

Eén voor allen, allen voor één!

Een kwalitatief onderzoek naar de versterking van de samenwerking tussen de basisteams
binnen het district Gelderland-Midden



(Hart van Nederland, 2020)

B.J.E. (Britt) Verschuuren

Juli 2022

Masterthesis

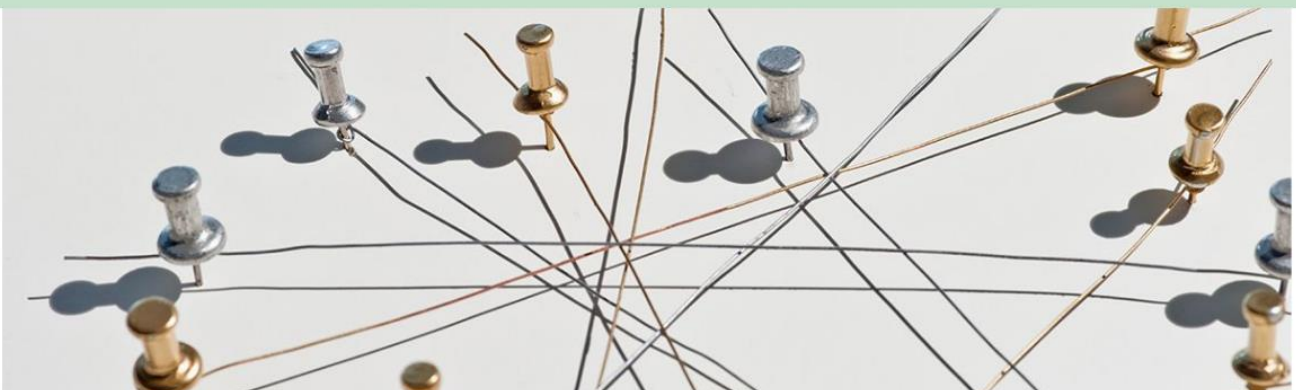
Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Master Bestuurskunde - Besturen van Veiligheid

Begeleidster Radboud Universiteit: Dr. S.C.H. André

Begeleidster politie: C. Somers, MSc



Colofon

Auteur: Britt Verschuuren

Opleiding: Master Bestuurskunde

Specialisatie: Besturen van Veiligheid

Faculteit: Faculteit der Managementwetenschappen

Instelling: Radboud Universiteit Nijmegen

1^e beoordelaar: Dr. Stéfanie André

2^e beoordelaar: Lars Stevenson, MSc

In opdracht van: Politie - District Gelderland-Midden

Contactpersoon: Corine Somers, MSc

Datum: 18 juli 2022

Aantal woorden: 24.354

Afbeeldingen colofon: Nationale Politie, persoonlijke communicatie, 16 mei 2022
Radboud Universiteit (z.d.)



Radboud Universiteit



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de masterthesis 'Eén voor allen, allen voor één!'. Een strijdkreet, oorspronkelijk van de drie musketiers, waarbij het gaat om een groep mensen die gezamenlijk grote hindernissen overwinnen om een doel te bereiken. Deze strijdkreet sluit mooi aan bij de wens van het district om een versterking van de samenwerking tussen de basisteams te realiseren. Deze thesis is geschreven ter afronding van de master Bestuurskunde, specialisatie Besturen van Veiligheid. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het district Gelderland-Midden, waar ik vanaf maart 2022 tot en met juli 2022 bezig ben geweest met het onderzoek en het schrijven van deze thesis. Voordat ik de master Bestuurskunde, met als specialisatie Besturen van Veiligheid, volgde had ik al enige ervaring opgedaan in het veiligheidsdomein en de politiek-bestuurlijke context die bij veiligheidsvraagstukken komt kijken. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek heb ik mijn kennis hierin verbreed en verder ontwikkeld bij de politie.

Graag wil ik nog even stil staan bij en mijn dank uiten naar de mensen die mij geholpen en gesteund hebben tijdens het schrijven van deze masterthesis. Allereerst wil ik Dr. Stéfanie André bedanken voor haar fijne begeleiding, het geven van kritische feedback op een positieve manier en het bieden van een luisterend oor. Als tweede wil ik graag mijn stagebegeleidster Corine Somers van het district Gelderland-Midden bedanken voor de begeleiding en haar ondersteuning tijdens dit traject. Tevens gaf zij mij het gevoel dat ik altijd bij haar terecht kon met vragen en opmerkingen. Bedankt voor een inkijk in de organisatie en het uitbreiden van mijn kennis op het gebied van samenwerkingen en politiek-bestuurlijke, gevoelige vraagstukken. Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan alle respondenten die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun open houding, eerlijkheid en medewerking had dit onderzoek niet voltooid kunnen worden. Tot slot wil ik mijn familie en vriendinnen bedanken voor hun onvoorwaardelijke en motiverende steun en wijze raad. Bovendien wil ik mijn medestudenten Marlien Beuns, Christa Dinnissen, Tim Klaassen en Wout Dijkstra bedanken voor de gezellige en leerzame momenten. Niet alleen de gezelligheid, maar ook het op effectieve wijze kunnen sparren heeft ertoe bijgedragen dat ik de (pre-)master op een fijne manier heb doorlopen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Britt Verschuuren

Venray, juli 2022

Samenvatting

Het aantal misdrijven is sinds tijden niet zo laag geweest in Nederland maar desondanks blijft veiligheid een van de belangrijkste maatschappelijke thema's. De politie heeft een cruciale rol binnen dit thema om burgers gevraagd en ongevraagd te beschermen. Hiervoor is het van belang dat zij hun taken optimaal kunnen uitvoeren met voldoende operationele slagkracht. Momenteel ervaart het district Gelderland-Midden uitdagingen omtrent de Gebiedsgebonden Politiezorg. Zij hebben te maken met grote rooster- en werkdruk. Het district wil dan ook vroegtijdig kijken in welke omvang en samenstelling de basisteams optimaal kunnen functioneren en welke samenwerkingsvormen daarbij passen. Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Welke samenwerkingsfactoren zijn aanwezig in Gelderland-Midden en waar zit ruimte voor verbetering in de gewenste samenwerking tussen de basisteams?*

De resultaten uit de interviews geven weer in hoeverre de zes factoren van invloed zijn op de huidige en gewenste samenwerking. Uit het onderzoek is gebleken dat de huidige samenwerking nog niet geheel effectief opereert, zo zijn er nog onduidelijkheden omtrent een gezamenlijke visie, wordt de omvang van het Districtelijk Management Team als te groot ervaren én worden de netwerkcompetenties niet optimaal benut. Tevens is er geen sprake van formalisering en kan het onderling vertrouwen versterkt worden. Uit de interviews is naar voren gekomen dat een gezamenlijke visie cruciaal is voor de gewenste samenwerking. Daarnaast willen zij een effectieve inzet van netwerkcompetenties, een versterking van de samenwerking vanuit de intrinsieke motivatie, een kleinere omvang van het netwerk, gedragscodes én een netwerkmanager die de samenwerking faciliteert en ondersteunt. Of een versterking van de samenwerking grote gevolgen heeft voor de lokale driehoek moet nog blijken.

Afsluitend zijn er vier aanbevelingen opgesteld om het district Gelderland-Midden handvatten te bieden betreft een versterking van de samenwerking tussen de basisteams. De eerste aanbeveling betreft het delen van netwerkcompetenties. Hiervoor is het opstellen van een talentenpool een geschikt middel om inzichtelijk te maken welke talenten al aanwezig zijn in het district. De tweede aanbeveling heeft betrekking op het creëren van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid waarbij het belangrijk is dat het DMT de OBEYA methodiek blijft doorzetten. Daarnaast wordt aanbevolen om de titelfunctie te veranderen. De derde aanbeveling gaat over het creëren van een gezamenlijke visie. De laatste aanbeveling is het kleiner maken van het Districtelijk Management Team.

Inhoudsopgave

Colofon	1
Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Het onderzoeksprobleem.....	8
1.3 Doel- en probleemstelling	9
1.4 Onderzoeksvragen.....	9
1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader	10
1.6 Voorbeschouwing methodologisch kader.....	11
1.7 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	11
1.8 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2. Overzicht Nationale Politie, Eenheid Oost-Nederland, Gebiedsgebonden Politiezorg...	13
2.1 Nationale Politie	13
2.2 Eenheid Oost-Nederland	14
2.2.1 District Gelderland-Midden.....	15
2.3 Gebiedsgebonden Politiezorg	17
2.4 Deelconclusie.....	17
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader	18
3.1 Netwerken en samenwerking	18
3.1.1 Het <i>network-governance</i> perspectief.....	18
3.1.2 Definitie van een netwerk	19
3.1.3 Definitie van samenwerking.....	20
3.1.4 Kenmerken van een netwerk	24
3.2 Netwerkeffectiviteit	26
3.2.1 Verklarende factoren voor netwerkeffectiviteit	27
3.3 Conceptueel model	32
3.4 Deelconclusie.....	33
Hoofdstuk 4. Methodologisch kader	34
4.1 Onderzoeksmethode	34
4.2 Onderzoeksstrategie	35

4.2.2. Casusselectie	36
4.3 Dataverzameling en analyse.....	36
4.3.1 Documentonderzoek.....	36
4.3.2 Interviews	37
4.3.3 Analyse	38
4.4 Operationalisatie	42
4.4.1 Effectieve samenwerking	42
4.4.2 Doelconsensus.....	42
4.4.3 Vertrouwen	42
4.4.4 Omvang van het netwerk	43
4.4.5 Netwerkcompetenties.....	43
4.4.6 Formalisering.....	44
4.4.7 Netwerkmanagement	44
4.5 Kwaliteit.....	44
4.5.1 Betrouwbaarheid en controleerbaarheid	45
4.5.2 Validiteit	45
4.5.3 Bruikbaarheid	46
Hoofdstuk 5. Resultaten en analyse.....	47
5.1 Huidige samenwerking	47
5.1.1 Doelconsensus.....	47
5.1.2 Vertrouwen	48
5.1.3 Omvang van het netwerk.....	50
5.1.4 Netwerkcompetenties.....	51
5.1.5 Formalisering.....	53
5.1.6 Netwerkmanagement	54
5.2 Gewenste samenwerking	55
5.2.1 Gewenste doelconsensus.....	55
5.2.2 Gewenst vertrouwen.....	56
5.2.3 Gewenste omvang van het netwerk	57
5.2.4 Gewenste netwerkcompetenties	59
5.2.5 Gewenste formalisatie	60
5.2.6 Gewenste netwerkmanagement.....	60
5.3 Belemmeringen	62
5.4 Invloed versterking van de samenwerking op de lokale driehoek.....	62

5.5 Terugkoppeling theorie Camarinha-Matos & Afsarmanesh	63
Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie.....	65
6.1 Conclusie	65
6.2 Discussie en vervolgonderzoek	67
6.2.1 Theoretische reflectie.....	67
6.2.2 Methodologische reflectie	68
6.3 Aanbevelingen.....	69
Literatuurlijst	72
Bijlagen	76
Bijlage I: Topiclist.....	76
Bijlage II: Interviewgide	77

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de Nationale Politie, toegespitst naar het district Gelderland-Midden, en de achtergrond van het onderzoek. Daarnaast zullen de aanleiding, probleem- en doelstelling én onderzoeksvraag aan bod komen. Tevens zal er een bondige voorbeschouwing op het theoretisch en methodologisch kader worden gegeven, waarna de relevantie van het onderzoek wordt beargumenteerd. Tot slot zal een leeswijzer worden gepresenteerd.

1.1 Aanleiding

Al een aantal jaren is er een sterke toename in de aandacht voor veiligheid. Toch is het aantal misdrijven sinds tijden niet zo laag geweest in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022). Ondanks het lage aantal misdrijven behoort het thema veiligheid tot een van de belangrijkste maatschappelijke thema's. De politie vervult een cruciale rol bij het waarborgen van deze veiligheid, zo dient de politie onder andere de openbare orde te handhaven (Bruggeman, 2013). Om 'waakzaam en dienstbaar' te zijn en burgers gevraagd en ongevraagd te beschermen heeft er in 2013 een reorganisatie van het politiebestedel plaatsgevonden. Hierbij zijn 26 politiekorpsen omgevormd in één nationaal politiekorps (Landman, 2017; Politie ^a, z.d.). De organisatorische eenwording van de politieorganisatie wordt gezien als een revolutionaire ontwikkeling in de Nederlandse politiegiedenis (Fijnaut, 2012). De grootste verandering die de reorganisatie met zich meebracht is dat de 25 autonome politiekorpsen zijn omgevormd in één korps dat voortaan wordt aangestuurd door één korpschef (Politie ^b, z.d.). De huidige Nationale Politie bestaat uit tien regionale eenheden, de Landelijke Eenheid, het Politiedienstencentrum en de Politieacademie (Landman, 2017). Sinds kort maakt de Landelijke Meldkamer Samenwerking hier ook onderdeel van uit (Politie ^a, z.d.). Het doel van deze reorganisatie was de bureaucratie en bestuurlijke drukte te verminderen en de agenten meer tijd te geven voor straatwerk (Kamerstukken II 2010/2011).

De daadwerkelijke reorganisatie heeft enige tijd geduurd. Terwijl de politieke besluitvorming over de Politiewet 2012 in de eerste fasen snel verliep, verliep de parlementaire behandeling echter minder snel. In 2010 werden de plannen van de Nationale Politie gepresenteerd door toenmalig minister Opstelten. De Tweede Kamer stemde unaniem in met het wetsvoorstel en nam het voorstel haast ongewijzigd over (Terpstra, Foekens, & van Stokkom, 2015). De parlementaire behandeling verliep minder snel. De Eerste Kamer was kritischer en nam meer tijd (Terpstra, Foekens, & van Stokkom, 2015). Een van de kritische kanttekeningen die werd geplaatst betreft de vraag of de invoering van de Nationale Politie de optimale schaalgrootte zou zijn. Het doel van de reorganisatie zou slechts één kant van de medaille zijn. Zo vreesden gemeenten ervoor dat de Nationale Politie de

opsporing centraal zou stellen en dat dit ten koste gaat van de openbare orde en veiligheid (Nieuwenhuijsen, 2012).

Regelmatig verschijnen er berichten in de media waarin de politie aangeeft dat zij het (te) grote aantal taken niet kunnen uitvoeren gezien het beschikbare personeel. Zo hebben in 2019 verscheidene burgemeesters hun zorgen geuit over de schaarse politiecapaciteit. Dit werd onder de aandacht gebracht in een brief aan de Tweede Kamer (Algemene Rekenkamer, 2020). Vanuit het district Gelderland-Midden is dan ook het verzoek gekomen onderzoek te doen naar een versterking van de samenwerking tussen de basisteams in het district Gelderland-Midden.

Momenteel ervaart het district Gelderland-Midden uitdagingen wat betreft de Gebiedsgebonden Politiezorg capaciteit. Grapperhaus (2020) stelt in een kamerbrief dat de basisteams bij de Gebiedsgebonden Politiezorg van de Nationale Politie een onderbezetting van 1.175 fte hebben. Hierdoor ontstaat er grote rooster- en werkdruk. Om deze redenen is het interessant om te kijken naar een versterking van de samenwerking tussen de basisteams in de huidige context.

1.2 Het onderzoeksprobleem

Voor de grote reorganisatie in 2013 bestonden er 25 politieregio's waarvan enkele van deze regio's na de reorganisatie zijn samengevoegd in eenheden met elk hun districten. Bij het district Gelderland-Midden is dit echter niet het geval geweest en is de samenstelling en inrichting van het district nagenoeg identiek gebleven aan de voormalige politieregio Gelderland-Midden, terwijl het district Gelderland-Zuid door de reorganisatie van twaalf naar vier basisteams is gegaan (K. Meeuwsen, persoonlijke communicatie, 28 juni 2022). De directe aanleiding van het onderzoeksprobleem is de wens naar een versterking van de samenwerking omdat veel basisteams zaken alleen in plaats van samen oppakken.

Daarnaast heeft de tussenevaluatie van de sterkteverdeling mogelijk invloed op het versterken van de samenwerking binnen het district (H. Bruls, brief, 1 november 2018). HBVS+ is een combinatie van HBVS (omgevingsfactoren) en werklust, in de verhouding 80% HBVS en 20% werklust. HBVS+ is het Herijkt Budget Verdeel Systeem en wordt berekend aan de hand van een aantal gegevens, denk hierbij aan de oppervlakte van het gebied, aantal meldingen, aangiften en misdrijven én het aantal inwoners (van der Torre & van Valkenhoef, 2017). HBVS+ is de verdeelsystematiek die in Oost-Nederland wordt toegepast op de te verdelen formatie. De formatie is onderdeel van het meerjarenbeleidsplan en wordt elke vier jaar vastgesteld door het bestuurscollege (H. Bruls, brief, 1 november 2018). Het huidige meerjarenbeleidsplan loopt van 2019 tot 2022. In verband met een onhandige samenloop met de gemeenteraadsverkiezingen in maart dit jaar, is in november 2021 besloten de beleidsplanperiode eenmalig met een jaar op te schuiven. Om deze reden zal ook pas eind 2022 een tussenevaluatie

worden uitgevoerd naar de sterkteverdeling. Op basis van de uitkomsten van de tussenevaluatie zal in de eenheid vanaf 2023 het gesprek over de politiesterkte gevoerd worden (H. Bruls, brief, 1 november 2018). Het Districtelijk Management Team (hierna: DMT) Gelderland-Midden wil al vroegtijdig met elkaar in gesprek gaan over de mogelijke scenario's. Het gaat dan om de vraag in welke omvang en samenstelling de teams binnen het district goed kunnen functioneren en welke samenwerkingsvormen daarbij passen.

Eveneens is er op dit moment sprake van een tijdelijke onderbezetting binnen de Gebiedsgebonden Politiezorg. Zoals toenmalig minister Grapperhaus (2020) stelde in een kamerbrief kampt de Nationale Politie met een onderbezetting van 1.175 fte. Dit houdt in dat veel basisteams onder het aantal fte zitten dat is vastgelegd in de formatie. Ook om deze reden zal de samenwerking binnen het district van belang zijn. Kortom, vanuit het district Gelderland-Midden is het verzoek gekomen om onderzoek te doen naar een versterking van de samenwerking tussen de basisteams binnen het district. De reden hiervan is tweeledig. Enerzijds is de wens van het district om samen beter te samenwerken, anderzijds is het van belang dat er gekeken moet worden naar het versterken van de samenwerking wegens de huidige formatie en bezetting problematiek. Dit onderzoek tracht inzicht te verkrijgen in factoren die invloed uitoefenen op een effectieve samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden, teneinde te komen tot aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan een versterking van de samenwerking.

1.3 Doel- en probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is dat het district Gelderland-Midden kampt met een lage Gebiedsgebonden Politiezorg-capaciteit. Door de lage Gebiedsgebonden Politiezorg-capaciteit ontstaat er grote rooster- en werkdruk waardoor de efficiënte inzet van de capaciteit wordt beïnvloed. Door de basisteams te laten samenwerken kunnen uiteindelijk de politimedewerkers en de samenleving sneller en beter geholpen worden. Om deze reden ligt de focus van dit onderzoek op de versterking van de samenwerking tussen de basisteams. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook als volgt: het in kaart brengen van de mogelijkheden en belemmeringen voor een versterking van de samenwerking tussen de basisteams in het district Gelderland-Midden, teneinde aanbevelingen te kunnen doen voor een versterking van de samenwerking tussen de basisteams.

1.4 Onderzoeksvragen

Uit bovenstaande doel- en probleemstelling volgt de volgende hoofdvraag van dit onderzoek:

Hoofdvraag

Welke samenwerkingsfactoren zijn aanwezig in Gelderland-Midden en waar zit ruimte voor verbetering in de gewenste samenwerking tussen de basisteams?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden en het onderzoek te structureren is het van belang om gebruik te maken van een aantal deelvragen. De bijbehorende deelvragen zijn als volgt:

Deelvraag 1: Hoe zijn de basisteams in Gelderland-Midden ingericht en hoe functioneren zij?

Deelvraag 2: Welke factoren uit de literatuur over netwerken bieden een verklaring voor de samenwerking tussen basisteams?

Deelvraag 3: Welke factoren hebben invloed op de huidige samenwerking tussen de basisteams?

Deelvraag 4: Hoe ziet de gewenste samenwerking eruit volgens de basisteams?

Deelvraag 5: Wat is de invloed van een versterking van de samenwerking tussen de basisteams op de lokale driehoeken?

1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader

Binnen de bestuurskunde is veel aandacht voor samenwerkingstheorieën, ook wel netwerktheorieën genoemd. Het begrip ‘organisatienetwerken’ heeft echter een grote reikwijdte. Het laat zich enerzijds vertalen in relaties tussen individuen in verscheidene organisaties, anderzijds als strategische samenwerkingsverbanden tussen deze verschillende organisaties (van Delden, 2009). De meest voorkomende omschrijving van een netwerk is als volgt: “een groep van drie of meer zelfstandige organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen, maar ook een collectief doel te bereiken” (Provan & Kenis, 2007, p. 231). Deze netwerken kunnen op eigen initiatief tot stand worden gebracht of door middel van een contract, zoals vaak het geval is in het publieke domein. Het vormen van een netwerk heeft verschillende redenen, zoals de noodzaak om legitimiteit te verwerven, kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, meer middelen aan te trekken en complexe problemen gezamenlijk aan te pakken.

Allereerst wordt er ingegaan op het *network-governance* perspectief waarbij Kenis & Provan (2008) vier verschillende vormen van *governance* onderscheiden: (1) markt, (2) hiërarchie, (3) samenwerkingsrelatie en (4) netwerk. Voor het district Gelderland-Midden is de samenwerkingsrelatie het meest geschikt omdat deze vorm ingaat op het delen van middelen, informatie en activiteiten én het reduceren van onzekerheden. Daarnaast wordt er in het theoretisch kader ingegaan op de theorie over samenwerkingsniveaus van Camarinha-Matos en Afsarmanesh (2006) die aansluiten op de vijf brede categorieën betreft samenwerking die zijn vastgesteld door Smith et al. (1995). In het tweede

deel van het theoretisch kader worden uit de wetenschappelijke literatuur verklarende factoren over netwerkeffectiviteit toegelicht.

1.6 Voorbeschouwing methodologisch kader

De geformuleerde onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen vormen de rode draad voor deze thesis. Om te onderzoeken hoe de samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden versterkt kan worden, zal een kwalitatief onderzoek worden verricht. Het onderzoek is dan ook verklarend van aard. Dit onderzoek maakt zowel gebruik van primaire als secundaire bronnen. Om erachter te komen hoe de basisteams zijn ingericht en hoe zij functioneren, zal er een documentenanalyse worden uitgevoerd. De documenten die hiervoor worden gebruikt, zijn voornamelijk afkomstig uit de politieorganisatie. Naast de documentenanalyse zullen er interviews worden afgenomen bij politiemedewerkers. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen politiemedewerkers van basisteams (de werkvloer) en het DMT. Er is gekozen om specifiek deze medewerkers van de politie te interviewen aangezien dit onderzoek zich richt op de samenwerking tussen basisteams van het gehele district Gelderland-Midden. De interviews zijn semigestructureerd en worden gehouden aan de hand van een topiclist. Deze interviews worden getranscribeerd en vervolgens gecodeerd voor het uitvoeren van een analyse.

1.7 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Bij een bestuurskundig onderzoek is het van belang dat het onderzoek zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant is (van Thiel, 2015). In dit onderzoek is dan ook sprake van een tweeledige relevantie: een wetenschappelijke en een maatschappelijke relevantie. In de bestuurskunde is veel aandacht voor samenwerkingstheorieën binnen de publieke sector en wordt er al snel gesproken van een schaalvergroting. Er is nog nagenoeg geen onderzoek gedaan waarbij is stilgestaan bij een versterking van een netwerk in de huidige context en de invloed hiervan op de veiligheidsdriehoek. Tevens ontbreekt het in de huidige literatuur aan initiatieven om verschillende theorieën betreft samenwerking en de politiek-bestuurlijke context bijeen te brengen, terwijl publieke organisaties veel te maken hebben met politieke en bestuurlijke componenten. Wetenschappelijk onderzoek naar deze samenwerking levert een bijdrage aan de bestuurskundediscipline, aangezien het meer context zal bieden betreft een bestuurskundige samenwerkingstheorie zonder direct over te gaan op een schaalvergroting. Vandaar dat dit onderzoek tracht de wetenschappelijke literatuur omtrent samenwerkingsrelaties en politiek-bestuurlijke componenten aan te vullen en te verduidelijken.

De toegevoegde maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is gelegen in de optimalisatie van de netwerkeffectiviteit binnen het district Gelderland-Midden. Het verhogen van de

netwerkeffectiviteit kan een positieve bijdrage leveren omtrent de omgang met het capaciteitstekort. Door inzicht te bieden in het versterken van de samenwerking is het mogelijk om de burger beter te bedienen. Daarnaast biedt het relevante inzichten, in deze huidige tijd met een toenemende belangstelling voor meer samenwerking, voor andere politiedistricten in Nederland of daarbuiten.

1.8 Leeswijzer

Deze paragraaf geeft een schets hoe het vervolg van deze masterthesis is opgebouwd. Het volgende hoofdstuk zal een overzicht geven van de Nationale Politie, de Eenheid Oost-Nederland, het district Gelderland-Midden en de Gebiedsgebonden Politiezorg. In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader weergegeven. Hierin wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur ingegaan op netwerken, samenwerking, netwerkeffectiviteit en welke factoren hierop van invloed zijn. In hoofdstuk vier staat in het methodologisch kader beschreven welke onderzoeksmethode en -strategie zijn gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. In hoofdstuk vijf worden de resultaten en analyse van het onderzoek beschreven waarbij wordt ingegaan op de huidige en gewenste samenwerking van de basisteams binnen het district Gelderland-Midden. Het daaropvolgende hoofdstuk, hoofdstuk zes, zal bestaan uit de conclusie waarin de hoofdvraag wordt beantwoord. De thesis wordt afgesloten met een discussie, waarna aanbevelingen voor een versterking van de samenwerking tussen de basisteams binnen het district Gelderland-Midden worden gegeven.

