op DGB evenementen iemand laat vertellen over wat zijn ervaring is betreft samenwerken”* (respondent 05, persoonlijke communicatie, 30 augustus 2021).

De zevende factor, evalueren van het resultaat, is in lage tot gedeeltelijke mate aanwezig binnen het DGB. Over het algemeen wordt samenwerken waardevol als gezien, alleen gebeurt dit nog te weinig. Uit de interviews en het werkblik onderzoek komt naar voren dat er wel behoefte is naar meer samenwerken. Hier is nog ruimte voor verbetering. Daarnaast wordt er niet altijd formeel gereflecteerd op de samenwerking, dit gebeurt voornamelijk informeel. Sommige

respondenten geven aan dat een format bevorderlijk kan zijn, maar de meeste respondenten willen dit niet bureaucratiseren. Binnen het DGB kan meer (informeel) worden gereflecteerd op de samenwerking. Er kan meer worden gestuurd op het evalueren van het samenwerkingsverband. Om deze reden worden er in lage tot gedeeltelijke mate resultaten geëvalueerd binnen het DGB. In Tabel 17 is een schematisch overzicht gegeven in welke mate de factor evalueren van het resultaat en de sub-variabelen aanwezig zijn binnen het DGB.

Tabel 17: Schematische weergaven factor evalueren van het resultaat en sub-variabelen

Evalueren van het resultaat	Sub-variabelen	Mate van aanwezigheid
	De moeite waard vinden	In lage tot gedeeltelijke mate aanwezig
	Reflectie	In lage tot gedeeltelijke mate aanwezig

5.4 Overige factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking

Tijdens de interviews zijn twee andere factoren genoemd die van invloed zijn op de samenwerking. Deze factoren zijn de can-do mentaliteit die heerst binnen het DGB en de TVB'n die beschreven staan in het BBD die niet worden geïmplementeerd.

Ten eerste die can-do mentaliteit. Dit heeft te maken met de lage mate van beschikbare financiële middelen. Omdat er te weinig beschikbare financiële middelen zijn, is er onvoldoende geld om personeel aan te nemen en hierdoor is de werkdruk hoog. Omdat de werkdruk hoog is, is er vaak onvoldoende tijd voor het samenwerkingsverband. Er kan geconcludeerd worden dat er onvoldoende beschikbare middelen zijn voor het samenwerkingsverband, maar er heerst ook een can-do mentaliteit binnen het DGB. Defensie is een organisatie die de can-do mentaliteit hoog in het vaandel heeft staan: denken in oplossingen en niet in problemen (Van Brakel, z.j.). *“Uiteindelijk kom je er ook wel”* (respondent 06, persoonlijke communicatie, 16 september 2021). Respondenten geven dat het niet uitmaakt of er meer beschikbare middelen aanwezig zijn, de can-do mentaliteit zal altijd blijven. Echter kan hier de kanttekening worden gemaakt of deze can-do mentaliteit het samenwerkingsverband niet kwetsbaar maakt. Natuurlijk is het zonder deze mentaliteit niet mogelijk om onder risicovolle en complexe opstandigheden opdrachten succesvol te kunnen uitvoeren. Maar deze mentaliteit is niet noodzakelijk ten tijde van vredesbedrijfsvoering. Aan de ene kant zorgt altijd vragen van een can-do mentaliteit van je personeel er niet voor dat de

organisatie uiteindelijk efficiënter gaat werken, maar zorgt het er juist voor dat problemen in stand blijven. Aan de andere kant is het ook niet bevorderlijk om steeds can-not te roepen. Hier moet een evenwicht in gevonden worden (Van Brakel, 2019). Deze can-do mentaliteit zorgt voor een dilemma die van invloed is op de samenwerking.

Ten tweede is de implementatie van de TVB'n uit het BBD niet gelukt. Samenwerking is een proces, het is informeel. Dat wil je niet bureaucratiseren. Dit is wat steeds terug komt tijdens de interviews. Dit staat echter haaks op de bestuurlijke principes die beschreven staan in het BBD. Deze principes bestaan uit gedrag en werkwijze die zijn afgeleid van de Defensie gedragscode. Een van deze code is verantwoordelijkheid. "Verantwoordelijkheid geven, verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid afleggen" (Ministerie van Defensie, 2020-b, p.9). Ook staan de bestuurlijke principes voor werkwijze beschreven. Hier staat TVB'n duidelijk moeten worden belegd. "Duidelijke TVB'n zijn belangrijk voor eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid. Dit moet echter niet leiden tot een focus op alleen de eigen taken en verantwoordelijkheden en de eigenbelangen. Samenwerken in het belang van Defensie als geheel staat altijd voorop" (Ministerie van Defensie, 2020-b, p. 23). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de TVB'n uit het BBD niet goed zijn onderlegd. De werkelijkheid die op papier staat beschreven komt niet overeen met het idee dat samenwerking een natuurlijk proces moet zijn. Respondenten geven aan een dergelijk document niet te bureaucratiseren en dat dit vanuit de mensen zelf moet komen. Nu kan er op deelvraag 8 *'welke andere factoren dragen bij aan de verbetering of verslechtering van een succesvolle intersectorale samenwerking binnen het DGB'* antwoord worden gegeven. Deze factoren zijn de can-do mentaliteit en het niet implementeren van de TVB'n beschreven in het BBD.

5.5 Concluderend

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op empirische deelvraag 7 en 8. Binnen het DGB is er sprake van een hoog urgentiebesef. De verwachtingen betreft het samenwerkingsverband en een de factor leider zijn in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig. Er is in gedeeltelijke mate steun voor het samenwerkingsverband. Het evalueren van het resultaat gebeurt in lage tot gedeeltelijke mate. De factoren beschikbare middelen en werkwijze in het samenwerkingsverband zijn in lage mate aanwezig. Naast de gevonden factoren uit de literatuur zijn tijdens de interviews twee andere factoren naar voren gekomen die een belemmering vormen voor het samenwerken. Dit is ten eerste de can-do mentaliteit binnen het DGB.

