

Masterthesis
Master of Crisis and Public order Management

Aandacht voor civiel-militaire samenwerking

Een onderzoek naar de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking voor de RMOA
binnen de veiligheidsregio's in de koude fase



Leergang :	Master of Crisis and Public Order Management (MCPM-7)
Instituut :	Instituut Fysieke Veiligheid (IFV)
Steller:	Stephan Uilenbroek
Studentnummer :	363637
Thesisbegeleider:	Dr. Tom Bijlsma

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis “Aandacht voor civiel-militaire samenwerking”. Deze masterthesis is onderdeel van de opleiding Master of Crisis and Public Order Management (MCPM) welke ik heb gevolgd aan het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV). In dit onderzoek komt naar voren aan welke succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking een RMOA aandacht dient te besteden binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

Tijdens mijn militaire carrière tot nu toe was mijn kennis over crisismanagement binnen de veiligheidsregio's gelimiteerd. Dankzij deze MCPM is mijn kennis over crisismanagement enorm vergroot. Ik vond het ook zeer prettig om een keer niet vanuit de 'groene' bril naar een crisis of ramp te kijken. De opgedane kennis en ervaring zal ik zeker gaan toepassen in mijn toekomstige functie(s) binnen Defensie.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik de RMOA's en hun samenwerkingspartners bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek. Dankzij hun deelname worden alle kolommen ruim vertegenwoordigd in dit onderzoek. Ook wil ik mijn thesisbegeleider Tom Bijlsma bedanken voor het begeleidingsproces. Tom was altijd bereikbaar en heeft mij uitstekende feedback kunnen geven. Tenslotte wil ik mijn vriendin Pauline enorm bedanken voor haar steun en toeverlaat; in een druk gezinsleven met 2 jonge kinderen heeft zij ervoor kunnen zorgen dat er toch momenten waren dat ik in alle rust aan mijn thesis heb kunnen werken.

Tot slot hoop ik van harte dat de resultaten van dit onderzoek daadwerkelijk door Defensie en haar samenwerkingspartners kunnen worden gebruikt om de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's verder te ontwikkelen en te implementeren.

Stephan A. Uilenbroek,

Juli 2021

Samenvatting

In deze thesis wordt het resultaat beschreven van een onderzoek naar de samenwerking tussen Regionaal Militair Operationeel Adviseurs (RMOA) en haar samenwerkingspartners binnen de veiligheidsregio's in de koude fase. Meer specifiek wordt er in dit onderzoek onderzocht aan welke succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking de RMOA's aandacht dienen te besteden binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

Een onderzoek van het Veiligheidsberaad (2014) concludeert dat de samenwerking tussen veiligheidsregio's en Defensie staat of valt met RMOA's. Dat de RMOA een zeer belangrijke schakel is geworden voor het versterken van civiel-militaire samenwerking in de koude fase is aanleiding voor dit onderzoek. Het versterken van civiel-militaire samenwerking in de koude fase is onder andere belangrijk omdat dit uiteindelijk het vertrouwen van onderlinge relaties en werkvormen tussen verschillende veiligheidspartners in de warme fase kan vergroten.

Om te kunnen bepalen in hoeverre de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's effectief is ingericht, hebben het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Justitie en Veiligheid op basis van interviews succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking ontwikkeld. Het is echter onbekend welke van deze succesfactoren nu in welke mate bijdragen aan de effectiviteit van civiel-militaire samenwerking. Wanneer dit aan het Ministerie van Defensie wordt gevraagd, blijft daar het antwoord helaas schuldig. Door het gebrek aan vervolgonderzoeken is het voor Defensie onduidelijk welke specifieke succesfactoren voor de RMOA aandacht behoeven ten behoeve van de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's in de koude fase.

In dit onderzoek wordt daarom onderzocht aan welke succesfactoren de RMOA aandacht dient te besteden binnen de veiligheidsregio's in de koude fase. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is:

Aan welke succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking dient een RMOA aandacht te besteden binnen de veiligheidsregio in de koude fase?

Aan de hand van het model van Kaats en Opheij (2012) is voor dit onderzoek een enquête opgesteld en verstuurd naar de RMOA's en haar samenwerkingspartners. Met behulp van de enquête zijn de verschillende opvattingen van RMOA's en samenwerkingspartners in kaart

gebracht over de succesfactoren van de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's in de koude fase. De resultaten uit de enquête zijn voor dit onderzoek gepresenteerd (groepsinterview) aan 4 ervaren RMOA's.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de RMOA's en de samenwerkingspartners niet expliciet de dialoog aangaan over elkaars ambities en belangen. Hierdoor zijn er tussen beide partners verschillende belangen en ambities ontstaan over de waardecreatie van civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio in de koude fase. Een RMOA dient daarom meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van dialoog met zijn of haar samenwerkingspartner. Ook wordt in dit onderzoek geconcludeerd dat de RMOA aandacht blijft besteden aan het vermogen tot verbinden. Het is namelijk belangrijk om in organisaties mensen (individueel of groepen) te hebben die helpen bij het tot stand komen van samenwerkingsverbanden. Mensen zijn nodig om betekenis te geven aan een samenwerkingsproces.

Op basis van bovenstaande bevindingen wordt aanbevolen om de opleiding voor RMOA uit te breiden. De focus van deze opleiding zou zich meer moeten gaan richten op de 'soft skills' van een RMOA. Hierbij dient er vooral aandacht te worden besteed aan de succesfactoren die in de conclusie worden gegeven. Het is cruciaal dat RMOA's worden opgeleid tot een verbindende leider. Ook wordt in dit onderzoek aanbevolen dat Defensie de 11 kritische succesfactoren van civiel-militaire samenwerking dient te herzien. In het kader van generalisatie wordt in dit onderzoek ook aanbevolen om bij een vervolgonderzoek meer te gaan richten op civiel-militaire samenwerking in de warme fase. Een dergelijk vergelijkbaar onderzoek kan namelijk dieper inzicht geven over de ontwikkelingen van civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling.....	10
1.3. Onderzoeksvraag.....	12
1.4. Wetenschappelijke en praktische relevantie	12
1.5. Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1. Interorganisatorische relaties.....	14
2.2. Strategische allianties	15
2.3. Controle op civiel-militaire samenwerking	17
2.4. De rol en positie van een RMOA	19
2.5. Succesfactoren van interorganisatorische samenwerking.....	21
2.5.1. Het model van Krathu et al. (2014).....	21
2.5.2. Het model van Kaats en Opheij (2012)	25
2.6. Selectie van een theoretisch model.....	31
3. Methodologie	34
3.1. Onderzoeksmodel.....	34
3.2. Theoretisch kader	35
3.3. Methode van dataverzameling en analyse	35
3.4. Kwaliteit van onderzoek.....	38
4. Onderzoeksresultaten	40
4.1. Resultaten enquête-onderzoek	40
4.2. Analyse resultaten	51
4.3. Groepsinterview.....	53
5. Conclusies, aanbevelingen en discussie	55
5.1. Conclusies deelvragen.....	55
5.2. Conclusies centrale onderzoeksvraag.....	59
5.3. Aanbevelingen.....	61
5.4. Discussie	62
6. Lijst met afkortingen	64
7. Literatuurlijst	65

Bijlagen	68
Bijlage 1: Model van Krathu et al. (2014).....	68
Bijlage 2: Functiebeschrijving RMOA (bron: Defensie vacaturebank)	69
Bijlage 3: Overzicht van samenwerkingsconvenanten per veiligheidsregio	73
Bijlage 4: Enquête vragen van dit onderzoek	74
Bijlage 5: Logboek totstandkoming enquête.....	84
Bijlage 6a: Resultaten stellingen enquête	85
Bijlage 6b: Resultaten open vragen enquête.....	89
Bijlage 7: Groepsinterview	94
Bijlage 8: Plan van aanpak.....	100

1. Inleiding

In deze thesis wordt het resultaat beschreven van een onderzoek naar de samenwerking tussen Regionaal Militair Operationeel Adviseurs (RMOA's) en haar samenwerkingspartners binnen de veiligheidsregio's in de koude fase. Meer specifiek wordt er in dit onderzoek onderzocht aan welke succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking de RMOA's aandacht dienen te besteden binnen de veiligheidsregio in de koude fase. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding voor dit onderzoek, de probleemstelling en de wetenschappelijke en praktische relevantie.

1.1.Aanleiding

“Ik denk dat dit niet gaat werken. Niemand kent deze strategie buiten Defensie. Houd je aan de normale procedures tijdens een crisis”.

“Haha, ik geef ze 3 vergaderingen. Dan loopt Defensie hard weg”.

Bovenstaande citaten komen uit een WhatsApp groepsgesprek waarin verschillende veiligheidspartners aan het begin van de Coronacrisis kritiek uitten op de manier waarop Defensie invulling geeft aan haar rol in het Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding (LCPS). Het LCPS is tijdens de Coronacrisis ontstaan met als doel de werklast van de patiëntenzorg zo effectief mogelijk te kunnen verspreiden over de ziekenhuizen in Nederland. Defensie werd bij de oprichting van het LCPS gevraagd om adviseurs te leveren die vanuit hun expertise advies konden geven over de opzet en structuur van het LCPS (LCPS, 2020). Op basis van deze adviezen werd de organisatie van het LCPS aangescherpt middels een militaire commandostructuur. Volgens Defensie zorgde deze structuur ervoor “dat iedereen zijn taak duidelijk kende en er geen ruis op de lijn ontstond” (Beveren, 2020). Bovenstaande citaten suggereren echter wat anders. Volgens Professor Myriame Bollen (2019) is dit te verklaren omdat de invloedssferen van civiele en militaire partners van elkaar verschillen. Dit maakt civiel-militaire samenwerking complex waardoor het in de praktijk uitdagend kan zijn om een balans te vinden tussen een noodzakelijke en juiste mate van samenwerking (Bollen M. , 2019).

Het is niet ongebruikelijk dat Defensie, zoals in bovenstaand voorbeeld, in tijden van rampen en crises bijstand levert aan hulpdiensten en civiele autoriteiten ter bescherming van de

nationale veiligheid. Vanaf het jaar 2000 werd het leveren van militaire bijstand bij rampen en crises door het Ministerie van Defensie (MINDEF) en Binnenlandse Zaken (BZK) als een volwaardige hoofdtaak van Defensie gezien (Defensie, 2006). Het belang van deze civiel-militaire samenwerking werd in 2005 bekrachtigd nadat MINDEF, Justitie en BZK het convenant Intensivering Civiel-Militaire Samenwerking (ICMS) vaststelde (Defensie, 2006). Hierin staat beschreven dat hulpdiensten en civiele autoriteiten beroep kunnen doen op Defensie voor specialistische bijstand of materiële ondersteuning bij rampen en crisisbeheersing (Instituut Fysieke Veiligheid, z.j.). MINDEF en BZK hebben met de invoering van het convenant ICMS de doelstelling om Defensie te ontwikkelen tot een structurele veiligheidspartner waarmee wordt samengewerkt in de crisisorganisatie van de veiligheidsregio's (Defensie, 2006).

De kennis en ervaring die met ICMS is opgedaan, wordt nu verder vertaald naar het project Versterking Civiel-Militaire Samenwerking (VCMS). Het doel van VCMS is om civiel-militaire samenwerking verder te optimaliseren (Ministerie van Defensie, 2018). Hierbij wordt er aandacht geschonken aan onderstaande thema's die voortbouwen op ICMS met een incrementeel karakter zonder een vooraf gestelde einddatum.

1. Verkennen van nieuwe terreinen voor samenwerking en actualisering van beschikbare capaciteiten en inzetmogelijkheden.
2. Gezamenlijke mogelijkheden op het gebied van opleidingen en trainingen, oefenen en simulatie.
3. Kennisdeling uit wetenschappelijk onderzoek, research & development, Concept Development & Experimentation, innovatie initiatieven, voorstellen en Cyber Security.
4. Verhoging bekendheid van nationale inzet krijgsmacht.
5. Procedurele vereenvoudiging van veel voorkomende – routinematige – inzetten en het verkennen van mogelijkheden om bestaande procedures beter te ondersteunen.
6. Ondersteuning voor commandovoering en overige informatievoorziening t.b.v. inzetmogelijkheden.
7. Uitwisseling van functionarissen tussen ministeries die betrokken zijn bij civiel-militaire samenwerking.

(Duckers & van Eck, 2014, p. 11)

Daar waar ICMS zich voornamelijk richtte op het samenwerken met Defensie in de 'warme fase' (tijdens de crisis), richt VCMS zich meer op de samenwerking met Defensie in de 'koude fase' (voor de crisis) (Duckers & van Eck, 2014). Het versterken van civiel-militaire samenwerking in de koude fase is erg belangrijk, omdat een optimale samenwerking in de warme fase pas kan worden gerealiseerd wanneer er een juiste vorm van samenwerking plaats vindt in de koude fase (Scholtens, 2007).

Dit onderzoek zal zich daarom ook gaan richten op de samenwerking met Defensie in de koude fase van crisisbeheersing. Om een goede samenwerking te kunnen realiseren beschikt elke veiligheidsregio over een Regionaal Militair Operationeel Adviseur (RMOA). De RMOA heeft als liaison van Defensie niet alleen een adviserende rol over de inzetmogelijkheden van militaire bijstand tijdens rampen en crises, maar ook neemt de RMOA tegenwoordig actief deel aan multidisciplinaire oefeningen en opleidingen binnen de veiligheidsregio's. De RMOA is daarom ook in de koude fase een zeer belangrijke schakel geworden voor het versterken van civiel-militaire samenwerking in de veiligheidsregio's. Een verkennend rapport van het Veiligheidsberaad concludeert zelfs:

"De samenwerking tussen veiligheidsregio's en Defensie staat of valt met de RMOA"
(Veiligheidsberaad, 2014, p. 4).

Dat de RMOA een zeer belangrijke schakel is geworden voor het versterken van civiel-militaire samenwerking in de koude fase is aanleiding voor dit onderzoek. Het versterken van civiel-militaire samenwerking in de koude fase is onder andere belangrijk omdat dit uiteindelijk het vertrouwen van onderlinge relaties en werkvormen tussen verschillende veiligheidspartners in de warme fase kan vergroten (Soeters, Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). De citaten uit het eerder genoemde WhatsApp gesprek laten zien dat er niet direct vertrouwen was over de gekozen werkvorm van de militaire commandostructuur binnen het LCPS. Dit kan mogelijk worden verklaard door het feit dat RMOA's deze werkvormen nauwelijks beoefenen in de koude fase (Veiligheidsberaad, 2014). De vraag hierbij is echter aan welke werkvormen de RMOA's dan wel aandacht besteden voor het versterken van de civiel-militaire samenwerking in de koude fase?

1.2.Probleemstelling

Hoe RMOA's specifiek invulling geven aan de inrichting van civiel-militaire samenwerking in de koude fase verschilt per veiligheidsregio. De ene RMOA besteedt (naast de adviserende rol) bijvoorbeeld veel aandacht aan 'table top' trainingen, terwijl de ander meer aandacht besteedt aan leiderschapstrainingen (Veiligheidsberaad, 2014). Kijkend naar deze verschillende manieren van invulling kan worden afgevraagd of elke invulling wel effectief bijdraagt aan het versterken van de civiel-militaire samenwerking. Om te kunnen bepalen in hoeverre de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's effectief is ingericht, hebben het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Justitie en Veiligheid op basis van interviews 11 kritische succesfactoren ontwikkeld. Deze kritische succesfactoren zijn verbonden aan 6 thema's en zijn terug te vinden in onderstaande tabel.

Thema	Kritische succesfactor
Wederzijdse bekendheid	Kennen en gekend worden: goede civiel-militaire contacten Bekendheid met de (on)mogelijkheden van Defensie
Vorbereiding binnen de veiligheidsregio	Defensie heeft een plaats in civiele plannen en processen Aanvraagprocedures zijn bekend en afgestemd
Vorbereiding binnen Defensie	Defensiemiddelen zijn beschikbaar Geborgde processen binnen Defensie
Inzet van Defensie in een multidisciplinaire context	Operationele leiding onder eenhoofdige aansturing Interoperabiliteit van communicatiemiddelen Meevoeren van militaire wapens
Opleiden en oefenen	Gezamenlijk oefenen en opleiden
Lerend vermogen	Evalueren en verbeteren

Tabel 1: Succesfactoren van civiel-militaire samenwerking (AFD & Inspectie JenV, 2013, p. 6)

Het voldoen aan deze kritische succesfactoren geldt volgens de Ministeries als randvoorwaarde om tot effectieve civiel-militaire samenwerking te komen (AFD & Inspectie JenV, 2013). Het is echter onbekend welke van deze succesfactoren nu in welke mate bijdragen aan de effectiviteit van civiel-militaire samenwerking. Wanneer dit aan het Ministerie van Defensie wordt gevraagd, blijft daar het antwoord helaas schuldig. Het Ministerie van Defensie is hier nog zoekende in.

Het is opmerkelijk dat het Ministerie van Defensie na 2013 geen vervolgonderzoek meer heeft gedaan over hoe RMOA's invulling kunnen geven aan civiel-militaire samenwerking in de veiligheidsregio's. Voor hulpdiensten binnen de veiligheidsregio's is interorganisatorische samenwerking namelijk wel essentieel geworden. Zo toont een studie van Kapucu (2010) aan dat hulpdiensten door interorganisatorische samenwerking veel effectiever coördineren met andere hulpdiensten. Het gevolg hiervan is dat hulpdiensten hierdoor veel sneller en effectiever kunnen reageren op rampen (Kapucu, Arslan, & Collins, 2010, p. 19). Het belang van een goede coördinatie tussen verschillende hulpdiensten wordt ook onderstreept in de Wet Veiligheidsregio (2020). Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de definitie van een ramp:

*“Ramp: een zwaar ongeval of een andere gebeurtenis waarbij het leven en de gezondheid van veel personen, het milieu of grote materiële belangen in ernstige mate zijn geschaad of worden bedreigd en waarbij **een gecoördineerde inzet van diensten of organisaties van verschillende disciplines is vereist om de dreiging weg te nemen of de schadelijke gevolgen te beperken**” (Rijksoverheid, 2020)*

Door het gebrek aan een vervolgonderzoek is het voor Defensie onduidelijk welke succesfactoren aandacht behoeven ten behoeve van de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's. Dit maakt het voor een RMOA lastig om te kunnen bepalen in welke succesfactor hij of zij dient te investeren.

In dit onderzoek wordt daarom verder onderzocht aan welke succesfactoren de RMOA aandacht dient te besteden binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

1.3. Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om recente kennis te genereren over de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking. Deze succesfactoren kunnen namelijk als bouwstenen worden gebruikt om civiel-militaire samenwerking te optimaliseren. Meer specifiek zal dit onderzoek inzichtelijk maken aan welke succesfactoren de RMOA aandacht dient te besteden binnen de veiligheidsregio's in de koude fase. Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de literatuur over de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

Aan welke succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking dient een RMOA aandacht te besteden binnen de veiligheidsregio in de koude fase?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden worden de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder interorganisatorische samenwerking en wat zijn de succesfactoren?
2. Hoe is de RMOA op dit moment organisatorisch gepositioneerd binnen de veiligheidsregio's?
3. Uit welke werkzaamheden bestaat het takenpakket van de RMOA:
 - a. vanuit het functieprofiel?
 - b. vanuit de praktijk?
4. Welke opvattingen hebben RMOA's en hun samenwerkingspartners over de invulling van / succesfactoren van civiel-militaire samenwerking in de koude fase?
5. Wat vinden de RMOA's van de tussenuitkomsten van deelvraag 4?

1.4. Wetenschappelijke en praktische relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is veel te vinden over interorganisatorische samenwerking. Er is echter weinig literatuur te vinden over de interorganisatorische samenwerking tussen civiele en militaire organisaties binnen het eigen nationale domein. Dit onderzoek zal daarom een bijdrage leveren aan de kennis van civiel-militaire samenwerking binnen het eigen nationale domein.

Zoals al eerder is aangegeven, staat of valt de samenwerking tussen veiligheidsregio's en Defensie met de RMOA. Tot op heden is er na 2013, dus al 8 jaar lang, geen empirisch wetenschappelijk onderzoek meer gedaan naar de functie van een RMOA en hoe hij of zij de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio in de koude fase ervaart. Hierdoor is de beschikbare kennis over de belangrijke rol van een RMOA gedateerd. Dit onderzoek zal daarom een recent beeld geven over de opvattingen van RMOA's en hun samenwerkingspartners met betrekking tot de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking.

Defensie pleit ervoor om meer onderzoek te doen naar de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking en de opgedane kennis uit wetenschappelijke onderzoek te delen (AFD & Inspectie JenV, 2013, p. 47). De resultaten en bevindingen van dit onderzoek zullen daarom gedeeld worden met RMOA's en het Ministerie van Defensie. Indien wenselijk kunnen RMOA's de onderzoeksresultaten gebruiken om de civiel-militaire samenwerking verder te optimaliseren in de koude fase. Ook kunnen de resultaten van dit onderzoek ter lering worden gecommuniceerd naar andere crisispartners.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal antwoord worden gegeven op de deelvragen 1 t/m 3. Hierbij zal worden ingegaan op de theorie omtrent de succesfactoren van interorganisatorische samenwerking. Ook zal de rol en positie van een RMOA worden beschreven. In hoofdstuk 3 wordt aangegeven welke methode van onderzoek is toegepast. In hoofdstuk 4 worden de resultaten uit de enquêtes beschreven en zal antwoord worden gegeven op de deelvragen 3 t/m 4. De resultaten zullen aan de hand van de opgedane theorie worden geanalyseerd. Ook zullen de resultaten uit de enquêtes worden besproken met 4 RMOA's om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op deelvraag 5 (zie bijlage 7). Aan de hand van de onderzoeksresultaten zal er in hoofdstuk 5 antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Hierop volgt een conclusie met aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar wat er in de literatuur wordt beschreven over interorganisatorische samenwerking en civiel-militaire samenwerking. Ook zal de rol en positie van een RMOA worden omschreven. Met behulp van 2 uitgebreide modellen (Kaats en Opheij/ Krathu et al.) worden vele succesfactoren in dit hoofdstuk toegelicht. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een model gekozen dat als toetsingskader wordt gebruikt in de verdere analyse van dit onderzoek.

2.1. Interorganisatorische relaties

In de literatuur wordt veel geschreven over het onderwerp interorganisatorische samenwerking. Dit is ook te verklaren omdat samenwerkingsverbanden tussen organisaties in de afgelopen decennia sterk zijn toegenomen (Das & Teng, 2000). In de huidige complexe en turbulente wereld ontwikkelen organisaties steeds vaker formele of informele relaties om zo gedeelde doelen en gemeenschappelijke zorgen aan te pakken. In de afgelopen jaren is interorganisatorische samenwerking daarom een prominent onderdeel geworden voor het functioneren van veel verschillende soorten organisaties (Kapucu N. , 2005, p. 11).

In de literatuur wordt bij het onderwerp interorganisatorische samenwerking vaak gesproken over het begrip interorganisatorische relaties. Interorganisatorische relaties worden volgens Oliver (1990) gedefinieerd als organisaties die met andere organisaties een herhaaldelijke en duurzame relatie hebben (Oliver, 1990, p. 241). Daarnaast benoemt Oliver (1990) zes redenen om interorganisatorische relaties aan te gaan, die hieronder voor alle duidelijkheid worden weergegeven.

De eerste reden is noodzakelijkheid. Interorganisatorische relaties komen vaak tot stand omdat ze moeten voldoen aan wettelijke of regelgevende vereisten. Zo kunnen mandaten van hogere autoriteiten (bv. overheidsinstanties) de impuls geven aan interorganisatorische relaties die anders niet vrijwillig waren ontstaan (Oliver, 1990, p. 243). Het verplicht stellen van een interorganisatorische relatie verhoogt de frequentie van interacties tussen organisaties (Aldrich, 1976), maar kan wel de perceptie van organisaties over hun invloed op de omgeving verminderen (Whetten & Leung, 1979).

De tweede reden voor het tot stand komen van interorganisatorische relaties is te vinden in de onderlinge machtsverhoudingen van organisaties. Organisaties willen volgens Oliver (1990) macht en controle kunnen uitoefenen over andere organisaties of over hun middelen (Oliver, 1990).

De derde reden doet dit nadrukkelijk niet en is gericht op wederkerigheid. Hierbij ligt de nadruk op samenwerking en het streven naar gezamenlijke doelen. Volgens dit perspectief worden interorganisatorische relaties juist gekenmerkt door evenwicht, harmonie, gelijkheid en wederzijdse steun, in plaats van dwang, conflict en overheersing (Oliver, 1990, p. 245). Als vierde reden beschrijft Oliver (1990) dat interorganisatorische relaties ontstaan vanuit een kostenperspectief. Hierbij is het voor een organisatie veel efficiënter om een relatie aan te gaan met andere organisaties.

De vijfde reden voor het aangaan van interorganisatorische relaties is stabiliteit. De vorming van interorganisatorische relaties wordt vaak gekarakteriseerd als een adaptieve reactie van organisaties op een onzekere omgeving. Onzekerheid zet organisaties ertoe aan om relaties tot stand te brengen en te beheren om zo betrouwbaarheid, stabiliteit en voorspelbaarheid te bereiken in de relaties (Oliver, 1990, p. 246).

Als zesde en laatste reden beschrijft Oliver (1990) dat organisaties relaties aangaan ter bevordering van hun organisatorische legitimiteit. Zo kunnen nieuwe organisaties hun legitimiteit bijvoorbeeld vergroten door zich aan te sluiten bij grote organisaties met een goede reputatie.

2.2.Strategische allianties

In de literatuur wordt bij het onderwerp interorganisatorische samenwerking ook vaak gesproken over het begrip allianties. Een alliantie is een langdurige en contractuele relatie tussen twee of meerdere onafhankelijke organisaties, bedoeld om wederzijdse en individuele doelstellingen te bereiken (Tjemkes, Vos, & Burgers, 2017, p. 2). Van een strategische alliantie is sprake indien "de betrokken organisaties in principe de controle houden over hun eigen bedrijfsactiviteiten, maar op enig strategisch deelgebied een expliciet samenwerkingsverband aangaan" (Schreuder & Witteloostuijn, 1990, p. 609).

Volgens Tjemkes et al. (2017) brengt het aangaan van een alliantie voor organisaties zowel voor- als nadelen met zich mee, zie tabel 2:

Voordelen	Nadelen
Toegang tot middelen (kapitaal, gespecialiseerde vaardigheden, kennis etc.)	Verlies van gepatenteerde informatie
Schaalvoordelen (vele handen maken licht werk)	Complexiteit in beheer en coördinatie
Risico en kostenverdeling	Financiële en organisatorische risico's door opportunistisch gedrag
Toegang tot een (andere) markt	Machtsongelijkheid. Risico om afhankelijk te worden van de andere partner
Mogelijkheid om van partners te leren	Verlies van beslissingsautonomie
Verhoging van de marktsnelheid	Verlies van flexibiliteit in het aangaan van een alliantie met een andere organisatie
Verbetering van de reputatie	Wantrouwen
Neutraliseren of blokkeren van concurrentie	Nieuwe kennis moeilijk te integreren
Verminderde informatieasymmetrie	Behoud van goede samenwerking op lange termijn kan lastig zijn
Verhoogde flexibiliteit	

Tabel 2: De voor- en nadelen van allianties (Tjemkes, Vos, & Burgers, 2017, p. 5)

Er bestaan verschillende vormen van strategische allianties (bv. minderheidsparticipaties, consortia, technologische samenwerkingsverbanden). De bekendste vorm van een alliantie is de joint venture (Schreuder & Witteloostuijn, 1990). In een joint venture besluiten twee of meer organisaties om gezamenlijk een nieuwe onderneming (juridische eenheid/ gezamenlijk eigendom) op te richten (Meer-Kooistra & Kamminga, 2009, p. 405). In de literatuur worden verschillende motieven genoemd waarom organisaties een joint venture aangaan. Deze motieven komen overeen met de zes redenen van Oliver (1990) die aan het begin van dit hoofdstuk zijn beschreven.

Joint ventures leiden niet altijd tot een succes. De literatuur beschrijft bijvoorbeeld dat joint ventures in de praktijk kwetsbaar kunnen zijn en niet altijd het beoogde resultaat behalen (Meer-Kooistra & Kamminga, 2009). Een oorzaak hiervan is dat organisaties in een joint

venture onafhankelijke ondernemingen zijn die elk hun eigen belangen hebben. Deze belangen gaan vaak verder dan het belang van een joint venture. Ook kan het delen van de hiërarchie de onderlinge relaties in een joint venture negatief beïnvloeden (Meer-Kooistra & Kamminga, 2009).

2.3. Controle op civiel-militaire samenwerking

Bij civiel-militaire samenwerkingsverbanden worden civiel-militaire allianties gesloten om uitdagingen het hoofd te kunnen bieden (Bollen, 2002). Deze uitdagingen ontstaan vaak wanneer de reguliere bijstand van civiele hulpdiensten niet toereikend zijn voor de bestrijding van rampen en crisissen. Door een civiel-militaire alliantie aan te gaan kunnen civiele hulpdiensten eenvoudiger een beroep doen op militaire middelen (AFD & Inspectie JenV, 2013).

Zoals in de inleiding en aanleiding van dit onderzoek al werd aangegeven is civiel-militaire samenwerking complex omdat het in de praktijk uitdagend kan zijn om een balans te vinden tussen een noodzakelijke en juiste mate van samenwerking (Bollen M. , 2019). Over de juiste mate van samenwerking zijn in de literatuur verschillende theorieën te vinden. Zo is een veel besproken theorie bijvoorbeeld de 'objectieve controle' theorie van Huntington (1957). Deze theorie is erg gericht op het beperken van de militaire invloed in een samenwerkingsverband. De civiele controle op civiel-militaire samenwerking dient volgens Huntington (1957) altijd maximaal te zijn. Om de militaire invloed in een samenwerkingsverband beperkt te houden stelt Huntington (1957) vier samenhangende voorwaarden waaraan een krijgsmacht zich dient te houden (Travis, 2016, p. 3):

- Alleen de verdediging van de samenleving is toegewezen aan de krijgsmacht.
- De krijgsmacht is geïsoleerd van andere elementen uit de samenleving.
- De krijgsmacht blijft onverschillig voor politieke ideologieën.
- De krijgsmacht opereert binnen een onafhankelijke sfeer van puur militaire adviezen.

Tegenover de theorie van objectieve controle staat de theorie van pragmatische controle (Travis, 2016). Bij een pragmatische controle willen civiele instanties de krijgsmacht juist meer betrekken in politieke processen en beleidsvorming. Dit verruimt namelijk het intellectueel vermogen van een krijgsmacht waardoor het beter in staat is om samen te werken in een bredere nationale veiligheidsorganisatie (Travis, 2016, p. 6).

Onderstaande tabel 3 toont een overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen beide theorieën.

Variabel	Objectieve controle	Pragmatische controle
Specialisatie	Professioneel adviseur gespecialiseerd in militair optreden	
Politiek	Onthoudt zich van politiek. Politieke en militaire verantwoordelijkheden zijn duidelijk afgebakend	Militaire leiders omarmen de politieke arena als een onontkoombare uitdaging. Politieke neutraliteit blijft wel gehandhaafd
Belangen	Militaire adviseurs verwerven geen competenties op gebieden buiten hun werkerrein	Militaire adviseurs leren niet-militaire benaderingen van beleidsvormen. Vaardigheden worden ontwikkeld voor verbreding
Civiele controle	Het is een professionele verantwoordelijkheid om te gehoorzamen aan legitiem burgerlijk gezag (de staat). Militaire leiders vervullen hun rol van professionele adviseurs	
Autoriteiten	De controle over militaire aangelegenheden berust bij een erkende legitieme autoriteit	Meerdere autoriteiten die samenwerken aan een gemeenschappelijk doel

Tabel 3: Verschillen objectieve en pragmatische controle op civiel-militaire samenwerking (Travis, 2016, p. 9)

In Nederland is de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's gebaseerd op de theorie van pragmatische controle. Zo hebben RMOA's als liaison van Defensie niet alleen een adviserende rol over de inzetmogelijkheden van militaire bijstand gekregen, ook leveren zij tegenwoordig een bijdrage aan de planvorming van regionale beleidsplannen (Veiligheidsberaad, 2014, p. 10).