Hoofdstuk 2. Overzicht Nationale Politie, Eenheid Oost-Nederland, Gebiedsgebonden Politiezorg

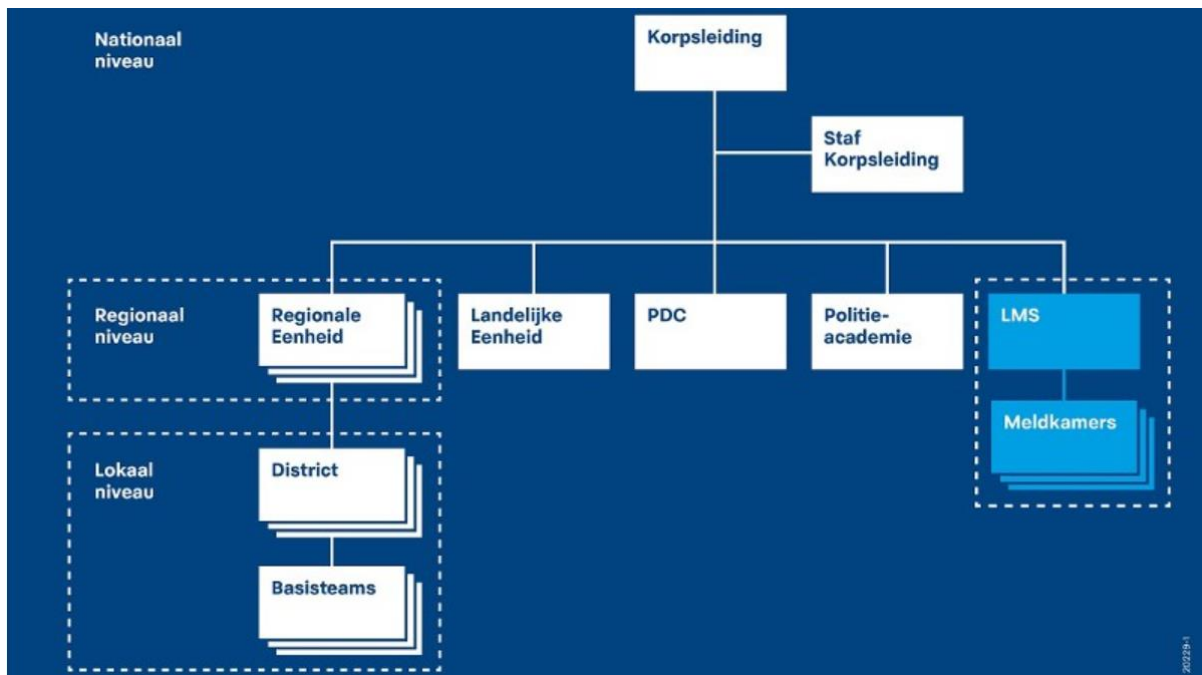
In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de Nationale Politie en de eenheid Oost-Nederland waarbij wordt ingezoomd op het district Gelderland-Midden. Daarnaast wordt er stilgestaan bij het oude versus het nieuwe bestel. Tot slot wordt er ingegaan op de Gebiedsgebonden Politiezorg.

2.1 Nationale Politie

De Nederlandse politie kent een rijke geschiedenis die begint in 1581, bij de vorming van de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. Er ontstond een eenvoudige organisatie waarbij er geen duidelijke taken en bevoegdheden waren. In 1858 ontstond als aanvulling op de marechaussee het Korps Rijksveldwacht dat zich richtte op de openbare orde op het platteland. Naast deze twee korpsen ontstonden ook de gemeentepolitie, politietroepen en de gemeenteveldwacht. In 1945, na de Tweede Wereldoorlog, besloot de overheid om de politieorganisatie opnieuw in te richten. Er werd onderscheid gemaakt tussen de gemeentepolitie en het Korps Rijkspolitie. Deze scheiding verdween echter in 1994. Een grote reorganisatie vond plaats waarin de rijks- en gemeentepolitie zijn opgegaan in 25 regionale politiekorpsen én het Korps landelijke politiediensten. Deze organisatie heeft tot 2013 standgehouden, waarna de grootste reorganisatie van de politieorganisatie heeft plaatsgevonden (Politie^b, z.d.). De politie is één organisatie geworden dat onderverdeeld is in tien regionale eenheden, de Landelijke Eenheid, Politiedienstencentrum, de Politieacademie en de Landelijke Meldkamer Samenwerking. De leiding hiervan is in handen van één korpschef (Politie^a, z.d.). De vertaling van de missie en kernwaarden naar de doelen van de politie vormen de inrichting van de Nationale Politie: het veiliger maken van Nederland en het bieden van ruimte voor de professionaliteit van de politie en haar medewerkers. De reorganisatie zou leiden tot betere politiestatistiek, tot een groter vertrouwen van de burgers in de politie en tot een korps dat als eenheid naar voren treedt. Figuur 1 geeft de huidige politieorganisatie weer.

Figuur 1

Organogram Nationale Politie (Politie^a, z.d.)



2.2 Eenheid Oost-Nederland

Het werkgebied van de Nationale Politie bestaat uit tien regionale eenheden. Eén van deze regionale eenheden is de eenheid Oost-Nederland, die wordt gevormd door de provincies Gelderland en Overijssel (Huis van de Nederlandse Provincies, 2020). Zoals in figuur 1 wordt weergegeven zijn er regionale eenheden die weer worden verdeeld in verschillende districten met eigen basisteams. De eenheid Oost-Nederland bestaat uit vijf districten en heeft in totaal 27 basisteams. De buitengrenzen van de districten komen overeen met de grenzen van de veiligheidsregio's (Politie^c, 2012). In tabel 1 zijn de districten, basisteams en gemeenten overzichtelijk weergegeven.

Tabel 1

Indeling eenheid Oost-Nederland (Politie^d, 2012)

Eenheid Oost-Nederland		
District	Basisteam	Gemeente(n)
A – IJsselland	A1	Kampen, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland
	A2	Zwolle
	A3	Dalfsen, Hardenberg, Ommen
	A4	Deventer, Olst-Wijhe, Raalte
B – Twente	B1	Hellendoorn, Rijssen-Holten, Wierden
	B2	Almelo, Twenterand
	B3	Borne, Haaksbergen, Hengelo, Hof van Twente
	B4	Dinkelland, Losser, Oldenzaal, Tubbergen

	B5	Enschede
C – Noord- en Oost-Gelderland	C1	Aalten, Berkelland, Oost-Gelre, Winterswijk
	C2	Bronckhorst, Doetinchem, Montferland, Oude-IJsselstreek
	C3	Brummen, Lochem, Voorst, Zutphen
	C4	Apeldoorn
	C5	Eburg, Oldebroek, Epe, Hattem, Heerde, Nunspeet
	C6	Ermelo, Harderwijk, Putten
D – Gelderland-Midden	D1	Barneveld, Nijkerk, Scherpenzeel
	D2	Ede
	D3	Renkum, Wageningen
	D4	Arnhem (Noord)
	D5	Arnhem (Zuid)
	D6	Lingewaard, Overbetuwe
	D7	Doesburg, Rheden, Rozendaal
	D8	Duiven, Rijnwaarden, Westervoort, Zevenaar
E – Gelderland-Zuid	E1	Nijmegen (Centrum-Noord)
	E2	Nijmegen (Zuid)
	E3	Beuningen, Druten, Groesbeek, Heumen, Millingen aan de Rijn, Ubbergen, West Maas en Waal, Wijchen
	E4	Buren, Culemborg, Geldermalsen, Lingewaard, Maasdriel, Neder-Betuwe, Neerijnen, Tiel, Zaltbommel

2.2.1 District Gelderland-Midden

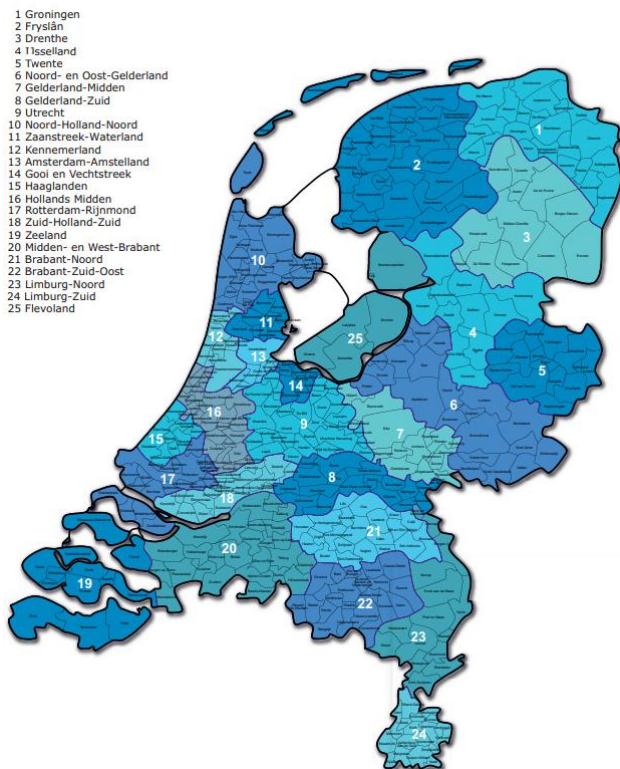
Een van deze vijf districten is het district Gelderland-Midden. Onder het district Gelderland-Midden vallen de volgende acht basisteams (van Dijk, 2018): Veluwe Vallei-Noord, Veluwe Vallei-Zuid, Ede, Arnhem-Noord, Arnhem-Zuid, Rivierenland-West, Rivierenland-Oost én IJsselwaarden. Deze basisteams werken voor een hele gemeente, een deel van een gemeente of meerdere gemeenten en voeren de kerntaken van de politie uit (Politie^e, z.d.). Het district bestaat naast de acht basisteams ook uit een districtsrecherche en een Flex-team en kent een omvang van bijna 980 fte (Nationale Politie, persoonlijke communicatie, 5 augustus 2015). Het district staat onder leiding van een districtschef die resultaatverantwoordelijk is voor de totale basispolitiezorg binnen het district Gelderland-Midden. Het werkgebied van het district Gelderland-Midden is een zeer uitgestrekt en gevarieerd gebied (Nationale Politie, persoonlijke communicatie, 5 augustus 2015). Er zijn grote natuurgebieden zoals de Hoge Veluwe, maar ook uiterwaarden en recreatieplassen en belangrijke landbouwgebieden, industrieterreinen, plattelandsgemeenschappen, dorpen en steden. Daarnaast is er ook een verscheidenheid in de bevolking en de cultuur (Nationale Politie, persoonlijke communicatie, 5 augustus 2015). Van redelijk gesloten (christelijke) gemeenschappen tot multiculturele wijken en bruisende (uitgaans)gebieden.

Oud versus nieuw bestel: district Gelderland-Midden

Zoals is beschreven in 2.1 bestonden er voor de grote reorganisatie in 2013 25 politieregio's, deze zijn weergegeven in figuur 2 waarvan nummer zeven de regio Gelderland-Midden is. In figuur 3 is de eenheid Oost-Nederland weergegeven volgens het nieuwe bestel, waarbij district D het district Gelderland-Midden is. Hieruit is af te leiden dat de reorganisatie in 2013 niet tot grote veranderingen heeft geleid binnen de regio Gelderland-Midden. Hierdoor zijn de basisteams in het district Gelderland-Midden qua samenstelling en inrichting nagenoeg identiek gebleven aan de units basispolitiezorg uit het voormalige korps (Nationale Politie, persoonlijke communicatie, 30 juli 2015). Tevens zijn de geografische grenzen gelijk gebleven. Waar bij de meeste regio's de basisteams zijn samengevoegd door de grote reorganisatie, is dat bij de basisteams van het district Gelderland-Midden niet het geval (Terpstra et al., 2016). De omschakeling van regio's naar districten heeft enorme veranderingen teweeg gebracht voor de gehele politie, denk hierbij aan een herindeling van het personeel voor het vormen van robuuste basisteams. Bij Gelderland-Midden is echter de samenstelling en inrichting van het district onveranderd gebleven. Veranderen terwijl er weinig veranderd lijkt te zijn, is dan ook een uitdaging voor het district.

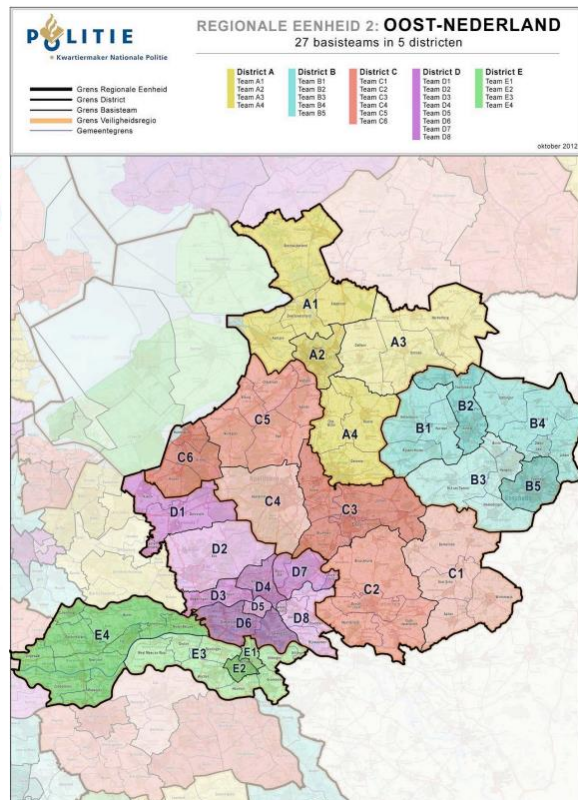
Figuur 2

25 Politieregio's (van Tol et al., 2018)



Figuur 3

Eenheid Oost-Nederland (Politie^d, z.d.)



2.3 Gebiedsgebonden Politiezorg

Gebiedsgebonden Politiezorg is het politiewerk dat wordt uitgevoerd door een vaste groep politiefunctionarissen die in contact staan met de inwoners van een wijk, buurt of dorp. Deze vaste groepen politiefunctionarissen zijn de basisteams (Regioburgemeesters, z.d.). Zoals in 2.1 is beschreven is er een onderbezetting van 1.175 fte betreft de Gebiedsgebonden Politiezorg bij basisteams (Grapperhaus, 2020). De vele demonstraties, het toenemend aantal meldingen over personen met verward gedrag en de inzet betreft het bewaken en beveiligen leidt tot een hoge druk op de operationele inzetbaarheid en blijft voorlopig onveranderd. Gebiedsgebonden Politiezorg vormt de basis onder de Nederlandse politie en het belang ervan wordt onderschreven binnen de basisteams (Terpstra et al., 2016). De kracht van Gebiedsgebonden Politiezorg ligt in vier kenmerken (van Steden, Anholt & Koetsier, 2021). Het eerste kenmerk is een zichtbare politie die nabij en aanspreekbaar is voor burgers. Ten tweede draait Gebiedsgebonden Politiezorg om een correcte, transparante en open omgang met burgers zodat zij zich serieus genomen voelen. Het derde kenmerk is het probleemgerichte politiewerk. Er wordt gebruik gemaakt van doordachte interventies, die goed zijn afgestemd op het sociale beleid, en er wordt samen gewerkt met organisaties die voor sociale veiligheid en leefbaarheid zorgen. Tot slot zit de kracht van Gebiedsgebonden Politiezorg in de burgerbetrokkenheid. Burgers kunnen problemen bespreekbaar maken en zullen zich gezien en gehoord voelen. Het is dan ook niet vreemd dat voor de inrichting van de basisteams van de Nationale Politie is gekozen voor een gebiedsgerichte inrichting (van der Torre & van Valkenhoef, 2017).

2.4 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Hoe zijn de basisteams ingericht en hoe functioneren zij?*. De inrichting van de basisteams is gebaseerd op een gebiedsgerichte aanpak waarin de vier kenmerken van Gebiedsgebonden Politiezorg die van Steden, Anholt en Koetsier (2011) aanhalen. Een zichtbare politie dat probleemgericht werkt, transparant is naar haar burgers en burgers betrekken zodat zij zich gezien en gehoord voelen. Dit vormt de hoeksteen van de inrichting van de basisteams. Men ziet dat het basisteam is ingericht rondom de wijkagenten, zij zijn de vaste groep politiefunctionarissen. De overige uitvoerende medewerkers hebben veelal generalistische taakstellingen. Wat betreft het functioneren van de basisteams stemmen zij hun politiewerk af op de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke context waarbij ieder basisteam een ander sociaal beleid kan volgen. Daarnaast zorgen de basisteams samen met andere organisaties voor een veilige en leefbare gemeente en wordt ingezet op burgerbetrokkenheid. De basisteams bieden een helpende hand én grijpen in wanneer nodig. Zo is en blijft de politie ‘waakzaam én dienstbaar’.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur een theoretische basis gevormd. Allereerst zal er worden ingegaan op het *network-governance* perspectief, gevolgd door een definitie van een netwerk en een samenwerking. Tevens zullen de kenmerken van een netwerk naar voren komen. Hierna wordt ingegaan op de toelichting van netwerkeffectiviteit waarbij wordt stilgestaan bij een aantal cruciale factoren die invloed uitoefenen op de netwerkeffectiviteit. Verder wordt er ingegaan op de veiligheidsdriehoek en de relatie met een effectieve samenwerking. Het theoretisch kader zal worden afgesloten met een conceptueel model waarin de factoren overzichtelijk en structureel worden weergegeven.

3.1 Netwerken en samenwerking

Voordat er aandacht wordt gegeven aan de effectiviteit van een netwerk is het belangrijk om eerst stil te staan bij de definitie van een netwerk en samenwerking. Deze paragraaf bestaat uit het *network-governance* perspectief, de definitie van een netwerk én een samenwerking en de bijbehorende kenmerken van een netwerk.

3.1.1 Het *network-governance* perspectief

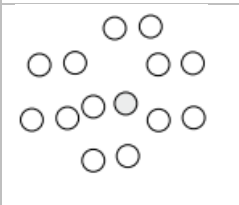
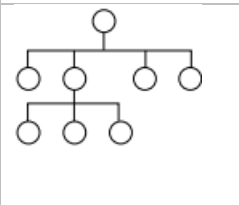
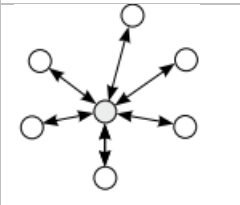
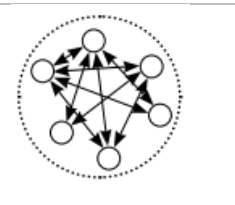
Het succes van een product of dienst is niet geheel afhankelijk van de prestatie van één, individuele, organisatie. De kracht achter het succes van een product of dienst is eerder afgeleid van de prestaties van meerdere organisaties die samen een netwerk vormen. Het *network-governance* perspectief stelt dat de meerwaarde van een product of dienst ook geproduceerd kan worden door een netwerk van organisaties (Kenis & Provan, 2008). Binnen het *network-governance* perspectief staat dan ook het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van minstens drie organisaties om samen een resultaat te bewerkstelligen centraal.

Er zijn verschillende vormen van *governance*, waarvan de bekendste vier als volgt zijn: markt, hiërarchie (ook wel bekend als organisatie), samenwerkingsrelatie en netwerk (Kenis & Provan, 2008). De markt als *governance* vorm is herkenbaar door de invloed die het publiek heeft. Het publiek bepaald of zij de aangeboden goederen/diensten van een organisatie wel of niet kopen tegen een bepaalde prijs. Een kenmerk van de tweede vorm, de hiërarchische vorm, is dat er intern een hiërarchische aansturing plaatsvindt waarbij regels, procedures, planning en controle een grote rol spelen. De samenwerkingsrelatie onderscheidt zich doordat organisaties op basis van vertrouwen en onderhandelen een samenwerkingsverband aangaan. Deze verbanden zijn dus niet op basis van hiërarchie of op het marktprincipe gebaseerd. Daarnaast draait het bij deze vorm om het delen van middelen en het reduceren van onzekerheden. Tot slot is er nog het netwerk als *governance* vorm. Het netwerk kenmerkt zich doordat het resultaten boekt die individuele organisaties niet alleen kunnen

boeken. Het resultaat wordt alleen bereikt door een samenspel van verscheidene organisaties. Deze vorm gaat net iets verder dan de samenwerkingsrelatie. Waar het bij een samenwerkingsrelatie gaat over het leveren van een effectieve bijdrage aan een gezamenlijk doel, door optimale afstemming tussen de eigen middelen, informatie en activiteiten binnen de organisatie, gaat het bij een netwerk er anders aan toe. Een netwerk gaat over het ontwikkelen en verstevigen van relaties binnen en buiten de eigen organisatie. Hierdoor zijn netwerken een onderdeel van het grotere geheel van samenwerken. Tabel 2 geeft een schematische weergave van de vier vormen.

Tabel 2

Vier vormen van governance (Kenis & Provan, 2008, p. 298)

Governancevorm	Markt	Hiërarchie	Samenwerkingsrelatie	Netwerk
Schematische weergave				

De samenwerkingsrelatie als *governancevorm* geeft organisaties de mogelijkheden om middelen uit de omgeving samen te voegen en/of onzekerheden te reduceren. Daarnaast bestaat de samenwerkingsrelatie uit verschillende actoren binnen één organisatie. Hierdoor is de samenwerkingsrelatie beter geschikt voor een versterking van de basisteams aangezien de basisteams vallen onder één organisatie, de politie. Zoals eerder aan bod is gekomen heeft het district Gelderland-Midden te maken met een lage Gebiedsgebonden Politiezorg-capaciteit waardoor er een grote rooster- en werkdruk is ontstaan. De samenwerkingsrelatie is het meest interessant om te bekijken vanwege het reduceren van onzekerheden en de mogelijkheid voor het delen van middelen, informatie en activiteiten tussen de basisteams binnen het district Gelderland-Midden.

3.1.2 Definitie van een netwerk

Voor dit onderzoek is het belangrijk om eerst stil te staan bij de definitie van een netwerk. In de wetenschappelijke literatuur zijn er meerdere definities te vinden voor een netwerk. In de inleiding is er al een definitie gegeven van een netwerk aan de hand van Provan en Kenis (2007, p. 231): “een groep van drie of meer zelfstandige organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen, maar ook een collectief doel te bereiken”. Een andere veelgebruikte definitie van een netwerk wordt gegeven door Klijn en Koppenjan (2016, p. 11): “min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die gegroepeerd zijn rond een beleidsprobleem, een

beleidsprogramma en/of een reeks middelen en die ontstaan, in stand worden gehouden en worden veranderd door een reeks ontwikkelingen". Aangezien de definitie van Klijn en Koppenjan zich richt op de samenwerking voor de lange termijn en op de samenwerking tussen wederzijds afhankelijke actoren (de basisteams), zal deze definitie centraal staan in dit onderzoek.

3.1.3 Definitie van samenwerking

De wetenschappelijke literatuur is rijk aan diverse theorieën over en definities van samenwerking. Ondanks dat het concept samenwerking vanzelfsprekend lijkt zijn er verschillende definities vanuit diverse disciplines. Zowel in de economie, management, psychologie, sociologie, antropologie, politicologie als in de organisatiewetenschappen is belangstelling voor het concept samenwerking (Smith et al. 1995). Daarnaast lijkt er weinig overeenstemming te zijn over het gebruik van de term, zo worden er in de wetenschappelijke literatuur termen gebruikt als allianties, netwerken, partnerschap en samenwerking (Gray & Wood, 1991). Volgens Smith et al. (1995) zijn de meeste definities van samenwerking gericht op een proces waarbij individuen, groepen en organisaties samenkomen, op elkaar inwerken en psychologische relaties aangaan voor wederzijds gewin of voordeel. Het concept samenwerking wordt vanuit veel theoretische kaders beschreven. Om hierin meer duidelijkheid te krijgen hebben Smith et al. (1995) de verschillende samenwerkingstheorieën geordend in vijf brede categorieën: (1) uitwisselingstheorieën, (2) aantrekkingsstheorieën, (3) machts- en conflicttheorieën, (4) modelleringsstheorieën en (5) sociale structuurtheorieën.

In de eerste categorie, uitwisselingstheorieën, wordt samenwerking gezien als een middel om psychologisch of economisch profijt te maximaliseren (Blau in Smith et al., 1995). Ondanks dat deze theorieën voor komen in verschillende disciplines lijkt er overeenstemming te zijn over de relatie tussen samenwerking en uitwisselingstheorieën (Smith et al., 1995). Uitwisselingstheorieën gaan over het realiseren van een samenwerkingsrelatie en probeert door bewuste en berekende redenen te verklaren waarom actoren met elkaar willen samenwerken. De actoren zijn bereid een samenwerkingsrelatie aan te gaan wanneer de baten hoger zijn dan de kosten van de samenwerking.

De tweede categorie, aantrekkingsstheorieën, richt zich op de aantrekkingskracht tussen individuen en groepen waarbij de natuurlijke affiniteit of het tegenovergestelde hiervan een rol speelt (Smith et al., 1995). Theorieën die onder deze categorie vallen zijn gebaseerd op complementaire behoeften, aspecten van persoonlijkheid, doel uniformiteit, informatiebehoefte én de overeenkomsten en verschillen in status. Aantrekkingsstheorieën overlappen enigszins met uitwisselingstheorieën. Beide categorieën bevatten theorieën die verklaren waarom actoren met elkaar willen samenwerken, het maximaliseren van psychologisch of economisch profijt. Aantrekkingsstheorieën bieden echter niet de mogelijkheid om de kosten en baten van een samenwerkingsrelatie te modelleren. Aantrekkingsstheorieën leggen de focus op de persoonlijke

aantrekkingskracht en het vertrouwen, niet op de economische aspecten van een samenwerkingsrelatie.

Macht- en conflicttheorieën, de derde categorie, richt zich op de tendensen tot conflict of het tegengestelde daarvan, samenwerking (Smith et al., 1995). Een conflict kan worden verklaard door een diversiteit van doelen, middelen en waarden van individuen en groepen waardoor onrechtvaardigheid of ongelijkheid ontstaat. Het vermoeden is dat een samenwerking verklaard kan worden door het tegenovergestelde waarbij de diversiteit van doelen, middelen en waarden homogeen zijn (Smith et al., 1995). Het ontbreken van een conflict wordt gelijkgesteld aan een succesvolle samenwerkingsrelatie. Binnen samenwerkingsrelaties komt het voor dat enkele actoren in het bezit zijn van meer bruikbare middelen waardoor zij een hogere mate van macht lijken te bezitten. Deze verschillen in machtsverhoudingen kunnen voorspellingen doen over de wijze waarop communicatie verloopt én conflicten en *free-riding* zich voordoen binnen een samenwerkingsrelatie. Theorieën die onder deze categorie vallen voorspellen en geven de dynamiek weer van actoren die onderdeel uitmaken van de samenwerkingsrelatie.