Daarnaast geven respondenten aan niet te veel willen bureaucratiseren door draaiboeken en actieplannen, maar dit staat haaks op de TVB'n beschreven uit het BBD.

Hoofdstuk 6 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek. Ten eerste wordt gereflecteerd op de theorie. In het theoretisch kader zijn verschillende wetenschappelijke theorieën gebruikt om tot een definitie van intersectorale samenwerking en de theoretische factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking te komen. Tot slot wordt gereflecteerd op de keuzes die zijn gemaakt met betrekking tot de onderzoeksmethoden.

6.1 Theoretische reflectie

De theoretische beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de gevonden theorie over intersectorale samenwerking. De meeste wetenschappelijke literatuur beschrijft intersectorale samenwerking in de context van gezondheidssector en samenwerking op lokaal niveau. Er is weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar over intersectorale samenwerking binnen Defensie en intersectorale samenwerking op rijksniveau. Dit kan als beperking geven dat de gevonden theoretische factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking niet toepasbaar zijn voor het onderzoeksobject van dit onderzoek, namelijk het DGB. Dit heeft als gevolg dat de gevonden factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking onvolledig of onjuist zijn.

De respondenten konden zich echter over het algemeen vinden in de gevonden factoren, alleen werden niet alle sub-variabelen even essentieel bevonden. Zo werd aangegeven dat er meer aandacht had moeten zijn voor de cultuur binnen de organisatie. Samenwerken blijft namelijk mensenwerk. Het (te veel) opstellen van formats en draaiboeken wordt te bureaucratisch geacht, waardoor respondenten aangeven dat dit niet zal bijdragen aan een succesvolle samenwerking. Omdat over het algemeen de respondenten zich konden vinden in de gevonden wetenschappelijke factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking, is de verwachting niet dat de geringe literatuur over intersectorale samenwerking binnen Defensie van invloed is geweest op de resultaten van dit onderzoek. Wel had de aanwezigheid van wetenschappelijke literatuur over intersectorale samenwerking in het veiligheidsdomein, specifiek gericht op Defensie, de resultaten van dit onderzoek kunnen versterken.

6.2 Methodologische reflectie

Ten tweede wordt gereflecteerd op de methodologie. Een eerste methodologische beperking kan gevonden worden in het aantal respondenten die zijn geïnterviewd. In dit onderzoek zijn

slechts 14 interviews afgenomen. Om deze reden zijn de resultaten bijna niet generaliseerbaar. Er kan niet met zekerheid worden vastgesteld dat de antwoorden gegeven door de 14 respondenten in de interviews een goede afspiegeling is van alle directies van het DGB. Het is lastig om conclusies te trekken, omdat maar een klein deel van de organisatie is geïnterviewd. Het interviewen van meerdere personen zou de validiteit van dit onderzoek vergroten.

De tweede methodologische beperking heeft betrekking in de keuze voor een representatieve selectie van respondenten. De meeste respondenten zijn vooraanstaande personen met een leidinggevende of een hoge bestuurlijke positie binnen de organisatie. Nu is alleen gekeken naar het hoger management en is het lager management, in het geval van het DGB de dossierhouders, niet geïnterviewd. Dit geeft een onvolledig beeld van de gehele organisatie. De kans bestaat dat in eventueel vervolgonderzoek waar dossierhouders wel worden geïnterviewd andere resultaten geeft, omdat het lager management niet is meegenomen in dit onderzoek. De representatieve selectie van respondenten geeft een lagere validiteit.

Een derde methodologische beperking heeft te maken het semi-open karakter van de interviews. Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek waarbij interviews zijn afgenomen. De interviews die zijn afgenomen zijn semigestructureerd van aard waarbij het mogelijk is door te vragen. Dit heeft invloed op de herhaalbaarheid van het onderzoek en geeft een lagere betrouwbaarheid. Echter heeft de mogelijkheid tot doorvragen gezorgd voor specifiekere en diepgaandere antwoorden van de respondenten. Hierdoor is de interne validiteit van het onderzoek vergroot. Tijdens het verzamelen van de data is een standaard dataverzamelmethode gebruikt, namelijk coderen, dat ervoor zorgt dat de resultaten onderling te vergelijken zijn.

De laatste methodologische beperking kan gevonden worden in de antwoorden die respondenten geven tijdens de interviews. De respondenten kunnen tijdens de interviews het gevoel hebben dat ze wenselijke antwoorden moesten geven. Ook kan het zijn dat respondenten niet eerlijk durfden te zijn waardoor ze onjuiste antwoorden hebben gegeven. Onwenselijke en onjuiste antwoorden zijn van invloed op de betrouwbaarheid van een onderzoek. Om deze reden moeten de resultaten voorzichtig geïnterpreteerd worden. Om dit toch zo veel mogelijk te beperken is de lijst met respondenten geanonimiseerd. Dit is ook voorafgaand aan de interviews aangegeven bij de respondenten. Zo zijn de gegeven antwoorden tijdens de interviews niet terug te herleiden naar de respondent.

Hoofdstuk 7 Conclusie

Dit hoofdstuk tracht inzicht te geven in welke factoren bijdragen aan een succesvolle intersectorale samenwerking binnen het DGB. Door het beantwoorden van de deelvragen wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Naast het beantwoorden van de deelvragen en hoofdvraag worden ook een aantal aanbevelingen gedaan.

