

KUNST VAN SAMENWERKEN

De zes factoren van de samenwerking



Masterthesis: Master of Crisis and Public Order Management

Naam: Yakup Vurgun

Studentnummer: 114634

Begeleider: Prof. dr. M. Thaens

Colofon

Opleidingsinstituut

Instituut : Instituut Fysieke Veiligheid / Politieacademie
Adres : Kemperbergerweg 783
6816 RW Arnhem

Studentengegevens

Naam : Yakup Vurgun
Studentnummer : 114634

Opleidingsgegevens

Masteropleiding : Master of Crisis en Public Order Management (MCPM)
Kernopgave : 5202985 Masterthesis MCPM
Studiejaar : 2015 - 2016
Begeleider : Prof. dr. M. Thaens
Decaan : drs. E. Braakhekke
Tweede lezer : dr. Tom Bijlsma

Versie

Concept 0.1 : 30 juni 2017
Definitief : 24 juli 2017

© Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opname, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

“Samen komen is een begin.

Samen blijven is vooruitgang.

Samenwerken is een succes”.

Henry Ford.



BRANDWEER

“



Voorwoord

Het afgelopen studiejaar was een jaar vol leerzame ervaringen. Enthousiast en met gezonde spanning ben ik begonnen aan de Master of Crisis and Public order Management. Ik wist niet dat het mij zwaar zou vallen. Ik heb behoorlijke tegenwind gehad en op sommige momenten sloeg mijn enthousiasme om in frustratie. Hoewel ik met de gedachte heb gespeeld om de handdoek in de ring te gooien, besepte ik na een periode van bezinning dat ik gesteund werd door een aantal mensen om mij heen. Mede dankzij hun hulp ben ik uiteindelijk tot een succesvol resultaat gekomen.

Ik wil graag van de gelegenheid gebruikmaken om iedereen die heeft bijgedragen aan mijn succes te bedanken. Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar mijn thesisbegeleider en decaan. Ik heb jullie openheid, oprechtheid en meedenkendheid als zeer prettig ervaren. Prof.dr. Marcel Thaens wil ik bedanken voor de prettige begeleiding tijdens het schrijven van deze thesis. Ook wil ik Sjaak Pape van Itim International The Hofstede Centre bedanken voor het ter beschikking stellen van middelen voor de organisatiecultuur in kaart brengen.

Mijn allergrootste steun en toeverlaat waren mijn vrouw en mijn kinderen. Zonder hun steun en begrip had ik deze studie nooit succesvol kunnen afronden. Ik wil hen dan ook bedanken. Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun begrip voor mijn afwezigheid bij speciale aangelegenheden het afgelopen jaar.

Tot slot wil ik alle respondenten van de veiligheidsregio en de politie-eenheden bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek.

Met deze thesis hoop ik voor de politie en de partners een 'bruggenbouwer' te zijn in de multidisciplinaire samenwerking. Het belangrijkste is echter dat ik met veel plezier aan deze thesis heb gewerkt en deze mij in de wereld van de samenwerking tussen organisaties wegwijs heeft gemaakt.

Yakup Vurgun

Samenvatting

In Nederland neemt het aantal evenementen toe. Evenementen trekken veel bezoekers en deze vorm van vrijetijdsbesteding wordt steeds populairder. Om de risico's bij evenementen te beperken, is intensieve samenwerking tussen de politie en multidisciplinaire partners van belang. Het doel hiervan is om ernstige gebeurtenissen te voorkomen en als deze zich toch voordoen, slagvaardig op te kunnen treden om de impact te beperken. De politie en multidisciplinaire partners hebben de verplichting om bij evenementen de veiligheid van bezoekers en de omgeving te waarborgen.

Bij risicovolle evenementen schaalde de politie veelal monodisciplinair op. Zij maakt voor de uitvoering van de politieprocessen gebruik van Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBO) als actiecentrum van de politie. De partners worden zelden door SGBO gevraagd om samen een evenement voor te bereiden of worden niet tijdig geïnformeerd. De samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners gaat bovendien moeizaam, doordat de hulpdiensten vaak op hun eigen terrein blijven.

Bij de politie is een verschuiving nodig van een monodisciplinaire gedachte naar een balans tussen mono- en multidisciplinaire belangen. Onbekend is echter welke organisatorische en culturele factoren de samenwerking tussen de politie en multidisciplinaire partners beïnvloeden. In dit onderzoek staat daarom de volgende vraag centraal:

Welke organisatorische en culturele factoren beïnvloeden de samenwerking tussen de politie met de multidisciplinaire partners in de preparatiefase bij een evenement?

Theoretisch kader

In dit onderzoek is gekozen voor een kwantitatief en een kwalitatief beschrijvend onderzoek. Voor het literatuuronderzoek is gebruikgemaakt van wetenschappelijke bronnen en is gekeken of eerder onderzoek is gedaan naar dit onderwerp.

Surveyonderzoek

Voor het kwantitatieve onderzoek zijn 157 respondenten geënquêteerd over hun mening over de zes factoren van de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase. Deze 'quick scan' van de zes factoren is gebruikt als basis voor de interviews. Voor dit onderzoek zijn de Algemene commandanten (AC's) van de kolommen uit vijf veiligheidsregio's en drie politie-eenheden geselecteerd:

- Politie Oost-Brabant; veiligheidsregio's Brabant-Zuidoost en Brabant-Noord;
- Politie Limburg; veiligheidsregio's Limburg-Noord en Zuid-Limburg;
- Politie Zeeland-West-Brabant; veiligheidsregio Midden- en West-Brabant.

Interviews

De resultaten van de interviews zijn vergeleken met de uitkomsten van het surveyonderzoek. Aan de hand van de resultaten zijn diepte-interviews gehouden met één AC per kolom per veiligheidsregio en één AC per politie-eenheid.

Conclusie

De hulpdiensten moeten beseffen dat zij de complexe vraagstukken van deze tijd niet zelfstandig kunnen oplossen. Een organisatie moet zich er bewust van zijn dat zij deel uitmaakt van een netwerk en moet voor een duurzame samenwerking gebruikmaken van netwerklogica; zij moet in staat zijn om een deel van haar autonomie op te geven en vertrouwen te hebben hier meer voor terug te krijgen. In een samenwerkingsverband is er onvoldoende aandacht voor organisatorische en culturele factoren. Volgens de partners is de politie in de voorbereiding op een risicovolle evenementen onvoldoende bereid om samen te werken met de hulpdiensten. De politie is echter van mening dat zij zelf wel samen wil werken, maar dat de partners dit niet willen.

In de samenwerking hebben de partijen onvoldoende aandacht voor de vijf organisatorische factoren die essentieel zijn voor een goede samenwerking, namelijk:

Ambitie

- Er is geen gedeelde ambitie.
- Er wordt geen gezamenlijke samenwerkingsambitie ontwikkeld.

Belangen

- Er is geen oprechte interesse in elkaars belangen.
- De partijen kennen elkaars belangen niet.

Relatie

- Geen van de partijen neemt het initiatief om samenwerking te zoeken.
- Er is onvoldoende aandacht voor het groepsproces en voor (on)uitgesproken woorden.

Organisatie

- De organisatiestructuur wordt niet afgestemd op het doel van het evenement.
- Er wordt weinig rekening gehouden met de belangen van de achterban en partners bij het nemen van de maatregelen en uitzetten van de acties.

Proces

- Partijen zijn onbekend met de stappen en fasen in het samenwerkingsproces.
- Er is geen duidelijke rolverdeling en procesregie.
- Er wordt geen recht gedaan aan de condities van de samenwerking.

De organisatiecultuur bepaalt tot slot hoe men in de samenwerking met elkaar omgaat en wat men als samenwerken ervaart. Waar een organisatie staat op de schaal van deze zes dimensies, is niet zonder meer als 'goed' of 'slecht' te beoordelen. De zes dimensies zijn:

D1: Procesgericht versus resultaatgericht.

D2: Pragmatisch versus normatief.

D3: Losse versus strakke controle.

D4: Organisatiegebonden versus professioneel.

D5: Open versus gesloten.

D6: Mensgericht versus werkgericht.

De hulpdiensten staan aan op de zes dimensies aan dezelfde zijde van een dimensiebalk. De factor cultuur heeft beperkt invloed op de samenwerking, omdat de politie en de multidisciplinaire partners geüniformeerde en geprotocolleerde organisaties zijn. De hulpdiensten hebben het gevoel dat alles geprotocolleerd is; voor alles zijn procedures beschreven en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in regelingen of wetgeving vastgelegd. De kernwaarde van de hulpdiensten is: *dienstbaar en waakzaam zijn over de veiligheid en welzijn van de burger en Nederland veiliger maken voor de burgers.*

Invloed van cultuur is afhankelijk van met welke 'bril' naar de vijf organisatorische factoren wordt gekeken. Door in de koude fase te investeren in de onderlinge relatie en door met elkaar zes factoren van samenwerking te bespreken, ontstaat er begrip en inzicht in elkaars cultuur.

Aanbevelingen

Algemene aanbevelingen

- Aanbevolen wordt om de netwerklogica aan te houden. Het uitgangspunt van samenwerken is logica in het netwerk. Dit netwerk is gericht op probleemperceptie en biedt de betrokken partijen een kans om een bijdrage te leveren. Tussen de partijen bestaat een 'haal- en brengplicht' van informatie. De netwerklogica is gebaseerd op de belangen van alle betrokken partijen en de ambities, die door alle partijen moet worden gedragen.
- Bij starten van de samenwerking moet er voldoende aandacht zijn voor de stappen en fasen van het ontwikkelingsproces van het samenwerkingsverband en dienen de stappen en fasen van dit samenwerkingsproces gevolgd te worden.
- In de huidige SGB0-opleiding aan de politieacademie moet de module 'de 6 factoren van de samenwerking' worden opgenomen en gedoceerd.
- Zittende SGB0-, en ROT-leden dienen de training 'de 6 factoren van de samenwerking' te volgen.

Specifieke aanbevelingen met betrekking tot de vijf organisatorische factoren van de samenwerking

- Ambitie: de ambities delen met de partners en een gezamenlijke samenwerkingsambitie formuleren.
- Belang: de belangen van iedere betrokken partner zichtbaar en bespreekbaar maken om gezamenlijke belangen te formuleren.
- Relatie: neem initiatief om de samenwerking op te zoeken en heb voldoende aandacht voor het groepsproces en (on)uitgesproken woorden.
- Organisatie: de organisatievorm moet passen bij het doel van het evenement en er moet nagegaan worden of iedere belanghebbende bij het evenement aan tafel zit.
- Proces: samenwerking starten met het ontwikkelen van het samenwerkingsproces en duidelijke afspraken maken over de rolverdeling en procesregie. Er moet recht gedaan worden aan de condities van de samenwerking.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Probleemstelling.....	12
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	15
1.3.1 Doel van het onderzoek.....	15
1.4 Afbakening	16
1.5 Definitie.....	17
1.6 Maatschappelijke relevantie	18
1.7 Wetenschappelijke relevantie	19
2 Methoden van onderzoek	20
2.1 Inleiding	20
2.2 Onderzoeksmethoden en -technieken.....	20
2.2.1 Document- en literatuurstudie	20
2.2.2 Survey	21
2.2.3 Interview.....	21
2.3 Methode van analyse	21
2.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	22
2.5 Navolgbaarheid	23
3. Theoretisch kader	24
3.1 Wat is samenwerken?	24
3.1.1 Ambitie.....	25
3.1.2 Belangen	26
3.1.3 Relatie	28
3.1.4 Organisatie	29
3.1.5 Proces	30
3.2 Tussenconclusie	33
3.3 Cultuur	35
3.4 Wat is organisatiecultuur?	35
3.5 De zes dimensies.....	38
3.6 Tussenconclusie	42
3.7 Deelconclusie hoofdstuk.....	42

3.8	Operationaliseren van de brillen.....	43
3.8.1	Ambitie.....	43
3.8.2	Belangen.....	44
3.8.3	Relatie.....	44
3.8.4	Organisatie.....	44
3.8.5	Proces.....	45
3.8.6	Cultuur.....	46
4.	Resultaten.....	47
4.1	Inleiding.....	47
4.2	Enquêteresultaten.....	47
4.2.1	Respons.....	47
4.2.2	Ambitie.....	48
4.2.3	Belang.....	49
4.2.4	Relatie.....	50
4.2.5	Organisatie.....	51
4.2.6	Proces.....	51
4.2.7	Cultuur.....	52
4.3	Interviews.....	54
4.3.1	Ambitie.....	54
4.3.2	Belang.....	56
4.3.3	Relatie.....	59
4.3.4	Organisatie.....	64
4.3.5	Proces.....	67
4.3.6	Cultuur.....	72
5	Analyse resultaten.....	74
5.1	Ambitie.....	74
5.2	Belang.....	75
5.3	Relatie.....	76
5.4	Organisatie.....	76
5.5	Proces.....	77
5.6	Cultuur.....	78
6	Conclusie.....	79
6.1	Inleiding.....	79
6.2	Antwoord op de deelvragen.....	79
6.2.1	Deelvraag 1:.....	79

6.2.2	Deelvraag 2:	80
6.2.3	Deelvraag 3	84
6.2.4	Deelvraag 4	85
6.2.5	Deelvraag 5	85
6.3	Beantwoording van de centrale vraag	87
7	Aanbevelingen.....	89
8	Discussie.....	91
	Literatuurlijst.....	93
	Bijlagen	96
	Bijlage 1 Uitnodigingsbrief surveyonderzoek	96
	Bijlage 2 Survey-onderzoek.....	98
	Bijlage 3 Interviewvragen	123

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In Nederland is de belangstelling voor evenementen groot. Evenementen trekken veel bezoekers en deze vorm van vrijetijdsbesteding wordt steeds populairder. Het aantal evenementen is de laatste jaren dan ook fors toegenomen. Om de risico's bij evenementen te beperken, is het belangrijk om multidisciplinair samen te werken in de voorbereiding en de uitvoering. Voor de veiligheid van bezoekers en de omgeving van een evenement en om bij incidenten slagvaardig te kunnen optreden, moeten de politie en multidisciplinaire partners intensief samenwerken.

Volgens het Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002 (RKCCB 2002) moet elke politie-eenheid een Staf Grootschalig- en Bijzonder Optreden (SGBO) hebben voor risicovolle evenementen. De politie maakt voor de uitvoering van de politieprocessen gebruik van SGBO als actiecentrum (Popelaars, 2002). De SGBO staat onder de leiding van een algemeen commandant (AC). Bij de Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure 2 (GRIP 2) is de SGBO het actiecentrum van de politie en maakt de AC politie deel uit van het ROT. Volgens Resultaatverantwoording Project Implementatie RKCCB 2002 is de SGBO verantwoordelijk voor het besturen op bestuurlijk, strategisch en tactisch niveau van onderling samenhangende processen voor het beheersen van incidenten, die naar aard, omvang, ernst of trend:

- niet meer binnen de reguliere organisatie kunnen worden uitgevoerd;
- risico's inhouden voor levens of gezondheid en/of welzijn van mens en dier;
- risico's inhouden voor grote materiële en/of milieuschade;
- grote aandacht van de politiek genieten;
- grote aandacht van de media genieten (Wanders, 2004).

Volgens RKCCB 2002 pakken de politie-eenheden grootschalige incidenten vaak op hun eigen manier aan, maar zijn de aangewezen personen niet altijd berekend op hun taak. Zij zijn onvoldoende bekend met de kracht van multidisciplinaire samenwerking. De politie en de partners zijn verschillend georganiseerd, hanteren andere begrippen en hebben hun eigen cultuur, wat multidisciplinaire samenwerking bemoeilijkt. Spraakverwarring en vooroordelen

leiden al snel tot een crisis binnen een crisis, 'de Wet van pleuris'. Het Referentiekader dwingt tot samenwerking (Wanders, 2004, pp. 6-7).

Volgens Arends (2011) beseft de SGBO niet dat multidisciplinaire opschaling het monodisciplinaire optreden gemakkelijker maakt en de slagkracht van de overheid vergroot. Het moet vanzelfsprekend zijn dat de multidisciplinaire partners op de hoogte zijn van iedere monodisciplinaire opschaling. Volgens een rapport van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC, 2016) is een betere multidisciplinaire samenwerking noodzakelijk om bij te dragen aan een betere voorbereiding op crises (Hoekstra, Berlijn, De Ridder, Smits, & De Vries, 2013, p. 34).

Het RKCCB 2002 is niet vrijblijvend en is bedoeld voor gebeurtenissen van grote omvang. In de voorbereiding op risicovolle evenementen worden scenario's uitgeschreven. Crises en rampen zijn niet te voorspellen en kunnen zich overal voordoen. De impact kan dramatisch zijn. De dreiging van terreur groeit en komt steeds dichterbij (Wanders, 2004).

Uit evaluaties Wet Veiligheidsregio's (2013) blijkt dat de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners niet soepel verloopt. De taken van de gemeente en de politie zijn nog onvoldoende geïntegreerd in de rampenbestrijding. Multidisciplinaire samenwerking en de voorbereiding op crises laten te wensen over (Hoekstra, Berlijn, De Ridder, Smits, & De Vries, 2013, p. 11). Verschillende factoren beïnvloeden deze samenwerking. Deze factoren kunnen zowel organisatorisch als cultureel van aard zijn. Volgens de Commissie Hoekstra zorgt de vorming van de Nationale Politie voor onzekerheid in de organisatorische en operationele samenwerking. Momenteel zijn de risico's die de ontwikkeling van de nationaal georganiseerde politie met zich meebrengt nog niet volledig in kaart gebracht (Hoekstra, Berlijn, De Ridder, Smits, & De Vries, 2013, p. 34).

1.2 Probleemstelling

In de voorbereiding van risicovolle evenementen werkt de politie eigen scenario's uit die niet worden afgestemd met de partners. Partners worden zelden gevraagd om samen een risicovol evenement voor te bereiden of worden niet tijdig geïnformeerd. Als er wel sprake is van een gezamenlijke voorbereiding, dan is dat bijvoorbeeld bij advisering van de vergunningverlener. In de voorbereiding van risicovolle evenementen is de politie vooral intern gericht en zijn multidisciplinaire samenwerkingspartners minder zichtbaar.

Voorbeelden hierbij zijn Project X, terrorisme, vluchtelingencrisis, risicovoetbalwedstrijden en demonstraties van NVU en Pegida.

Het is onbekend waarom SGBO's in de voorbereiding van evenementen niet de samenwerking aangaan met de multidisciplinaire partners. Commissie Cohen (2013) constateert dat de aanbevelingen over de voorbereiding van het evenement Project X in Haren naar aanleiding van de strandrellen van Hoek van Holland (2009) onvoldoende zijn doorgevoerd.

In rapporten over rampen en openbare ordeverstoringen wordt de noodzaak beschreven van verdergaande samenwerking tussen politie, brandweer en de geneeskundige keten. In de actieplannen die naar aanleiding van ordeverstoringen en rampen zijn opgesteld, wordt nauwelijks over de samenwerking van de hulpdiensten gesproken (Muller, Rosenthal, Helsoot, & Dijkman, 2009, p. 925).

Dr. Astrid Scholtens stelt in haar lectorale rede 'Samenwerking in Crisisbeheersing, Overschat en onderschat' dat de samenwerking in de praktijk veelal niet zo soepel verloopt. Dit heeft verschillende fundamentele oorzaken. Het gaat hierbij onder meer om cultuurverschillen tussen de multidisciplinaire partners, tegenstrijdige belangen, verschillende werkwijzen en procedures en (beperkte) bereidheid tot samenwerken (Scholtens, 2007, p. 8). Scholtens concludeert 'dat waar in de acute responsfase bij rampen te veel de onjuiste focus wordt gelegd op de centraal gestuurde multidisciplinaire samenwerking, dat in de voorbereidende fase (preparatiefase) te weinig gebeurt. Daar waar het in de acute responsfase juist zou moeten gaan om samenwerken, zou het in de voorbereidende fase meer om gestuurde samenwerking moeten gaan' (Scholtens, 2007, p. 44).

De Commissie Hoekstra (2013) adviseert om bij twijfel op te treden in multidisciplinair verband. Dit vereist een andere werkwijze van de politie; er is een verschuiving nodig van een monodisciplinaire gedachte naar een balans tussen mono- en multidisciplinaire belangen.

Uit onderzoek van Muller (2011) komt naar voren dat de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners moeizaam verloopt. Dit geldt ook bij de voorbereiding van evenementen. Dit komt doordat de hulpdiensten vaak in hun eigen wereld blijven, waarin zij 'geen last hebben van elkaar'.

Hieronder is beschreven hoe de Algemene Commandant (AC) SGBO in een dilemmatraining van SGBO met een scenariovoorbereiding van een risico-evenement werd geconfronteerd.

Dilemmatraining

Voor het bezoek van een hoogwaardigheidsbekleder werd de SGBO geactiveerd. In de voorbereiding van dit evenement heeft de politie niet de samenwerking opgezocht met de multidisciplinaire partners. De AC SGBO heeft bewust gekozen om de multidisciplinaire partners niet te betrekken bij dit evenement, omdat zij van mening was dat ze de grip over dit evenement zou verliezen. Op verzoek van de algemeen commandant heb ik voor de generale repetitie van dit evenement een dilemmatraining georganiseerd.

De Dienst Bewaken en Beveiligen (DBB) is samen met buitenlandse DBB's verantwoordelijk voor de beveiliging van hoogwaardigheidsbekleders die een staatsbezoek brengen aan Nederland. DBB werkt in een ringstelsel. In ring 1 mogen alleen geautoriseerde personen komen en voertuigen die door de explosieendienst zijn gecontroleerd.

De dilemmatraining SGBO en DBB had betrekking op een onwelwording in ring 1, de ambulancedienst is onderweg. Het uitgangspunt van de AC SGBO was 'hulpverlening gaat voor veiligheid'. terwijl DBB als uitgangspunt 'veiligheid gaat voor hulpverlening' hanteerde. Na 2 minuten is het slachtoffer overleden. De vraag is wie verantwoordelijk is voor het overlijden van het slachtoffer: de politie, ambulancedienst of DBB?

De SGBO mag eigenlijk geen SGBO meer heten op het moment dat het Regionaal Operationeel Team (ROT) en Gemeentelijk Beleidsteam (GBT) actief zijn. Vanuit het ROT worden dan opdrachten gegeven, waardoor de SGBO een uitvoerend orgaan wordt en de verantwoordelijkheden als SGBO op dat moment kwijt is (Adang, 2013, p.90). In het draaiboek van de SGBO wordt er onvoldoende rekening mee gehouden dat een gebeurtenis van een monodisciplinaire inzet naar een multidisciplinaire inzet kan veranderen.

Welke organisatorische en culturele factoren de samenwerking tussen de politie en multidisciplinaire partners beïnvloeden is voor de politieorganisatie onduidelijk. Momenteel werkt de politie sporadisch samen met de multidisciplinaire partners in de voorbereiding van risicovolle evenementen. Samenwerking is echter van belang om de veiligheid van burgers en toeschouwers beter te waarborgen. Doordat elke organisatie vasthoudt aan eigen regels, procedures en cultuur, is de vraag of zij de raakvlakken met andere organisaties wel zien.

Voor effectieve voorbereiding op evenementen is het nodig dat de politie met de partners samenwerkt. Als de politie de maatregelen die voor een risicovol evenement zijn genomen niet afstemt met de multidisciplinaire partners, dan is het de vraag wat het risico voor de partner is, wat dit risico betekent in de praktijk, wat er van de partner wordt verwacht, waar de partner zich op moet voorbereiden en wat de gevolgen zijn voor de bezoekers en de omgeving van het evenement. Dit samenwerkingsproces levert vragen op over de manier waarop de samenwerking verbeterd kan worden.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

1.3.1 Doel van het onderzoek

In het samenwerkingsverband is het van belang dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de partijen op elkaar worden afgestemd. Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken welke factoren de samenwerking beïnvloeden en naar aanleiding daarvan aanbevelingen te doen om de samenwerking tussen de politie en haar partners te verbeteren.

Deze aanbevelingen moeten ertoe leiden dat de politie in de samenwerking met de multidisciplinaire partners in staat is om zich efficiënt en effectief voor te bereiden op incidenten en crises. Uit dit onderzoek zal een adviesrapport voortkomen aan de hand waarvan de politie en haar partners het samenwerkingsverband kunnen vormgeven.

Er is weinig onderzoek gedaan naar de mate van samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase van risicovolle evenementen en er is relatief weinig bekend over de factoren die deze samenwerking beïnvloeden. In dit onderzoek staat daarom de volgende vraag centraal:

Welke organisatorische en culturele factoren beïnvloeden de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase bij een evenement?

De centrale vraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen:

1. *Wat wordt gezien als samenwerken tussen de organisaties?*
2. *Welke organisatorische factoren beïnvloeden de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners?*
3. *Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur?*
4. *Welke organisatiecultuur hebben de politie, brandweer, Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR), bevolkingszorg en defensie?*
5. *Welke culturele aspecten beïnvloeden de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners?*

1.4 Afbakening

De politie en de multidisciplinaire partners werken samen op uiteenlopende gebieden. Dit onderzoek richt zich op de samenwerking in de voorbereiding op risicovolle evenementen, waarbij de organisatorische en culturele factoren die deze samenwerking beïnvloeden centraal staan.