De vierde categorie gaat over modelleringstheorieën. Deze theorieën hebben betrekking op het sociale leerproces en het belang hiervan bij de ontwikkeling van een samenwerkingsrelatie (Smith et al., 1995). Onder sociaal leren wordt verstaan het veranderen van inzicht en gedrag van individuen of groepen door sociale interactie. Binnen deze categorie wordt het belang van conformiteit en consistentie en het creëren van normen binnen de samenwerkingsrelatie benadrukt. Het is dus van belang dat individuen en/of groepen overeenstemming hebben over de normen van de samenwerkingsrelatie en deze inbedden in de groep- of organisatiecultuur. Deze normen worden vaak afgeleid of geïmiteerd van een andere samenwerkingsrelatie die als voorbeeld fungeert. Een belangrijk kenmerk van theorieën die in deze categorie behoren is dat zij ingaan op voorspellende factoren die buiten de samenwerkingsrelatie plaatsvinden.

De vijfde en tevens laatste categorie betreft de sociale structuurtheorieën. Theorieën die onder deze categorie vallen leggen de nadruk op de rol van structurele factoren die een samenwerking bevorderen (Smith et al., 1995). Sociale structuurtheorieën streven ernaar om het ontstaan van een samenwerkingsrelatie te verklaren door te kijken naar onderliggende structuren en systemen waarbinnen de samenwerking plaatsvindt. Structuren verwijzen naar sociale posities van individuen, groepen en netwerken, de kenmerken van deze actoren en de onderlinge interactie. Tevens ligt de focus van sociale structuurtheorieën op externe factoren die een samenwerking en coördinatie voorspellen. Netwerktheorieën zijn populaire voorbeelden die vallen onder deze categorie, deze netwerktheorieën verklaren samenwerking door te kijken naar de posities van de actoren in een netwerk.

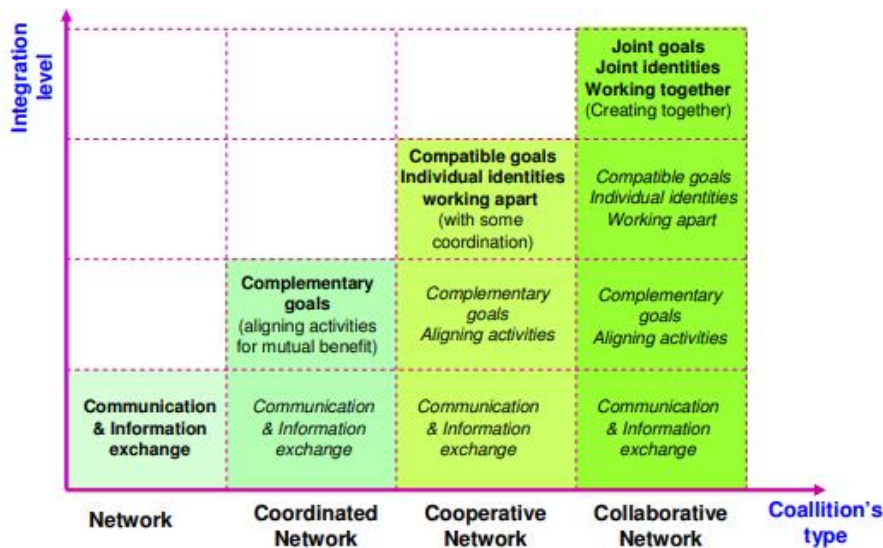
Samenwerkingsniveaus

(Samenwerkings)netwerken zijn een veelbelovend onderwerp in de wetenschap. Zoals hierboven is beschreven zijn er verschillende theorieën die opgedeeld kunnen worden in vijf brede categorieën. Vervolgens kan er gekeken worden naar het niveau van de samenwerking. Camarinha-Matos en Afsarmanesh (2006) onderscheiden vier niveaus van samenwerking: (1) netwerken, (2) coördinatie, (3) coöperatie en (4) samenwerking. Elk niveau vormt een bouwsteen voor het volgende niveau waardoor coördinatie een uitbreiding is van netwerken, coöperatie een uitbreiding van coördinatie en samenwerking is een uitbreiding van coöperatie.

Het eerste niveau, netwerken, gaat over communicatie en het uitwisselen van informatie voor wederzijds voordeel (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006). Actoren binnen het netwerk wisselen informatie uit over hun ervaringen waardoor iedere actor kan profiteren van de beschikbaar gestelde informatie. Het is echter niet noodzakelijk een gezamenlijke doelstelling te hebben. Bij coördinatie, het tweede niveau, gaat het naast het uitwisselen van informatie ook om het afstemmen of wijzigen van activiteiten zodat complementaire doelen worden behaald. Het derde niveau, coöperatie, komt tot stand wanneer actoren individueel werken aan een gemeenschappelijk doel (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006). Om het doel te behalen worden naast het uitwisselen van informatie en aanpassingen van activiteiten ook middelen gedeeld. De actoren werken onafhankelijk van elkaar, ieder voert zijn deel van de taak uit, hoewel deze gecoördineerd is met anderen. In de meeste gevallen is er bij dit niveau sprake van één actor die een gezamenlijk plan vaststelt waarbij in zekere mate coöperatie is vereist. Het laatste niveau is samenwerking. Samenwerking is een proces waarin actoren informatie, middelen, risico's en verantwoordelijkheden delen met elkaar om activiteiten te plannen, implementeren en evalueren om een gezamenlijk doel te bereiken (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006). Bij dit niveau is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid doordat actoren gezamenlijk een doel proberen te behalen en daarvoor informatie, middelen, risico's en verantwoordelijkheden moeten delen. Het grootste verschil tussen coöperatie en samenwerking is het "samen werken" of samenwerken. Ook al is het verschil tussen deze twee woorden klein, slechts een spatie, is de betekenis heel verschillend. "Samen werken" houdt in dat actoren ieder hun eigen taak uitvoeren voor een gezamenlijk doel terwijl samenwerken inhoudt dat er wordt samengewerkt aan eenzelfde taak voor een gezamenlijk doel. Figuur 2 geeft de vier niveaus met bouwstenen weer waarin duidelijk te zien is dat het ene niveau voortbouwt op het niveau daarvoor.

Figuur 4

Vier niveaus van samenwerking (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006, p.4)



De vier niveaus van Camarinha-Matos en Afsarmanesh kunnen per theorie worden bekeken. Het kan voor komen dat een, enkele of alle vier de niveaus in een van de categorieën van Smith et al. (1995) aanwezig zijn. Toch is het mogelijk om elk niveau te koppelen aan één categorie omdat elk niveau zijn eigen kenmerken heeft die overeenkomen met de kenmerken van de categorieën van Smith et al. (1995). Het eerste niveau, netwerk, past bij de eerste categorie van Smith et al. (1995), daarin wordt nadrukkelijk benoemd dat er informatie wordt uitgewisseld. Daarnaast wordt er in de beschrijving van uitwisselingstheorieën niks vermeldt over doelconsensus of andere bouwstenen. Coördinatie, het tweede niveau van Camarinha-Matos en Afsarmanesh (2006), past bij de tweede categorie: attractietheorieën. Theorieën die onder attractietheorieën vallen gaan over complementaire behoeften en uniformiteit in doelen. Coöperatie hoort bij de derde categorie: macht- en conflicttheorieën. Macht- en conflicttheorieën kijken naar machtsverhoudingen binnen een netwerk. De actor met de meest gewilde/buikbare middelen heeft de meeste macht. Het derde niveau, coöperatie, van Camarinha-Matos en Afsarmanesh (2006) sluit hierbij aan doordat het naast het uitwisselen van informatie en doelconsensus ook kijkt naar de individuele actoren en hun bezittingen. Door de focus op de individuele actoren en hun bezittingen komen de verschillende machtsverhoudingen naar boven waardoor er conflicten kunnen ontstaan. Samenwerking sluit aan bij de laatste twee categorieën waarbij er ook wordt gekeken naar de samenwerking tussen de actoren en de onderlinge relaties. Sociale structuurtheorieën kijken naar wat er tussen de actoren gebeurt, de onderlinge interactie en relatie, terwijl modelleringstheorieën kijken naar de normen, culturen en

gedragingen van de actoren die deelnemen aan de samenwerkingsrelatie. Het samenwerkingsniveau sluit aan bij beide categorieën omdat beide theorieën ingaan op de manier hoe actoren samenwerken.

Deze verschillende niveaus van samenwerking zijn interessant om te bekijken voor het vaststellen van de (huidige) samenwerking tussen de basisteams binnen het district Gelderland-Midden. Voor het district Gelderland-Midden is de volledige versie van samenwerking interessant aangezien de directe aanleiding van het onderzoeksprobleem is dat ze meer willen samenwerken en daardoor sterker als district naar voren kunnen komen.

3.1.4 Kenmerken van een netwerk

Volgens Koppenjan en Klijn (2004) worden er *policy games* gespeeld door netwerken waarbij enkele basiselementen invloed uitoefenen op het netwerk. Deze *policy games* zijn een reeks van interacties tussen verschillende actoren over een probleem. De basiselementen van een netwerk zijn als volgt: actoren, doelstellingen én middelen en afhankelijkheid (Koppenjan & Klijn, 2004; Provan & Kenis, 2007). De theorieën van Koppenjan en Klijn (2004) én Provan en Kenis (2007) sluiten goed aan bij dit onderzoek omdat het belangrijk is om eerst stil te staan bij de kenmerken van een netwerk zodat men een helder beeld kan vormen over de basis van een sterke en effectieve samenwerking.

Actoren

Bij complexe maatschappelijke problemen zijn gewoonlijk verschillende actoren betrokken. Deze betrokken actoren kunnen bestaan uit individuen, groepen en organisaties uit zowel de publieke als de private sector (Koppenjan & Klijn, 2004). Deze verschillende actoren zijn met elkaar verbonden doordat ze binnen het netwerk afhankelijk zijn van elkaar. Deze afhankelijkheid tussen actoren ontstaat doordat het oplossen van een complex probleem een combinatie van verscheidene middelen vereist. Deze middelen zijn niet in het bezit van een enkele actor maar zijn verdeeld over verschillende actoren waardoor een samenwerking van belang is.

Doelstellingen

Elke actor beschikt over een eigen doelstelling en zal niet zomaar deelnemen aan een netwerk. Hierdoor komt het veelal voor dat er uiteenlopende of tegenstrijdige doelstellingen zijn binnen een netwerk (Provan & Kenis, 2007). Tevens heeft elke actor een eigen belang dat een reden is voor het wel of niet deelnemen aan een netwerk (Koppenjan & Klijn, 2004). Netwerken worden veelal gevormd voor het gezamenlijk oplossen van een complex probleem. Naast de eigen doelstellingen van de actoren is er een gezamenlijke doelstelling dat het gehele netwerk nastreeft (Provan & Kenis, 2007).

Middelen en afhankelijkheid

Een netwerk bestaat uit diverse actoren die gezamenlijk een doel nastreven en een complex en gemeenschappelijk probleem oplossen. Om het gezamenlijke doel te realiseren en het probleem op te lossen zijn meerdere middelen nodig. Er wordt door Koppenjan en Klijn (2004) een onderscheid gemaakt in het type middel, zij onderscheiden er vijf. Deze vijf typen middelen zijn als volgt: (1) financiële middelen, (2) productiemiddelen, (3) competenties, (4) kennis en (5) legitimiteit.

Het eerste type middel, financiële middelen, is van belang voor het oplossen van complexe problemen. Financiële middelen zijn op meerdere manieren inzetbaar. Ten eerste biedt het de mogelijkheid om initiatieven die het probleem aanpakken te bekostigen zodat de beleidsoplossingen gerealiseerd worden. Ten tweede dekken de financiële middelen de organisatiekosten die verbonden zijn aan de besluitvormingsprocessen binnen het netwerk.

Productiemiddelen, het tweede type, zijn nodig voor het realiseren van beleidsoplossingen. Denk hierbij aan het bezit van een stuk grond of het opbouwen van capaciteit. Productiemiddelen zijn in de meeste gevallen middelen waarin actoren eerder in hebben geïnvesteerd. Tevens zijn deze middelen veelal verbonden aan de specialiteit van een actor.

Het derde type betreft de competenties. Bij dit type middel gaat het om de formele/juridische bevoegdheid om een bepaald besluit te nemen. Deze bevoegdheden liggen doorgaans bij een (semi-) publieke actor. Men kan hierbij denken aan het vaststellen van bestemmingsplannen of het afgeven van vergunningen voor evenementen.

Kennis, het vierde type, is een belangrijk middel voor het ontwikkelen van beleidsoplossingen voor een complex probleem. Daarnaast is het een belangrijk middel voor het onderzoeken van het probleem. Kennis wordt op verschillende manieren vergaard, dit kan door middel van het analyseren van documenten maar ook door middel van ervaringen. Expertisekennis, verkregen door aanzienlijke ervaring op een bepaald gebied, is echter moeilijk over te dragen op andere actoren binnen het netwerk waardoor het noodzakelijk is dat de actor geactiveerd wordt om deze kennis en ervaring te delen.

Het vijfde en tevens het laatste type middel is legitimiteit. Een actor kan een bepaalde legitimiteit hebben en tevens inzetten. De legitimiteit van een actor wordt ontleend aan het feit dat een actor verkozen is of doordat de actor een groot draagvlak heeft en tevens een grote groep in de samenleving vertegenwoordigt. Op basis van deze legitimiteit kan een actor invloed uitoefenen op het besluitvormingsproces omtrent complexe problemen en steun geven aan een beleidsoplossing.

Nu de middelen in kaart zijn gebracht is het van belang om de mate van afhankelijkheid toe te lichten. Volgens Scharpf (1978) zijn er twee manieren om de afhankelijkheid te bepalen: (1) het belang van een middel en (2) de substitueerbaarheid van een middel. Het eerste punt heeft betrekking op de vraag hoe belangrijk het middel van een actor is voor overige actoren binnen het netwerk. Het tweede

punt betreft de vraag of het middel via andere actoren kan worden verkregen. In tabel 3 is de mate van afhankelijkheid te zien aan de hand van bovengenoemde punten. Zoals eerder is benoemd zijn de benodigde middelen voor de realisatie van een gezamenlijke doelstelling niet in het bezit van één actor maar zijn deze verdeeld over meerdere actoren (Koppenjan & Klijn, 2004). Dit zorgt ervoor dat actoren in het netwerk wederzijds afhankelijk zijn van elkaar om een gezamenlijke doelstelling te realiseren.

Tabel 3

Afhankelijkheidsrelatie tussen actoren (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 47)

	<i>Substitueerbaarheid van het middel</i>	
<i>Belang van het middel</i>	Laag	Hoog
Klein	Lage afhankelijkheid	Onafhankelijk
Groot	Hoge afhankelijkheid	Lage afhankelijkheid

3.2 Netwerkeffectiviteit

Om een samenwerking tussen actoren te meten wordt er gekeken naar de netwerkeffectiviteit. Netwerkeffectiviteit kan omschreven worden als het bereiken van positieve resultaten op netwerkniveau die normaliter niet onafhankelijk gerealiseerd kunnen worden door individuele organisaties (Provan & Kenis, 2007). De effectiviteit van een netwerk kan volgens Provan en Milward (2001) op drie niveaus gemeten worden: (1) gemeenschap-, (2) netwerk- en (3) organisatie-/deelnemersniveau.

Het gemeenschapsniveau is het breedste analyseniveau, hierin worden netwerken beoordeeld op de bijdrage die zij leveren aan de gemeenschap(pen) die zij proberen te dienen (Provan & Milward, 2001). Er wordt ten eerste gekeken naar de tevredenheid van cliënten en ten tweede naar een vermindering van de kosten. Een laatste manier om netwerken op gemeenschapsniveau te evalueren is door te kijken naar de bijdrage aan de opbouw van het sociaal kapitaal. Het netwerk zal dan ook moeten voldoen aan de behoeften en verwachtingen van de gemeenschap(pen). Het tweede niveau is het netwerkniveau waarbij wordt beoordeeld op het functioneren van het netwerk in het geheel (Provan & Milward, 2001). De eenvoudigste manier is door te kijken naar de onderlinge relaties en het in- en uitstromen van actoren. Een andere manier voor het beoordelen op netwerkniveau is door te kijken of het netwerk in staat is om een dienst te leveren. Organisatie-/deelnemersniveau is het laatste niveau, hierbij wordt gekeken naar de opbrengst voor de individuele actoren door deelname aan het netwerk (Provan & Milward, 2001). Wat betreft de opbrengsten kan men denken aan het bemachtigen van middelen, legitimiteit en macht. De actor(en) die de meeste middelen en legitimiteit bezitten hebben binnen het netwerk meer macht. Hierdoor speelt de macht van actoren op dit niveau een belangrijke rol.

De probleemstelling van deze thesis is dat het district Gelderland-Midden kampt met een lage Gebiedsgebonden Politiezorg-capaciteit waardoor er grote rooster- en werkdruk ontstaat en de efficiënte inzet van de capaciteit wordt beïnvloed. Een mogelijke oplossing hiervoor is de samenwerking tussen basisteams versterken. Deze thesis zal zich dan ook richten op het organisatie- en het deelnemersniveau. Op organisatieniveau wordt het district Gelderland-Midden gekozen en onder deelnemersniveau vallen de basisteams van het district Gelderland-Midden. Zo kan er gekeken worden naar de invloed van een versterking van de samenwerking op de rooster- en werkdruk én de efficiënte inzet van middelen, personen en kennis per basisteam.

3.2.1 Verklarende factoren voor netwerkeffectiviteit

De wetenschappelijke literatuur is zeer uiteenlopend waardoor er verschillende factoren naar voren komen die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit (Turrini et al., 2010). Deze thesis zal zich richten op de vier cruciale factoren die Kenis en Provan (2008) hebben vastgesteld bij het verklaren of een netwerk wel of niet effectief is. De vier cruciale factoren zijn als volgt: doelconsensus, vertrouwen, omvang van het netwerk en de netwerkcompetenties. Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn er echter nog twee andere belangrijke factoren die invloed uitoefenen op de effectiviteit van een netwerk: formalisering en netwerkmanagement (Turrini et al., 2010; O'Toole, 1988). Allereerst zullen de vier factoren van Kenis en Provan (2008) worden toegelicht, gevolgd door een toelichting van de veiligheidsdriehoek waarna wordt ingegaan op de andere twee factoren. Niet alleen de vijf typen middelen van Koppenjan en Klijn (2004) komen terug in deze verklarende factoren, maar ook de bouwstenen van Camarinha-Matos en Afsarmanesh (2006) komen overeen met de verklarende factoren die zijn vastgesteld door Kenis en Provan (2008). De vijf typen middelen zullen in de subparagraaf 'netwerkcompetenties' aan bod komen. De bouwstenen van Camarinha-Matos en Afsarmanesh (2006) sluiten aan bij de vier verklarende factoren van Kenis en Provan (2008). Beide theorieën hebben gemeen dat zij samenwerking baseren op gemeenschappelijke doelen (doelconsensus), het delen van middelen (netwerkcompetenties) én communicatie- en informatie uitwisseling waarbij het vertrouwen onderling en de omvang van het netwerk een grote rol spelen.

Doelconsensus

Een van de verklarende factoren voor netwerkeffectiviteit is doelconsensus (Kenis & Provan, 2008). Over het algemeen heeft iedere actor haar eigen doelstelling, zelfs wanneer zij deelnemen aan een netwerk. Organisaties of interorganisatorische verbanden functioneren beter wanneer er een zekere mate van doelconsensus bestaat dan wanneer deze afwezig is. Het hebben van een doelconsensus is een dominant idee in de wetenschappelijke literatuur over netwerken, het is van belang dat 'alle neuzen dezelfde kant op staan'. Kenis en Provan (2008) zijn echter van mening dat zowel een hoge als

een lage doelconsensus effectief kan zijn. Dit is namelijk afhankelijk van de structuur en management van het netwerk. Bij een hoge doelconsensus is de kans op conflicten minimaal en is het duidelijk voor de actoren welke bijdrage zij kunnen leveren aan de gezamenlijke doelstelling. Wanneer er sprake is van een lage doelconsensus heerst er de vraag of er wel een basis voor het netwerk bestaat en is de kans op een conflict hoger. Toegepast op dit onderzoek is de eerste propositie als volgt:

Propositie 1: Wanneer er sprake is van doelconsensus tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Vertrouwen

Een andere verklarende factor voor netwerkeffectiviteit is vertrouwen. Vertrouwen wordt ook wel als fundamentele factor beschouwd voor het succes van een netwerk (Edelenbos & Klijn, 2007). In de wetenschappelijke literatuur zijn er meerdere definities te vinden over vertrouwen. McEvily et al., (2003, p. 92) definiëren vertrouwen als volgt: de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren op basis van positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van de ander. Een andere heldere definitie komt van Edelenbos en Klijn (2007, p. 30). Zij concluderen dat vertrouwen verwijst naar een min of meer stabiele perceptie van actoren over de intenties van andere actoren, dat wil zeggen dat zij zich onthouden van opportunistisch gedrag. Edelenbos en Klijn (2007) hebben onderscheid gemaakt tussen drie categorieën over verklaringen waarom vertrouwen zo belangrijk is voor een netwerk: het vergemakkelijkt/faciliteert de samenwerking, het consolideert de samenwerking en het verbetert de prestaties van de samenwerking. Klijn (2010) gaat hier dieper op in en is van mening dat een hoge mate van vertrouwen het risico kan verlagen doordat de voorspelbaarheid in interacties groter is. Tevens zorgt vertrouwen voor lage transactiekosten én een soepele en stabiele samenwerking. Provan en Milward (2001) én Turrini et al. (2010) sluiten zich hierbij aan en zeggen dat naarmate er meer vertrouwen is, dit zorgt voor een informele en lossere samenwerking. Dit zou uiteindelijk voordelig uitkomen voor het functioneren van het netwerk en verhoogt daarmee de netwerkeffectiviteit. Daarnaast moet opgemerkt worden dat een samenwerking niet puur op contracten gebaseerd kan zijn, maar ook uitgaat van vertrouwen en verbondenheid tussen de actoren (Lane & Bachman, 1998; Bachman & Zaheer, 2006). Vertrouwen wordt daarom beschouwd als een cruciale factor die cohesie en interacties tussen netwerkliden mogelijk maakt en samenwerking bevordert, hetgeen leidt tot een betere prestatie (Cepiku et al., 2021). Toegepast op dit onderzoek volgt de tweede propositie:

Propositie 2: Wanneer er sprake is van een hoge mate van vertrouwen tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Omvang van het netwerk

De omvang van het netwerk is een belangrijke factor voor het verklaren van netwerkeffectiviteit en bestaat uit het aantal leden dat deelneemt aan een netwerk (Provan & Milward, 2001; Kenis & Provan, 2008). Daarnaast heeft de omvang van het netwerk invloed op het vermogen om doelen te bereiken (Turrini et al., 2010). Over de ideale grootte van een netwerk wordt echter niks vermeld (Provan & Milward, 2001; Provan & Kenis, 2007; Kenis & Provan, 2008). Kenis & Provan (2008) stellen wel vast dat de complexiteit van een netwerk kan toenemen wanneer het netwerk groeit. Hierdoor wordt het faciliteren en coördineren van het netwerk lastiger. Om een effectief netwerk te behouden is het belangrijk dat een netwerk zich beperkt tot de benodigde kern. Wanneer een netwerk te weinig leden heeft of de verkeerde leden aantrekt kan het voor komen dat de juiste middelen of diensten niet worden ingezet waardoor de doelstellingen niet behaald kunnen worden. Om deze reden is het afstoten van leden af en toe essentieel om een effectief netwerk te blijven behouden (Provan & Milward, 2001). Aangezien de omvang van de samenwerking in deze casus vaststaat, er zijn namelijk acht basisteams binnen het district Gelderland-Midden die zullen samenwerken, is het niet mogelijk om hier onderzoek naar te doen. Er is dan ook gekozen om een perceptievraag als propositie te nemen. Deze perceptievraag richt zich op de mening van de basisteams. Beschouwen de basisteams een versterking van de samenwerking tussen alle basisteams als optimaal of vinden zij de omvang van de samenwerking dan te groot? Toegepast op dit onderzoek leidt dit tot de volgende propositie:

Propositie 3: Wanneer de omvang van het netwerk als optimaal wordt beschouwd door de basisteams binnen het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Netwerkcompetenties

Een van de redenen waarom actoren aansluiten bij een netwerk is het delen van competenties. Door middel van competenties kan een netwerk laten zien waartoe zij in staat is. Onder deze competenties vallen de vijf typen middelen waarin Koppenjan en Klijn (2004) een onderscheid hebben gemaakt: (1) financiële middelen, (2) productie-middelen, (3) competenties, (4) kennis en (5) legitimiteit. Om de gestelde doelen te behalen is het van belang dat deze middelen toereikend zijn. Met name de kennis/expertise, financiën en legitimiteit moeten toereikend zijn. Om deze middelen gezamenlijk in te zetten is netwerkmanagement van groot belang (Provan & Kenis, 2007; Kenis & Provan, 2008). Dit leidt tot de vierde propositie:

Propositie 4: Wanneer sprake is van een effectieve inzet van netwerkcompetenties binnen het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Veiligheidsdriehoek

De veiligheidsdriehoek kent meerdere vormen. Zo is er een landelijke, regionale en lokale driehoek. Aangezien deze thesis zich richt op het district Gelderland-Midden en het gaat om de basisteams van enkel dit district zal er worden ingegaan op de lokale driehoek. De lokale driehoek vormt binnen de overlegstructuur de bestuurlijke besluitvorming waarbij zij sturen op lokale doelstellingen en prioriteiten (Nationale Politie, PowerPoint, 23 maart 2022). Het gezag over de inzet van de politie berust bij het bevoegd gezag, onder dit bevoegd gezag vallen de burgemeester(s) en de Officier van Justitie. Samen met de teamchefs vormen zij de lokale driehoek en worden er afspraken gemaakt over de politie-inzet, lokale prioriteiten en de criminaliteitsbestrijding (Nationale Politie, PowerPoint, 23 maart 2022). Zij overleggen regelmatig over de taakuitvoering van de politie en het beleid ten aanzien van de taakuitvoering. Deze afspraken worden op basis van gemeentelijke doelen en de doelstellingen van het Openbaar Ministerie gemaakt. Het bevoegd gezag bindt hiermee de politie aan de wensen en behoeften die lokaal heersen. Het is van belang om deze afspraken te formuleren in prestaties die van de politie worden verwacht, met name welke bijdrage de politie aan de lokale veiligheid dient bij te dragen. Het bevoegd gezag heeft de rol om te bepalen welke prestaties zij van de politie verwachten en hen daarop aan te sturen (Politie ^c, 2012). Tevens wordt de basispolitiezorg geregeld, dit omvat werkzaamheden als toezicht, verlenen van hulp, eerste opvang van slachtoffers en getuigen, het opnemen van aangiften en het afhandelen van incidenten (Politie ^c, 2012; Winter & de Kruijf, 2020). De veiligheidsdriehoek is een onderdeel van de formalisatie als netwerkmechanisme aangezien de regels en besluitvormingsprocedures betreft politie inzet in het district grotendeels worden bepaald binnen deze lokale driehoek, zij gaan over de besluitvorming. De aanwezigheid van politieke steun is belangrijk voor de effectiviteit van een netwerk. Politieke steun vergroot niet alleen de steun van de gemeenschap, maar vergroot ook de zekerheid van financiële middelen (Cepiku et al., 2021). Financiële middelen stellen netwerkleden in staat om hun verantwoordelijkheden beter te vervullen en het beoogde doel te behalen.