Wat ook veel in de literatuur naar voren komt over civiel-militaire samenwerking is dat vooral vertrouwen een belangrijke succesfactor is voor het veiligstellen van een duurzame relatie. Zonder vertrouwen concentreren organisaties zich namelijk meer op hun eigen taken in plaats van op het team (Pollock, Paton, & Smith, 2003). Het ontwikkelen en behouden van vertrouwen tussen civiel-militaire relaties is echter wel een uitdaging (Curnin, et al., 2015).

Zo kunnen de liaisons van de verschillende organisaties namelijk tegenstrijdige overtuigingen, gedragingen en aannames met zich meebrengen, die de succesvolle interactie en samenwerking verhinderen (Dietz, Gillespie, & Chao, 2010). Het is volgens Curnin et al. (2015) daarom erg belangrijk dat de liaisons van civiel-militaire relaties een duidelijke rolverdeling krijgen in het samenwerkingsverband. Duidelijkheid in de rolverdeling leidt namelijk tot meer vertrouwen (Curnin, et al., 2015). In onderstaande paragraaf zal verder worden ingegaan op de roluiding van een RMOA.

2.4.De rol en positie van een RMOA

Het convenant ICMS is in 2005 ontstaan met als doel de civiel-militaire samenwerking te verbeteren en meer structureel karakter te geven (Defensie, 2006, p. 2). Het structurele karakter werd onder andere gerealiseerd door Defensie, middels een RMC en een RMOA structureel in te laten bedden in de bestuurlijke en de operationele planvorming van de rampenbestrijding en crisisbeheersing in Nederland. Volgens het convenant ICMS is de RMOA “een beroepsmilitair, die tijdens een ramp of crisis als eerste aanspreekpunt/ liaison voor het Regionaal Operationeel Team (ROT) fungeert namens de RMC” (Defensie, 2006, p. 6). Verder dient een RMOA in elke veiligheidsregio aanwezig te zijn als proactieve partner in de operationele voorbereiding (Defensie, 2006).

Het functieprofiel van een RMOA is uitgebreid. In bijlage 2 kan worden teruggevonden welke functie-eisen Defensie stelt aan een RMOA. In hoofdlijnen is de RMOA verantwoordelijk voor de volgende taken (Defensie, 2018, p. 192):

- Vertegenwoordigt Defensie in de regio waar hij/ zij geplaatst is.
- Treedt op als militair adviseur in of bij de veiligheidsregio, (regionaal) Operationeel Team (ROT), Openbaar Ministerie (OM), (regionale eenheid van de) Politie, (justitieel) Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden (SGB0), Team Grootschalige Opsporing (TGO) of burgemeesters en overige crisis- en ketenpartners. De RMOA is (mede) verantwoordelijk voor het begeleiden van de aanvraag voor militaire bijstand of steunverlening.
- Zorgt voor integrale voorbereiding op en coördinatie van militaire bijstand en steunverlening door in alle fases van de rampenbestrijding en/ of crisisbeheersing actief deel te nemen. Op die manier geeft hij invulling aan voorbereiding, coördinatie, uitvoering en evaluatie van maatregelen in de veiligheidsketen.
- Stimuleert vroegtijdige betrokkenheid binnen de politieorganisatie bij het voorbereiden van politieacties waarbij een beroep wordt gedaan op defensiecapaciteiten.
- Draagt bij aan de organisatie van multidisciplinaire oefeningen.

- Participeert binnen de gegeven mogelijkheden als volwaardig lid van het Regionaal Operationeel Team.
- Treedt op als intermediair tussen (delen van) Defensie en de civiele autoriteiten bij voorbereiding op en uitvoering van inzet van defensiecapaciteiten.

In de Wet Veiligheidsregio (2021) wordt de rol en positie van een RMOA niet beschreven. Artikel 19 van de Wet Veiligheidsregio beschrijft alleen dat het bestuur van een Veiligheidsregio een convenant dient te sluiten met Defensie met het oog op de samenwerking bij branden, rampen en crises. Op 15 februari 2013 heeft het Veiligheidsberaad een landelijk convenant opgesteld voor de samenwerkingsafspraken tussen Veiligheidsregio's, Politie en Defensie. In dit convenant komt onder andere naar voren dat Veiligheidsregio's verantwoordelijk zijn om de RMOA's structureel in te bedden in de koude fase waardoor de informatievoorziening gewaarborgd blijft (Veiligheidsberaad, 2013, p. 2). Overige afspraken over de rol en positie van de RMOA worden niet in dit convenant benoemd.

Per veiligheidsregio zijn er wel separate convenanten afgesloten met Defensie. In deze convenanten worden de rol en positie van de RMOA uitgebreid toegelicht aan de hand van verschillende afspraken. Bijlage 3 toont een overzicht van al deze convenanten. In het overzicht is terug te vinden dat 18 Veiligheidsregio's overeenkomstige afspraken hebben gemaakt over de rol en positie van een RMOA. Deze afspraken zijn:

- De RMOA neemt deel aan het Regionaal Operationeel Team (ROT) tijdens GRIP2 en hoger¹.
- De RMOA is minimaal 2 dagen werkzaam op het veiligheidsbureau.
- De RMOA is lid van een werkgroep.
- De RMOA kan lid zijn van een projectgroep.

7 Veiligheidsregio's hebben alleen het landelijk convenant van de Veiligheidsberaad overgenomen. Specifieke afspraken met de RMOA worden hierin niet benoemd. Opvallend is dat alleen 2 veiligheidsregio's (Noord-Holland-Noord en Hollands Midden) de RMOA daadwerkelijk willen inzetten als een projectleider van een projectgroep. In alle andere veiligheidsregio's kan een RMOA alleen deel nemen aan een projectgroep.

¹ Indien de Veiligheidsregio daar om vraagt. Afhankelijk van de situatie of militaire bijstand nodig is.

De meeste convenanten die in dit onderzoek werden bekeken, zijn gedateerd (jaargang 2014). In de meer recente convenanten (jaargang 2019) is alleen de functienaam van Officier Veiligheidsregio (OVR) veranderd in de naam van RMOA.

2.5.Succesfactoren van interorganisatorische samenwerking

De hierboven beschreven inzichten laten zien dat interorganisatorische samenwerking een complex onderwerp is. De vele onderzoeken over dit onderwerp heeft in de literatuur geleid tot uitgebreide maar sterk gefragmenteerde inzichten (Oliver, 1990). Ook zijn er voor het bepalen van de succesfactoren van interorganisatorische samenwerking verschillende inzichten ontwikkeld. Hierna zal aan de hand van 2 modellen (Krathu et al/ Kaats en Opheij) verschillende inzichten worden gegeven over de succesfactoren van interorganisatorische samenwerking. Beide modellen beschrijven uitgebreid met welke succesfactoren de interorganisatorische samenwerking kan worden geoptimaliseerd.

2.5.1. Het model van Krathu et al. (2014)

Het model van Krathu et al. (2014) is gebaseerd op een literatuuronderzoek van 177 wetenschappelijke artikelen over interorganisatorische samenwerking. Volgens Krathu et al. (2014) kan er vanuit vijf verschillende invalshoeken gekeken worden naar interorganisatorische samenwerking (Krathu, et al., 2014):

1. Relatie oriëntatie
2. Sociaal kapitaal
3. Relationele normen
4. Sfeer
5. Overig

Aan elke invalshoek kunnen de volgende succesfactoren worden gekoppeld volgens Krathu et al. (2014):

Relatie-oriëntatie

Relatie oriëntatie is erg gericht op de neiging van organisaties om relaties met partners te onderhouden. Het onderhouden van een goede relatie bevordert de interorganisatorische samenwerking. In een langdurige relatie zijn organisaties zelfs meer bereid om risico's en voordelen met elkaar te delen. Relatie oriëntatie wordt op basis van de volgende succesfactoren bepaald:

- **Presteren:** Relaties worden onderhouden wanneer organisaties blijven presteren. Prestaties leveren vaak relatievoordelen op. Deze relatievoordelen zijn meetbaar. Denk bijvoorbeeld aan winst, kwaliteit van producten of klantentevredenheid.

- **Kwaliteit van de relatie:** De kwaliteit van een relatie wordt met name bepaald door onderlinge verwachtingen. Deze onderlinge verwachtingen zijn gebaseerd op basis van succesvolle en niet succesvolle gebeurtenissen.
- **Verbondenheid:** Geeft de mate van afhankelijkheid aan tussen organisaties. De wijze van besluitvorming kan de verbondenheid in een organisatie beïnvloeden.

Sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal heeft veel te maken met de gedeelde gemoedsaandoening van organisaties naar andere organisaties. Gemoedsaandoening is een ruim begrip. Krathu et al. (2014) noemen twee belangrijke succesfactoren die de gemoedsaandoening van een organisatie kan beïnvloeden:

- **Vertrouwen:** Vertrouwen is een van de meest bestudeerde succesfactoren voor interorganisatorische samenwerking. Bij het begrip vertrouwen worden vaak belangrijke factoren als geloofwaardigheid, welwillendheid, openheid, integriteit, voorspelbaarheid en betrouwbaarheid benoemd. Volgens Krathu et al. (2014) zijn geloofwaardigheid en welwillendheid de belangrijkste factoren voor het stimuleren van vertrouwen. Geloofwaardigheid weerspiegelt de overtuiging van een organisatie jegens andere organisaties voor het goed uitvoeren van de gedeelde taken. Deze geloofwaardigheid concentreert zich vaak op de operationele uitvoering van organisaties. Welwillendheid weerspiegelt vaak de motivatie en bereidheid van een organisatie om te willen samenwerken met een andere organisatie.
- **Gedeelde visie:** Een gedeelde visie wordt hier gedefinieerd als de mate van overeenkomst in de gedeelde waarden en overtuigingen tussen organisaties.

Relationele normen

Relationele normen zijn gedragsnormen die aangeven hoe organisaties met andere organisaties relationeel om dienen te gaan. Hierbij kan worden gedacht aan solidariteit, informatie-uitwisseling en integriteit. Deze gedragsnormen kunnen met de volgende succesfactoren worden beïnvloed:

- **Communicatie:** Communicatie richt zich op het delen van informatie. Hierbij wordt de norm gesteld dat de gedeelde informatie kwalitatief van aard is. Ook dient de communicatie regelmatig tussen organisaties plaats te vinden.
- **Integratie:** Integratie richt zich op de gedeelde bedrijfsprocessen en activiteiten. Het delen van bedrijfsprocessen en activiteiten is een belangrijk onderdeel van samenwerken. Er ontstaat hierdoor een gezamenlijk verantwoordingsgevoel.

Sfeer

De sfeer binnen een samenwerking wordt volgens Krathu et al. (2014) onder andere bepaald door factoren als macht, conflict, coöperatie en wederzijdse verwachtingen. De belangrijkste factoren die Krathu et al. (2014) benoemen zijn:

- **Macht:** Macht binnen een organisatie kan het gedrag van anderen zowel positief als negatief beïnvloeden. Een positieve vorm van macht beeldt een wederzijds (niet dwingend) machtsevenwicht uit. Deze vorm van macht wordt vaak als legitiem ervaren door organisaties. Een dwingende vorm van macht wordt daarentegen als een negatieve kracht gezien ter bevordering van samenwerkingsverbanden.
- **Conflict:** Conflicten ontstaan door negatieve gedragingen in een organisatie. Conflicten kunnen bijvoorbeeld ontstaan door meningsverschillen, wantrouwen en vijandigheid. Voor een organisatie is het van belang om te kunnen interveniëren bij negatieve gedragingen.

Overig

Alle overige succesfactoren die Krathu et al. (2014) in de literatuur hebben gevonden worden hieronder beschreven. Deze succesfactoren worden niet in bovenstaande categorieën/ thema's samengevoegd omdat ze volgens Krathu et al. (2014) "geen grote overeenkomsten met elkaar vertonen" (Krathu, et al., 2014, p. 573):

- **Afhankelijkheid:** Afhankelijkheid geeft aan in hoeverre de organisatie afhankelijk is van haar partners in termen van middelen, goederen, kennis, diensten etc. Afhankelijkheid verbindt organisaties met elkaar.
- **Compatibiliteit:** Compatibiliteit wordt hier gedefinieerd als de mate van overeenkomst in de organisatieculturen, capaciteiten, doelstellingen en visies.
- **Onzekerheid:** Onzekerheid weerspiegelt de onvoorspelbaarheid in organisaties. Onzekerheid kan worden veroorzaakt door onvoorspelbare klanten/ leveranciers of nieuwe technologische ontwikkelingen.
- **Betrokkenheid:** Betrokkenheid wordt gedefinieerd als de bereidheid van organisaties om zich in te willen spannen voor andere organisaties. Organisaties stellen zich betrokken op wanneer zij er van overtuigd zijn dat het behoud van een samenwerkingsverband belangrijk is.
- **Innovatie:** Innovaties bevorderen het bestaansrecht van organisaties op de lange termijn. Wanneer een organisatie innoveert, behoudt zij haar marktpositie tussen de concurrenten.

- **Steun vanuit de top:** De rol van topmanagers is erg belangrijk om succesvolle strategieën te sturen. Wanneer topmanagers het belang zien van samenwerkingsverbanden worden deze eerder geïmplementeerd in de organisatie.
- **Leren van relaties:** Het proces (bv. evalueren) om te leren samenwerken. De opgedane kennis van verschillende samenwerkingsverbanden gebruiken ter bevordering van de relatie.
- **Wederkerigheid:** Organisaties kijken vaak naar de mate waarin onderlinge risico's, lasten en voordelen eerlijk zijn verdeeld. Wederkerigheid wekt bij organisaties vaak het gevoel van rechtvaardigheid op.
- **IT/ ICT-systemen:** IT/ ICT-systemen (bv. C2000) spelen een belangrijke rol bij de ondersteuning van samenwerking tussen organisaties.
- **Contract:** In een contract worden de rechten en plichten gedefinieerd van een samenwerkingsverband. Middels formele regels, voorwaarden en procedures dient een contract structuur aan te brengen in een samenwerkingsverband.
- **Investerings:** Investerings (bv. in relatie, kennis, ervaringen) hebben een positief effect op de prestaties van organisaties. Met name het investeren in een langdurige relatie is volgens Krathu et al. (2014) erg belangrijk.
- **Diversiteit:** Diversiteit in de marktomgeving/ milieu zorgt ervoor dat organisaties meer geconfronteerd worden met verschillende risico's en uitdagingen. De blootstelling aan deze risico's en uitdagingen verhoogt het leerproces van een organisatie.
- **Opportunisme:** Opportunisme omvat een breed scala aan mogelijk verschillende gedragingen (positief en negatief). Een negatieve kant van opportunisme kan bijvoorbeeld zijn wanneer het gedrag van een organisatie in strijd is met een eerder gemaakte afspraak.

De hierboven beschreven succesfactoren worden door (Krathu, et al., 2014) samengevoegd in een beïnvloedingsmodel van succesfactoren (zie bijlage 1). Dit model laat de beïnvloedingsrelaties zien tussen verschillende succesfactoren. Zo is in het model bijvoorbeeld af te lezen dat vertrouwen de relatie-oriëntatie van organisaties kan beïnvloeden. Tegelijkertijd kan onzekerheid of opportunisme weer het vertrouwen in een organisatie beïnvloeden. Volgens Krathu et al. (2014) kan er op twee manieren gekeken worden naar zijn model. Aan de ene kant zijn er succesfactoren die meer invloed uitoefenen op andere succesfactoren (Out-degree analyse). Aan de andere kant zijn er succesfactoren die meerdere keren door verschillende succesfactoren worden beïnvloed (In-degree analyse). Aan de hand van deze analyse kunnen succesfactoren gerangschikt worden in de volgende tabel (tabel 4):

Rang	Out-degree	In-degree
1	Delen van informatie (communicatie)	Relatie-oriëntatie (voldoening)
2	Vertrouwen	Presteren (operationeel)
3	Gedeelde visie	Presteren (financieel)
4	Integratie	Communicatie
5	Verbondenheid (loyaliteit)	Verbondenheid
6	Afhankelijkheid	Integratie
7	Investeringen	Opportunisme
8	Opportunisme	Leren van relatie, vertrouwen
9	Onzekerheid	Innovatie
10	Prestatie	Conflict

Tabel 4: De In en Out degree analyse van succesfactoren (Krathu, et al., 2014)

Uit tabel 4 is af te leiden dat het delen van informatie de meest gebruikte succesfactor is voor de beïnvloeding van andere succesfactoren. Ook is een goede basis van vertrouwen een belangrijke succesfactor die invloed kan uitoefenen op andere succesfactoren. Relatie-oriëntatie wordt daarentegen het meest beïnvloed door andere succesfactoren. Organisaties vinden het volgens Krathu et al. (2014) belangrijk om met zoveel mogelijk verschillende succesfactoren de kwaliteit van een relatie te beïnvloeden.

Het beïnvloedingsmodel kan volgens Krathu et al. (2014) gebruikt worden als een strategisch hulpmiddel bij interorganisatorische samenwerking. Het geeft organisaties inzicht in welke succesfactoren zij kunnen investeren om andere succesfactoren te beïnvloeden.

2.5.2. Het model van Kaats en Opheij (2012)

Volgens het model van Kaats en Opheij (2012) kan er vanuit vijf verschillende invalshoeken gekeken worden naar interorganisatorische samenwerking:

1. Ambitie
2. Belangen
3. Relatie
4. Organisatie
5. Proces

Deze vijf invalshoeken fungeren als bouwstenen voor een kansrijke samenwerking tussen organisaties. Kaats en Opheij (2012) omschrijven een kansrijke samenwerking als volgt:

“Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de grote opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen”. (Kaats & Opheij, 2012, p. 47)

Volgens Kaats en Opheij (2012) moet er op een samenhangende manier gekeken worden naar deze vijf invalshoeken van interorganisatorische samenwerking. Een samenhangende manier van kijken helpt organisaties namelijk om de vijf invalshoeken te analyseren en te bepalen wat er in de samenwerking goed loopt en waar de knelpunten liggen (Kaats & Opheij, 2012, p. 48).

De vijf invalshoeken van interorganisatorische samenwerking zullen nu kort worden toegelicht.

Ambitie

Kaats en Opheij (2012) omschrijven dat een samenwerkingsverband het resultaat is van een proces van betekenisgeving (Kaats & Opheij, 2012, p. 61). Om tot een gemeenschappelijke betekenis te komen is een gedeelde ambitie in het samenwerkingsverband hierbij essentieel. Onder een gedeelde ambitie wordt verstaan: “de combinatie van doelen plus missie en/ of strategie die breed gedragen en begerig nagestreefd en nageleefd wordt” (Weggeman, 1995, p. 14). Volgens Kaats en Opheij (2012) is een gedeelde ambitie een essentieel onderdeel van een samenwerking tussen organisaties (Kaats & Opheij, 2012, p. 370). Kaats en Opheij (2012) koppelen de volgende succesfactoren aan ambitie:

- **Mate van gedeeldheid:** Het is belangrijk dat in een samenwerkingsverband alle organisaties het eens zijn over de gedeelde ambities. Deze overeenstemming kan gerealiseerd worden met goede onderlinge communicatie. Het is waardevol als organisaties elkaars verwachtingen in het samenwerkingsverband vastleggen.
- **Aantrekkingskracht:** Wanneer een ambitie gedeeld wordt is het ook belangrijk dat iedereen in het samenwerkingsverband deze ambitie aantrekkelijk vindt. Een ambitie moet er als het ware toe doen en betekenisvol zijn. Hierdoor is het samenwerkingsverband ook goed uitlegbaar in de buitenwereld en kunnen andere organisaties ermee gemobiliseerd worden.

- **Samenwerkingsstrategie:** In een samenwerkingsrelatie dient de ambitie bij te dragen aan het belang of succes van ieder van de organisaties. De gedeelde doelen en missies dienen gericht te zijn op wat organisaties in een samenwerkingsverband gezamenlijk willen bereiken. Gedeelde doelen en missies motiveren organisaties om een bijdrage te leveren aan het samenwerkingsverband.
- **Persoonlijke betekenis:** Samenwerkingsverbanden worden onder andere gestart vanuit persoonlijke beweegredenen (reputatie, macht, persoonlijke drijfveer, positie, eer) (Huxham & Vangen, 2005). Wanneer de ambitie van een samenwerkingsverband iemand persoonlijk raakt dan is die persoon ook meer geneigd om daar meer aandacht aan te geven. Mocht de ambitie daarentegen de persoon minder raken dan is hij of zij ook meer geneigd om er minder aandacht aan te besteden.

Belangen

In een samenwerkingsverband spelen vaak verschillende belangen (individueel, collectief, organisatorisch). Volgens Kaats en Opheij (2012) is het belangrijk om inzichtelijk te maken welke verschillende belangen er spelen in een samenwerkingsverband tussen organisaties. Uiteindelijk dienen organisaties in een samenwerkingsverband te zoeken naar een oplossing waarbij het eigenbelang wordt overstegeen en er ruimte ontstaat voor het belang van een ander. In een samenwerkingsverband dienen organisaties te zoeken naar oplossingen die recht doen aan ieders belang en waar iedereen ook wat aan heeft (Mutual Gains) (Kaats & Opheij, 2012). Om recht te kunnen doen in ieders belang behandelen Kaats en Opheij (2012) de volgende succesfactoren:

- **Oprechte interesse:** Wanneer het eigenbelang van een organisatie centraal staat wordt de samenwerkingsrelatie vaak oppervlakkig. Het is daarom belangrijk dat organisaties oprechte interesse tonen in de gezamenlijke belangen. Ook dienen organisaties interesse te tonen in de belangen van een ander. Alleen wanneer de belangen inzichtelijk zijn kunnen organisaties samen op zoek gaan naar de Mutual Gains.
- **Waardecreatie:** Mutual Gains ontstaan alleen wanneer iedereen de waarde ziet van een samenwerkingsverband. Gezamenlijke oplossingen kunnen voorkomen dat organisaties handelen vanuit een eigen belang. Gezamenlijke oplossingen leiden naar solidariteit en overeenstemming.
- **Onderhandelingsruimte en bereidheid:** Wanneer organisaties willen samenwerken dienen zij eerst integratief te onderhandelen. Tijdens deze onderhandelingen voeren de belangenovereenkomsten de boventoon. Uiteindelijk is het van belang dat de resultaten van de onderhandelingen worden vastgelegd.

- **Kwaliteit van de dialoog:** Organisaties dienen aandacht te besteden aan het voeren van een dialoog met andere organisaties. Een dialoog is niet zomaar een gesprek. Volgens Kessels et al. (2002) is het uitgangspunt van een goed dialoog:

“Uitgangspunt van de dialoog is dat je werkelijk iets met elkaar te maken wilt hebben, dat je contact aangaat in plaats van je te verschuilen, dat je ingaat op wat iemand zegt en probeert te begrijpen waarom hij dat zegt, dat je niet alleen luistert naar de woorden die iemand zegt, maar ook naar zijn intenties of drijfveren” (Kessels, Boers, & Mostert, 2002, p. 20)

Relatie

Bij interorganisatorische samenwerking gaat het niet alleen om de inhoud van een samenwerkingsverband. Wanneer organisaties samenwerken, ‘balanceren ze tussen vertrouwen en waakzaamheid in de relatie met andere’ (Kaats & Opheij, 2012, p. 208). Organisaties zitten vaak met het dilemma in hoeverre zij zich kunnen overgeven aan een samenwerkingsrelatie en in welke mate zij zich moeten behoeden voor eventuele risico’s van dat samenwerkingsrelatie. Kaats en Opheij (2012) beschrijven de volgende succesfactoren om de relatie in een samenwerkingsverband te verbeteren:

- **Vermogen tot verbinden:** Het is belangrijk om in organisaties mensen (individueel of groepen) te hebben die helpen bij het tot stand komen van samenwerkingsverbanden. Mensen zijn nodig om betekenis te geven aan een samenwerkingsproces. Verbindend leiderschap is hierbij cruciaal (zie succesfactor verbindend leiderschap).
- **Kwaliteit groepsprocessen:** De kwaliteit van een groepsproces kan worden beïnvloed door een aantal factoren (Kaats & Opheij, 2012, p. 180):
 - Congruentie van doelen: Organisaties dienen een doelovereenkomsten te hebben in het samenwerkingsverband. Hierdoor worden groepsactiviteiten gelijkgericht.
 - Reflectie: Organisaties hebben de mogelijkheid om te reflecteren over het samenwerkingsverband.
 - Communicatie: Organisaties hebben de mogelijkheid om op een effectieve manier te spreken en te luisteren.
 - Toegankelijkheid tot informatie: Organisaties hebben de mogelijkheid om informatie uit te wisselen en te verwerken.
 - Congruentie van proces: Organisaties dienen een overeenstemming te hebben over de stappen in het groepsproces (bv. commandovoering)

- **Vertrouwen:** Het hebben van vertrouwen in een relatie wordt door Kaats en Opheij (2012) gedefinieerd als de 'inschatting dat de ander welwillend tegenover jou staat en ten gunste van jou zou handelen (Kaats & Opheij, 2012, p. 136). Bij het begrip vertrouwen wordt er onderscheid gemaakt in de mate van vertrouwen en de mate van waakzaamheid (wantrouwen). In een samenwerkingsverband dient er gezocht te worden naar een balans van deze twee factoren. Middels een gedeelde ambitie kan het vertrouwen in een samenwerkingsrelatie groeien.
- **Verbindend leiderschap:** 'Verbindend leiderschap' is volgens Kaats en Opheij (2012) cruciaal om samenwerkingsprocessen te doen slagen. Verbindend leiderschap is 'het vermogen tot verbinden van een individu of een groep individuen om in omgevingen van tegengestelde belangen voortgang te boeken en gedeelde resultaten te bereiken' (Kaats & Opheij, 2012, p. 187). Verbindende leiders kennen de belangen, overtuigingen, achtergronden van hun samenwerkingspartners.

Organisatie

De ontwikkeling van samenwerkingsverbanden vragen om veel aandacht en zorg. Interorganisatorische samenwerking dient daarom goed georganiseerd te worden. Bij het ontstaan van een samenwerkingsverband dienen organisaties bijvoorbeeld goede afspraken te maken over hun positie en toekomstige werkprocessen. Kaats en Opheij (2012) beschrijven de volgende succesfactoren bij de inrichting van interorganisatorische samenwerking.

- **Effectiviteit:** Bij een effectieve interorganisatorische samenwerking hebben organisaties hun werkstructuur en besturing afgestemd met de doelen van andere organisaties. Hierbij is het niet de 'papieren structuur' (bv. contracten) essentieel, maar het gemeenschappelijke en gedeelde gedrag om doelstellingen in organisaties te kunnen realiseren.
- **Draagvlak:** Organisaties dienen zich verbonden te voelen aan een samenwerkingsverband. Deze verbondenheid kan onder andere worden vergoed door financiële afspraken, gezamenlijke ICT-faciliteiten of sociaal kapitaal (bv. gemeenschapsactiviteiten). Verbinding maakt samenwerking uiteindelijk mogelijk. Draagvlak hangt samen met de mate waarin organisaties participeren in een samenwerkingsverband. Ook dient het samenwerkingsverband door de achterban ondersteund te worden.
- **Daadkracht:** Daadkracht betreft de 'mate waarin de samenwerking beoogde resultaten realiseert en partners mobiliseert tot actie' (Kaats & Opheij, 2012, p. 294). Wanneer dit niet het geval is kan er worden afgevraagd of er in een organisatie sprake is van een schijnsamenwerking.

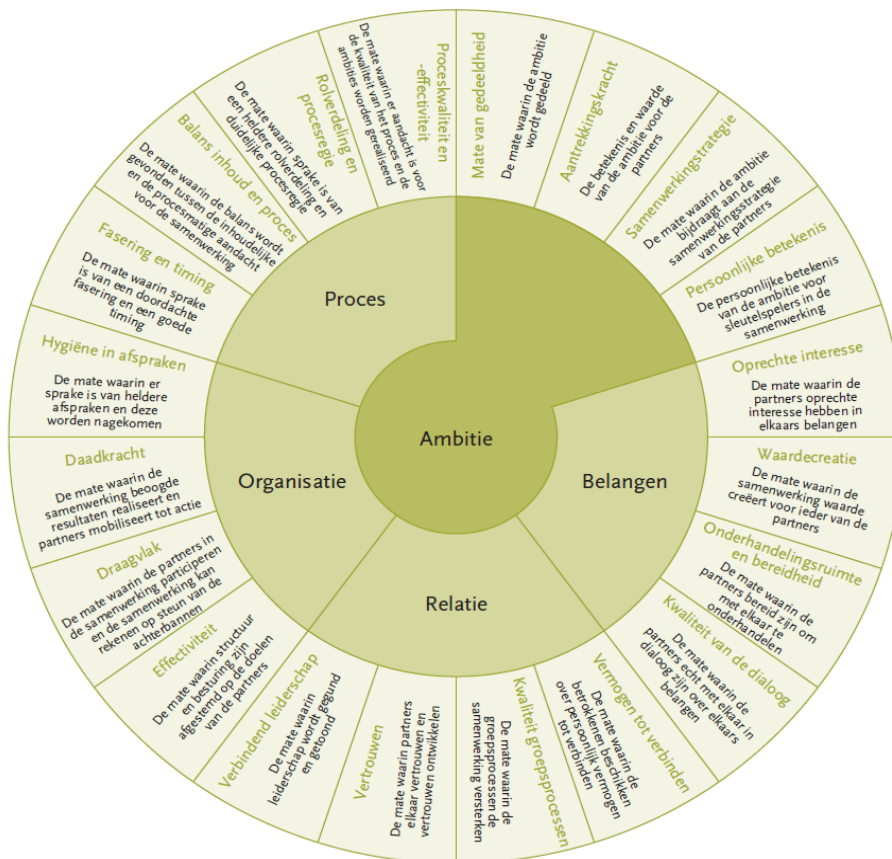
- **Hygiëne in afspraken:** Afspraken dienen in samenwerkingsverbanden helder geformuleerd te zijn en nagekomen te worden. Het is belangrijk dat organisaties elkaar hierover voorzien van feedback (positief en negatief).

Proces

In een samenwerkingsverband geven organisaties vaak een gedeelte van hun autonomie op. Dit kan leiden tot intrinsieke onzekerheid binnen een organisatie. Het is daarom van belang dat bij de ontwikkeling van een samenwerkingsverband een goed samenwerkingsproces wordt vormgegeven. Een goed samenwerkingsproces biedt namelijk zekerheid in een onzekere organisatie. Ook helpt een goede processtructurering tegen bijvoorbeeld opportunistisch gedrag van andere organisaties. Op basis van eigen inzichten leiden Kaats en Opheij (2012) de volgende succesfactoren af over het samenwerkingsproces:

- **Fasering en timing:** Voor een goed samenwerkingsproces dient een organisatie de volgende fases te doorlopen:
 - Verkenning: in deze fase dienen organisaties inzichtelijk te maken wat de doelstelling is voor het samenwerkingsverband. De verkennende fase moet organisaties inzicht geven over de context van het samenwerkingsproces.
 - Delen: hier moeten organisaties concreet aangeven wat hun ambities en belangen zijn. Organisaties moeten hier eerlijk aangeven hoe zij in het samenwerkingsproces willen zitten.
 - Overeenkomen: in de overeenkomstfase worden afspraken gemaakt over het samenwerkingsverband. De samenwerkingsrelatie wordt hierin vastgelegd.
 - Vormgeven: hier geven organisaties concreet vorm en inhoud aan het samenwerkingsverband. Taken worden hier onderling verdeeld en vertaald naar concrete acties.
 - Uitvoering: het samenwerkingsproces is in deze fase gedeeltelijk routinematig geworden. Helemaal routinematig zal een samenwerkingsproces niet worden. Dit komt omdat er zich tijdens de uitvoering vaak nieuwe ontwikkelingen kunnen voordoen.
- **Balans inhoud en proces:** in een samenwerkingsproces dient er balans te zijn tussen de bovenstroom (strategie, organiseermodellen, inhoud) en onderstroom (persoonlijke relatie, vertrouwen, macht). Een te hiërarchische organisatie structuur kan bijvoorbeeld ten koste gaan van het onderlinge vertrouwen.
- **Rolverdeling en procesregie:** de rolverdeling bij interorganisatorische samenwerking dient duidelijk te zijn. Ook dient het samenwerkingsproces goed geleid te worden in een organisatie (zie verbindend leiderschap).