7.1 Beantwoording deelvragen

Het wijzigen van de topstructuur van Defensie moet bijdragen aan een duidelijke scheiding in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van beleid, uitvoering en toezicht. Het doel is tevens om een betere samenwerking tussen de betrokken actoren in de topstructuur Defensie te bewerkstelligen. Een belangrijke wijziging binnen de nieuwe topstructuur is de oprichting van het DGB. Het DGB maakt integraal en uitvoerbaar beleid en schept zo randvoorwaarden voor de gehele krijgsmacht. Intersectorale samenwerking is een essentiële voorwaarden om integraal beleid te bewerkstelligen. De nieuwe topstructuur moet in dienst staan van de samenwerking en is niet bedoeld muren te bouwen tussen de verschillende directies. In dit onderzoek is inzicht verkregen in de samenwerking tussen de verschillende directies van het DGB en welke factoren van invloed zijn op de samenwerking. De onderzoeksvraag is als volgt: *‘In hoeverre is het DGB succesvol in termen van intersectorale samenwerking?’*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen bestaan uit theoretische en empirische deelvragen. De eerste theoretische deelvraag luidt als volgt: *‘Wat verstaat de literatuur onder intersectorale samenwerking?’*. Na het bestuderen van wetenschappelijke literatuur kan deze deelvraag als volgt worden beantwoord: intersectorale samenwerking is het grensoverschrijdend werken met verschillende beleidsdomeinen dat zowel horizontaal als verticaal plaatsvindt. Na het definiëren van intersectorale samenwerking is op basis van wetenschappelijke literatuur de tweede theoretische deelvraag beantwoord: *‘Welke factoren dragen volgens de literatuur bij aan een succesvolle intersectorale samenwerking?’*. Deze factoren zijn urgentie, steun voor het samenwerkingsverband, verwachtingen betreft het samenwerkingsverband, leiderschap, beschikbare middelen, werkwijze in het samenwerkingsverband en het evalueren van het resultaat.

Naast theoretische deelvragen zijn er ook empirische deelvragen opgesteld. Het doel van dit onderzoek is ten eerste inzicht verkrijgen in hoeverre de factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen het DGB. De eerste empirische deelvraag luidt: *‘In hoeverre zijn de in de literatuur gevonden factoren van een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig binnen het DGB?’*. Om deze vraag te beantwoorden zijn met verschillen respondenten uit de verschillende directies van het DGB interviews afgenomen. De factor urgentie is in hoge mate aanwezig. De factor steun voor het samenwerkingsverband is in gedeeltelijke mate aanwezig. De factoren verwachtingen betreft het samenwerkingsverband en leiderschap zijn in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig. De factoren beschikbare middelen en werkwijze in het samenwerkingsverband zijn in lage mate aanwezig. Tot slot is de factor evalueren van het resultaat in lage tot gedeeltelijke mate aanwezig. In Tabel 18 is schematisch een overzicht gegeven van de factoren en in welke mate deze aanwezig zijn.

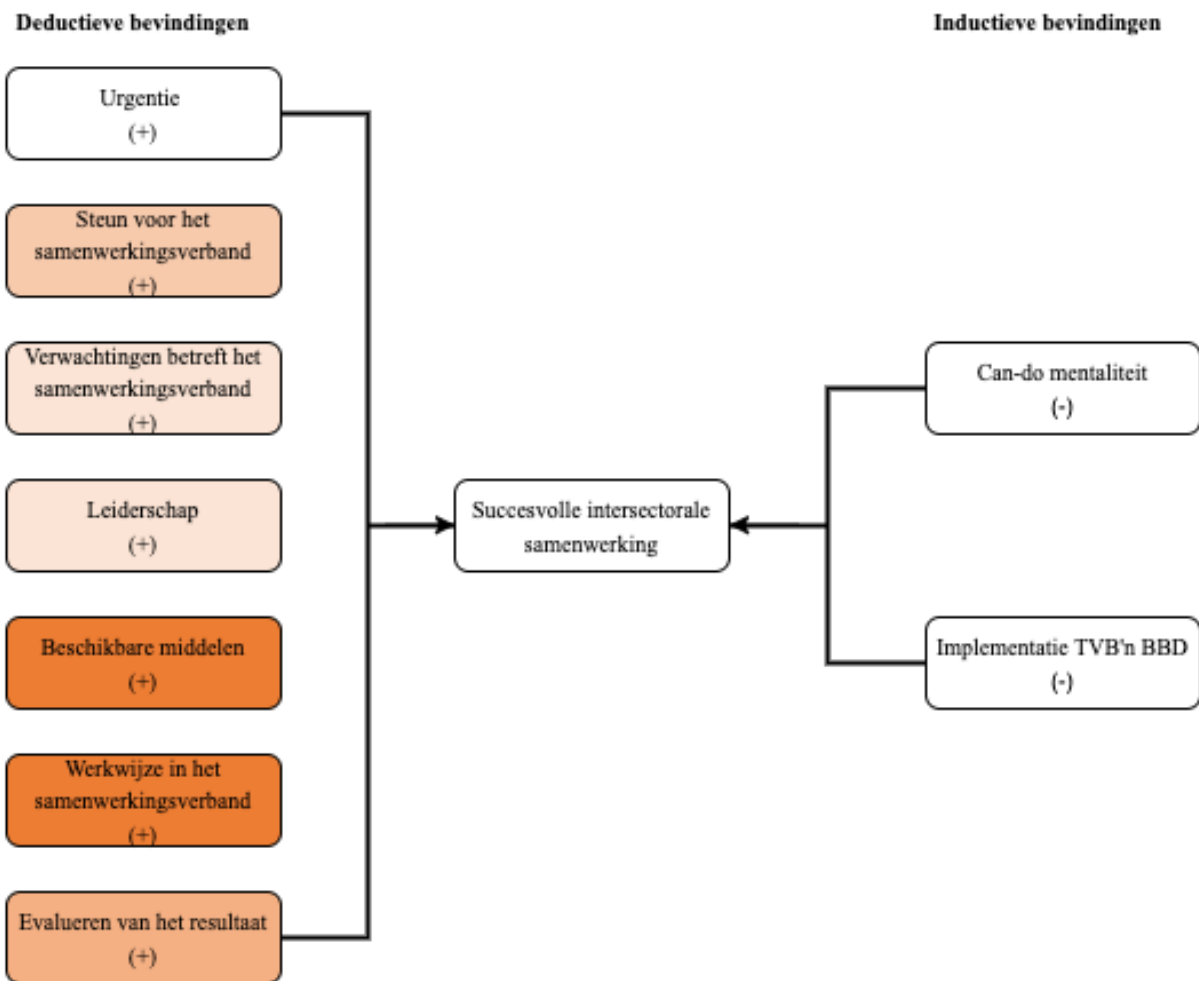
Tabel 18: Overzicht mate van aanwezigheid succesfactoren intersectorale samenwerking