De actoren hebben ieder hun eigen bevoegdheden. Zo heeft de burgemeester het bevoegd gezag over het handhaven van de openbare orde en heeft de Officier van Justitie de verantwoordelijkheid over het opsporen van strafbare feiten (van der Torre & van der Torre-Eilert 2013). Doordat de burgemeester en de Officier van Justitie beide andere bevoegdheden hebben zijn ze gelijkwaardig aan elkaar. Ze hebben dan ook geen hiërarchische verhouding. Binnen deze driehoek heeft de politie de adviserende rol gekregen en gezamenlijk vormen zij een traditioneel samenwerkingsverband in het veiligheidsdomein. Hierop aansluitend passen de andere twee verklarende factoren netwerkmanagement en formalisatie die hieronder worden beschreven en toegelicht.

Formalisering

Formalisatie verwijst naar netwerkmechanismen waar het volgende onder wordt verstaan: formele regels en besluitvormingsprocedures, vastgestelde agenda's en het organiseren van vergaderingen (Turrini et al., 2010). Het formaliseren van netwerken wordt ook wel de netwerkstructuur genoemd (Hartog- van den Esker & Wagemakers, 2012). Deze structuur is volgens Klijn en Koppenjan (2016) een noodzakelijke voorwaarde voor netwerken doordat het de interacties en strategieën van actoren bepaalt om de doelstellingen te behalen. Formalisering zorgt voor transparantie, toerekenbaarheid en verantwoording binnen een netwerk en bepaalt de kaders waarbinnen de actoren zich mogen bewegen (Turrini et al., 2010; Cristofoli & Markovic, 2016). Waar het bij vertrouwen op positieve aannames over de wil en het gedrag van andere leden van de samenwerkingsrelatie is gebaseerd, is formalisering gebaseerd op negatieve aannames. Formalisering wordt dan ook gezien als handhaving van hetgeen dat is vastgelegd tussen de leden van de samenwerkingsrelatie. Het geven van legitimiteit aan zulke relaties, op papier, voorkomt dat er teveel wordt geleund op de inzet van personen in plaats van de organisaties zelf (van der Kooij & Poodt, 1999). Een samenwerking zonder vastgelegde afspraken is kwetsbaar. Zodra personen die de kar trekken wegvallen, kan men weer opnieuw begin (Dozy, 2011). Een aantal van deze formele regels en besluiten worden vastgelegd binnen de veiligheidsdriehoek. De burgemeester en de Officier van Justitie nemen samen met de teamchefs plaats in deze driehoek en maken afspraken over de inzet van de politie. Door van te voren afspraken te maken betreft de samenwerkingsrelatie en deze vervolgens vast te leggen kan de netwerkeffectiviteit verhogen. Wanneer elke actor op de hoogte is van haar eigen en andermans taken en verantwoordelijkheden kan de samenwerkingsrelatie effectief verlopen. Toegepast op dit onderzoek volgt de volgende propositie:

Propositie 5: Wanneer formalisatie aanwezig is binnen de samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Netwerkmanagement

Een netwerkmanager draagt zorg voor systemen en processen waardoor deze een belangrijke ondersteunende rol heeft binnen het netwerk. Een goede managementstijl draagt bij aan het aantrekken en effectief inzetten van middelen, hierdoor wordt het mogelijk om betere resultaten te boeken (O'Toole, 1988). Turrini et al. (2010) sluiten zich hierbij aan en zijn van mening dat een netwerkmanager een sleutelrol heeft in het versterken van het netwerk en het behalen van de opgestelde doelen. In het artikel van Turrini et al. (2010) worden er twee kanten van een netwerkmanager weergegeven. Aan de ene kant worden netwerkmanagers afgeschilderd als actoren die zich bezig moeten houden met het vergemakkelijken van interacties, het bemiddelen bij onenigheden, vergaderingen regelen en zich inzetten voor de stabiliteit van het netwerk. Aan de

andere kant worden netwerkmanagers afgeschilderd als krachtige actoren die zich niet alleen inzetten voor het onderhoud van het netwerk, maar juist in staat zijn, door hun leiderschap en managementvaardigheden, om de resultaten van het netwerk te beïnvloeden.

Een netwerkmanager kan op diverse manieren bijdragen aan het functioneren van het netwerk (Turrini et al., 2010). Zo is een bestuurlijke taak van de netwerkmanager het oplossen van spanningen tussen actoren in het netwerk en zo sterke bruggen te bouwen tussen de actoren. Tevens stellen netwerkmanagers regels op voor het netwerk en motiveren zij de netwerkdeelnemers om zich in te zetten voor het gemeenschappelijke doel. Daarnaast motiveren netwerkmanagers niet alleen de netwerkdeelnemers maar bouwen zij ook commitment op voor het gemeenschappelijke doel. Bij het uitvoeren van deze taken zijn er drie cruciale punten voor een netwerkmanager die van belang zijn voor het succesvol besturen van een netwerk (Turrini et al., 2010). Het eerste cruciale punt is dat een netwerkmanager onpartijdig moet zijn en gedrag moet vermijden dat als partijdig wordt beschouwd. Activeren is het tweede punt. Onder activeren wordt verstaan dat de netwerkmanager de juiste actoren, middelen, vaardigheden en kennis selecteert voor het netwerk. Daarnaast is het winnen van vertrouwen en het opbouwen van consensus van belang. Het derde en laatste cruciale punt is dat een netwerkmanager zich moet kunnen adapteren. De netwerkmanager moet in staat zijn om de opgestelde doelen aan te passen aan de veranderingen die zich in de externe omgeving plaatsvinden. Aangezien de districtschef de dagelijkse leiding heeft over de basisteams binnen het district is de verwachting dat de districtschef fungeert als netwerkmanager. Toegepast op dit onderzoek leidt dit tot de laatste propositie:

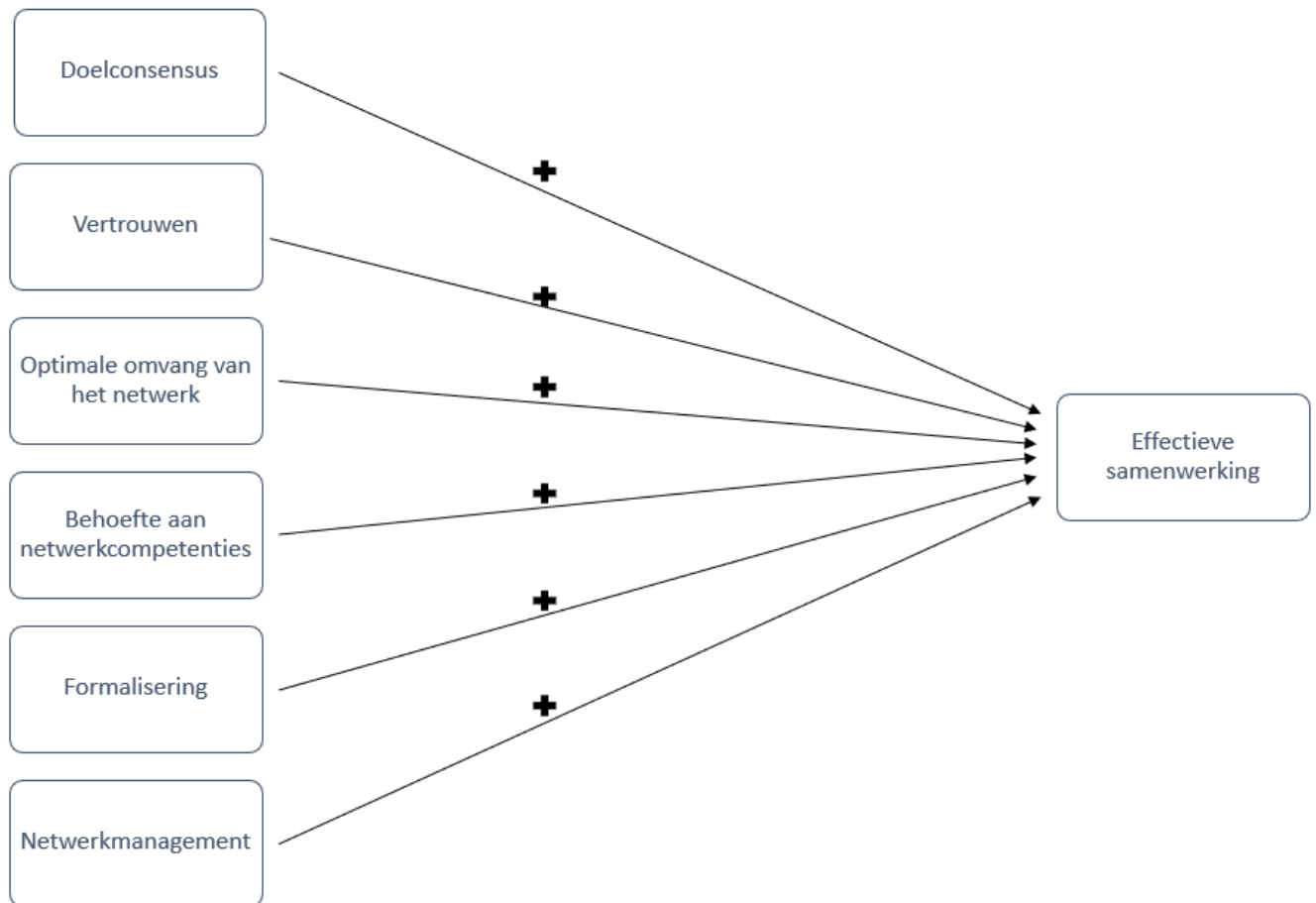
Propositie 6: Wanneer er een netwerkmanager aanwezig is voor de samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

3.3 Conceptueel model

Alle verklarende factoren leiden gezamenlijk tot een succesvolle samenwerking en een hoge mate van netwerkeffectiviteit. Het theoretisch kader vormt de basis voor deze thesis en is daarmee een afbakening van het onderzoek. Om antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek zijn zes proposities gevormd. Deze zes proposities zijn afgeleid uit verklarende factoren uit de wetenschappelijke literatuur. In figuur 3 worden de verklarende factoren weergegeven in een conceptueel model.

Figuur 5

Conceptueel model effectieve samenwerking



3.4 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *Welke factoren uit de literatuur over netwerken bieden een verklaring voor de samenwerking tussen de basisteams?*. Door de zeer uiteenlopende wetenschappelijke literatuur zijn er verschillende factoren die invloed uitoefenen op de netwerkeffectiviteit. Deze thesis richt zich op doelconsensus, vertrouwen, omvang van het netwerk en netwerkcompetenties, de vier cruciale factoren die Kenis en Provan aanhalen (2008). Tevens is uit de wetenschappelijke literatuur gebleken dat formalisering en netwerkmanagement bijdragen aan een effectieve samenwerking (Turrini et al., 2010; O’Toole, 1988). Dit onderzoek richt zich dan ook op deze zes factoren die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit. Bovendien staat het onderzoek open voor andere factoren die naar voren kunnen komen tijdens het verzamelen van data.

Hoofdstuk 4. Methodologisch kader

Nu de theoretische context helder is, wordt in dit hoofdstuk het methodologisch kader weergegeven waarin wordt beschreven welke methoden zijn gehanteerd om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *Welke samenwerkingsfactoren zijn aanwezig in Gelderland-Midden en waar zit ruimte voor verbetering in de gewenste samenwerking tussen de basisteams?* Allereerst wordt de onderzoeksmethode beschreven, gevolgd door de uiteenzetting en verantwoording van de onderzoeksstrategie. Daarna wordt er ingegaan op de gebruikte kwalitatieve dataverzamelmethode. Tevens wordt na het beschrijven van de dataverzamelmethode aangegeven op welke wijze de factoren van netwerkeffectiviteit meetbaar zijn gemaakt. Dit betreft de operationalisatie. Het hoofdstuk zal afsluiten met het analyseren van de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek tracht inzicht te verkrijgen in factoren die invloed uitoefenen op een effectieve samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden, teneinde te komen tot aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan een versterking van de samenwerking. Om antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek kunnen verschillende keuzes gemaakt worden betreft het soort onderzoek en de onderzoeksbenadering. De verschillende soorten onderzoeken zijn als volgt: kwalitatief, kwantitatief en *mixed methods*. Onder kwalitatief onderzoek wordt verstaan “het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om op basis daarvan uitspraken te doen over een (sociaal) verschijnsel” (Bleijenbergh, 2016, p. 12). Kwantitatief onderzoek houdt in dat de verzamelde data is uitgedrukt in cijfers, tabellen en grafieken (Field, 2015). Een combinatie van beide methoden wordt *mixed methods* genoemd (Creswell, 2012).

Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek is een geschikte methode voor een diepgaand onderzoek omdat kwalitatieve data meer ruimte bieden om te onderzoeken welke factoren invloed uitoefenen op de huidige en gewenste samenwerking binnen het district Gelderland-Midden. Dit biedt tevens de mogelijkheid om de samenwerking tussen basisteams met verschillende respondenten uit verschillende lagen binnen de politie te bestuderen. Daarnaast leggen kwalitatieve data de gedachten, concepten en ervaringen van mensen bloot die zich niet in getallen laten vangen (Philipsen & Vernooy-Dassen, 2004; Myers, 2020). Bij kwantitatief onderzoek ontbreekt deze diepgang waardoor dit type onderzoek vaak oppervlakkig blijft.

Voor dit onderzoek zijn zowel deductieve als inductieve elementen gehanteerd. Aangezien de wetenschappelijke literatuur over samenwerking en netwerkeffectiviteit veelomvattend is, zal dit onderzoek met name deductief van aard is. Hierdoor was het mogelijk om voorgaand aan het

onderzoek meer inzicht te krijgen in netwerken, samenwerkingsrelatie en factoren die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit. Er zijn dan ook aan de hand van meerdere wetenschappelijke theorieën proposities opgesteld voor het zoeken naar een verklaring voor het onderzoeksprobleem. De inductieve elementen zijn ter aanvulling gebruikt zodat de huidige samenwerking in kaart kon worden gebracht. Tevens is het onderzoek verklarend van aard omdat onderzocht is welke factoren invloed hebben op de effectiviteit van de huidige en gewenste samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden.

4.2 Onderzoeksstrategie

Om antwoord te geven op de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek is het van belang om een onderzoeksstrategie te bepalen. Voor dit onderzoek is de casestudy gekozen als onderzoeksstrategie. Deze strategie wordt door Bleijenbergh (2016, p. 43) gedefinieerd als “het bestuderen van een 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”. Een casestudy biedt de mogelijkheid om in een beperkte tijd concrete, contextuele en diepgaande inzichten te krijgen in een verschijnsel (Verschuren & Doorewaard, 2004). Gerring (2004) sluit zich hierbij aan en maakt duidelijk dat een casestudy een geschikte strategie is voor diepte analyses wanneer het onderzoek goed is afgebakend. Zo kan men meer te weten komen over één verschijnsel.

Er zijn verschillende kenmerken van een casestudy. Een van deze kenmerken is triangulatie, dit betekent dat er een combinatie van dataverzamelmethode wordt gebruikt (Bleijenbergh, 2016). Door meerstemmigheid, het interviewen van respondenten vanuit verschillende posities binnen de organisatie, is het mogelijk om diepgaand inzicht te krijgen in de casus. Bovendien wordt een casestudy ook gekenmerkt door een laag aantal waarnemingseenheden die betrekking hebben op een bepaalde tijdsperiode, het arbeidsintensief is, een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving wordt onderzocht, kwalitatieve gegevens de basis vormen en er sprake is van een selectieve steekproef (Bleijenbergh, 2016; Verschuren & Doorewaard, 2004).

Een casestudy leent zich goed voor het verwerven van diep inzicht in slechts enkele onderzoekseenheden, zoals in dit onderzoek het geval is. Dit is zeer bruikbaar voor het onderzoek aangezien de rijke context van belang is en het onderzoek zich richt op het verwerven van inzicht in factoren die van invloed zijn op de samenwerking tussen basisteams binnen het district Gelderland-Midden, teneinde aanbevelingen te kunnen doen voor een versterking van de samenwerking. Om de huidige en gewenste samenwerking in kaart te brengen en te onderzoeken welke factoren hier invloed op uitoefenen is het van belang om diepgaand inzicht te verwerven in de huidige en gewenste situatie, de formele aspecten en de gevoelens/gedachten die bij mensen leven. Door een enkelvoudige,

holistische casestudy toe te passen kan dit doel bereikt worden. Een enkelvoudige casestudy richt zich op het bestuderen van een sociaal verschijnsel binnen een enkele organisatie of afdeling (Bleijenbergh, 2016; Verschuren & Doorewaard, 2004; Saunders et al., 2004). Daarnaast is deze enkelvoudige casestudy holistisch van aard. Bij een holistische casestudy is het onderzoek gericht op de gehele organisatie terwijl een ingebedde casestudy is gericht op een aantal afdelingen binnen één organisatie (Yin, 2003, in Saunders et al., 2004). Voor dit onderzoek is het van belang om het sociale verschijnsel, de samenwerking tussen de basisteams, in zijn geheel te bestuderen waardoor een holistische benadering geschikt is.

4.2.2. Casusselectie

Bij een casestudy onderzoek is het belangrijk om duidelijk te maken welke case(s) worden onderzocht. Aangezien het doel van dit onderzoek is om de mogelijkheden en belemmeringen voor een versterking van de samenwerking tussen de basisteams in het district Gelderland-Midden in kaart te brengen, is gekozen voor een enkelvoudige casestudy als onderzoeksstrategie zodat er diep kan worden ingegaan op één case. Hierdoor is het gemakkelijker om vervolgens aanbevelingen te kunnen doen voor een versterking van de samenwerking tussen de basisteams van het district. Binnen de case, het district Gelderland-Midden, staan de acht basisteams centraal. Deze basisteams worden onderzocht om na te gaan of en hoe ze effectief kunnen samenwerken.

4.3 Dataverzameling en analyse

Voor het onderzoeken van de geselecteerde case en het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen zijn er binnen de casestudy onderzoeksstrategie een tweetal dataverzamelmethode gebruikt: documentonderzoek en interviews.

4.3.1 Documentonderzoek

Voor het dataverzamelingsproces is ten eerste gebruik gemaakt van documentonderzoek. Organisaties zijn talige gemeenschappen, waarin voortdurend zelf rapportages, notulen, nieuwsberichten, etc. worden geschreven door medewerkers van de organisatie (Bleijenbergh, 2016). Aangezien deze documenten door de medewerkers zelf zijn geschreven is er sprake van secundair bronmateriaal (Bleijenbergh, 2016). Door systematisch en doelgericht documenten te verzamelen is het mogelijk om een helder beeld te vormen van de case en het sociaal verschijnsel. In tegenstelling tot literatuuronderzoek, dat gericht is op het systematisch bestuderen van theorieën, is documentonderzoek geschikt voor praktijkgerichte toepassing (Verschuren & Doorewaard, 2004). De documenten in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van inhoudelijke relevantie. De inhoudelijke

relevantie is een voor de hand liggend selectie criterium, waarbij documenten worden verzameld die inhoudelijk over het verschijnsel gaan (Bleijenbergh, 2016). Voor dit onderzoek is het van belang om de context van het verschijnsel te begrijpen en verklaren. Om deze reden is het van belang om documenten te selecteren die betrekking hebben op het domein. In dit onderzoek is met name gebruik gemaakt van openbare onderzoeken naar de politie en mediaberichten. Daarnaast is veelal gebruik gemaakt van interne documenten die met toestemming zijn verkregen, zoals privédocumenten van de organisatie. Het documentonderzoek is gebruikt ter verduidelijking van het onderzoeksprobleem.

4.3.2 Interviews

Naast het verzamelen van bestaand materiaal is er gekozen om gebruik te maken van een tweede dataverzamelmethode: het afnemen van interviews. Er zijn drie opties voor het afnemen van interviews: open interviews, semigestructureerde interviews en ongestructureerde interviews (Bleijenbergh, 2016; van Thiel, 2015). Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van semigestructureerde interviews, dit houdt in dat er vooraf een topiclist is opgesteld en er de mogelijkheid is om door te vragen. Kenmerkend voor dit type interview is dat er geen vaste volgorde of een vast aantal vragen zijn (Saunders et al., 2004). Hierdoor heeft het verloop van het gesprek invloed op de volgorde van de topics en kan er meer inzicht worden verkregen in de percepties en ervaringen van de respondenten. Dit is uitermate van belang aangezien dit onderzoek gaat over een versterking van de samenwerking en bepaalde verklarende factoren gaan over het vertrouwen in elkaar en het hebben van doelconsensus. Dit kan het beste worden onderzocht door informatie te verzamelen door middel van interviews waarbij de respondenten hun ervaringen en percepties kunnen delen. Daarnaast is de topiclist afgeleid uit de operationalisatie van de variabelen uit het theoretisch kader aangezien het onderzoek deductief van aard is (van Thiel, 2015). De interviews zijn één op één afgenomen, zowel fysiek als digitaal. Er werd ingezet om interviews zoveel mogelijk fysiek af te nemen zodat de sociale interactie kan worden gerealiseerd.

Respondentselectie

Volgens Bleijenbergh (2016) is het verstandig om te kiezen voor bronnentriangulatie. Dit houdt in dat er met respondenten vanuit verschillende posities binnen de organisatie wordt gesproken over hetzelfde sociale verschijnsel. Dit zorgt er voor dat de kennis over het probleem, de samenwerking, vanuit verschillende invalshoeken wordt benaderd en aangevuld. Er zijn twaalf individuele interviews gehouden met medewerkers van de basisteams binnen het district Gelderland-Midden. Het betreft hier professionals van de politie van zowel operationeel als tactisch niveau. Deze personen zijn het dichtst betrokken bij de versterking van de samenwerking tussen de basisteams van het district en zijn

dan ook de meest geschikte informatiebronnen voor de empirische analyse. In tabel 4 is een overzicht van de respondentenselectie weergegeven. Er is gekozen om de operationele laag van de politie te interviewen aangezien zij de eerstelijns leidinggevende zijn van de werkvloer. Hierdoor weten zij wat er onder de politiemedewerkers speelt. De teamchefs en sectorleiding vormen de tactische laag binnen de organisatie en zij vormen samen het Districtelijk Management Team en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de leiding en sturing van het district. Van elk basisteam is één teamchef geïnterviewd en is gekozen om iemand van de sectorleiding te interviewen. Voor dit onderzoek is gekozen om de respondenten te anonimiseren zodat de resultaten niet te herleiden zijn naar één persoon. Om deze reden is gekozen om enkel gebruik te maken van de functie van de respondenten.

Tabel 4

Respondentenselectie politie

Respondentenselectie politie, district Gelderland-Midden			
Respondentnummer	Niveau	Functie	Datum
1	Tactisch	DMT lid	6 mei 2022
2	Operationeel	Operationeel Specialist	9 mei 2022
3	Tactisch	DMT lid	16 mei 2022
4	Tactisch	DMT lid	16 mei 2022
5	Tactisch	DMT lid	17 mei 2022
6	Operationeel	Operationeel Specialist	18 mei 2022
7	Tactisch	DMT lid	19 mei 2022
8	Tactisch	DMT lid	23 mei 2022
9	Tactisch	DMT lid	1 juni 2022
10	Operationeel	Operationeel Specialist	4 juli 2022
11	Tactisch	DMT lid	5 juli 2022
12	Tactisch	DMT lid	6 juli 2022

4.3.3 Analyse

Na het verzamelen van kwalitatieve data is het belangrijk om deze data systematisch te analyseren zodat de resultaten die voortkomen uit het onderzoek navolgbaar zijn (van Thiel, 2015). Analyseren is het uiteenrafelen van kwalitatieve data over het sociale verschijnsel in categorieën, deze categorieën worden vervolgens benoemd met begrippen waardoor de relaties tussen begrippen kan worden getoetst (Boeije, 2005). Er zijn twee vormen van coderen. Een van deze vormen is inductief coderen waarbij er theoretische uitspraken worden afgeleid uit empirisch materiaal en deze niet zijn gebaseerd

op theoretische verwachtingen. De tegenhanger van inductief coderen is deductief coderen (Bleijenbergh, 2016). Deductief coderen houdt in dat er duidelijke theoretische verwachtingen zijn opgesteld voorafgaand aan de dataverzameling en analyse. Hierdoor is de analyse theoriegestuurd en is er vooraf een codeerschema uitgewerkt op basis van verschillende wetenschappelijke theorieën over samenwerking.