De hierboven beschreven succesfactoren worden door Kaats en Opheij (2012) samengevoegd in onderstaand model, figuur 1.



Figuur 1: Het model van Kaats en Opheij (Kaats & Opheij, 2012, p. 364)

Het model van Kaats en Opheij (2012) kan door organisaties worden gebruikt als een ontwerp- of diagnose instrument voor interorganisatorische samenwerking. Met behulp van de succesfactor 'fasering en timing' kan het model ook als een analysekader worden gebruikt voor het samenwerkingsproces tussen organisaties. Door het samenwerkingsproces bijvoorbeeld te faseren kan er worden gekeken of organisaties sommige succesfactoren overslaan of veronachtzamen.

2.6. Selectie van een theoretisch model

In dit onderzoek wordt ervoor gekozen om middels het model van Kaats en Opheij (2012) inzichtelijk te maken welke succesfactoren een RMOA kan gebruiken om de civiel-militaire samenwerking in de koude fase te optimaliseren. Tabel 5 laat zien aan de hand van welke criteria deze keuze is getoetst. In tabel 5 zijn ook de kritische succesfactoren van Defensie

opgenomen. Deze kritische succesfactoren worden niet in dit onderzoek nader toegelicht omdat deze vergelijkbaar zijn met de al behandelde succesfactoren.

Model	Invalshoeken	Gebaseerd op wetenschappelijke literatuur	Gebaseerd op empirisch onderzoek	Volledigheid invalshoeken	Toepasbaarheid
Krathu et al	Relatie oriëntatie Sociaal kapitaal Relationele normen Sfeer Overig	+	-	-	+
Kaats en Opheij	Ambitie Belangen Relatie Organisatie Proces	+	+	+	+
Kritische succesfactoren Defensie	Wederzijdse bekendheid Vorbereiding binnen de veiligheidsregio Vorbereiding binnen Defensie Inzet Defensie in een multidisciplinaire context Opleiden en oefenen Lerend vermogen	-	+	-	+

Tabel 5: Toetsingscriteria modellen

De belangrijkste overwegingen waarom er voor het model van Kaats en Opheij (2012) is gekozen zijn:

- De theorie van Krathu et al. (2014) en Kaats en Opheij (2012) hebben beide overeen dat ze een samenhangende kijk hebben op interorganisatorische samenwerking. Het model van Kaats en Opheij (2012) wordt door de schrijver van dit onderzoek vollediger bevonden omdat het model vanuit meerdere invalshoeken naar interorganisatorische samenwerking kijkt. De vijf invalshoeken van Krathu et al. (2014) focussen zich meer op de invalshoek van een relatie. Dit betekent overigens

niet dat de schrijver van dit onderzoek minder waarde hecht aan de invalshoek van een relatie. De schrijver van dit onderzoek vind het echter wel belangrijk om vanuit een theorie met verschillende invalshoeken naar interorganisatorische samenwerking te kijken.

- Het model van Defensie richt zich meer op de invalshoeken van het proces en de organisatie. Hierdoor wordt het model in dit onderzoek als niet volledig beschouwd.
- De theorie van Krathu et al. (2014) en Kaats en Opheij (2012) zijn tot stand gekomen vanuit de wetenschappelijke literatuur. Het model van Krathu et al. (2014) is daarentegen niet gevalideerd aan empirische onderzoeken. Het model is alleen gebaseerd op de beoordeling van wetenschappelijke publicaties (wetenschappelijke relevantie). Het model van Kaats en Opheij (2012) is daarentegen ook vanuit praktijkonderzoek (praktische relevantie) tot stand gekomen
- De theorie van Kaats en Opheij (2012) kent een gestructureerd model (zie figuur 1). Het model van Krathu et al (2014) is daarentegen minder gestructureerd (zie bijlage 1). Het model van Kaats en Opheij (2012) wordt in dit onderzoek daarom als geschikter hulpmiddel gezien om betekenis te kunnen geven aan het kwantitatieve deel van dit onderzoek. In onderstaande hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan.

3. Methodologie

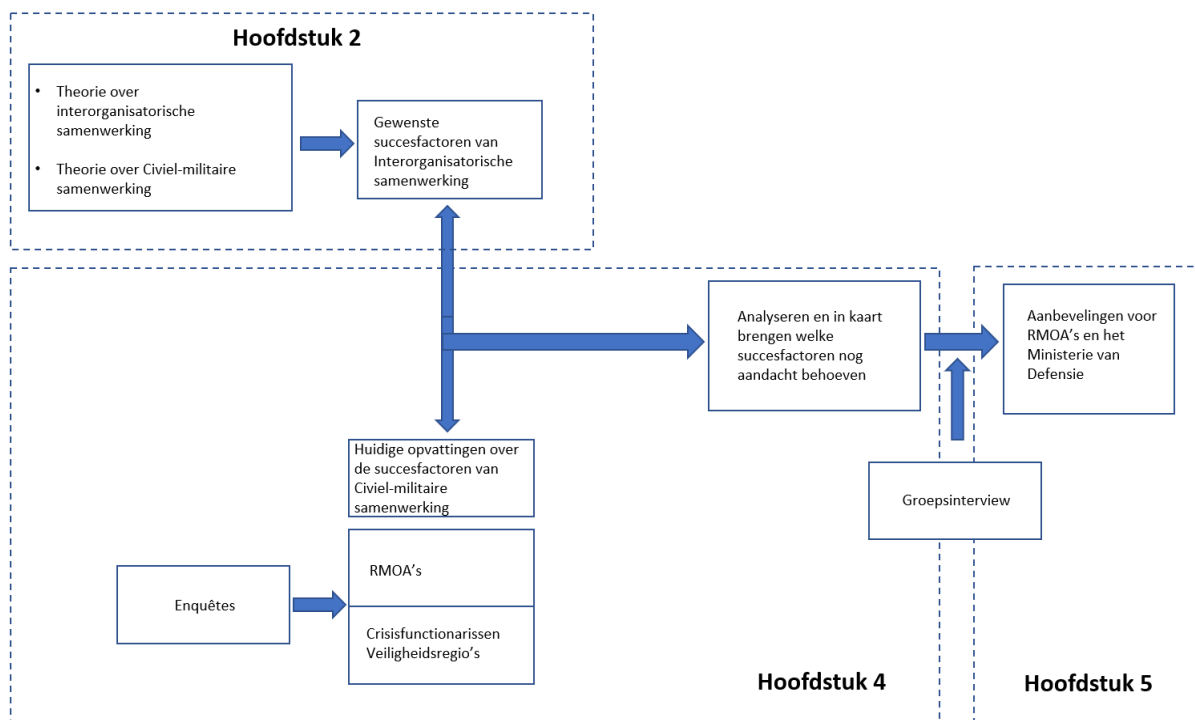
Volgens Kaats en Opheij (2012) dient er bij een onderzoek op verschillende manieren te worden gekeken naar interorganisatorische samenwerking. Deze verschillende manieren zijn (Kaats & Opheij, 2012, p. 349):

- Kijk vanuit verschillende invalshoeken
- Gebruik modellen van of voor de werkelijkheid
- Kijk met meer ogen (meerdere personen)

In dit hoofdstuk zullen bovenstaande punten aan de hand van een onderzoeksmodel worden doorlopen en wordt de onderzoeksmethodologie geschetst.

3.1 Onderzoeksmodel

In dit onderzoek wordt middels een kwalitatief/ kwantitatief onderzoek antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. In figuur 2 wordt het onderzoeksmodel van dit onderzoek weergegeven. Het model laat de globale stappen zien die in dit onderzoek worden genomen om tot de doelstelling te komen. Hierna zal aan de hand van onderstaande paragrafen het onderzoeksmodel worden doorlopen.



Figuur 2: Onderzoeksmodel (Verschuren & Doorewaard, 2005)

3.2 Theoretisch kader

Aan de hand van een literatuur- en documentonderzoek is er in hoofdstuk 2 vanuit verschillende invalshoeken (theorieën) gekeken naar de verschillende succesfactoren van interorganisatorische samenwerking. Aan het einde van hoofdstuk 2 is het model van Kaats en Opheij (2012) gekozen om te kunnen bepalen wat de gewenste succesfactoren zijn voor interorganisatorische samenwerking. In dit onderzoek zal het model van Kaats en Opheij (2012) worden gebruikt als een model voor de werkelijkheid. Het model dient als hulpmiddel te worden gebruikt om betekenis te kunnen geven aan het kwantitatieve deel van dit onderzoek. In onderstaande paragraaf zal hier verder op worden ingegaan.

3.3 Methode van dataverzameling en analyse

Dit onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is kwantitatief van aard waarbij er voor de dataverzameling gebruik wordt gemaakt van enquêtes. Het tweede onderdeel is kwalitatief van aard waarbij er voor de dataverzameling gebruik wordt gemaakt van een groepsinterview. Door gebruik te maken van zowel een groepsinterview als een enquête wordt er in dit onderzoek met meer ogen gekeken naar de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking in de Veiligheidsregio's.

Enquêtes

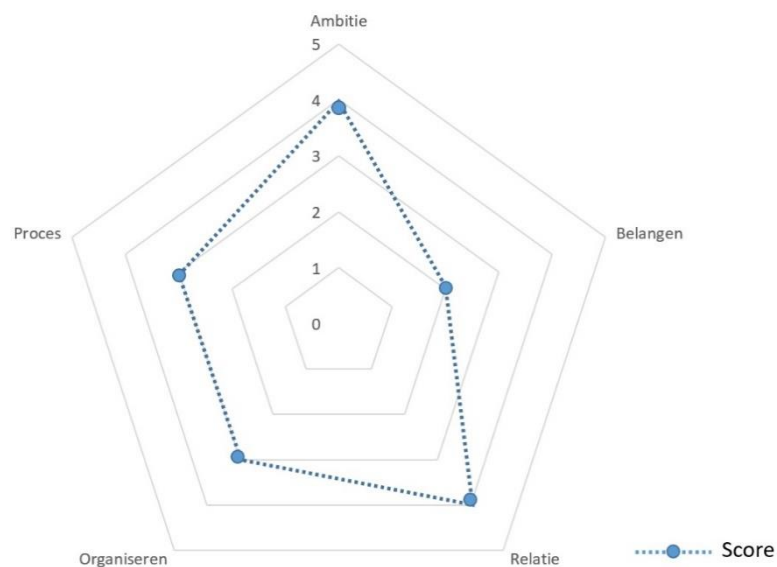
Om te kunnen bepalen welke opvattingen er zijn over de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's in de koude fase, wordt er in dit onderzoek een voormeting verricht middels een enquête (Verhoeven, 2018, p. 129). Het doel van deze voormeting is om inzichtelijk te maken in welke mate de succesfactoren aanwezig zijn volgens de RMOA's en hun samenwerkingspartners. De enquête geeft uiteindelijk de opvattingen weer van de RMOA's en hun samenwerkingspartners over de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking binnen de Veiligheidsregio's in de koude fase. Het laat zien welke succesfactoren veel en welke succesfactoren weinig aandacht krijgen in het samenwerkingsverband.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een digitale enquête (programma SurveyMonkey). Het format van de enquête is terug te vinden in bijlage 4. In de enquête staan stellingen die betrekking hebben op de succesfactoren van interorganisatorische samenwerking. Elke stelling is gekoppeld aan een succesfactor en verwijst terug naar een van de 5 verschillende invalshoeken van interorganisatorische samenwerking uit het model van Kaats en Opheij (2012). Om meer diepgang te verkrijgen bestaat de enquête ook uit open vragen. Respondenten hebben hierdoor de mogelijkheid om hun antwoorden nader toe te lichten.

Om er achter te komen of de stellingen in de enquête duidelijk zijn voor respondenten, is er voor de definitieve enquête een proefenquête gestuurd naar een aantal RMOA's. Het hele proces voor de totstandkoming van de enquête is verwerkt in een logboek en terug te vinden in bijlage 5.

In de enquête is gebruik gemaakt van een vijfpuntsschaal. De respondenten konden op de stellingen antwoorden met (1) 'helemaal mee oneens', (2) 'mee oneens', (3) 'niet mee eens', 'niet mee oneens', (4) 'mee eens' en (5) 'helemaal mee eens'. De vijfpuntsschaal geeft een indicatie in welke mate de succesfactoren volgens de respondenten aanwezig zijn. Ter voorbeeld: schaal/ score 5 zal betekenen dat er in een samenwerkingsverband volledig aandacht wordt besteed aan een succesfactor. Schaal/ score 1 zal betekenen dat er helemaal geen aandacht wordt besteed aan een succesfactor.

De resultaten van de enquête (zie hoofdstuk 4) zullen in dit onderzoek worden weergegeven in een spinnenwebdiagram (zie figuur 3).



Figuur 3: Voorbeeld van een spinnenwebdiagram (Kaats & Opheij, 2012, p. 372)

Met behulp van een spinnenwebdiagram kunnen in één oogopslag de (relatief) sterke en zwakke punten van de civiel-militaire samenwerkingsverband binnen de Veiligheidsregio's in de koude fase zichtbaar worden gemaakt. In de spinnenwebdiagram wordt per invalshoek een gemiddelde score gegeven. Dit gemiddelde is gebaseerd op de scores die respondenten hebben ingevuld bij de verschillende stellingen. In bijlage 6 is een overzicht te vinden van de gemiddelde scores per stelling.

Het gebruik van een spinnenwebdiagram levert in dit onderzoek kennis op over welke succesfactoren nog aandacht behoeven binnen de Veiligheidsregio's in de koude fase. Door verschillende spinnenwebdiagrammen van verschillende partners op elkaar te leggen kan er daarna inzichtelijk worden gemaakt waar de opvattingen van de samenwerkingspartners verschillen.

Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen (kijken met meer ogen) is de enquête ook afgenomen bij crisisfunctionarissen die werkzaam zijn in de Veiligheidsregio's. Deze burgerfunctionarissen werken veel samen met de RMOA. Om te kunnen bepalen met welke crisisfunctionarissen de RMOA het meest samenwerkt, zijn er voor de totstandkoming van de definitieve enquête verschillende gesprekken gevoerd met een aantal RMOA's (zie bijlage 5). Aan de hand van deze gesprekken is bepaald om de enquête te delen met de volgende samenwerkingspartners:

- Politie
- Brandweer
- De Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR)
- Afdeling bevolkingszorg van de gemeente

Het is voor dit onderzoek belangrijk om ook bovenstaande partners te enquêteren omdat er hierdoor een transparanter beeld (validiteit) ontstaat over de samenwerkingservaringen met de RMOA's.

Uiteindelijk zijn er in dit onderzoek 67 respondenten geënquêteerd. Details hierover worden verder behandeld in hoofdstuk 4. Naast de bovenstaande partners hebben ook andere samenwerkingspartners (crisisbeheersing en waterschappen) deelgenomen aan de enquête. Omdat de respons van deze groep groot is (29,72%), wordt de input van deze respondenten ook verwerkt in de eindresultaten van dit onderzoek. Met behulp van de enquête wordt uiteindelijk antwoord gegeven op deelvraag 4.

Groepsinterview

Voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek heeft er een groepsinterview plaatsgevonden met 4 RMOA's uit verschillende veiligheidsregio's. Om de anonimiteit van de RMOA's te waarborgen worden de namen niet vermeld in dit onderzoek. Het uiteindelijke doel van dit groepsinterview is om de resultaten uit de enquête te kunnen valideren en om tot mogelijke betere aanbevelingen te komen die volgens de RMOA's haalbaar zijn.

Er is in dit onderzoek ook voor een groepsinterview gekozen omdat mensen in een tweegesprek vaak wat terughoudender kunnen zijn met het geven van informatie. Een groep met gelijkgestemde mensen (RMOA's) daarentegen heeft de neiging om wel meer informatie uit te wisselen (Verhoeven, 2018, p. 147). Middels het groepsinterview wordt er in dit onderzoek antwoord gegeven op deelvraag 5.

Uiteindelijk dienen de interviews en enquêtes inzichtelijk te maken wat de huidige stand van zaken is over de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking binnen de Veiligheidsregio's in de koude fase (zie onderzoeksmodel). De resultaten uit het groepsinterview en de enquêtes worden gebruikt om te kunnen bepalen aan welke succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking een RMOA aandacht dient te besteden binnen de Veiligheidsregio in de koude fase.

3.4 Kwaliteit van onderzoek

De kwaliteit van een onderzoek is erg belangrijk. Verhoeven (2018, p 32-35) benoemt vier criteria om de kwaliteit van een onderzoek te beoordelen. In deze paragraaf wordt besproken hoe deze vier criteria worden geborgd in dit onderzoek.

Betrouwbaarheid

Een onderzoek is volgens Verhoeven (2018) betrouwbaar wanneer de onderzoeksresultaten gecontroleerd kunnen worden (Verhoeven, 2018, p. 32). De resultaten uit dit onderzoek worden vastgelegd in een database zodat ze door anderen gecontroleerd kunnen worden. Ook dient een onderzoek herhaalbaar te zijn. Dit houdt in dat wanneer een andere onderzoeker op dezelfde manier dit onderzoek uitvoert, hij of zij vergelijkbare resultaten krijgt. De resultaten uit dit onderzoek laten de opvattingen zien van de huidige RMOA's. Deze resultaten kunnen gaan afwijken wanneer er nieuwe RMOA's in een later stadium worden geïnterviewd. Hoe de RMOA invulling geeft aan civiel-militair samenwerking is namelijk afhankelijk van de persoon zelf.

Toetsbaarheid van uitspraken

Uitspraken die in dit onderzoek worden gedaan kunnen worden teruggevonden in de literatuur, enquêtes en interviews. Ook zal dit onderzoek openbaar komen in de database van het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV). Dit maakt het mogelijk dat anderen de uitspraken in dit onderzoek kunnen bevestigen of weerleggen.

Interne validiteit

Bij interne validiteit wordt gekeken in hoeverre de juiste conclusies zijn getrokken in het onderzoek. Volgens Verhoeven (2018) houden de juiste conclusies stand wanneer ze de kritiek van collega-onderzoekers overleven (Verhoeven, 2018, p. 170). In dit onderzoek zijn tijdens het groepsinterview de conclusies voorgelegd aan de eerder genoemde 5 RMOA's. Met hun overeenstemming zijn deze conclusies opgenomen in dit onderzoek.

Externe validiteit

De externe validiteit wordt bepaald aan de hand van de representativiteit van een onderzoek. Dit onderzoek gaat specifiek over de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking. In dit onderzoek wordt de representativiteit gewaarborgd door alleen functionarissen te enquêteren en te interviewen die werkzaam zijn binnen dit specifieke domein. De resultaten uit dit onderzoek zijn niet representatief voor andere organisaties.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het enquête-onderzoek beschreven. Allereerst worden in paragraaf 4.1 de resultaten van beide enquêtes gepresenteerd. Voor een gedetailleerder inzicht van de resultaten wordt verwezen naar bijlage 6. In paragraaf 4.2 zal een analyse volgen van de gepresenteerde resultaten.

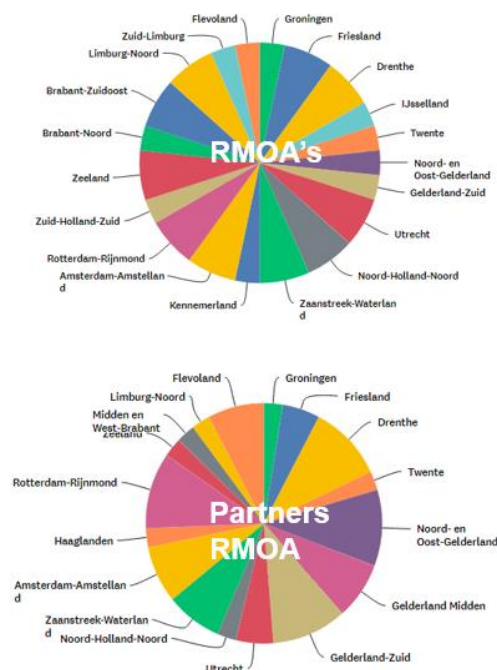
4.1 Resultaten enquête-onderzoek

Details respondenten

In totaal hebben 67 respondenten deelgenomen aan het enquête-onderzoek. In tabel 6 is terug te vinden welke respondenten dit exact waren. De RMOA's die aan dit enquête-onderzoek hebben deelgenomen komen uit 20 verschillende Veiligheidsregio's. De samenwerkingspartners die aan dit enquête-onderzoek hebben deelgenomen komen uit 17 verschillende Veiligheidsregio's (zie figuur 4).

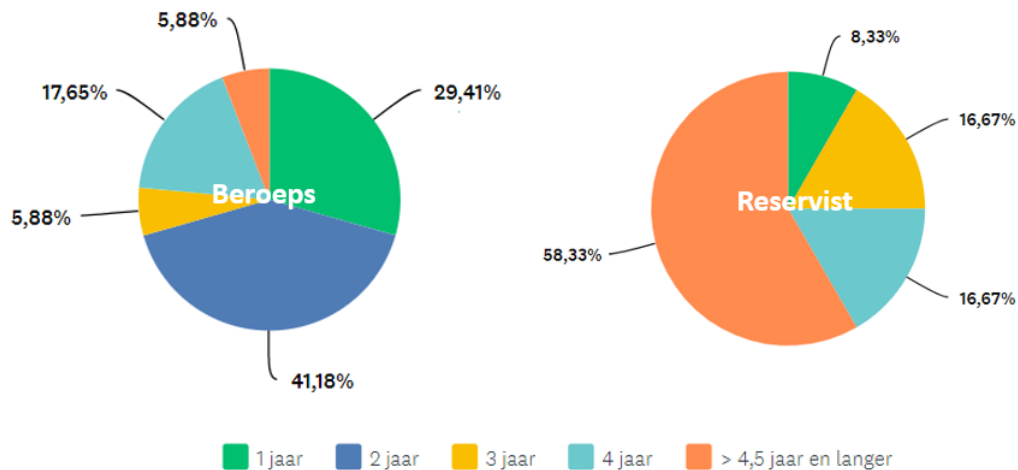
Respondenten	N	%
RMOA		
Beroeps	18	60
Reservist	12	40
	30	100
Samenwerkingspartners		
Politie	5	13,51
Brandweer	6	16,22
GHOR	9	24,32
Bevolkingszorg	6	16,22
Crisisbeheersing	10	27,02
Waterschappen	1	2,7
	37	100
	67	100

Tabel 6: Overzicht respondenten



Figuur 4: Vertegenwoordiging Veiligheidsregio's

70,59% van de geënquêteerde beroeps RMOA's zijn niet langer dan 2 jaar werkzaam binnen de Veiligheidsregio's. 75% van de geënquêteerde reservisten werken al wel 4 jaar of langer als RMOA binnen de Veiligheidsregio's (zie figuur 5).

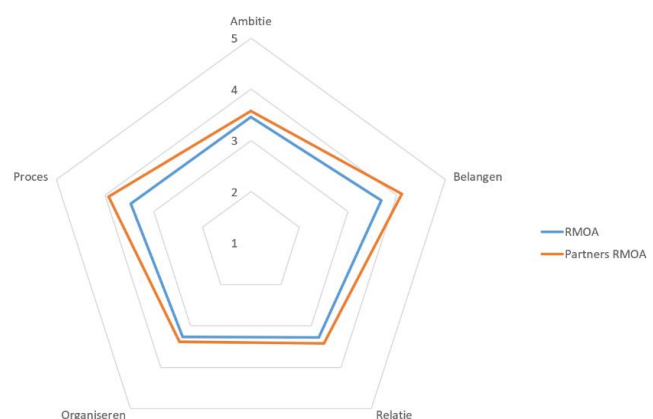


Figuur 5: Weergave van hoelang de geënquêteerde RMOA's werkzaam zijn binnen een Veiligheidsregio.

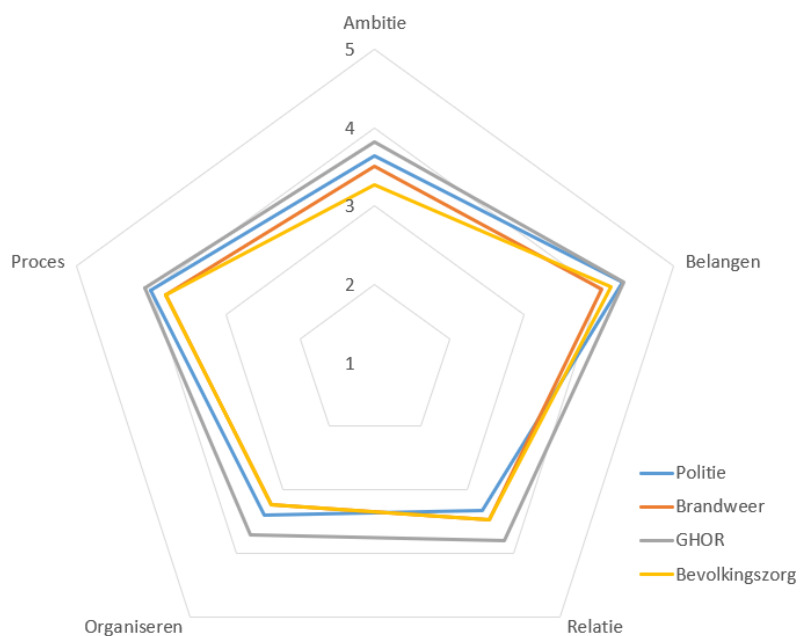
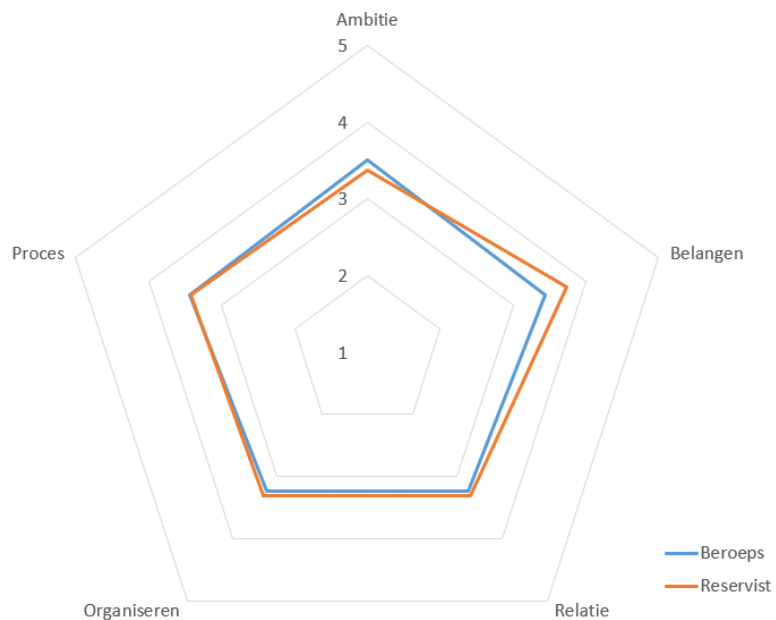
In hoofdstuk 3 is naar voren gekomen dat de RMOA's de enquête onder 4 verschillende samenwerkingspartners (Politie, Brandweer, GHOR en Bevolkingszorg) zouden verdelen. Uit tabel 6 is echter af te leiden dat de RMOA's de enquête ook hebben gedeeld met andere samenwerkingspartners (Crisisbeheersing en Waterschappen). Omdat de respons van deze groep erg groot is (29,72%) en daardoor ook belangrijk wordt geacht, wordt de input van deze respondenten tevens verwerkt in de eindresultaten van dit onderzoek.

Resultaten vanuit vijf invalshoeken

In figuur 6 wordt middels een spinnenwebdiagram de uitslag van de enquête gepresenteerd. Uit deze figuur is af te leiden dat de respondenten over het algemeen gelijkwaardige opvattingen hebben over de verschillende invalshoeken van interorganisatorische samenwerking. Ook per type samenwerkingspartner zijn de opvattingen over het algemeen gelijkwaardig (zie figuur 7).



Figuur 6: Uitslag enquête afgebeeld in een spinnenwebdiagram

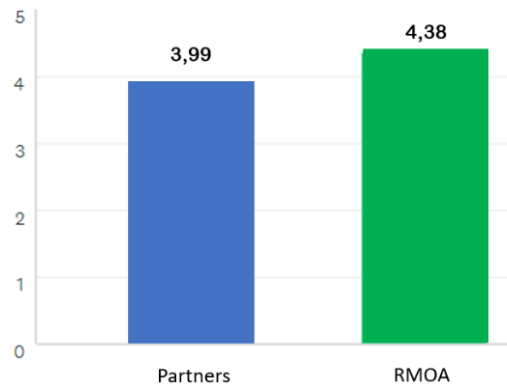


Figuur 7: Spinnenwebdiagram van opvattingen over de invalshoeken van interorganisatorische samenwerking per type samenwerkingspartner

Om dieper in te gaan op de overeenkomsten en verschillen van de opvattingen zullen hieronder de resultaten per invalshoek worden gepresenteerd.

Ambitie

Uit de enquête blijkt dat zowel de RMOA's als de samenwerkingspartners het nut en belang inzien van de samenwerking in de koude fase (zie figuur 8).



Figuur 8: Uitslag van stelling 10: Mijn samenwerkingspartner ziet het nut en belang in van de samenwerking in de koude fase.

Een van de samenwerkingspartners van de RMOA's schrijft hierover:

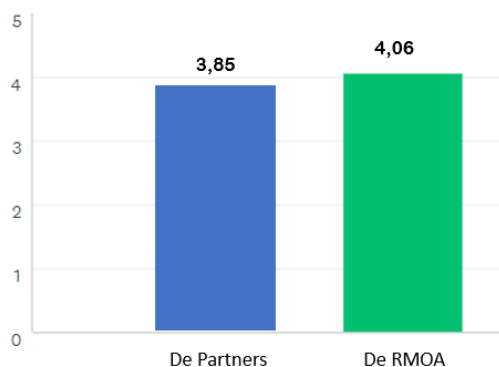
“De ambitie wordt in de praktijk vorm gegeven door feitelijk samen te werken. Dit gaat steeds beter omdat de RMOA ook de weg binnen een VR weet te vinden (en daar ruimte voor krijgt).”

Uit de enquête komt vooral naar voren dat RMOA's de ambitie hebben om te verbinden.

Zo schrijft een RMOA bijvoorbeeld:

“Welke ambitie je ook hebt, het begint met de verbinding leggen met de partners in de regio. Hier valt of staat alles mee. Dus in dat opzicht is dat al een persoonsgebonden issue en hangt het af van de skills en het karakter van de RMOA. Mijn ambitie is dat iedere relevante crisispartner Defensie weet te vinden en weet wat de (on-)mogelijkheden zijn van Defensie. Daarnaast wil ik dat Defensie een betrouwbare en structurele partner wordt/is/blijft in de veiligheidsregio in de breedste zin van het woord. Het bouwen aan een stabiel en betrouwbaar netwerk is dus een must!”