Voor de voorbereiding van een risicovol evenement activeert de politie de SGBO. Om dit onderzoek beheersbaar te houden, is alleen gekeken naar:

- de preparatiefase van een risicovol evenement;
- de voorbereiding van evenementen door de SGBO;
- de samenwerking tussen de SGBO en de multidisciplinaire partners in de veiligheidsregio, op het niveau van ROT.

De organisaties die wel betrokken zijn bij de samenwerking bij evenementen, maar geen deel uitmaken van de SGBO en de hoofdstructuur ROT, worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de vijf zuidelijke veiligheidsregio's. De keuze hiervoor heeft te maken met pragmatische redenen van de onderzoeker en het feit dat de zuidelijke politie-eenheden Oost-Brabant (OOB), Zeeland-West-Brabant (ZWB) en Limburg (LI) al sinds lang tijd samenwerken op verschillende gebieden, zoals piketparaatheid, eenheid bewaken en beveiligen, stelsel bewaken en beveiligen, vervanging of ondersteuning bij SGBO-inzet en multidisciplinair oefenen.

De politie-eenheden zijn verdeeld in vijf veiligheidsregio's:

- Politie Oost-Brabant
 - Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost (VRBZO);
 - Veiligheidsregio Brabant-Noord (VRBN).
- Politie Limburg
 - Veiligheidsregio Limburg-Noord (VRLN);
 - Veiligheidsregio Zuid-Limburg (VRZL).
- Politie Zeeland-West-Brabant
 - Midden- en West-Brabant (MWB).

In dit onderzoek is bewust gekozen om te kijken naar de voorbereiding van risicovolle evenementen en de onderwerpen opleiden, trainen en oefenen buiten beschouwing te laten.

1.5 Definitie

Evenement

In de Leidraad Veiligheid publieksevenementen wordt een publieksevenement als volgt gedefinieerd: *'Een publieksevenement is elke voor het publiek toegankelijke verrichting van vermaak, inclusief herdenkingen, waarbij een verzameling mensen zich in een bepaald tijdvak in/op een (meestal) begrensde en (eventueel beperkt) openbaar toegankelijke inrichting of terrein bevindt of beweegt'* (Centrum voor criminaliteitspreventie en veiligheid, 2016). Hieronder vallen onder meer voetbalwedstrijden, (muziek)festivals, demonstraties en bezoek van een hoogwaardigheidsbekleder.

Risicovol evenement

- *'Een voorzienbare of onvoorzienbare gebeurtenis, die toegankelijk is voor een verzameling mensen, plaatsheeft binnen een bepaalde tijd en binnen een bepaalde omgeving, en*
- *waarbij het (zeer) waarschijnlijk is dat die gebeurtenis leidt tot risico's voor de openbare orde, de openbare veiligheid, de volksgezondheid of het milieu, en*
- *maatregelen of voorzieningen vergt van het daartoe bevoegd gezag om die dreiging weg te nemen of de schadelijke gevolgen te beperken'* (Infopunt Veiligheid NIFV, 2012).

Samenwerking

‘Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzaam afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn’
(Kaats & Opheij, 2014, pp. 37-38).

Cultuur

Hofstede geeft in zijn boek ‘Allemaal andersdenkenden’ twee definities voor het woord cultuur:

1. Het oefenen of verfijnen van de geest, beschaving (cultuur in enge zin).
2. De collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van de andere (cultuur in brede zin) (Hofstede, G, Hofstede, G.J, Minkov, M, 2014).

In dit onderzoek wordt voor organisatiecultuur de tweede definitie gehanteerd en gekeken naar de zes dimensies:

D1: Procesgericht versus resultaatgericht.

D2: Pragmatisch versus normatief.

D3: Losse versus strakke controle.

D4: Organisatiegebonden versus professioneel.

D5: Open versus gesloten.

D6: Mensgericht versus werkgericht.

Bij de cultuur van een organisatie gaat het niet alleen om de medewerkers, maar ook om de andere actoren, zoals stakeholders, klanten en multidisciplinaire partners.

1.6 Maatschappelijke relevantie

De politie moet samen met de multidisciplinaire partners zorgen voor een goede voorbereiding van een evenement. Zij hebben de taak om een evenement veilig te houden en als zich toch een crisissituatie voordoet, adequaat te reageren om de schade te beperken. Het is belangrijk om te weten welke factoren de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase beïnvloeden. Het handelen van de

hulpverleningsorganisaties heeft een grote impact op het welzijn van de burgers. Dit onderzoek is daarom maatschappelijk relevant.

1.7 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het bijdraagt aan de kennis over de organisatorische en culturele factoren die invloed hebben op de samenwerking tussen de politie met de multidisciplinaire partners in de preparatiefase bij risicovolle evenementen.

Scholtens (2007) geeft in haar lectorale rede aan dat de samenwerking in de warme fase (responsfase) overschat en in de koude fase (preparatiefase) onderschat wordt en dat samenwerking in de praktijk niet eenvoudig is. De volgende barrières staan een goede samenwerking in de weg:

- cultuurverschillen tussen de betrokken partijen;
- tegenstrijdige belangen;
- grote verschillen in doelstellingen;
- werkwijzen en dagdagelijkse routines.

In eerder verschenen wetenschappelijke literatuur is aandacht besteed aan samenwerking tussen de politie met de partners, maar niet naar welke factoren invloed kunnen hebben op deze samenwerking. Er is weinig literatuur verschenen over belangrijke succesfactoren in de samenwerking. Verschillende onderzoeken hebben zich gericht op één factor, maar er is geen onderzoek gedaan naar de combinatie van zes factoren. In dit onderzoek wordt gekeken naar de organisatorische factoren (ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces) en de culturele factor die een bijdrage kunnen leveren aan interorganisatorische samenwerking. Kaats en Opheij (2014) combineren hun ervaringen uit de praktijk met wetenschappelijke kennis door de vijf organisatorische factoren voor succesvolle samenwerking toe te passen in de samenwerking tussen organisaties.

Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan een discussie over dit onderwerp. Door gebruik te maken van verschillende dataverzamelingmethoden wordt niet alleen inzichtelijk welke factoren een rol spelen, maar wordt ook gekeken naar de redenering en ervaringen achter die factoren.

Voor dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van de theorie van Hofstede (2014) en Kaats en Opheij (2014) om de samenwerking tussen de politie met de multidisciplinaire partners in de preparatiefase bij risicovolle evenementen inzichtelijk te maken.

2 Methoden van onderzoek

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie van deze thesis besproken. Eerst wordt een overzicht gegeven van de gebruikte onderzoeksmethoden. Vervolgens wordt beschreven hoe de resultaten zijn geanalyseerd.

2.2 Onderzoeksmethoden en -technieken

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag wordt zowel kwantitatief als kwalitatief beschrijvend onderzoek gedaan. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om kwaliteiten, perspectieven, ervaringen, beleving en betekenisverlening. In kwantitatief onderzoek gaat het om cijfermatige dataverzameling en meting van meningen, houding en kennis van een grote groep mensen. Het gebruik van meerdere methodieken wordt door Baarda (2013) ook wel 'methodetriangulatie' genoemd. Hierdoor wordt een onderzoek waardevoller, omdat onderzoeken via verschillende wegen een betrouwbaarder beeld oplevert. In dit onderzoek worden de zes factoren, die van belang zijn voor een goede samenwerking, in de drie politie-eenheden en de vijf veiligheidsregio's onderzocht.

2.2.1 Document- en literatuurstudie

Voorafgaand aan het hoofdonderzoek is het onderzoeksonderwerp nader in kaart gebracht. Nadat de vraagstelling was opgesteld, is bekeken of er eerder onderzoek naar de vraagstelling is gedaan. Voor het literatuuronderzoek zijn documenten onderzocht. Daarnaast is het literatuuronderzoek gebruikt om zoveel mogelijk wetenschappelijke literatuur te verzamelen om de centrale vraagstelling te beantwoorden. Het gaat hierbij voornamelijk om de theoretische samenwerking en de zes factoren die de samenwerking kunnen beïnvloeden.

Op verschillende manieren is gezocht naar relevante documenten en data. Het literatuuronderzoek zal bijdragen aan het beantwoorden van de (centrale)onderzoeksvragen.

Op basis van de bevindingen van het theoretische onderzoek is een survey gehouden en zijn de AC's geïnterviewd.

2.2.2 Survey

Voor deze kwantitatieve survey zijn 157 respondenten geënquêteerd over hun opvattingen met betrekking tot de zes samenwerkingsfactoren en de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase. Voor dit onderzoek zijn de AC's van de kolommen uit vijf veiligheidsregio's en drie politie-eenheden geselecteerd. Deze functionarissen hebben binnen de eigen organisatie een leidinggevende functie. De AC's hebben namens de eigen organisatie in de warme fase een rol in het ROT in de veiligheidsregio. De resultaten van de survey zullen als basis dienen voor de interviews. Met de survey worden subvragen 1, 3 en 4 beantwoord.

2.2.3 Interview

Met de interviews wordt het belang van de zes factoren voor de organisaties in kaart gebracht. Aan de hand van de interviews wordt antwoord gegeven op subvragen 2 en 5.

De antwoorden op de enquêtes geven aanknopingspunten voor diepte-interviews met één AC per kolom per veiligheidsregio en één AC per politie-eenheid. In totaal zijn 14 AC's geïnterviewd. Interviews zijn een kwalitatieve onderzoeksmethode en kunnen gestructureerd, half-gestructureerd of ongestructureerd zijn (Baarda et al., 2013). In dit onderzoek is gekozen voor half-gestructureerde interviews: een combinatie van een topiclijst en een vragenlijst en een open interview.

Door tijdens de interviews te werken met een vragenlijst, kan bij het verwerken van de gegevens een vergelijking worden gemaakt tussen de onderzochte veiligheidsregio's en politie-eenheden. Daarnaast wordt zo de mogelijkheid opengelaten voor eigen inbreng van de respondent. Zo kan belangrijke, onverwachte informatie worden vergaard als 'bijvangst', wat kan leiden tot nader literatuuronderzoek of een nieuwe respondent.

2.3 Methode van analyse

Voor de vragen over de vijf organisatorische factoren (ambitie, belang, relatie, organisatie en proces) van de samenwerking is gebruikgemaakt van de theorie van Kaats en Opheij (2014). Voor de zesde factor (cultuur) is gebruikgemaakt van 'The Hofstede Centre, OCS light report'.

Voor de enquêtes zijn 157 AC's van de vijf veiligheidsregio's geselecteerd. (Zie voor de verdeling van respondenten per veiligheidsregio de bijlage 2 Survey-onderzoek).

In de enquêtes is gebruikgemaakt van een vijfpuntschaal, waarbij (1) staat voor 'helemaal mee oneens', en (5) voor 'helemaal mee eens'. Voor de analyse van de enquêtes over de samenwerking is alleen gekeken naar de vijf organisatiefactoren. Volgens Kaats en Opheij (2014) zijn deze factoren essentieel voor succesvolle samenwerking.

Voor de validiteit is ervoor gekozen om de veiligheidsregio's te koppelen aan de politie-eenheden:

- Politie Oost-Brabant, veiligheidsregio's BZO en BN
- Politie Limburg, veiligheidsregio's LN en ZL
- Politie Zeeland-West-Brabant, veiligheidsregio MWB

Vervolgens zijn kolommen van de veiligheidsregio's aan elkaar gekoppeld. Brandweer ZL is bijvoorbeeld gekoppeld aan de brandweer LN, BZO, BN en MWB.

2.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Door verschillende onderzoeksmethodes toe te passen, worden de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek gewaarborgd. Een onderzoek is betrouwbaar als het bij herhaling dezelfde resultaten oplevert. Het is valide als het meet wat het moet meten.

De resultaten van de enquête zijn als basis gebruikt voor de interviewvragen. Zo kon gecontroleerd worden of de organisaties zich in de resultaten herkennen.

Er is veldonderzoek gedaan naar de samenwerking tussen de politie en multidisciplinaire partners, namelijk de brandweer, Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR), bevolkingszorg en defensie, in de preparatiefase op het niveau van het ROT. Zo konden de genoemde kolommen met elkaar vergeleken worden.

Door de resultaten met elkaar te vergelijken, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek groter. Daarnaast zijn voor de literatuurstudie meerdere bronnen geanalyseerd, zodat theorie en data met elkaar vergeleken en aan elkaar gespiegeld konden worden (Heus, Leerden, & Gazendam, 1995).

2.5 Navolgbaarheid

Met het gebruik van bovengenoemde onderzoeksmethoden wordt ook de navolgbaarheid van de onderzoeksresultaten gewaarborgd (Heus, Leerden, & Gazendam, 1995). De enquêtes zijn digitaal uitgezet en verwerkt. De interviews zijn audiografisch opgenomen en opgeslagen. De uitkomsten en eventuele aanvullende informatie zijn uitgeschreven en zijn gebruikt voor de analyse. De enquêtes en interviewverslagen zijn gearchiveerd, aangevuld met persoonlijke aantekeningen over de gedeelde informatie en de situatie en context waarbinnen de interviews zijn gehouden.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de context waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. De belangrijkste kernbegrippen in dit onderzoek zijn ‘samenwerken’ en ‘organisatiecultuur’ en komen voort uit de centrale vraagstelling. In dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt welke organisatorische en culturele factoren van invloed zijn op de samenwerking tussen de politie en multidisciplinaire partners in de preparatiefase van een evenement. Om in kaart te brengen welke organisatorische en culturele factoren de samenwerking beïnvloeden, dienen deze factoren eerst gedefinieerd te worden.

3.1 Wat is samenwerken?

Volgens Kaats en Opheij (2014) is samenwerken mensenwerk en is samenwerken niet vanzelfsprekend. Goed kunnen samenwerken is voor iedere organisatie van groot belang; het is voor een organisatie tegenwoordig vrijwel onmogelijk en bovendien onwenselijk om alleen te opereren. Voor effectieve samenwerking tussen organisaties is het belangrijk dat de deelnemers in organisaties op alle niveaus hun gezamenlijke doelen kunnen realiseren en tijdig kunnen reageren op vragen en verstoringen. De politie heeft de multidisciplinaire partners ook nodig om de veiligheid van de burgers te kunnen waarborgen.

Samenwerkingspartners moeten in staat zijn om een deel van hun autonomie op te geven in het vertrouwen hier meer voor terug te krijgen.

Het succes van een samenwerking hangt in hoge mate af van de vaardigheden en de inzet van degenen die eraan deelnemen. De deelnemers moeten er energie in willen steken. De samenwerking moet wel waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol zijn en leiden tot resultaten.

Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd voor samenwerking tussen organisaties (Kaats & Opheij, 2014):

‘Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzaam afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.’
(Kaats & Opheij, 2014, p. 37)

Bij samenwerken zijn diverse partijen betrokken. Volgens Kaats en Opheij (2014) hebben deze partijen een eigen perceptie ('bril') van de werkelijkheid op het gebied van cultuur, ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Samenwerken is nodig om spraakverwarring en verschil van inzicht te voorkomen. Hiervoor kan een gemeenschappelijke 'bril' uitkomst bieden.

Hieronder wordt nader ingegaan op de vijf organisatorische factoren.

3.1.1 Ambitie

Samenwerken gebeurt niet zomaar. Volgens Kaats en Opheij (2014) komen partijen samen door een probleem, kans of geboden gelegenheid om aan een oplossing te werken. De samenwerking moet voor alle partijen iets opleveren. Wat deze moet opleveren kan verschillen per samenwerkingsverband en het aantal betrokken partijen. Een gezamenlijke ambitie bindt de betrokkenen en is essentieel om te komen tot een gemeenschappelijke betekenis van een nieuwe werkelijkheid.

Een collectieve ambitieontwikkeling is een combinatie van doelen, missie en strategie die binnen de organisatie breed gedragen en begerig nagestreefd en nageleefd wordt (Drs magazine online, 2016; Kaats & Opheij, 2014, p.62).

Door in gesprek te gaan naar aanleiding van een vraagstuk en te zoeken naar een passende samenwerkingsvorm, kans en oplossing, kan een gezamenlijke ambitie worden geformuleerd. Zo kan de kans op spraakverwarring verkleind worden en kunnen partners zich binden aan de samenwerking. Er moet aandacht zijn voor spraakverwarring, want geen van de partijen kan alleen met zijn eigen perceptie het vraagstuk oplossen. In het gesprek moeten ieders ambities, perceptie en definitie van het vraagstuk in kaart worden gebracht. Naarmate de samenwerking meer inhoud krijgt, daalt de kans op spraakverwarring of ambiguïteit en wordt de samenwerking tussen de multidisciplinaire partners steviger (Kaats & Opheij, 2014, p. 61).

Een ambitie moet betekenis hebben voor de betrokken personen en voor hun organisaties. De samenwerkingsambitie moet in het verlengde liggen van de organisatiestrategie; een stevige verankering van de samenwerkingsstrategie in de organisatiestrategie is van groot belang. Dit zorgt voor draagvlak en daadkracht bij besluitvorming over de deelname aan de samenwerkingsrelatie. De organisatiestrategie geeft richting aan de strategie van een

samenwerking die met een bepaalde partner is aangegaan (Kaats & Opheij, 2014, pp. 82-83).

Bij samenwerken spelen verschillende persoonlijke beweegredenen een sleutelrol, waaronder macht, autonomie, het leveren van een prestatie, verplichting, angst, spijt, vertrouwen, persoonlijke klik en persoonlijke reputatie. Uit wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat persoonlijke overtuigingen en drijfveren bij sleutelpersonen een belangrijke rol spelen; de samenwerkingspartners zijn zich ervan bewust dat zij naast rationele ook emotionele en persoonlijke beweegredenen hanteren (Kaats & Opheij, 2014, p. 85).

3.1.2 Belangen

In een samenwerking hebben de alliantiepartners belangen. Belangen sturen op het gedrag van samenwerkingsrelatie, bepalen of organisaties of mensen capaciteit willen stoppen in de samenwerking en zijn bepalend voor het succes van de samenwerkingsrelatie (Kaats & Opheij, 2014, p. 96). De ambitie moet bijdragen aan het belang van elke partner, waardoor alle partners geprikkeld worden een bijdrage te leveren aan een samenwerkingsverband.

Als het in de samenwerking om de belangen gaat, wordt veelal verwezen naar het principe van *mutual gains*, waarbij gezocht wordt naar de best mogelijk oplossing voor iedereen (Kaats & Opheij, 2014, p. 97). Samenwerken wil zeggen dat gezamenlijk nieuwe oplossingsrichtingen bedacht en verkend worden en samen met de partners tot oplossingen komen die recht doen aan ieders belangen en die beter zijn dan ieder individu had kunnen bedenken (Kaats & Opheij, 2014, p. 101).

De gezamenlijke oplossing heeft meerwaarde, omdat het resultaat tegemoetkomt aan de meeste belangen en recht doet aan het belang van de ander.

Oplossingen op grond van een machtsverhouding hebben negatieve gevolgen voor de samenwerking, omdat de belangen van de machtigste dan worden gediend. Partners die iets hebben ingeleverd en voor wie dat niets heeft opgeleverd, haken af en werken tegen, doordat ze geen vertrouwen meer hebben. Om dit te voorkomen is het verstandig om als groep te investeren in de onderhandelingskwaliteiten van de groep, om de partijen te leren zich uit te spreken over hun eigen belangen en ambities (Evers & Susskind, 2009; Kaats & Opheij, 2014).

In het zoeken naar een mogelijke oplossing is het belangrijk dat er voldoende ruimte is voor de belangen van iedereen. Samenwerken betekent het inleveren van een deel van de autonomie in ruil voor vertrouwen. Als er ruimte is voor de belangen van alle partijen, zal dit ten goede komen aan het samenwerkingsproces.

In de hulpverlening moeten partijen elkaar altijd kunnen vertrouwen. De omgang met elkaar, het onderhandelen, moet gebeuren op basis van ieders belangen en niet op grond van ingenomen standpunten (Evers & Susskind, 2009).

Er zijn verschillende belangen: organisatiebelangen (doelen en kernwaarden van de organisatie), individuele belangen (persoonlijke overtuiging en drijfveren) en collectieve belangen (complexe situatie) (Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 99).

Een win-winoplossing kan alleen bereikt worden wanneer de partijen consensus stap voor stap opbouwen. De partijen komen samen tot een oplossing die niemand op basis van zijn eigen belang zou verzinnen. De partijen komen zo op een solidaire manier tot overeenstemming, waarbij niemand in zijn belang wordt geschaad. Hierbij is het belangrijk om oprechte interesse te tonen in de belangen van de partijen, inzicht te hebben in elkaars issues, transparant te zijn in de intentie met betrekking tot de samenwerking en betrouwbaar te zijn door beloftes na te komen; de som hiervan is het opbouwen van vertrouwen (Kaats & Opheij, 2014).

Bij samenwerking kunnen twee soorten logica onderscheiden worden: logica van hiërarchie en logica van het netwerk (Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007). Een essentieel verschil hiertussen is het omgaan met informatie. Bij de logica van hiërarchie is de informatie objectief toetsbaar, terwijl de informatie bij logica van netwerk een middel is om tot overeenstemming te komen; hierbij is sprake van 'negotiated knowledge' (De Bruijn & Heuvelhof, 2007; Kaats & Opheij, 2014).

Volgens De Bruijn en Ten Heuvelhof (2007) betekent handelen vanuit de netwerklogica dat naast het eigen belang ook rekening gehouden wordt met het belang van de partners. Het uitgangspunt bij het hiërarchische model is dat niemand de macht heeft om een vooraf bedachte oplossing zonder de anderen te realiseren. In de netwerklogica gaat het er juist om conflicterende belangen boven water te krijgen en te zoeken naar een aanvaardbare oplossing voor alle betrokken partners (zie Figuur 1).

Samenwerken o.b.v. logica van hiërarchie	Samenwerken o.b.v. logica van het netwerk
Er is een probleem	Er is een probleempceptie
Doelstelling is referentiepunt	Doelstelling is momentopname
Informatie is robuust, intersubjectief	Informatie is 'negotiated knowledge'
Besluit volgt uit probleem, doel, informatie	Na besluit is er een volgende ronde met nieuwe kansen
Uitvoering: probleem en doel gegeven	Uitvoering: wees alert op nieuwe kansen
Norm: doelrealisatie	Norm: satisfactie of tolerantie

Figuur 1: Logica van de hiërarchie versus logica van het netwerk (Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007)

Het uitgangspunt is dat alle partijen toegang hebben tot dezelfde informatie en op basis van een gemeenschappelijk proces dezelfde waarheid kennen. De informatie-uitwisseling in een netwerk is essentieel voor een gemeenschappelijk doel in een samenwerkingsverband. In feite gaat het om creëren van een gezamenlijk vetrekpunt (Kaats & Opheij, 2014).

Bij goede samenwerking is er sprake van gedeelde belangen. Vertrouwen, draagvlak, goede voorbereiding en leiderschap zijn hierbij van groot belang.

Samenwerken betekent dus het gedeeltelijk inleveren van autonomie, met het vertrouwen hier meer voor terug te krijgen (Kaats & Opheij, 2014, p. 31). Als de betrokken partners meer ruimte hebben voor de belangen, dan heeft dit een positief effect op het samenwerkingsproces.

3.1.3 Relatie

Het is van belang om te beseffen dat samenwerking zowel gaat om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke verhoudingen en relaties. Samenwerken is mensenwerk; iedere betrokkene 'neemt zichzelf mee', met eigen cultuur, gevoelens, ambities, ervaring en achtergrond. Het is belangrijk dat de betrokkenen oprecht interesse hebben in elkaars drijfveren, belangen, overtuigingen, ervaringen en achtergronden. Het is van cruciaal belang dat de betrokkenen elkaar vertrouwen en vertrouwen hebben in de samenwerking (Kaats & Opheij, 2014). In een samenwerkingsverband is vertrouwen een sleutelbegrip. De betrokken actoren zijn in de samenwerking waakzaam voor groepsdynamica en mechanismen rond macht en invloed van de ander.

De dynamiek die in de groep ontstaat, is groter dan de som van individuen (Kaats & Opheij, 2014). Het succes van de samenwerking in het netwerk kan niet alleen gelegd worden bij een persoon als sterke leider die de groep bestuurt. Om de samenwerkingsprocessen te laten slagen, moet deze persoon de kwaliteiten van verbindend leiderschap hebben en het

vermogen tot het verbinden van individuen en hun belangen om gedeelde resultaten te bereiken. Ook de teamleden in het netwerk zullen met hun persoonlijke kwaliteiten een bijdrage moeten leveren om de samenwerking tot een succes te maken.

Het balanceren tussen vertrouwen en wantrouwen in een samenwerkingsverband is complex. Kaats en Opheij (2014) stellen vast dat de begrippen vertrouwen en wantrouwen niet elkaars tegenpolen zijn, maar verschillende drijfveren in de ontwikkeling van relaties kennen. Uit verschillende literatuuronderzoeken blijkt dat vertrouwen een indicator is voor de slagingskans van de samenwerking. In het samenwerkingsverband draait het om persoonlijk vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid. De betrokken actoren verwachten dat alle partijen in de samenwerking *'zeggen wat je doet en doen wat je zegt'*. Dit waarborgt de doelgerichtheid van de betrokken actoren en de onderlinge relatie. Als er meer vertrouwen is in het samenwerkingsverband, zal dat een positieve invloed hebben op de samenwerking tussen de multidisciplinaire partners in de preparatiefase.