Succesfactor	Mate van aanwezigheid
Urgentie	In hoge mate aanwezig
Steun voor het samenwerkingsverband	In gedeeltelijke mate aanwezig
Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig
Leiderschap	In gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig
Beschikbare middelen	In lage mate aanwezig
Werkwijze in het samenwerkingsverband	In lage mate aanwezig
Evalueren van het resultaat	In lage tot gedeeltelijke mate aanwezig

Naast de factoren die door de literatuur zijn voorgeschreven voor een succesvolle samenwerking is ook bestudeerd welke andere factoren van invloed zijn op de intersectorale samenwerking binnen het DGB. Hier hoort de tweede empirische deelvraag bij: *‘Welke andere factoren dragen bij aan de verbetering of verslechtering van een succesvolle intersectorale samenwerking binnen het DGB?’*. Tijdens de interviews komen twee factoren sterk naar voren die van negatieve invloed zijn op de samenwerking binnen het DGB, namelijk: de can-do mentaliteit binnen het DGB en de mislukte implementatie van de TVB’n uit het BBD.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

Nu de deelvragen beantwoord zijn wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: *'In hoeverre is het DGB succesvol in termen van intersectorale samenwerking?'.* Uit het onderzoek is gebleken dat bepaalde factoren voor een succesvolle intersectorale binnen het DGB in hoge mate aanwezig zijn en andere factoren in lage mate. De mate waarin bepaalde factoren aanwezig zijn is van invloed op het succes van de intersectorale samenwerking tussen de directies van het DGB. Hoe groter de mate van aanwezigheid, hoe groter het succes van de samenwerking. Het DGB is succesvol in termen van intersectorale samenwerking wanneer gekeken wordt naar de factoren urgentie, verwachtingen betreft het samenwerkingsverband en leiderschap. Deze factoren zijn namelijk in hoge mate en in gedeeltelijke tot hoge mate aanwezig. Het DGB is niet succesvol in termen van intersectorale samenwerking wanneer gekeken wordt naar de factoren steun voor het samenwerkingsverband, beschikbare middelen, werkwijze in het samenwerkingsverband en evalueren van het resultaat. Deze factoren zijn in lage mate, in lage tot gedeeltelijke mate en in gedeeltelijke mate aanwezig. Naast de gevonden factoren in de literatuur zijn twee andere factoren tijdens de interviews naar voren gekomen die negatief van invloed zijn op het succes van de intersectorale samenwerking binnen het DGB. Deze factoren zijn de can-do mentaliteit en de implementatie van de TVB'n uit het BBD. In Figuur 6 zijn de bevindingen van dit onderzoek overzichtelijk weergegeven.



Figuur 6: Overzicht factoren succesvolle intersectorale samenwerking en overige factoren

7.3 Aanbevelingen

Naast het verkrijgen van inzicht in hoeverre de factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen het DGB, tracht dit onderzoek ook aanbevelingen te doen die een bijdrage kunnen leveren aan de praktijk. De aanbevelingen worden opgesplitst in aanbevelingen voor de organisatie en aanbevelingen voor wetenschappelijk vervolgonderzoek.

7.3.1 Aanbevelingen voor de organisatie

Tijdens de interviews vielen twee dingen op, namelijk: er is behoefte naar een duidelijk overzicht van taken en verantwoordelijkheden en er wordt te weinig gereflecteerd op de samenwerking om hiervan te kunnen leren. Ook werd duidelijk dat er een bepaalde weerstand is om bepaalde formats, zoals een visiedocument of evaluatieformats, te bureaucratiseren. Er zit een tegenstelling in de vraag naar meer inzicht en de weerstand om te formats te

bureaucratiseren. Hier moet een middenweg in gevonden worden. De aanbeveling betreft het maken van een regiefunctie binnen het DGB.

Het DGB is een grote organisatie met veel directies waar snel het overzicht kan worden verloren. De samenhang is nog niet altijd duidelijk. De directeur DG is verantwoordelijk dat er intern naar het DGB wordt gekeken, maar ook dat er extern verantwoording moet worden afgelegd. Dit is een grote portefeuille, waardoor het lastig is om een integrale blik te houden. Een integrator kan ervoor zorgen ervoor dat verschillende directies met elkaar gaan coördineren en meer met elkaar gaan afstemmen. Integraliteit is de kern van het DGB en een integrator kan hier op aansturen.

Ten eerste kan een integrator helpen om duidelijkheid te scheppen wie waar verantwoordelijk voor is. Er is behoefte aan een duidelijk overzicht van de taken en verantwoordelijkheden binnen het DGB. Haaks op deze behoefte staat de weerstand om een dergelijk overzicht niet te veel te bureaucratiseren. Doordat het de behoefte naar overzicht sterker is dan deze angst en het beleggen van TVB'n beschreven staat in het besturingsmodel van Defensie wordt de aanbeveling gedaan om inzichtelijk te maken wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de directies van het DGB. Wanneer duidelijk in kaart wordt gebracht wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de verschillende directies, kan daarna worden gezien hoe zo effectief mogelijk kan worden samengewerkt. De rol van integrator is als volgt. Binnen de organisatie moet iedereen elkaar beter kunnen vinden, alleen is hier meer voor nodig dan een up to date Sharepoint. Op het hogere managementniveau weet iedereen elkaar te vinden. Op lager managementniveau, het niveau van de dossierhouders, niet. Ten eerste kan een integrator kijken wat er in de organisatie al opgeschreven staat over taken en verantwoordelijkheden en dit op een centrale plek neerzetten, hier bekendheid aangeven en eventueel aanvullen. Daarnaast kan een integrator een centraal persoon zijn binnen de organisatie die het overzicht behoudt en zo mensen met elkaar kan verbinden om samen te werken. Wanneer taken en verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn, kan de integrator hier bij helpen. Een integrator kan het samenwerken binnen de organisatie aansporen waardoor een meer horizontale beleidsafstemming komt. Op een informele manier kan zo de samenwerking worden gestimuleerd.