De samenwerkingspartners achten de RMOA ook geschikt als een verbindende persoon in het samenwerkingsverband (zie figuur 9).



Figuur 9: Uitslag van stelling 21: Mijn samenwerkingspartner beschikt als individu over voldoende persoonlijk vermogen tot verbinden.

Verder vinden RMOA's het erg belangrijk om hun samenwerkingspartners te informeren over de inzetmogelijkheden van Defensie. De samenwerkingspartners van RMOA's hebben vooral de ambitie om hun RMOA te (leren) kennen. Een samenwerkingspartner schrijft bijvoorbeeld:

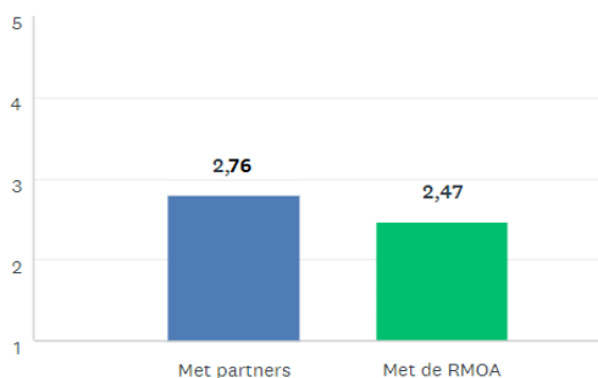
“Elkaar beter leren kennen in taken, rolopvatting en (wettelijke) verantwoordelijkheden. Als dit goed in beeld is bij beide partijen, dan komt dat de crisisbeheersing (warme fase) ten goede.”

Zowel de RMOA's als de samenwerkingspartners gebruiken plenaire overleggen en mondelinge gesprekken (bij treffen) om onderlinge ambities bespreekbaar te maken.

Eén RMOA geeft hierbij wel aan dat ambities vaak indirect worden besproken:

“Ik heb nog nooit overwogen om expliciet ambities en doelstellingen aan te geven. Middels gesprekken, evt presentatie, dan wel toelichting in gremia gebeurt dit naar mijn mening wel indirect in enige mate.”

Voor het bespreekbaar maken van elkaars ambitie scoren zowel de RMOA's als de samenwerkingspartners onder het gemiddelde (zie figuur 10).



Figuur 10: Uitslag van stelling 8: Ik bespreek maandelijks mijn ambitie in de koude fase met mijn samenwerkingspartners.

Een RMOA geeft aan dat door de COVID-19 maatregelen er nu minder aandacht wordt besteed aan het bespreekbaar maken van elkaars ambitie:

“Door alle COVID-19 maatregelen is het erg lastig om het netwerk op te bouwen. Er zit een groot verschil tussen fysiek kennismaken en je gezicht laten zien en het bijwonen van een MST overleg. Dit maakt dat ik mijn ambitie meer tijd moet geven om waar te maken. Daar waar wél mogelijkheden zijn voor nadere kennismaking zie je direct resultaat doordat contacten eenvoudiger gelegd worden en er meer en een beter begrip is van de (on)mogelijkheden.”

Belangen

RMOA's hebben er belang bij om een betrouwbare partner te zijn die bekend is bij de samenwerkingspartners. RMOA's willen vooral niet uit het zicht raken van hun samenwerkingspartners. Zo schrijft een RMOA het volgende over zijn of haar belang:

“Niet uit beeld verdwijnen. Stelregel is dat RMOA aansluit in ROT vanaf GRIP 2. VR neemt de vrijheid flexibel op te schalen. Ik zat voor de COVID-19 3 dagen per week bij de Veiligheidsregio. Men kent je en weet je te vinden met name in die koude fase voor O&T waar kansen liggen voor Defensie. Onbekend maakt onbemind.”

De samenwerkingspartners van RMOA's hebben vooral het belang dat Defensie in de warme fase bijstand levert in de vorm van extra middelen of specifieke expertise. De RMOA dient dit te coördineren. Bij de RMOA's heerst een ontevredenheid over de 'waardecreatie' van het collectief belang. Volgens sommige RMOA's is er geen balans in de 'mutual gains'. Dit is te herleiden uit de volgende citaten:

“Men komt vooral halen (oefenterreinen of ondersteuning). Dat is op zich niet erg ook daarmee blijf je in beeld. Voor ons is de samenwerking in de koude fase misschien wel belangrijker dan andersom. In voorbereiding naar ROT oefening GRIP 2 moest ik meerdere malen vragen om ook aan te mogen sluiten met mijn reservisten.”

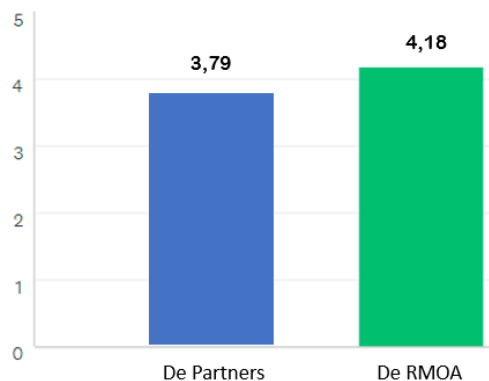
“Ze weten ons heel goed te vinden als ze ons nodig hebben maar de koude fase wordt (mede door gebrek aan tijd) er weinig in de samenwerking geïnvesteerd.”

“Crisisbeheersing (CB) geeft vaak aan 'ik hoor wat defensie zegt, maar.....' of 'interessant die Defensie information-cycle, maar.....' of 'vertel waar je behoefte aan hebt'. Ik neem waar dat CB uitspreekt te willen samenwerken, maar dat uiteindelijk niet doet. Ik vermoed dat dat komt omdat anders denkenden op korte termijn niet zoveel oplevert. Op lange termijn wel, maar CB focust op de flits-crisis.”

Een samenwerkingspartner van de RMOA geeft aan:

“Natuurlijk super fijn dat Defensie handjes en middelen kunnen leveren, maar daarvoor hoeven ze geen grote rol te hebben in de koude fase.”

Beide partners geven aan dat ze open staan voor discussie over meningsverschillen in het samenwerkingsverband. Figuur 11 laat zien dat een RMOA hier net iets meer voor open staat dan de samenwerkingspartners.



Figuur 11: Uitslag van stelling 17: Mijn samenwerkingspartner staat open voor discussie over meningsverschillen.

Zowel de RMOA's als de samenwerkingspartners erkennen het belang van gezamenlijk oefenen. Volgens een RMOA zijn deze multidisciplinaire oefeningen alleen niet uitdagend genoeg voor Defensie:

“In de afdeling CB zit MOTO. Multidisciplinair worden oefendoelstellingen bepaald. Echter het soort incident bepaalt of dat Defensie ook ‘geprikkeld’ wordt. In de laatste 4 jaar heb ik geen oefendoelstelling gezien waarin Defensie wordt geprikkeld. Dus de oefeningen zijn altijd 1 dag (van 10:00 tm 15:00) zonder mooi-inhoudelijk thema. Prima als je nog nooit in het ROT hebt gezeten, maar daarna wordt het niet uitdagend. Interessante inhoudelijke thema's zijn waterveiligheid, TIN/oplan10401, CBRN, ondermijning, natuurbrand enz. Deze beoefenen we helaas nooit. Het is altijd iets van: instorten dak stadion, uitval 112, treinongeluk, bezetting van een varkensstal. Hierin kan Defensie niets in betekenen en dus heeft de RMOA geen rol in het ROT.”

Relatie

Zowel de RMOA's als de samenwerkingspartners zijn het er over eens dat het opbouwen van een relatie tijd kost. Om een relatie op te kunnen bouwen willen RMOA's vooral fysiek aanwezig zijn op de werkvloer. Ook willen zij zoveel mogelijk kunnen deelnemen aan

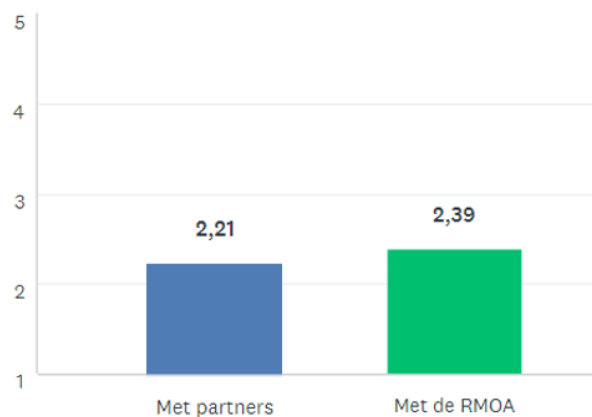
gezamenlijke opleidingen of trainingen. Een RMOA schrijft het volgende wanneer aan hem of haar gevraagd wordt welke factoren hij of zij belangrijk vindt voor de opbouw van een relatie: *“Heel simpel: het aantal zinvolle contact momenten. Ik doe dus aan alles mee, eenvoudigweg om gezien te worden. Daarom draag ik ook mijn vlekkenpak op kantoor in de regio. Zodat ze zien dat Defensie er is.”*

De samenwerkingspartners van de RMOA's vinden het ook belangrijk om elkaar fysiek te kunnen zien op de werkvloer. Maar ook de karaktereigenschappen van een RMOA vinden zij erg belangrijk. Zo dient een RMOA volgens een samenwerkingspartner toegankelijk te zijn voor andere partners:

“Relatie opbouwen kost altijd tijd, dus ook met een RMOA. Maar onze RMOA is heel toegankelijk en laagdrempelig, dus gaat perfect.”

“Karakter, taalgebruik, houding, kennis, interpersoonlijke sensitiviteit, empathisch vermogen, inzicht in andermans belangen zijn allemaal zaken die van invloed zijn op een goede relatie en waar een RMOA terdege rekening mee moet houden.”

Het samenwerkingsproces in een relatie wordt niet regelmatig (maandelijks) door de RMOA's en samenwerkingspartners geëvalueerd (zie figuur 12).



Figuur 12: Uitslag van stelling 22: Het samenwerkingsproces wordt door u en uw samenwerkingspartner maandelijks geëvalueerd.

Een evaluatie van het samenwerkingsproces in een relatie vinden volgens de respondenten alleen plaats wanneer er een gezamenlijke oefening of inzet heeft plaatsgevonden. Maar daarbuiten niet. Een RMOA schrijft hierover:

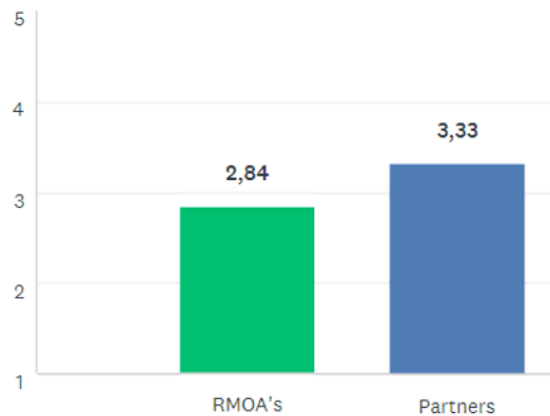
“Tja, slecht dus.... we zitten eigenlijk op geen nieuws is goed nieuws. Zeker in de koude fase mis ik de feedback.”

Een samenwerkingspartner van de RMOA geeft aan dat een evaluatieproces van de samenwerkingsrelatie alleen plaatsvindt wanneer daar reden toe is:

“Er is geen formeel evaluatieproces, wij spreken elkaar regelmatig. Goede en minder goede onderdelen van de samenwerking worden, indien nodig, uitgesproken.”

Organisatie

In figuur 13 is af te lezen dat de RMOA's een lagere score geven over de actualiteit van de samenwerkingsconvenanten. 37,83% van de samenwerkingspartners geeft aan dat ze niet op de hoogte zijn van de inhoud van de samenwerkingsconvenanten.



Figuur 13: Uitslag van stelling 26: Het convenant over de samenwerkingsafspraken tussen uw Veiligheidsregio en Defensie is volgens u up-to-date.

RMOA's geven aan dat vooral Defensie het belang ziet om een samenwerkingsconvenant te herzien en niet de samenwerkingspartners. Twee RMOA's schrijven:

“Het is in 2018 'verlopen'. De wens is om het met meerdere VRs te 'updaten'. Dit heeft echter vanuit civiel geen hoge aandacht, maar eerder vanuit Defensie. Inhoudelijk werkt het nog steeds, het biedt echter een mogelijkheid om de banden wat meer aan te halen.”

“Het heeft nagenoeg nul prioriteit bij de partners. Alles gaat nu toch goed, dus waarom zouden we het moeten updaten. De Politie ziet de noodzaak helemaal niet en wil feitelijk niet verlengen. De grap is dat we gewoon toch een solide samenwerking hebben. Maar niet dankzij/ondanks het convenant”.

Wel wordt door de RMOA's en de samenwerkingspartners geconcludeerd dat het aanpassen van een convenant niet noodzakelijk is voor een goede samenwerking. Een RMOA schrijft: *“Kan een update gebruiken. Dit naast of een convenant noodzakelijk is voor een goede samenwerking. Ik heb daar iets anders voor nodig dan een document om de meerwaarde aan te tonen of als volwaardig gesprekspartner te worden gezien”.*

Een samenwerkingspartner schrijft:

“Geen convenant nodig. Samenwerking is niet alleen gebaseerd op wet- en regelgeving, maar ook op vertrouwen en gemaakte afspraken”.

RMOA's ervaren de noodzaak om Defensie constant op de kaart te moeten zetten bij hun veiligheidspartners. Wanneer zij dit niet doen verliezen de samenwerkingspartners Defensie uit het oog. Onderstaande citaten van verschillende RMOA's lichten dit nader toe:

“Als Defensie niet aan tafel zit, zal er niet zo gauw over Defensie gesproken worden. Inzicht en kennis ligt bij de RMOA. Immers Defensie is geen 'vaste' kolom met bekende processen.”

“De behoefte om samen te oefenen komt vaak van Defensie. Wij zijn veel meer gericht op voorbereiden samen. Civiel ziet ons meer als een partner waarvan ze dan wel horen wat er wel/ niet kan. Als ik geen actieve rol pak in een oefening wordt er geen rol voor Defensie gecreëerd.”

“Het continue aanslingeren van de mogelijke ondersteuning van Defensie blijft een must. Dus als we er een keer niet zijn, wordt het vaak niet eens ter overweging genomen.”

“Wanneer je als Defensie liaison niet bij een overleg betrokken bent kan Defensie zomaar geheel vergeten worden.”

Proces

Over het algemeen worden door zowel de RMOA's en de samenwerkingspartners geen grote problemen onderkend in het samenwerkingsproces. Volgens de RMOA's kan het samenwerkingsproces ingewikkeld zijn omdat een RMOA met verschillende partners werkt. Zo schrijft een RMOA:

“Er zijn in de 4 organisaties veel verschillende individuen die de samenwerking vorm geven. Sommigen zijn niet altijd volledig op de hoogte van de formele stappen.”

RMOA's zullen niet meteen de regie nemen in een samenwerkingsproces. Zij bekleden vaker een begeleidende en adviserende rol in het samenwerkingsproces. Een RMOA schrijft hierover:

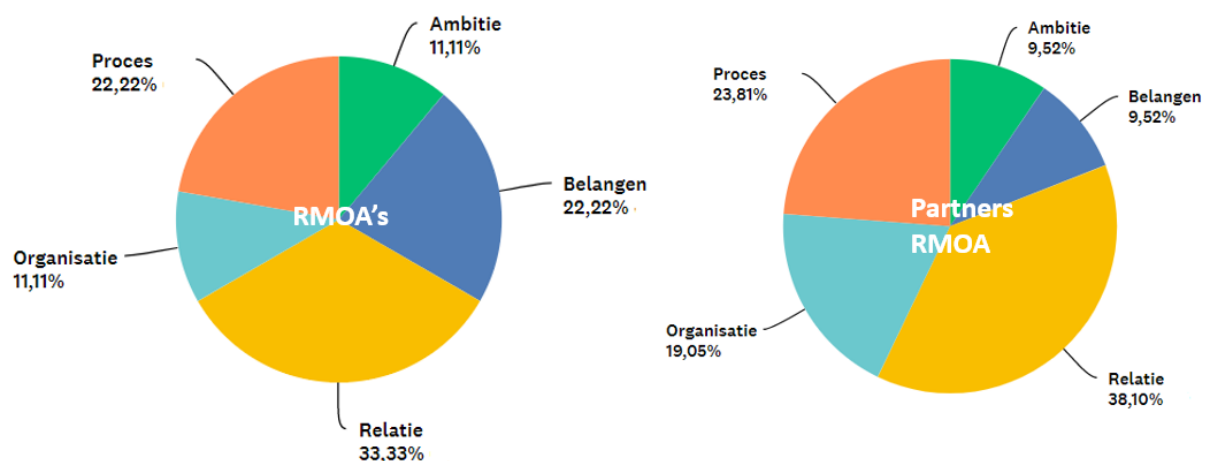
“Ze erkennen mijn deskundigheid en mijn rol als begeleider in het proces. Maar dat maakt me geen regisseur in de zin dat ik sturend ben. Maar als ik aangeef dat het op een bepaalde manier geregeld moet worden dan levert dat niet tot nauwelijks weerstand op. Omdat ze weten dat ik weet hoe het werkt.”

Ook de samenwerkingspartners onderkennen de adviserende rol van een RMOA in het samenwerkingsproces:

“Mijn gevoel is dat de RMOA goed kan inschatten of een rol op de achtergrond gewenst is versus een leidende rol. Ik verwacht dat de RMOA daarin zal adviseren/ondersteunen als deze van mening is dat de regierol niet adequaat wordt ingevuld, maar deze niet zal overnemen.”

Overige

Aan het einde van de enquête wordt aan de respondenten gevraagd aan welke invalshoek zij meer aandacht willen besteden met hun samenwerkingspartner. Figuur 14 toont het resultaat aan van deze vraag, namelijk dat RMOA's voornamelijk meer aandacht willen besteden aan belangen in vergelijking met hun samenwerkingspartners.



Figuur 14: Uitslag van stelling 40: Aan welk thema zou u met uw samenwerkingspartner meer aandacht willen besteden?

4.2 Analyse resultaten

In de theorie van Krathu et al. (2014) is naar voren gekomen dat een langdurige relatie goed onderhouden moet worden om de interorganisatorische samenwerking te kunnen bevorderen. In een goed en langdurig onderhouden relatie zijn organisaties zelfs meer bereid om risico's en voordelen met elkaar te delen (Krathu, et al., 2014). Uit de resultaten van het enquête onderzoek komt naar voren dat 70.59% van de geënquêteerde beroeps RMOA's niet langer dan 2 jaar werkzaam zijn binnen de Veiligheidsregio's. Omdat de samenwerkingspartners het meest samenwerken met de beroeps RMOA's kan in dit onderzoek worden afgevraagd of er al gesproken kan worden van een langdurige samenwerkingsrelatie tussen de beroeps RMOA's en haar samenwerkingspartners. Een ander aspect wat een negatieve invloed heeft op het onderhouden van een relatie is de Corona crisis. Door de COVID-19 maatregelen worden RMOA's namelijk beperkt in het onderhouden van hun relatie met hun samenwerkingspartner. Onderstaande citaten benadrukken dit:

“MS teams is verre van zaligmakend. De RMOA is juist iemand die fysiek contact wil. Corona is een belangrijk remmende factor.”

“Door COVID19 zijn alle organieke samenwerkingsverbanden verbroken.”

“M.u.v. daadwerkelijke crisis nog weinig kunnen doen in koude fase. MOTO programma nagenoeg gecancelld ivm COVID-19.”

Door de Corona crisis hebben RMOA's wel meer samengewerkt met de GHOR. Dit zou kunnen verklaren waarom de GHOR dan ook een hogere score geeft aan het samenwerkingsverband met de RMOA (zie tabel 7).

	Politie	Brand	GHOR	Bev
Ambitie	3,64	3,51	3,82	3,27
Belangen	4,32	4,04	4,33	4,16
Relatie	3,32	3,48	3,8	3,48
Organisatie	3,4	3,24	3,71	3,24
Proces	4	3,8	4,08	3,8

Tabel 7: Gemiddelde score per invalshoek die samenwerkingspartners geven aan het samenwerkingsverband met de RMOA

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek worden verschillende redenen gegeven waarom organisaties interorganisatorische relaties aangaan (Oliver, 1990). Zo kunnen relaties bijvoorbeeld verplicht worden gesteld middels convenanten. Het convenant civiel-militaire samenwerking heeft er voor gezorgd dat Veiligheidsregio's verantwoordelijk zijn om de RMOA's structureel in te bedden in de koude fase waardoor de informatievoorziening gewaarborgd blijft (Veiligheidsberaad, 2013, p. 2). Volgens de RMOA's en samenwerkingspartners is dit convenant echter niet leidend voor een goede samenwerking. De reden van samenwerking is hier meer gericht op wederkerigheid waarbij de relatie gekenmerkt wordt door evenwicht, harmonie, gelijkheid en wederzijdse steun (Oliver, 1990, p. 245). Uit de resultaten blijkt echter dat de RMOA's geen volledige wederzijdse steun ervaren van hun samenwerkingspartners. Samenwerkingspartners investeren volgens de RMOA's meer in de samenwerking wanneer zij daadwerkelijk middelen van Defensie nodig hebben. Het hebben van toegang tot deze middelen wordt door de samenwerkingspartners ook als belangrijkste voordeel gezien van de civiel-militaire relatie. Samenwerkingspartners kijken hierdoor meer naar Defensie vanuit de theorie van objectieve controle. Hierbij dienen de RMOA's geen competenties te verwerven op gebieden buiten hun werkteerrein. RMOA's daarentegen kijken meer vanuit de theorie van de pragmatische controle. Zij zouden juist ook graag willen assisteren in rampen of crisissen waarbij de samenwerkingspartners niet direct aan de hulp van Defensie denkt.

Het scoreverschil in figuur 6 over de invalshoek van belangen is mogelijk te verklaren doordat de belangen van de samenwerkingspartners makkelijker te realiseren zijn dan die van de RMOA's. Bij een dijkdoorbraak zal Defensie bijvoorbeeld zonder enige discussie militairen (middelen) leveren ter ondersteuning. Maar om de belangen van een RMOA te kunnen realiseren is meer vertrouwen nodig bij de samenwerkingspartners. Dit vertrouwen wordt volgens de theorie van Krathu et al. (2014) gestimuleerd door de factoren van geloofwaardigheid en welwillendheid. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat samenwerkingspartners de RMOA's een geloofwaardige partner vinden om mee samen te werken. Alleen de welwillendheid om de RMOA overal bij te betrekken is niet volledig aanwezig. Een samenwerkingspartner geeft hier de volgende verklaring voor:

“Officieren van Defensie zijn doorgaans goed opgeleid en in staat om leiderschap uit te oefenen, maar belangrijker is om goed aan te voelen of hier behoefte aan is c.q. of dit wenselijk is. De 'command & control' benadering werkt daarbij ook niet altijd in een civiele omgeving, die meer uitgaat van coördinatie in complexe netwerken.”

Het verschil in bovenstaande belangen wordt in de theorie van Kaats en Opheij (2012) omschreven als een verschil in waardecreatie. Dit verschil kan worden verklaard doordat

RMOA's en samenwerkingspartners niet expliciet elkaars ambities en belangen met elkaar bespreken. Volgens de theorie van Kaats en Opheij (2012) is het wel belangrijk dat in een samenwerkingsverband alle organisaties het eens zijn over de gedeelde ambities en belangen. Hierdoor ontstaat er namelijk een mate van gedeeldheid. Deze mate van gedeeldheid kan volgens de theorie gerealiseerd worden middels goede onderlinge communicatie. Hierbij is ook de kwaliteit van de dialoog belangrijk. Uit de resultaten van de enquête zijn 2 factoren te herleiden die de kwaliteit van de dialoog voor de RMOA's hebben beïnvloed. De eerste factor is de Corona crisis. Door de Corona crisis is het aantal contacten met de samenwerkingspartners afgenomen. De tweede factor die de kwaliteit van de dialoog beïnvloedt, is het aantal wisselende samenwerkingspartners waarmee een RMOA samenwerkt. Een RMOA schrijft hierover:

“Samenwerkingspartners zijn wisselend. Voor verschillende gremia zitten verschillende personen aan. Verder wekt men de indruk dat de VR het referentiekader is, waarin alle partners samen komen, maar daarnaast is er ook sprake van directe relaties. Bijv. met de Politie wanneer er bijv. sprake is van MBSHRO. Dat zijn vaak incidentele contacten.”

Bovenstaande factoren kunnen verklaren waarom het voor de RMOA ingewikkeld kan zijn om de kwaliteit van groepsprocessen met de samenwerkingspartners te beïnvloeden. Doordat er zoveel verschillende partners zijn, is het niet eenvoudig om direct congruentie in het samenwerkingsproces te krijgen.

4.3 Groepsinterview

Voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek heeft er een groepsinterview plaatsgevonden met 4 ervaren RMOA's. Deze RMOA's zijn voor het groepsinterview gekozen omdat zij al langer dan 3 jaar werkzaam zijn in een Veiligheidsregio. Voorafgaand aan het groepsinterview hebben de RMOA's de resultaten van de enquête mogen ontvangen, zodat zij hier kennis van konden nemen. Tijdens het groepsinterview werden alle resultaten van de enquête besproken en hadden de RMOA's een actieve inbreng. Hun inbreng is terug te vinden in bijlage 7.

De RMOA's bevestigen in het groepsinterview dat zij zich kunnen vinden in de resultaten van dit onderzoek. Hoe een RMOA om gaat met de verschillende succesfactoren verschilt echter wel per RMOA. Zo geeft een RMOA tijdens het groepsinterview het volgende aan:

“Het klopt wel wat er staat (resultaten). Ik heb wel het gevoel dat andere RMOA's meer moeite hebben met de verbinding krijgen met de samenwerkingspartners dan ik. Maar ik loop nu ook al lang (27 jaar) rond binnen deze omgeving. Als Marechaussee deed ik al veel

zaken in de veiligheidsregio. Ik heb geleerd om dingen goed uit te kunnen leggen aan mijn samenwerkingspartners.”

De RMOA's geven ook aan dat een relatie opbouwen met je samenwerkingspartners simpelweg veel tijd kost. Volgens een RMOA is het juist belangrijk om gedurende relatie niet te opdringerig over te komen bij je samenwerkingspartner:

“Defensie vind dat wij een structurele partner moeten zijn. Deze structurele partner wordt gesymboliseerd op de manier hoe jij op de werkvloer rondloopt. Gaande de weg dat je er rondloopt raken mensen gewend aan je. Hierdoor groeit de relatie. Je moet gedurende je periode niks opdringen. Structureel partnerschap opdringen werkt niet. Je moet bekend raken in het team. Dit kost tijd.”

Het initiatief voor het toepassen van de behandelde succesfactoren ligt vooral bij de RMOA's. Een RMOA geeft hierover het volgende aan:

“Onbekend maakt onbemind. Het initiatief ligt bij de RMOA. Zien en gezien worden. De RMOA dient te proberen om zoveel mogelijk aanwezig te zijn bij verschillende vergaderingen van verschillende kolommen.”

In het groepsinterview komen de RMOA's vooral met de aanbeveling dat RMOA's meer aandacht dienen te besteden aan de ontwikkeling van hun soft skills:

“Ik denk dat je dus vooral aandacht moet besteden aan de ontwikkeling van soft skills. Dit geldt ook voor reservisten. Ik denk dat dit een hele interessante aanbeveling is.”

Volgens de RMOA's besteed Defensie echter te weinig aandacht in de ontwikkeling van deze soft skills:

“Op Defensie beleid niveau wordt hier matig over gesproken. De Defensietop denkt niet echt goed na over de 3^o hoofdtak van Defensie. Dit is bv terug te zien in het feit dat er weinig aandacht wordt besteed aan het opleiden van RMOA's. Er is geen eenduidigheid over de leer en les stof van de RMOA. Er wordt onvoldoende effort gestoken in het opleiden van RMOA's.”

Ook geven de RMOA's de aanbeveling dat Defensie meer aandacht dient te besteden aan het bijhouden van evaluatie rapporten over civiel-militaire samenwerking. Dit wordt volgens hen nog onvoldoende gedaan door Defensie:

“Delen van ervaringen is nog minimaal. RMOA's hebben geen idee wat voor evaluatie punten de verschillende RMOA's inleveren aan het DOPS. Ook bij het DOPS worden niet alle evaluatie rapporten verwerkt. De RMOA's hebben echt het gevoel dat er niks wordt

gedaan met de evaluatie rapporten. Er is op strategisch niveau geen centrale regie op de evaluatie rapporten van de RMOA's."

5. Conclusies, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk zal eerst antwoord worden gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. Vervolgens zal er middels conclusies antwoord worden gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. Op basis van de conclusies worden er aanbevelingen gegeven en eindigt dit hoofdstuk met een discussie.

5.1. Conclusies deelvragen

Deelvraag 1: *Wat wordt in de literatuur verstaan onder interorganisatorische samenwerking en wat zijn de succesfactoren?*

Dit onderzoek geeft geen eenduidige definitie aan het begrip interorganisatorische samenwerking omdat er in de literatuur verschillende definities bestaan. Zo wordt er in de literatuur bij het onderwerp interorganisatorische samenwerking vaak gesproken over het begrip interorganisatorische relaties. Interorganisatorische relaties worden gedefinieerd als organisaties die met andere organisaties een herhaaldelijke en duurzame relatie hebben (Oliver, 1990, p. 241). In de literatuur wordt bij het onderwerp interorganisatorische samenwerking ook vaak gesproken over het begrip allianties. Een alliantie is een langdurige en contractuele relatie tussen twee of meerdere onafhankelijke organisaties, bedoeld om (Tjemkes, Vos, & Burgers, 2017, p. 2).

Voor civiel-militaire samenwerking worden ook allianties gesloten om wederzijdse doelstellingen te bereiken. In dit onderzoek worden twee theorieën aangehaald die toepasbaar zijn op civiel-militaire samenwerking, namelijk de theorie van objectieve controle (Huntington, 1957) en de theorie van pragmatische controle (Travis, 2016).

De theorie van objectieve controle is erg gericht op het beperken van de militaire invloed in een samenwerkingsverband. Bij de theorie van pragmatische controle willen civiele instanties daarentegen de krijgsmacht juist meer betrekken in politieke processen en beleidsvorming. Dit verruimt namelijk het intellectueel vermogen van een krijgsmacht waardoor het beter in staat is om samen te werken in een bredere nationale veiligheidsorganisatie.

In dit onderzoek wordt ervoor gekozen om middels het model van Kaats en Opheij (2012) (zie figuur 1) inzichtelijk te maken welke succesfactoren een RMOA kan gebruiken om de civiel-militaire samenwerking in de koude fase te optimaliseren. Volgens het model van Kaats en Opheij (2012) kan er vanuit vijf verschillende invalshoeken gekeken worden naar interorganisatorische samenwerking:

1. Ambitie
2. Belangen
3. Relatie
4. Organisatie
5. Proces

Elke invalshoek kan weer worden opgedeeld in verschillende succesfactoren (zie hoofdstuk 2.5.2). Uiteindelijk moet er op een samenhangende manier gekeken worden naar bovenstaande invalshoeken van interorganisatorische samenwerking. Een samenhangende manier van kijken helpt organisaties namelijk om de vijf invalshoeken te analyseren en te bepalen wat er in de samenwerking goed loopt en waar de knelpunten liggen.

Deelvraag 2: Hoe is de RMOA op dit moment organisatorisch gepositioneerd binnen de veiligheidsregio's?