Aangezien dit onderzoek deductief van aard is en er vooraf theoretische verwachtingen zijn opgesteld zal dit onderzoek met name gebruik maken van deductief coderen. Aan de hand van de transcripten wordt er op zoek gegaan naar vooraf vastgestelde theoretische factoren en dimensies. Deze coderingen worden vervolgens gegroepeerd aan de hand van theoretische overeenkomsten waarna onderlinge patronen en verbanden worden vastgesteld (van Thiel, 2015). Naast het deductief coderen zal er ook inductief worden gecodeerd als aanvulling aangezien er nieuwe factoren kunnen worden ontdekt bij het afnemen van de interviews. In tabel 5 wordt een voorbeeld van het coderen weergegeven. Om het begrip én de dimensies en indicatoren inzichtelijk te maken wordt gebruik gemaakt van een boomstructuur, zie hiervoor figuur 6. Daarnaast wordt voor het coderen en analyseren gebruik gemaakt van het softwareprogramma Atlas.ti. Atlas.ti is een software programma ter ondersteuning voor het systematisch analyseren van de data.

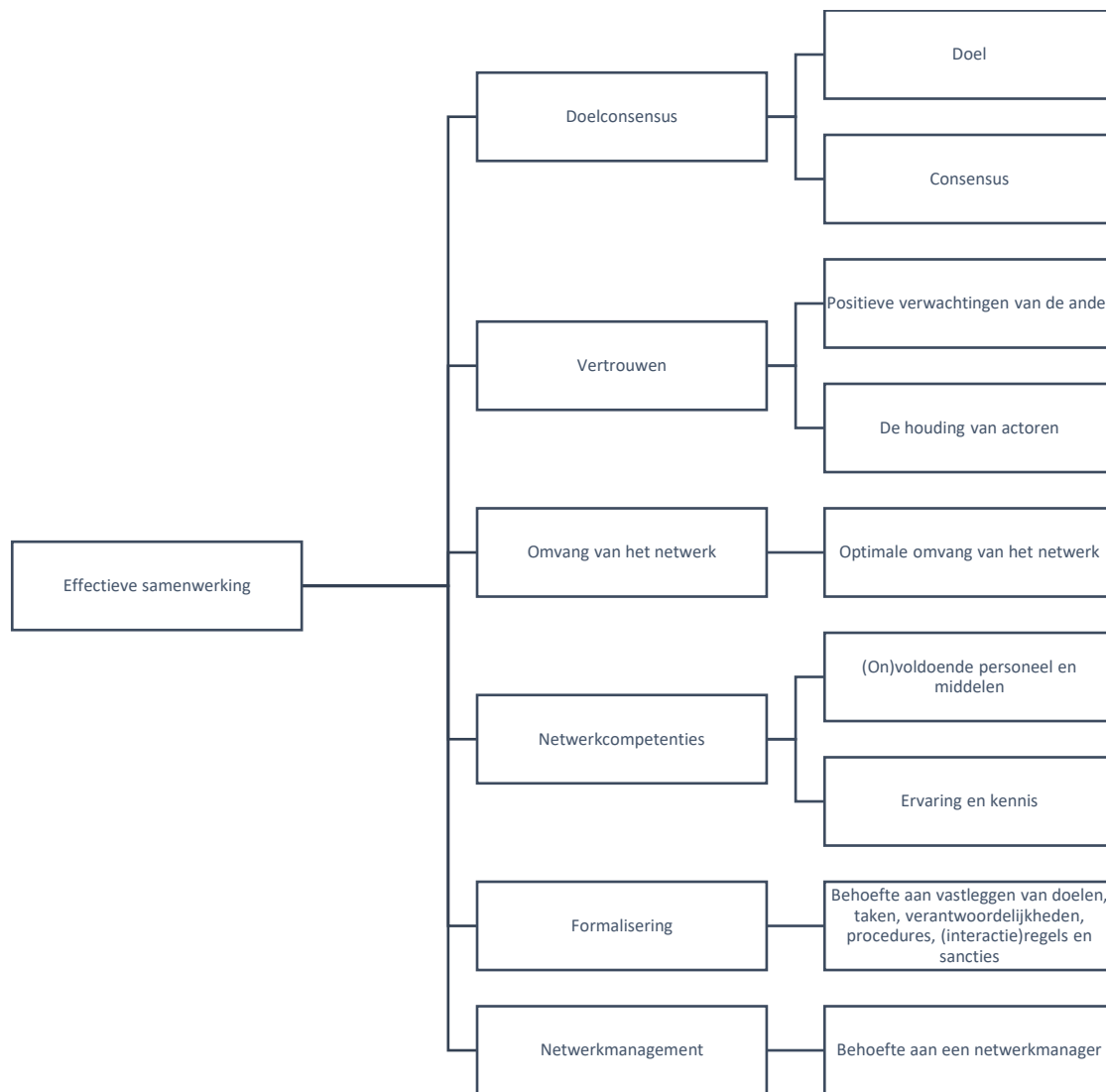
Tabel 5

Voorbeeld van coderen

Quote uit een transcript	Initiële code	Sub-thema	Thema
“We moeten wel wat doen want het is niet zo dat de huidige situatie voldoende is en dat we het daarbij kunnen laten. Nee, daar moeten we echt wel wat in ontwikkelen” – DMT lid (R1)	Situatie is onvoldoende	Behoeft e aan samenwerking	Gewenste samenwerking
“... we hebben niet concreet iets op papier staan van hoe gaan we samenwerken en op wat voor vlak gaan we samenwerken” – DMT lid (R10)	Geen formele afspraken	Formele afspraken	Huidige samenwerking

Figuur 6

Boomstructuur



4.4 Operationalisatie

In het theoretisch kader zijn verschillende verklarende factoren besproken en weergegeven in het conceptueel model. In deze paragraaf zullen de factoren meetbaar worden gemaakt waardoor er een overgang plaatsvindt van theorie naar empirisch. Het meetbaar maken van de factoren (variabelen) is uitermate belangrijk aangezien de onderzoeker weergeeft wat en hoe er wordt gemeten (van Thiel, 2015). In bijlage I is de topiclist weergegeven.

4.4.1 Effectieve samenwerking

In dit onderzoek staat effectieve samenwerking centraal. Naar aanleiding van de definitie van Provan en Kenis (2007) betreffende netwerkeffectiviteit wordt effectieve samenwerking in dit onderzoek als volgt beschreven: het behalen van positieve resultaten in samenwerking met andere actoren die normaliter niet onafhankelijk gerealiseerd kunnen worden door individuele actoren.

4.4.2 Doelconsensus

De eerste variabele die meetbaar wordt gemaakt is 'doelconsensus'. In het theoretisch kader werd benoemd dat iedere actor, zelfs bij het deelnemen aan een netwerk, haar eigen doelstelling heeft. Een van de moeilijkheden binnen netwerken is het omgaan met conflicten die ontstaan tussen individuele doelstellingen en de noodzaak om zich in te zetten voor de gezamenlijke doelstelling (Keast et al., 2004). Het beschikken over doelconsensus is een dominant idee in de wetenschappelijke literatuur. Doelconsensus gaat over de mate van overeenstemming over het te behalen, gemeenschappelijke, doel. Provan en Kenis (2007) sluiten zich hierbij aan en omschrijven doelconsensus als hetzelfde, gemeenschappelijke, doel voor ogen hebben. Er zijn twee indicatoren die bij doelconsensus horen: doel en consensus (Keast et al., 2004). Onder 'doel' wordt verstaan in hoeverre de actoren, binnen het netwerk, afgewogen keuzes maken aan de hand van een vooraf opgesteld doel. 'Consensus' gaat over de mate van overeenstemming en in hoeverre actoren hun eigen doelen opzij schuiven voor het gezamenlijke doel. Bij de politie spreken ze van een visie in plaats van een doel. In hoofdstuk 5, zal dan ook gesproken worden over een (gezamenlijke) visie. Des te meer respondenten aangeven dat zij het eens zijn met de gezamenlijke visie, des te groter het doelconsensus is.

4.4.3 Vertrouwen

De tweede variabele die meetbaar wordt gemaakt is 'vertrouwen'. Volgens Edelenbos en Klijn (2007) faciliteert, consolideert en verbetert vertrouwen de samenwerking waardoor vertrouwen een belangrijke variabele is voor dit onderzoek. Provan en Kenis (2007) zijn van mening dat de mate en verdeling van vertrouwen uitermate belangrijk zijn. De mate van vertrouwen heeft betrekking op het onderlinge vertrouwen, de positieve verwachtingen over een ander basisteam en in hoeverre het ene

basisteam het andere basisteam vertrouwt. Hier speelt de verdeling van het vertrouwen dan ook een grote rol aangezien een hoge mate van vertrouwen verdeeld kan zijn over het gehele netwerk, alle basisteams, of beperkt is tot een aantal specifieke basisteams binnen het district die elkaar onderling meer vertrouwen. Daarnaast is de houding van een actor ook een indicator voor de dimensie 'vertrouwen' (van Slyke, 2006). Door de houding van actoren te onderzoeken kan de relatie tussen de actoren worden gemeten, hierbij wordt gekeken naar de eerlijkheid en openheid van actoren. Er is sprake van vertrouwen wanneer beide indicatoren, positieve verwachtingen en houding van actoren, aanwezig zijn.

4.4.4 Omvang van het netwerk

De derde variabele is de 'omvang van het netwerk'. De definitie hiervan is het aantal actoren dat deel uitmaakt van het netwerk. In dit onderzoek staat echter de omvang van de samenwerking al vast, acht basisteams, waardoor er is gekozen om een perceptievraag te gebruiken. Door het stellen van perceptievragen is het mogelijk om te achterhalen of de basisteams een samenwerking met alle acht de basisteams als optimaal beschouwen. Het kan namelijk voor komen dat enkele basisteams aangeven dat zij een voorkeur hebben voor een kleinere omvang van het netwerk en liever met bijvoorbeeld twee andere basisteams samenwerken. De indicator van deze dimensie is dan ook de 'optimale omvang van het netwerk'.

4.4.5 Netwerkcompetenties

In de meeste gevallen vindt er een samenwerking plaats doordat individuele actoren competenties moeten delen om een bepaald doel te behalen. In het theoretisch kader, paragraaf 3.2.1 benoemen Koppenjan en Klijn (2004) een vijftal middelen die behoren bij netwerkcompetenties. In dit onderzoek wordt onder netwerkcompetenties het volgende verstaan: het delen van kennis, ervaring, personeel, en middelen tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden. Deze omschrijving heeft geleid tot de volgende twee indicatoren: (1) (on)voldoende personeel en middelen én (2) ervaring en kennis. Zowel legitimiteit als financiële middelen, twee van de vijf typen middelen die Koppenjan en Klijn (2004) aanhalen, worden in dit onderzoek niet meegenomen. Aangezien de financiële middelen een gegeven zijn en het doel niet is om de legitimiteit van de basisteams te onderzoeken is er gekozen om te focussen op de overige typen middelen. Des te meer respondenten aangeven dat basisteams, afzonderlijk van elkaar, onvoldoende personeel, tijd, middelen, kennis en ervaring beschikken, des te minder is sprake van een effectieve inzet van netwerkcompetenties.

4.4.6 Formalisering

Formaliseren is het vastleggen van regels en procedures én het organiseren van formele vergaderingen (Turrini et al., 2010). Formalisering wordt door het vastleggen van taken, verantwoordelijkheden, regels en procedures vaak gezien als een vorm van handhaving. Door het vastleggen van bepaalde afspraken en verantwoordelijkheden wordt de transparantie, toerekenbaarheid en verantwoording binnen het netwerk verhoogd doordat er kaders zijn geformuleerd waarbinnen actoren zich mogen bewegen. In dit onderzoek wordt onder formalisering het volgende verstaan: het vastleggen van doelen, taken, verantwoordelijkheden, procedures, (interactie)regels en sancties. Des te meer respondenten aangeven dat er behoefte is aan het vastleggen van (interactie)regels en sancties, des te meer er sprake is van formalisering voor een effectieve samenwerking.

4.4.7 Netwerkmanagement

De laatste variabele die meetbaar wordt gemaakt is 'netwerkmanagement'. Een goede managementstijl draagt bij aan het aantrekken en effectief inzetten van middelen waardoor betere resultaten worden behaald (O'Toole, 1988). Daarnaast draagt een netwerkmanager bij aan het voorkomen van onenigheden en conflicten door hierbij te bemiddelen en zich in te zetten voor de stabiliteit van het netwerk (Turrini et al., 2010). Om deze redenen heeft een netwerkmanager een sleutelrol in het versterken van het netwerk. Netwerksturing wordt door Provan en Milward (1995) omschreven als de mate van centralisatie dat van invloed is op een actor. Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie van netwerkmanagement aangehouden, dat is afgeleid van Turrini et al. (2010) en O'Toole (1988): netwerkmanagement draagt bij aan het aantrekken en effectief inzetten van middelen waarbij het van belang is dat de netwerkmanager onpartijdig gedrag toont, zich kan aanpassen aan veranderingen die plaatsvinden in de externe omgeving én actoren, middelen, vaardigheden en kennis kan activeren om ten einde gezamenlijk betere resultaten te behalen.

Des te meer respondenten aangeven dat er behoefte is aan een netwerkmanager, des te meer sprake is van een netwerkmanager voor een effectieve samenwerking. Daarnaast is het van belang om te achterhalen wie/welk basisteam de sleutelrol van netwerkmanager op zich neemt betreft de samenwerking.

4.5 Kwaliteit

Bij het uitvoeren van een wetenschappelijk onderzoek is het belangrijk om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. Hiervoor wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en controleerbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. Aangezien dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het district Gelderland-Midden zal de bruikbaarheid voor hen het meest van belang zijn.

4.5.1 Betrouwbaarheid en controleerbaarheid

Het eerste criterium betreft de betrouwbaarheid van het onderzoek. Deze wordt in kwalitatief onderzoek vaak vervangen door controleerbaarheid (Bleijenbergh, 2016). De betrouwbaarheid van een onderzoek houdt in dat de bevindingen niet zijn vertekend door toevallige afwijkingen en er een consistente methode is aangehouden (Bleijenbergh, 2016). Het is van belang dat men bij herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten komt. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews waardoor de betrouwbaarheid zowel kan worden vergroot als verkleind. Van Thiel (2015) sluit zich hierbij aan en laat weten dat nauwkeurigheid en consistentie bijdragen aan de betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt aangetast doordat semi-gestructureerde interviews niet geheel gestandaardiseerd zijn (Saunders et al., 2014). De kwaliteit van semi-gestructureerde interviews wordt echter gewaarborgd doordat respondenten dezelfde vragen zijn voorgelegd, in dezelfde setting zijn geïnterviewd en vooraf dezelfde informatie hebben verkregen. Hiervoor is een interviewgide opgesteld. De interviewgide is te vinden in bijlage II. Tevens zorgen de opnames van de interviews ervoor dat de betrouwbaarheid is gewaarborgd aangezien het mogelijk is om de interviews terug te luisteren, waardoor de transcripten van de interviews nauwkeurig zijn uitgetypt. Overigens bieden de opnames en transcripten de mogelijkheid voor een andere onderzoeker om de analyse nog een keer uit te voeren waardoor de betrouwbaarheid verhoogd.

Niet alleen een methode van dataverzameling kan de betrouwbaarheid van het onderzoek aantasten, ook de onderzoeksstrategie heeft hier invloed op. In dit onderzoek is als onderzoeksstrategie gebruik gemaakt van een casestudy. Bij het uitvoeren van een casestudy speelt het praktische probleem dat een casestudy een intensieve werkwijze hanteert waardoor het is uitgesloten dat iemand anders hetzelfde traject kan doorlopen ter controle. Om deze reden ziet Peters (1995) betrouwbaarheid van casestudy onderzoek niet als herhaalbaarheid maar als 'in principe haalbaar'. Door het proces van het onderzoek nauwkeurig te rapporteren wordt de betrouwbaarheid van deze casestudy gewaarborgd.

4.5.2 Validiteit

Er kan onderscheid gemaakt worden in drie soorten validiteit: interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit. Interne validiteit gaat over het werkelijk meten wat men wilt meten en waarbij er met zekerheid kan worden gesteld dat verbanden niet door andere factoren kunnen worden verklaard (Bleijenbergh, 2016; Peters, 1995). Bij een hoge interne validiteit is het aannemelijk dat het verband tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele werkelijk aanwezig is. Bleijenbergh (2016) beschouwt interne validiteit als het belangrijkste criterium in het beoordelen van kwalitatief onderzoek. Doordat in dit onderzoek één case wordt onderzocht en data wordt verzameld door één onderzoeker is de kans op bias in de dataverzameling en analyse groter dan bij andere methoden.

Tevens komt de validiteit in het geding doordat de ruimte bij semigestructureerde interviews voor het uitdiepen van onverwachte zaken beperkt is. Daarnaast kan er sprake zijn van interviewer bias aangezien de onderzoeker de enige persoon is die de respondenten kan uitdagen tijdens het interview (Myers, 2020). Dit wordt echter redelijk beperkt doordat de onderzoeker geen medewerker van de politie is waardoor de onderzoeker met een open houding het interview ingaat en hierdoor sneller doorvraagt. De interne validiteit wordt overigens verhoogd doordat er gebruik is gemaakt van triangulatie waardoor diepgaand inzicht is verkregen in de casus.

Waar interne validiteit gaat over het daadwerkelijk meten wat men wilt meten, gaat externe validiteit over de generaliseerbaarheid van de resultaten (Bleijenbergh, 2016; Peters, 1995). De externe validiteit van het onderzoek is laag doordat het om een enkele, specifieke, casus gaat: het district Gelderland-Midden. Hierdoor is het lastig om geldende uitspraken te doen over samenwerking binnen alle districten van de Nationale Politie. Er is echter wel sprake van theoretische of analytische generalisatie waardoor de algemene patronen die aan het verschijnsel ten grondslag liggen wel te generaliseren zijn (Smaling, 2014; Bleijenbergh, 2016). Volgens Myers (2020) kan de aanpak van een sociaal verschijnsel van één casus van actueel belang zijn voor andere organisaties die in hetzelfde schuitje zitten.

4.5.3 Bruikbaarheid

Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de politie, het district Gelderland-Midden, is het onderzoek deels praktijkgericht. Het onderzoek kan een indicatie geven van de situatie, inzicht geven in de verhoudingen tussen de basisteams en richting geven aan de versterking van de samenwerking. Bruikbaarheid van de resultaten is van toenemend belang voor de organisatie (Bleijenbergh, 2016). Voor het district Gelderland-Midden zijn de resultaten en de conclusies van het onderzoek het meest belangrijk aangezien hier bruikbare aanbevelingen uit volgen. Door het formuleren van bruikbare aanbevelingen kan het district de resultaten van het onderzoek toepassen in de praktijk.

Hoofdstuk 5. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de casestudy beschreven. Op basis van de bevindingen worden antwoorden gegeven op de onderzoeksvragen. Allereerst wordt de huidige samenwerking tussen de basisteams weergegeven aan de hand van de verklarende factoren. Vervolgens wordt naar aanleiding van de interviews de gewenste samenwerking geschetst.

5.1 Huidige samenwerking

Momenteel zijn er enkele samenwerkingsrelaties ontstaan tussen twee of meerdere basisteams in verband met het capaciteitstekort. Toch blijken de meeste samenwerkingen eerder incidenteel te zijn dan structureel (respondenten 1, 3, 4, 7, 8, 10, 11 en 12). Zo laten zes respondenten nadrukkelijk weten dat er behoefte is aan een versterking van de samenwerking. Het is dan ook van belang om een versterking van de samenwerking verder te onderzoeken aangezien acht van de twaalf respondenten aangeven dat teams het steeds lastiger gaan krijgen om Gebiedsgebonden Politiezorg te garanderen, met name door het capaciteitstekort. Hierdoor zijn er basisteams die het niet meer alleen aankunnen om bepaalde zaken te draaien. Voor een effectieve samenwerking zijn vanuit de wetenschappelijke literatuur verscheidene factoren van belang. De factoren zullen per factor worden aangehaald en zal worden afgesloten met een antwoord op de propositie.

5.1.1 Doelconsensus

Propositie 1: Wanneer er sprake is van doelconsensus tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Voor een effectief netwerk is het van belang dat er sprake is van doelconsensus. Volgens Kenis en Provan (2008) zijn netwerkliden geneigd om actief deel te nemen aan het netwerk wanneer zij een gezamenlijk doel nastreven. Doelconsensus bestaat uit verschillende componenten, namelijk: het doel en de mate van overeenstemming over het doel. Binnen het district is het mogelijk op drie niveaus een visie te formuleren: op districtsniveau, op basisteamniveau en op portefeuilleniveau.

Wanneer werd gevraagd naar de gezamenlijke visie van het district gaven zeven van de twaalf respondenten aan dat er een gezamenlijke visie is voor het district Gelderland-Midden, onder deze visie vallen de drie strategische thema's (ondermijning, politie voor iedereen en digitale criminaliteit) die het district als prioriteit beschouwt. Aangezien de drie strategische thema's een richtlijn zijn waar het district zich op focust, kan men zich afvragen of men dit als gezamenlijke visie kan beschouwen. Doordat de thema's vanuit de eenheid worden doorgevoerd concludeert de onderzoeker dat er geen sprake is van een gezamenlijke visie wanneer de respondenten het hebben over de drie strategische

thema's. Respondent 4 liet weten dat er wel degelijk een gezamenlijke visie is, los van de drie strategische thema's, maar dat deze niet gezamenlijk is gecreëerd. De vraag is dan ook of deze gezamenlijke visie door iedereen wordt gevoeld en nagestreefd. Uit vijf van de twaalf interviews (respondenten 1, 2, 7, 8 en 9) is naar voren gekomen dat deze gezamenlijke visie wordt gevoeld en nagestreefd door ieder basisteam. Hieruit valt op te maken dat er geen duidelijke gezamenlijke visie is voor het district dat breed wordt gedragen. Naar aanleiding van de interviews kan geconcludeerd worden dat er nog ontwikkelingsmogelijkheden zijn voor het opstellen van een gezamenlijke visie van het district Gelderland-Midden. Wat tevens opvalt is dat recent, gedurende het afnemen van de interviews, een beweging is ontstaan om gezamenlijk die versterking van de samenwerking binnen het district te versterken. Zo gaf een DMT lid (R9) aan dat de gezamenlijke visie voorheen niet door iedereen werd gevoeld, maar dat zij nu stappen zetten in de goede richting.

Op de vraag naar de visies van de basisteams wordt in negen van de twaalf interviews gesproken over een verscheidenheid aan visies en zien we dat basisteams ieder een eigen visie hebben. Dit werd echter niet als negatief ervaren aangezien de visies van de basisteams aansluiten bij de lokale en bestuurlijke context, deze context kan voor ieder basisteam anders zijn. Vier respondenten geven aan dat er wel degelijk een rode draad aanwezig is tussen de visies van de basisteams en dat het verschil vaak in de details zit. Overigens geven de respondenten aan dat de focus op het basisteam ligt en niet op het district. Hierdoor is het dan ook de vraag of de basisteams de eigen visie opzij kunnen zetten voor een algemene visie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de visies op basisteamniveau in het algemeen op elkaar lijken, er geen sprake is van grote verschillen maar van accent verschillen.

Op portefeuilleniveau geven vier respondenten aan dat zij als portefeuillehouder een eigen visie formuleren. Een portefeuille is een thema met een districtelijk belang dat voor ieder basisteam geldt. Een Operationeel Specialist (R2) gaf aan dat het prettig zou zijn als de sectorleiding een visie voor de portefeuille formuleert, een richting geeft, zodat de portefeuillehouders vanuit die visie het verder op kunnen pakken.

Terugkomend op de eerste propositie is duidelijk dat er betreft doelconsensus nog winst te behalen is om een effectieve samenwerking te creëren. Door duidelijk uit te spreken wat de gezamenlijke visie is en te zorgen dat deze door iedereen wordt gedragen kan de netwerkeffectiviteit toenemen.

5.1.2 Vertrouwen

Propositie 2: Wanneer er sprake is van een hoge mate van vertrouwen tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Het onderling vertrouwen tussen de netwerkliden is enorm belangrijk voor een effectieve samenwerking. Vertrouwen faciliteert, consolideert en verbetert de samenwerking (Edelenbos & Klijn, 2007). Er is gekeken naar de positieve verwachtingen én de houding van actoren voor het meten van vertrouwen. Wat betreft het onderling vertrouwen tussen de basisteams zijn verschillende signalen waargenomen. Wat terugkomt is dat vertrouwen iets is dat moet groeien en het district nog te maken heeft met een historie waarin een bepaalde mate van wantrouwen voorkwam. *“Ik denk dat dat vooral onze kunst is, om dat vertrouwen weer op te bouwen”* – DMT lid (R1). Zo geven zes respondenten aan dat er voorheen een mooie districtelijke samenwerking bestond, het Verdachte Afhandel Team (hierna: VAT), maar dat deze op basis van ego en wantrouwen uit elkaar is gegaan. Twee jaar geleden zijn daar enkele basisteams uitgestapt om de heterdaad afhandelingen terug te halen naar het eigen basisteam waardoor de samenwerking uit elkaar viel. De reden dat enkele basisteams uit het VAT zijn gestapt heeft te maken met de capaciteit, zij meenden hierdoor capaciteit te winnen. Volgens een Operationeel Specialist (R2) mocht er indertijd niet gesproken worden over het VAT waardoor het een gevoelig onderwerp werd. Nadat er na lange tijd een keer over het VAT werd gesproken hebben teamchefs het VAT weggestemd, niet op basis van argumenten, maar op basis van ego's (R2). Destijds waren zij vooral elkaar aan het bevragen en betwisten waardoor het vertrouwen niet kon groeien. *“Bevragen is overigens niet erg, maar vanuit wantrouwen wel”* – DMT lid (R1). Een ander DMT lid (R4) vult aan dat er voorheen meer sprake was van onderhandelingen, wanneer het ene basisteam iets leverde dan werd iets terugverwacht. Hieruit kan opgemaakt worden dat het verschillende partijen lijken binnen één district, terwijl de gezamenlijke samenwerking door één partij, het gehele district, benaderd zou moeten worden.

In de afgelopen twee jaar heeft er een kanteling plaatsgevonden, dit heeft gedeeltelijk te maken met een nieuwe samenstelling van teamchefs (respondenten 2, 5, 10 en 11), waarbij er meer behoefte is om samen te werken en verbinding met elkaar op te zoeken. Momenteel is het onderling vertrouwen tussen de basisteams goed. Uit alle interviews is namelijk naar voren gekomen dat de bereidheid om elkaar te helpen groot is en dat er positieve verwachtingen zijn betreffende de intenties van alle basisteams. Alle respondenten geven aan dat iedereen bereid is om elkaar te helpen wanneer er nood aan de man is en de urgentie wordt gevoeld. Dit is echter volgens een DMT lid (R12) minder spontaan dan dat het zou moeten zijn. Het is een andere vorm van samenwerken aangezien het niet vanzelfsprekend is.