3.1.4 Organisatie

Bij samenwerken tussen organisaties gaat het om het combineren van aanvullende eigenschappen, gelijkwaardige en wederzijdse betrokkenheid en gemeenschappelijke doelstellingen (Kaats & Opheij, 2014). Werken aan samenwerkingsverbanden raakt de fundamenten van de organisaties. Bij samenwerken tussen organisaties gaat het om samenwerken tussen mensen. Iedere samenwerking tussen organisaties is een vorm van professioneel organiseren, mensen moeten er energie in willen steken. Samenwerking moet waarde en betekenis hebben voor alle betrokken partijen en moet leiden tot resultaten. Kaats en Opheij (2014) geven aan dat samenwerken op zich geen doel moet zijn, maar een doel moet dienen; samenwerken is dus een instrument.

In een samenwerkingsverband wordt vaak iets nieuws gecreëerd, zoals afspraken, procedures, werkwijzen en het versterken van de relaties en de posities waarop partijen kunnen vertrouwen. Het doel hiervan is om maatregelen te treffen om de partijen te beschermen tegen onderling opportunistisch gedrag. Samenwerking wordt gestimuleerd om een gezamenlijk probleem op te lossen of een maatschappelijk belang veilig te stellen. Alleen operationele verbeteringen zijn niet voldoende, voor het bereiken van maatschappelijke effecten is meer nodig. De operationele kwaliteit van de samenwerking is

onder andere afhankelijk van de mogelijkheid voor partijen om zich inhoudelijk en organisationeel te kunnen binden en de mate waarin de samenwerking kan mobiliseren tot actie (Kaats & Opheij, 2014).

Het succes van de organisaties in samenwerkingsrelatie hangt in grote mate af van de vaardigheden van de mensen binnen de samenwerkende organisaties. Dit vraagt andere rollen, competenties en vaardigheden van de mensen. De vaardigheden van mensen in samenwerkingsverbanden kan verbeterd worden door te investeren in hun samenwerkingsvaardigheden. Het is belangrijk dat iedere samenwerking voldoende daadkracht heeft om de beoogde doelstelling te kunnen realiseren, dat er voldoende draagvlak is en dat de samenwerking kan rekenen op steun van de achterban.

3.1.5 Proces

In vorige paragrafen is al gezegd dat partijen met elkaar in gesprek komen naar aanleiding van een vraagstuk of een kans en zoeken een naar oplossing met een samenwerkingsverband. Het is cruciaal dat er in een samenwerkingsverband sprake is van een duidelijke taak- bevoegdheden- verantwoordelijkheidsverdeling en dat de partijen hun werkzaamheden en informatie onderling afstemmen. Veel samenwerkingsverbanden ontstaan onder grote tijdsdruk, waardoor er weinig tijd en aandacht wordt besteed aan het delen van ambities en belangen.

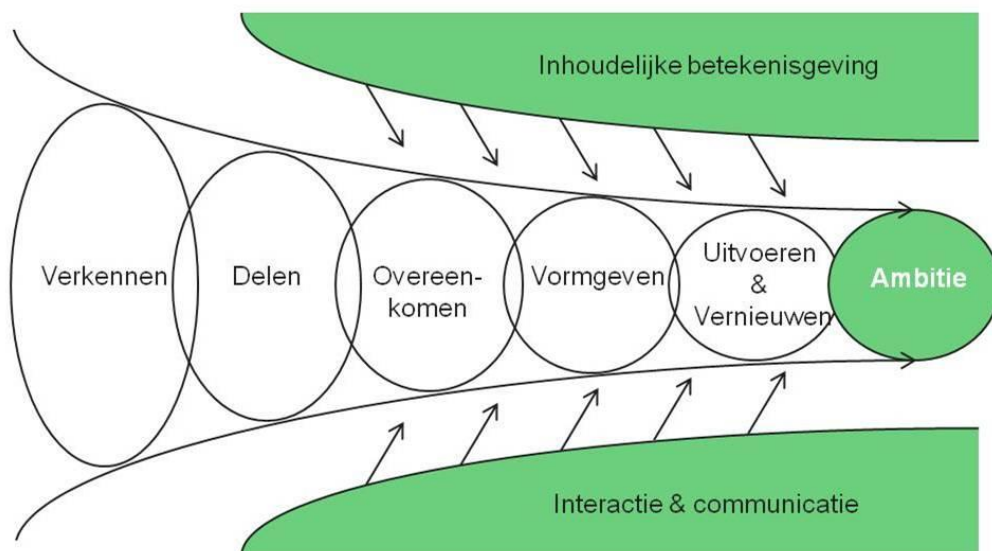
In de praktijk is er behoefte aan procesmatige houvast bij de vormgeving van een samenwerkingsverband. Het samenwerkingsproces is de laatste organisatorische factor (invalshoek) van het model van Kaats en Opheij (2014).

Kaats en Opheij (2014) hebben een groot aantal samenwerkingsprocessen geanalyseerd, waaruit blijkt dat samenwerkingsprocessen een aantal gemeenschappelijke fasen kennen. Het vormgeven van samenwerkingsprocessen gaat volgens Kaats en Opheij (2014) gepaard met het balanceren tussen inhoud (betekenisgeving) en proces (interactie en communicatie). Het gaat om het vinden van een balans tussen de bovenstroom (logica, strategie, organiseermodellen, inhoud) en de onderstroom (relatie, teamvorming, vertrouwen, macht en interactie). Door samen te werken aan inhoud krijgen de eigen doelen en de samenwerkingsdoelen een betekenis. In een multidisciplinaire samenwerking is inhoudelijke betekenisgeving belangrijk voor partijen. Interactie en communicatie zijn minstens zo

belangrijk. Voor de partijen is transparantie en betrouwbaar gedrag belangrijk voor het vertrouwen in de samenwerking.

Het ontwikkelingsproces van het samenwerkingsverband (zie Figuur 2) schetst het samenwerkingsproces als een lineaire ontwikkeling; elke fase moet doorlopen worden voor een succesvolle samenwerking. In werkelijkheid is er meestal geen sprake van gestileerd proces, maar kennen partijen elkaar al vaak en wordt het proces niet gestart met het verkennen maar het overeenkomen van de samenwerking.

Voor een constructieve samenwerking moet recht worden gedaan aan aanpakken die zich richten op het identificeren van stappen en fasen in het samenwerkingsproces. Kaats en Opheij (2014) onderscheiden de volgende fasen: verkennen, delen, overeenkomen, vormgeven en uitvoeren & vernieuwen (zie Figuur 2). In elke fase spelen, ambitie en strategie, belangen, persoonlijke relatie, organisatie en vorm een belangrijke rol. Als het ontwikkelingsproces van het samenwerkingsverband niet gevolgd wordt, bestaat de kans dat er te lang spraakverwarring blijft bestaan over het vraagstuk, de oplossing, de kans, de grondvormen van samenwerking en dat de samenwerking een schijnsamenwerking wordt.



Figuur 2: schematische weergave van het ontwikkelingsproces van het samenwerkingsverband (Kaats & Opheij, 2014, p. 309)

Volgens Van Delden (2009) ontstaat schijnsamenwerking wanneer het de partners niet lukt om de gezamenlijke doelen concreet te maken. Een schijnsamenwerking dreigt ook te ontstaan wanneer de doelen en afspraken onvoldoende handvatten bieden voor de praktijk;

de partners zullen dan blijven hangen in de verkennende en delende fase. In de dialoog over de doelen blijven de gesprekken dan op een abstract niveau en zullen na een tijd door de deelnemers als negatief ervaren worden. De oorzaken van schijnsamenwerking zijn: verschil in ambities en (organisatie)belangen, het aantal betrokken samenwerkingspartners en een beperkte uitwerking van de samenwerking in een besturings- en organisatie-model. Het is lastig om met een groot aantal partijen samen te werken. Voor het welslagen van de samenwerking is een helder fasemodel een belangrijk factor. De fasen die volgens Kaats en Opheij (2014) doorlopen moeten worden, worden hieronder verder uiteengezet:

Verkennende fase: inzichtelijk maken waarom ze met elkaar willen samenwerken en inzicht verkrijgen in de doelstellingen, de belangen en het samenwerkingsproces. Het belangrijkste is om in het gesprek in openheid de ambities te delen en oprechte interesse hebben in elkaars belangen. De belangen dienen aan het begin van proces duidelijk te zijn om te voorkomen dat dit in een latere fase leidt tot frustraties. Het resultaat hiervan is veelal een startnotitie die inzicht geeft in de gemaakte afspraken.

Delende fase: de partijen geven inhoud aan de beelden die zij hebben bij het vraagstuk, de oplossing, de kans en de vorm van de samenwerking. De gedeelde ambitie in relatie tot hun eigen belangen wordt steeds duidelijker en er is inzicht in elkaars belangen. Het is noodzakelijk te onderzoeken wat de betekenis van de samenwerking is voor de partijen en deze betekenis in het belang van de samenwerking aan te scherpen. Om spraakverwarring en ambiguïteit in het gesprek te verminderen, delen de partijen de beelden met elkaar. Volgens Kaats en Opheij (2014) wordt in de publieke sector steeds meer met maatschappelijke businesscases gewerkt. Hier komen het economische en maatschappelijke nut samen. De resultaten van deze analyses en van de gemeenschappelijke ambitieontwikkeling bepalen wat er in de volgende fase wordt uitgewerkt. Het is belangrijk om aandacht te hebben voor de achterban en deze te betrekken en te informeren. Het is een zaak om elkaars mandaat te kennen.

Overeengekomen fase: de partijen hebben gezamenlijke opvattingen over de koers en de afspraken. Het is belangrijk om oplossingen te formuleren die een meerwaarde hebben voor alle partijen. De waarde 'creatief vormgeven' staat in deze fase centraal. Als deze fase niet doorlopen wordt, kan wantrouwen of schijnsamenwerking ontstaan. Velden (2009) beschrijft schijnsamenwerking als een situatie waarin de overgang tussen het bepalen van algemene doelen en het praktisch samenwerken niet goed verloopt. Het is in deze fase noodzakelijk om te onderhandelen en de belangen te verbinden. Bij het streven naar gezamenlijke oplossingen is het belangrijk om te kunnen omgaan met conflicterende belangen en

aandacht te hebben voor de emoties, voor de rol en het gedrag van personen en organisaties. De partijen dienen niet alleen elkaars belangen te gedogen, maar er ook voor te zorgen dat de andere partij zijn belang daadwerkelijk kan verwezenlijken.

Vormgevende fase: concreet aan de slag gaan met de inhoud en vorm van de samenwerking. Als partijen tot overeenstemming zijn gekomen, verandert de aard van de samenwerking vaak. In dit stadium worden managementvaardigheden ingebracht om het proces beheersbaar te maken: inrichting van de samenwerking met bemensing en verantwoordelijkheden en een werkprogramma. Veel samenwerkingsprocessen waarbij belangen verbonden worden resulteren in een tastbaar resultaat, zoals werken aan een veiligheidsketen.

Uitvoerende/vernieuwende fase: de afspraken worden geëffectueerd in een tastbaar resultaat. Voor het monitoren van de afspraken blijft goed procesmanagement van groot belang. Samenwerking is evalueren en vernieuwen. Een samenwerkingsproces is een continu proces, want het brengt mensen bij elkaar en biedt nieuwe mogelijkheden en kansen. Er wordt altijd een 'puntkomma' achter gezet en elke partij weet dat de andere partij op een gegeven moment uit de samenwerking stapt.

3.2 Tussenconclusie

In deze paragraaf wordt gedeeltelijk antwoord gegeven op de deelvragen 1 en 2. Volgens Kaats en Opheij (2014) kijkt iedere speler met een andere bril naar de factoren van een samenwerkingsverband. Dat komt doordat iedereen bepaalde ervaringen, kennis, vooroordelen en overtuigingen heeft. In dit hoofdstuk zijn vijf belangrijkste organisatorische factoren (invalshoeken) beschreven om te kijken naar samenwerkingsverbanden. Om integraal naar deze factoren te kijken, is het belangrijk om een 'gezamenlijke bril' te hanteren. Zo kunnen verschillen in verwachtingen en perceptie en daarmee samenhangende spraakverwarring, die vaak ten grondslag ligt aan problemen en wat vertrouwen kan verzwakken, te verminderen. Het is belangrijk om zorgvuldig te kijken naar de onderstaande vijf organisatorische factoren (invalshoeken):

- Ambitie; gedeelde ambitie.
- Belangen; recht doen aan belangen.
- Relatie; goed persoonlijk samenwerken, groepsdynamica.
- Organisatie; professioneel organiseren van de samenwerking.
- Proces; het vormgeven van een betekenis gevend proces.

Als er in de beginfase van samenwerking te weinig aandacht is besteed aan de ambitie, heeft dit gevolgen voor het samenwerkingsproces. Dit kan bijdragen tot het ontstaan van schijnsamenwerking.

Samen vormen deze vijf organisatorische factoren de gemeenschappelijke bril waarmee betrokken spelers naar een multidisciplinair samenwerkingsverband kunnen kijken, naar zichzelf en naar de andere partijen en ze hun manier van omgang met elkaar beter kunnen begrijpen.

3.3 Cultuur

In de literatuur zijn veel definities en benaderingen van het begrip 'organisatiecultuur' te vinden. In deze paragraaf staan de verschillende organisatiecultuurdimensies van Hofstede centraal.

Als de politie en de multidisciplinaire partners met elkaar gaan samenwerken, is het belangrijk om er bewust van te zijn dat verschillende aspecten de samenwerking kunnen beïnvloeden. In vorige paragraaf is gekeken naar de vijf organisatorische factoren van de samenwerking. In deze paragraaf wordt gefocust op de zesde factor van de samenwerking, namelijk de organisatiecultuur. De organisatiecultuur vindt zijn grondslag in de waarden en normen die worden aangehangen aan een organisatie. De organisatiecultuur kan worden afgeleid uit de kenmerken van een organisatie en wordt gedeeld door de leden van een organisatie. De organisatiecultuur is de laatste jaren in de belangstelling gekomen, door de rol die men aan cultuur toedicht waar het gaat om het goed functioneren van een organisatie en het optimaal realiseren van de doelen waaraan een organisatie zijn bestaansrecht ontleent (Tennekes, 1995, p. 117). In deze paragraaf ligt de focus op de culturele aspecten die invloed kunnen hebben op de samenwerking.

In deze paragraaf wordt het theoretisch kader beschreven waarmee geprobeerd wordt de hoofd-, en deelvragen te beantwoorden, waarna in het kwantitatief en kwalitatief beschrijvend onderzoek getoetst kan worden of er verschil is in organisatiecultuur en of aspecten van de cultuur de samenwerking kunnen beïnvloeden.

3.4 Wat is organisatiecultuur?

Cultuur is niet hetzelfde als organisatiecultuur. Cultuur is een veel omvattend begrip en de organisatiecultuur is een onderdeel van cultuur. Wetenschappers hebben het begrip cultuur geanalyseerd en verschillende wetenschappers hebben een eigen definitie aan het begrip gegeven.

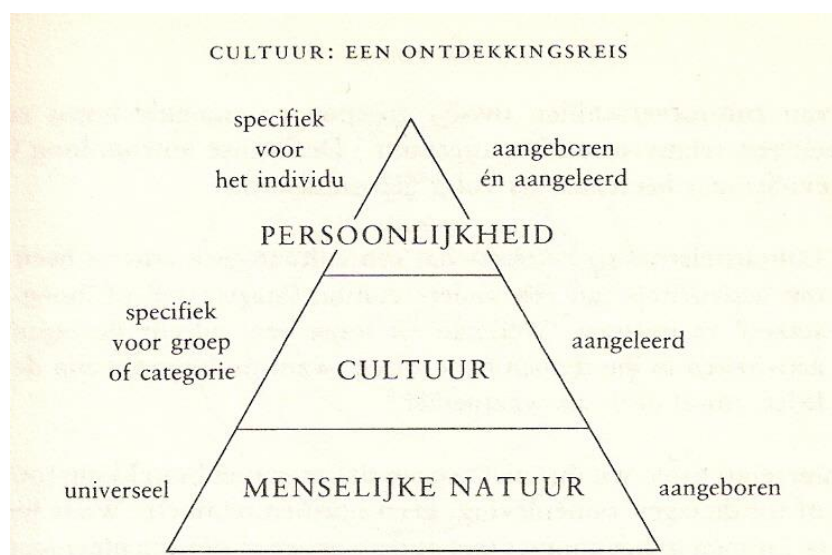
Hofstede (2014) beschouwt cultuur als *'de collectieve mentale programmering die de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere'*. Hierbij staan patronen van denken, voelen en potentieel handelen centraal. Deze patronen worden door ieder

individu in zijn of haar leven aangeleerd. Cultuur is aangeleerd en niet aangeboren. De mentale programmering van mensen begint in het gezin en wordt voortgezet op straat, op school, in jeugdgroepen, op het werk en in de woongemeenschap (Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M, 2014).

De programmering van mensen is niet te vergelijken met de programma's die in computers geprogrammeerd kunnen worden. *"Iemands gedrag wordt maar voor een deel bepaald door haar of zijn mentale programmering: de mens beschikt over een fundamenteel vermogen om daarvan af te wijken en te reageren op manieren die nieuw, creatief, destructief of onverwacht zijn"* (Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M, 2014, p.20).

Hofstede (2014) onderscheidt drie niveaus van mentale programmering (zie ook Figuur 3):

1. *Menselijke natuur*: universeel en richt zich op het geheel. De gedragingen en gewoontes zijn aangeboren, zoals angst, woede, liefde, vreugde, de behoefte om zich met anderen te verbinden en te spelen en te oefenen.
2. *Cultuur*: de mentale programmering en specifiek gericht op een groep of categorie. De gewoontes en gedragingen worden in deze context aangeleerd.
3. *Persoonlijkheid*: richt zich specifiek op het individu en heeft zowel aangeleerde als aangeboren aspecten. De aangeleerde aspecten vormen zich door unieke ervaringen in een mensenleven, die worden gevormd door de sociale omgeving waar mensen zich in begeven.



Figuur 3: Drie niveaus van mentale programmering (Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M, 2014, p.22).

Sociaal-cultureel antropologen bestuderen de samenleving in zijn geheel. Onder hen is het begrip 'cultuur' een sleutelwoord voor het denken en handelen van mensen (Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M, 2014, p.21).

Cultuur is een groeiseigenschap en voor de samenwerking en het voortbestaan van de groep is het belangrijk om een gezamenlijke taal en (on)geschreven regels te ontwikkelen.

In de jaren tachtig komt er meer aandacht voor het begrip 'cultuur' binnen organisaties. In die tijd werd de opvatting gecreëerd dat het succes van de organisatie afhankelijk is van de wijze waarop de werknemers hebben geleerd te denken, te voelen en te handelen in hun werkzaamheden (Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M, 2014). De organisatiecultuur werd vóór die tijd niet gezien als iets wat grote invloed had op de resultaten van de organisatie. Dit kwam door de waarden, veronderstellingen, verwachtingen en definities die binnen de organisaties gehanteerd werden.

Een organisatie is geen spontaan gegroeide groep, maar een doelbewust gecreëerd samenwerkingsverband ten behoeve van het realiseren van bepaalde doelstellingen (Tennekes, 1995, p. 118). Diegenen die in de organisatie samenwerken hebben vaak heel verschillende belangen en laten hun handelen niet alleen leiden door de organisatiebelangen, maar ook door persoonlijke belangen.

Het 'ui-diagram' van Hofstede (2014) onderscheidt de volgende vier brede cultuurbegrippen: symbolen, helden, rituelen en waarden. Deze vier begrippen vormen samen het model.

In Figuur 4 zijn de schillen van een ui weergegeven en de schillen zijn van buiten naar binnen als volgt ingedeeld:

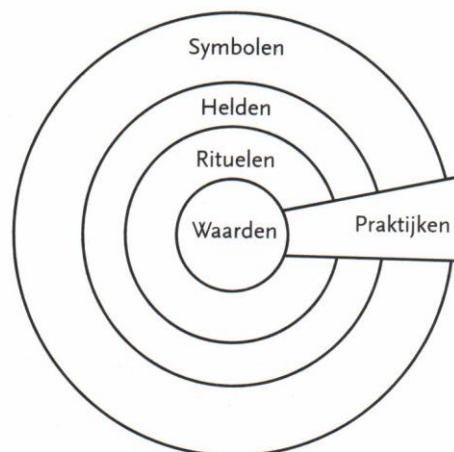
- *Symbolen* is de oppervlakkige laag van de cultuur, bijvoorbeeld de uitstraling van de organisatie, het gebouw, de kleding en emblemen, woorden en jargon. Symbolen worden doorgaans makkelijk tussen verschillende groepen uitgewisseld.
- *Helden* zijn personen die in het bezit zijn van bepaalde eigenschappen en als gedragsmodellen fungeren voor de andere leden binnen een groep en organisatie. Hierbij gaat het ook om leiderschapskwaliteiten.
- *Rituelen* zijn aspecten die niet echt noodzakelijk zijn om het gewenste resultaat te behalen, maar wel sociaal gewenst zijn in de omgang. Het zijn kenmerkende gedragingen die vanzelfsprekend zijn bij de leden van een groep en organisaties. Het gaat hierbij om opvattingen over werktempo, gedrag en verwachtingen van de

organisatie. Ook vallen vakjargon en de taal van de organisatie hieronder; beide zijn vrijwel ontoegankelijk voor buitenstaanders

De drie bovengenoemde cultuuruitingen zijn zichtbaar en worden 'praktijken' genoemd. De kern van de ui wordt gevormd door *waarden*. Waarden zijn aangeleerde cultuurcodes.

Waarden zijn niet zichtbaar en hoe dieper de waarden liggen, hoe moeilijker het is om de cultuuraspecten te veranderen.

- *Waarden* geven de kern weer en zijn zeer moeilijk te veranderen. "Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere" (Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M, 2014). Het gaat om wat als gewenst of ongewenst wordt beschouwd, wat verwerpelijk of juist nastrevenswaardig is. Waarden zijn te zien in de manier waarop leden van een groep of organisatie handelen onder verschillende omstandigheden, zoals een open of gesloten omgang met anderen.



Het ui-diagram van Hofstede

Figuur 4: Het 'ui-diagram': cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M, 2014, p.23).

3.5 De zes dimensies

Hofstede (2014) en Sanders en Neuijen (1999) hebben de zes dimensies ontwikkeld. De organisatiecultuur wordt vanuit deze dimensies besproken. Deze dimensies verduidelijken

het begrip organisatiecultuur. Deze dimensies horen in het eerder weergegeven ui-model bij de schillen *symbolen, helden en rituelen*.

Waar een organisatie op de schaal van deze dimensies staat, is niet zonder meer als 'goed' of 'slecht' te beoordelen. De directie moet voor de eigen organisatie bepalen welke combinatie van de zes aspecten gewenst is (Sanders en Neuijen, 1999, pp.40 - 47 en Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M, 2014, pp. 350 - 361).

Hieronder worden de zes dimensies toegelicht.

Procesgericht versus resultaatgericht

Procesgerichte bedrijven zijn formalistisch ingesteld (gericht op middelen). Mensen worden gezien als risicomijders en als mensen die zich zo weinig mogelijk inspannen. Ze ervaren iedere dag min of meer als hetzelfde, zoals een productieafdeling tegenover dienstverlening.

In *resultaatgerichte* bedrijven (gerichtheid meer op doelen), worden mensen gezien als mensen die zich op hun gemak voelen in onbekende en risicovolle situaties, steeds hun uiterste best doen en die elke dag als een nieuwe uitdaging zien.

Volgens Hofstede (2014) is er een verband tussen de positie van organisatie op de cultuurdimensies en de soort activiteiten die door de organisatie in een bedrijfstak verricht worden. Uit het onderzoek van Hofstede (2014, p. 354) blijkt dat hulpverlenende diensten meer resultaatgericht zijn, deze dimensie wordt vaak gezien als effectiviteit. Als alle medewerkers van een bepaalde hulpverleningsorganisatie resultaatgericht zijn, is deze organisatie effectiever dan een vergelijkbare organisatie die gedeeltelijk procesgericht (formalistisch) functioneert. Naast de aard van de taak is de stijl van leidinggeven hierop van invloed.

Pragmatisch versus normatief

Medewerkers van *pragmatisch* ingestelde organisaties geven aan dat het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant. Aan de wensen van de klant tegemoet komen en het behalen van resultaten vinden zij belangrijker dan het volgen van procedures. Ook hebben zij een pragmatische houding tegenover ethiek en eerlijkheid. Mensen hebben het gevoel dat de organisatie nauwelijks een nuttige bijdrage levert aan de samenleving.

Medewerkers van *normatief* ingestelde organisaties leggen de nadruk op het correct toepassen van de juiste procedures. Dit is belangrijker dan het behalen van resultaten. Ook hebben zij hoge normen op het gebied van ethiek en eerlijkheid, zelfs wanneer dit ten koste gaat van de resultaten. Mensen hebben het gevoel dat de organisatie een nuttige bijdrage levert aan de samenleving.