Op 15 februari 2013 heeft het Veiligheidsberaad een landelijk convenant opgesteld voor de samenwerkingsafspraken tussen Veiligheidsregio's, Politie en Defensie. In dit convenant komt onder andere naar voren dat Veiligheidsregio's verantwoordelijk zijn om de RMOA's structureel in te bedden in de koude fase waardoor de informatievoorziening gewaarborgd blijft (Veiligheidsberaad, 2013, p. 2). Per veiligheidsregio zijn er ook separate convenanten afgesloten met Defensie. In deze convenanten worden de rol en positie van de RMOA uitgebreider toegelicht aan de hand van verschillende afspraken. Bijlage 3 toont een overzicht van al deze convenanten. Organisatorisch worden RMOA's in de verschillende convenanten als volgt gepositioneerd in de veiligheidsregio's:

- De RMOA neemt deel aan het Regionaal Operationeel Team (ROT) tijdens GRIP2 en hoger².
- De RMOA is minimaal 2 dagen werkzaam op het veiligheidsbureau.

² Indien de Veiligheidsregio daar om vraagt. Afhankelijk van de situatie of militaire bijstand nodig is.

Deelvraag 3: *Uit welke werkzaamheden bestaat het takenpakket van de RMOA?*

Vanuit het functieprofiel

Het functieprofiel van een RMOA is uitgebreid. In bijlage 2 kan worden teruggevonden welke functie-eisen Defensie stelt aan een RMOA. In hoofdlijnen is de RMOA verantwoordelijk voor de volgende taken (Defensie, 2018, p. 192):

- Vertegenwoordigt Defensie in de regio waar hij/ zij geplaatst is.
- Treedt op als militair adviseur in of bij de veiligheidsregio, (regionaal) Operationeel Team (ROT), Openbaar Ministerie (OM), (regionale eenheid van de) Politie, (justitieel) Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBBO), Team Grootchalige Opsporing (TGO) of burgemeesters en overige crisis- en ketenpartners. De RMOA is (mede) verantwoordelijk voor het begeleiden van de aanvraag voor militaire bijstand of steunverlening.
- Zorgt voor integrale voorbereiding op en coördinatie van militaire bijstand en steunverlening door in alle fases van de rampenbestrijding en/ of crisisbeheersing actief deel te nemen. Op die manier geeft hij invulling aan voorbereiding, coördinatie, uitvoering en evaluatie van maatregelen in de veiligheidsketen.
- Stimuleert vroegtijdige betrokkenheid binnen de politieorganisatie bij het voorbereiden van politieacties waarbij een beroep wordt gedaan op defensiecapaciteiten.
- Draagt bij aan de organisatie van multidisciplinaire oefeningen.
- Participeert binnen de gegeven mogelijkheden als volwaardig lid van het Regionaal Operationeel Team.
- Treedt op als intermediair tussen (delen van) Defensie en de civiele autoriteiten bij voorbereiding op en uitvoering van inzet van defensiecapaciteiten.

Vanuit de praktijk

De werkzaamheden die in het functieprofiel staan omschreven komen overeen met de werkzaamheden in de praktijk. Hoe de RMOA exact invulling geeft aan zijn of haar werkzaamheden in de praktijk verschilt echter per RMOA. De ene RMOA wil bijvoorbeeld bij elk overleg aanwezig kunnen zijn terwijl de andere RMOA alleen bij Defensie gerelateerde overleggen aanwezig is. Hoe actief een RMOA betrokken kan zijn in het samenwerkingsverband binnen de veiligheidsregio is ook afhankelijk van de veiligheidsregio zelf. Zo bepaalt de veiligheidsregio, afhankelijk van de situatie, of een RMOA nodig is voor bijstand.

Deelvraag 4: Welke opvattingen hebben RMOA's en hun samenwerkingspartners over de invulling van / succesfactoren van civiel-militaire samenwerking in de koude fase?

Ambitie

Zowel de RMOA's als de samenwerkingspartners zien het nut en belang in van civiel-militaire samenwerking in de koude fase. RMOA's vinden het erg belangrijk om hun samenwerkingspartners te informeren over de inzetmogelijkheden van Defensie. De samenwerkingspartners van RMOA's hebben vooral de ambitie om hun RMOA te (leren) kennen. Door de COVID-19 maatregelen is er minder aandacht besteed aan het bespreekbaar maken van elkaars ambitie.

Belangen

RMOA's hebben er belang bij om een betrouwbare partner te zijn die bekend is bij de samenwerkingspartners. RMOA's willen vooral niet uit het zicht raken van hun samenwerkingspartners. De samenwerkingspartners van RMOA's hebben vooral het belang dat Defensie in de warme fase bijstand levert in de vorm van extra middelen of specifieke expertise. De RMOA dient dit te coördineren. Bij de RMOA's heerst een ontevredenheid over de 'waardecreatie' van het collectief belang. Volgens sommige RMOA's is er geen balans in de 'mutual gains'.

Relatie

Zowel de RMOA's als de samenwerkingspartners zijn het er over eens dat het opbouwen van een relatie tijd kost. Om een relatie op te kunnen bouwen willen RMOA's vooral fysiek aanwezig zijn op de werkvloer. Ook willen zij zoveel mogelijk kunnen deelnemen aan gezamenlijke opleidingen of trainingen. De samenwerkingspartners van de RMOA's vinden het ook belangrijk om elkaar fysiek te kunnen zien op de werkvloer. Maar ook de karaktereigenschappen van een RMOA vinden zij erg belangrijk. Zo dient een RMOA volgens een samenwerkingspartner toegankelijk te zijn voor contacten met andere partners.

Organisatie

RMOA's en de samenwerkingspartners delen de opvatting dat het aanpassen van een convenant niet noodzakelijk is voor een goede samenwerking. RMOA's ervaren wel de noodzaak om Defensie constant op de kaart te moeten zetten bij hun veiligheidspartners. Wanneer zij dit niet doen verliezen de samenwerkingspartners Defensie uit het oog.

Proces

Over het algemeen worden door zowel de RMOA's en de samenwerkingspartners geen grote problemen onderkend in het samenwerkingsproces. Volgens de RMOA's kan het samenwerkingsproces ingewikkeld zijn omdat een RMOA met verschillende partners werkt.

Deelvraag 5: *Wat vinden de RMOA's van de tussenuitkomsten van deelvraag 4?*

De 4 RMOA's geven in de groepsinterview (bijlage 7) aan dat ze het eens zijn met de resultaten uit de enquête. Vooral het zien en gezien worden vinden zij erg belangrijk. Het initiatief nemen voor het aanzetten van civiel-militaire samenwerking in de koude fase blijft echt bij de RMOA liggen. Hierbij is het wel van belang dat een RMOA zich niet te opdringerig opstelt in het samenwerkingsproces met de samenwerkingspartners. Een RMOA moet vooral kunnen aanvoelen wanneer hij of zij actief dient deel te nemen in het samenwerkingsproces. De RMOA's dienen daarom vooral te investeren in de ontwikkeling van zijn of haar 'soft skills', dus sociale en communicatieve vaardigheden. Deze zijn volgens de RMOA's erg belangrijk om een langdurige relatie te ontwikkelen met de samenwerkingspartners. Defensie investeert echter onvoldoende in de persoonlijke ontwikkeling van de RMOA. Opleidingen richten zich nu nog bijvoorbeeld te veel op het proces binnen de veiligheidsregio's en niet op de communicatieve vaardigheden van een RMOA. Ook houdt Defensie onvoldoende de 'lessons learned' bij van de RMOA's.

5.2. Conclusies centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

Aan welke succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking dient een RMOA aandacht te besteden binnen de veiligheidsregio in de koude fase?

Aandacht voor dialoog en waardecreatie

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de RMOA's en de samenwerkingspartners niet expliciet de dialoog aangaan over elkaars ambities en belangen. Hierdoor zijn er tussen beide partners verschillende belangen en ambities ontstaan over de waardecreatie van civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

Samenwerkingspartners kijken meer naar Defensie vanuit de theorie van objectieve controle, terwijl RMOA's meer vanuit de theorie van de pragmatische controle kijken naar het samenwerkingsverband. Deze verschillen hebben er toe geleid dat RMOA's minder positief

oordelen over de waardecreatie van het collectief belang, in tegenstelling tot de samenwerkingspartners. Een RMOA dient daarom meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van dialoog met zijn of haar samenwerkingspartner. Volgens de theorie van Kaats en Opheij (2012) kan een mate van gedeeldheid in waardecreatie worden gerealiseerd middels goede onderlinge communicatie.

Aandacht voor de kwaliteit van groepsprocessen

De mate waarin er aandacht wordt gegeven aan de kwaliteit van het groepsproces is gering. RMOA's en samenwerkingspartners besteden met name aandacht aan civiel-militaire relaties gedurende oefeningen of daadwerkelijke inzet (warme fase). Na deze activiteiten wordt de kwaliteit van het groepsproces voornamelijk besproken in mondelinge evaluaties. Buiten deze activiteiten om wordt er weinig aandacht besteed aan de kwaliteit van het groepsproces. In dit onderzoek wordt daarom geconcludeerd om ook aandacht te geven aan het groepsproces in de koude fase. Verschillen in opvattingen kunnen hierdoor vroegtijdig onderkent en besproken worden.

Aandacht voor het vermogen tot verbinden

RMOA's bevestigen in dit onderzoek dat een meerderheid van de samenwerkingsconvenanten (zie bijlage 3) gedateerd zijn. Volgens de RMOA's en samenwerkingspartners zijn deze convenanten echter geen leidende succesfactor voor civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's in de koude fase. Het succes van civiel-militaire samenwerking wordt met name bepaald door de ervaring en het karakter van de RMOA zelf. Omdat de RMOA in een omgeving werkt waarbij verschillende partners tegengestelde belangen hebben, is het belangrijk dat de RMOA aandacht blijft besteden aan het vermogen tot verbinden. Het is namelijk belangrijk om in organisaties mensen (individuen of groepen) te hebben die helpen bij het tot stand komen van samenwerkingsverbanden. Mensen zijn nodig om betekenis te geven aan een samenwerkingsproces.

In de theorie van Kaats en Opheij (2012) wordt bovenstaand karakter omschreven als de verbindende leider. Aandacht voor verbindend leiderschap is cruciaal om samenwerkingsprocessen te doen slagen. Verbindend leiderschap is 'het vermogen tot verbinden van een individu of een groep individuen om in omgevingen van tegengestelde belangen voortgang te boeken en gedeelde resultaten te bereiken' (Kaats & Opheij, 2012, p. 187). Verbindende leiders kennen de belangen, overtuigingen, achtergronden van hun samenwerkingspartners.

Als laatste komt in dit onderzoek naar voren dat de Corona crisis (schrijvend 2020, 2021) een beperkende invloed heeft op het samenwerkingsproces van de RMOA. De maatregelen rond Corona hebben ertoe geleid dat RMOA's in de koude fase minder actief samenwerken met hun partners.

5.3. Aanbevelingen

In de aanleiding van dit onderzoek werd vermeld dat civiel-militaire samenwerking valt of staat met de RMOA. Ook in het groepsinterview werd dit nogmaals door de RMOA's bevestigd. De RMOA blijft daarom de belangrijkste schakel voor het in stand houden van civiel-militaire samenwerking binnen de Veiligheidsregio's in de koude fase. In het groepsinterview werd nogmaals bevestigd dat het in stand houden van een goede relatie erg afhankelijk is van de persoon zelf (kennis, ervaring, competenties). Echter geven de RMOA's aan dat Defensie niet of nauwelijks aandacht besteedt aan de ontwikkeling van de soft skills van de RMOA's. Voor de functie van een RMOA bestaat wel een opleiding die door Defensie wordt verzorgd, echter richt deze opleiding zich meer op de organisatiestructuur en het samenwerkingsproces binnen de Veiligheidsregio's.

In dit onderzoek wordt daarom aanbevolen om de opleiding voor RMOA uit te breiden. De focus van deze opleiding zou zich meer moeten gaan richten op de 'soft skills' van een RMOA. Hierbij dient er vooral aandacht te worden besteed aan de succesfactoren die in de conclusie worden gegeven. Het is cruciaal dat RMOA's worden opgeleid tot een verbindende leider. Hierbij is het belangrijk dat zij leren hoe zij de kwaliteit van een dialoog kunnen verbeteren met hun samenwerkingspartners. Om de kwaliteit in dialoog te waarborgen dienen ambities en belangen open en eerlijk naar elkaar gecommuniceerd te worden. Hierdoor creëer je meer welwillendheid bij de samenwerkingspartner en ontstaat er een balans in de mutual gains (Krathu, et al., 2014). Het Talencentrum Defensie (TCD) zou hier een bijdrage in kunnen leveren. Het TCD draagt namelijk bij aan de ontwikkeling van 'communicatie van defensiepersoneel en de defensieorganisatie, op zowel uitvoerend, operationeel, beleidsmatig als diplomatiek niveau' (NUT, 2021). Door aandacht te besteden aan de ontwikkeling van goede onderlinge communicatie kan een mate van gedeeldheid in waardecreatie worden gerealiseerd (Kaats & Opheij, 2012). Gedurende opleiding kunnen RMOA's ook bewust worden gemaakt om op een samenhangend manier te kijken naar de verschillende invalshoeken van interorganisatorische samenwerking. Een samenhangende manier van kijken helpt RMOA's namelijk om de vijf invalshoeken te analyseren en te bepalen wat er in de samenwerking goed loopt en waar de knelpunten liggen (Kaats & Opheij, 2012, p. 48). Het model van Kaats & Opheij (2012) kan tijdens de opleiding als hulpmiddel worden gebruikt.

Bovenstaande opleiding dient niet alleen beschikbaar te zijn voor beroeps RMOA's, ook reservisten dienen deel te nemen aan deze opleiding.

Het is ook aan te bevelen dat Defensie aandacht besteed aan het herzien van haar eigen geformuleerde succesfactoren (zie tabel 1). De 11 kritische succesfactoren van Defensie zijn namelijk vooral gericht op de invalshoeken van het proces en de organisatie. Door de kritische succesfactoren van Defensie aan te vullen met andere invalshoeken (ambitie, belangen en relatie) wordt het model vollediger. Aan de hand van dit nieuwe model zou Defensie ook de functieomschrijving van de RMOA kunnen herschrijven. Het nieuwe model kan ook worden behandeld in de opleiding van de RMOA.

Uit het groepsinterview met de RMOA's komt naar voren dat Defensie onvoldoende aandacht besteedt in het bijhouden (reflecteren) van de ontwikkelingen die RMOA's binnen de Veiligheidsregio's meemaken. Hierdoor wordt de kennis omtrent civiel-militaire samenwerking onvoldoende binnen Defensie gedeeld. Dit onderzoek raadt Defensie daarom aan om de ontwikkelingen van RMOA's actief bij te houden (bijvoorbeeld binnen stafbureau NATOPS). Deze ontwikkelingen kunnen vervolgens worden omgezet in 'lessons learned' en bijvoorbeeld worden behandeld in de RMOA opleiding en de jaarlijkse themadagen binnen de veiligheidsregio's.

Dit onderzoek richt zich op civiel-militaire samenwerking in de koude fase. In het kader van generalisatie wordt het daarom aanbevolen om bij een vervolgonderzoek meer te gaan richten op civiel-militaire samenwerking in de warme fase. Een dergelijk vergelijkbaar onderzoek kan namelijk dieper inzicht geven over de ontwikkelingen van civiel-militaire samenwerking. Tevens kan een dergelijk vervolgonderzoek aantonen of er daadwerkelijk grote verschillen zijn in de opvattingen over civiel-militaire samenwerking in de koude en warme fase.

5.4.Discussie

De RMOA werkt met veel verschillende partners samen. Voor de onderzoeker was het daarom lastig om voor de RMOA te bepalen op welke samenwerkingspartner hij of zij moest gaan reflecteren in de enquête. Middels een vooronderzoek (zie bijlage 5) heeft de onderzoeker uiteindelijk voor 4 samenwerkingspartners gekozen. In hoofdstuk 4 is echter naar voren gekomen dat de RMOA's de enquête ook hebben gedeeld met samenwerkingspartners die werkzaam zijn op de afdeling Crisisbeheersing van enkele gemeenten. In figuur 7 wordt deze afdeling niet vermeld. De reden hiervan is dat het

enquête-programma SurveyMonkey dit niet mogelijk maakte. Zowel in figuur 6 als bij de open vragen zijn de resultaten van deze respondenten wel meegenomen.

Uit de enquêteresultaten van dit onderzoek blijkt dat sommige respondenten het lastig vonden om onderscheid te kunnen maken tussen de definitie ambitie en belang. Deze verwarring is begrijpelijk omdat de invalshoeken van interorganisatorische samenwerking samenhangend zijn (Kaats & Opheij, 2012). De onderzoeker heeft middels de toelichtende vragen in de enquête geprobeerd om deze interpretatieverschillen te corrigeren en correct te verwerken in het onderzoek.

Waar in dit onderzoek rekening mee moet worden gehouden is het feit dat 70.59% van de geënquêteerde beroeps RMOA's niet langer dan 2 jaar werkzaam zijn als Defensie liaison binnen de Veiligheidsregio's. Verder komt er ook nog bij dat de Corona maatregelen het afgelopen jaar veel invloed hebben gehad op het samenwerkingsproces in de koude fase waardoor de RMOA's voornamelijk digitaal hebben samengewerkt. Het is niet bekend in welke mate deze factoren de resultaten hebben beïnvloed.

De resultaten van dit onderzoek zijn middels een groepsinterview gevalideerd. Aan deze validatie sessie hebben alleen RMOA's deelgenomen. Hierdoor is het niet bekend welke opvattingen de samenwerkingspartners van de RMOA's hebben over de resultaten van dit onderzoek. De schrijver van dit onderzoek is van mening dat de RMOA's geen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven gedurende het groepsinterview. De RMOA's stelde zich bijvoorbeeld kritisch op tegenover Defensie. Ook is er geen sprake geweest van groupthink omdat de RMOA's met elkaar in discussie zijn gegaan.

Al laatste is het voor de lezer belangrijk om te weten dat de resultaten uit dit onderzoek zijn gebaseerd op de opvattingen van de huidige RMOA's en samenwerkingspartners. Deze resultaten kunnen dus afwijken wanneer er nieuwe RMOA's en samenwerkingspartners in een later stadium worden geënquêteerd of geïnterviewd. Hoe de RMOA of de samenwerkingspartner namelijk invulling geeft aan civiel-militair samenwerking is in grote mate afhankelijk van de persoon zelf.

6. Lijst met afkortingen

BZK	Binnenlandse Zaken
CB	Crisis Beheersing
DOPS	Directie Operaties
ICMS	Intensivering Civiel-Militaire Samenwerking
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
LCPS	Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding
MINDEF	Ministerie van Defensie
MOTO	Multidisciplinair Opleiden-Trainen-Oefenen
MST	Microsoft Teams
OM	Openbaar Ministerie
OVR	Officier Veiligheidsregio
RMC	Regionaal Militair Commandant
RMOA	Regionaal Militair Operationeel Adviseur
ROT	Regionaal Operationeel Team
SGBO	Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden
TCD	Talencentrum Defensie
TIN	Terrorisme in Nederland
VCMS	Versterking Civiel-Militaire Samenwerking

7. Literatuurlijst

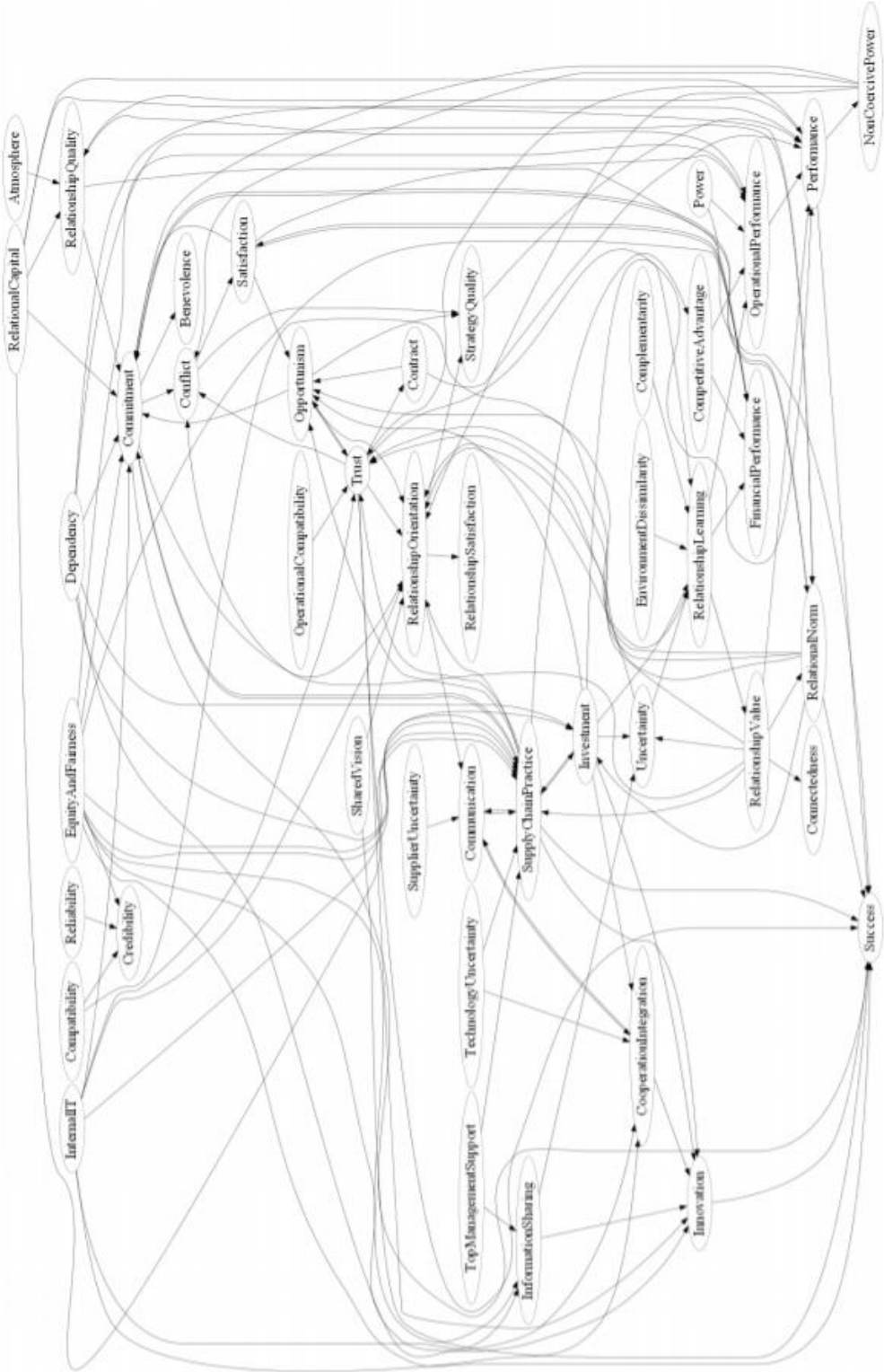
- AFD, & Inspectie JenV. (2013). *Civiel militaire samenwerking. Eindmeting 2013*. Den Haag: Defensie.
- Aldrich, H. (1976). Resource dependence and interorganizational conflict. *Human Relations*(7), 419-453.
- Beveren, A. (2020). *Erasmus omgetoverd tot militaire organisatie*. Opgeroepen op 06 08, 2020, van magazines.defensie.nl:
https://magazines.defensie.nl/defensiekrant/2020/17/03_defensiekrant-icps
- Bollen. (2002). *Working apart together. Civiel-militaire operaties tijdens humanitaire operaties*. Alblasterdam: Haveka bv.
- Bollen, M. (2019, 07 04). Oratie. *Civiel-militaire interactie; distincties en dialoog*. Breda: Nederlandse Defensie Academie.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.
- Curnin, S., Owen, C., Paton, D., Trist, C., Parsons, D., & Trist, C. (2015). Role clarity, swift trust and multi-agency coordination. *Journal of contingencies an crisis management*, 1-7.
- Das, T., & Teng, B. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization science*, 11(1), 77-101.
- Defensie. (2006). *Civiel-militaire Samenwerking, Stand van zaken 2006*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Defensie. (2018). *Catalogus NATOPS*. Den Haag: Defensie.
- Defensie. (z.j.). *Wat doet Defensie?* Opgeroepen op 02 20, 2020, van [defensie.nl](https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/wat-doet-defensie):
<https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/wat-doet-defensie>
- Defensiestaf. (2019). *Nederlandse Defensie Doctrine*. Den Haag: MediaCentrum Defensie.
- Dietz, G., Gillespie, N., & Chao, G. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. *Cambridge University Press*, 3-41.
- Duckers, J.-P., & van Eck, M. (2014). Versterking Civiel-Militaire Samenwerking. *Nationale veiligheid en crisisbeheersing*, 11.
- Helsloot, I. (2012). *Veiligheid als (bij) product. Over beleidsontwikkeling in interactie tussen bestuurders, adviseurs en narrige burgers*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

- Hooker, R. (2011). Soldiers of the state: Reconsidering American civil-military relations. *Parameters*(41), 1-14.
- Huntington, S. (1957). *The Soldier and the State: The theory and politics of civil-military relations*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Instituut Fysieke Veiligheid. (z.j.). *civiel militaire samenwerking*. Opgeroepen op 22, 2019, van ifv.nl: <https://www.ifv.nl/kennisplein/civiel-militaire-samenwerking>
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Vakmedianet.
- Kapucu, N. (2005). Interorganizational Coordination in Dynamic Context: Networks in Emergency Response Management. *Connections*, 26 (2), 9-24.
- Kapucu, N., Arslan, T., & Collins, M. (2010). Interorganizational coordination in dynamic context. Networks in emergency response management. *Connections*, 42(2), 222-247.
- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2002). *Filosofen in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Krathu, W., Pichler, C., Xiao, G., Werthner, H., Neidhardt, J., Zapletal, M., & Huemer, C. (2014). Inter-organizational succes factors: a cause and effect model. *Information systems and e-business management*(13(3)), 553-593.
- KVNRO. (2019). *KVNRO symposium "Defensie structurele partner en de nationale veiligheid"*. Opgeroepen op 02 20, 2020, van svdc.nl: https://www.svdc.nl/file/2867/bestanden/KVNRO%20Symposium%202019/verslag-kvnro-symposium-14-november-2019_1.pdf
- LCPS. (2020, 06 07). *Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding*. Opgeroepen op 06 08, 2020, van LCPS.nu: <https://www.lcps.nu/#>
- Ludden, G.-J. (2017, 08 21). *Vergeet de binnenlandse veiligheid niet*. Opgeroepen op 02 20, 2020, van parool.nl: <https://www.parool.nl/columns-opinie/vergeet-de-binnenlandse-veiligheid-niet~bdf87c01/>
- Meer-Kooistra, J., & Kamminga, P. (2009). De rol van management control in joint venture-relaties. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 83, 405-413.
- Ministerie van Defensie. (2018). *Catalogus Nationale Operaties 2018*. Den Haag: Defensie.
- NCTV. (2019). *Nationale Veiligheid Strategie 2019*. Den Haag: NCTV.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Intergration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.
- Pollock, C., Paton, D., & Smith, D. (2003). Team Resilience. *IL*, 74-88.
- Rijksoverheid. (2020, 07 01). *Wet veiligheidsregio*. Opgeroepen op 12 16, 2020, van wetten.overheid.nl: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/2020-07-01>

- Scholtens, A. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Schreuder, H., & Witteloostuijn, A. (1990). Strategische allianties: concurrentie en samenwerking. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 605-614.
- Soeters, J., Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). Culture in uniformed organizations. In *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 465-481). Management Revue.
- Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2017). *Strategic Alliance Management (eBook)*. London: Taylor & Francis Group.
- Travis, D. (2016). Saving Samuel Huntington and the need for pragmatic Civil-Military Relations. *Armed Forces & Society*, 1-20.
- van Duin, M., & Wijkhuijs, V. (2017). *Basisinformatie regionale crisisbeheersing*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Veiligheidsberaad. (2013). *Landelijk Convenant voor samenwerkingsafspraken tussen Veiligheidsregio, Politie en Defensie*. Schaarsbergen: IFV.
- Veiligheidsberaad. (2014). *"Wees niet te bescheiden in welke effecten u vraagt". Een verkenning naar de samenwerking tussen veiligheidsregio's en Defensie*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: LEMMA BV.
- Weggeman, M. (1995). *Collectieve ambitieontwikkeling*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Whetten, D., & Leung, T. (1979). The instrumental values of interorganizational relations: Antecedents and consequences of linkage formation. *Academy of Management Journal*(22), 325-344.