Wanneer werd gevraagd naar de houding van actoren kwamen de gemengde signalen nog sterker naar voren. Het vertrouwen is er wel en de intentie om samen te werken is aanwezig, maar de houding van de actoren is momenteel niet open genoeg. Dit komt met name doordat iedereen vooral op zijn eigen portefeuille zit. Eén iemand is eindverantwoordelijk in plaats van dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, iedereen werkt in zijn eigen bubbel (respondenten 3, 4, 6, 8, 9 en 11).

Ik vind nog steeds wel dat we veel te veel bezig zijn met ons eigen team en ik vind echt dat we dat team overstijgend denken en acteren, dat vergt ook loslaten, loslaten van status, loslaten van eer, delen van verantwoordelijkheid ook, dat vinden we heel moeilijk en dat is ook een leiderschapsthema natuurlijk – DMT lid (R4).

Volgens een DMT lid (R8) is deze tijd ook meer geïndividualiseerd dan vroeger waardoor het wij-gevoel minder wordt ervaren door de mensen. Het is van belang dat het wij-gevoel wordt ontwikkeld en er een gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaat zodat niet iedereen op zijn eigen eiland werkt. Tevens heeft de omvang van het netwerk invloed op de open en eerlijke houding van de actoren. Zo geeft een DMT lid (R3) aan dat er te veel mensen zijn in het Districtelijk Management Team (DMT) om je kwetsbaar op te stellen. Respondenten 1, 3, 5 en 8 zouden dan ook meer kwetsbaarheid willen zien binnen het Districtelijk Management Overleg. Toch laten drie DMT leden (R1, R4 en R5) weten dat ze het afgelopen jaar meer openlijk en uitgesproken zijn gaan werken en er meer begrip en respect is ontstaan voor andere basisteams, voorheen was er meer terughoudend volgens respondent 5. DMT lid, R8, sluit zich hierbij aan en ziet dat de blikken verruimen. Tevens ervaart deze respondent, samen met respondent 12 geen belemmeringen om zich uit te spreken. Uit deze uitspraken kan geconcludeerd worden dat het vertrouwen verdeeld is.

Terugkomend op de tweede propositie is duidelijk dat er nog zeker winst te behalen valt om een effectieve samenwerking te creëren. De gedeelde mate van vertrouwen is gebaseerd op de aanwezigheid van beide indicatoren, positieve verwachtingen en de houding van actoren. Tevens heeft er een kanteling plaatsgevonden van wantrouwen naar vertrouwen en er zijn er al stappen gezet voor een open en eerlijke houding van alle netwerkliden, maar deze kan nog versterkt worden om een effectieve samenwerking te realiseren. Vertrouwen is een belangrijk onderdeel voor een effectieve samenwerking, het zorgt voor cohesie en interacties tussen de netwerkliden. Tevens verhoogt de netwerkeffectiviteit als sprake is van onderling vertrouwen aangezien het leidt tot betere prestaties (Cepiku et al., 2021).

5.1.3 Omvang van het netwerk

Propositie 3: Wanneer de omvang van het netwerk als optimaal wordt beschouwd door de basisteams binnen het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Voor het verklaren van netwerkeffectiviteit is de omvang van het netwerk een cruciale factor. De omvang van het netwerk heeft betrekking op het aantal leden dat deelneemt aan het netwerk (Provan & Milward, 2001; Kenis & Provan, 2008). De ideale grootte van een netwerk is echter verschillend. Zo

stellen Kenis en Provan (2008) vast dat het faciliteren en coördineren van het netwerk lastiger is wanneer het netwerk te groot is. Bij een te klein netwerk is het echter lastig om de juiste middelen of diensten in te zetten waardoor er geen resultaten gehaald kunnen worden (Provan & Milward, 2001). Het is dan ook essentieel dat het netwerk zich beperkt tot de benodigde kern.

In alle interviews wordt gesproken over de omvang van het netwerk waarbij vijf DMT leden (1, 4, 5, 6 en 12) van mening zijn dat een samenwerking met acht basisteams prima is. Een samenwerking met alle acht de basisteams zou de slagkracht vergroten wat volgens respondent 1 als waardevol wordt gezien. Tevens ziet een ander DMT lid (R8) de mogelijkheid om het leidinggeven in nabijheid van mensen te behouden wanneer teams niet zullen afschalen en een samenwerking tussen alle basisteams wordt gerealiseerd. Ondanks dat respondent 4 een samenwerking tussen alle acht de basisteams ziet zitten, kaart de respondent aan dat het zou helpen als er minder teamchefs zijn. Momenteel zijn er twee of zelfs drie teamchefs per basisteam. Respondent 5 bevestigt dit en laat weten dat het lastig is om dilemma's goed op tafel te leggen doordat zij met zoveel teamchefs zijn binnen het DMT. Het aantal teamchefs heeft tevens invloed op de besluitvorming doordat er veel met elkaar afgestemd moet worden voordat zaken gerealiseerd en uitgevoerd worden (respondenten 7, 9 en 11).

Bij drie DMT leden (R3, R7 en R8) kwam naar voren dat het een lastige kwestie is wanneer men spreekt over de omvang van het netwerk. Zij vonden echter wel dat het contrast met de andere districten te groot is. *“Wat het extra lastig maakt is dat wij één van de districten zijn met de meeste basisteams”* – DMT lid (R7). Bij de vorming van de Nationale Politie was de bedoeling dat er robuuste basisteams zouden ontstaan, maar zijn er in het geval van het District Gelderland Midden geen veranderingen doorgevoerd. De onderzoeker is van mening dat het district destijds geen beslissingen heeft durven te nemen dat tegen de wensen van een aantal burgemeesters zou ingaan. Hierdoor is de samenstelling en inrichting van het district onveranderd gebleven en hebben met name de krimp basisteams te maken met een capaciteitstekort.

Terugkomend op de derde propositie, naar aanleiding van de interviews is duidelijk dat de omvang van het netwerk, wanneer men met name kijkt naar het aantal teamchefs, niet als optimaal wordt beschouwd. Om een effectieve samenwerking te realiseren is het van belang hiernaar te kijken aangezien de omvang van het netwerk als te groot wordt ervaren.

5.1.4 Netwerkcompetenties

Propositie 4: Wanneer sprake is van een effectieve inzet van netwerkcompetenties binnen het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Wanneer actoren aansluiten bij een netwerk is het delen van competenties één van de redenen waarom zij zich willen toevoegen aan het netwerk. Door het delen en effectief inzetten van netwerkcompetenties is het mogelijk om (grotere) doelen te behalen (Koppenjan & Klijn, 2004). Zoals is toegelicht in de operationalisatie, zal dit onderzoek zich richten op personeel en middelen én ervaring en kennis. In elf van de twaalf interviews werd gesproken over het delen van kennis en ervaring en zien we dat het delen van met name kennis niet altijd vanzelfsprekend is. Terwijl iedereen wel bereid is om hun ervaring en kennis te delen wanneer iemand om hulp vraagt. Momenteel gaat echter ieder basisteam voor zich aan de slag met een thema (respondenten 2, 4, 8 en 11).

Want wat je zag en nog wel ziet is dat elk team, iedereen is met dezelfde dingen bezig en is het wiel eigenlijk opnieuw aan het uitvinden terwijl je best wel dingen, als iets werkt dan kan het ook voor een team werken en dan hoef je het niet opnieuw te proberen – Operationeel Specialist (R2).

Wanneer werd gevraagd naar personeel en middelen kwam duidelijk naar voren dat het capaciteitstekort het grote item is. Volgens twee DMT leden (R3 en R12) loopt iedereen op zijn tandvlees om zijn hoofd boven water te houden en diensten rond te krijgen. Het extra wat de politie wil en kan doen voor hun portefeuille en de burgers is daarom lastig. Tevens belemmert het capaciteitstekort de huidige samenwerking doordat het haast onmogelijk is om capaciteit uit te lenen wanneer men moeite heeft met het rond krijgen van de eigen diensten.

Als ik daarnaast nog bosjes capaciteit over had, dan was wellicht de samenwerking op een aantal andere vlakken vanzelfsprekender, ... en er daarnaast niet heel veel ruimte is om capaciteit aan een ander team uit te geven of daarin te ondersteunen – DMT lid (R7).

Wel moet opgemerkt worden dat teams voor elkaar invallen en elkaar helpen wanneer een ander basisteam in nood is. Het delen van middelen gebeurt echter zelden doordat ieder basisteam zijn eigen middelen heeft die evenredig zijn verdeeld (DMT lid, R1). Ieder basisteam heeft zijn eigen begroting waardoor het delen van middelen niet bepaald nodig blijkt te zijn. Volgens het DMT lid (R1) zou het dan op spiegeltjes en kraaltjes aankomen, de kleine extra dingen. Terwijl een ander DMT lid (R12) aangeeft dat er belemmeringen zijn betreft beschikbare tijd en middelen. Het DMT lid (R12) gaf aan dat het niet alleen op kleine extra dingen aankomt, maar dat er ook communicatieve en visuele middelen ontbreken.

Terugkomend op de vierde propositie, op basis van de interviews is duidelijk dat het delen van personeel, middelen, ervaring en kennis eerder incidenteel dan structureel plaatsvindt. Tevens is niet

duidelijke welke expertises waar aanwezig zijn waardoor men niet altijd gemakkelijk een specialist kan benaderen voor hulp. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van een effectieve inzet van netwerkcompetenties binnen het district Gelderland-Midden.

5.1.5 Formalisering

Propositie 5: Wanneer formalisatie aanwezig is binnen de samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Formaliseren bestaat uit het vastleggen van (interactie)regels en procedures én het houden van formele vergaderingen. Volgens Turrini et al. (2010) zorgt formalisering voor transparantie, toerekenbaarheid en verantwoording waardoor de netwerkeffectiviteit kan verhogen. Volgens vijf van de twaalf respondenten is er wel degelijk sprake van formalisering binnen de huidige context. Zo geeft respondent 3 aan dat er bepaalde afspraken zijn gemaakt betreft de capaciteit. Dit is echter meer een landelijke afspraak die ook wel de waterlijn wordt genoemd. Wel geeft deze respondent aan dat er afspraken worden gemaakt over de prestaties die de basisteams moeten nakomen. Maar ook dit zijn ketenbeheerafspraken waaraan de basisteams moeten voldoen en is er geen sprake van eigen (interactie)regels of procedures die zijn vastgelegd, buiten de algemene richtlijnen van de Landelijke Eenheid. Volgens een DMT lid (R4) is bij het VAT wel sprake van formalisering en is er een afspraken document opgesteld op basis van de samenwerking. Hierin wordt vermeld wat de samenwerking ieder basisteam oplevert, welke zaken er worden gedraaid en enkele communicatieregels. Respondenten 6 en 8 sluiten zich hierbij aan en vermelden dat er voor het VAT in het jaarplan is vastgelegd dat ze de samenwerking verder op zullen zetten, elkaars kennis zullen inzetten en deze ook met elkaar delen. Tevens worden in het jaarplan actiepunten vastgelegd. Deze actiepunten komen ook voor in de nieuwe overlegstructuur. Volgens respondenten 5 en 8 bevat deze nieuwe vorm van overlegstructuur, OBEYA, enige mate van formalisering doordat de teamchefs met elkaar afspreken wat ze gaan doen en wie daarvoor verantwoordelijk is. Deze punten zijn continu zichtbaar voor iedereen (R8). Echter geeft dezelfde respondent aan dat de invulling van die actiepunten vervolgens bij de portefeuillehouders ligt en hier geen formele afspraken over worden gemaakt. In acht van de twaalf interviews is naar voren gekomen dat afspraken niet concreet op papier zijn gezet. Zij zijn van mening dat formalisering een gevoel van verplichting oproept wat een sterkere samenwerking juist zal belemmeren. Het moet een natuurlijke behoefte zijn volgens hen. Volgens respondent 9 zouden afspraken niet moeten gaan over de structuur/inrichting van een samenwerkingsrelatie omdat men dan een korset gaat bouwen dat door de snel veranderde omgeving na enige tijd niet meer past en dezelfde discussie opnieuw ontstaat.

Terugkomend op de vijfde propositie, het is duidelijk dat er geen sprake is van formalisatie. Hieruit kan gesteld worden dat er geen sprake is van een effectieve samenwerking. De resultaten zijn opvallend aangezien zes DMT leden (R1, R4, R8, R9, R11 en R12) geen behoefte hebben aan het vastleggen van formele regels en procedures terwijl de theorie verklaart dat formalisering bijdraagt aan een hogere netwerkeffectiviteit. Volgens de respondenten zou formalisering niet bijdragen aan een versterking van de samenwerking omdat de structuur/inrichting van een samenwerking niet vast moet staan maar vanuit de intrinsieke motivatie dient te komen.

5.1.6 Netwerkmanagement

Propositie 6: Wanneer er een netwerkmanager aanwezig is voor de samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden zal de effectiviteit van de samenwerking toenemen.

Een netwerkmanager kan de netwerkeffectiviteit verhogen doordat zij middelen aantrekt en effectief inzet (O'Toole, 1988). Tevens kan volgens Turrini et al. (2010) de netwerkeffectiviteit verhoogd worden doordat een netwerkmanager bijdraagt aan de stabiliteit van het netwerk door het bemiddelen bij of het voorkomen van onenigheden en conflicten. In negen van de twaalf interviews wordt gesproken over een netwerkmanager en zien we dat twee respondenten (respondenten 3 en 6) aangeven dat de portefeuillehouder de aanjaagfunctie heeft om een districtelijke samenwerking aan te gaan. De portefeuillehouder is in de meeste gevallen een teamchef en men zou zich kunnen afvragen of men mag verwachten van een teamchef dat hij/zij de rol van netwerkmanager op zich neemt (respondenten 2, 7 en 8). Respondent 8 bevestigt dat het vrij uitdagend is om naast teamchef ook nog portefeuillehouder te zijn. Zo geeft dezelfde respondent aan dat er bewuste keuzes worden gemaakt om naast teamchef en portefeuillehouder niet nog drie andere taken op zich te nemen. Drie DMT leden (R5, R8 en R11) laten juist weten dat de sectorleiding en adviseurs deze rol bekleden. Hieruit kan men tevens concluderen dat DMT leden de sectorleiding eerder als netwerkmanager zien en Operationeel Specialisten het DMT lid. Dit verschil kan verklaart worden door het gegeven dat DMT leden de tussenlaag zijn voor de Operationeel Specialisten. Bij respondenten 2, 7 en 12 komt naar voren dat er momenteel geen netwerkmanager aanwezig is en zien we dat een samenwerking vaak een probleem is tussen twee of meerdere teams, maar dat de daadwerkelijke rol van een netwerkmanager die daarin aanjaagt, stuurt en doelen stelt ontbreekt. *“Ik heb in die [tijd] nog maar weinig meegemaakt dat er gewoon een opdracht wordt gegeven om tot een bepaalde samenwerking te komen. Dat moeten de teams echt zelf uitzoeken”* – DMT lid (R7). Hieruit blijkt dat basisteams zelf samenwerkingen opzoeken om zaken op te pakken wanneer zij voor een grote uitdaging staan. Er werd echter wel benoemd dat de recente beweging naar een versterking van de samenwerking is gestart waardoor de respondenten

hebben aangegeven dat er nu steeds meer gesprekken zijn over een versterking van de samenwerking en de sectorleiding hierin wel een duidelijke rol heeft.

Terugkomend op de laatste propositie, naar aanleiding van de interviews is duidelijk dat er zowel voor de sectorleiding als de portefeuillehouders een rol is weggelegd als netwerkmanager. Er moet echter wel gesteld worden dat voor deze recente beweging in gang is gezet het niet duidelijk was wie de rol van netwerkmanager bekleedde, was dit de sectorleiding of de portefeuillehouder? Momenteel neemt de sectorleiding de rol van netwerkmanager op zich.

5.2 Gewenste samenwerking

Momenteel zijn de samenwerkingen in het district eerder incidenteel dan structureel terwijl er behoefte is aan een versterking van de samenwerking die structureel is. Een DMT lid (R4) liet weten dat teamchefs de reflex hebben om vraagstukken, die binnen het district spelen, zelf in te richten als team, terwijl dit ook op districtsniveau kan worden aangepakt. Door vraagstukken gezamenlijk als district op te pakken zou dit zorgen voor een diepere slag in de samenwerking. Naar aanleiding van de interviews is te zien dat de basisteams nog te veel bezig zijn met het eigen team, terwijl het team overstijgend denken en acteren van belang is voor een effectieve samenwerking.

5.2.1 Gewenste doelconsensus

Zoals in het theoretisch kader is beschreven is een gezamenlijke visie een essentieel component voor een effectieve samenwerking. Drie DMT leden (R1, R9, R11) en één Operationeel Specialist (R2) bevestigen dat de aanwezigheid van een gezamenlijke visie bijdraagt aan een hogere netwerkeffectiviteit. *“... die gemeenschappelijke visie is gewoon super belangrijk. Als je, dat geldt ook voor je eigen team, als je geen duidelijke visie, gemeenschappelijke visie, met elkaar organiseert, dan kom je nergens”* – DMT lid (R9). Het is belangrijk om helderheid te krijgen van wat er wordt verstaan onder de gemeenschappelijke visie zodat ieder basisteam erachter staat en het breed gedragen wordt. Een gezamenlijke visie biedt richting en duidelijkheid voor basisteams over waar ze als district heen willen. Wel zijn de respondenten van mening dat de individuele visies van de basisteams, naast de gezamenlijke visie, behouden moeten blijven. De individuele visie van een basisteam zorgt ervoor dat de prioriteiten operationeel worden gemaakt en ze beter aansluiten bij de eigen omgeving. Opvallend is dat één DMT lid geen behoefte heeft aan een gezamenlijke visie aangezien de samenwerking gerealiseerd moet worden voor de basisteams, niet voor de DMT leden. Voor een Operationeel Specialist (R2) zou het prettig zijn als er vanuit de sectorleiding een visie naar beneden wordt doorgevoerd. Dit zou richting geven en verwachtingen creëren bij portefeuilles waar iedereen baat bij zal hebben. Dit houdt in dat er aandacht besteed moet worden aan het uitspreken en uitdragen van een gezamenlijke visie waar iedereen achter staat.

5.2.2 Gewenst vertrouwen

Wat betreft het vertrouwen hadden alle respondenten het meer over de houding en het gedrag van mensen, dan over het opstellen van formele regels voor een versterking van de samenwerking. Zo vonden twee DMT leden (R1 en R3) het belangrijk dat de teamchefs bij elkaar 'inchecken' om erachter te komen hoe het met iemand persoonlijk gaat, waar diegene zowel qua werk als privé tegenaan loopt. Dit houdt in dat zij meer stil willen staan bij het welzijn van de mensen. Een DMT waar iedereen zich prettig voelt, durft uit te spreken en zich kwetsbaar op durft te stellen is een belangrijke stap voor een effectieve en sterke samenwerking, aldus twee DMT leden (R1 en R3). Een ander DMT lid (R9) bevestigt dit en spreekt van een vink en vonk cultuur. De vink cultuur bestaat uit reglementen, systemen en protocollen waarbij er sprake is van het afvinken van taken. Volgens deze respondent moet het een beleving zijn en moet een samenwerking vanuit jezelf komen. Zonder het 'vonkje' zal de samenwerking niet effectief zijn. Zo hebben drie DMT leden (R5, R11 en R12) het over de intrinsieke motivatie, het moet als normaal worden gezien om samen zaken op te pakken zodat ze met elkaar beter worden. Het moet vanzelfsprekend worden dat basisteams met elkaar samenwerken, *"anders had je net zo goed ZZP'er kunnen worden..."* – DMT lid (R5). Volgens drie DMT leden (R4, R7 en R11) zijn de basisteams nog te veel op zichzelf gefocust. Ze mogen dan ook meer naar buiten uitdragen dat ze één district zijn, aldus respondent 7. Het team overstijgend denken en acteren zou meer mogen plaatsvinden, maar dat vergt loslaten van status en eer én het delen van verantwoordelijk (R4). *"Alleen de gedachte al dat je nou eens loslaat dat je de puntmuts van een toko bent zeg maar en oh ja, ook nog samen te werken hebt met die anderen die er ook nog zijn"* – DMT lid (R4). Voor een effectieve samenwerking is gedeelde verantwoordelijkheid en het creëren van eigenaarschap van belang. Een van de drie Operationeel Specialisten (R2) bevestigde dit en sprak uit dat het valt of staat met het gedrag, er moet meer gekeken worden vanuit het district in plaats van vanuit het team. Eén DMT lid (R8) ziet echter wel een uitdaging in het creëren van gedeeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid binnen zo'n samenwerkingsverband. Het is niet de bedoeling dat mensen alleen hun taak volbrengen en voor zichzelf verder gaan. Men moet ervoor zorgen dat het geen vluchtige samenwerkingsrelatie wordt, maar dat men samen eigenaarschap creëert. Wanneer de omvang van het DMT kleiner zou zijn, is het gemakkelijker om die gedeelde verantwoordelijkheid en kwetsbaarheid te creëren.

De recente beweging naar het realiseren van een versterking van de samenwerking heeft er al toe geleid dat mensen zich kwetsbaarder opstellen in het DMT, maar dit zou nog meer mogen volgens twee DMT leden (R8 en R9). Door die kwetsbaarheid te tonen ontstaan juist de mooie gesprekken. *"We moeten naar een bedrijfscultuur waarin het gewoon is dat je elkaar scherp houdt, elkaar aanspreekt, bij de les houdt, verantwoordelijkheid vraagt, maar ook verantwoordelijkheid pakt..."* – DMT lid (R9). De nieuwe methodiek OBEYA brengt het district al op de goede weg voor het creëren van deze gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap. *"Je moet het eigenlijk zien als een coalitie*

in de Tweede Kamer, iedere partij heeft een eigen visie maar we moeten er gezamenlijk uitkomen en we zijn gezamenlijk, als coalitie, verantwoordelijk wanneer er iets fout gaat” – DMT lid (R8). Hieruit is duidelijk dat gedeeld eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid belangrijk is het voor het laten slagen van een effectieve en sterke samenwerking.

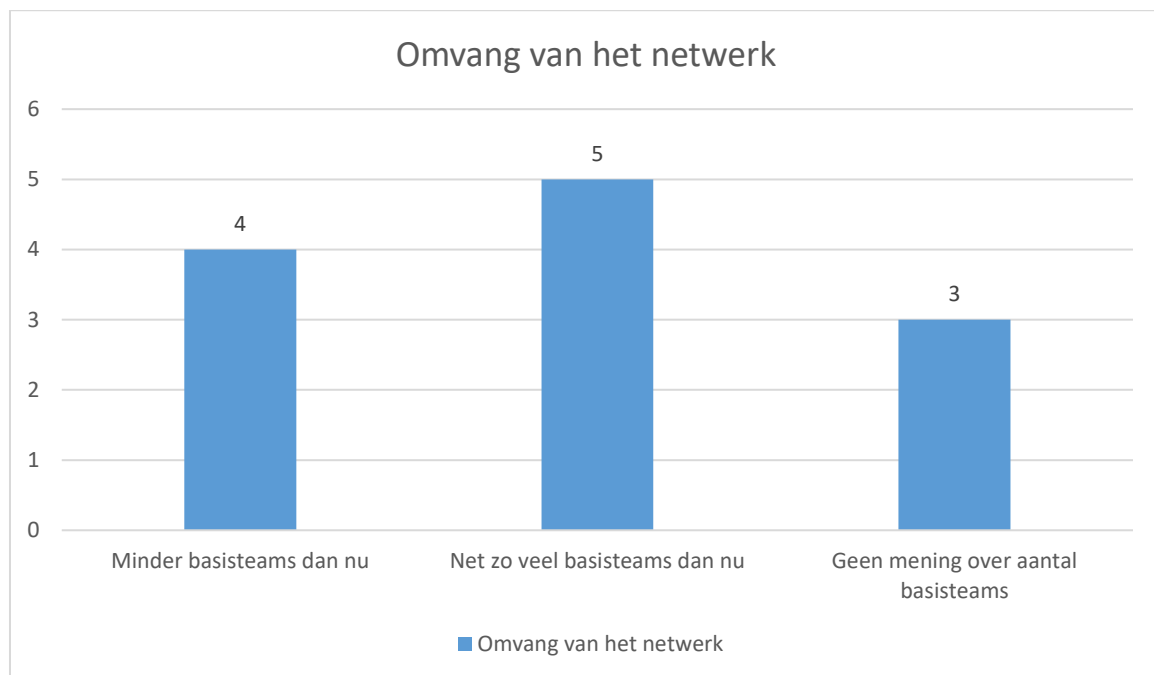
Hieruit kan gesteld worden dat een open en kwetsbaar DMT wenselijk is waarbij ieder DMT lid zich prettig voelt en durft uit te spreken zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen. Het is van belang dat elk basisteam een versterking van de samenwerking wil realiseren én een open houding toont om het district naar een hoger niveau te brengen. Intrinsieke motivatie én gedeeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid spelen een grote rol betreft het realiseren van een versterking van de samenwerking zodat het geen vluchtige samenwerkingsrelatie blijft.