Aan pragmatische kant vinden we organisaties die door concurrentie onder grote druk moeten werken. Aan de normatieve kant vinden we organisaties met vooral wettelijk toegekende taken. Uit het onderzoek van Hofstede (2014, p. 355) blijkt hulpverlenende diensten die zich bezighouden met het uitvoeren van hun wettelijke taken normatief scoren. Alle hulpdiensten in de veiligheidsregio hebben een eigen wettelijk taak die aan hen is toegekend. Een voorbeeld hierbij is de politie, waar het correct hanteren van procedures (handhaven van openbare orde en rechtsorde) wordt gezien als rechtvaardigheid tegenover de burger, waar hoge ethische normen gelden (niet corrupt of omkoopbaar zijn) en die een nuttige bijdrage wil leveren aan de samenleving. Dat wil niet zeggen dat de politie niet resultaatgericht is, wat inhoudt dat agenten nieuwe uitdagingen zoeken, zich willen inspannen voor hun werk en zich op hun gemak voelen in onbekende situaties. Hetzelfde geldt voor de brandweer, bevolkingszorg, GHOR en defensie. In de Wet op veiligheidsregio staan hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven.

Losse controle versus strakke controle

Mensen van organisaties met een *losse controle* hebben een geringe discipline en controle en zijn zich niet bewust zijn van kosten, houden zich alleen bij benadering aan vergadertijden en maken grappen over de organisatie en het werk.

Mensen van organisaties met een *strakke controle* hebben een sterke mate van discipline en controle en zijn zich bewust van de kosten, houden zich stipt aan vergadertijden en praten serieus over de organisatie en het werk.

Uit onderzoek van Hofstede (2014, p. 355) bleek bij vergelijking van de twee politiekorpsen dat zij vrij 'los' scoorden. Het politiewerk is onvoorspelbaar en politiemensen hebben een discretionaire bevoegdheid bij het uitoefenen van hun taken.

Organisatiegebonden versus professioneel

In een *organisatiegebonden* organisatie wordt de identiteit van een werknemer bepaald door zijn lidmaatschap van die organisatie. De normen van organisatie zijn van invloed op hun gedrag, zowel thuis als op het werk. Mensen hebben de indruk dat de organisatie een voorkeur heeft voor het aantrekken van mensen uit de juiste familie, sociale klasse en met de juiste schoolachtergrond. Mensen vinden dat van hen wordt verwacht dat ze niet ver vooruit denken.

In een *professionele* organisatie, bepaalt het beroep van de werknemer diens identiteit. Mensen in een professionele organisatie zijn meestal aangesteld op grond van geschiktheid voor het werk, zij worden geacht ver vooruit te denken en hun privéleven is hun eigen zaak.

Organisatiegebonden organisaties hebben over het algemeen mensen in dienst met een lager opleidingsniveau dan professionele organisaties.

Open versus gesloten

Medewerkers van organisaties met een *open* karakter hebben het gevoel dat hun organisatie en collega's open staan voor nieuwkomers en buitenstaanders. Iedereen zou in de organisatie passen en nieuwe medewerkers voelen zich na paar dagen al thuis.

In bedrijven met een *gesloten* karakter ervaren mensen hun organisatie en collega's als gesloten en gereserveerd. Alleen bijzondere mensen passen in de organisatie en nieuwe medewerkers voelen zich pas na meer dan een jaar thuis.

Uit internationaal vergelijkend onderzoek dat door Hofstede werd verricht, bleek dat de 'nationaliteit' van invloed is. Zo blijken Deense bedrijven opener te zijn dan Nederlandse bedrijven.

Mensgericht versus werkgericht

In een *mensgerichte* organisatie (zorg voor de mensen) hebben medewerkers het gevoel dat rekening wordt gehouden met hun persoonlijke problemen en dat de organisatie verantwoordelijkheid neemt voor het welzijn van haar medewerkers en hun gezinnen. In mensgerichte organisaties worden bij het nemen van beslissingen vaker groepen of commissies ingeschakeld.

In een *werkgerichte* organisatie (zorg voor de taak), ervaart men een sterke druk om het werk af te krijgen. De organisatie is uitsluitend geïnteresseerd in het werk. Beslissingen worden als regel door individuen genomen.

Organisaties die recent of in een niet al te ver verleden in economische problemen verkeerden en reorganisaties hebben doorgevoerd hebben waarbij collectieve ontslagen zijn gevallen, bevinden zich in het algemeen aan de werkgerichte zijde van de dimensie. Van de hulpdiensten zit zowel de politie als de brandweer nog in de reorganisatiefase.

De dimensies van Hofstede en Sanders en Nuijen (1999) zorgen ervoor dat niet alleen de oppervlakkige kenmerken van de organisatiecultuur in kaart worden gebracht, maar ook de onderliggende normen en waarden. Door middel van de enquêtes en de interviews zal een indeling van organisatiecultuur in zes verschillende dimensies worden vastgesteld.

3.6 Tussenconclusie

In deze paragraaf is gedeeltelijk antwoord gegeven op de deelvragen 3,4 en 5. Een organisatie is in het leven geroepen met bepaalde doelstellingen. De cultuur van een organisatie is beperkter dan die van een samenleving. Een organisatiecultuur wordt door de omgeving van een organisatie beïnvloed. Het gedrag van mensen in een organisatie is verbonden aan gedragspatronen op verschillende niveaus.

Hofstede en Sanders en Nuijen hebben veel samengewerkt. Ze gebruiken dezelfde definities, begrippen en beschrijvingen voor de organisatiecultuur en maken gebruik van het ui-model. De zes dimensies hebben ze gezamenlijk ontwikkeld.

In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van de definitie van Hofstede en de zes dimensies van Hofstede en Sanders en Nuijen.

3.7 Deelconclusie hoofdstuk

In dit hoofdstuk wordt gedeeltelijk antwoord gegeven op de centrale vraagstelling en deelvragen. De literatuurstudie heeft inzicht gegeven in de organisatorische en culturele factoren die van invloed kunnen zijn op de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase van een evenement. In dit onderzoek zal onderzocht worden welke organisatorische en culturele factoren invloed hebben op de

samenwerking tussen de politie en multidisciplinaire partners in de preparatiefase van. De wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd, wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

Antwoord op de centrale vraag

De centrale vraag in dit onderzoek luidt: Welke organisatorische en culturele factoren beïnvloeden de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase bij een evenement?

Uit de literatuurstudie komen zes essentiële factoren naar voren die veel invloed hebben op de samenwerking. Voor effectieve en efficiënte samenwerking van de politie met de multidisciplinaire partners in de preparatiefase van een evenement is het van belang dat er aandacht is voor deze zes factoren: ambitie, belang, relatie, organisatie, proces en cultuur. Deze zes factoren hebben veel raakvlakken met elkaar. Het ontbreken van een van de factoren is van invloed op de samenwerking.

3.8 Operationaliseren van de brillen

De operationalisatie van de kernbegrippen samenwerking en cultuur in dit onderzoek is afgeleid van operationalisatie van samenwerkingsindicatoren zoals geponeerd door Kaats en Opheij (2009) en Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, (2014). De interpretatie van de operationalisatie is gekoppeld aan de zes factoren van de samenwerking (ambitie, belang, relatie, organisatie, proces en cultuur). De operationalisaties zijn waar nodig aangevuld of aangepast aan vraagstellingen en theoretische kader van dit onderzoek.

3.8.1 Ambitie

De eerste factor is de ambitie van organisaties om samen te werken. De ambitie wordt onderverdeeld in gedeelde ambitie en het ontwikkelen van samenwerkingsambitie:

- De partners in het samenwerkingsverband delen in de voorbereiding van een evenement expliciet de ambitie met elkaar.
- In de samenwerking tussen de politie met de multidisciplinaire partners in de voorbereiding van een evenement wordt een gezamenlijke samenwerkingsambitie

ontwikkeld en houden de partijen rekening met elkaars belangen en bespreken deze expliciet met elkaar.

3.8.2 Belangen

De tweede factor betreft de ruimte voor de belangen van betrokkene partners in de samenwerking. Het belang wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd als de mate van interesse in elkaars belangen en kennis hebben van elkaars belangen:

- Tonen de politie en de multidisciplinaire partners in de voorbereiding van samenwerking voor een evenement oprechte interesse in elkaars belangen door ernaar te vragen?
- Hebben de multidisciplinaire partners en de politie in het samenwerkingsverband kennis van elkaars belangen?

3.8.3 Relatie

De derde factor betreft de relatie in de samenwerking. Het belangrijkste in een samenwerkingsverband is onderling vertrouwen:

- Leggen de partners in de voorbereiding van het evenement contact met elkaar?
- Hebben de betrokken partners bij het samenwerkingsverband aandacht voor het groepsproces en voor de (on)uitgesproken woorden en durven ze dit in de groep bespreekbaar te maken?
- Hebben de betrokken partners vertrouwen in de samenwerking en durven ze de knelpunten bespreekbaar te maken?

3.8.4 Organisatie

De vierde factor betreft de organisatie van een samenwerkingsverband. Voor een effectieve samenwerking is het van belang om de samenwerkingsstructuur af te stemmen op het doel van het samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband staat of valt met (het nakomen van) afspraken:

- Is de samenwerkingsstructuur van het samenwerkingsverband in de voorbereiding van een evenement door de politie en de multidisciplinaire partners afgestemd op het doel van het evenement?
- Worden de acties en maatregelen afgestemd op de belangen van de achterban en partners?
- Maken de partijen heldere afspraken en durven zij elkaar bij het niet-nakomen van de afspraken aan te spreken?

3.8.5 Proces

De vijfde factor betreft het proces bij het opzetten van een samenwerkingsverband. Het is voor de structuur van het samenwerkingsproces belangrijk dat sprake is van een duidelijke rolverdeling met een duidelijke procesregie:

- Kennen de partijen de stappen en fases van het ontwikkelingsproces van het samenwerkingsverband en worden deze stappen en fases in de samenwerking inzichtelijk gemaakt en gevolgd?
- Zijn er heldere afspraken over de rolverdeling en procesregie met betrekking tot de samenwerking tussen politie en multidisciplinaire partners gemaakt en vastgelegd?
- Wordt er in de voorbereiding van een evenement aandacht besteed aan de condities van de samenwerking?

3.8.6 Cultuur

De zesde factor betreft de organisatiecultuur van een samenwerkingsverband. De zes dimensies van Sanders en Neuijen (1999) en Hofstede, G, Hofstede, G.J, en Minkov, M (2014) geven helderheid over de organisatiecultuur en waar een organisatie staat op de schaal. Waar een organisatie staat op de schaal van deze dimensies, is niet zonder meer als 'goed' of 'slecht' te beoordelen. Voor de operationalisering van de dimensies is gekeken naar een schaal van 0 tot 100.

D1: Manier van werken	
Procesgericht	Resultaatgericht
Score lager dan 50 is procesgericht, hoger dan 50 is resultaatgericht.	
D2: Relatie met de klant	
Pragmatisch	Normatief
Score lager dan 50 is pragmatisch, hoger dan 50 is normatief.	
D3: Interne organisatie	
Losse controle	Strakke controle
Score lager dan 50 is losse controle, hoger dan 50 is strakke controle.	
D4: Binding met het werk	
Organisatiegebonden	Professioneel
Score lager dan 50 is organisatiegebonden, hoger dan 50 is professioneel.	
D5: Communicatie	
Open	Gesloten
Score lager dan 50 is open, hoger dan 50 is gesloten.	
D6: Stijl van leidinggeven	
Mensgericht	Werkgericht
Score lager dan 50 is mensgericht, hoger dan 50 is werkgericht.	

4. Resultaten

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is beschreven op welke wijze in dit onderzoek informatie is verkregen. In dit hoofdstuk worden eerst de resultaten van de enquêtes beschreven en daarna worden de meningen van de geïnterviewde beschreven. In paragraaf 4.3 volgt een analyse van de resultaten van de enquête en de interviews.

4.2 Enquêteresultaten

In deze paragraaf worden de belangrijkste inzichten die voortkomen uit de enquête en interviews op een rij gezet. Voor gedetailleerde achtergrondinformatie wordt verwezen naar de bijlage 2 survey-onderzoek, waarin de resultaten op de vijf organisatorische factoren van de samenwerking in tabellen worden weergegeven.

4.2.1 Respons

Voor deze enquête zijn 157 AC's van de vijf veiligheidsregio's (MWB, BN, BZO, LN en ZL) geselecteerd. De enquête is ingevuld door de AC politiezorg, bevolkingszorg, brandweer, GHOR en de liaison officier defensie. In totaal hebben 50 AC's gereageerd op de enquête. De respondenten hebben binnen de eigen organisatie een sleutelfunctie in het kader van crisisbeheersing. Hun mening is dan ook voor deze thesis relevant. De resultaten geven een beeld van variatie in de meningen van de respondenten.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de enquêtes en interviews uitgewerkt op het niveau van de politie-eenheden en op organisatieniveau. In Tabel 1 en 2 is de verdeling van de respondenten over de organisatieniveaus weergegeven.

Tabel 1; Overzicht van respondenten op organisatieniveau (kolom).

Organisatie	totaal aantal	percentage	aantal respondenten	aantal percentage
Defensie	22	14,00%	12	8%
Bevolkingszorg	40	26,00%	6	4%
Brandweer	43	27,00%	16	10%
GHOR	25	16,00%	7	5%
Politie	27	17,00%	9	6%
Totaal	157	100%	50	33%

In Tabel 2 is de verdeling weergegeven op politie-eenheidsniveau en organisatieniveau.

Tabel 2; Overzicht van respondenten op politie-eenheidsniveau, Oost-Brabant (OOB), – Zeeland-West-Brabant (ZWB), – Limburg (LI), en organisatieniveau.

Politie-eenheidsniveau	OOB			ZWB		LI		
	aantal BZO	aantal BBN	respondent	aantal MWB	respondent	aantal LN	aantal ZL	respondent
Defensie	6	5	7	5	4	2	4	1
Bevolkingszorg	8	10	2	7	1	8	7	3
Brandweer	7	11	6	12	7	5	8	3
GHOR	5	4	4	3	1	5	8	2
Politie	11		6	9	2	7		1
Totaal	67		25	36	15	54		10

4.2.2 Ambitie

Politie-eenheidsniveau

Uit de enquête blijkt dat meer dan de helft van de respondenten in de voorbereiding van een evenement een ambitie heeft en deze wil delen met de partners. De helft van de respondenten van politie-eenheden Oost-Brabant en Limburg kent de ambitie van de partners en de eigen ambitie ligt in de lijn met de samenwerkingsstrategie van de partners; in de samenwerking is de ambitie bespreekbaar. Meer dan de helft van de respondenten van de politie Zeeland-West-Brabant deelt deze mening echter niet.

De meerderheid van de respondenten is van mening dat het realiseren van de samenwerkingsambitie afhankelijk is van het functioneren van de partners. (Zie voor details de bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 1–2-3.)

Organisatieniveau

Uit de enquête blijkt dat meer dan de helft van de respondenten in de voorbereiding van een evenement een ambitie heeft en deze ambitie met de partners deelt. Meer dan de helft van de respondenten van bevolkingszorg en defensie denkt de ambitie van de partners niet te kennen. De respondenten van de politie en bevolkingszorg menen dat de eigen ambitie niet in de lijn ligt met de samenwerkingsstrategie van de partners en dat deze in de samenwerking niet bespreekbaar is. De respondenten van de brandweer en GHOR stellen wel de ambitie van de partners te kennen en menen dat de ambitie van de brandweer, GHOR en defensie in de lijn ligt met de samenwerkingsstrategie van de partners en dat de ambitie in de samenwerking bespreekbaar is. De meerderheid van de respondenten vindt het behalen van de samenwerkingsambitie afhankelijk van het functioneren van de partners. (Zie voor details de bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 4 t/m 8.)

4.2.3 Belang

Politie-eenheidsniveau

Uit de enquête blijkt dat meer dan helft van de respondenten de belangen van de partners belangrijk vindt, maar politie-eenheden Oost-Brabant en Limburg hebben oprechte interesse in de belangen van de partners. Opvallend is dat bijna alle respondenten aangeven voldoende vaardigheden te hebben om met partners een gesprek te voeren over de belangen en de mogelijkheid te scheppen om voordelen te behalen en te verzilveren. Meer dan de helft van de respondenten van de politie-eenheden Oost-Brabant en Zeeland-West-Brabant vindt dat er onvoldoende evenwicht is tussen halen en brengen door de partners. De helft van de respondenten uit Limburg vindt echter dat er voldoende evenwicht is. Meer dan de helft van de respondenten is bereid om bij wijziging van omstandigheden de eigen belangen te heroverwegen en vindt dat ze voldoende open en transparant zijn naar de partners en dat er voldoende ruimte is om de standpunten te bespreken. De meerderheid van de respondenten van de politie-eenheden Oost-Brabant en Limburg vindt dat er voldoende aandacht is voor collectieve, organisatie- en individuele belangen; bij Zeeland-West-Brabant geldt dat voor minder dan de helft. (Zie voor details de bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 9 t/m 11.)

Organisatieniveau

Uit de enquête blijkt dat meer dan de helft van de respondenten de belangen van de partners in de voorbereiding van een evenement belangrijk vindt. De respondenten van bevolkingszorg, brandweer en GHOR vinden echter dat de partners geen oprechte interesse hebben in hun belangen en bij de politie vindt minder dan de helft van de respondenten dit. De respondenten van defensie vinden wel dat er oprechte interesse is in hun belangen. Bijna alle respondenten vinden dat ze over voldoende vaardigheden beschikken om in de samenwerking gesprekken te voeren over de belangen en dat ze de mogelijkheid scheppen om voordelen te behalen en verzilveren. De meeste respondenten van bevolkingszorg vinden echter dat er onvoldoende mogelijkheden worden geschept om voordelen te behalen. De meerderheid van de respondenten van de politie, GHOR en defensie vindt dat er onvoldoende evenwicht is tussen halen en brengen door de partners, terwijl de helft van de respondenten van de brandweer en de meeste respondenten van bevolkingszorg vindt dat er voldoende evenwicht is. Een ruime meerderheid van de respondenten is bereid bij wijziging van omstandigheden de eigen belangen te heroverwegen en stelt voldoende open en transparant te zijn en dat er voldoende ruimte is om de standpunten met de partners te bespreken.

De meeste respondenten van de politie, bevolkingszorg en defensie vinden dat er voldoende aandacht is voor de verschillende belangen. De respondenten van de brandweer en GHOR vinden echter dat hier onvoldoende aandacht voor is. (Zie voor details de bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 12 t/m 16.)

4.2.4 Relatie

Politie-eenheidsniveau

Uit de enquête blijkt dat bijna alle respondenten vinden dat ze persoonlijk over voldoende vaardigheden beschikken om de partijen te verbinden en zij durven feedback te geven over de wijze van samenwerking. Meer dan de helft van de respondenten van de politie-eenheid Oost-Brabant en Limburg vindt dat er voldoende aandacht is voor het groepsproces, maar minder dan de helft van de respondenten van Zeeland en West-Brabant deelt die mening. Bijna alle respondenten noemen zichzelf en de partners betrouwbaar. Een ruime meerderheid van de respondenten zoekt de samenwerking op en accepteert leiderschap van de partner. (Zie voor details de bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 17 t/m 19.)

Organisatieniveau

Bijna alle respondenten vinden dat ze persoonlijk voldoende vermogen hebben tot het verbinden van de partijen en durven feedback te geven over de wijze van samenwerking. De meerderheid van de respondenten van bevolkingszorg, brandweer en defensie vindt dat er voldoende aandacht is voor het groepsproces in de samenwerking; de respondenten van de politie en GHOR vinden dit niet. Bijna alle respondenten vinden zichzelf en de partner betrouwbaar partner en accepteren het als de partner de leiding neemt. (Zie voor details de bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 20 t/m 25.)

4.2.5 Organisatie

Politie-eenheidsniveau

Nagenoeg alle respondenten betrekken de achterban bij het besluitvormingsproces en houden bij acties rekening met de belangen en het draagvlak. De meerderheid van de respondenten stelt afspraken na te komen en spreekt de partner aan en als die zijn afspraken niet nakomt. (Zie voor details bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 26 t/m 28.)

Organisatieniveau

Bijna alle respondenten vinden dat ze de achterban betrekken bij het besluitvormingsproces en dat zij bij acties en maatregelen rekening houden met de belangen en het draagvlak. Nagenoeg alle respondenten zeggen zorgvuldig de afspraken met de partners na te komen en spreken een partner die een afspraak niet nakomt hierop aan. (Zie voor details bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 29 t/m 33.)

4.2.6 Proces

Politie-eenheidsniveau

Ruim de helft van de respondenten zegt de processen van de partners te kunnen onderscheiden en voldoende kennis en kundig te hebben met betrekking tot het samenwerkingsproces. De meeste respondenten van politie-eenheden Oost-Brabant en Zeeland-West-Brabant vinden dat er in de samenwerking onvoldoende aandacht is voor fasering en procesontwerp; de respondenten van Limburg vinden dit niet. Meer dan de helft van de respondenten van de politie Oost-Brabant en Zeeland-West-Brabant vindt dat er

onvoldoende aandacht is voor de inhoud en het proces van de samenwerking en dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de condities van de samenwerking. De respondenten van Limburg zijn positiever hierover en vinden dat er voldoende aandacht is voor de inhoud, het proces en voor de condities van de samenwerking. Nagenoeg alle respondenten vinden het bereiken van gezamenlijke ambities en doelen een onderwerp van aandacht in het samenwerkingsproces en zijn bereid voor het behalen van de doelen en de ambities om hun eigen ambities en doelen bij te stellen en interventies te plegen. (Zie voor details de bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 34 t/m 36.)

Organisatieniveau

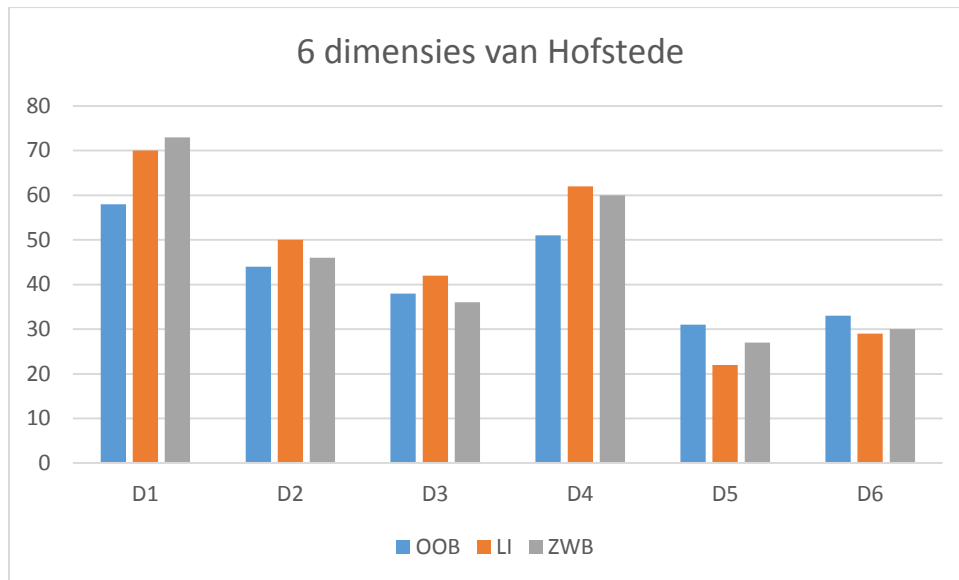
Meer dan de helft van de respondenten (de respondenten van de politie uitgezonderd) stelt voldoende de processen van de partners te kunnen onderscheiden en voldoende kennis en kunde te hebben voor het samenwerkingsproces. Afgezien van de respondenten van defensie vindt de meerderheid van de respondenten dat er onvoldoende aandacht is voor fasering en procesontwerp in het samenwerkingsproces. De meerderheid van de respondenten van de brandweer en defensie vindt dat voldoende rekening wordt gehouden met de condities van de samenwerking, terwijl de meerderheid van de respondenten van de politie, bevolkingszorg en GHOR vindt dat hiervoor wel onvoldoende aandacht is. Bijna alle respondenten vinden dat er voldoende aandacht is voor het bereiken van gezamenlijke ambities en doelen. Daarbij zijn ze ook bereid om voor het behalen van de doelen en de ambities, hun eigen ambities en doelen bij te stellen en interventies te plegen. (Zie voor details de bijlage 2 survey-onderzoek, grafieken 37 t/m 41.)

4.2.7 Cultuur

Politie-eenheidsniveau

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van het enquêteonderzoek naar organisatieculturen. Hiervoor is in de vijf veiligheidsregio's bij de kolommen een cultuuronderzoek gehouden. Het resultaat geeft een cultuurbeeld van de politie-eenheidsniveaus. Uit dit onderzoek is gebleken dat een organisatiecultuur gekenmerkt wordt door zes dimensies. In de operationalisering is aangegeven, een score > 50 geeft aan dat een organisatie de volgende dimensies heeft: *resultaatgericht (D1)*, *normatief (D2)*, *strakke controle (D3)*, *professioneel (D4)*, *gesloten (D5)* en *mensgericht (D6)*.

Uit de enquête blijkt dat alle hulpdiensten aan dezelfde kant van een dimensiebalk staan. In de interviews is specifiek gevraagd naar de cultuur. Dit onderzoek is uitgevoerd door The Hofstede Centre, waarbij gebruikgemaakt is van The Hofstede Multifocus Model, Organisational Culture Scan. In Figuur 5 zijn de resultaten van de enquête weergegeven.



Figuur 5; In deze grafiek is de gemiddelde score weergegeven op het niveau van politie-eenheid. D1 Procesgericht versus resultaatgericht – D2 Pragmatisch versus normatief – D3 Losse controle versus strakke controle – D4 Organisatiegebonden versus professioneel – D5 Open versus gesloten – D6 Mensgericht versus werkgericht.