Bijlagen

Bijlage 1: Model van Krathu et al. (2014)



Bijlage 2: Functiebeschrijving RMOA (bron: Defensie vacaturebank)

Rubriek	Omschrijving
Functieomschrijving	<p>De werkzaamheden worden uitgevoerd binnen het bureau Nationale Inzet (Bur NI) van de sie G3 van 13 Ltbrig en 43 Mechbrig en binnen de sectie NatOps van 11 LMB.</p> <p>De sie G3 van 13 Ltbrig en 43 Mechbrig alsmede sectie NatOps van 11 LMB is belast met het scheppen van alle noodzakelijke randvoorwaarden voor opleiding, training en de operationele taakuitvoering van de brigade en/of de onder bevel gestelde eenheden.</p> <p>Het bureau NI van de sectie G3 van 13 Ltbrig en 43 Mechbrig alsmede sectie NatOps van 11 LMB is belast met het opstellen en coördineren van de planning, uitvoering en afwikkeling van operatie- en steunverleningsplannen in het brigade gebied van verantwoordelijkheid in Nederland</p> <p>De sectie is verantwoordelijk voor opleiding en training van zowel beroeps als reserve personeel voor NI. Daarnaast is de Sie verantwoordelijk voor het toewijzen van oefen en schietterreinen.</p> <p>Het Bureau NI bij sectie G3 13 Ltbrig en 43 Mechbrig en sectie NatOps 11 LMB bestaat uit een COGP bureau NI, een groep regionaal militair adviseurs bestaande uit 8 regionaal militair beleidsadviseurs die werken onder aansturing van de RMC en acht teams Regionale Militaire Operationeel Adviseurs, elk daarvan zijn vast verbonden met één van de acht Veiligheidsregio's die deel uit maken van het brigadegebied van verantwoordelijkheid. Daarnaast is er personeel opgenomen voor verwerken van aanvragen oefen- en schietterreinen.</p> <p>Een Team Regionale militaire operationele adviseurs bestaat uit een Maj (BOT) Regionaal Operationeel Beleidsadviseur, vier maj (R) Regionaal Operationeel beleidsadviseur en een kap (R) Regionaal militair Operationeel beleidsadviseur junior.</p> <p>De functionaris is verantwoordelijk voor één van de acht teams Regionale Militaire Adviseurs en vaste vertegenwoordiger van de brigade en bureau NI of sectie NatOps in de organisatie van de VR gedurende de koude fase en de warme fase. Is verantwoordelijk voor de voorbereiding, coördinatie, uitvoering en evaluatie van maatregelen met betrekking tot preparatie, repressie en nazorg van militaire bijstand en steunverleningen binnen zijn veiligheidsregio. Geeft leiding aan het team operationeel adviseurs bij NI of sectie NatOps en is mede verantwoordelijk voor opleiding en training van het team alsmede de inzet van het team, gedurende de koude fase, bij het opbouwen en onderhouden van een relevant netwerk en verzamelen en verspreiden van informatie door het bijwonen van vergaderingen, symposia, oefeningenetc. Daarnaast draagt functionaris bij en/of is verantwoordelijk voor het opzetten van multidisciplinaire oefeningen.</p>

<p>Werkzaamheden</p>	<p>1. Het (doen) bijdragen aan de voorbereiding, coördinatie, uitvoering en evaluatie van maatregelen met betrekking tot preparatie, repressie en nazorg van militaire bijstand en steunverleningen binnen zijn veiligheidsregio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adviseren van de civiele crisismanagementorganisaties over het proces en de inhoud van aanvragen MB/MS; - Voorbereiden en coördineren van uitvoeringsbepalingen ihkv het convenant Civiel Militair Bestuurlijke Afspraken (CMBA) zoals het voorbereiden van het gebruik van militaire complexen als opvangcentra voor evacués in samenwerking met betrokkenen; - Afstemmen van de benodigde maatregelen m.b.t. MB/MS binnen het RMC met hoofd bureau NI (Hoofd sectie NatOps) en officieren veiligheidsregio van andere veiligheidsregio(s); - Leveren van een bijdrage aan het verder ontwikkelen van doctrine/uitvoeringsbepalingen op het gebied van de derde hoofdtaak (Nationale veiligheid) van Defensie; - Opleiden en trainen van de toegewezen reservisten in het kader van hun functioneren in de veiligheidsregio(s) van het RMC. <p>2. Het onderhouden van een crisismanagementnetwerk binnen zijn veiligheidsregio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bijwonen van (regionaal) crisismanagementoverlegstructuren en symposia; - Onderhouden van (in)formele contacten met de betrokken civiele overheidsinstanties, het Landelijk Operationeel Coördinatie Centrum en collegae van overige RMC's; - Opbouwen en onderhouden van (in)formele contacten met crisismanagers uit het bedrijfsleven; - Onderhouden van contacten met projectofficieren/organisatoren van grote militaire en civiele evenementen; - Bijhouden van een bereikbaarheidssysteem van alle betrokken instanties. <p>3. Het bijdragen aan de organisatie danwel het zelfstandig organiseren van mono- en multidisciplinaire oefeningen op het gebied van crisisbeheersing en rampenbestrijding. Tevens het functioneren als intermediair tussen de civiele organisaties, het RMC en onderdelen van Defensie bij het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van multidisciplinaire oefeningen binnen zijn veiligheidsregio('s):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft zitting namens de RMC in de werkgroep(en) Multidisciplinair Oefenen; - Ontwikkelen / afstemmen van de militaire rol in het civiele multidisciplinaire oefenbeleid en dit vertalen in een civiel meerjarenoefenplan; - Leveren van bijdrage aan het opstellen van het militaire meerjarenoefenplan en specifieke jaarplan NI voor zijn regio; - Leveren van bijdrage in het ontwikkelen van draaiboeken voor diverse scenario's voor oefeningen in en buiten zijn veiligheidsregio; - Optreden als observer / evaluator bij (civiele) oefeningen in andere veiligheidsregio's. <p>4. Het verzamelen en verstrekken van informatie op het vakgebied militaire bijstand en/of steunverlening door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uitwisselen van informatie met functionarissen van kennisnetwerken en of kenniscentra; - Bijdragen aan lezingen of door het geven van lezingen over de positie, rol en werkwijze van defensie tijdens crises en rampen; - Bijwonen van oefeningen van bestuurlijke organisaties en operationele diensten, ook als Defensie niet betrokken is; - Zorgdragen voor een actueel bestand van lokale rampenbestrijdingsplannen en regionale coördinatieplannen; - Bijwonen van symposia op het gebied van nationale veiligheidsaspecten. <p>5. Geeft leiding aan een team Regionaal operationeel Adviseurs die toegewezen zijn aan zijn veiligheidsregio</p>
----------------------	---

<p>Speelruimte</p>	<p>Functionaris is verantwoording verschuldigd aan het hoofd bureau NI (Hoofd sectie NatOps) gedurende de koude fase beleid over de kwaliteit van de bijdragen en adviezen aan de voorbereiding, coördinatie, uitvoering en evaluatie van maatregelen met betrekking tot preparatie, repressie en nazorg van militaire bijstand en steunverleningen binnen zijn veiligheidsregio en de afstemming daarvan binnen de crisismanagementoverlegstructuren over de wijze van leiding geven aan het team.</p> <p>Functionaris verricht zijn werkzaamheden binnen de kaders van het Civiel Militair Bestuursafspraken (CMBA), richtlijnen Defensie en nationale veiligheid, vigerende doctrinaire publicaties en richtlijnen/instructies vanuit de brigade.</p> <p>Functionaris neemt beslissingen over de inhoud van zijn bijdragen en adviezen en de afstemming daarvan met het Veiligheidsbureau over de inzet van militaire middelen binnen de eigen VR. F neemt beslissingen bij de coördinatie en het aansturen van zijn team ihkv militaire bijstand en steunverleningen binnen zijn veiligheidsregio</p>
<p>Kennis Inzicht vaardigheden</p>	<p>Functionaris is verantwoording verschuldigd aan het hoofd bureau NI (Hoofd sectie NatOps) gedurende de koude fase beleid over de kwaliteit van de bijdragen en adviezen aan de voorbereiding, coördinatie, uitvoering en evaluatie van maatregelen met betrekking tot preparatie, repressie en nazorg van militaire bijstand en steunverleningen binnen zijn veiligheidsregio en de afstemming daarvan binnen de crisismanagementoverlegstructuren over de wijze van leiding geven aan het team.</p> <p>Functionaris verricht zijn werkzaamheden binnen de kaders van het Civiel Militair Bestuursafspraken (CMBA), richtlijnen Defensie en nationale veiligheid, vigerende doctrinaire publicaties en richtlijnen/instructies vanuit de brigade.</p> <p>Functionaris neemt beslissingen over de inhoud van zijn bijdragen en adviezen en de afstemming daarvan met het Veiligheidsbureau over de inzet van militaire middelen binnen de eigen VR. F neemt beslissingen bij de coördinatie en het aansturen van zijn team ihkv militaire bijstand en steunverleningen binnen zijn veiligheidsregio</p>
<p>Contacten</p>	<p>Met operationele vertegenwoordigers van voor MB/MS relevante civiele organisaties binnen de eigen VR-organisatie.</p> <p>Vertegenwoordigers van operationele diensten zoals politie, brandweer, bevolkingszorg en GHOR m.b.t MB/MS.</p> <p>Vertegenwoordigers van andere relevante civiele organisaties en diensten binnen het gebied van de eigen VR (bijvoorbeeld Waterschap, Rijkswaterstaat, Nutsbedrijven etc.) De contacten zijn gericht op het inhoudelijk afstemmen en adviseren over de aandachtsgebieden en om belangentegenstellingen te overbruggen</p>

<p>Kwalificaties</p>	<p>Ervarings-eisen Ervaring in het voorbereiden, coördineren en uitvoeren van (militaire) operaties. Ervaring met gevechts/gevechtsondersteunende/logistieke operaties. Ervaring in het omgaan met geautomatiseerde commandovoering ondersteunende systemen. Kennis van de radio-telefonieprocedures.</p> <p>Competenties Diplomatiek. Leidinggevende kwaliteiten. Kunnen werken in teamverband. Zelfredzaam en initiatief nemend. Organisatievermogen. Goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden. Stressbestendig</p> <p>Overige eisen Functionaris heeft structureel contact met de operationeel leidinggevenden van diverse civiele organisaties binnen het gebied van de eigen VR. Hij dient hierbij Defensie op uitstekende wijze te vertegenwoordigen. functionaris dient in staat te zijn om zich op gepaste wijze van deze taak te kunnen kwijten in een omgeving met een veelheid aan werkculturen en andere werkwijzen dan gangbaar binnen defensie.</p>

Bijlage 4: Enquête vragen van dit onderzoek

Enquête voor de RMOA

Inleiding

Beste RMOA, hartelijk dank voor uw deelname aan deze enquête.

Uw feedback over de civiel-militaire samenwerking in de koude fase is erg belangrijk. Uit onderzoek van het Veiligheidsberaad blijkt namelijk dat de civiel-militaire samenwerking in de veiligheidsregio's valt of staat met de RMOA. Er is echter nooit middels een enquête gepeild wat de daadwerkelijke opvattingen zijn van RMOA's over de civiel-militaire samenwerking in de veiligheidsregio's.

Het doel van deze enquête is daarom om inzichtelijk te maken welke opvattingen RMOA's op dit moment hebben over **de civiel-militaire samenwerking** binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

Om uw opvattingen over de civiel-militaire samenwerking in de koude fase in kaart te brengen, worden er in deze enquête verschillende vragen en stellingen aan u gesteld. Deze vragen en stellingen zijn opgedeeld in de volgende thema's:

1. Ambitie
2. Belangen
3. Relatie
4. Organisatie
5. Proces

Aan de hand van bovenstaande thema's worden u verschillende stellingen gepresenteerd over uw samenwerkingspartners. De samenwerkingspartners waar in deze enquête naar worden gekeken zijn:

1. Politie
2. Brandweer
3. GHOR
4. Bevolkingszorg

Ook uw samenwerkingspartner zal een vergelijkbare enquête ontvangen waarbij hij of zij de samenwerkingsrelatie met de RMOA dient te beschrijven.

Deze enquête zal ongeveer dertig minuten van uw tijd in beslag nemen. De resultaten en bevindingen van deze enquête zullen uiteindelijk worden verwerkt in een eindrapport (masterthesis). Dit eindrapport zal met u en het Ministerie van Defensie worden gedeeld.

1

Omgang met uw gegevens

De resultaten uit deze enquête worden vertrouwelijk verwerkt. De resultaten per veiligheidsregio worden niet verwerkt in het eindonderzoek. Dit betekent dat de beschreven resultaten in het eindonderzoek niet gericht teruggebracht kunnen worden naar u als persoon.

Indien u de resultaten van uw eigen veiligheidsregio wil inzien (bv tbv groepsreflectie), dan kunt u contact opnemen met de onderzoeker van deze enquête. Mail: stephanuilenbroek@hotmail.com

1. In welke veiligheidsregio bent u hoofdzakelijk werkzaam?

- Groningen
- Friesland
- Drenthe
- IJsselland
- Twente
- Noord- en Oost-Gelderland
- Gelderland Midden
- Gelderland-Zuid
- Utrecht
- Noord-Holland-Noord
- Zaanstreek-Waterland
- Kennemerland
- Amsterdam-Amstelland
- Gooi en Vechtstreek
- Haaglanden
- Hollands Midden
- Rotterdam-Rijnmond

2

- Zuid-Holland-Zuid
- Zeeland
- Midden en West-Brabant
- Brabant-Noord
- Brabant-Zuidoost
- Limburg-Noord
- Zuid-Limburg
- Flevoland

3

Algemene gegevens respondent

2. Wat is uw functie?

- RMOA (beroeps)
- RMOA (reservist)

3. Hoelang bent u werkzaam als RMOA?

Rond na 6 maanden af naar boven. Dus 2 jaar en 6 maanden is 3 jaar.

- 1 jaar
- 2 jaar
- 3 jaar
- 4 jaar
- > 4,5 jaar en langer

4. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Mavo
- Havo
- Vwo
- HBO
- Universitair
- Anders, namelijk

4

Ambitie

In dit deel van de enquête worden een aantal stellingen aan u gepresenteerd over de ambitie van civiel-militaire samenwerking. Een ambitie wordt hier gedefinieerd als de combinatie van doelen en strategie die breed gedragen wordt ten behoeve van de civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

Voordat de stellingen worden gepresenteerd wordt eerst aan u gevraagd om uw ambitie over civiel-militaire samenwerking in de koude fase toe te lichten.

5. Omschrijf in het kort wat uw ambitie is mbt civiel-militaire samenwerking binnen uw veiligheidsregio in de koude fase.

6. Hoe brengt u uw samenwerkingspartners op de hoogte van uw ambitie?

7. Mijn samenwerkingspartners zijn op de hoogte van mijn ambitie over de invulling van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

8. Ik bespreek maandelijks mijn ambitie in de koude fase met mijn samenwerkingspartners.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mijn samenwerkingspartner neemt in de koude fase zelf contact met mij op om de gezamenlijke doelstellingen te bespreken.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mijn samenwerkingspartner ziet het nut en belang in van onze samenwerking in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6

11. Mijn samenwerkingspartner is gemotiveerd om de doelen van civiel-militaire samenwerking in de koude fase na te streven.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Noem een voorbeeld waaruit dit wel of niet blijkt.

12. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

7

Belangen

In dit deel van de enquête wordt er gekeken naar de belangen van civiel-militaire samenwerking. In een samenwerkingsverband spelen vaak verschillende belangen (individueel, collectief, organisatorisch). Belangen worden hier beschreven als redenen die samenwerkingspartners hebben om voor of tegen civiel-militaire samenwerking te zijn in de koude fase. Om deze verschillende redenen in kaart te brengen wordt eerst aan u gevraagd welke belangen er spelen in uw samenwerkingsverband. Vervolgens worden er een aantal stellingen aan u voorgelegd.

13. Omschrijf in het kort wat de belangen zijn voor civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

Vanuit uw eigen organisatie

Vanuit het collectief belang

14. Mijn samenwerkingspartner is oprecht geïnteresseerd in de belangen van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Noem een voorbeeld waaruit deze oprechte interesse wel of niet blijkt.

8

15. Mijn samenwerkingspartner toont in de koude fase voldoende inspanning om de civiel-militaire samenwerking te doen slagen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mijn samenwerkingspartner geeft openheid over zijn handelen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mijn samenwerkingspartner staat open voor discussie over meningsverschillen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mijn samenwerkingspartner besteedt voldoende aandacht aan het collectief belang van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9

19. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

10

Relatie

In dit deel van de enquête wordt er gekeken naar de relatie die is ontstaan bij civiel-militaire samenwerking. Bij samenwerken gaat het niet alleen om de inhoud van een samenwerkingsverband. Ook is een goede samenwerkingsrelatie tussen partners erg belangrijk. Aspecten als feedback en verbinding kunnen hierbij de samenwerkingsrelatie versterken. De volgende stellingen zijn bedoeld om inzichtelijk te maken hoe u de relatie in een samenwerkingsverband ervaart.

20. Mijn samenwerkingspartner geeft mij voldoende feedback over mijn stijl van samenwerken.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Mijn samenwerkingspartner beschikt als individu over voldoende persoonlijk vermogen tot verbinden.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

22. Het samenwerkingsproces wordt door u en uw samenwerkingspartner maandelijks geëvalueerd.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe ziet dit evaluatieproces er uit?

23. Een relatie opbouwen met mijn samenwerkingspartner kost tijd.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Van welke factoren is dit afhankelijk?

24. Mijn samenwerkingspartner heeft in de koude fase voldoende ervaring om de leiding in een groep op zich te nemen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

25. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

13

Organisatie

In dit deel van de enquête wordt gekeken naar de organisatie van civiel-militaire samenwerking in de koude fase. De ontwikkeling van civiel-militaire samenwerking vraagt om veel aandacht en zorg. Civiel-militaire samenwerking dient daarom goed georganiseerd te worden. De organisatie van een samenwerkingsverband kan onder andere worden bepaald door de gemaakte afspraken (bv convenanten) of toegepaste samenwerkstructuren.

De volgende stellingen zijn bedoeld om inzichtelijk te maken hoe de civiel-militaire samenwerking in de koude fase tussen partners is georganiseerd.

26. Het convenant over de samenwerkingsafspraken tussen uw veiligheidsregio en Defensie is volgens u up-to-date.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Waarom wel of niet?

27. De gekozen werkstructuur met mijn samenwerkingspartner werkt positief op civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14

28. Mijn samenwerkingspartner houdt mij op de hoogte over zijn besluitvormingsprocessen mbt civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Mijn afwezigheid beïnvloedt de resultaatgerichtheid van mijn samenwerkingspartner op civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kunt u een voorbeeld geven waaruit dit wel of niet blijkt?

30. Mijn samenwerkingspartner stelt duidelijke afspraken mbt de civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

15

Proces

In een samenwerkingsverband geven organisaties vaak een gedeelte van hun autonomie op. In de ontwikkeling van een samenwerkingsverband is het daarom belangrijk om het samenwerkingsproces goed vorm te geven. De volgende stellingen zijn bedoeld om inzichtelijk te maken hoe het civiel-militaire samenwerkingsproces binnen de veiligheidsregio in de koude fase wordt vormgegeven.

32. Mijn samenwerkingspartner slaat in de koude fase geen stappen over in het samenwerkingsproces.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indien meegemaakt, kunt u een verklaring geven waarom bepaalde stappen/ procedures/ fases worden overgeslagen in het samenwerkingsproces in de koude fase?

33. Mijn samenwerkingspartner heeft voldoende kennis over hoe wij het samenwerkingsproces doorlopen in de koude fase.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16

34. Indien een regierol bij mij in de koude fase wordt belegd dan zal mijn samenwerkingspartner dit aanvaarden.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wanneer wel en wanneer niet?

35. Wanneer ik in de koude fase samenwerk met mijn partner is er een duidelijke taakverdeling.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Politie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brandweer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GHOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevolkingszorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

17

Overige vragen

37. Wat zijn volgens u belangrijke factoren die civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio in de koude fase versterken? Benoem er maximaal 3.

-
-
-

38. Met welke partner (functienaam) werkt u zelf het meest samen in de koude fase?

39. Waarom werkt u het meest samen met deze partner in de koude fase?

18

40. Aan welk thema zou u met uw samenwerkingspartners meer aandacht willen besteden?

- Ambitie
- Belangen
- Relatie
- Organisatie
- Proces

Licht uw antwoord kort toe.

41. Heeft u nog overige opmerkingen over de civiel-militaire samenwerking binnen uw veiligheidsregio in de koude fase?

19

Hartelijk Dank

Bedankt voor uw medewerking aan deze enquête. Om de enquête af te ronden dient u hieronder op VOLTOOIEN te klikken.

Mocht u nog vragen en opmerkingen hebben over de civiel-militaire samenwerking in de koude fase, dan kunt u een mail sturen naar:

Stephanuilenbroek@hotmail.com

Hartelijke groet,

Stephan Uilenbroek

20

Enquête voor de samenwerkingspartners

Inleiding

Beste Respondent, hartelijk dank voor uw deelname aan deze enquête.

Uw feedback over de civiel-militaire samenwerking in de koude fase is erg belangrijk. Uit onderzoek van het Veiligheidsberaad blijkt namelijk dat de civiel-militaire samenwerking in de veiligheidsregio's valt of staat met de RMOA. Er is echter nooit middels een enquête gepeild wat de daadwerkelijke opvattingen zijn van de RMOA's en haar samenwerkingspartners over de civiel-militaire samenwerking in de veiligheidsregio's.

Het doel van deze enquête is daarom om inzichtelijk te maken welke opvattingen u, als samenwerkingspartner van de RMOA, heeft over de **civiel-militaire samenwerking** binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

Om uw opvattingen over de civiel-militaire samenwerking in de koude fase in kaart te brengen, worden er in deze enquête verschillende vragen en stellingen aan u gesteld. Deze vragen en stellingen zijn opgedeeld in de volgende thema's:

1. Ambitie
2. Belangen
3. Relatie
4. Organisatie
5. Proces

Aan de hand van bovenstaande thema's worden u verschillende stellingen gepresenteerd over uw samenwerkingsverband met de RMOA van uw veiligheidsregio.

Ook de RMOA's zullen een vergelijkbare enquête ontvangen waarbij hij of zij de samenwerkingsrelatie met haar partners dient te beschrijven.

Deze enquête zal ongeveer dertig minuten van uw tijd in beslag nemen. De resultaten en bevindingen van deze enquête zullen uiteindelijk worden verwerkt in een eindrapport (masterthesis). Dit eindrapport zal met u en het Ministerie van Defensie worden gedeeld.

1

Omgang met uw gegevens

De resultaten uit deze enquête worden vertrouwelijk verwerkt. De resultaten per veiligheidsregio worden niet verwerkt in het eindonderzoek. Dit betekent dat de beschreven resultaten in het eindonderzoek niet gericht teruggebracht kunnen worden naar u als persoon.

Indien u de resultaten van uw eigen veiligheidsregio wil inzien (bv tbv groepsreflectie), dan kunt u contact opnemen (stephanuilenbroek@hotmail.com) met de onderzoeker van deze enquête.

1. In welke veiligheidsregio bent u hoofdzakelijk werkzaam?

- Groningen
- Friesland
- Drenthe
- IJsselland
- Twente
- Noord- en Oost-Gelderland
- Gelderland Midden
- Gelderland-Zuid
- Utrecht
- Noord-Holland-Noord
- Zaanstreek-Waterland
- Kennemerland
- Amsterdam-Amstelland
- Gooi en Vechtstreek
- Haaglanden
- Hollands Midden
- Rotterdam-Rijnmond

2

- Zuid-Holland-Zuid
- Zeeland
- Midden en West-Brabant
- Brabant-Noord
- Brabant-Zuidoost
- Limburg-Noord
- Zuid-Limburg
- Flevoland

3

Algemene gegevens respondent

2. In welke kolom bent u nu werkzaam?

- Politie
- Brandweer
- GHOR
- Bevolkingszorg
- Anders, namelijk

3. Hoelang werkt u samen met de huidige RMOA van uw veiligheidsregio?

Rond na 6 maanden af naar boven. Dus 2 jaar en 6 maanden is 3 jaar.

- 1 jaar
- 2 jaar
- 3 jaar
- 4 jaar
- > 4,5 jaar en langer

4

4. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Mavo
- Havo
- Vwo
- HBO
- Universitair
- Anders, namelijk

5

Ambitie

In dit deel van de enquête worden een aantal stellingen aan u gepresenteerd over de ambitie van civiel-militaire samenwerking. Een ambitie wordt hier gedefinieerd als **de combinatie van doelen en strategie die breed gedragen wordt** ten behoeve van de civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

Voordat de stellingen worden gepresenteerd wordt eerst aan u gevraagd om uw ambitie over civiel-militaire samenwerking in de koude fase toe te lichten.

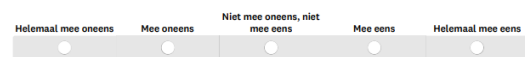
5. Omschrijf in het kort wat uw ambitie is mbt civiel-militaire samenwerking binnen uw veiligheidsregio in de koude fase.

6. Hoe brengt u de RMOA op de hoogte van uw ambitie?

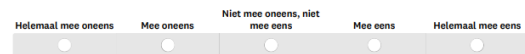
7. De RMOA is op de hoogte van mijn ambitie over de invulling van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.



8. Ik bespreek maandelijks mijn ambitie in de koude fase met de RMOA.

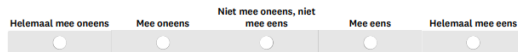


9. De RMOA neemt in de koude fase zelf contact met mij op om de gezamenlijke doelstellingen te bespreken.

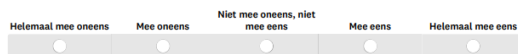


6

10. De RMOA ziet het nut en belang in van onze samenwerking in de koude fase.



11. De RMOA is gemotiveerd om de doelen van civiel-militaire samenwerking in de koude fase na te streven.



Noem een voorbeeld waaruit dit wel of niet blijkt.

12. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

7

Belangen

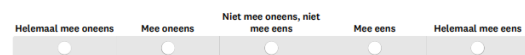
In dit deel van de enquête wordt er gekeken naar de belangen van civiel-militaire samenwerking. In een samenwerkingsverband spelen vaak verschillende belangen (individueel, collectief, organisatorisch). Belangen worden hier beschreven als **redenen die samenwerkingspartners hebben om voor of tegen civiel-militaire samenwerking te zijn in de koude fase**. Om deze verschillende redenen in kaart te brengen wordt eerst aan u gevraagd welke belangen er spelen in uw samenwerkingsverband. Vervolgens worden er een aantal stellingen aan u voorgelegd.

13. Omschrijf in het kort wat de belangen zijn voor civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

Vanuit uw eigen organisatie

Vanuit het collectief belang

14. De RMOA is oprecht geïnteresseerd in de belangen (vanuit uw eigen organisatie) van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

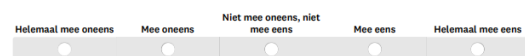


Noem een voorbeeld waaruit deze oprechte interesse wel of niet blijkt.

15. De RMOA toont in de koude fase voldoende inspanning om de civiel-militaire samenwerking te doen slagen.



16. De RMOA geeft openheid over zijn handelen.



8

17. De RMOA staat open voor discussie over meningsverschillen.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

18. De RMOA besteedt voldoende aandacht aan het collectief belang van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

19. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

9

Relatie

In dit deel van de enquête wordt er gekeken naar de relatie die is ontstaan bij civiel-militaire samenwerking. Bij samenwerken gaat het niet alleen om de inhoud van een samenwerkingsverband. Ook is een goede samenwerkingsrelatie tussen partners erg belangrijk. Aspecten als feedback en verbinding kunnen hierbij de samenwerkingsrelatie versterken. De volgende stellingen zijn bedoeld om inzichtelijk te maken hoe u de relatie in een samenwerkingsverband ervaart.

20. De RMOA geeft mij voldoende feedback over mijn stijl van samenwerken.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

21. De RMOA beschikt als individu over voldoende persoonlijk vermogen tot verbinden.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

22. Het samenwerkingsproces wordt door u en de RMOA maandelijks geëvalueerd.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Hoe ziet dit evaluatieproces er uit?

23. Een relatie opbouwen met de RMOA kost tijd.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Van welke factoren is dit afhankelijk?

10

24. De RMOA heeft in de koude fase voldoende ervaring om de leiding in een groep op zich te nemen.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

25. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

11

Organisatie

In dit deel van de enquête wordt gekeken naar de organisatie van civiel-militaire samenwerking in de koude fase. De ontwikkeling van civiel-militaire samenwerking vraagt om veel aandacht en zorg. Civiel-militaire samenwerking dient daarom goed georganiseerd te worden. De organisatie van een samenwerkingsverband kan onder andere worden bepaald door de gemaakte afspraken (bv convenanten) of toegepaste samenwerkstructuren.

De volgende stellingen zijn bedoeld om inzichtelijk te maken hoe de civiel-militaire samenwerking in de koude fase tussen partners is georganiseerd.

26. Het convenant over de samenwerkingsafspraken tussen uw veiligheidsregio en Defensie is volgens u up-to-date.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

Waarom wel of niet?

27. De gekozen werkstructuur met de RMOA werkt positief op civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

28. De RMOA houdt mij op de hoogte over zijn besluitvormingsprocessen mbt civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

Helemaal mee oneens Mee oneens Niet mee oneens, niet mee eens Mee eens Helemaal mee eens

12

29. Mijn afwezigheid beïnvloedt de resultaatgerichtheid van de RMOA op civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kunt u een voorbeeld geven waaruit dit wel of niet blijkt?

30. De RMOA stelt duidelijke afspraken mbt de civiel-militaire samenwerking in de koude fase.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

13

Proces

In een samenwerkingsverband geven organisaties vaak een gedeelte van hun autonomie op. In de ontwikkeling van een samenwerkingsverband is het daarom belangrijk om het samenwerkingsproces goed vorm te geven. De volgende stellingen zijn bedoeld om inzichtelijk te maken hoe het civiel-militaire samenwerkingsproces binnen de veiligheidsregio in de koude fase wordt vormgegeven.

32. De RMOA slaat in de koude fase geen stappen over in het samenwerkingsproces.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indien meegemaakt, kunt u een verklaring geven waarom bepaalde stappen/ procedures/ fases worden overgeslagen in het samenwerkingsproces in de koude fase?

33. De RMOA heeft voldoende kennis over hoe wij het samenwerkingsproces doorlopen in de koude fase.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Indien een regierol bij mij in de koude fase wordt belegd dan zal de RMOA dit aanvaarden.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wanneer wel en wanneer niet?

14

35. Wanneer ik in de koude fase samenwerk met de RMOA is er een duidelijke taakverdeling.

Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Heeft u nog aanvullende opmerkingen mbt bovenstaande vragen en stellingen?

15

Overige vragen

37. Wat zijn volgens u belangrijke factoren die civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio in de koude fase versterken? Benoem er maximaal 3.

1.
2.
3.

38. Heeft u ook samengewerkt met een RMOA reservist?

- Ja
 Nee (ga door naar vraag 41)

39. Wat is uw algemene indruk over de RMOA reservist?

40. Aan welk thema zou u met de RMOA meer aandacht willen besteden?

- Ambitie
 Belangen
 Relatie
 Organisatie
 Proces

Licht uw antwoord kort toe.

16

41. Heeft u nog overige opmerkingen over de civiel-militaire samenwerking binnen uw veiligheidsregio in de koude fase?

17

Hartelijk Dank

Bedankt voor uw medewerking aan deze enquête. Om de enquête af te ronden dient u hieronder op **VOLTOEIEN** te klikken.

Mocht u nog vragen en opmerkingen hebben over de civiel-militaire samenwerking in de koude fase, dan kunt u een mail sturen naar:

Stephanuilenbroek@hotmail.com

Hartelijke groet,

Stephan Uilenbroek

18

Bijlage 5: Logboek totstandkoming enquête

Datum	Actie
25-01-2021	Aan de hand van het boek Leren Samenwerken (Kaats en Opheij) heb ik een concept versie gemaakt van een enquête
28-01-2021	Ik heb de conceptversie gemaïld naar RMC Midden. Ik heb gevraagd of RMC Midden feedback kan geven over mijn conceptversie.
01-02-2021	Ik heb van 4x RMOA feedback ontvangen over de mail. Aan de hand van deze feedback heb ik mijn conceptversie gewijzigd. Vervolgens heb ik aan 3x RMOA gevraagd om hun feedback fysiek (telefoon, Skype, Teams) aan mij toe te lichten. De 3x RMOA gingen hiermee akkoord.
5-02-2021	Team meeting gehad met de 1 ^e RMOA. Samen met de RMOA besloten om de samenwerkingspartners te verdelen in 4 kolommen. De RMOA zou de resultaten van het onderzoek graag willen gebruiken voor eigen reflectiemateriaal binnen de veiligheidsregio.
11-02-2021	Aan de hand van het eerste gesprek met de RMOA heb ik de conceptversie aangepast. Deze aangepaste versie heb ik ook verstuurd naar een studiebegeleider van het IFV.
12-02-2021	Ik heb een uitgebreide feedback mogen ontvangen van de studiebegeleider IFV. Aan de hand van deze feedback heb ik de conceptversie aangepast.
17-02-2021	Telefoongesprek gehad met de 2 ^e RMOA over mijn conceptversie. Gedurende dit gesprek zijn we door alle stellingen van de enquête gelopen. Wanneer een stelling onduidelijk was heb ik deze aangepast zodat de RMOA hem begreep.
18-02-2021	Skypegesprek gehad met de 3 ^e RMOA. Kleine wijzigingen toegepast in de enquête. De RMOA vond deze versie vele malen beter (en aantrekkelijker) dan de allereerste versie. Ook deze RMOA is erg geïnteresseerd in de resultaten van het onderzoek. Mogelijk kunnen de resultaten gepresenteerd worden tijdens de NATOPS dagen.
19-02-2021	Ik heb alle RMC's gemaïld. Ik heb gevraagd of ik volgende week digitaal mag aansluiten bij de RMOA vergaderingen. Tijdens deze vergaderingen kan ik mijzelf voorstellen en alle RMOA's verzoeken om deel te nemen aan mijn enquête. Ook kan ik aan de RMOA's vragen of zij de enquête ook met hun samenwerkingspartners willen delen.
20-02-2021	Ik heb de conceptversie door een familielid laten controleren op spelling en taalvaardigheid.
22-02-2021	Ik heb de conceptversie in het programma SurveyMonkey omgezet naar een definitieve versie.
24-02-2021	Ik heb aangesloten bij de vergaderingen van RMC Zuid en RMC midden. Daar heb ik mij voorgesteld en gevraagd aan alle RMOA's of zij willen deelnemen aan mijn enquête. Mijn verzoek was om de enquête binnen 2 weken in te kunnen vullen.
1-03-2021	Ik heb aangesloten bij de vergadering van RMC Noord. Daar heb ik mij voorgesteld en gevraagd aan alle RMOA's of zij willen deelnemen aan mijn enquête. Mijn verzoek was om de enquête binnen 2 weken in te kunnen vullen.
4-03-2021	Ik heb alle RMOA's gemaïld en een sluitingsdatum doorgegeven van de enquête. Ik heb aangegeven dat ik de enquête op 14-03 zal gaan sluiten.
10-03-2021	Ik heb nog eenmaal naar alle RMOA's gemaïld dat de enquête op 14-03 zal gaan sluiten.