5.2.3 Gewenste omvang van het netwerk

Wat betreft de gewenste omvang van het netwerk lopen de meningen sterk uiteen. Een visuele weergave betreft de opvattingen over de omvang van het netwerk wordt weergegeven in figuur 7

Figuur 7

Visuele weergave opvattingen over de omvang van het netwerk



Vier DMT leden (R3, R7, R8 en R11) zijn voor het idee om enkele teams samen te voegen, zij zitten op één lijn betreft de omvang van het netwerk. De vier respondenten zouden het aantal basisteams terugbrengen naar vier á vijf teams. Een van deze drie DMT leden (R7) geeft aan dat het logisch zou zijn als enkele basisteams geformeerd worden tot een groter team zodat het verschil in grootte tussen

basisteams en daarmee ook het gewicht in discussies gelijk getrokken wordt. Twee DMT leden (R8 en R11) lichten toe dat basisteams ooit de naam 'robuuste basisteams' hebben gekregen vanuit de Nationale Politie, maar nooit heel robuust zijn geworden. Het contrast met andere districten is te groot, aldus twee DMT leden (R8 en R11). Tevens zorgt het samenvoegen van enkele basisteams ervoor dat het DMT kleiner wordt waardoor het volgens een DMT lid (R3) gemakkelijker is om verbondenheid te creëren waardoor mensen zich kwetsbaar op durven te stellen. Dezelfde respondent geeft aan dat de versterking van de samenwerking sneller gerealiseerd wordt als het DMT kleiner is, waardoor innovatie, het delen van kennis en middelen en het leren van elkaar eerder zal plaatsvinden. Een ander DMT lid (R4) bevestigt dit en laat weten dat een kleiner DMT, dus minder teamchefs, positief zou bijdragen aan de effectiviteit van de samenwerking. Deze respondent staat echter niet achter het idee om teams samen te voegen omdat het leidinggeven in de nabijheid van mensen anders verloren gaat. Vier andere respondenten (R1, R5, R10 en R12) delen deze opvatting en zijn van mening dat het aantal teams behouden kan blijven. Zo gelooft een DMT lid (R1) erin dat een sterkere samenwerking tussen alle basisteams haalbaar is. Respondent 5 (DMT lid) geeft echter wel aan dat de kleinere teams het niet meer alleen aankunnen. Maar dat hoeft niet te betekenen dat er een samenvoeging moet komen en er teams opgeheven worden. De overige respondenten geven aan geen mening te hebben betreft de inrichting van het district. Volgens de vier respondenten (R1, R5, R10 en R12) moet men ervoor waken dat er niet in structuren wordt gedacht en er meer aandacht uit gaat naar de natuurlijke vormen van samenwerking. Daarnaast kaarten drie DMT leden (R1, R5, en R7) aan dat een samenwerking met omliggende districten nog te weinig gebeurt. Er wordt nog te veel vastgehouden aan de districtsgrenzen, terwijl sommige zaken opgepakt kunnen worden met een ander district, aldus respondent 5. Overigens blijkt uit vijf van de twaalf interviews dat de tactische en strategische blik binnen het DMT ontbreekt en er vooral vanuit een operationele blik wordt gekeken naar de vraagstukken. Het DMT zou nog te veel bezig zijn met de waan van de dag dan over het toekomstbeeld van het district en de basisteams. Volgens twee DMT leden (R1 en R11) gaat het met name over de operationele noodzaak bij de basisteams. Hieruit is duidelijk dat er een vraag is naar een tactisch of strategisch niveau over hoe de operationele noodzaken opgepakt kunnen worden.

In zeven van de twaalf interviews zijn twee andere mogelijkheden betreft een samenwerking en de omvang van het netwerk naar voren gekomen. Twee DMT leden (R4 en R5) gaven als mogelijkheid om samenwerkingen aan te gaan op basis van contexten. De andere vijf respondenten (OS R2, OS R6, DMT lid R7, DMT lid R8 en DMT lid R12) zouden een samenwerking baseren op basis van de portefeuille. Wanneer een portefeuille zich leent voor een districtelijke samenwerking zou men een districtelijke samenwerking kunnen aangaan om de portefeuille efficiënt aan te pakken. Tevens laat een DMT lid (R8) weten dat men moet nagaan of een basisteam robuust genoeg is om zelfstandig

invulling te geven aan een portefeuille of toch nog op zoek moet gaan naar extra hulp om het geloofwaardig neer te zetten en maatschappelijk impact te creëren.

Opvallend is dat zes van de acht DMT leden het DMT als te groot ervaart. De omvang van het DMT heeft invloed op het onderling vertrouwen, de houding en het gedrag van de netwerkleden. Bij een kleiner DMT durven mensen zich sneller uit te spreken en zich kwetsbaar op te stellen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat voor een optimale omvang van het netwerk gekeken dient te worden naar een verkleining van de omvang van het DMT.

5.2.4 Gewenste netwerkcompetenties

Wat betreft de netwerkcompetenties is de bereidheid om elkaar te helpen door middel van het delen van middelen en expertise groot. Toch wordt in alle interviews vooral gesproken over het delen van expertise wanneer gevraagd werd naar de ideale samenwerking, dit zou volgens alle respondenten meer mogen. *“Waar ik wel nog echt mogelijkheden in zie is het uitrollen van best practices, dus het leren en adapteren van interventies van andere teams die van meerwaarde kunnen zijn voor het hele district”* – DMT lid (R7). Door het delen van expertise kunnen misrekeningen in de toekomst vermeden worden en zal er geen dubbel werk plaatsvinden waardoor er geen sprake is van verloren inspanning. Hieruit blijkt dat er behoefte is aan het delen van expertise waardoor de netwerkeffectiviteit verhoogd kan worden. Voor een DMT lid (R8) is het belangrijk dat er een mengelmoes van inspiratie, enthousiasme en nieuwe inzichten ontstaat waarbij de lijnen tussen de basisteams ook veel korter zijn. Uit het interview met een DMT lid (R1) is naar voren gekomen dat politiemensen het vaak prettig vinden om concrete dingen te benoemen, maar dat de voorkeur uitgaat naar de beweging om het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren.

Het delen van middelen en capaciteit kwam minder vaak naar voren wanneer men vroeg naar de ideale samenwerking. Toch kwam het delen van middelen bij zeven van de twaalf interviews aan bod. Wat betreft het delen van middelen zou het aankomen op de kleine details aangezien de verdeling van middelen evenredig is verdeeld naar de grootte van het basisteam. De respondenten benoemden eerder zaken betreft capaciteit dan daadwerkelijk het delen van middelen. Respondent 1 (DMT lid) liet weten dat een samenwerking alleen maar ten goede zou komen van de capaciteit op straat. Door zaken gezamenlijk op te pakken is het mogelijk dat één iemand zich in het onderwerp verdiept in plaats van acht mensen, deze mensen kunnen vervolgens elders worden ingezet.

Naar aanleiding van de interviews kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan het delen van expertise en middelen aangezien dit eerder incidenteel dan structureel plaatsvindt. Door het lerend vermogen te verbeteren en gezamenlijk te werk te gaan is het mogelijk om de netwerkcompetenties effectief en efficiënt in te zetten waardoor de netwerkeffectiviteit verhoogd kan worden.

5.2.5 Gewenste formalisatie

Formalisatie zorgt voor transparantie en verantwoording binnen een netwerk. Een samenwerking zonder vastgelegde afspraken is kwetsbaar doordat er geen houvast meer is en sneller uiteen kan vallen. In tien van de twaalf interviews werd gesproken over formalisering wanneer men vroeg naar de gewenste samenwerking. Hier zien we nog onduidelijkheden aangezien de respondenten niet voor het vastleggen van afspraken zijn, maar na enige tijd toch aangeven een voordeel te zien en wel voor het idee zijn om gebruik te maken van gedragscodes. Vier van de twaalf respondenten zijn voor formalisering (R2, R3, R5 en R7). Zo benoemen twee DMT leden (R5 en R7) dat het formeel vastleggen van afspraken bij samenwerkingsverbanden wel handig zou zijn. Zij zien de meerwaarde van formalisering in het feit dat helder is waar iedereen 'ja' tegen zegt en hoe de samenwerking zich vorm geeft. Een Operationeel Specialist (R2) bevestigt dit en laat weten dat samenwerkingen anders te vrijblijvend worden.

In tegenstelling hierop gaven acht respondenten aan dat zij niet achter het idee staan om harde afspraken vast te leggen. Een DMT lid (R1) gaf aan dat vooral de hoe- en wat-vragen afhankelijk zijn van de situatie die continu kan veranderen. Hierdoor kan men eerder vallen over vaste afspraken dan dat deze zouden helpen. Een ander DMT lid (R9) merkt op dat formalisering niet bijdraagt aan een hogere netwerkeffectiviteit. Doordat de situatie snel verandert past een korset van regels over een half jaar of een jaar niet meer waardoor men weer in dezelfde discussie terecht komt en afspraken blijft bijstellen. Deze acht respondenten zien liever een samenwerking ontstaan op basis van vertrouwen en positieve verwachtingen, dan op basis van regels en negatieve verwachtingen. Volgens respondent 4 kan de samenwerking nog zo perfect vorm gegeven zijn door middel van formalisatie, maar zolang de basisteams zich er niet naar gedragen en zichzelf er niet voor open stellen, dan zal de samenwerking niet slagen. De samenwerking moet vanuit de intrinsieke motivatie komen.

Hieruit kan gesteld worden dat er behoefte is aan formalisering tot een bepaalde hoogte. Het vastleggen van interactieregels en sancties (gedragscodes) wordt wel ondersteund, maar harde afspraken betreft de inrichting en vorm van de samenwerking moet open blijven. Door de continu veranderde situatie is het vastleggen van afspraken betreft de inrichting en vorm van de samenwerking niet geheel mogelijk aangezien men dan bezig blijft met het aanpassen van de regels. Overigens moet opgemerkt worden dat men de samenwerking niet in beton moet willen gieten, het moet een flexibele beweging blijven waar iedereen achterstaat.

5.2.6 Gewenste netwerkmanagement

Een netwerkmanager heeft de sleutelrol om binnen het netwerk de samenwerking te versterken, is daarbij de ondersteunende rol en draagt zorg voor systemen en processen zodat opgestelde doelen behaald worden (O'Toole, 1988; Turrini et al., 2010). Uit de interviews is gebleken dat de opvattingen

over wie de rol van netwerkmanager op zich dient te nemen uiteen lopen. Zo gaven twee respondenten (R10 en R12) aan geen netwerkmanager aan te willen wijzen tenzij hier om gevraagd zou worden. Terwijl vijf DMT leden (R1, R3, R4, R7 en R11) de sectorleiding in de gewenste situatie als netwerkmanager zien. Volgens hen dient de sectorleiding de verbindende en sturende factor te zijn voor de samenwerking. Een DMT lid (R7) laat duidelijk weten dat de rol van netwerkmanager bij de sectorleiding dient te liggen om zowel als aanjager te functioneren, maar ook als opdrachtgever wat betreft het aantal vraagstukken. Het andere DMT lid (R3) vermeldt dat het niet verkeerd is als het op de laag van sectoren zit. Die tussenlaag, de sectorleiding, is nodig om een versterking van de samenwerking aan te jagen en aangezien de sectorleiding aanwezig is, kun je daar niet omheen.

In tegenstelling tot deze vier DMT leden zijn een Operationeel Specialist (R6) en een ander DMT lid (R9) van mening dat de rol van netwerkmanager bij de portefeuillehouder/teamchef dient te liggen. Volgens respondent 9 is iedere teamchef een netwerkmanager en zal OBEYA, de methodiek die recent is gestart voor het realiseren van een versterking van de samenwerking, ervoor zorgen dat iedereen eigenaar wordt van het probleem dat binnen het district afspeelt. Er is echter wel één iemand die de samenwerking moet aanjagen en het probleem helder maakt, maar in principe is iedereen de eigenaar en is er geen duidelijke rol voor één iemand weggelegd.

De overige twee DMT leden (R5 en R8) én één Operationeel Specialist (R2) benadrukken dat er sprake moet zijn van een combinatie, zowel de sectorleiding als de portefeuillehouder/teamchef dienen als netwerkmanager te fungeren. Volgens de twee DMT leden (R5 en R8) is de sectorleiding de drager voor de samenwerking, maar als portefeuillehouder/teamchef is men zelf ook aan zet voor een sterkere samenwerking. Volgens de Operationeel Specialist (R2) mag de sectorleiding meer uitstralen en uitspreken dat een gezamenlijke samenwerking aan de orde is en een positieve bijdrage zal zijn voor elk basisteam. Zij moeten daarin richtinggevend zijn en meer benadrukken dat ieder basisteam zo goed is als de zwakste speler binnen het district, aldus respondent 2. Tevens is deze respondent van mening dat er op eenheidsniveau meer richting gegeven mag worden wat betreft de verwachtingen en hoe zaken binnen een portefeuille opgepakt dienen te worden. Overigens laat deze respondent wel merken dat ook portefeuillehouders/teamchefs aan zet zijn. Aangezien de inrichting gedeeltelijk is gebaseerd op de portefeuilles, is het handig om de portefeuillehouders als netwerkmanager aan te stellen voor de portefeuille die diegene beheert. De sectorleiding dient echter de sleutelrol te hebben voor het faciliteren en ondersteunen van de districtelijke samenwerking.

Dit houdt in dat de sectorleiding als overkoepelend orgaan dient op te treden waarbij de sectorleiding verwachtingen creëert betreft de sterkere samenwerking en deze ook stimuleert. In de gewenste situatie dient de sectorleiding de samenwerking te faciliteren zodat portefeuillehouders/teamchefs nog steeds eigenaarschap blijven behouden en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de samenwerking.

5.3 Belemmeringen

Naast de factoren die in het theoretisch kader zijn benoemd, hebben de respondenten enkele andere elementen benoemd die mogelijk een belemmering zijn voor de gewenste samenwerking. Bij de vraag welke belemmeringen respondenten zien voor het creëren van een versterking van de samenwerking werd de historie van het district het vaakst genoemd (in zeven van de twaalf interviews). “*Het district heeft een wat, vind ik, een vreemde geschiedenis en dat tekent ook wel een beetje de samenwerking*” – DMT lid (R11). Doordat het district Gelderland-Midden de beweging van de reorganisatie in 2013 niet of nauwelijks heeft doorgevoerd, doordat de lokale besturen hier niet aan mee wilden werken en zij het district robuust genoeg vonden, wordt dit als grootste belemmering gezien.

Er zijn een aantal dynamieken die om die samenwerking heen zeg maar bewegen: leiderschap, historie, ook hoe er leiding aan gegeven is aan de teamchefs zeg maar, inderdaad dat de teams zijn gebleven zoals ze waren, dat er niet al eerder een beweging is ingezet naar samenvoegen, maakt dat we nog heel erg te doen hebben met een sfeer of reflex van ja, weet je, we moeten het allemaal in het team organiseren – DMT lid (R4).

Het is dan ook niet gek dat vijf van de twaalf respondenten benadrukten dat de lokale context ook een belemmering vormt voor een samenwerking. Die eigen bestuurlijke context waarin de basisteams met verschillende doelen en belangen te maken hebben, maakt dat het samenwerken weleens lastig is. Zo gaf een van de Operationeel Specialisten (R6) aan dat daardoor nog te vaak in hokjes wordt gedacht. Volgens deze respondent hoeft het geen belemmering te zijn, maar het is wel iets dat meespeelt. Bovendien is de geografie van het district niet gunstig en maakt het koppelingen aan andere gebieden lastig – aldus respondenten 10, 11 en 12. Het district Gelderland-Midden beschikt over een uitgestrekt en gevarieerd gebied met grote natuurgebieden, uiterwaarden en recreatieplassen én belangrijke landbouwgebieden (Nationale Politie, persoonlijke communicatie, 5 augustus 2015). Tevens worden enkele basisteams gescheiden door het water waardoor een samenwerking moeilijker te realiseren is.

5.4 Invloed versterking van de samenwerking op de lokale driehoek

De lokale driehoek is een vorm van de veiligheidsdriehoek waarbij sturing plaatsvindt op lokale doelstellingen en prioriteiten (Nationale Politie, PowerPoint, 23 maart 2022). In deze lokale driehoek nemen de burgemeester(s), teamchef(s) en de Officier van Justitie plaats. De historie van het district speelt een grote rol waardoor het een politiek-bestuurlijk gevoelige kwestie is geworden wanneer men het over de grootte en capaciteit van de basisteams heeft. Met de grote reorganisatie in 2013 waren de burgemeesters absoluut tegen het idee voor het samenvoegen van teams, zij waren van mening

dat de basisteams al robuust genoeg waren en waren bang dat het samenvoegen ten koste zou gaan van de capaciteit in hun gemeente. Volgens een DMT lid (R5) hadden ze het gevoel dat ze hun 'eigen' politie kwijtraakte. Of een versterking van de samenwerking invloed heeft op de lokale driehoek is dan ook de vraag.

In zes van de twaalf interviews wordt gesproken over het effect van een sterkere samenwerking op de lokale driehoek en zien we dat er enig effect wordt verwacht. Volgens een DMT lid (R3) komt het zelden voor dat teamchefs bij een Districtelijk Veiligheidsoverleg (hierna: DVO) aanwezig zijn. Bij het DVO schuiven alle burgemeesters, het OM en de sectorleiding aan. Doordat de sectorleiding aanwezig is bij het DVO moeten zij de informatie en afspraken doorspelen naar de basisteams. Dit DMT lid zou het prettig vinden wanneer men als teamchef af en toe kan aansluiten. Tevens mogen er in het DVO duidelijke en harde afspraken gemaakt worden, aldus het DMT lid (R3). Volgens de Operationeel Specialist (R2) zou de politie sterker staan per lokale driehoek wanneer ieder basisteam dezelfde visie heeft doordat ieder basisteam hetzelfde zou uitdragen en uitspreken. Een ander DMT lid (R4) sprak uit dat een kleiner DMT ervoor zal zorgen dat zaken beter met elkaar zijn afgestemd waardoor de burgemeesters in bestuurlijke overleggen veel meer impact ervaren, een eenduidige impact van de politie. Een sterkere samenwerking zou leiden tot meer samenhang in de aanpak van integrale veiligheidsvraagstukken, aldus het DMT lid (R4). Eén DMT lid (R1) geeft aan dat het zou helpen als gemeenten onderling meer afstemming zouden hebben. Dit wordt beaamd door respondent 5, deze sprak uit dat het de politie zou helpen als de gemeenten meer met elkaar samenwerkten. Dezelfde respondent verwacht dat gelijkgestemde of even grote gemeenten elkaar vervolgens zullen opzoeken om samen te werken.

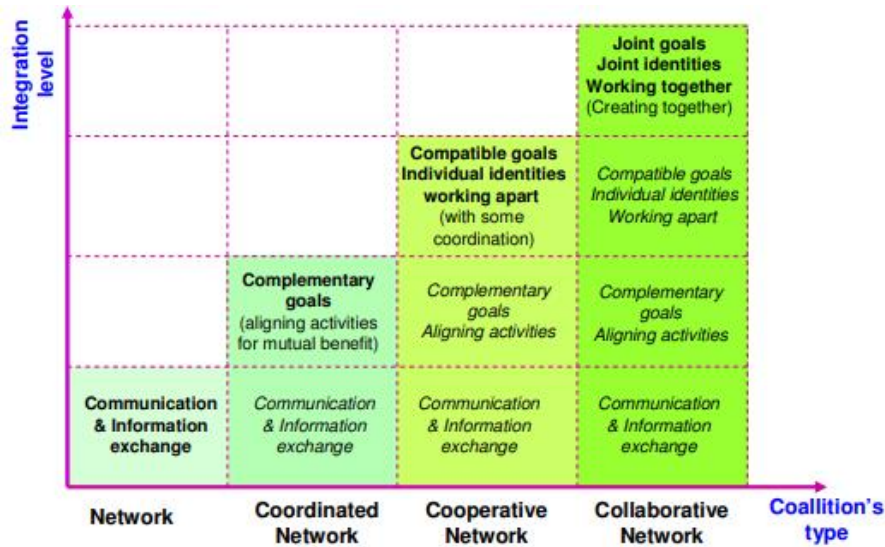
Hieruit kan opgemaakt worden dat er geen drastische veranderingen zullen plaatsvinden binnen de lokale driehoek wanneer een sterkere samenwerking tussen de basisteams gerealiseerd zal worden. Het district zal per lokale driehoek sterker naar voren komen wanneer zij de gezamenlijke visie uitdragen en uitspreken. Dit zou kunnen leiden tot meer afstemming tussen gemeenten onderling waardoor een gezamenlijke aanpak in veiligheidsvraagstukken bewerkstelligd kan worden. Hiermee is tevens de vijfde deelvraag beantwoord.

5.5 Terugkoppeling theorie Camarinha-Matos & Afsarmanesh

Zoals in het theoretisch kader staat beschreven zijn er verschillende niveaus van samenwerking. Camarinha-Matos & Afsarmanesh (2006) onderscheiden er vier: netwerken, coördinatie, coöperatie en samenwerking. De vier niveaus zijn toegelicht in hoofdstuk 3. In figuur 8 zijn de vier niveaus van samenwerking nogmaals weergegeven.

Figuur 8

Vier niveaus van samenwerking (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006, p.4)



Naar aanleiding van de interviews kan geconcludeerd worden dat de huidige samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden op niveau drie zit. Bij niveau drie staat naast het delen van kennis en middelen, ook het afzonderlijk van elkaar werken om het doel te behalen centraal. Ieder voert zijn deel uit, hoewel deze gecoördineerd is met anderen (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006). Dit is het bij het district Gelderland-Midden ook het geval. Uit de interviews is duidelijk geworden dat de basisteams bereid zijn om elkaar te helpen en iedereen de intentie heeft om samen te werken. Ondanks dat het uitwisselen van kennis en middelen meer gedaan mag worden, wordt dit op verzoek wel gedeeld met elkaar. Doordat ieder basisteam voor zichzelf aan de slag gaat kan geconcludeerd worden dat de basisteams afzonderlijk van elkaar werken om het doel te behalen.

Voor het district Gelderland-Midden is niveau vier, het hoogste niveau van samenwerking, de meest gewenste samenwerking. Bij niveau vier is het belangrijk dat de laatste bouwsteen wordt toegevoegd aan de huidige samenwerking. Dit houdt in dat het creëren van een wij-gevoel, een gezamenlijke verantwoordelijkheid in plaats van individuele verantwoordelijkheid én het consequent uitwisselen van kennis en middelen voorop staat. Om de wens van het district te vervullen en als district sterker naar voren te komen is het belangrijk om hieraan te werken.

Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk tracht inzicht te geven in welke factoren van invloed zijn op de huidige en gewenste samenwerking tussen de basisteams en zal daarmee antwoord geven op de onderzoeksvraag. Vervolgens worden er aanbevelingen gegeven voor het district Gelderland-Midden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een discussie waarbij wordt gereflecteerd op de gebruikte theorieën en methoden binnen dit onderzoek.

6.1 Conclusie

De onderzoeksvraag van deze thesis luidt als volgt: *Welke samenwerkingsfactoren zijn aanwezig in Gelderland-Midden en waar zit ruimte voor verbetering in de gewenste samenwerking tussen de basisteams?* In dit onderzoek is naar aanleiding van de resultaten vastgesteld dat de factoren doelconsensus, vertrouwen, omvang van het netwerk en netwerkcompetenties het meest bepalend zijn voor de netwerkeffectiviteit van zowel de huidige als de gewenste samenwerking. Deze factoren worden door de respondenten het vaakst aangehaald als invloedrijke factoren en zijn tevens de vier kenmerken van een netwerk volgens de theorie van Kenis en Provan (2008). De overige twee factoren van Turrini et al. (2010) en O'Toole (1998), formalisering en netwerkmanagement, zijn het minst invloedrijk. Formalisering oefent minder invloed uit op de huidige en gewenste samenwerking aangezien er momenteel weinig tot geen (interactie)regels formeel zijn vastgelegd en er geen behoefte is om de hele samenwerkingsrelatie formeel vast te leggen. Dit komt echter niet overeen met de theorie van Turrini et al. (2010), volgens hen zou formalisering juist bijdragen aan een hogere netwerkeffectiviteit. De andere factor, netwerkmanagement, draagt nauwelijks bij aan de netwerkeffectiviteit van zowel de huidige als de gewenste samenwerking. Voor de gewenste samenwerking werd door de respondenten meer nadruk gelegd op het hebben van doelconsensus, een kleiner DMT (omvang van het netwerk), het delen van kennis (netwerkcompetenties) en de houding en het gedrag (vertrouwen) van de netwerkleden.

Op basis van de zes factoren kan gesteld worden dat de huidige samenwerking van de basisteams nog niet effectief opereert. Er zijn nog onduidelijkheden betreft een gezamenlijke visie waardoor geconcludeerd kan worden dat de gezamenlijke visie niet breed wordt gedragen en uitgesproken. Overigens wordt de omvang van het DMT als te groot ervaren en worden competenties nog te weinig gedeeld met elkaar. Wat betreft het onderling vertrouwen zijn er al grote stappen gezet ten opzichte van voorgaande jaren, maar is ieder basisteam nog te veel gericht op het eigen team en de ontwikkeling daarvan. Momenteel zijn er weinig tot geen afspraken formeel vastgelegd. In het district wordt sinds kort gebruik gemaakt van OBEYA, deze methodiek is tevens een vorm van formalisatie. Hierin staan enkele aandachtspunten per portefeuille genoteerd die in een bepaalde tijdsperiode opgepakt dienen te worden door de portefeuillehouders. OBEYA vertaalt strategie naar

betekenisvol werk en zichtbare resultaten. De beweging voor een versterking van de samenwerking is tijdens het onderzoek al in gang gezet waarbij de sectorleiding de samenwerking aanjaagt en faciliteert.

Voor de gewenste samenwerking geven de respondenten aan dat de gezamenlijke visie breed gedragen en uitgesproken dient te worden. Bovendien is voor het realiseren van een effectieve samenwerking belangrijk dat er onderling vertrouwen is tussen de basisteams. Het durven benoemen van zwakheden en het vragen van hulp aan elkaar speelt een grote rol voor het laten slagen van de samenwerking. En dit zonder bang te hoeven zijn dat het zou leiden tot negatieve gevolgen. De open houding en het gedrag van de netwerkliden heeft dan ook een grote invloed op de samenwerking volgens zowel de respondenten als de theorie van Kenis en Provan (2008). Uit het onderzoek is gebleken dat gedeeld eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid cruciale elementen zijn volgens de respondenten. De opvattingen omtrent de omvang van het netwerk lopen sterk uiteen, toch zijn de meeste respondenten voor het behouden van het aantal basisteams, maar is een kleiner DMT wenselijk. Volgens Kenis en Provan (2008) neemt de complexiteit van het netwerk toe wanneer het netwerk groeit in omvang. Het is dan ook essentieel om het netwerk te beperken tot de benodigde leden (Provan & Kenis, 2007; Kenis & Provan, 2008). Overigens zou het delen van kennis, middelen en capaciteit meer centraal staan. Het leren en adapteren van elkaars ervaringen en interventies zou structureel plaats moeten vinden in plaats van incidenteel. Verder is er nauwelijks behoefte aan formalisering doordat de respondenten de samenwerking niet willen opleggen en het vanuit een natuurlijke behoefte dient te ontstaan. Er is echter wel enige behoefte aan het vastleggen van gedragscodes. Wat betreft het netwerkmanagement lopen de opvattingen over wie deze rol zou moeten bekleden uiteen. De meeste respondenten geven echter aan dat dit een rol is voor de sectorleiding die de samenwerking met name dient te faciliteren en ondersteunen. Tot slot, uit de interviews is naar voren gekomen dat respondenten verder willen kijken dan het eigen district en ook samenwerkingen willen aangaan met omliggende districten als beide districten hier baat bij hebben.