- *D1: Procesgericht versus resultaatgericht*; alle onderzochte politie-eenheden zijn resultaatgericht.
- *D2: Pragmatisch versus normatief*; politie-eenheid Oost-Brabant en Zeeland-West-Brabant zijn pragmatisch; politie-eenheid Limburg is pragmatisch/normatief.
- *D3: Losse controle versus strakke controle*; bij alle onderzochte politie-eenheden geldt losse controle.
- *D4: Organisatiegebonden versus professioneel*; alle onderzochte politie-eenheden zijn professioneel.
- *D5: Open versus gesloten*; alle onderzochte politie-eenheden zijn open.
- *D6: Mensgericht versus werkgericht*; alle onderzochte politie-eenheden zijn mensgericht;

4.3 Interviews

Voor dit onderzoek zijn er met 14 AC's persoonlijke gesprekken gevoerd. Tussen haakjes is weergegeven hoeveel AC's op politie-eenheidsniveau en organisatieniveau zijn geïnterviewd.

Politie-eenheidsniveau

- politie-eenheid Oost-Brabant (1), BN (2) en BZO (2);
- politie-eenheid Zeeland-West-Brabant (1), MWB (4);
- politie-eenheid Limburg (1), LN (1), ZL (2).

Organisatieniveau (vijf veiligheidsregio's / kolommen);

- Politie (3);
- Bevolkingszorg (3);
- Brandweer (2);
- GHOR (3);
- Liaison officier defensie (3).

De gesprekken waren openhartig. Hieronder zijn de resultaten op hoofdlijnen beschreven.

4.3.1 Ambitie

Politie-eenheidsniveau

Uit de interviews blijkt dat de respondenten van mening verschillen over ambitie. Alle geïnterviewde respondenten denken dat persoonlijke overtuiging en drijfveren een rol spelen bij het formuleren van een samenwerkingsambitie en dat samenwerkingsambities waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol zijn. Hieronder zijn de verschillende visies op ambitie weergegeven.

Oost-Brabant

Alle respondenten: ambitie wordt onvoldoende of niet expliciet met elkaar gedeeld. Er wordt geen samenwerkingsambitie ontwikkeld en geen rekening gehouden met de partners.

Zeeland-West-Brabant	<p>Politie en defensie: ambitie wordt niet altijd gedeeld. Er wordt een samenwerkingsambitie ontwikkeld en er wordt voldoende rekening gehouden met de partners.</p> <p>Bevolkingszorg, brandweer en GHOR: ambitie wordt niet expliciet gedeeld, maar impliciet kennen we elkaars ambitie. Er wordt geen samenwerkingsambitie ontwikkeld en geen rekening gehouden met de partners.</p>
Limburg	<p>Bevolkingszorg, GHOR en defensie: ambitie wordt onvoldoende of niet expliciet met elkaar gedeeld. Er wordt geen of onvoldoende samenwerkingsambitie ontwikkeld, maar als er een samenwerkingsambitie wordt ontwikkeld, dan wordt er voldoende rekening gehouden met de partners.</p> <p>Politie: ambitie wordt gedeeld en vastgelegd in het draaiboek van de SGBO. Er wordt een samenwerkingsambitie ontwikkeld en rekening gehouden met de partners.</p>

AC-P:
Als je vraagt of iedereen zich bewust is van de gemeenschappelijke ambitie, dan denk ik dat dat niet zo is. Maar er is altijd wel iemand in de groep die daar alert op is en de groep attendeert op dit punt. Zowel de ondersteuning van de AC als CCB is hier alert op. Ze wijzen ons op: Wat doen we met de partners? Hoe betrekken we de partners hierbij? Wel of niet opschalen (GRIP-afkondiging)? Doel hiervan is om in gezamenlijkheid het evenement voor te breiden.

Organisatieniveau

Politie	<p>Zeeland-West-Brabant en Limburg: ambitie wordt gedeeld en vastgelegd in het SGBO-draaiboek. Er wordt onvoldoende samenwerkingsambitie ontwikkeld, maar als er een samenwerkingsambitie wordt ontwikkeld, dan wordt voldoende rekening gehouden met de partners.</p> <p>Oost-Brabant: er wordt onvoldoende met elkaar gedeeld. Er wordt geen samenwerkingsambitie ontwikkeld.</p>
Bevolkingszorg	<p>Ambitie wordt niet expliciet met elkaar gedeeld.</p> <p>Er wordt mogelijk informeel een samenwerkingsambitie ontwikkeld, maar er wordt onvoldoende rekening gehouden met de partners.</p>

Brandweer	Ambitie wordt niet altijd met elkaar gedeeld. Ontwikkelen van samenwerkingsambitie is situationeel gebonden. Er wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de partners.
GHOR	Ambitie wordt helemaal niet of niet expliciet met elkaar gedeeld. Er wordt geen samenwerkingsambitie ontwikkeld en er wordt onvoldoende rekening gehouden met de partners.
Defensie	Ambitie wordt onvoldoende met elkaar gedeeld. Er wordt onvoldoende tijd geïnvesteerd om een samenwerkingsambitie te ontwikkelen en er wordt onvoldoende rekening gehouden met de partners.

AC-GHOR:

Als we aan tafel zitten wordt de ambitie niet expliciet uitgesproken, maar impliciet streven we allemaal wel naar hetzelfde. Hypothetisch gezien, zoals een Project X; het is voornamelijk een politiezaak. Als de GHOR aan tafel zit, dan zitten wij achter aan het proces, totdat iemand zo wijs is om anderen daarop te wijzen. Dan komt de GHOR voor een voldongen feit te staan, want de politie doet alleen mededelingen over welke acties zij heeft uitgezet of wat zij allemaal heeft gedaan. Het zou mooi zijn als anderen vaker rekening houden met de ambities van GHOR. Het is mijn beleving dat de GHOR niet veel ambities heeft om uit te spreken.

4.3.2 Belang

Politie-eenheidsniveau

Uit de interviews blijkt dat de respondenten van mening verschillen over elkaars belangen. Alle geïnterviewde respondenten vinden dat samenwerking alle partners voldoende voordelen biedt als ze bereid zijn om autonomie in te leveren en om onder bepaalde voorwaarden in dialoog het eigen organisatiebelang te heroverwegen en ondergeschikt te maken aan het belang van de partners. De meningen van de respondenten over belangen en de voorwaarden voor ondergeschiktheid van het eigen organisatiebelang zijn hieronder weergegeven.

Oost-Brabant	Alle respondenten hebben oprechte interesse in de belangen van partners, maar vinden dat de partners minder interesse in hun belangen hebben; de respondenten kennen de belangen van de partners wel, maar partners kennen hun belang niet.
--------------	---

Als aan onderstaande voorwaarden wordt voldaan, dan zijn de respondenten bereid om het eigen organisatiebelang ondergeschikt te maken aan het belang van de partners:

- Er moet serieus geluisterd worden naar de belangen;
- Het besluit moet uitlegbaar zijn aan de achterban;
- Gezamenlijk belang moet hoger doel dienen;
- Geen invloed op het primaire proces van de eigen organisatie.

Zeeland-West-Brabant De respondenten hebben onvoldoende oprechte interesse in de belangen van de partners; zij kennen elkaars belangen niet. Respondenten zijn bereid om in een dialoog het eigen organisatiebelang te heroverwegen en ondergeschikt te maken aan het belang van de partners als er aan onderstaande voorwaarden is voldaan:

- Om de partners een succes gunnen;
- Ondersteunen van de partners;
- Het mag geen nadelige gevolgen hebben voor de eigen organisatie.

Limburg De respondenten hebben oprechte interesse in de belangen van de partners, hoewel zij elkaars belangen onvoldoende kennen. Als aan onderstaande voorwaarden wordt voldaan, dan zijn zij bereid om het eigen organisatiebelang ondergeschikt te maken aan dat van de partners:

- Belang en resultaat voor de veiligheidsregio;
- Kennen van grenzen, dus bereid om te geven en nemen.

AC-P:

Het is niet zo dat ik op voorhand me heel erg druk maak of de GHOR wel of niet kan. Ik ga me ook niet op voorhand heel erg druk maken dat de brandweer overal wel op tijd kan komen als er een evenement is midden in de stad. Dat is een verantwoordelijkheid van de brandweer. Ik vertrouw erop dat zij zelf daar wel naar zullen kijken en als zij een probleem zien, dat ze dat zelf signaleren. Dus ik ben niet heel erg bezig met de ambitie en belangen van een ander, tot dat de ander deze inbrengt en zegt wat hij moet realiseren en dat het hem niet gaat lukken omdat hij een probleem heeft. Dan gaan we daarvoor zitten en gaan we kijken of we dat probleem kunnen oplossen.

Organisatieniveau

Politie	<p>Oost-Brabant en Limburg hebben oprechte interesse in de belangen van de partners, maar de partners niet in hun belangen.</p> <p>Zeeland-West-Brabant maakt zich niet druk om de belangen van de partners, het is de verantwoordelijkheid van de partner zelf.</p> <p>Zeeland-West-Brabant en Limburg: partners kennen elkaars belangen.</p> <p>Oost-Brabant: de partners kennen elkaars belangen niet.</p> <p>Onder onderstaande voorwaarden zijn de respondenten in een dialoog bereid om het eigen organisatiebelang ondergeschikt te maken aan dat van de partners:</p> <ul style="list-style-type: none">• De belangen mogen niet conflicteren met het eigen organisatiebelang;• Om een partner te ondersteunen;• Het besluit moet uitgelegd kunnen worden aan de eigen achterban.
Bevolkingszorg	<p>De respondenten hebben oprechte interesse in elkaars belang.</p> <p>Oost-Brabant en Limburg: kennen de belangen van de partners, maar de partners kennen hun belangen niet.</p> <p>Midden-West-Brabant: de partners kennen elkaars belangen.</p> <p>Respondenten zijn bereid onder onderstaande omstandigheden in een dialoog het eigen organisatiebelang ondergeschikt te maken aan dat van de partner:</p> <ul style="list-style-type: none">• Om de partner te ondersteunen;• Om de partner een succes gunnen;• Als het belang groter is dan het eigen organisatiebelang;• Mag niet ten koste gaat van het eigen organisatiebelang.
Brandweer	<p>De respondenten hebben oprechte interesse in elkaars belangen en kennen deze. Een aandachtspunt is het belang van de externe partners: kennen we als hulpdiensten de belangen van de externe partners?</p> <p>De omstandigheden om in een dialoog eigen organisatiebelang ondergeschikt te maken aan het belang van de partners zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">• Belang mag niet conflicteren met het eigen organisatiebelang;

	<ul style="list-style-type: none"> • Het mag niet conflicteren met het primaire proces van de eigen organisatie; • De partner ruimte gunnen; • Genoegen nemen met een zesje in plaats van een acht.
GHOR	<p>De interesse in de belangen is afhankelijk van de partner. De respondenten kennen de belangen van de partners, maar de partners kennen hun belang niet.</p> <p>Respondenten zijn bereid onder onderstaande omstandigheden het eigen organisatiebelang ondergeschikt te maken aan dat van de partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als het een hoger doel dient; • Als dit een beter resultaat geeft voor de veiligheidsregio.
Defensie	<p>Oost-Brabant en Limburg hebben onvoldoende oprechte interesse in elkaars belangen.</p> <p>Zeeland-West-Brabant heeft voldoende oprechte interesse in de belangen van partners, maar de belangen worden niet openheid gedeeld met elkaar.</p> <p>Zeeland-West-Brabant en Limburg kennen elkaars belangen, maar de respondenten van Limburg vinden dat de samenwerkingspartners te veel naar het eigen belang kijken. In Oost-Brabant kennen de partners elkaars belangen niet.</p> <p>De respondenten zijn bereid om onder de volgende omstandigheden in een dialoog het eigen organisatiebelang ondergeschikt te maken aan dat van de partners:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balans tussen collectief belang en organisatiebelang; • Als daarmee een gezamenlijk hoger doel wordt bereikt (nationaal belang).

4.3.3 Relatie

Politie-eenheidsniveau

Alle respondenten zijn van mening dat ze voldoende vaardigheden hebben om te verbinden, maar verschillen van meningen over het geven van feedback over de wijze van samenwerken. Een sleutelvraag die de respondenten zich stellen is of er wel feedback gegeven wordt. De respondenten accepteren het leiderschap van een persoon of organisatie

in een samenwerkingsverband, mits de juiste personen aan tafel zitten. Partijen hebben vertrouwen in de samenwerking als alle partijen de gemaakte afspraken nakomen. Hieronder zijn de antwoorden uit de interviews samengevat.

Oost-Brabant	<p>Alle respondenten durven elkaar feedback te geven over de wijze van samenwerking.</p> <p>Politie, GHOR en defensie: er is onvoldoende aandacht voor het groepsproces en onuitgesproken woorden, omdat dit een onderbelicht aspect is en hulpdiensten 'doeners' zijn.</p> <p>Bevolkingszorg en brandweer vinden dat er wel voldoende aandacht is.</p> <p>Politie neemt initiatief om actief de samenwerking op te zoeken. Bevolkingszorg, brandweer, GHOR en defensie doen dat niet.</p> <p>Politie is van mening dat in de samenwerking verbeteringen niet bespreekbaar zijn, omdat hier een taboe op heerst.</p> <p>Bevolkingszorg, brandweer, GHOR en defensie zijn van mening dat er voldoende ruimte is om verbeteringen bespreekbaar te maken.</p>
Zeeland-West-Brabant	<p>Politie en bevolkingszorg geven elkaar feedback en groeien hierin. Defensie moet zich bij het geven van feedback aanpassen aan de cultuur van de partners, omdat defensie een directe cultuur heeft en rechtdoorzee is bij het geven van feedback.</p> <p>Brandweer en GHOR vragen zich af of er wel feedback gegeven wordt.</p> <p>Volgens de politie is er voldoende aandacht voor het groepsproces en (on)uitgesproken woorden en zij maakt de afweging om een partner onder vier ogen te bespreken of in de groep.</p> <p>Bevolkingszorg: voldoende aandacht voor het groepsproces, op het gebied van (on)uitgesproken woorden groeien ze nog.</p> <p>Brandweer, GHOR en defensie: er is onvoldoende aandacht en het onderwerp is lastig, het is afhankelijk van de relatie met de ontvanger.</p>

Er is vertrouwen in de samenwerking, maar de partijen hebben wel een kanttekening bij de samenwerking.

Politie: geeft de samenwerking met de partners een 'acht'.

Bevolkingszorg: de samenwerking is afhankelijk van de relatie met de persoon.

Brandweer: weet niet of de partners aan tafel een verborgen agenda hebben.

GHOR: afhankelijk van wie de voorzitter is.

Defensie: politie is 'onbetrouwbare' partner, omdat de politie de gemaakte afspraken niet altijd nakomt.

Bevolkingszorg en defensie: nemen het initiatief om de samenwerking op te zoeken.

Brandweer: neemt soms wel, soms niet het initiatief om de samenwerking op te zoeken, afhankelijk van het evenement.

Politie en GHOR zoeken de samenwerking niet op.

Politie, bevolkingszorg, brandweer en defensie: er is voldoende ruimte om in de samenwerking verbeterpunten bespreekbaar te maken.

GHOR: er is onvoldoende ruimte om in de samenwerking verbeterpunten bespreekbaar te maken.

Limburg

De respondenten zijn voorzichtig bij het geven van feedback over de samenwerking.

Bevolkingszorg: er is voldoende aandacht voor het groepsproces en (on)uitgesproken woorden, maar wel voorzichtig met feedback geven in de groep.

GHOR: het is afhankelijk van de voorzitter of er voldoende aandacht is voor het groepsproces, maar er is geen aandacht voor (on)uitgesproken woorden.

Politie en defensie: onvoldoende aandacht voor dit proces, met als gevolg dat betrokken partijen hun taken en verantwoordelijkheden voor een evenement niet goed (kunnen) oppakken.

Politie en GHOR: nemen geen initiatief om de samenwerking op te zoeken, omdat een ambtelijke werkgroep van de veiligheidsregio dit doet.

Bevolkingszorg: de probleemeigenaar moet de samenwerking opstarten.

Defensie: alleen als defensie een bijdrage aan het evenement moet of kan leveren. GHOR voegt stelt verder dat de brandweer vasthoudt aan de bestaande structuur en rolvast het voorzitterschap op zich neemt.

Volgens de respondenten is er voldoende ruimte om verbeterpunten in de samenwerking bespreekbaar te maken.

Organisatieniveau

AC-Bevolkingszorg:

De samenwerking leidt tot een vrucht, dat is dan het resultaat. En als dat een goede vrucht is, dan groeit de vrucht en is er vertrouwen in de samenwerking.

Politie

Er is onvoldoende aandacht voor het groepsproces en (on)uitgesproken woorden.

Bij monodisciplinaire opschaling moet iemand namens AC-P initiatief nemen om samenwerking te zoeken in het belang van de politieprocessen.

Er is voldoende ruimte om verbeterpunten in de samenwerking bespreekbaar te maken.

Oost-Brabant: verbeterpunten mogen meer dan het nu het geval is bespreekbaar worden gemaakt, want nu heerst er een soort 'taboe'.

Bevolkingszorg

Oost-Brabant: er is onvoldoende aandacht voor het groepsproces en (on)uitgesproken woorden, het is een onderbelicht onderwerp.

Zeeland-West-Brabant: er is onvoldoende aandacht voor het onderwerp, omdat het afhankelijk is van de onderlinge relatie.

Limburg: onvoldoende aandacht voor het onderwerp; het is afhankelijk van wie het samenwerkingsverband voorziet en wie er aan tafel zitten. Neemt geen initiatief om de samenwerking op te zoeken, vindt dat de probleemeigenaar de samenwerking moet op starten.

Zeeland-West-Brabant: zal de partner benaderen als bekend is dat de partner heeft opgeschaald. Limburg accepteert het

	<p>leiderschap van een persoon, maar vindt dat de brandweer vasthoudt aan de structuur en de rol van het voorzitterschap van het samenwerkingsverband.</p> <p>Er is voldoende ruimte om verbeteringen in de samenwerking met elkaar te bespreken.</p>
Brandweer	<p>Zeeland-West-Brabant: Er wordt geen feedback gegeven over de wijze van samenwerken.</p> <p>Oost-Brabant: voldoende aandacht voor het groepsproces, alleen vraagt het om sensitiviteit en durf van de partijen om dit ter sprake te brengen.</p> <p>Zeeland-West-Brabant: er is onvoldoende aandacht voor dit onderwerp, omdat het gaat om individuele belangen en onderlinge relaties.</p> <p>Zeeland-West-Brabant: neemt soms het initiatief om de samenwerking op te zoeken.</p> <p>Oost-Brabant: laat het initiatief bij de partner.</p> <p>Er is voldoende ruimte om verbeterpunten in de samenwerking bespreekbaar te maken.</p>
GHOR	<p>Er wordt geen feedback gegeven over de wijze van de samenwerking.</p> <p>Er is onvoldoende aandacht voor het groepsproces en (on)uitgesproken woorden, omdat dit een onderbelicht onderwerp is en 'een brug te ver'.</p> <p>GHOR heeft kleine rol bij evenementen. Daarom wordt geen initiatief genomen om samenwerking te zoeken.</p> <p>In de samenwerking is er voldoende ruimte om verbeterpunten bespreekbaar te maken.</p>
Defensie	<p>In het belang van het samenwerkingsverband moet defensie de feedbackregels in acht nemen, omdat defensie een 'rechtdoorzee cultuur' heeft.</p> <p>Zeeland-West-Brabant: er is voldoende aandacht voor het groepsproces, maar onvoldoende aandacht voor (on)uitgesproken woorden.</p> <p>Oost-Brabant en Limburg: er is onvoldoende aandacht voor dit onderwerp in de samenwerking.</p>

	<p>Zeeland-West-Brabant en Limburg: de politie komt niet altijd de gemaakte afspraken na en is daarmee een 'onbetrouwbare' partner.</p> <p>Er wordt initiatief genomen om de samenwerking op te zoeken, als een evenement raakvlakken heeft met het proces van defensie.</p> <p>Er is voldoende ruimte om verbeterpunten in de samenwerking bespreekbaar te maken.</p>
--	--

4.3.4 Organisatie

Politie-eenheidsniveau

Uit de interviews blijkt dat er overeenkomsten zijn tussen de politie-eenheden, al hebben de kolommen van de politie-eenheden bij sommige vragen wel toevoegingen. Alle partijen stemmen de structuur van het samenwerkingsverband af op het doel van de samenwerking. De adviezen van de achterban worden meegenomen in het besluitvormingsproces en bij het nemen van maatregelen en uitzetten van acties wordt rekening gehouden met het belang van de achterban en de partners. Als de partijen gemaakte afspraken niet nakomen, dan worden zij hierop aangesproken. Hieronder zijn de verschillen en de toevoegingen weergegeven.

Oost-Brabant	<p>Brandweer: bij afstemmen van de structuur moet kritisch gekeken worden of er niemand ontbreekt aan de tafel.</p> <p>Bevolkingszorg: bij adviezen van de achterban en het uitzetten van acties en nemen van maatregelen, wordt een controlevraag gesteld en wordt aan de partners hulp aangeboden.</p> <p>Politie: het genomen besluit moet wel uitgelegd kunnen worden aan de achterban.</p> <p>Brandweer: de achterban moet wel met de genomen besluiten kunnen werken.</p> <p>Brandweer, GHOR en defensie: niet alle partijen komen altijd de gemaakte afspraken na, maar dat gebeurt niet bewust.</p>
Zeeland-West-Brabant	<p>Brandweer, GHOR en defensie: het samenwerkingsverband wordt gebruikt om te werken een met vastgestelde structuur.</p>

Bevolkingszorg: de politie heeft een eigen structuur (SGBO).

Defensie: een belangrijk element voor het afstemmen van de structuur is een 'stakeholdersanalyse'.

Bevolkingszorg, brandweer, defensie: de achterban moet genomen besluiten steunen en werkbaar achten.

Politie: rekening houden met eigen organisatiebelang, houdt geen rekening met het belang van de partners, tenzij de partners hun belang ter sprake brengen.

GHOR: kennen verscheidenheid aan achterban, houden weinig rekening met de organisatiebelangen van de achterban.

Bevolkingszorg, brandweer en defensie: niet alle partijen komen gemaakte afspraken zorgvuldig na, maar daar zijn ze zich niet bewust van.

Defensie en GHOR: politie komt de gemaakte afspraken niet altijd na.

Politie: partners komen gemaakte afspraken beter na dan de politie en zijn dus betrouwbaarder partners dan de politie.

Limburg

Alle kolommen: de structuur van het samenwerkingsverband hangt af van het doel van de samenwerking.

De adviezen van de achterban worden meegenomen in het besluitvormingsproces.

Bij het nemen van maatregelen en uitzetten van acties wordt rekening gehouden met de belangen van de achterban en partners.

Defensie: niet alle partners komen de gemaakte afspraken na.

Als dat gebeurt, worden de partners hierop aangesproken.

Liaison Officier defensie:

Over het algemeen komen de partners de afspraken na. Als ze die niet nakomen, spreek ik ze daarop aan. Wij maken afspraken over een bepaalde inzet en voorwaarden bij een inzet.

We hebben laatst in de voorbereiding van een onderzoek afspraken gemaakt met de recherche. Ik heb er extra gehamerd dat wij een bijdrage zouden leveren aan de zoeking van de politie. Samen met de politie zijn afspraken gemaakt over de zoekcapaciteit die door de politie zelf zou worden ingezet. De politie komt met een snuffelhond die twee minuten op de locatie is en een politieagent die ook laarzen aan heeft en in de sloot gaat staan. Ik voel me op dat moment "genaaid", dat we daar met tien mensen van defensie staan en de politie met 2,5 mankracht. Dan spreek ik de partner er wel op aan dat dat niet de invulling is volgens de afspraken.

Organisatieniveau

Politie	<p>Oost-Brabant: de genomen besluiten moeten wel uitlegbaar zijn aan de achterban van de partijen.</p> <p>Zeeland-West-Brabant: het eigen organisatiebelang is belangrijk en niet het belang van de partners, maar als de partner zijn belang ter sprake brengt, dan wordt daar rekening mee gehouden.</p> <p>Oost-Brabant en Limburg: partners komen hun afspraken na en als dat niet gebeurt, is het niet opzettelijk.</p> <p>Zeeland-West-Brabant: partners komen de gemaakte afspraken beter na dan de politie, daardoor zijn zij betrouwbaarder in de samenwerking dan de politie.</p>
Bevolkingszorg	<p>Zeeland-West-Brabant: structuur wordt door het samenwerkingsverband afgestemd op het doel van de samenwerking, maar de politie heeft een eigen structuur, (SGBO).</p> <p>Bij de besluitvorming wordt rekening gehouden met de belangen van de achterban en partners. Als de belangen conflicteren met het organisatiebelang dan wordt dit bespreekbaar gemaakt.</p>
Brandweer	<p>Oost-Brabant: bij het afstemmen van de structuur op het doel van de samenwerking moeten de partijen zich kritisch afvragen of iedere belanghebbende van het evenement aan tafel zit.</p> <p>Bij de besluitvorming moet men er rekening houden dat de besluiten werkbaar zijn voor de achterban op de straat.</p> <p>Oost-Brabant: niet alle afspraken worden zorgvuldig nageleefd, heeft te maken met verwachttingsmanagement.</p> <p>Zeeland-West-Brabant: zijn weleens verrast dat partners gemaakte afspraken niet nakomen.</p>
GHOR	<p>GHOR: door een gevarieerde achterban en met verschillende organisatiebelangen is het voor GHOR moeilijk om rekening te houden met de belangen van de achterban bij het besluitvormingsproces.</p> <p>Oost-Brabant: niet alle partners komen de afspraken na.</p> <p>Zeeland-West-Brabant: de politie en brandweer komen de gemaakte afspraken niet altijd zorgvuldig na.</p>

Defensie	<p>Zeeland-West-Brabant: aan de voorkant wordt weinig nagedacht over de inrichting van de structuur van de samenwerking. Om de structuur goed te kunnen afstemmen op het doel van de samenwerking, zou een 'stakeholdersanalyse' gedaan moeten worden.</p> <p>Als de genomen besluiten conflicteren met de belangen van de achterban, dan wordt dat bespreekbaar gemaakt.</p> <p>Niet alle partners komen de gemaakte afspraken zorgvuldig na, dit geldt met name voor de politie.</p>
----------	--

AC-P;

De partners komen over het algemeen hun afspraken na. Ik denk dat onze partners betrouwbaarder zijn dan wij. Ik denk dat wij gemakkelijker onze afspraken niet nakomen. Ik vind onze partners betrouwbaarder. En als dat een keer niet gebeurt, dan zijn ze daar ook voor aanspreekbaar, ik doe dat wel.