Bijlage 6a: Resultaten stellingen enquête

Resultaten stellingen enquête RMOA's

Ambitie		Succesfactor	Gemiddelde	RMOA	Reservist
7	Mijn samenwerkingspartners zijn op de hoogte van mijn ambitie over de invulling van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Mate van gedeeldheid	3,8375	3,85	3,82
8	Ik bespreek maandelijks mijn ambitie in de koude fase met mijn samenwerkingspartners.	Mate van gedeeldheid/ strategie	2,76	3,03	2,35
9	Mijn samenwerkingspartner neemt in de koude fase zelf contact met mij op om de gezamenlijke doelstellingen te bespreken.	Persoonlijke betekenis	3,16	3,31	2,95
10	Mijn samenwerkingspartner ziet het nut en belang in van onze samenwerking in de koude fase.	Aantrekkingskracht	3,9925	3,91	4,09
11	Mijn samenwerkingspartner is gemotiveerd om de doelen van civiel-militaire samenwerking in de koude fase na te streven.	Persoonlijke betekenis	3,55	3,48	3,65
			3,46	3,51	3,37

Belangen		Succesfactor	Gemiddelde	RMOA	Reservist
14	Mijn samenwerkingspartner is oprecht geïnteresseerd in de belangen van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Oprechte interesse	3,68	3,58	3,82
15	Mijn samenwerkingspartner toont in de koude fase voldoende inspanning om de civiel-militaire samenwerking te doen slagen.	Waardecreatie	3,61	3,48	3,8
16	Mijn samenwerkingspartner geeft openheid over zijn handelen.	Onderhandelingsruimte en bereidheid	3,71	3,68	3,75
17	Mijn samenwerkingspartner staat open voor discussie over meningsverschillen.	Kwaliteit van de dialoog	3,79	3,83	3,72
18	Mijn samenwerkingspartner besteedt voldoende aandacht aan het collectief belang van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Waardecreatie	3,58	3,53	3,65
			3,674	3,44	3,74

Relatie		Succesfactor	Gemiddelde	RMOA	Reservist
20	Mijn samenwerkingspartner geeft mij voldoende feedback over mijn stijl van samenwerken.	Vermogen tot verbinden	3,28	3,31	3,22
21	Mijn samenwerkingspartner beschikt als individu over voldoende persoonlijk vermogen tot verbinden.	Vermogen tot verbinden/ verbindend leiderschap	3,85	3,85	3,86
22	Het samenwerkingsproces wordt door u en uw samenwerkingspartner maandelijks geëvalueerd.	Kwaliteit groepsprocessen	2,21	2,13	2,33
23	Een relatie opbouwen met mijn samenwerkingspartner kost tijd.	Vertrouwen	4,12	4,24	3,94
24	Mijn samenwerkingspartner heeft in de koude fase voldoende ervaring om de leiding in een groep op zich te nemen.	Vermogen tot verbinden/ verbindend leiderschap	3,74	3,7	3,8
			3,27	3,24	3,30

Organisatie		Succesfactor	Gemiddelde	RMOA	Reservist
26	Het convenant over de samenwerkingsafspraken tussen uw veiligheidsregio en Defensie is volgens u up-to-date.	Effectiviteit/hygiëne in afspraken	2,84	2,67	3,1
27	De gekozen werkstructuur met mijn samenwerkingspartner werkt positief op civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Effectiviteit	3,65	3,6	3,7
28	Mijn samenwerkingspartner houdt mij op de hoogte over zijn besluitvormingsprocessen mbt civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Draagvlak	3,41	3,53	3,22
29	Mijn afwezigheid beïnvloedt de resultaatgerichtheid van mijn samenwerkingspartner op civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Daadkracht	3,32	3,26	3,4
30	Mijn samenwerkingspartner stelt duidelijke afspraken mbt de civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Hygiëne in afspraken	3,16	3,17	3,15
			3,27	3,24	3,31

Proces		Succesfactor	Gemiddelde	RMOA	Reservist
32	Mijn samenwerkingspartner slaat in de koude fase geen stappen over in het samenwerkingsproces.	Fasering en timing	3,23	3,2	3,27
33	Mijn samenwerkingspartner heeft voldoende kennis over hoe wij het samenwerkingsproces doorlopen in de koude fase.	Balans tussen inhoud en proces	3,34	3,3	3,03
34	Indien een regierol bij mij in de koude fase wordt belegd dan zal mijn samenwerkingspartner dit aanvaarden.	Rolverdeling en procesregie	3,61	3,56	3,69
35	Wanneer ik in de koude fase samenwerk met mijn partner is er een duidelijke taakverdeling.	Rolverdeling	3,73	3,71	3,75
			3,47	3,44	3,43

Resultaten enquête samenwerkingspartners van de RMOA

Ambitie		Succesfactor	Gemiddelde	Politie	Brand	GHOR	Bev
7	De RMOA is op de hoogte van mijn ambitie over de invulling van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Mate van gedeeldheid	3,44	3,2	3,6	3,78	2,83
8	Ik bespreek maandelijks mijn ambitie in de koude fase met de RMOA.	Mate van gedeeldheid/ strategie	2,42	2,4	2,2	2,89	2,17
9	De RMOA neemt in de koude fase zelf contact met mij op om de gezamenlijke doelstellingen te bespreken.	Persoonlijke betekenis	3,5	3,6	3,75	3,89	3,2
10	De RMOA ziet het nut en belang in van onze samenwerking in de koude fase.	Aantrekkingskracht	4,38	4,6	4	4,33	4,33
11	De RMOA is gemotiveerd om de doelen van civiel-militaire samenwerking in de koude fase na te streven.	Persoonlijke betekenis	4,12	4,4	4	4,22	3,83
			3,57	3,64	3,51	3,82	3,27

Belangen		Succesfactor	Gemiddelde	Politie	Brand	GHOR	Bev
14	De RMOA is oprecht geïnteresseerd in de belangen (vanuit uw eigen organisatie) van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Oprechte interesse	4,12	4,4	4,2	4,33	3,8
15	De RMOA toont in de koude fase voldoende inspanning om de civiel-militaire samenwerking te doen slagen.	Waardecreatie	4,12	4,2	4	4,33	4,4
16	De RMOA geeft openheid over zijn handelen.	Onderhandelingsruimte en bereidheid	4,06	4,2	4	4,33	4,2
17	De RMOA staat open voor discussie over meningsverschillen.	Kwaliteit van de dialoog	4,18	4,4	4	4,33	4,4
18	De RMOA besteedt voldoende aandacht aan het collectief belang van civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Waardecreatie	4,03	4,4	4	4,33	4
			4,10	4,32	4,04	4,33	4,16

Relatie		Succesfactor	Gemiddelde	Politie	Brand	GHOR	Bev
20	De RMOA geeft mij voldoende feedback over mijn stijl van samenwerken.	Vermogen tot verbinden	3,45	3,2	3,4	4	3,4
21	De RMOA beschikt als individu over voldoende persoonlijk vermogen tot verbinden.	Vermogen tot verbinden/ verbindend leiderschap	4,06	3,8	4,2	4,33	4,4
22	Het samenwerkingsproces wordt door u en de RMOA maandelijks geëvalueerd.	Kwaliteit groepsprocessen	2,39	2,2	1,8	2,78	2,4
23	Een relatie opbouwen met mijn samenwerkingspartner kost tijd.	Vertrouwen	3,82	3,6	4,2	3,78	3,6
24	De RMOA heeft in de koude fase voldoende ervaring om de leiding in een groep op zich te nemen.	Vermogen tot verbinden/ verbindend leiderschap	3,82	3,8	3,8	4,11	3,6
			3,43	3,32	3,48	3,8	3,48

Organisatie		Succesfactor	Gemiddelde	Politie	Brand	GHOR	Bev
26	Het convenant over de samenwerkingsafspraken tussen uw veiligheidsregio en Defensie is volgens u up-to-date.	Effectiviteit/ hygiëne in afspraken	3,33	3,2	3,4	3,67	3
27	De gekozen werkstructuur met de RMOA werkt positief op civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Effectiviteit	3,91	4,4	3,6	4,11	4
28	De RMOA houdt mij op de hoogte over zijn besluitvormingsprocessen mbt civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Draagvlak	3,55	3,6	3,4	3,89	3,4
29	Mijn afwezigheid beïnvloedt de resultaatgerichtheid van de RMOA op civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Daadkracht	2,58	2	2,2	3	2,4
30	De RMOA stelt duidelijke afspraken mbt de civiel-militaire samenwerking in de koude fase.	Hygiëne in afspraken	3,55	3,8	3,6	3,89	3,4
			3,38	3,4	3,24	3,71	3,24

Proces		Succesfactor	Gemiddelde	Politie	Brand	GHOR	Bev
32	De RMOA slaat in de koude fase geen stappen over in het samenwerkingsproces.	Fasering en timing	3,73	3,8	3,6	3,78	3,6
33	De RMOA heeft voldoende kennis over hoe wij het samenwerkingsproces doorlopen in de koude fase.	Balans tussen inhoud en proces	4,03	4	3,8	4,22	4,2
34	Indien een regierol bij mij in de koude fase wordt belegd dan zal de RMOA dit aanvaarden.	Rolverdeling en procesregie	4,09	4,2	4	4,22	3,8
35	Wanneer ik in de koude fase samenwerk met de RMOA is er een duidelijke taakverdeling.	Rolverdeling	3,84	4	3,8	4,11	3,6
			3,92	4	3,8	4,08	3,8

Bijlage 6b: Resultaten open vragen enquête

Om de omvang van deze bijlage te beperken wordt middels onderstaande tabellen de kern weergegeven van de reacties op de open vragen. De cijfers achter de antwoorden geven aan hoe vaak de respondenten een vergelijkbaar antwoord hebben gegeven. De gehele uitgeschreven reacties kunnen worden opgevraagd bij de onderzoeker.

5: Omschrijf in het kort wat uw ambitie is mbt civiel-militaire samenwerking binnen uw veiligheidsregio in de koude fase.

Ambitie RMOA's	Ambitie Samenwerkingspartners
Elkaar informeren (kennis delen)/ inzicht mogelijkheden Defensie (5)	Gebruik maken van elkaars expertise (2)
Samen oefenen en trainen (3)	Samen oefenen en trainen (2)
Defensie als een partner die meedenkt	Eenduidige, gelijkwaardige samenwerking
Betrouwbare partner (6)	Elkaar (leren) kennen (8)
Betrokken structurele crisispartner (4)	Korte lijnen (3)
Verbinden (6)	Kennisdeling (7)
Samenwerking vergroten in Civ-Mil domein	Netwerkverbreding/ opbouwen (3)
Deskundigheid	Defensie cruciale partner in nationale veiligheid
Herkend en erkend worden	Eenheid van opvatting hebben (2)
Actief deelnemen (2)	Zoveel mogelijk samenwerken (koud en warm) (2)
	Samenwerken in geval van crisis
	Leren van elkaar (2)
	Elkaar versterken
	Voorkomen van bureaucratische regeltjes
	Wederzijdse belangen hebben
	RMOA structureel partner
	Verbinding leggen (2)
	Optimale ondersteuning van Defensie

6: Hoe brengt u uw samenwerkingspartner op de hoogte van uw ambitie?

RMOA's	Samenwerkingspartners
Tijdens overleggen (plenaire, MOTO) (12)	Via de liaison
Netwerkmomenten	Tijdens gesprekken/ mondeling bij treffen (18)
Tijdens gesprekken/ mondeling bij treffen (8)	Tijdens overleggen (11)
	Tijdens opleidingen, trainingen en oefeningen (3)
Tijdens opleidingen, trainingen en oefeningen (6)	Niet specifiek over Ambitie/ zelden (5)

11: Waaruit blijkt dat de samenwerkingspartner wel of niet gemotiveerd zijn om de doelen van civiel-militaire samenwerking in de koude fase na te streven?

Antwoord RMOA's

Beeld over de samenwerkingspartners
Zoeken actief de samenwerking op om samen te oefenen (4)
Contact met politie is het meest intensief
Inhoudelijke gesprekken
Er word tijdig gevraagd of Defensie kan ondersteunen
Vaak geen tijd om met de politie te oefenen in de koude fase
Men komt met vragen over militaire inzet

Actieve deelname in werkgroepen
Bij BZ Gevoel van mindere urgentie (maar 1 x)

Antwoord samenwerkingspartners

Beeld over de RMOA
In de voorbereiding en uitwerking van oefeningen/ ondersteuning (5)
Betrokkenheid in expertise groepen (2)
Aanwezigheid op de werkplek
Pro actieve houding (zoekt contact op, regelmatig overleg, meedenken) (9)
Deelt informatie
RMOA is enthousiast
Staat open voor ideeën
RMOA is nog zoekende in zijn rol (maar 1x)

12: Overige opmerkingen over Ambitie

RMOA's
Goede HOTO belangrijk
Ambitie wordt indirect besproken
Meeste contacten gaan via de beroeps RMOA (2)
Nog maar kort in regio. Ben nog zoekende (2)
Door Corona nog geen sprake van een 'gewone' koude fase

Samenwerkingspartners
Relatie verschilt per RMOA. In verleden mindere positieve ervaringen met de RMOA
Wellicht vraagt het om een duidelijkere gedeelde ambitie
RMOA net werkzaam. Door Corona nog weinig contact
Ambitie wordt in de praktijk vormgegeven door feitelijk samen te werken

13. Omschrijf in het kort wat de belangen zijn voor civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio in de koude fase.

Belangen van RMOA's

Vanuit eigen organisatie	Vanuit collectief belang
Niet uit beeld verdwijnen	Weten waar elkaars krachten en zwaktes liggen (3)
Betrouwbare partner zijn (5)	Leveren van bijstand, kennis en expertise (4)
Kennen en gekend worden (5)	Effectiviteit van de VR vergroten
Nederland ondersteunen	Inzicht geven in gegarandeerde en niet gegarandeerde middelen. Wat kan defensie wel en niet betekenen (5)
Kennis en kunde met elkaar delen	Samenwerken voor een veilig NL (2)
Structurele partner zijn (3)	Defensie als structurele en betrouwbare partner (2)
Nut en belang van defensie aantonen (3)	Samen trainen en oefenen als voorbereiding op een incident
Ondersteuning tijdens MOTO	Bundelen van krachten
Betrokken zijn bij voorbereidingen	
Delen van informatie	

Belangen van samenwerkingspartners

Vanuit eigen organisatie	Vanuit collectief belang
Elkaar kunnen vinden	Verbreding op kijk crisisbeheersing
Een adequate en vakbekwame crisisorganisatie neer zetten/ borgen	Gezamenlijk multidisciplinair oefenen (2)
Extra middelen en specifieke expertise (kennis) hebben (6)	Samen bereiken we meer

Gebruik maken van het netwerk van de RMOA	Het zijn van crisispartners
Kennisdeling (6)	Elkaar ondersteunen en aanvullen
Wet en regelgeving	Extra expertise
Essentiele partners in de veiligheidsketen	Kennis en kunde uitwisselen
Betere, completere en snellere hulpverlening	Eenduidigheid in optreden
Direct benaderbaar	Gezamenlijke aanpak
Bijstand krijgen van Defensie	Essentiele partner in de veiligheidsketen
	Impact van een crisis beperken
	Transparante organisatie
	Zowel in de koude als warme fase samenwerken
	Capaciteit ondersteuning
	Gezamenlijk zorgen voor een veilige maatschappij
	Gezamenlijk doel= veiligheid voor de burger
	Goede voorbereiding in de crisisbeheersing
	Kennisdeling
	Veiligheid

14: Waaruit blijkt de interesse van civiel-militaire samenwerking?

RMOA's	Samenwerkingspartners
Partners trekken veel aan de bel voor ondersteuning (oefenterreinen, middelen, expertise) (3)	Actieve deelname aan activiteiten (planvorming, opleiden en oefenen, informatiemanagement) (5)
Inbreng tijdens MOTO (3)	Bied regelmatig zijn hulp aan
Uitwisselen van info over en weer	Meedenkend (3)
RMOA wordt actief benaderd (2)	Neemt het initiatief
Deelname aan verschillende oefeningen (2)	Regelmatig (wekelijks) contact (mail, telefoon, mondeling) (4)
Actief zoekend naar een gezamenlijk belang	Oprecht geïnteresseerd door vragen te stellen (2)
Actieve deelname aan werkgroepen	
Samenwerking blijkt voort te komen uit financiële overwegingen en eigen belang	

19: Overige opmerkingen mbt belangen

RMOA's
Weten Defensie te vinden

Samenwerkingspartners
RMOA toont voldoende inspanning maar effecten zijn beperkt

22: Hoe word het samenwerkingsproces geëvalueerd (ziet het eruit)?

RMOA's	Samenwerkingspartners
Niet (7)	Na activiteiten/ oefeningen/ projecten (5)
Gestructureerde evaluatie vanuit de VR	Niet (9)
Eens per 3 maanden een voortgangsgesprek met de secr VR	Niet expliciet tussen RMOA en samenwerkingspartner. Wel periodiek multidisciplinair
Ja met sector crisisbeheersing	Alleen indien nodig (3)
Niet gepland. Gebeurt spontaan als het ter sprake komt	Niet formeel
Alleen geëvalueerd als we iets samen hebben gedaan	Niet noodzakelijk

	Adhoc (2)
Alleen defensie inzetten worden geëvalueerd	Niet mijn rol (2)
Door COVID is het enkel projecten draaien	Regelmatig (om de 3 weken)
	Door COVID veel minder (2)

23: Van welke factoren is een relatie opbouwen afhankelijk?

RMOA's	Samenwerkingspartners
Fysiek samenwerken (3)	Elkaar zien (6)
Gezamenlijk trainen/ oefenen (3)	Elkaar leren kennen (2)
De persoon/ karakter (2)	De persoon (7)
Kennen en gekend worden	Beschikbaarheid
Frequentie contacten zoeken (2)	Kennen en gekend worden (2)
Op elkaar aangewezen zijn	Goede hoto met voorganger
Vertrouwen opbouwen	Initiatief nemen van beide kanten
Vertrouwd gezicht zijn.	Kennis en ervaring (2)
	Betrokkenheid
	Leergierig
	De aanwezigheid van de RMOA
	Wederzijdse interesse en verbintenis
	Contact
MS teams is verre van zaligmakend	Door Corona minder contact op de afdeling (2)

26: Is samenwerkingsconvenant up to date?

RMOA's	Samenwerkingspartners
Politie wil geen convenant VR/ Pol/ Def	Ja (4)
Verlopen (2018). Inhoudelijk werkt het nog	Weet ik niet. Niet op de hoogte van inhoud. Geen zicht op (14)
Afspraken en bewegingsruimte zijn helder	Word bij elke RMOA wisseling tegen het ligt gehouden
Weet ik niet (5)	Niet nodig
Geen interesse om het up to daten	Wordt herzien
Momenteel wordt het herschreven	Lang niet herzien
Redelijk up to date	Recent bij politie geëvalueerd
Verouderd (2)	Grotendeels wel
Verouderd maar prima intenties	Niet alles is erin uitgewerkt
Ja	
Lange tijd geen update gezien. Goede tip om bij volgend overleg mee te nemen	

29: Mijn afwezigheid beïnvloed de resultaatgerichtheid van mijn samenwerkingspartners

RMOA's	Samenwerkingspartners
Men kan echt wel zonder ons	Er is geen persoonsgebonden relatie
RMOA zorgt altijd voor meer toelichting	We weten elkaar te vinden
Inzicht en kennis ligt bij de RMOA	Nee (4)
RMOA beschikt over vervangers (reservisten) (3)	Continuïteit wordt ook gewaarborgd door reservisten
Defensie te weinig in gedachte van de andere organisatie in de koude fase	De RMOA weet meer lijnen te bewandelen dan alleen mij (2)
	Een andere collega pakt het op (2)
	Daarom belangrijk om elkaar regelmatig te spreken
	Er is niet altijd werk voor een RMOA
	Mijn aanwezigheid is niet van belang

32: Waarom worden er stappen overgeslagen in het samenwerkingsproces?

RMOA's	Samenwerkingspartners
Stappen staan niet expliciet ergens beschreven (2)	Nvt
Nvt (3)	Geen zicht op (2)
Onbekend proces (2)	Er worden geen stappen overgeslagen.
De een wel de ander niet	

34: De samenwerkingspartner accepteert het wanneer ik de regie heb

RMOA's	Samenwerkingspartners
Alleen bij mandaat (2)	RMOA is partner in de samenwerking
Wij voeren geen regierol	Ja. RMOA zeer prettige ondersteuning
Ja mits beargumenteerd	Afhankelijk van de vraag
Alleen bij Defensie thema	RMOA accepteert mijn leidende rol
Ben meer een begeleider	Situatie afhankelijk
Partners die daar ervaring in hebben wel	
Onderwerp afhankelijk	

37: Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren die civiel-militaire samenwerking versterken?

RMOA's	Samenwerkingspartners
Zichtbaarheid/ Betrokkenheid/ aanwezigheid (9)	Kennis (6)
Elkaar kennen (5)	Vertrouwen
Karakter RMOA (3)	Zichtbaarheid/ Betrokkenheid/ aanwezigheid (7)
Bekendheid wat wij kunnen (6)	Verbinden (2)
Regelmatig contact (2)	Elkaar kennen (11)
Oprecht willen samenwerken (2)	Regelmatig overleg (2)
Samen oefenen/ trainen/ opleiden (6)	Rol en taak RMOA
Elkaar snel kunnen vinden	Afstemming
Duidelijkheid over elkaars verwachtingen	Contact houden
Structurele partner zijn (3)	De persoon (6)
Op de hoogte zijn van elkaars ontwikkelingen (3)	Korte lijnen
Nut en belang onderschrijven	Meer dan 3 jaar de functie bekleden
Betrouwbaar zijn (5)	Wederzijdse interesse
Ruimte om te sparren	Samen oefenen, trainen (4)
Communicatie	Verbinden (2)
Convenanten/ mandaat/ afspraken maken (3)	Netwerken
Wederzijds begrip	Communicatie (2)
Bijdrage leveren aan regulier proces	Toegankelijkheid
Openheid/ eerlijk (2)	Ervaring
Werkplek op de VR	Adviseren
	Begrip
	Erkennen
	Relatie
	Open staan voor elkaar
	Bekendheid wat defensie kan (3)
	Duidelijke taken en verantwoordelijkheden (2)

Bijlage 7: Groepsinterview

Hoofdpunten uit Groepsinterview met RMOA's op 16-04-2021 om 10:00-11:30

Inleiding

Allereerst bevestiging krijgen of de gegevens uit het onderzoek valide zijn.

RMOA 4: Het klopt wel wat er staat (resultaten). Ik heb wel het gevoel dat andere RMOA's meer moeite hebben met de verbinding krijgen met de samenwerkingspartners dan ik. Maar ik loop nu ook al lang (27 jaar) rond binnen deze omgeving. Als Marechaussee deed ik al veel zaken in de veiligheidsregio. Ik heb geleerd om dingen goed uit te kunnen leggen aan mijn samenwerkingspartners.

Onderzoeker legt tijdens de inleiding uit wat het doel (aanbevelingen schrijven) is van het groepsinterview. Legt uit dat de gegevens anoniem worden behandeld. Het groepsinterview wordt opgenomen. RMOA's geven hier toestemming voor.

De onderzoeker licht kort toe hoe de resultaten tot stand zijn gekomen. De RMOA's stemmen in met de resultaten. Er worden geen zaken gemeld die in hun ogen niet kloppen met de praktijk. De onderzoeker vraagt om toelichting hoe het kan komen dat 18 van de 25 beroeps RMOA's de enquête hebben ingevuld. De RMOA's geven aan dat dit komt omdat er functies vacant zijn en dat 1 RMOA de enquêtes niet heeft ingevuld omdat hij of zij net op stoel zit. De RMOA's vinden 18 uit 25 een keurige score voor de vertegenwoordiging. Ook zijn de RMOA's tevreden over de vertegenwoordiging van de samenwerkingspartners uit de veiligheidsregio's. De RMOA's bevestigen dat ze voor de enquête reservisten hebben aangewezen die veel ervaring hebben binnen de veiligheidsregio's.

Kern

Hoe kun je ervoor zorgen om met zoveel samenwerkingspartners toch gelijke ambities en belangen te ontwikkelen?

RMOA 4: Defensie vindt dat wij een structurele partner moeten zijn. Deze structurele partner wordt gesymboliseerd op de manier hoe jij op de werkvloer rondloopt. Gaande de weg dat je er rondloopt raken mensen gewend aan je. Hierdoor groeit de relatie. Je moet gedurende je periode niks opdringen. Structureel partnerschap opdringen werkt niet. Je moet bekend raken in het team. Dit kost tijd.

RMOA 2: Het is heel moeilijk om een eenduidige samenwerkingsproces te kunnen realiseren hiervoor. Een convenant voegt hier niks aan toe. Onze RMOA's zitten 1x per jaar samen op een bijeenkomst binnen de veiligheidsregio met alle kolommen. Hier bespreken we elkaars visie. Dit is wel heel erg gericht op bestuurlijk niveau. RMOA's kunnen hier wel hun inbreng geven wanneer zij aanknopingspunten zien. Wanneer de brandweer bijvoorbeeld aangeeft dat ze komend jaar meer willen oefenen voor natuurbrandbestrijding, dan haakt de RMOA hierbij aan. In de regio van RMOA 3 wordt deze jaarlijkse bijeenkomst niet gehouden. Zo'n bijeenkomst (georganiseerd door sector crisisbeheersing) wordt niet in iedere veiligheidsregio gehouden.

RMOA 1 geeft aan dat ze een vergelijkbare bijeenkomst jaarlijks wel hebben. Echter is deze meer gericht op beleidsniveau. RMOA's worden hierbij niet uitgenodigd. RMOA's worden vooral gebruikt voor de operationele invulling.

RMOA 1. Ik probeer overal aanwezig te zijn om invloed uit te kunnen oefenen. Ik wil bij zoveel mogelijke vergaderingen aanwezig zijn. De kern is zien en gezien worden. De samenwerkingspartners pakken niet ons belang op. Het initiatief ligt bij de RMOA.

RMOA 2 geeft aan dat hij ook probeert om reservisten zoveel mogelijk te betrekken in het proces. Ook wil hij graag dat iedereen in uniform rondloopt in de veiligheidsregio omdat iedereen dan ook fysiek groene pakken zien. Defensie is dan ook echt fysiek aanwezig. Waterschappen worden bijvoorbeeld niet veel betrokken in het proces omdat ze zich ook niet vaak laten zien.

RMOA 3 geeft aan dat dit wel lastig is in de koude fase. Omdat hier de belangen zover uit elkaar liggen. Ook dit is weer heel moeilijk om te veranderen.

RMOA 2: Het voelt alsof je in het begin van je relatie heel slaafs moet zijn om dingen voor elkaar te krijgen. Je moet af en toe 'paal klussen' pakken. Ook opletten dat je niet te vaak misbruikt word.

RMOA 4: Afspraken op papier (ICMS en VCMS) helpen niet. Het moet vanuit de persoon zelf komen. Alle samenwerkingspartners zijn eilandjes en hebben andere dingen aan het hoofd. Iedereen heeft interne doelen en belangen. Deze doelen zijn niet gericht op Defensie.

RMOA 1: Onbekend maakt onbemind. Het initiatief ligt bij de RMOA. Zien en gezien worden. De RMOA dient te proberen om zoveel mogelijk aanwezig te zijn bij verschillende vergaderingen van verschillende kolommen. Gewoon aanwezig zijn. Ook in het ROT Reservisten kunnen aansluiten bij de vergaderingen waar de beroeps niet aanwezig kunnen zijn Maar ook dit is niet zo makkelijk.

Hoe kun je als RMOA een langdurige relatie ontwikkelen? Ook al zit je meestal maar 4 jaar op functie.

RMOA 2 geeft aan dat dit een beperkende factor is. Een relatie moet altijd weer opnieuw worden opgebouwd. Het eerste wat mijn samenwerkingspartner aan mij vroeg toen ik op functie kwam was: Hoelang blijf jij hier?

RMOA 3: Het snel wisselen van RMOA's wekt scheven gezichten bij de samenwerkingspartners.

RMOA 1: Het is ook afhankelijk van wat de vorige RMOA gepresteerd heeft.

Het gevoel van disbalans in het halen en brengen word nogmaals bevestigd in het groepsinterview.

RMOA 1: Ik ga vooral veel samenwerken met de partners die ook daadwerkelijk met me willen samenwerken. Ik ga me niet als een sinterklaas gedragen. Veel cadeautjes uitdelen maar niks zelf kunnen ontvangen. Als ik geen wederkerigheid voel dan ga ik niet trekken aan een dood paard. Vooral de softskills van een RMOA dient ontwikkeld te worden om een goede relatie te kunnen behouden. RMOA's krijgen een opleiding. Echter is deze beperkt.

RMOA 2: De opleiding gaat vooral over processen. Dit doet de brandweer, dit doet de politie. In de opleiding wordt geen aandacht besteed aan softskills of competenties.

RMOA 3: Ik kan mij niet herinneren dat je dit krijgt op de opleiding. We praten hier ook niet over met andere collega's. Het gaat puur over, hoe schrijf je een bijstandsaanvraag.

RMOA 1: Binnen Defensie heb ik een CIMIC opleiding gevolgt. Hierbij kreeg je ook oefengesprekken met personen om je softskills te trainen.

RMOA 3: Softskills zijn overal hetzelfde. Of je ze nou met een dorpsoudste in Afghanistan beoefend of een burgemeester in Nederland. De skills blijven hetzelfde.

RMOA 1: Ik denk dat je dus vooral aandacht moet besteden aan de ontwikkeling van softskills. Dit geldt ook voor reservisten. Ik denk dat dit een hele interessante aanbeveling is.

RMOA 4: Door actief te netwerken. Mensen komen niet naar jou toe. Je moet als RMOA dus netwerken leuk vinden. Je moet wel beseffen dat partners ook helemaal niet zitten te wachten dat je elke keer langs komt. Men heeft niet altijd tijd voor de RMOA. Je moet klantgericht te werk gaan.

RMOA 1: Functiebeschrijving over de RMOA is heel algemeen. 90 procent gaat over feiten en taken. Ergens onderaan worden de competenties beschreven. Defensie is niet goed in het maken van deze functiebeschrijving. Competenties worden bepaald door de commandant die het sollicitatie proces uitvoert. Er is niemand die echt toetst of je over de juiste competenties beschikt.

RMOA 2: Bij de sollicitatie van een beroeps proberen we ook een samenwerkingspartner erbij te betrekken.

RMOA 2: Softskills is essentieel voor de RMOA.

RMOA 3: Er moet een opleiding komen die elementen van soft skills versterken.

RMOA 1: Je kunt de competenties van RMOA's ook ontwikkelen in casus training. Belangrijk is dat dit wel in een vertrouwde omgeving gebeurt. Volgens mij gebeurt dit ook in Beukbergen.

Hoe kun je het verschil in waardecreatie oplossen?

RMOA 4: Een RMOA moet zich niet als uithangbord etaleren voor Defensie middelen. Focus niet teveel op de Defensie Catalogus. Defensie is meer dan alleen maar het leven van middelen (bv ook expertise).