Daarnaast kan een integrator sturen op het meer reflecteren van het samenwerkingsverband. Binnen het DGB wordt te weinig gereflecteerd op de samenwerking. Het reflecteren op de samenwerking en het leren van praktijkervaringen kan bevorderend werken voor de samenwerking tussen de verschillende directies van het DGB. Wanneer er wordt gereflecteerd betreft dit vaak een groter samenwerkingsverband. Daarnaast is het

persoonsafhankelijk of en hoe wordt gereflecteerd op de samenwerking. Ook hier is er weerstand om een standaard format op te stellen voor evaluaties. Binnen de organisatie is er behoefte om te reflecteren, maar dan wel op een informele wijze. Ook hier kan een integrator een cruciale rol spelen. Een integrator kan sturen op informele evaluatiesessies. Zo kan een aantal keer per jaar met verschillende personen uit de gehele organisatie een evaluatiesessie worden georganiseerd, waarbij alle *best practices* worden opgeschreven. Deze kunnen dan op een DGB evenement worden gepresenteerd, waardoor alle directies hier wat van kunnen leren. Deze informele manier van reflecteren op de samenwerking biedt daarnaast ook de mogelijkheid om collega's informeel beter te leren kennen. Dit is bevorderend voor de samenhang binnen het DGB.

De aanbeveling die wordt gedaan is dat er actief moet worden gewerkt aan integrale samenwerking middels een regiefunctie. Wel moet worden gewaakt dat de integrator niet zorgt voor meer bureaucratie, omdat dit weerstand kan geven in de organisatie.

7.3.2 Vervolgonderzoek

Ten eerste geeft dit onderzoek aanleiding tot vervolgonderzoek betreft intersectorale samenwerking binnen Defensie. Tot op heden is er weinig literatuur beschikbaar over intersectorale samenwerking op rijksniveau, in dit geval Defensie. Dit onderzoek kan hier een eerste aanzet toe geven. Het zou voor vervolgonderzoek interessant zijn om te bestuderen welke factoren van intersectorale samenwerking als effectief worden beschouwd binnen Defensie.

Daarnaast is een mogelijkheid tot vervolgonderzoek om te kijken of de gevonden factoren voor een succesvolle intersectorale samenwerking op dezelfde manier worden beoordeeld op het niveau van de dossierhouders. In dit onderzoek zijn voornamelijk representatieve respondenten geïnterviewd. Dit kan een vertekend beeld geven. Na het uitvoeren van het vervolgonderzoek kunnen de uitkomsten vergeleken worden met dit onderzoek om te achterhalen hoe de verschillende lagen in de organisatie denken over welke factoren bijdragen aan een succesvolle intersectorale samenwerking.

Tot slot kan vervolgonderzoek de rol van een integrator bestuderen. In dit onderzoek wordt de aanbeveling gedaan om een regiefunctie aan te stellen binnen het DGB. Dergelijk vervolgonderzoek kan kijken hoe deze rol het beste kan worden ingevuld en hoe dit de samenwerking kan versterken.

Literatuurlijst

- Aardema, H., & Korsten, A. (2009). Gemeentelijke organisatiemodellen. In: Bekke, A. (Red.). *Naar een collegiaal en samenhangend overheidsbestuur*. Raad voor het openbaar bestuur.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Boom Lemma uitgevers.
- Boogers, M. (2013). *Oratie. Het raadsel van de regio: waarom regionale samenwerking soms resultaten oplevert*. Universiteit Twente.
- Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social work*, 48(3), 297-306. DOI: 10.1093/sw/48.3.297.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663. DOI: 10.1111/puar.12432.
- Cheng, B. (2010). Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. *International Public Management Journal*, 13(4), 381-407. DOI: 10.1080/10967494.2010.524836.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2006). The Whole-of-Government Approach—Regulation, Performance, and Public-Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x.
- Defensie Ondersteuningscommando. (2021-a, 21 juni). *Antwoorden op open vragen werkblik werkbelevingsonderzoek*. Ministerie van Defensie. [Niet gepubliceerd].

- Defensie Ondersteuningscommando. (2021-b, 21 juni). *Werkblik databoek. Bestuursstaf Directoraat-Generaal Beleid*. Ministerie van Defensie. [Niet gepubliceerd].
- Defensie Ondersteuningscommando. (2021-c, 21 juni). *Werkblik werkbelevingsonderzoek als sturingselement*. Ministerie van Defensie. [Niet gepubliceerd].
- De Rijk, A., van Raak, A., & van der Made, J. (2007). A New Theoretical Model for Cooperation in Public Health Settings: The RDIC Model. *Qualitative Health Research*, 17(8), 1103-1116. DOI: 10.1177/1049732307308236.
- Donkers, H., van Willigen, K., Jongbloed, J., & Slooten, J. (2001). *Van kokers communicerende vaten maken. Werken aan integraliteit in de stedelijke vernieuwing*. Lecturis.
- Doumen, M. J. A., Schoon, C. C., & Aarts, L. T. (2010). *Integraal beleid voor verkeersveiligheid: wat houdt dat eigenlijk in?* SWOV.
- Dozy, M. (2011). Interorganisatieel samenwerken. In G. van den Brink & M. Bruinsma.: *De aanhouder wint. Samenwerken aan veilige krachtwijken*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 13-23.
- Dunleavy, D., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16. DOI: 10.1080/09540969409387823.
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building Collaborative Capacity in Community Coalitions: A Review and Integrative Framework. *American journal of community psychology*, 29(2). 241-261. DOI: 10.1023/A:1010378613583.
- Hamilton, D. K. (2004). Developing Regional Regimes: A Comparison of Two Metropolitan Areas. *Journal of Urban Affairs*, 26(4), 455-477. DOI: 10.1111/j.0735-2166.2004.00210.x.