4.3.5 Proces

Politie-eenheidsniveau

Aan de respondenten is duidelijk gemaakt dat de vragen vanuit de koude fase beantwoord moeten worden en niet vanuit de warme fase. Er zitten veel verschillen tussen de antwoorden van de respondenten. Hieronder zijn de verschillen weergegeven.

Oost-Brabant

Bevolkingszorg: er wordt onbewust stilgestaan bij fasering en procesontwerp van de samenwerking.

Brandweer: er is sprake van een theoretische benadering, de fases worden in de samenwerking doorlopen, er wordt informatie gedeeld en er wordt rekening gehouden met elkaars belangen, al worden deze niet expliciet uitgesproken.

Politie, GHOR en defensie: er wordt onvoldoende stilgestaan bij dit proces.

Politie: er is aandacht voor de inhoud en procesmatige aspecten van de samenwerking.

Brandweer, GHOR en defensie: meer aandacht voor de inhoud dan voor de procesmatige aspecten, maar dit gebeurt niet expliciet.

Bevolkingszorg en brandweer: er worden heldere afspraken gemaakt over de rolverdeling en procesregie in de samenwerking.

Politie: er worden heldere afspraken gemaakt, maar heeft niet de plaats in die het verdiend in de samenwerking.

GHOR en defensie: afspraken zijn gestoeld op het vakgebied en expertise van de betrokken functionaris.

GHOR en defensie: er wordt aan gewerkt om de condities van de samenwerking te verbeteren.

Bevolkingszorg: in de samenwerking worden ontwikkelingen doorgemaakt om aan de conditie van de samenwerking te kunnen voldoen.

Brandweer: niet alles kan worden ondervangen, zeker niet als niet alle partners, waaronder externe partners, aan tafel zitten.

Politie: er wordt onvoldoende recht gedaan aan de condities van de samenwerking, omdat het niet in de genen van de politie zit.

Zeeland-West-Brabant

Politie en bevolkingszorg: de fases en het procesontwerp worden gestructureerd doorlopen, maar soms moeten we terugkeren naar een voorgaande fase.

Brandweer, GHOR en defensie: er wordt onvoldoende stilgestaan bij de fases en het ontwerp en niet alle fases worden zorgvuldig doorlopen, waardoor aannames worden gedaan.

Politie en bevolkingszorg: er is evenveel aandacht voor de inhoud en de procesmatige aspecten van de samenwerking.

Brandweer en GHOR: er is meer aandacht voor de inhoud.

Defensie: er is meer aandacht voor de inhoudelijke aspecten, om elkaar beter te leren kennen.

Politie, bevolkingszorg, GHOR en defensie: er worden heldere afspraken over de rolverdeling en procesregie gemaakt.

GHOR: er is onvoldoende aandacht voor dit onderwerp.

Politie en bevolkingszorg: er wordt recht gedaan aan de condities van de samenwerking.

Brandweer, GHOR en defensie: er is wel voldoende aandacht voor deze condities, maar er moet ook aandacht zijn voor de belangen van de partner; dit is een verbeterpunt.

Limburg

Defensie: onbewust wordt er voldoende stilgestaan bij de fasering en het procesontwerp van de samenwerking, omdat dit een natuurlijk proces is.

Politie: er wordt onvoldoende stilgestaan bij dit onderwerp, maar dit fasemodel is meer voor de warme fase.

Bevolkingszorg en GHOR: er wordt onvoldoende stilgestaan bij dit onderwerp.

Bevolkingszorg: er is aandacht voor de inhoud en procesmatige aspecten van de samenwerking.

Defensie: er is onvoldoende aandacht voor de inhoud, maar in de samenwerking met de politie is er aandacht voor de procesmatige aspecten.

Defensie: er zijn heldere afspraken over de rolverdeling en procesregie in de samenwerking, dit ligt vast in de bestaande structuur.

Politie: bij multidisciplinaire opschaling zijn er afspraken, maar bij monodisciplinaire opschaling zijn er geen duidelijke afspraken over de rolverdeling en procesregie.

Bevolkingszorg en GHOR: elke partner heeft de regie over het eigen proces; bij samenwerking ligt dit bij de Operationeel Leider (OL).

Politie, bevolkingszorg en brandweer: er wordt recht gedaan aan de condities van de samenwerking.

GHOR: om aan de condities te kunnen voldoen is het van belang om tijdig bij de voorbereiding te worden betrokken.

Defensie: het is persoonsafhankelijk of er voldoende aandacht is voor de condities, maar er wordt veel geïnvesteerd in de vertrouwensrelatie met de partners.

Organisatieniveau

Politie

Zeeland-West-Brabant: er is voldoende aandacht voor de fasering en het procesontwerp van de samenwerking, maar de fases worden niet gestructureerd gevolgd en er worden mogelijk stappen overgeslagen, waardoor tussen de fases heen en weer gegaan wordt.

Oost-Brabant: er is onvoldoende aandacht voor de fasering en het procesontwerp en er worden fases overgeslagen.

Limburg: er is onvoldoende aandacht voor dit onderwerp, maar dit fasemodel is van toepassing op de warme fase.

Oost-Brabant en Zeeland-West-Brabant: er is voldoende aandacht voor de inhoud en procesmatige aspecten van de samenwerking.

Limburg: hier is onvoldoende aandacht voor, maar in de samenwerking is aandacht voor de relatie, strategie en gezamenlijke belangen.

Zeeland-West-Brabant: er zijn heldere afspraken over de rolverdeling en procesregie.

Oost-Brabant: er zijn heldere afspraken, maar procesregie krijgt niet de aandacht die het verdient.

Limburg: bij multidisciplinaire opschaling zijn er heldere afspraken over de rolverdeling en procesregie, bij monodisciplinaire opschaling is dit niet zo.

Zeeland-West-Brabant en Limburg: er wordt voldoende recht gedaan aan de condities van de samenwerking.

Oost-Brabant: er wordt onvoldoende recht gedaan aan de condities, omdat dit niet in de 'genen' van de politie zit.

Bevolkingszorg

Onbewust wordt voldoende stilgestaan bij de fasering en het procesontwerp van de samenwerking.

Zeeland-West-Brabant en Limburg: er is voldoende aandacht voor de inhoud en procesmatige aspecten van de samenwerking.

Oost-Brabant: meer aandacht voor de inhoud.

Zeeland-West-Brabant: er worden heldere afspraken gemaakt over de rolverdeling en procesregie.

Oost-Brabant: iedere partner heeft de regie over het eigen proces.

Zeeland-West-Brabant en Limburg: er wordt voldoende recht gedaan aan de condities van de samenwerking.

Oost-Brabant: er wordt recht gedaan aan de condities van de samenwerking, maar er moet ook geïnvesteerd worden in de zachte kant van de samenwerking.

Brandweer	<p>Oost-Brabant: er wordt voldoende stilgestaan bij de fasering en het procesontwerp van de samenwerking, maar dit gebeurt niet expliciet. Dit model is een theoretisch model.</p> <p>Zeeland-West-Brabant: er wordt voldoende stilgestaan, maar er worden fases overgeslagen, omdat partners denken dat ze elkaar hebben begrepen.</p> <p>Er is meer aandacht voor de inhoud van de samenwerking dan voor de procesmatige aspecten.</p> <p>Er worden heldere afspraken gemaakt over de rolverdeling en procesregie.</p> <p>Er wordt voldoende recht gedaan aan de condities van de samenwerking, maar er is nog wel weinig oog voor externe partners.</p>
GHOR	<p>Er wordt onvoldoende stilgestaan bij de fasering en het procesontwerp.</p> <p>Er is onvoldoende aandacht voor de inhoud en procesmatige aspecten van de samenwerking.</p> <p>De rolverdeling is gebaseerd op het vakgebied en de expertise van de betrokkenen.</p> <p>Er wordt gewerkt om de condities van de samenwerking te verbeteren.</p>
Defensie	<p>Er wordt onvoldoende stilgestaan bij de fasering en het procesontwerp, maar onbewust wordt in de samenwerking het fasenmodel doorlopen.</p> <p>Er is aandacht voor de inhoud, maar de samenwerking met de politie is gebaseerd op procesmatige aspecten.</p> <p>Er zijn heldere afspraken over de rolverdeling en procesregie, al wordt hierbij gekeken naar de expertise van de betrokkenen.</p> <p>In de samenwerking wordt onvoldoende recht gedaan aan de condities, maar dit is persoons- en relatie-afhankelijk.</p>

4.3.6 Cultuur

Hieronder zijn de resultaten van de interviews over cultuur samengevat.

D1: Procesgericht versus resultaatgericht

Politie-eenheidsniveau

- Politie Oost-Brabant is procesgericht.
- Politie Zeeland-West-Brabant en Limburg zijn resultaatgericht.

Organisatieniveau

- Bijna alle respondenten zijn resultaatgericht.
- Bevolkingszorg Midden- en West-Brabant en Zuid-Limburg zijn procesgericht en resultaatgericht.

D2: Pragmatisch versus normatief

Politie-eenheidsniveau

- Politie Oost-Brabant is pragmatisch.
- Politie Zeeland-West-Brabant is pragmatisch en normatief.
- Politie Limburg is normatief.

Organisatieniveau

- Bijna alle respondenten zijn zowel pragmatisch als normatief.
- Bevolkingszorg Brabant-Noord en GHOR Zuid-Limburg zijn normatief.

D3: Losse versus strakke controle

Politie-eenheidsniveau

- Politie Oost Brabant en Limburg hanteren losse controle.
- Politie-eenheid Zeeland-West-Brabant hanteert strakke controle.

Organisatieniveau

- De meerderheid van de respondenten hanteert losse controle.
- Bevolkingszorg, defensie Midden- en West-Brabant, defensie Limburg-Noord en GHOR Zuid Limburg hanteren strakke controle.

D4: Organisatiegebonden versus professioneel

Politie-eenheidsniveau

- Politie Oost-Brabant is professioneel.
- Politie Zeeland-West-Brabant en Limburg zijn organisatiegebonden.

Organisatieniveau

- Bijna alle respondenten zijn professioneel.
- Brandweer, GHOR en defensie Midden- en West-Brabant zijn organisatiegebonden.

D5: Open versus gesloten

Politie-eenheidsniveau

- Politie Oost-Brabant en Zeeland-West-Brabant zijn open.
- Politie Limburg is gesloten.

Organisatieniveau

- Bijna alle respondenten zijn open
- Bevolkingszorg, brandweer Midden- en West-Brabant en defensie Limburg zijn gesloten.

D6: Mensgericht versus werkgericht

Politie-eenheidsniveau

- Politie Oost-Brabant en Limburg zijn mensgericht.
- Politie Zeeland-West-Brabant is mensgericht en werkgericht.

Organisatieniveau

- Bijna alle respondenten zijn mensgericht.
- Bevolkingszorg, brandweer Brabant-Noord en defensie Midden- en West-Brabant zijn mensgericht en werkgericht.

5 Analyse resultaten

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van enquête en de interviews beschreven. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête vergeleken met de resultaten van de interviews. Als de resultaten afwijken, wordt gekeken welke factor de samenwerking tussen de politie en de partners beïnvloedt.

Voor de analyse van de resultaten is gebruikgemaakt van de kernbegrippen samenwerking en cultuur, zoals beschreven in paragraaf 3.8. De antwoorden van de respondenten in de enquête en de interviews vertonen tegenstrijdigheden. Deze tegenstrijdigheden zijn niet alleen te vinden tussen de partijen die deel uit maken van het samenwerkingsverband in de veiligheidsregio's, maar ook binnen de eigen kolom.

5.1 Ambitie

De respondenten zijn in de enquête overwegend positief met betrekking tot de factor ambitie. Er is echter sprake van tegenstrijdigheden in de antwoorden van de respondenten. Uit de interviews komt naar voren dat er onvoldoende gedeelde ambitie is; in het samenwerkingsverband worden geen gemeenschappelijke samenwerkingsambities ontwikkeld en er wordt geen rekening gehouden met de belangen van de partners.

Deze tegenstellingen laten zien dat de ambities in de voorbereiding van een evenement in het samenwerkingsverband onvoldoende worden gedeeld. Hoewel de partners contact met elkaar hebben, hebben zij geen gesprekken waarin de ambitie, percepties en definities met elkaar worden gedeeld. Daardoor hebben de multidisciplinaire partners geen gezamenlijk beeld van het evenement en daar bijbehorende gezamenlijke taal. In het samenwerkingsverband tussen de politie en de partners wordt geen gezamenlijke samenwerkingsambitie ontwikkeld en geen rekening gehouden met belangen van de partners. Hierdoor ontstaat spraakverwarring en willen alle partijen vanuit eigen perceptie het vraagstuk van het evenement oplossen. In de samenwerking spelen verschillende persoonlijke beweegredenen een sleutelrol, waaronder autonomie, het leveren van prestaties, verplichtingen, vertrouwen, persoonlijke klik en persoonlijke reputatie.

5.2 Belang

In de enquête zijn de respondenten overwegend positief over de factor 'belang'. Bij vergelijking van de resultaten van de enquête en de interviews, valt echter op dat sprake is van tegenstrijdigheden. De respondenten zijn van mening dat er in de voorbereiding van een evenement onvoldoende oprechte interesse is voor de belangen van anderen en dat partners hun belangen niet kennen. De respondenten zeggen wel de belangen van de partners te kennen en zijn bij veranderende omstandigheden bereid om in dialoog het eigen organisatiebelang te heroverwegen.

Deze tegenstellingen laten zien dat de partijen in de voorbereiding van een evenement zich onvoldoende bewust zijn van de belangen van de samenwerkingspartners. Samenwerken betekent het inleveren van een deel van autonomie in ruil voor vertrouwen, wat ten goede komt aan het samenwerkingsproces. In de samenwerking moeten de alliantiepartners zich bewust zijn van het belang in interesse en inzicht hebben in de belangen van de partners die een taak hebben bij het evenement. Dat betekent sturen op de samenwerkingsrelatie en capaciteit in de samenwerking, wat bepalend is voor de succes van samenwerkingsrelatie. De samenwerkingsambitie moet bijdragen aan het belang van elke partner. In de samenwerking moet gezocht worden naar een oplossing voor iedereen, waardoor ruimte ontstaat voor het belang van de ander. De respondenten kiezen echter voor organisatiebelang en willen alleen onder bepaalde voorwaarden het eigen belang heroverwegen.

Multidisciplinaire partners moeten elkaar in de samenwerking altijd kunnen vertrouwen. De omgang met elkaar en onderhandelingen moeten gebaseerd zijn op ieders belang en niet op grond van ingenomen standpunten. In een samenwerkingsverband dient gehandeld te worden vanuit netwerklogica, omdat rekening gehouden moet worden met ieders belangen. Alle partijen moeten toegang hebben tot dezelfde informatie en moeten op basis van het gemeenschappelijk proces hetzelfde beeld hebben en informatie uitwisselen in het belang van een gemeenschappelijk doel. Voor een goede samenwerking zijn vertrouwen in elkaar, het creëren van draagvlak, een goede voorbereiding en leiderschap essentieel.

5.3 Relatie

De respondenten zijn in de enquête overwegend positief over de factor 'relatie'. De respondenten vinden dat ze voldoende vaardigheden hebben om de partijen te verbinden en dat zij aandacht hebben voor het groepsproces. Ook durven zij feedback te geven over de samenwerking en vinden ze dat ze een betrouwbare samenwerkingspartner zijn.

De enquête- en interviewresultaten vertonen echter tegenstrijdigheden. In de interviews stellen de respondenten dat ze in de voorbereiding van een evenement niet het initiatief nemen voor samenwerking met de partners. Degene die monodisciplinair opschaaft of probleemeigenaar is moet de samenwerking opstarten. In de samenwerking zijn de partijen voorzichtig en zorgvuldig in het geven van feedback over de werkwijze van samenwerken en ze hebben onvoldoende aandacht voor het groepsproces en voor (on)uitgesproken zaken. De partijen hebben vertrouwen in de samenwerking, maar niet alle partners zijn even betrouwbaar. Er is echter voldoende ruimte om verbeteringen te bespreken.

Deze tegenstellingen laten zien dat iedere betrokkene in de voorbereiding van een evenement in een samenwerkingsverband eigen cultuur, gevoelens, ambitie, belangen, ervaring en achtergrond meeneemt. Samenwerken gaat zowel om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke verhoudingen en relaties. Voor een succesvolle samenwerking is het belangrijk dat de groepsleden een actieve bijdrage leveren en beroep doen op hun samenwerkingsvaardigheden; zij moeten groepsdynamische mechanismen kunnen doorzien. De leider van de samenwerking moet de partijen kunnen verbinden, om een gedeeld resultaat te bereiken. Bij samenwerking gaat het om onderling vertrouwen en vertrouwen in de samenwerking, ook wel: 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt'.

5.4 Organisatie

De respondenten zijn in de enquête overwegend positief over de factor organisatie. Ook op dit vlak is echter sprake van tegenstrijdigheden.

De respondenten zijn in de interviews overwegend negatief over het afstemmen van de organisatiestructuur in de voorbereiding van een evenement. Ze vinden dat bij het nemen van maatregelen en uitzetten van acties onvoldoende rekening wordt gehouden met de belangen van de achterban. Ook komen partners afspraken niet na.

Deze tegenstellingen laten zien dat er in de voorbereiding van evenementen in het samenwerkingsverband onvoldoende gemeenschappelijke doelstellingen zijn. Het samenwerkingsverband is afhankelijk van de doelstelling van het evenement, waarbij de partijen keuzes maken over de partners met wie ze gaan samenwerken. Samenwerken tussen organisaties gaat om samenwerken tussen mensen, die er energie in moeten willen steken. Het succes van de samenwerking hangt in grote mate af van de vaardigheden van de mensen binnen de samenwerkende partijen. Samenwerking tussen multidisciplinaire partners moet geen doel zijn, maar een instrument om een gezamenlijk doel te realiseren. Met samenwerken moeten de knelpunten in de voorbereiding van een evenement worden opgelost en de veiligheid van de bezoekers van een evenement worden gewaarborgd. De multidisciplinaire partners dienen hierover afspraken te maken. Om de gezamenlijke doelstelling te realiseren, is het belangrijk dat er voldoende draagvlak is en dat de achterban en partners de samenwerking steunen.

5.5 Proces

De respondenten zijn in de enquête overwegend positief over de factor 'proces'. Deze resultaten zijn echter soms tegenstrijdig met de interviewresultaten.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten onbekend zijn met de theorie over de fasen in het samenwerkingsproces. Zij zijn overwegend negatief over de fasering en het procesontwerp voor de samenwerking, aandacht voor de inhoud en procesmatige aspecten van de samenwerking en recht doen aan de condities van de samenwerking.

Hieruit blijkt de partners voor de voorbereiding van een evenement niet bekend zijn met het fasenmodel. Doordat men zich onvoldoende bewust is van de belangen van de partners en niet actief de samenwerking opzoekt, kunnen partners hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het belang van een veilig evenement onvoldoende uitvoeren. Dat betekent dat er geen sprake is van afstemming in de werkzaamheden of informatiedeling.

Multidisciplinaire samenwerking ontstaat veelal onder tijdsdruk, waardoor er weinig tijd en aandacht wordt besteed aan het delen van ambities en belangen. Voor een succesvolle samenwerking is voldoende aandacht voor het fasenmodel en de inhoud en procesmatige aspecten van de samenwerking van belang. Onvoldoende aandacht voor het fasenmodel kan zorgen voor spraakverwarring in de multidisciplinaire samenwerking, waardoor deze een schijnsamenwerking dreigt te worden. Voor een goede samenwerking is het van belang dat recht wordt gedaan aan de condities van de samenwerking.

5.6 Cultuur

Uit de enquête voor het organisatiecultuuronderzoek blijkt dat de focus van de hulpdiensten van de veiligheidsregio's overeenkomen. De resultaten van de interviews komen overwegend overeen met de resultaten van de enquête. De respondenten zijn van mening dat ze op een dimensiebalk in het midden zitten, maar afhankelijk van de situatie iets meer naar links of rechts hangen. Dit past bij de beroeps cultuur van de hulpverlener in de ruimste zin van de woord.

De samenwerkende hulpdiensten zijn geen spontaan gegroeide groep, maar zijn doelbewust een samenwerkingsverband aangegaan om bepaalde doelstellingen te realiseren. De organisatiecultuur van de hulpdiensten is gericht op resultaten. De hulpdiensten hebben bij risicovolle evenementen een wettelijke taak met betrekking tot openbare orde, veiligheid en welzijn. Mensen die in de organisatie samenwerken, maar ook samenwerken met andere organisaties, hebben vaak verschillende belangen, zoals collectieve belangen, organisatiebelangen en individuele belangen.

Alle hulpdiensten hebben een uitstraling van de organisatie: eigen gebouw met daarop het logo, uniform met daarop een embleem, een eigen taal die ze met de andere hulpdiensten kunnen uitwisselen (symbolen).

De medewerkers van de hulpdiensten bezitten de eigenschappen om aan maatschappij dienst te verlenen en daarnaast hebben ze in de organisatie een voorbeeldfunctie. Zij hebben leiderschapskwaliteiten (helden).

Hulpverleners zijn dienstverlenend aan de samenleving. De mensen in de organisatie hebben een opvatting over werk, gedrag en verwachtingen van de organisatie (rituelen).

De drie bovengenoemde cultuuruitingen zijn zichtbaar in het samenwerkingsverband en worden onder 'praktijken' genoemd.

Waarden zijn aangeleerde cultuuraspecten van een organisatie. Waarden zijn niet zichtbaar. Hoe dieper de laag, hoe moeilijker het is om de cultuuraspecten te veranderen.

6 Conclusie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de centrale vraag. Onderzocht is welke organisatorische en culturele factoren in de voorbereiding van een evenement van invloed zijn op de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners. Op basis van de theoretische inzichten uit hoofdstuk 3, de verzamelde data in hoofdstuk 4 en de analyse uit hoofdstuk 5 is het mogelijk om de vragen te beantwoorden. Op basis van de conclusies worden ten slotte aanbevelingen gedaan.

6.2 Antwoord op de deelvragen

6.2.1 Deelvraag 1:

Wat wordt gezien als samenwerken tussen de organisaties?

‘Samenwerken’ is een veelgebruikt begrip. Onder samenwerken wordt verstaan dat verschillende personen gezamenlijk een doelstelling proberen te behalen. Samenwerking tussen organisaties kan gezien worden als een vorm van organiseren, waarbij autonome organisaties afspraken maken en met elkaar afstemmen van ambities en belangen. In dit onderzoek is voor het begrip ‘samenwerken’ de definitie van Kaats en Opheij (2014) gehanteerd:

*‘Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzaam afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.’
(Kaats en Opheij, 2014)*

Complexe vraagstukken dwingen organisaties om samen te werken. Geen enkele organisatie kan de complexe vraagstukken van de samenleving momenteel zelfstandig oplossen. Om de veiligheid van de bezoekers van evenementen te garanderen bij de huidige

dreiging van aanslagen, is samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners vereist. Voor een goede samenwerking moeten mensen en organisaties in staat zijn om hier energie in te steken en de moed hebben om een deel van hun autonomie op te geven, in het vertrouwen dat zij hier meer voor terugkrijgen. De complexiteit van de vraagstukken hangt samen met onzekerheid; partijen vragen zich af of het gedeeltelijk opgeven van hun autonomie in de samenwerkingsrelatie op lange termijn wel een meerwaarde heeft.

6.2.2 Deelvraag 2:

Welke factoren beïnvloeden de samenwerking van de politie en de multidisciplinaire partners?

In de voorbereiding van een risicovol evenement hebben verschillende partijen een taak. Volgens Kaats en Opheij (2014) hebben deze verschillende partijen een eigen perceptie ('bril') van de werkelijkheid van cultuur, ambitie, belangen, relaties, organisatie en proces. Samenwerken is nodig om spraakverwarring en verschil van inzicht te voorkomen. Als oplossing voor complexe vraagstukken kan een gemeenschappelijke 'bril' uitkomst bieden. Samenwerkingen tussen organisaties zijn niet altijd een succes. Om een samenwerking te laten slagen, moet volgens Kaats en Opheij (2014) aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Zij noemen meerdere factoren die de samenwerking positief kunnen beïnvloeden, zolang voldoende recht wordt gedaan aan deze factoren. Het gaat om de factoren, ambitie, belangen, relatie, organisatie, proces en cultuur.