RMOA 2: De RMOA moet van accounthouder naar consultant gaan (adviesrol). We moeten minder Sinterklazen. Onze Belangen zijn dusdanig strijdend met elkaar dat je het op belangen niveau niet gaat plat krijgen. De adviesrol in combinatie met soft skills is de meeste winst behalende oplossing om te praten over verschillende belangen.

RMOA 3: RMOA's merken dat per veiligheidsregio anders wordt omgegaan met de consultant rol van de RMOA. De politie en brandweer stellen heel veel consult vragen. De GHOR doet dit niet.

RMOA 4: Lees je als RMOA in over de achtergronden van je samenwerkingspartner.

RMOA 1: Als wij iets willen brengen moet er ook een wens zijn bij de samenwerkingspartners. Je moet geen auto verkopen wanneer mensen een fiets willen hebben. Als buitenstaander zitten samenwerkingspartners niet op mij te wachten als ik met nieuwe ideeën kom. Ik moet kunnen terug kijken naar mijzelf en oordelen (middels softskills) of ik mijn belangen kan aankaarten. Je moet een unieke combinatie zien te vinden in softskills.

RMOA 3: houd nog een keer de themadag aan die jaarlijks plaatsvindt in de veiligheidsregio. Belangrijk om de focus (op ambitie en belangen) per jaar uit te kunnen spreken. Dit is wel erg afhankelijk van de persoon. Je moet niet passief achterover hangen als RMOA tijdens zo'n dag. Op zo'n dag moet je jezelf laten zien. Deze ambities moeten wel overeen komen met het hoger niveau van Defensie.

RMOA 2: Veel hogere commandanten binnen NATOPS houden zich niet echt bezig met zich uit te spreken over de ambities en belangen. Op Defensie beleid niveau wordt hier matig over gesproken. De Defensietop denkt niet echt goed na over de 3^e hoofdtak van Defensie. Dit is bv terug te zien in het feit dat er weinig aandacht wordt besteed aan het opleiden van RMOA's. Er is geen eenduidigheid over de leer en les stof van de RMOA. Er wordt onvoldoende effort gestoken in het opleiden van RMOA's.

RMOA 4: Als RMOA dien je gewoon rekening te houden met de andere belangen van je samenwerkingspartner.

Overige zaken/ aanbevelingen:

Borgen en delen van de lessons learned. Delen van ervaringen is nog minimaal. RMOA's hebben geen idee wat voor evaluatie punten de verschillende RMOA's inleveren aan het DOPS. Ook bij het DOPS worden niet alle evaluatie rapporten verwerkt. De RMOA's hebben echt het gevoel dat er niks wordt gedaan met de evaluatie rapporten. Er is op strategisch niveau geen centrale regie op de evaluatie rapporten van de RMOA's.

RMOA 4: Misschien kunnen alle RMOA's een keer een themadag hebben op het DOPS. Om elkaar ervaringen te delen.

De onderzoeker vat het gesprek kort samen. De kern is dat er aandacht moet komen aan de ontwikkeling van softskills van de RMOA.

Plan van Aanpak thesis onderzoek MCPM7 Versie 1.6

Samenwerken met de RMOA

Een onderzoek naar succesfactoren van civiel-militaire samenwerking in de veiligheidsregio's



Naam
Studentnummer
Organisatie

Stephan Uilenbroek
363637
Defensie

Inhoudsopgave

1	Onderzoeksonderwerp	2
2	Probleemstelling onderzoek	4
2.1	Onderzoeksvraag	6
2.2	Wetenschappelijke en praktische relevantie	6
3	Onderzoeksopzet	7
3.1	Onderzoeksmodel	7
3.2	Theoretisch kader	8
3.3	Enquêtes en interviews	9
3.4	Analyse van de data	10
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit	11
4	Planning	12
5	Lijst met afkortingen	13
6	Voorlopige literatuurlijst	14

1 Onderzoeksonderwerp

“Ik denk dat dit niet gaat werken. Niemand kent deze strategie buiten Defensie. Hou je aan de normale procedures tijdens een crisis”

“Haha, ik geef ze 3 vergaderingen. Dan loopt Defensie hard weg”

Bovenstaande citaten komen uit een WhatsApp groepsgesprek waarin verschillende veiligheidspartners aan het begin van de Coronacrisis kritiek uiten op de manier waarop Defensie invulling geeft aan haar rol in het Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding (LCPS). Het LCPS is tijdens de Coronacrisis ontstaan met als doel de werklust van de patiëntenzorg zo effectief mogelijk te kunnen verspreiden over de ziekenhuizen in Nederland. Defensie werd bij de oprichting van het LCPS gevraagd om adviseurs te leveren die vanuit hun expertise advies konden geven over de opzet en structuur van het LCPS (LCPS, 2020). Op basis van deze adviezen werd de organisatie van het LCPS aangescherpt middels een militair commando structuur. Volgens Defensie zorgde deze structuur ervoor “dat iedereen zijn taak duidelijk kende en er geen ruis op de lijn ontstond” (Beveren, 2020). Bovenstaande citaten suggereren echter wat anders. Volgens Professor Myriame Bollen (2019) is dit te verklaren omdat de invloedssferen van civiele en militaire partners van elkaar verschillen. Dit maakt civiel-militaire samenwerking complex waardoor het in de praktijk uitdagend kan zijn om een balans te vinden tussen een noodzakelijke en juiste mate van samenwerking (Bollen, 2019).

Het is niet ongebruikelijk dat Defensie, zoals in bovenstaand voorbeeld, in tijden van rampen en crises bijstand levert aan hulpdiensten en civiele autoriteiten ter bescherming van de nationale veiligheid. Vanaf het jaar 2000 werd het leveren van militaire bijstand bij rampen en crises door het Ministerie van Defensie (MINDEF) en Binnenlandse Zaken (BZK) als een volwaardige hoofdtaak van Defensie gezien (Defensie, 2006). Het belang van deze civiel-militaire samenwerking werd in 2005 bekrachtigd nadat MINDEF, Justitie en BZK het convenant Intensivering Civiel-Militaire Samenwerking (ICMS) vaststelde (Defensie, 2006). Hierin staat beschreven dat hulpdiensten en civiele autoriteiten beroep kunnen doen op Defensie voor specialistische bijstand of materiële ondersteuning bij rampen en crisisbeheersing (Instituut Fysieke Veiligheid, z.j.). MINDEF en BZK hebben met de invoering van het convenant ICMS de doelstelling om Defensie te ontwikkelen tot een structurele veiligheidspartner waarmee wordt samengewerkt in de crisisorganisatie van de veiligheidsregio's (Defensie, 2006).

De kennis en ervaring die met ICMS is opgedaan wordt nu verder vertaald naar het project Versterking Civiel-Militaire Samenwerking (VCMS). Het doel van VCMS is om civiel-militaire samenwerking verder te optimaliseren (Ministerie van Defensie, 2018). Hierbij wordt er aandacht geschonken aan onderstaande thema's die voort bouwen op ICMS met een incrementeel karakter zonder een vooraf gestelde einddatum.

1. Verkennen van nieuwe terreinen voor samenwerking en actualisering van beschikbare capaciteiten en inzetmogelijkheden.
2. Gezamenlijke mogelijkheden op het gebied van opleidingen en trainingen, oefenen en simulatie.
3. Kennisdeling uit wetenschappelijk onderzoek, research & development, Concept Development & Experimentation, innovatie initiatieven, voorstellen en Cyber Security.
4. Verhoging bekendheid van nationale inzet krijgsmacht.
5. Procedurele vereenvoudiging van veel voorkomende – routinematige – inzetten en het verkennen van mogelijkheden om bestaande procedures beter te ondersteunen.
6. Ondersteuning voor commandovoering en overige informatievoorziening t.b.v. inzetmogelijkheden.
7. Uitwisseling van functionarissen tussen ministeries die betrokken zijn bij civiel-militaire samenwerking.

(Duckers & van Eck, 2014, p. 11)

Daar waar ICMS zich voornamelijk richtte op het samenwerken met Defensie in de 'warme fase' (tijdens de crisis), richt VCMS zich meer op de samenwerking met Defensie in de 'koude fase' (voor de crisis) (Duckers & van Eck, 2014). Het versterken van civiel-militaire samenwerking in de koude fase is belangrijk omdat een optimale samenwerking in de warme fase pas kan worden gerealiseerd wanneer er een juiste vorm van samenwerking plaats vindt in de koude fase (Scholtens, 2007).

Dit onderzoek zal zich daarom ook gaan richten op de samenwerking met Defensie in de koude fase van crisisbeheersing. Om een goede samenwerking te kunnen realiseren beschikt elke veiligheidsregio over een Regionaal Militair Operationeel Adviseur (RMOA). De RMOA heeft als liaison van Defensie niet alleen een adviserende rol over de inzetmogelijkheden van militaire bijstand tijdens rampen en crises. Ook neemt de RMOA

tegenwoordig actief deel aan multidisciplinaire oefeningen en opleidingen binnen de veiligheidsregio's. De RMOA is daarom ook in de koude fase een zeer belangrijke schakel geworden voor het versterken van civiel-militaire samenwerking in de veiligheidsregio's. Een verkennend rapport van de Veiligheidsberaad concludeert zelfs dat "de samenwerking tussen veiligheidsregio's en Defensie staat of valt met de RMOA" (Veiligheidsberaad, 2014, p. 4).

Dat de RMOA een zeer belangrijke schakel is geworden voor het versterken van civiel-militaire samenwerking in de koude fase is aanleiding voor dit onderzoek. Het versterken van civiel-militaire samenwerking in de koude fase is onder andere belangrijk omdat dit uiteindelijk het vertrouwen van onderlinge relaties en werkvormen tussen verschillende veiligheidspartners in de warme fase kan vergroten. De citaten uit het WhatsApp gesprek laten zien dat er niet direct vertrouwen was over de gekozen werkvorm van de militaire commandostructuur binnen het LCPS. Dit kan mogelijk worden verklaard aan het feit dat RMOA's deze werkvormen nauwelijks beoefenen in de koude fase (Veiligheidsberaad, 2014). De vraag hierbij is echter aan welke werkvormen de RMOA's dan wel aandacht besteden voor het versterken van de civiel-militaire samenwerking in de koude fase?

2 Probleemstelling onderzoek

Hoe RMOA's specifiek invulling geven aan de inrichting van civiel-militaire samenwerking in de koude fase verschilt per veiligheidsregio. De ene RMOA besteedt (naast de adviserende rol) bijvoorbeeld veel aandacht aan 'table top' trainingen, terwijl de ander meer aandacht besteedt aan leiderschapstrainingen (Veiligheidsberaad, 2014). Kijkend naar deze verschillende manieren van invulling kan worden afgevraagd of elke invulling wel effectief bijdraagt aan het versterken van de civiel-militaire samenwerking. Om te kunnen bepalen in hoeverre de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's effectief is ingericht, hebben het Ministerie van Defensie en het Ministerie van Justitie en Veiligheid daarom 11 kritische succesfactoren ontwikkeld. Deze kritische succesfactoren zijn verbonden aan 6 thema's en zijn terug te vinden in onderstaande figuur.

Thema	Kritische succesfactor
Wederzijdse bekendheid	Kennen en gekend worden: goede civiel-militaire contacten Bekendheid met de (on)mogelijkheden van Defensie
Vorbereiding binnen de veiligheidsregio	Defensie heeft een plaats in civiele plannen en processen Aanvraagprocedures zijn bekend en afgestemd
Vorbereiding binnen Defensie	Defensiemiddelen zijn beschikbaar Geborgde processen binnen Defensie
Inzet van Defensie in een multidisciplinaire context	Operationele leiding onder eenhoofdige aansturing Interoperabiliteit van communicatiemiddelen Meevoeren van militaire wapens
Opleiden en oefenen	Gezamenlijk oefenen en opleiden
Lerend vermogen	Evalueren en verbeteren

Figuur 1: Succesfactoren van civiel-militaire samenwerking (AFD & Inspectie JenV, 2013, p. 6)

Het voldoen aan deze kritische succesfactoren geldt volgens de Ministeries als randvoorwaarde om tot effectieve civiel-militaire samenwerking te komen (AFD & Inspectie JenV, 2013). Het is echter onbekend welke van deze succesfactoren nou in welke mate bijdragen aan de effectiviteit van civiel-militaire samenwerking. Wanneer dit aan het Ministerie van Defensie wordt gevraagd, blijft ook daar het antwoord schuldig. Het Ministerie van Defensie is hier nog zoekende in. Dit maakt het voor een RMOA lastig om te kunnen bepalen in welke succesfactoren hij of zij dient te investeren om zo de civiel-militaire samenwerking binnen de veiligheidsregio's in de koude fase te optimaliseren.

In dit onderzoek wordt daarom verder onderzocht met welke succesfactoren de RMOA civiel-militaire samenwerking kan optimaliseren binnen de veiligheidsregio's in de koude fase.

2.1 Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om kennis te genereren over de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking. Deze succesfactoren kunnen als bouwstenen worden gebruikt om civiel-militaire samenwerking te optimaliseren. Meer specifiek zal dit onderzoek zich richten op de succesfactoren die RMOA's kunnen gebruiken om de civiel-militaire samenwerking in de koude fase te optimaliseren. Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de literatuur over de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

Met welke succesfactoren kan de RMOA civiel-militaire samenwerking optimaliseren binnen de veiligheidsregio in de koude fase?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden worden de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder interorganisatorische samenwerking en wat zijn de succesfactoren?
2. Hoe is de RMOA op dit moment organisatorisch gepositioneerd binnen de veiligheidsregio's?
3. Uit welke werkzaamheden bestaat het takenpakket van de RMOA:
 - a. Vanuit de functieprofiel?
 - b. Vanuit de praktijk ?
4. Hoe geeft een RMOA invulling aan (succesfactoren van) civiel-militaire samenwerking in de koude-fase?
5. Wat vinden de RMC's van de tussenuitkomsten van deelvraag 4?

2.1 Wetenschappelijke en praktische relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is veel te vinden over interorganisatorische samenwerking. Echter is er weinig literatuur te vinden over de interorganisatorische samenwerking tussen civiele en militaire organisaties binnen het eigen nationale domein. Zoals al eerder is aangegeven staat of valt de samenwerking tussen veiligheidsregio's en Defensie met de RMOA. Tot op heden is er weinig empirisch wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de functie van een RMOA en hoe hij of zij de civiel-militaire samenwerking in veiligheidsregio's kan optimaliseren. De succesfactoren van civiel-militaire samenwerking die Defensie heeft opgesteld kunnen voor een RMOA als bouwstenen worden gebruikt om de samenwerking in

de koude fase te optimaliseren. Het is echter onbekend voor Defensie welke succesfactoren in welke mate bijdragen aan het optimaliseren van civiel-militaire samenwerking.

De resultaten en bevindingen van dit onderzoek kunnen uiteindelijk gedeeld worden met RMOA's en het Ministerie van Defensie. Indien wenselijk kunnen RMOA's de onderzoeksresultaten gebruiken om de civiel-militaire samenwerking verder te optimaliseren in de koude fase.

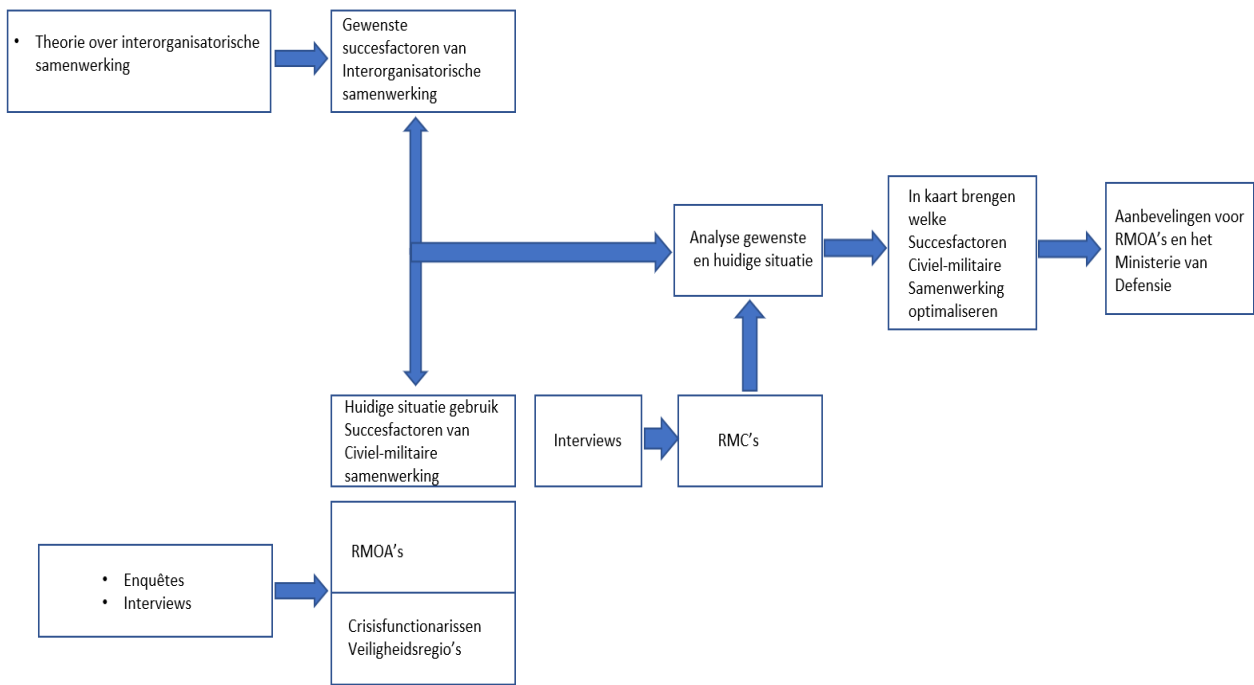
2 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek wordt middels een kwalitatief/ kwantitatief onderzoek antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Onderstaand tabel laat zien welke deelvragen via welke methodiek worden onderzocht.

Nr.	Deelvragen	Methode dataverzameling	Methode analyse
1	Wat wordt in de literatuur verstaan onder interorganisatorische samenwerking en welke succesfactoren optimaliseren dit?	Literatuur onderzoek	Inhoudsanalyse
2	Hoe is de RMOA op dit moment organisatorisch gepositioneerd binnen de veiligheidsregio's?	Document onderzoek	Inhoudsanalyse
3	Uit welke werkzaamheden bestaat het takenpakket van de RMOA: a. Vanuit de functieprofiel? b. Vanuit de praktijk ?	Document onderzoek/ Interview	Inhoudsanalyse/ thematische analyse
4	Hoe geeft een RMOA invulling aan (succesfactoren van) civiel-militaire samenwerking in de koude fase?	Interview/ Enquête	Thematische analyse
5	Wat vinden de RMC's van de tussenuitkomsten van deelvraag 4?	Interview	

3.1 Onderzoeksmodel

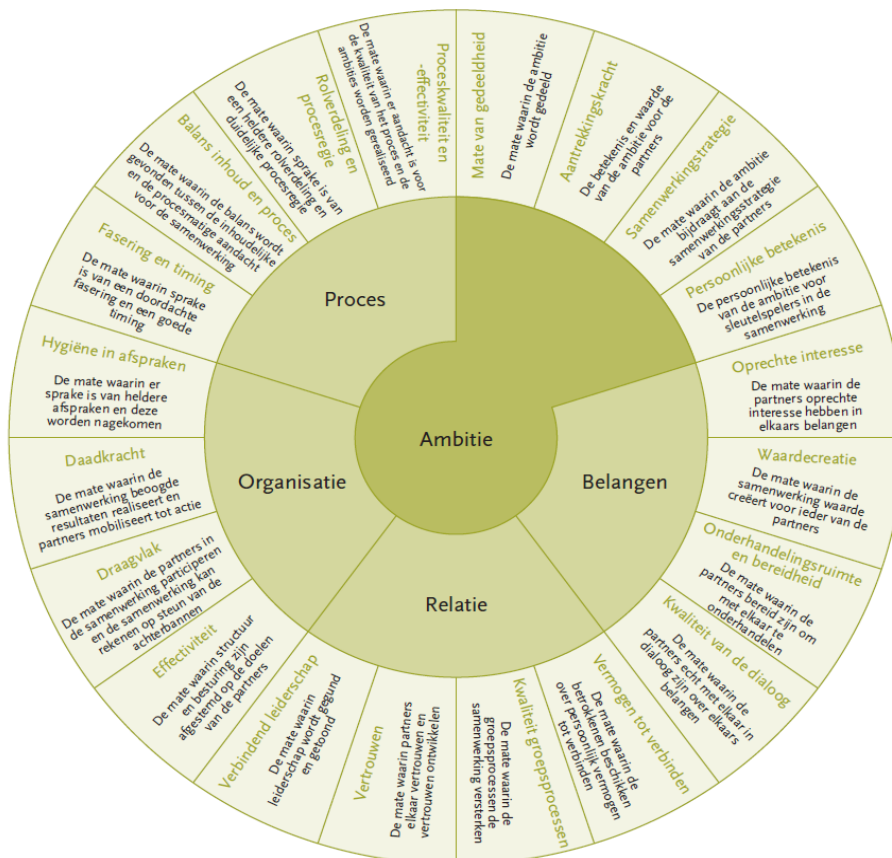
In figuur 2 wordt het onderzoeksmodel van dit onderzoek weergegeven. Dit model laat de globale stappen zien die in dit onderzoek worden genomen om tot de doelstelling te komen.



Figuur 2: Onderzoeksmodel (Vershuren & Doorewaard, 2005)

3.1 Theoretisch kader

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van literatuur/ document onderzoek, interviews en een enquête. Literatuuronderzoek wordt uitgevoerd om meer inzicht te krijgen over het begrip interorganisatorische samenwerking en de organisatorische positie van een RMOA. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de al eerder beschreven kritische succesfactoren van civiel-militaire samenwerking die door het Ministerie van Defensie zijn opgesteld (AFD & Inspectie JenV, 2013). Maar ook de theorie van Kaats & Opheij (2014) over interorganisatorische samenwerking zal in dit onderzoek uitgebreid worden behandeld. De theorie van Kaats & Opheij (Figuur 3) beschrijft namelijk op een zeer uitgebreide manier hoe interorganisatorische samenwerking kan worden geoptimaliseerd. Net als bij de door Defensie opgestelde kritische succesfactoren van civiel-militaire samenwerking beschrijft de theorie van Kaats en Opheij (2014) ook succesfactoren die als bouwstenen kunnen fungeren voor het optimaliseren van de interorganisatorische samenwerking.



Figuur 3: Succesfactoren interorganisatorische samenwerking (Kaats & Opheij, 2014)

In het theoretische deel van dit onderzoek zullen deze succesfactoren uitgebreid behandeld gaan worden. Uiteindelijk dient het theoretische kader inzichtelijk te maken wat volgens de literatuur de gewenste succesfactoren zijn voor interorganisatorische samenwerking.

3.1 Enquêtes en interviews

Enquêtes en interviews worden in dit onderzoek gebruikt om inzichtelijk te kunnen maken hoe er in de huidige situatie door RMOA's invulling wordt gegeven aan de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking in de koude fase. De enquête zal worden gehouden onder alle RMOA's (beroeps en reservisten) binnen Defensie. De enquêtevragen worden onder andere samengesteld aan de hand van de in de theorie beschreven succesfactoren van interorganisatorische samenwerking. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen worden er ook enquêtes afgenomen bij crisisfunctionarissen die werkzaam zijn in de veiligheidsregio's. Dit zullen burgerfunctionarissen zijn die veel samenwerken met RMOA's. Het is belangrijk om ook deze functionarissen te enquêteren omdat er hierdoor een transparanter beeld ontstaat over de samenwerkingservaringen met RMOA's. Uiteindelijk moet de enquête

inzichtelijk maken welke succesfactoren de RMOA's daadwerkelijk gebruiken om de civiel-militaire samenwerking te optimaliseren.

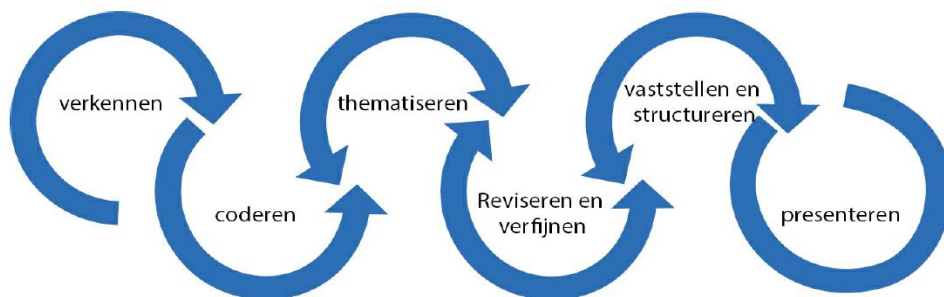
Middels de interviews wordt er in dit onderzoek verder onderzocht hoe RMOA's invulling geven aan de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking in de koude fase. In dit onderzoek worden de interviews gehouden met:

- **Regionaal Militair Operationeel Adviseurs (3x):** De RMOA is de belangrijkste schakel in dit onderzoek. Interviews met RMOA's geven meer verdieping over hoe de invulling van de succesfactoren in de koude fase eruit ziet. Motieven en beweegredenen komen hierdoor beter aan de orde. In dit onderzoek wordt er uit elke militaire regio (Noord, Midden, Zuid) 1 ervaren RMOA geïnterviewd. Deze ervaringseis wordt gebaseerd op het aantal jaren (minimaal 3) dat een persoon werkzaam is als RMOA.
- **Regionaal Militair Commandanten (3x):** Binnen Defensie zijn 3 Regionaal Militair Commandanten (RMC's). Onder de RMC's vallen de RMOA's. Het is belangrijk om de 3 RMC's te interviewen omdat zij als 'commandant' een bepaald verwachtingspatroon hebben over het functioneren van de RMOA.

Interviews worden gebruikt om meer inzichten te krijgen over de ervaringen, argumenten en motieven van verschillende RMOA's. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen worden ook de 3 Regionaal Militair Commandanten (RMC) geïnterviewd. Aan de RMC's zal worden gevraagd wat zij vinden van de tussenuitkomsten uit de enquêtes met de RMOA's. Door het afnemen van interviews kunnen er nieuwe inzichten ontstaan die een bijdrage kunnen leveren aan de succesfactoren van civiel-militaire samenwerking.

3.1 Analyse van de data

Voor het analyseren van de gegevens uit de interviews wordt de methode van 'thematische analyse in zes stappen toegepast' (Braun & Clarke, 2006). Deze methode helpt om kwalitatieve data uit interviews goed te ordenen waardoor patronen geïdentificeerd en geanalyseerd kunnen worden in het onderzoek.



Figuur 1: Thematische analyse in zes stappen (Verhoeven, 2018)

De gegevens uit de interviews en enquêtes worden verzameld en verdeeld in verschillende onderwerpen. De verschillende onderwerpen zullen verbonden worden aan de thema's van de succesfactoren voor civiel-militaire samenwerking.

De resultaten uit de interviews en enquêtes worden vergeleken met de resultaten van het theoretisch kader. Hierop volgt een analyse en wordt er in kaart gebracht welke succesfactoren civiel-militaire samenwerking optimaliseren in de koude fase.

3.1 Betrouwbaarheid en validiteit

De resultaten uit de interviews en enquêtes laten zien hoe de huidige RMOA's invulling geven aan de civiel-militaire samenwerking in de koude fase. Deze resultaten kunnen afwijken wanneer er nieuwe RMOA's in een later stadium worden geïnterviewd. Hoe de RMOA invulling geeft aan civiel-militaire samenwerking is onder andere afhankelijk van de persoon zelf.

Er zal met Regionaal Militair Commandanten een validiteitstoets worden uitgevoerd voor dit onderzoek. Hierbij wordt gekeken of zij de resultaten uit de interviews en enquête herkenbaar vinden. Vervolgens worden op basis van de validiteitstoets de definitieve conclusie en aanbevelingen geschreven.

4 Planning

De globale planning van het onderzoek ziet er als volgt uit:

Activiteit	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni
Inleveren concept PvA	x											
Inleveren definitieve PvA		*		x								
Literatuuronderzoek					x	x						
Uitwerken theoretisch kader						x	x					
Enquêtes							x	x				
Interviews								x	x			
Uitwerken onderzoeksresultaten									x	x		
Validatiesessie											x	
Voorlopige conclusies en aanbevelingen											x	
Aanbieden concept thesis											x	
Inleveren definitieve versie												x

5 Lijst met afkortingen

BZK	Binnenlandse Zaken
ICMS	Intensivering Civiel-Militaire Samenwerking
LCPS	Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding
MINDEF	Ministerie van Defensie
RMC	Regionaal Militair Commandant
RMOA	Regionaal Militair Operationeel Adviseur
VCMS	Versterking Civiel-Militaire Samenwerking

6 Voorlopige literatuurlijst

- AFD, & Inspectie JenV. (2013). *Civiel militaire samenwerking. Eindmeting 2013*. Den Haag: Defensie.
- Beveren, A. (2020). *Erasmus omgetoverd tot militaire organisatie*. Opgeroepen op 06 08, 2020, van magazines.defensie.nl:
https://magazines.defensie.nl/defensiekrant/2020/17/03_defensiekrant-lcps
- Bollen, M. (2019, 07 04). Oratie. *Civiel-militaire interactie; distincties en dialoog*. Breda: Nederlandse Defensie Academie.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.
- Defensie. (2006). *Civiel-militaire Samenwerking, Stand van zaken 2006*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Defensie. (z.j.). *Wat doet Defensie?* Opgeroepen op 02 20, 2020, van [defensie.nl](https://www.defensie.nl):
<https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/wat-doet-defensie>
- Defensiestaf. (2019). *Nederlandse Defensie Doctrine*. Den Haag: MediaCentrum Defensie.
- Duckers, J.-P., & van Eck, M. (2014). Versterking Civiel-Militaire Samenwerking. *Nationale veiligheid en crisisbeheersing*, 11.
- Helsloot, I. (2012). *Veiligheid als (bij) product. Over beleidsontwikkeling in interactie tussen bestuurders, adviseurs en narrige burgers*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Instituut Fysieke Veiligheid. (z.j.). *civiel militaire samenwerking*. Opgeroepen op 2 2, 2019, van [ifv.nl](https://www.ifv.nl): <https://www.ifv.nl/kennisplein/civiel-militaire-samenwerking>
- Kaats, E., & Opheij, W. (2014). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan alianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Vakmedianet.
- KVNRO. (2019). *KVNRO symposium "Defensie structurele partner en de nationale veiligheid"*. Opgeroepen op 02 20, 2020, van [svdc.nl](https://www.svdc.nl):
https://www.svdc.nl/file/2867/bestanden/KVNRO%20Symposium%202019/verslag-kvnro-symposium-14-november-2019_1.pdf
- LCPS. (2020, 06 07). *Landelijk Coördinatiecentrum Patientenspreiding*. Opgeroepen op 06 08, 2020, van [LCPS.nu](https://www.lcps.nu): <https://www.lcps.nu/#>
- Ludden, G.-J. (2017, 08 21). *Vergeet de binnenlandse veiligheid niet*. Opgeroepen op 02 20, 2020, van [parool.nl](https://www.parool.nl): <https://www.parool.nl/columns-opinie/vergeet-de-binnenlandse-veiligheid-niet~bdf87c01/>

- Ministerie van Defensie. (2018). *Catalogus Nationale Operaties 2018*. Den Haag: Defensie.
- NCTV. (2019). *Nationale Veiligheid Strategie 2019*. Den Haag: NCTV.
- Scholtens, A. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing*. Apeldoorn: Politieacademie.
- van Duin, M., & Wijkhuijs, V. (2017). *Basisinformatie regionale crisisbeheersing*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Veiligheidsberaad. (2014). *"Wees niet te bescheiden in welke effecten u vraagt". Een verkenning naar de samenwerking tussen veiligheidsregio's en Defensie*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: LEMMA BV.