- Hendriks, A. M., Kremers, S., Wirix, A., & Jansen, M. (2017). Van fictie naar actie: naar een politiek-bestuurlijk gedragen integrale aanpak van overgewicht. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 95(7-8), 288-295. DOI: 10.1007/s12508-017-0091-0.
- Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2014). *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap*. Kluwer
- Jansen, M. W. J. (2007). *Mind the gap: Collaboration between practice, policy and research in local public health*. Maastricht University.
- Jansen, M., de Vries, N., Kok, G., & van Oers, H. (2008). Samenwerken tussen beleid, praktijk en onderzoek in de publieke gezondheidszorg: resultaten van een multiple-case studie. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 86(6), 296-305.
- Kaats, E. (2013). Duurzaamheid bekeken vanuit een samenwerkingsperspectief. In J. Jonker (red.). *Werken aan de Economy*, 49-65. Kluwer.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Kort, M. (2005). *Organiseren van samenwerking. Stedelijke vernieuwing en organiserend vermogen*. Koninklijke Van Gorcum.
- Korsten, A. (2019). Omgaan met 'wicked problems'. *Beleidsonderzoek Online*. DOI: 10.5553/BO/221335502019000002001.
- Mattessich, P. W. & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: What Makes It Work: A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. Amherst H. Wilder Foundation.
- Ministerie van Defensie. (2019-a, 5 februari). *Nieuwe topstructuur: een sterker, slimmer en slagvaardiger Defensie*. [Niet gepubliceerd].

- Ministerie van Defensie (2019-b, 18 maart). *Dwarsdoorsnijdende DGB thema's*. [Niet gepubliceerd].
- Ministerie van Defensie. (2020-a, 15 januari). *Beleidsvoornemen aanpassing topstructuur Defensie*. [Niet gepubliceerd].
- Ministerie van Defensie. (2020-b). *Besturen bij Defensie (BBD)*. Den Haag: Ministerie van Defensie. [Niet gepubliceerd].
- Ministerie van Defensie. (2020-c). *Defensievisie 2035. Vechten voor een veilige toekomst*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Ministerie van Defensie (z.j.-a). *Topstructuur*. [Powerpoints]. [Niet gepubliceerd].
- Ministerie van Defensie (z.j.-b). *Veel gestelde vragen*. [Niet gepubliceerd].
- Ministerie van Defensie. (2021-a, 29 maart). *Handboek Directoraat-Generaal Beleid*. [Niet gepubliceerd].
- Ministerie van Defensie. (2021-b, 15 juli). *Samenvatting Onderzoek Hybride werken*. [Niet gepubliceerd].
- Parent, M. M., & Harvey, J. (2009). Towards a Management Model for Sport and Physical Activity Community-based Partnerships. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 23-45. DOI: 10.1080/16184740802461694.
- SG. (2020). *Definitief Reorganisatieplan Aanpassing Topstructuur Defensie*. Ministerie van Defensie: Den Haag. [Niet gepubliceerd].
- Schillemans, T. (2008). Regelruimte. Over de logica van verkokering en alternatieven voor ontkokerig. In: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (Red.), *De ontkokering voorbij; slim organiseren voor meer regelruimte*. SWP.

- Sloper, P. (2004). Facilitators and barriers for co-ordinated multi-agency services. *Child: Care, Health and Development*, 30(6), 571-580. DOI: 10.1111/j.1365-2214.2004.00468.x.
- Smaling, A. (2006). De probleemstelling bij kennisgericht en praktijkgericht onderzoek. *Kwalon*, 11(1), 5-11. DOI: 10.5117/2006.011.001.002.
- Smeets, E., & van Veen, D. (2018). *Samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en jeugdhulp. Onderzoek naar succesfactoren in praktijkvoorbeelden*. KBA Nijmegen/ Hogeschool Windseheim/ NCOJ.
- Steenbakkens, M., Jansen, M., Maarse, H., & de Vries, N. (2010). Lokaal integraal gezondheidsbeleid: intersectorale samenwerking vanuit het perspectief van gemeenten. *TSG*, 88(3), 136-143.
- Tosun, J., & Lang, A. (2017). Policy integration: mapping the different concepts. *Policy Studies*, 38(6), 553-570. DOI: 10.1080/01442872.2017.1339239.
- Storm, I., Verweij, A., & van der Lucht, F. (2011). *Integraal gezondheidsbeleid op lokaal niveau: Wat weten we en hoe nu verder?* RIVM.
- Storm, I., Savelkoul, M., Busch, M. C. M., Maas, J., & Schuit, A.J. (2010). *Intersectoraal samenwerken in de aanpak van gezondheidsachterstanden*. RIVM.
- Van den Berg, E., & Maas, I. (2013). Interorganisationele samenwerking in de publieke sector: Een casestudie naar een netwerk van organisaties rond criminele jongeren. *Mens en Maatschappij*, 88(2), 206 – 232. DOI: 10.5117/MEM2013.2.BERG.
- Van Brakel, E. (z.j.). *Het probleem bij Defensie: Wij herkennen ons niet in het beeld*. Defensie Platform. Geraadpleegd 1 november 2021, op <https://nederlandseofficierenvereniging.nl/het-probleem-bij-defensie-wij-herkennen-ons-niet-in-het-beeld/>.