6.2.2.1 Ambitie

Het is van belang om uit te gaan van de meerwaarde van de partners. Elke partner heeft zijn eigen unieke kracht en kwaliteiten om bij risicovolle evenementen bij te kunnen dragen. Volgens Kaats en Opheij (2014) is het bij samenwerken allereerst van belang te komen tot een gedeelde ambitie die recht doet aan de belangen van alle partners. In het samenwerkingsverband waarborgen de partijen de gemaakte afspraken, de relatie en gezamenlijke ambitie. De belangrijkste 'faalfactor' bij een samenwerking is het ontbreken van een gezamenlijke ambitie. Wanneer de gezamenlijke ambitie ontbreekt, worden de doelen niet gehaald.

Uit de interviews blijkt dat het in de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners ontbreekt aan gedeelde ambities en een gemeenschappelijke

samenwerkingsambitie en dat er geen rekening wordt gehouden met belangen van de partijen. Sommige partijen vinden dat ze de ambities impliciet wel delen. Doordat de ambitie door de partijen echter niet expliciet gedeeld wordt, is er geen sprake van gedeelde ambitie. Hierdoor ontstaat spraakverwarring. De partijen hebben onvoldoende een gezamenlijk beeld en gezamenlijk doel met betrekking tot het risicovolle evenement. Het is niet uit te sluiten dat persoonlijke beweegredenen een sleutelrol spelen bij het niet expliciet delen van de ambities.

6.2.2.2 Belang

In de samenwerking heeft iedere betrokken partij een belang. Samenwerken is samen zoeken naar en bedenken en verkennen van nieuwe oplossingsrichtingen. Er wordt gezocht naar oplossingen die beter zijn dan de afzonderlijke partners hadden kunnen bedenken of realiseren en die recht doen aan ieders belangen. Het is belangrijk de belangen van elke partij in het samenwerkingsverband boven tafel te krijgen. Er moet vanuit verschillende belangen gezocht worden naar *mutual gains*, oftewel gemeenschappelijke belangen. In het zoeken naar oplossingen voor iedereen, moet er oprechte interesse zijn in de belangen van de partners, inzicht in elkaars 'issues' en transparantie in de intentie voor de samenwerking. Partners moeten tot slot betrouwbaar zijn door hun beloftes waar te maken. De som hiervan is het opbouwen van vertrouwen (Kaats & Opheij, 2014).

In de samenwerking is sprake van organisatiebelangen (doelen en kernwaarden van de organisatie), individuele belangen (persoonlijke overtuiging en drijfveren) en collectieve belangen (burgers, bezoekers van evenementen). Om met de samenwerking een win-winsituatie te bereiken, is het belangrijk dat de belangen van de betrokken partijen duidelijk zijn.

Partijen die handelen vanuit de netwerklogica houden volgens De Bruijn en Ten Heuvelhof (2007) ook rekening met de belangen van de partners, proberen conflicterende belangen boven tafel te krijgen en zoeken naar een aanvaardbare oplossing voor alle betrokken partners. Het uitgangspunt is dat alle partijen toegang hebben tot dezelfde informatie en op basis van een gemeenschappelijk proces dezelfde waarheid kennen. Uitwisseling van informatie is essentieel voor een gemeenschappelijk doel in een samenwerkingsverband. Het gaat dus om het creëren van een gezamenlijk vetrekpunt (Kaats & Opheij, 2014).

Geconcludeerd kan worden dat partners zich in de voorbereiding van risicovolle evenementen onvoldoende bewust zijn van elkaars belangen. Voor succesvolle samenwerking, waarin een win-winsituatie gecreëerd wordt, ontbreekt het de partners aan oprechte interesse in elkaars belangen. Opvallend is dat zij zeggen wel de belangen van de partners te kennen, maar menen dat de partners hun belangen niet kennen.

Om de onderlinge verschillen in de belangen te verkennen zijn verschillende gesprekken gevoerd. Hieruit kwam naar voren dat de partners twifelen aan elkaars oprechtheid en het creëren van meerwaarde door de partner. In de voorbereiding van een evenement worden de belangen van alle partijen niet expliciet besproken. Gedeelde belangen van goede samenwerking, vertrouwen, draagvlak, goede voorbereiding en leiderschap zijn van groot belang. Hoe meer ruimte er is voor de belangen van de betrokken partijen, hoe groter het positieve effect op het samenwerkingsproces. De partijen zijn in het kader van de samenwerking bereid om bij veranderde omstandigheden onder bepaalde voorwaarden hun belangen te heroverwegen. De vraag is onder welke voorwaarden en in hoeverre er dan draagvlak is onder de achterban.

6.2.2.3 Relatie

Samenwerken is vooral mensenwerk. Iedere betrokkene neemt in een samenwerking zijn eigen cultuur, ervaringen, achtergrond, historie, ambities en gevoelens mee. De persoonlijke vaardigheden, werkstijlen en leiderschapsstijlen hebben invloed op de kwaliteit van het samenwerkingsproces en op de resultaten van het samenwerkingsverband. Het is belangrijk om in de samenwerking voldoende tijd te nemen en aandacht te hebben voor het groepsproces en (on)uitgesproken woorden. In het belang van het samenwerkingsverband mag tijdsdruk geen issue zijn. Samenwerkingsprocessen spelen zich deels aan de oppervlakte af en deels in de onderstroom. In het groepsproces is het van belang dat ook de onbewuste processen herkend en benut worden. Bij samenwerken gaat het vooral om de goede relatie tussen de samenwerkingspartners. Samenwerking gaat over vertrouwen in elkaar binnen het samenwerkingsverband. Vertrouwen is het fundament van de samenwerking. Door vertrouwen te hebben in het samenwerkingsverband, kunnen risicovolle evenementen efficiënter en effectiever worden aangepakt, omdat er actieve uitwisseling is van kennis en informatie. Het is belangrijk om in het samenwerkingsverband te vertrouwen en vertrouwd te worden. Partners moeten daarom transparant zijn, elkaar respecteren en zich aan afspraken houden. Het is belangrijk dat er aandacht is voor elkaars ambities en

belangen. Voor een succesvolle samenwerking is het belangrijk dat men beschikt over overkoepelend leiderschap, dus de vaardigheden om de partijen te verbinden en te motiveren om van de samenwerking een succes te maken.

Geconcludeerd kan worden dat partijen elkaar niet altijd feedback geven over de wijze van samenwerken. De vraag is wat hen belemmert om dit te doen. Is er bijvoorbeeld wel voldoende ruimte om verbeteringen in de samenwerking te bespreken? Waarschijnlijk kan dit verklaard worden doordat er in de samenwerking onvoldoende aandacht is voor het groepsproces en voor (on)uitgesproken woorden. Het is niet duidelijk of dit komt door angst of dat partijen opgaan in de 'waan van de dag' in de eigen organisatie, te maken hebben met tijdgebrek, weinig belang hechten aan feedback of het niet nodig vinden, omdat de samenwerking al in protocollen en wetgeving vastligt. De partijen moeten in de voorbereidingsfase voldoende tijd vrijmaken om elkaar te leren kennen. Zij moeten elkaar opzoeken en met elkaar nadenken wie zij zijn en wat voor situaties zij dat jaar kunnen verwachten.

6.2.2.4 Organisatie

Het is belangrijk om in de voorbereiding van een evenement te kijken welke organisatievorm geschikt is, welke vorm recht doet aan de gemeenschappelijke ambitie en belangen van alle betrokken partijen. Het samenwerkingsverband moet professioneel en gestructureerd worden georganiseerd. De partijen dienen de acties en de te nemen maatregelen onderling af te stemmen, waarbij de belangen van de achterban en alle betrokken partijen worden gediend. De partijen moeten heldere afspraken maken over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Geconcludeerd kan worden dat in het samenwerkingsverband niet wordt gekeken naar de structuur van de samenwerking; de structuur wordt niet afgestemd op het doel het evenement. De vraag is of alle belanghebbende partijen in de voorbereiding van het evenement wel met elkaar aan tafel zitten. Als er bij het nemen maatregelen en uitzetten van acties geen rekening wordt gehouden met de belangen van de achterban en partners, dan kan dat gevolgen hebben voor de samenwerking en voor de veiligheid van bezoekers van een evenement. Ook kan geconcludeerd worden dat de politie en brandweer de gemaakte afspraken niet altijd nakomen.

6.2.2.5 Proces

Om een samenwerkingsverband op gang te brengen, dient de initiatiefnemer de partijen te motiveren. Het succes van de samenwerking is afhankelijk van de vijf factoren voor samenwerking tussen de organisaties. Aan het begin van een samenwerking is het belangrijk om aandacht te hebben voor de stappen of fasen van het samenwerkingsproces. Het is belangrijk om een stappenplan te hebben met een logische fasering, waarin de juiste dingen worden gedaan op het juiste moment en in de juiste volgorde. Het aansluiten van nieuwe partners bij het samenwerkingsverband kan weer een ander beeld geven van de ambitie en brengt nieuwe belangen in het spel. Dat kan betekenen dat de organisatievorm aangepast dient te worden aan het samenwerkingsverband. Het is belangrijk dat er evenveel aandacht is voor inhoudelijke en procesmatige aspecten van de samenwerking. Een valkuil is dat de initiatiefnemer te resultaatgericht is en te weinig oog en aandacht heeft voor de samenwerkingsrelatie.

Geconcludeerd kan worden dat de organisaties onbekend zijn met de theorie over fasen in het samenwerkingsproces. Er worden geen heldere afspraken gemaakt over de rolverdeling en de procesregie. Er wordt onvoldoende recht gedaan aan de condities van de samenwerking; de partijen staan onvoldoende stil bij de factoren ambitie, belang, relatie, organisatie en proces.

6.2.3 Deelvraag 3

Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur?

Verschillende wetenschappers hebben onderzoek gedaan naar organisatieculturen. Zij hebben voor het begrip organisatiecultuur allemaal een eigen definitie opgesteld. In dit onderzoek wordt de definitie van Hofstede (2014) aangehouden:

‘De collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere.’

Cultuur is een groepeerigenschap en is van belang voor het voortbestaan van de groep. Het is belangrijk om binnen de samenwerking een gezamenlijke taal en (on)geschreven regels te ontwikkelen. Mensen in een organisatie hebben vaak verschillende belangen en laten hun handelen niet alleen leiden door de organisatiebelangen, maar ook door persoonlijke belangen. Hofstede (2014) stelt: ‘Wat goed is en wat slecht is, hangt af van waar men met de

organisatie naartoe wil en een cultuurkenmerk dat gunstig is voor één doel, is onvermijdelijk nadelig voor het andere. Het verschil tussen een goede of slechte organisatiecultuur is afhankelijk van de mate waarin organisaties met elkaar samenwerken om een doelstelling te realiseren.

Hofstede (2014) en Sanders en Neuijen (1999) hebben het ui-model en de zes dimensies ontwikkeld. Deze dimensies verhelderen het begrip organisatiecultuur. De zes dimensies behoren in het ui-model bij de schillen *symbolen, helden en rituelen*.

6.2.4 Deelvraag 4

Welke organisatiecultuur hebben de politie, de brandweer, GHOR, bevolkingszorg en defensie?

In de enquête is niet ingezoomd op de organisatiecultuur van organisaties, maar op de organisatiecultuur van de veiligheidsregio. Een politie-eenheid heeft of kan een samenwerking hebben met één of meerdere veiligheidsregio's. Uit dit onderzoek blijkt dat de organisatieculturen van de veiligheidsregio's met elkaar overeenkomen. (Zie voor details paragraaf 4.2.7, Figuur 7.)

In de interviews is wel ingezoomd op de organisatiecultuur van de organisaties. Uit de interviews blijkt dat de organisatieculturen van de organisaties redelijk overeenkomen. (Zie voor details paragraaf 4.3.6.)

6.2.5 Deelvraag 5

Welke culturele aspecten beïnvloeden de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners?

De zes dimensies van Hofstede geven inzicht in de positie van een organisatie op de dimensiebalk. Geen enkele positie op de dimensiebalk is goed of fout. De positie op een dimensiebalk van een organisatie hangt af van strategische keuzen van de organisatie, die per organisatie kunnen verschillen. Wat goed of fout is, hangt af van waar men met de organisatie naartoe wil. Een cultuurkenmerk dat gunstig is voor het doel, is nadelig voor het tegendeel (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2014).

De vijf organisatorische factoren hebben raakvlakken met de cultuur. De hulpdiensten hebben een vergelijkbare cultuur, maar op dimensieniveau is sprake van een accentverschil. Dat er geen significante verschillen zijn in de organisatiecultuur van de hulpdiensten, wil echter niet zeggen dat de verschillen geen invloed op de samenwerking kunnen hebben. Het is belangrijk om te weten met welke bril de partner kijkt en wat zijn ambitie en belangen zijn. Het hebben van dezelfde cultuur kan zowel voordelig als nadelig zijn voor de samenwerking als de partijen geen gezamenlijke samenwerkingsambitie of gezamenlijk belang hebben. Als iedere partij aan tafel eigen ambities en belangen heeft, resultaatgericht is (zij zitten aan tafel om de eigen belangen te behalen) en niet bereid is om een bijdrage te leveren aan het gezamenlijk resultaat, dan heeft dit invloed op de samenwerking tussen de organisaties.

De hulpdiensten staan aan op de zes dimensies aan dezelfde zijde van een dimensiebalk. Hulpdiensten zijn geen spontaan gegroeide groep, maar zijn doelbewust een samenwerkingsverband aangegaan voor het realiseren van gezamenlijke doelstellingen en het behalen van gezamenlijke resultaten. De hulpdiensten hebben een wettelijke taak bij risicovolle evenementen met betrekking tot openbare orde, veiligheid en welzijn van de bezoekers en de omgeving. Mensen die in de organisatie samenwerken, maar die ook samenwerken met andere organisaties, hebben vaak verschillende belangen.

Geconcludeerd kan worden dat een groot gedeelte van de hulpdiensten bestaat uit geüniformeerde en geprotocolleerde organisaties. De hulpdiensten hebben het gevoel dat alles geprotocolleerd is, alle procedures zijn beschreven en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in regelingen of wetgeving zijn vastgelegd. De kernwaarde van de hulpdiensten is: *dienstbaar en waakzaam zijn over de veiligheid en het welzijn van de burger en Nederland veiliger maken voor de burgers.*

De organisatiecultuur heeft beperkt invloed op de samenwerking. De invloed van cultuur is afhankelijk van de bril waarmee naar de vijf organisatorische factoren wordt gekeken. In de preparatiefase zou men in het belang van de samenwerking moeten investeren in de onderlinge relatie, door met elkaar de zes factoren van samenwerking te bespreken.

Waar een organisatie staat op de schaal van deze dimensies, is niet zonder meer als 'goed' of 'slecht' te beoordelen. De directie moet voor de eigen organisatie bepalen welke combinatie van de zes aspecten gewenst is (Sanders & Neuijen, 1999, pp. 40-47; Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, 2014, pp. 350–361).

6.3 Beantwoording van de centrale vraag

De centrale vraag in dit onderzoek luidde: *Welke organisatorische en culturele factoren beïnvloeden de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase van een evenement?*

Geconcludeerd kan worden dat de organisatorische en culturele factoren nauw met elkaar verbonden zijn. In het samenwerkingsverband is het belangrijk om voldoende aandacht te hebben voor deze factoren.

Ook kan geconcludeerd worden dat de politie bij de voorbereiding van risicovolle evenementen onvoldoende wil samenwerken met de hulpdiensten. De partners zijn bereid om risicovolle evenementen samen met de politie voor te bereiden, maar ervaren niet dat de politie ook bereid is met hen in de voorbereiding van een evenement samen te werken en hen bij het evenement te betrekken. De politie is echter van mening dit zelf wel te willen, maar denkt dat de partners dit niet willen.

In een samenwerkingsverband is het belangrijk dat men bereid is om autonomie in te leveren voor een beter resultaat. Samenwerken is elkaars ambitie en belangen kennen en vertrouwen hebben in de relatie; partijen moeten elkaar dus respecteren en erop vertrouwen dat de betrokken partijen hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden oppakken voor de gezamenlijke samenwerkingsambitie.

Geconcludeerd kan worden dat de partijen onvoldoende aandacht hebben voor de vijf organisatorische factoren. De zesde factor, organisatiecultuur, is bij de hulpdiensten gelijk; het gaat hier om de beroeps cultuur van de hulpverlener in de ruimste zin van het woord. In hoeverre deze factor van invloed is op de samenwerking is afhankelijk van de bril waarmee men naar de samenwerking kijkt. De vijf factoren van de samenwerking hebben invloed op het samenwerkingsverband. De vijf organisatorische factoren zijn essentieel voor een goede samenwerking tussen de politie met de multidisciplinaire partners. Hieronder worden de conclusies bij deze factoren puntsgewijs besproken.

Ambitie

- In het samenwerkingsverband worden ambities door de partijen niet expliciet gedeeld; zij hebben geen gedeelde ambitie;
- In het samenwerkingsverband wordt geen gezamenlijke samenwerkingsambitie ontwikkeld en er wordt niet gekeken naar de samenwerkingsstrategie en de belangen van de betrokken partners.

Belangen

- De partijen hebben geen oprechte interesse in elkaars belangen en vragen in het overleg niet naar deze belangen.
- De partners in het samenwerkingsverband kennen elkaars belangen niet en de belangen worden niet expliciet met elkaar gedeeld. De partijen stellen wel de belangen van de partners te kennen, maar denken dat de partners hun belang niet kennen.

Relatie

- Noch de politie, noch de multidisciplinaire partners nemen in voorbereiding van een evenement het initiatief om het samenwerkingsverband op te starten. Hoewel de partijen zeggen verbindende vaardigheden te hebben, nemen zij geen initiatief om partijen te betrekken bij het samenwerkingsverband.
- In de samenwerking is er onvoldoende aandacht voor het groepsproces en voor (on)uitgesproken woorden.

Organisatie

- De organisatiestructuur wordt niet altijd afgestemd op het doel van het evenement.
- Bij het nemen van maatregelen en uitzetten van acties wordt onvoldoende rekening gehouden met de belangen van de achterban en de partners.

Proces

- Er is geen aandacht voor de fasen van het samenwerkingsproces in het samenwerkingsverband.
- Er is geen aandacht voor inhoud en procesmatige aspecten van de samenwerking.
- Er is geen duidelijke rolverdeling en procesregie.
- Er wordt geen recht gedaan aan de condities van de samenwerking.

7 Aanbevelingen

De beantwoording van de centrale vraagstelling heeft geleid tot onderstaande aanbevelingen met betrekking tot de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de voorbereiding van een evenement.

Algemene aanbevelingen

- Het uitgangspunt van samenwerken is logica in het netwerk. Uit het theoretisch kader bleek dat er twee vormen van samenwerkingslogica zijn. De politie zit sterk op logica van hiërarchie. De ervaring leert dat samenwerken beter verloopt op basis van netwerklogica. Dit netwerk is gericht op probleempceptie en biedt de betrokken partijen een kans om bijdrage te leveren. Tussen alle partijen is sprake van een 'haal- en brengplicht' van informatie en er wordt rekening gehouden met de belangen en ambities van alle betrokken partijen.
- Bij het opstarten van de samenwerking moet er voldoende aandacht zijn voor het samenwerkingsproces en dienen de stappen en fasen van het samenwerkingsproces gevolgd te worden. Door deze stappen en fasen te volgen, is voor alle betrokken partijen inzichtelijk waar men zich in het proces bevindt. Voorkomen moet worden dat door tijdsdruk en door weinig aandacht te besteden aan delen van de ambities en belangen, in het samenwerkingsproces een stap teruggezet moet worden
- In de huidige SGB0-opleiding aan de politieacademie moet de module 'de zes factoren van de samenwerking' worden opgenomen en gedoceerd. Voor succesvolle samenwerking is het belangrijk dat er in de voorbereidingsfase van het samenwerkingsverband aandacht is voor de multidisciplinaire samenwerking en het effect van de samenwerking.
- Zittende SGB0-leden dienen de training 'de zes factoren van de samenwerking' te volgen en in samenwerking met de veiligheidsregio's moeten ook alle ROT-leden deze training volgen.

Specifieke aanbevelingen met betrekking tot de vijf organisatorische factoren van samenwerking

- **Ambitie:** bij de voorbereiding van een evenement worden de ambities met de partners gedeeld en wordt er een gezamenlijke samenwerkingsambitie geformuleerd. De partijen zorgen dat er bij alle betrokken partijen draagvlak is voor deze gezamenlijke samenwerkingsambitie.
- **Belang:** maak voor de samenwerking gebruik van netwerklogica om de belangen van iedere betrokken partner zichtbaar te maken en gezamenlijk naar een aanvaardbare oplossing te zoeken. In de samenwerking moeten de belangen bespreekbaar gemaakt worden. Het is essentieel om in het samenwerkingsverband elkaars belangen te verkennen, delen en te erkennen. Door de belangen inzichtelijk te maken kan er zoek gegaan worden naar een win-winoplossing. In de voorbereiding van een evenement moeten partijen die betrokken zijn bij het samenwerkingsverband een gezamenlijk belang formuleren.
- **Relatie:** uit het theoretisch kader bleek dat onder meer leiderschapskwaliteiten, communicatie en durf in de onderlinge relatie belangrijk zijn. Op dit moment is hier weinig aandacht voor. Een manier om dit te verbeteren is door de 7 skills van Crew Resource Management (CRM) van Bijlsma (2015) toe te passen. Neem initiatief om de samenwerking op te zoeken en de partijen met elkaar te verbinden. Heb voldoende aandacht voor het groepsproces en (on)uitgesproken woorden. Teamontwikkelingen zijn in de samenwerking cruciaal voor vertrouwen en betrouwbaarheid.
- **Organisatie:** de organisatievorm van het samenwerkingsverband moet passen bij de context en het doel van het evenement. Afhankelijk van het doel van het evenement wordt door de partijen gekeken of iedere belanghebbende bij dit evenement aan tafel zit. De organisatievorm is flexibel, omdat gedurende het proces een partner aan het samenwerkingsverband kan worden toegevoegd of een partner uit het samenwerkingsverband kan stappen.
- **Proces:** het is belangrijk om het samenwerkingsverband te starten met het ontwikkelen van het samenwerkingsproces. In het samenwerkingsproces dient er voldoende aandacht zijn voor onder- en bovenstroom. Ook moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over de rolverdeling en procesregie. Er moet voldoende aandacht zijn voor de condities van de samenwerking.

8 Discussie

In dit hoofdstuk zal ik reflecteren op het onderzoek. Terugkijkend ben ik blij dat ik eerst mijn plan van aanpak heb moeten maken en pas na goedkeuring van dit plan aan mijn thesis ben begonnen. Door deze volgorde heb ik me niet verloren gevoeld bij het schrijven van deze thesis. Wel heb ik de omvang van mijn onderzoek onderschat. Bij het schrijven van mijn thesis ben ik tegen verschillende zaken aangelopen. Hieronder ga ik op hoofdlijnen in op de zaken waar ik tegenaan ben gelopen en hoe ik hiermee ben omgegaan.

Ik heb de omvang van mijn onderzoek onderschat. Het ging hierbij onder meer om de survey en de interviews. De survey was te uitgebreid. Het eerste deel van de vragen had betrekking op de organisatiecultuur, het tweede deel op de vijf organisatorische factoren van de samenwerking. Het invullen van de enquête nam veel tijd in beslag. Mogelijk heeft dit geleid tot foutief invullen van de enquête.

Ik heb bewust gekozen voor de AC's van de kolommen. Deze functionarissen geven leiding binnen de eigen organisatie. De AC's hebben in de warme fase namens de eigen organisatie een rol in de crisis. Voor het succes van de samenwerking is het belangrijk dat deze functionarissen elkaar in de koude fase ontmoeten voor het ontwikkelen van een gezamenlijk samenwerkingsambitie en gezamenlijk belang en afspraken te maken over wie wat doet en wat zij voor elkaar kunnen betekenen.

Voor de interviews heb ik willekeurig respondenten benaderd. Voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek is er van alle betrokken veiligheidsregio's een functionaris geïnterviewd. Het is opvallend dat de uitkomsten van de survey tegenstrijdig zijn met de interviews. Het is onduidelijk waarom dit zo is.

Het rekruteren van respondenten verliep stroef. Ik heb op verschillende manieren geprobeerd respondenten te motiveren om hun medewerking te verlenen aan het surveyonderzoek en de interviews. Hiervoor heb ik verschillende personen uit mijn netwerk benaderd en ingezet, waaronder mijn sectorhoofd, die zijn collega's nadrukkelijk heeft verzocht om hun medewerking te verlenen aan dit onderzoek. Ik had gezien het onderwerp

van dit onderzoek op meer respondenten gehoopt en de medewerking van de hulpdiensten verwacht, in het bijzonder van mijn eigen organisatie, de politie.

De middelen voor het surveyonderzoek waren niet aanwezig binnen de organisatie, daarom is er voor het cultuuronderzoek gebruikgemaakt van een extern bureau, Iitim International's Hofstede Centre. Voor dit onderzoek zijn 157 AC's benaderd, waarvan 27 politiemensen. Van deze 27 personen hebben er 9 hun medewerking verleend aan dit onderzoek.