Kortom, alle factoren (doelconsensus, vertrouwen, omvang van het netwerk, netwerkcompetenties, formalisering en netwerkmanagement) zijn van invloed op de huidige en gewenste samenwerking tussen de basisteams in het district Gelderland-Midden, maar er zit verschil in de mate van invloed. Wat betreft de invloed van een versterking van de samenwerking op de lokale driehoek wordt verwacht dat het een minimaal effect zal hebben. Een versterking van de samenwerking tussen de basisteams zou mogelijk kunnen leiden tot een meer eenduidige impact van de politie waarbij gemeenten onderling meer zullen afstemmen over de aanpak van veiligheidsvraagstukken.

6.2 Discussie en vervolgonderzoek

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op wetenschappelijke inzichten en de methodologische keuzes. Hierbij wordt kritisch gekeken naar zowel de wetenschappelijke theorieën die zijn gebruikt voor het theoretisch kader als de gebruikte methoden in het onderzoek.

6.2.1 Theoretische reflectie

Voor dit onderzoek zijn verschillende wetenschappelijke inzichten ten aanzien van netwerken en samenwerkingen gecombineerd. Dit heeft geleid tot een conceptueel model waarbij realistische verwachtingen konden worden geformuleerd ten aanzien van factoren die invloed uitoefenen op de netwerkeffectiviteit. Doordat dit onderzoek zich richt op een effectieve samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden is een juiste definitie van een effectieve samenwerking van belang. In de wetenschappelijke literatuur is geen eenduidige definitie betreft een effectief netwerk. Om deze reden is in dit onderzoek een afweging gemaakt tussen de verscheidene definities waarbij de theoretische implicaties hebben meegewogen. De definitie van een effectief netwerk in dit onderzoek is hierdoor gebaseerd op de wetenschappelijke theorie van Klijn en Koppenjan (2016).

Nu de theorie is vergeleken met de verzamelde empirie blijkt dat de praktijk op enkele punten afwijkt van de theorie. Ten eerste blijkt dat de factor netwerkmanagement van invloed is op de overige factoren die invloed uitoefenen op een effectieve samenwerking, terwijl deze factor niet als modererende variabele is onderzocht. Ten tweede dient opgemerkt te worden dat formalisering volgens de wetenschappelijke literatuur een positieve invloed uitoefent op een effectieve samenwerking. Uit de interviews is het tegengestelde hiervan naar voren gekomen en wordt formalisering als een negatieve invloed beschouwd. Formalisering zou volgens de respondenten gebaseerd zijn op negatieve verwachtingen en zou tevens een verplicht gevoel oproepen terwijl de respondenten de samenwerking willen aanvliegen vanuit de intrinsieke motivatie. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat leiderschapsstijl en het gedrag van de netwerkleiden een belangrijke rol zijn voor het laten slagen van een effectieve samenwerking. Wanneer in vervolgonderzoek het gedrag van actoren breder wordt onderzocht en de leiderschapsstijl als factor wordt meegenomen, kan beter gekeken worden naar een succesvolle samenwerking. Overigens wordt aanbevolen om vervolgonderzoek uit te voeren naar de historische context in relatie tot netwerktheorieën aangezien de historie van het district de grootste belemmering vormt voor een versterking van de samenwerking.

Voor het vaststellen van de factoren zijn combinaties van wetenschappelijke theorieën gebruikt. Uit de resultaten blijkt dat deze combinatie van wetenschappelijke theorieën van meerwaarde is. De focus van dit onderzoek ligt op de volgende zes factoren: doelconsensus, vertrouwen, omvang van het netwerk, netwerkcompetenties, formalisering en netwerkmanagement. Dit betekent dat de factoren uit het onderzoek van Provan en Kenis (2007) leidend zijn geweest. Hierbij

valt niet uit te sluiten dat andere factoren ook van invloed zijn op een effectieve samenwerking. Dit vormt dan ook een theoretische beperking van het onderzoek. Voor dit onderzoek zijn echter afgewogen keuzes gemaakt in de hoeveelheid van factoren. Wanneer meerdere factoren en de samenhang hiervan waren meegenomen en onderzocht, zou het een grotere meerwaarde leveren en zou de conclusie uitgebreider zijn. Gezien het tijdsbestek is deze keuze bewust genomen.

Tot slot, een andere theoretische beperking van dit onderzoek betreft de beschikbare literatuur omtrent het effect van een versterking van de samenwerking tussen de basisteams op de lokale driehoek. Tot op heden is hier weinig tot geen wetenschappelijke literatuur over beschikbaar. Dit onderzoek geeft aanleiding tot vervolgonderzoek betreft het effect hiervan. Dit onderzoek kan hier een eerste aanzet toe geven.

6.2.2 Methodologische reflectie

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een enkelvoudige holistische casestudy waarbij documentonderzoek en semigestructureerde interviews zijn gebruikt. Hierdoor zijn de vorm van dataverzameling en de geselecteerde respondenten bepalend geweest voor de resultaten van het onderzoek. Dit leidt tot het eerste aandachtspunt. In verhouding zijn meer respondenten op tactisch niveau geïnterviewd dan op operationeel niveau. Hierdoor is het lastig om harde uitspraken te doen over de huidige en gewenste samenwerking aangezien het tactisch niveau niet altijd over de opvattingen en ervaringen van de werkvloer, het operationele niveau, beschikken. Het was dan ook wenselijk geweest om meer interviews af te nemen met respondenten op operationeel niveau.

Een tweede aandachtspunt betreft de selectie van respondenten. De respondenten zijn selectief gekozen waardoor de resultaten niet geheel te generaliseren zijn naar alle basisteams in Nederland. Doordat het tactisch niveau de leidraad is voor een versterking van de samenwerking is bewust gekozen om van ieder basisteam één teamchef te interviewen en zijn respondenten van het operationele niveau via de teamchefs en stagebegeleidster geselecteerd. Voor vervolg onderzoek wordt dan ook aanbevolen om voor een aselecte steekproef te kiezen bij het operationele niveau. Overigens was het niet mogelijk om enkele burgemeesters te interviewen wegens politiek-bestuurlijke gevoeligheden die zich afspelen binnen het district Gelderland-Midden. Het was dan ook niet mogelijk om de standpunten van de gemeenten omtrent een versterking van de samenwerking van de basisteams duidelijk te krijgen en het effect van een versterking van de samenwerking op de lokale driehoek te verduidelijken. Hierdoor zijn de verwachtingen betreft de invloed van een versterking van de samenwerking op de lokale driehoek gebaseerd op opvattingen van de respondenten vanuit het perspectief van de politie.

Een derde aandachtspunt heeft betrekking op de resultaten van het onderzoek. Tijdens het afnemen van de interviews is de beweging naar een versterking van de samenwerking al gestart en

wordt gebruik gemaakt van de OBEYA methodiek. Dit heeft invloed gehad op de interviews en resultaten aangezien er al vooruitgangen zijn geboekt in de loop van het onderzoek. Hierdoor kan de huidige samenwerking tussen de basisteams een vertekend beeld zijn.

Een ander aandachtspunt binnen dit onderzoek betreft de gekozen dataverzamelmethode. Binnen dit onderzoek zijn de resultaten vooral gebaseerd op de afgenomen interviews. Hierbij heeft de interpretatiebias van de onderzoeker een rol gespeeld voor de formulering van de conclusies. Tevens is wegens de dynamische omgeving, protesten en de rol van de politie om op te treden één beoogd respondent niet geïnterviewd. Deze respondent heeft de vragen via de mail beantwoordt, hierdoor was het niet mogelijk om door te vragen en de interpretatiebias van de onderzoeker moeilijker te ondervangen. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten wordt aanbevolen om het verzamelen en interpreteren van data door verschillende onderzoekers uit te voeren. Wanneer de conclusies van dit onderzoek gebaseerd waren op interpretaties van meerdere onderzoekers was het onderzoek betrouwbaarder geweest. Daarnaast wordt aanbevolen om vervolgonderzoek uit te voeren om de samenhang van factoren te analyseren.

Al met al is dit onderzoek een toevoeging voor de bestuurskundige materie over samenwerkingen aangezien het meer context biedt betreft een bestuurskundige samenwerkingstheorie zonder over te gaan op een schaalvergroting. Tevens draagt het bij aan de theorie over de invloed van een versterking van de samenwerking tussen de basisteams op de lokale driehoek. Dit onderzoek geeft een eerste aanzet voor het verder onderzoeken naar de invloed van een versterking van de samenwerking op de lokale driehoek en zijn enkele verwachtingen weergegeven. Ten tweede is dit onderzoek een verkenning voor het district Gelderland-Midden voor het in kaart brengen van de gewenste samenwerking op basis van de opvattingen van de basisteams. Tot slot, dit onderzoek biedt handvatten voor het district Gelderland-Midden ten aanzien van een versterking van de samenwerking, zodat de basisteams optimaal kunnen opereren in hun gebied.

6.3 Aanbevelingen

'Sharing is caring'

Momenteel vindt het delen van kennis en middelen eerder incidenteel dan structureel plaats en is elk basisteam op zichzelf gefocust waardoor ieder basisteam het wiel opnieuw aan het uitvinden is. Het delen van kennis en middelen zou dan ook structureel moeten plaatsvinden volgens de respondenten. Het opzetten van een talentenpool zou bijdragen aan het inzichtelijk maken welke competenties al in huis zijn waardoor men weet wie men kan benaderen. Overigens kan men de OBEYA methodiek voortzetten. De OBEYA methodiek draagt bij aan het delen van kennis en middelen zodat er meer begrip ontstaat voor elkaars situatie.

Eén voor allen, allen voor één

Eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat pas echt wanneer mensen zich verbonden voelen met elkaar én met de gezamenlijke visie. Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten dit te weinig ervaren en de focus nog te erg ligt op het eigen basisteam. Wat opvalt is dat de functietitel 'teamchef' al impliceert dat de leidinggevende over een bepaald team gaat en zich enkel en alleen daarvoor hoeft in te zetten, terwijl het mooi zou zijn als mensen zich zo verbonden voelen met het district dat zij zich niet als teamchef van enkel het basisteam zien. Het veranderen van deze titelfunctie zou deze gedachtegang kunnen veranderen. Wanneer men zou kiezen voor bijvoorbeeld de titelfunctie 'regiomanager' staat het district centraal en heeft iedere regiomanager een gebied waarop zijn/haar focus ligt. Hiermee wordt geïmpliceerd dat de leidinggevende in dienst is van het district en daarbij zorg draagt voor een specifiek basisteam.

Overigens wordt aanbevolen om de OBEYA methodiek voort te zetten. Deze methodiek zorgt ervoor dat het DMT snel en effectief tot goede beslissingen kan komen over de aanpak en ontwikkeling van het district. OBEYA zorgt ervoor dat alle informatie zichtbaar is voor de leden van het DMT waardoor er een betere balans ontstaat tussen de operationele en tactische/strategische blik die nodig is. OBEYA kan bovendien niet alleen tot beter inzicht en een betere dialoog tot afgewogen en gedragen beslissingen leiden, maar kan er ook voor zorgen dat er meer begrip is voor elkaars situatie. Wanneer eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid centraal staat dan is een versterking van de samenwerking een logisch vervolg. Het is van belang dat de organisatie flexibeler wordt en dat er een goede organisatiecultuur heerst aangezien het aankomt op de houding en het gedrag van mensen om een versterking van de samenwerking te realiseren dat vervolgens zal leiden tot een hoge netwerkeffectiviteit.

Alle neuzen dezelfde kant op

Een gezamenlijke visie vormt de basis van een sterke en effectieve samenwerking. Het is dan ook belangrijk dat de gezamenlijke visie leidend is. Binnen de context van de gezamenlijke visie is er ruimte voor de individuele visie van de basisteams zodat deze lokaal gebonden blijven, maar het zou mooi zijn als deze bijdragen aan de gezamenlijke visie. Dit vraagt wel om heldere dialogen waarin men op zoek gaat naar de individuele belangen en zoekt naar het gezamenlijke belang. Daarnaast draagt een gezamenlijke visie bij aan het creëren van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid wanneer deze breed wordt gedragen en uitgesproken. Hiervoor wordt aanbevolen om met elkaar een duidelijke gezamenlijke visie te formuleren.

'Less is more'

Wat betreft de omvang van het netwerk is uit de interviews naar voren gekomen dat het DMT als te groot wordt ervaren. Wanneer men een kleiner DMT zou hebben is het gemakkelijker om elkaar beter te leren kennen op werk en privé niveau, gemakkelijker om gedragen beslissingen te nemen én ontstaat er sneller een verbondenheid tussen de DMT leden. Wanneer de verbondenheid tussen de DMT leden sterk is, is het gemakkelijker om een gezamenlijke visie breed uit te dragen, gemakkelijker om kennis en middelen te delen én zal eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid sneller ontstaan. Om deze redenen wordt aanbevolen om te kijken naar een kleiner DMT.

Literatuurlijst

- Algemene Rekenkamer. (2020). *Politie ter plaatse: Sturing op inzetbaarheid en inplanbaarheid verdient verbetering*. Den Haag: Algemene Rekenkamer
- Bachman, R., & Zaheer, A. (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Bleijenbergh, I. (2016). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom Uitgevers
- Bruggeman, W. (2013). Politie (-veiligheids-)plannen maken in België en Nederland. In E. Devroe, P. Ponsaers, M. Easton, L. Cachet, & G. Meershoek (Eds.), *Schaalveranderingen* (pp. 33-52). Apeldoorn: Maklu Uitgeverij
- Camarinha-Matos, L., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: Value creation in a knowledge society. In K. Wang, G. Kovacs, M. Wozny, M. Fang (Eds.), *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing and Management*, (pp. 26–40). Boston: Springer
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022). *Geregistreerde criminaliteit*. Opgehaald van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83648NED/table?fromstatweb>
- Cepiku, D., Giordano, F., Mastrodascio, M., & Wang, W. (2021). What drives network effectiveness? A configurational approach. *Public Management Review*, 23(10), pp. 1479-1503
- Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education
- Cristofoli, D., & Markovic, J. (2016). How to make public networks really work: a qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 94(1), pp. 89-110
- Dozy, M. (2011). Interorganisationeel samenwerken. In van der Brink, G., & Bruinsma, M. (2011). *De aanhouder wint: samenwerken aan veilige krachtwijken*. Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Edelenbos, J., & Klijn, E.H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 39(1), pp. 25-50
- Field, A. (2015). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: SAGE Publications Ltd
- Fijnaut, C. (2012). *Het nationale politiekorps - achtergronden, controverses en toekomstplannen*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker. Opgehaald van <https://docplayer.nl/39778233-Het-nationale-politiekorps-achtergronden-controverses-en-toekomstplannen.html>
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), pp. 341-354
- Grappnerhaus, F. (2020). *GGP en politiecapaciteit* [Kamerbrief]. Opgehaald van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-5a88ff81-4040-4cb9-97ba-fc839d217a74/1/pdf/tk-ggp-en-politiecapaciteit.pdf>

- Gray, B., & Wood, D. (1991). Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), pp. 3-22
- Hart van Nederland. (2020). Oproep justitie en burgemeesters: volgend kabinet moet fors investeren in politie [Illustratie]. Hart van Nederland. Opgehaald van Hart van Nederland: <https://www.hartvannederland.nl/nieuws/oproep-meer-investeren-politie>
- Hartog- van den Esker, F.G. den., & Wagemakers, A. (2012). *Evaluatie netwerken Amsterdam: Onderzoek naar netwerken rondom gecombineerde leefstijlinterventies in Amsterdam*. Gezondheid en Maatschappij, Wageningen Universiteit.
- Huis van de Nederlandse Provincies. (2020). *Oost-Nederland*. Opgehaald van HNP: <https://www.nl-prov.eu/regios/oost-nederland/>
- Kamerstukken II 2010/2011, 29628, nr. 231
- Keast, R., Mandell, M., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3), pp. 363-371
- Kenis, P.N., & Provan, K.G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Ed.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat*, pp. 296-312. Boom Academic
- Klijn, E.H. (2010). Vertrouwen in bestuurlijke netwerken. Zoeken naar de voorwaarden voor innovatieve oplossingen en uitkomsten. In S. Majoor (Ed.). *Voorbij de beheersing? Bijdragen aan de stadsontwikkeling in Amsterdam*, (pp. 20-25). Amsterdam: ProjectManagement Bureau
- Klijn, E.H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Londen: Routledge
- Koppenjan, J., & Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks. A network approach to problem solving and decision making*. Londen: Routledge
- Lane, C., & Bachman, R. (1998). *Trust within and between organizations; conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press
- Landman, W. (2017). Tussen zorg en hoop: De ontwikkeling van de nationale politieorganisatie. *Justitiële verkenningen*, 43(4), pp. 9-25
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), pp. 91-103
- Myers, M.D. (2020). *Qualitative research in business & management*. London: SAGE Publications Ltd
- Nieuwenhuijsen, P. (2012). 'Opsporing begint onderop'. *Binnenlands Bestuur*. Opgehaald van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/gemeenten-en-de-rol-van-de-nationale-politie>

- O'Toole, L.J. (1988). Strategies for intergovernmental management: Implementing programs in interorganizational networks. *International Journal of Public Administration*, 11(4), pp. 417-441
- Peters, V. (1995). De case-study. In Hüttner, H., Renckstorf, K. & Wester, F. (Eds.), *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*, (pp. 586-607). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum
- Philipsen, H., & vernooy-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en Wetenschap*, 47, pp. 288-292
- Politie ^a. (z.d.). *Organisatiestructuur Nederlandse politie*. Opgehaald van Politie:
<https://www.politie.nl/informatie/organisatiestructuur-nederlandse-politie.html>
- Politie ^b. (z.d.). *Geschiedenis Nederlandse politie*. Opgehaald van Politie:
<https://www.politie.nl/informatie/geschiedenis-nederlandse-politie.html>
- Politie ^c. (2012). *Inrichtingsplan Nationale Politie*.
- Politie ^d. (2012). *Bijlagen Inrichtingsplan Nationale Politie*.
- Politie ^e. (z.d.). *Organisatiestructuur Politie regionaal en lokaal*. Opgehaald van Politie:
<https://www.politie.nl/informatie/organisatiestructuur-politie-regionaal-en-lokaal.html>
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 229-252
- Provan, K., & Milward, H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), pp. 414- 423
- Radboud Universiteit. (z.d.). *Logo Radboud Universiteit* [Illustratie].
<https://www.ru.nl/medewerkers/services/diensten-en-faciliteiten/communicatie-en-promotie/vormgeving-en-opmaak/huisstijl/logo>
- Regioburgemeesters. (z.d.). *Gebiedsgebonden politie*. Opgehaald van Regioburgemeesters:
<https://www.regioburgemeesters.nl/thema/politietak-en-bedrijfsvoering/gebiedsgebonden-politie/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education Benelux
- Scharpf, F.W. (1978). Interorganizational policy studies: issues, concepts and perspectives. In K.I. Hanf, & F.W. Scharpf (Eds.), *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control*, pp. 345-370. Londen: SAGE Publications Ltd
- Smaling, A. (2014). Steekproeven voor generalisatie. *KWALON*, 19(1), pp. 5-13
- Smith, K.G., Carroll, S.J., & Ashford, S.J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *The Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 7-23

- Terpstra, J., van Duijneveldt, I., Eikenaar, T., Havinga, T., & van Stokkom, B. (2016). *Basisteam in de Nationale Politie: organisatie, taakuitvoering en gebiedsgebonden werk*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Terpstra, J., Foekens, P., & van Stokkom, B. (2015). Burgemeesters over hun nationale politie. *Nijmegen State and Law Research Papers Series*, pp. 1-48
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), pp. 528-550
- van Delden, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Utrecht: Eburon Uitgeverij B.V.
- van der Kooij, A.M., & Poodt, H.D. (1999). *Lokale zorgnetwerken in de openbare gezondheidszorg*. Zoetermeer: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn
- van der Torre, E.J., & van der Torre-Eilert, T.B.W.M. (2013). Driehoeken: overleg en verhoudingen. Van lokaal tot nationaal. *Politie & Wetenschap*, 68, pp. 1-156
- van der Torre, E.J., & van Valkenhoef, J.M. (2017). *De lokale betekenis van basisteam: over het werk van geüniformeerde agenten en het gebrek aan rechercheurs*. Den Haag: Boom criminologie
- van Dijk, J.W.A. (2018). Memo: politiesterke Veluwe Vallei-Noord.
- van Slyke, D.M. (2006). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), pp. 157-187
- van Steden, R., Anholt, R., & Koetsier, R. (2021). *De kracht van gebiedsgebonden politiewerk; Een internationale literatuurstudie*. Politie Nederland/Vrije Universiteit/NSCR
- van Tol, B., Bos, V., Mutsaers, E., & van Westbroek, G.J.M. (2018). *Een megaprogramma tot een goed einde brengen, (hoe) kan dat?* Compact. <https://www.compact.nl/articles/een-megaprogramma-tot-een-goed-einde-brengen-hoe-kan-dat/>
- van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2004). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Winter, H., & de Kruijf, J. (2020). Sturing van de Nationale Politie: Op zoek naar nieuw evenwicht. *Cahiers Politiestudies*, 2(55), pp. 179-194

Bijlagen

Bijlage I: Topiclist

Inleiding

- Voorstel, korte uitleg onderzoek versterking van de samenwerking tussen de basisteams binnen het district Gelderland-Midden.
- Bespreken anonimiteit respondenten en informed consent
- Toestemming vragen voor het opnemen van het interview
- Aangeven dat de uitwerking van het interview naar de respondent wordt gestuurd ter verificatie

Graag zou ik willen starten met het interview. Ik zal u een aantal vragen stellen rondom factoren die van invloed zijn op een samenwerking. Aan het einde is er nog ruimte voor overige vragen en opmerkingen.

Huidige samenwerking

1. Kunt u mij iets vertellen over de huidige samenwerking tussen de basisteams binnen het district Gelderland-Midden?
 - a. Doelconsensus
 - b. Vertrouwen
 - c. Omvang van het netwerk
 - d. Netwerkcompetenties
 - e. Formalisering
 - f. Netwerkmanagement
2. Welke belemmeringen zijn er momenteel en hoe zou dit volgens u anders kunnen?
3. Welke mogelijkheden ziet u voor een sterkere samenwerking?

Gewenste samenwerking

1. Hoe zou u de ideale samenwerking vormgeven/inrichten?
 - a. Doelconsensus
 - b. Vertrouwen
 - c. Omvang van het netwerk
 - d. Netwerkcompetenties
 - e. Formalisering
 - f. Netwerkmanagement
2. Stel u zou dit district opnieuw mogen inrichten, hoe zou u dit doen en hoe ziet de samenwerking er dan uit?

Afsluiting

Dit waren alle onderwerpen waarover ik u wilde spreken betreft een versterking van de samenwerking tussen de basisteams van het district Gelderland-Midden. Zijn er volgens u nog zaken die in dit gesprek niet aan bod zijn gekomen maar die wel van belang zijn voor een effectieve samenwerking?

Heeft u verder nog vragen of opmerkingen?

Dan wil ik u verder nog bedanken voor uw tijd en medewerking.

Bijlage II: Interviewgide

Introductie	
Gesprek introduceren met onderstaande informatie.	
Introductie	<p>Voorstellen</p> <p>Ik stel het zeer op prijs dat u deel wilt nemen aan dit interview en onderzoek.</p>
Doel van het onderzoek	<p>Met dit interview neemt u deel aan een onderzoek. Met dit onderzoek worden de mogelijkheden en belemmeringen voor een sterkere samenwerking tussen de basisteams in het district Gelderland-Midden onderzocht, teneinde aanbevelingen te kunnen doen voor een sterkere samenwerking.</p> <p>Uw mening en verhaal is belangrijk voor dit onderzoek, het is een bijdrage voor de ontwikkeling van een sterkere samenwerking tussen de basisteams.</p>
Onderwerpen	<p>De volgende onderwerpen zullen aan bod komen in het interview:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doelconsensus - Vertrouwen - Omvang van het netwerk - Netwerkcompetenties - Formalisering - Netwerkmanagement
Anonimiteit en vertrouwelijkheid	<p>Dit interview is anoniem, dat wil zeggen dat uw persoonlijke gegevens niet gebruikt of genoemd zullen worden. Uw functie zal echter wel benoemd worden aangezien deze van belang is het voor het onderzoek om de verschillende lagen binnen de organisatie te laten zien. Tevens zullen de dingen die u ons vertelt en de</p>

	informatie die u ons geeft alleen voor dit onderzoek gebruikt worden.
Vroegtijdig stoppen	Als u tijdens het interview besluit dat u niet meer verder wilt gaan, dan mag u dat ten alle tijden aangeven. Wij zullen dan stoppen met het interview.
Opname	Om in detail te treden is het van belang dat de interviews goed getranscribeerd worden. Vanuit de wet is voorgeschreven dat ik u hiervoor eerst om toestemming moet vragen. Ik zal u zo meteen, als de recorder loopt, vragen of u toestemming geeft dat dit gesprek wordt opgenomen. Vindt u het goed dat dit gesprek wordt opgenomen?

Variabelen en vragen

Zie hiervoor bijlage I.

Afsluiting

Gesprek afsluiten met onderstaande informatie.

Afsluiting interview	Wilt u nog iets toevoegen aan dit gesprek? Zijn er nog dingen die niet aan bod zijn gekomen in het gesprek maar die u wel belangrijk vindt om te vertellen? Wat vond u van het interview?
Memberchecking	Het interview zal worden uitgewerkt. Als u wilt kunt u hier een transcript van ontvangen.
Bedanken voor het interview	Ik wil u graag bedanken voor uw tijd en uw deelname aan het interview.
Mail achterlaten voor als er nog vragen zijn	Als u nog vragen hebt dan kunt u deze mailen naar britt.verschuuren@politie.nl