- Van Brakel, E. (2019, 8 mei). *Wordt het Can do, can not, of het optimale midden bij Defensie?* Defensie Platform. Geraadpleegd 1 november 2021, op <https://www.defensieplatform.nl/2019/05/08/wordt-het-can-do-can-not-of-het-optimale-midden-bij-defensie/>.
- Van Brakel, E. (2020, 20 september). *Defensie is te belangrijk om je niet druk over te maken.* Defensie Platform. Geraadpleegd 1 november 2021, op <https://www.defensieplatform.nl/2020/09/20/defensie-is-te-belangrijk-om-je-niet-druk-over-te-maken/>.
- Van Buuren, A., & Edelenbos, J. (2004). Why is joint knowledge production such a problem? *Science and public policy*, 31(4), 289-299. DOI: 10.3152/147154304781779967.
- Van Delden, P. J. (2009). *Sterke netwerken: ketensamenwerking in de publieke dienstverlening.* Van Gennep.
- Van der Klauw, D. M., van den Broek, E. M. F., & van Empelen, P. (2012). *Op weg naar een Gezonde Wijk: Factoren voor effectieve Intersectorale samenwerking.* TNO.
- Van der Klauw, D., van den Broek, E., & van Empelen, P. (2015). Intersectorale samenwerking rondom een gezonde wijk. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93(3), 109-116.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologisch inleiding.* Coutinho.
- Van Tol, M., Wagemakers, M. A. E., & Koelen, M. A. (2015). *Evaluatieonderzoek naar duurzame samenwerking binnen het project Gezond Ouder Worden.* Academische Werkplaats AGORA, GGD Noord- en Oost-Gelderland.
- Van Twist, M. J. W., Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Kort, M. B. (2006). De praktijk van publieke-private samenwerking. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 24-43.
- Van Twist, M. J. & Klijn, E. H. (2007). Alliantievorming en het management van verwachtingen. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 5, 34-48.

- Verlet, D., & De Corte, J. (2018). Nieuwe organisatievormen, nieuwe uitdagingen: het evalueren van samenwerking via netwerken. *Vlaams Tijdschrift Voor Overheidsmanagement*, 23(1), 73-82.
- Wagemakers, A., Koelen, M., van Nierop, P., Meertens, Y., Weijters, J., & Kloek, G. (2007). Actiebegeleidend onderzoek ter bevordering van intersectorale samenwerking en bewonersparticipatie. *TSG*, 85(1), 23-31.
- Wayenberg, E. (2005). Integrale beleidsvoering in lokale besturen: een terreinverkenning. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, (2), 3-8.
- Westen, K. (2017). Op weg naar integrale samenwerking. *Vakblad Sociaal Werk*, 18(1), 32-34.
DOI: 10.1007/s12459-017-0014-9.
- Weterings, R. E. & Tops, P. (2002). Interactief en integraal. In: Verplanke, L. (red.). *Open deuren, sleutelwoorden van lokaal sociaal beleid*. NIZW/ Verwey-Jonker Instituut.
- Wijnands, J. (2019, 22 maart). *DGB topstructuur*. [Niet gepubliceerd].

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewguide

Introductie

Hartelijk dank dat u tijd voor mij vrij wilde maken voor het afnemen van dit interview. Mijn naam is Lotte Hoekstra, een masterstudente Bestuurskunde met de specialisatie Besturen van Veiligheid aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Op het moment loop ik stage bij Programma Eenvoud in Regelgeving en Processen, waar ik ook mijn masterthesis schrijf. Het onderwerp van mijn onderzoek is de samenwerking tussen de verschillende directies binnen het DGB om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen doen in de praktijk. Met dit interview probeer ik te achterhalen welke succesfactoren van een succesvolle intersectorale samenwerking aanwezig zijn binnen het DGB.

Voor we gaan beginnen wil ik u vragen of u akkoord dat ik het interview opneem? Dit is voor de uitwerking zodat ik later het transcript kan gebruiken voor mijn analyse. Daarnaast zal ik uw naam anonimiseren zodat de inhoud van dit interview niet terug te herleiden valt in mijn masterthesis.

Interviewvragen

Dan wil ik nu graag verder naar de interviewvragen. Als eerste stel ik een aantal algemene vragen. Vervolgens zal ik over gaan op de interviewvragen met betrekking tot de samenwerking. Tot slot heb ik nog een aantal afsluitende vragen.

Algemene vragen

- Wat is uw functie binnen de organisatie?
- Wat zijn uw huidige werkzaamheden met betrekking tot samenwerking met andere directies binnen het DGB?
- Wordt er binnen uw directie al samengewerkt met andere directies van het DGB?

Inhoudelijke vragen

Nu zal ik een aantal vragen stellen met betrekking tot de samenwerking zelf.

Urgentie

- In welke mate denkt u dat de verschillende directies binnen het DGB afhankelijk van elkaar zijn?
- In welke mate wordt de samenwerking tussen de verschillende directies binnen het DGB gesteund/ goedgekeurd?
- In welke mate wordt de samenwerking binnen het DGB aangemoedigd?

Steun voor het samenwerkingsverband

- In welke mate is er een draaiboek opgesteld met concrete uitvoeringsplannen en een realistisch actieplan?
- Is er een communicatieontwerp aanwezig met duidelijk geformuleerde communicatiekanalen?
- In welke mate worden actoren betrokken, nemen ze deel aan en helpen ze mee aan het veranderingsproces?
- Is de samenwerking tussen de verschillende directies gedwongen of vrijwillig?
- In welke mate worden de belangen behartigd van de betrokken actoren?

Verwachtingen betreft het samenwerkingsverband

- Hebben de verschillende directies van het DGB dezelfde visie betreft de samenwerking?
 - Is er een domeinoverstijgend doel aanwezig?
- Wordt er meerwaarde verwacht door samen te werken met andere beleidsdomeinen?
- Is er een goede balans tussen het eigenbelang van de directies en het collectief belang van het DGB?

Leiderschap

- In welke mate is er een leider aanwezig binnen de samenwerking?
 - Zo ja, hoe denkt u over het leiderschap binnen het samenwerkingsverband?
 - Ziet deze leider toe op regelmatig overleg?
 - Begrijpt deze leider de verschillende culturen/belangen tussen de verschillende directies van het DGB?
- Zo ja, is de leider een bevorderende factor voor de samenwerking?

Beschikbare middelen

- In hoeverre zijn er voldoende financiële middelen aanwezig voor het samenwerkingsverband?

- In hoeverre is er voldoende tijd voor het samenwerkingsverband?
- In hoeverre is er voldoende personele capaciteit?

Werkwijze in het samenwerkingsverband

- Worden praktijkervaringen gedeeld om hiervan te kunnen leren?
- In welke mate worden (tussentijdse) successen gevierd en prestaties beloond?
- In welke mate worden initiatieven aangemoedigd?
- Worden er coalities gevormd tussen de verschillende directies?
- Wordt er kennis uitgewisseld tussen de verschillende directies?
- Wordt er gediscussieerd tussen de verschillende directies over de verschillende werkprocessen?
- Wordt er gewerkt met een visiedocument waarin rollen, rechten en verantwoordelijkheden van betrokken actoren zijn gespecificeerd en vastgelegd?

Evalueren van het resultaat

- Zijn deelnemende actoren tevreden over de samenwerking?
- Wordt er gereflecteerd op de samenwerking?

Afsluiting

Dit waren alle inhoudelijke vragen vanuit mijn kant. Ik heb nog een aantal afsluitende vragen.

- Heeft u nog vragen voor mij?
- Wilt u graag dat ik het transcript van dit interview met u deel voordat ik de resultaten ga verwerken?
- Wilt u, als mijn onderzoek is afgerond, deze toegestuurd krijgen?

Ik wil u hartelijk bedanken voor uw tijd.

Bijlage 2: Lijst van respondenten

Overzicht respondenten

Nummer respondent	Datum interview
Respondent 01	27 augustus 2021
Respondent 02	24 september 2021
Respondent 03	8 september 2021
Respondent 04	31 augustus 2021
Respondent 05	30 augustus 2021
Respondent 06	15 september 2021
Respondent 07	28 september 2021
Respondent 08	20 september 2021
Respondent 09	28 september 2021
Respondent 10	31 augustus 2021
Respondent 11	1 september 2021
Respondent 12	14 september 2021
Respondent 13	20 september 2021
Respondent 14	13 september 2021

Bijlage 3: Voorbeeld werkorganisatie

Tekstvak 1: Dwarsdoorsnijdende DGB thema's toekomstige inrichting van het DGB (Ministerie van Defensie, 2019-b, p.5).

Toekomstige inrichting van het DGB

Wat

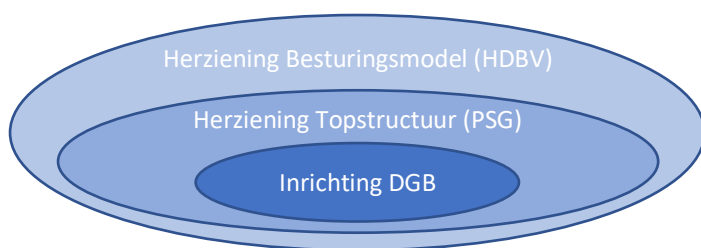
In het thema wordt een nieuw inrichtingsmodel voor de DGB uitgewerkt. In dit model wordt duidelijk gemaakt uit welke entiteiten (directies dan wel clusters) het nieuwe DGB zal bestaan, inclusief een duidelijke taakomschrijving en -afbakening van die entiteiten en hun belangrijkste koppelvlakken met de rest van de organisatie. De beschrijving moet zodanig concreet zijn dat deze direct kan worden ingepast in het cVRP voor de herziene topstructuur, dat na de zomer dient te worden opgesteld.

Waarom

De werkorganisatie van het DGB bestaat uit de bestaande (hoofd)directies HDB, HDP, HDBV en DV samen met de afdelingen IPC, AVG en K&I van CDS/DPLAN. De totale omvang is hiermee ongeveer 250 vte'n. Het is evident dat dit voor de lange termijn geen optimale organisatie-inrichting voor de DGB is. Zo is er sprake van doublures (bijv. personeel bij zowel HDP als HDB, vastgoed bij zowel HDN, HDBV en AVG, etc.). Ook moeten de koppelvlakken met de rest van de organisatie mogelijk worden geherdefinieerd.

Hoe

De inrichting van het DGB is onderdeel van de herziening topstructuur (URD-traject met een werkgroep en stuurgroep onder leiding van de PSG). Dat hangt nauw samen met c.q. is onderdeel van de herziening van het besturingsmodel (defensiebreed traject met een werkgroep onder leiding van HDBV). Zie onderstaande figuur.



De uitwerking van de inrichting moet daarom zowel qua tijdslijn als qua inhoud aansluiten op deze andere twee trajecten. Dit betekent op de eerste plaats dat het inrichtingsmodel in de zomer van 2019 gereed moet zijn, zodat dit vervolgens in het cVRP herziening topstructuur kan worden verwerkt. Input voor de uitwerking is het ‘food for thought’-paper over rolafbakening en inrichting van het DGB, zoals besproken tijdens de ‘benen op tafel’-sessie van het MT DGB. Vooruitlopend op het definitieve model zal uiterlijk in april al een eerste indeling worden voorgesteld, zodat hiermee in de werkorganisatie ervaring kan worden opgedaan. Deze ervaring kan aanleiding zijn om het definitieve ontwerp van het DG aan te passen. Aan de hand van het doorlopen van een aantal (defensiebrede) processen wordt het ontwerp getoetst. Vaststelling van het aangepaste besturingsmodel volgt pas na vaststelling van de nieuwe topstructuur.

Er wordt een DGB-brede, thematische werkverband gevormd om dit uit te werken. Dit laat onverlet dat alle medewerkers van DGB in de gelegenheid moeten worden gesteld om hun input te geven. Om de inhoudelijke aansluiting met de andere trajecten te waarborgen, zal Sara Eckhardt, die momenteel de linking pin tussen de herziening van het besturingsmodel en de herziening van de topstructuur is, ook de leiding op zich nemen van het team binnen het DGB die dit thema oppakt. De beoogde samenstelling van het themateam:

- HDBV (lead)
- Medewerker Kabinet DGB
- Medewerk(st)er HDB
- Medewerk(st)er HDP
- Medewerk(st)er DV
- Medewerk(st)er van DPLAN dat overgaat naar DGB
- Medewerk(st)er Defensiestaf (vanwege de koppelvlakken en elkaar aan de voorkant betrekken)
- Medewerk(st)er HDFC
- Vertegenwoordiger MC