Door dit onderzoek heb ik meer kennis en inzicht gekregen in de factoren die invloed hebben op de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de voorbereiding van evenementen. De samenwerking tussen de politie en de partners verloopt nog steeds moeizaam. Er zijn verschillende redenen waarom de samenwerking nog niet is verbeterd. Zo is de politie door de reorganisatie intern gericht en heeft zij geen oog voor de partners. AC's zijn niet multidisciplinair opgeleid en hebben onvoldoende inzicht in het belang van het durven inleveren van autonomie in de samenwerking, in het vertrouwen daarvoor iets beters terug te krijgen.

Mijn onderzoek sluit aan bij de conclusie van de lectorale rede van Scholten (2007), waarin ze zegt dat samenwerken in de voorbereidingsfase in de praktijk niet zo eenvoudig is. Vanwege de complexiteit van de hedendaagse samenleving, met aanslagen bij evenementen in Engeland, Frankrijk en Duitsland, hebben de hulpdiensten de verplichting een evenement gezamenlijk voor te bereiden. Door de steeds complexer wordende samenleving en toename van evenementen, neemt de kans op ongewenste gebeurtenissen bij evenementen toe. Om de gevolgen te kunnen beperken is iedere hulpdienst verplicht om vanuit zijn eigen vakgebied een bijdrage te leveren. De hulpdiensten moeten elkaar in het belang van de samenwerking in de gelegenheid stellen om zich gezamenlijk op het evenement voor te bereiden. Als hulpdiensten kunnen we het ons niet permitteren dat er bij een evenement een incident plaatsvindt en daarbij doden en gewonden vallen, nu duidelijk is hoe de samenwerking verbeterd kan worden.

Literatuurlijst

- Adang, O. (2013). *Er is geen feest; De overheidsreactie op project X Haren*. 2013. Geraadpleegd op 9 februari, 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/03/08/er-is-geen-feest-de-overheidsreactie-op-project-x-haren>.
- Arends, V. (2011). *Van openbare orde naar crisibehersing. De omschakeling van GBO naar GRIP*. Apeldoorn/ Arnhem. Nederland: Politieacademie/ instituut voor Fysieke Veiligheid.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Goede, M. de., Peters, V., & Velden, T. van der. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek* (derde druk ed.). Houten. Nederland: Noordhoff.
- Bijlsma, D. (2015). *Crew Resource Management; veilige en effectief samenwerken in temams*. Alphen aan den Rijn. Nederland: Vakmedianet.
- Bremekamp, D. (2014). Wat kunnen we leren van 2500 jaar samenwerken? *M&O, tijdschrift voor Management en organisatie*, 24-42.
- Bremekamp, R., Kaats, E., & Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review* 127, 2-9.
- Bruijn, H. de., & Heuvelhof, E. ten. (2007). *Management in netwerken* (3e ed.). Den Haag. Nederland: Lemma.
- Centrum voor criminaliteitspreventie en veiligheid. (2016, 5 maart). *Centrum voor criminaliteitspreventie en veiligheid*. Geraadpleegd op 3 mei, 2016, van: <http://www.hetccv.nl/dossiers/evenementenbeleid/achtergrond>.
- Cohen, J. (2013). *Twee werelden; You only live once*. Geraadpleegd op 9-februari,2016 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/03/08/twee-werelden-hoofdrapport-commissie-project-x-haren>.
- Delden, P. van. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Delft/Zutphen. Nederland: Eburon.
- Drs magazine online. (2016, 30 september). *drs-online*. Geraadpleegd van : <http://www.drs-online.nl/artikel.php?ID=960>.
- Evers, F., & Susskind, L. (2009). *Het kan wel! Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat*. Haarlem. Nederland: MGMC.

- Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing. (2002, 04). Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002. (P. C. , Red.) Ossendrecht, Zeeland, Nederland. Opgeroepen op 02 02, 2017, van <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/3550.pdf>
- Helsloot, I., Groenendaal, J., & Warners, E. (2009). *Kan het samen? Verkenning naar de mogelijkheden van operationele samenwerking tussen politie en brandweer*. Renswoude. Nederland: Crisislab.
- Heus, P. de, Leerden, R. van der, & Gazendam, G. (1995). *Toegepaste data- analyse: Technieken voor niet experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. Maarssen. Nederland: Elsevier/De Tijdstroom.
- Hoekstra, R., Berlijn, D., Ridder, J. de, Smits, H., & Vries, J. de. (2013). *Evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's en het stelsel van Rampenbestrijding en Crisisbeheersing*. Geraadpleegd op 22 augustus, 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/09/25/evaluatiecommissie-wet-veiligheidsregio-s-en-het-stelsel-van-rampenbestrijding-en-crisisbeheersing>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2014). *Allemaal andersdenkenden* (38e ed.). Amsterdam/Antwerpen. Nederland/België: Business Contact.
- Infopunt Veiligheid NIFV. (2012). Evenementenveiligheid. *Kennispublicatie, 2012*. Arnhem. Nederland: Infopunt Veiligheid. Geraadpleegd op 3 april, 2014, van <http://www.infopuntveiligheid.nl/Infopuntdocumenten/KP%20Evenementenveiligheid%20DEF.pdf>.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2014). *Leren samenwerken tussen de organisatie*. Deventer. Nederland: Vakmedianet.
- Muller, E., Rosenthal, U., Helsloot, I., & Dijkman, E. van. (2009). *Crisis, studie over crisis en crisisbeheersing*. Deventer. Nederland: Kluwer.
- Muller, J. (2011). *Terrorisme ontmoet crisis; samenwerken in terrorismebestrijding, crisisbeheersing en public order management vanuit regionaal perspectief gezien*. Arnhem/ Apeldoorn. Nederland: Politie Academie en Instituut Fysiek Veiligheid.
- Nationale Politie. (2014). *Actualisatie realisatieplan Nationale Politie* . Politie.
- Popelaars, C. (2002). *Referentiekader Conflict en Crisisbeheersing 2002*. Ossendrecht. Nederland: Expertisecentrum Conflict- en Crisisbeheersing.
- Sanders, G., & Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur, Diagnose én beïnvloeding*. (6e ed.). Assen. Nederland: Van Gorcum.

- Scholtens, D. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing, Overschat en onderschat*. Zwolle. Nederland: Mixed media, Bussum.
- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Apeldoorn. Nederland: J. Tennekes en Garant n.v.
- Twynstra Gudde. (2017, 24 januari). *Twynstraguddekennisbank*. Geraadpleegd van Twynstra Gudde:
<https://www.twynstraguddekennisbank.nl/samenwerkingskunde/unieke-kenmerken-van-een-samenwerkingsvraagstuk>.
- Twynstra Gudde. (2017, 23 januari). *Twynstraguddekennisbank*. Geraadpleegd van Twynstra Gudde:
<https://www.twynstraguddekennisbank.nl/samenwerkingskunde/samenwerken-verbinden-van-belangen>.
- Velden, P. van. (2009). Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkeling verloop en resultaten. *Proefschrift*. Delft/ Zutphen. Nederland: Uitgeverij Eburon.
- Veldhuisen, A. v., Hagelstein, R., Voskamp, I., & Genderen, R. v. (2013). *Evaluatie Wet veiligheidregio's*. Andersson Elffers Felix en Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum. Utrecht. Nederland: Andersson Elffers Felix. doi:GV188-3-271
- Wageningen, A. v. (2014). *De Staf Bijzonder Grootchalig Optreden vanuit het opleidingsperspectief gezien*. Arnhem. Nederland: Instituut voor Fysieke Veiligheid/ Politieacademie.
- Wanders, G. (2004). *Resultaatverantwoording Project Implementatie Referentiekaders Conflict- en Crisisbeheersing 2002*. Houten. Nederland: Politie.
- Weggeman, M. (1995). *Collectieve ambitieontwikkeling*. Tilburg: Katholieke Universiteit Tilburg.
- Wendel de Joode, R. van, Kaats, E., & Opheij, W. (2013). Bouwstenen voor een samenwerkingsvaardige organisatie. *M&O, tijdschrift voor Management en organisatie* (147), 36-45. Geraadpleegd van
https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/artikel_hmr_147_de_samenwerkingsvaardige_organisatie_-_kaats_opheij_en_van_wendel_de_joode.pdf.
- Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum, Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2016). *Politie cultuur in beweging, Actiegericht onderzoek naar de cultuur van de Nationale Politie*. Den Haag. Nederland: Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Bijlagen

Bijlage 1 Uitnodigingsbrief surveyonderzoek

In het kader van mijn studie **Master of Crisis and Public order Management** aan de politieacademie en het Instituut Fysieke Veiligheid ben ik bezig met mijn afstudeerscriptie. Er is weinig onderzoek gedaan naar de mate van samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners en de factoren die invloed hebben op deze samenwerking in de preparatiefase bij evenementen. Met dit onderzoek wordt getracht antwoord te krijgen op de vraagstelling:

Door welke organisatie-culturele factoren wordt de samenwerking tussen politie en de multidisciplinaire partners beïnvloed in de preparatiefase (voorbereidingsfase) bij een evenement.

Wat zijn organisatie-culturele factoren? Dat zijn de (on)geschreven regels van hoe men in organisaties werkt, samenwerkt en met de buitenwereld omgaat; wat mensen belangrijk vinden (waarden) en hoe ze zich dienen te gedragen (normen). Of in het kort: “Zo doen wij het hier”. Organisatiecultuur is de meest verankerde van alle bedrijfsfactoren en daarom de belangrijkste sleutel, dan wel als motor of dan wel als hindernis bij prestatieverbeteringen.

Onder evenementen wordt in het kader van dit onderzoek verstaan: demonstraties, voetbal wedstrijden, festivals, bezoek van hoogwaardigheidsbekleders e.d.

De hulpverleningsorganisaties hebben de taak om de veiligheid van de bezoekers bij een evenement te waarborgen. Om deze ambitie te kunnen verwezenlijken is het belangrijk dat de hulpverleningsorganisaties in de voorbereiding bij evenementen goed samenwerken. Het doel van deze samenwerking is tweeledig; 1. afstemmen van de processen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; 2. adequaat kunnen optreden bij een incident ter voorkoming van slachtoffers en schadebeperking.

Het handelen van de hulpverleningsorganisaties heeft een grote impact op het welzijn van burgers, daarom is het van belang om te weten hoe de samenwerking tussen de politie en de multidisciplinaire partners in de preparatiefase is georganiseerd en of deze kan worden verbeterd. Het is belangrijk om te weten of de samenwerking goed is georganiseerd of wat er

voor nodig is om de samenwerking te verbeteren. Aan de hand van de resultaten zouden alle partijen verbeteringen kunnen doorvoeren.

Om bovenstaande te kunnen verwezenlijken is het noodzakelijk dat u uw expertise en ervaringen deelt in dit onderzoek. Gezien uw professionaliteit, de rol binnen uw organisatie en in de crisisbeheersing wil ik u om medewerking vragen aan dit onderzoek.

Het invullen van de vragen zal ongeveer 45 minuten van uw tijd kosten. De door u verstrekte gegevens zullen uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt worden. De resultaten van de vragenlijst worden vertrouwelijk behandeld. Het is voor mij niet mogelijk om te zien wie welke antwoorden ingevuld heeft. Ik ben alleen geïnteresseerd in groepsresultaten want die geven inzicht in de organisatiecultuur en de samenwerking. Mocht u interesse hebben in de bevindingen van het onderzoek, dan kunt u aan het eind van de vragenlijst uw e-mailadres achterlaten. Uw emailadres wordt uitsluitend eenmalig voor dit doel gebruikt en zal niet worden bewaard.

Indien u bereid bent om mee te doen aan het onderzoek, verzoek ik u vriendelijk om via onderstaande link de vragenlijst te openen en de vragen en stellingen te beantwoorden.

Neem rustig de tijd om de vragen en stellingen door te lezen en probeer zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Er zijn geen goede of foute antwoorden, de vragen gaan immers over uw ervaring en beoordeling van uw eigen werkomgeving.

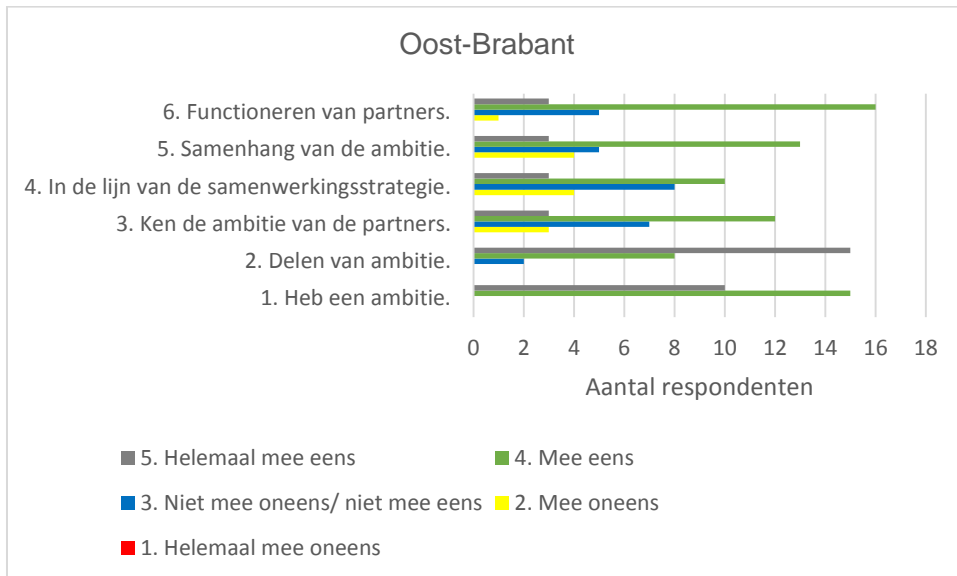
Bijlage 2 Survey-onderzoek

Qualitative survey, Master of crisis and public order management				Def	Bev	Brw	GHOR	Pol	Resp	
BBN	7	Defensie	2	2					2	5
		Bevolkingszorg	1		1				1	10
		Brandweertzorg	3			3			3	11
		Geneeskundige zorg	1				1		1	4
									7	30
BZO	18	Bevolkingszorg	1		1				1	8
		Brandweertzorg	3			3			3	5
		Geneeskundige zorg	3				3		3	5
		Liaison Defensie	5	5					5	6
		Politie	6					6	6	11
									18	37
Limburg Noord	7	Politie	1					1	1	7
		Bevolkingszorg	2		2				2	8
		Brandweer	3			3			3	6
		liaison Defensie								2
		Geneeskundige zorg	1				1		1	5
									7	28
Limburg Zuid	3	Defensie	1	1					1	4
		Bevolkingszorg	1		1				1	7
		Brandweer								7
		Geneeskundige zorg	1				1		1	8
									3	26
Midden West Brabant	15	Bevolkingszorg	1		1				1	7
		Brandweer	7			7			7	12
		Defensie	4	4					4	5
		Geneeskundige zorg	1				1		1	3
		Politie	2					2	2	9
									15	36
									12	50
					6	16	7	9	50	157

Defensie (Def)
 Bevolkingszorg (Bev)
 Brandweer (Brw)
 Geneeskundige zorg (GHOR)
 Politie (Pol)
 Respondenten (Resp)

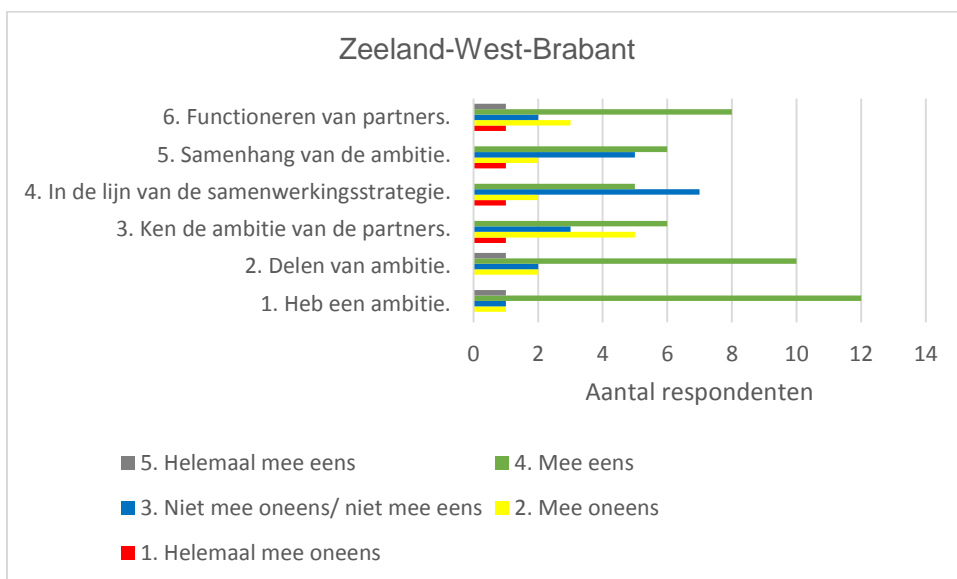
Ambitie

Politie-eenheidsniveau

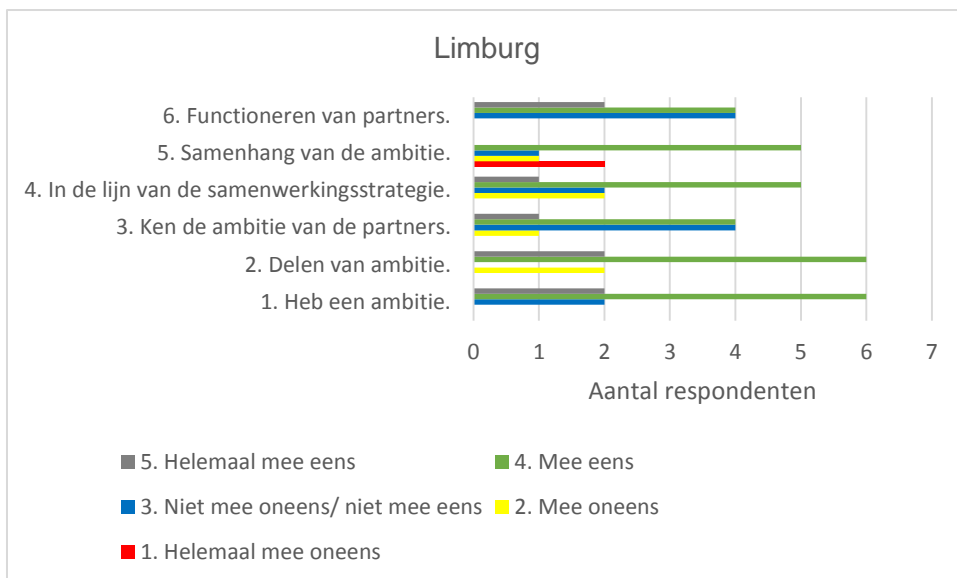


Grafiek 1 Politie-eenheid Oost-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten van de enquête met 25 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Oost-Brabant, veiligheidsregio Brabant-Zuidoost en veiligheidsregio Brabant-Noord verwerkt. De volgende stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten:

1. Met betrekking tot het samenwerkingsverband heb ik een ambitie. 2. Ik deel mijn ambitie voor het samenwerkingsverband met mijn partners. 3. Ik ken de samenwerkingsambitie van mijn partners. 4. Mijn ambitie is in lijn met de samenwerkingsstrategie van mijn partners. 5. Ik stel de samenhang van de samenwerkingsambitie regelmatig aan de orde bij de partners. 6. Het behalen van de samenwerkingsambitie is afhankelijk van het functioneren van mijn partners.

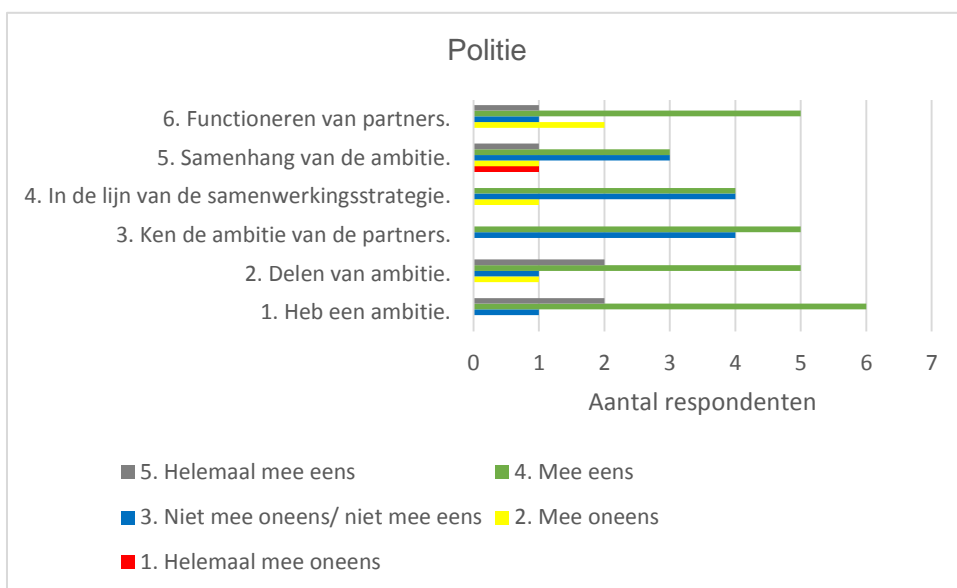


Grafiek 2 Politie-eenheid Zeeland-West-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten van de enquête met 15 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Zeeland-West-Brabant, veiligheidsregio Midden- en West-Brabant verwerkt.

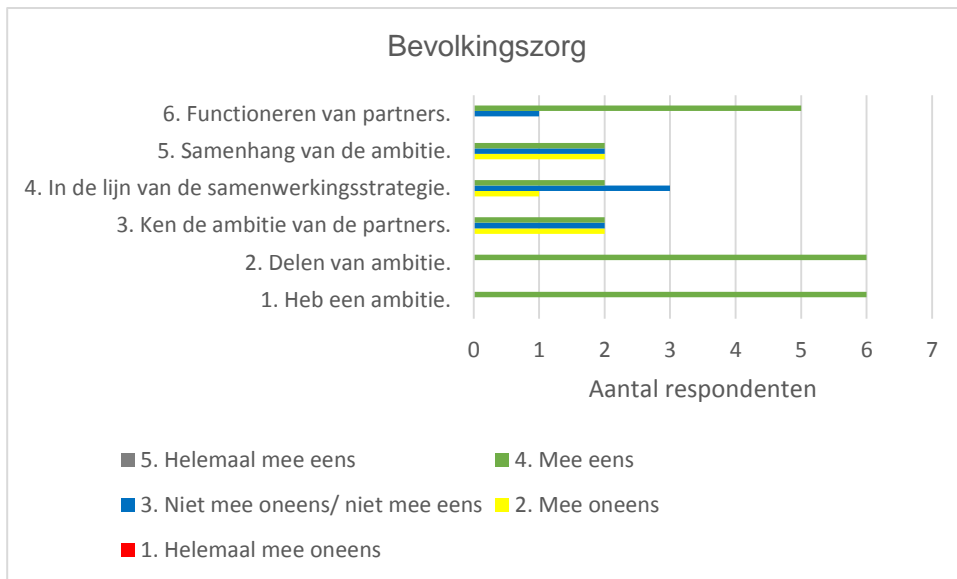


Grafiek 3 Politie-eenheid Limburg. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 10 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Limburg, veiligheidsregio Limburg-Noord en veiligheidsregio Zuid-Limburg.

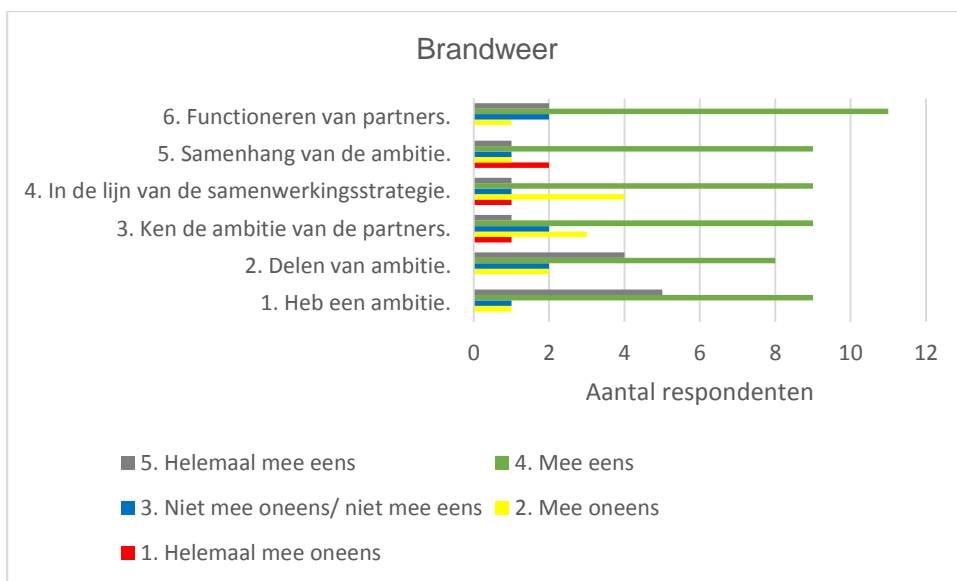
Organisatieniveau



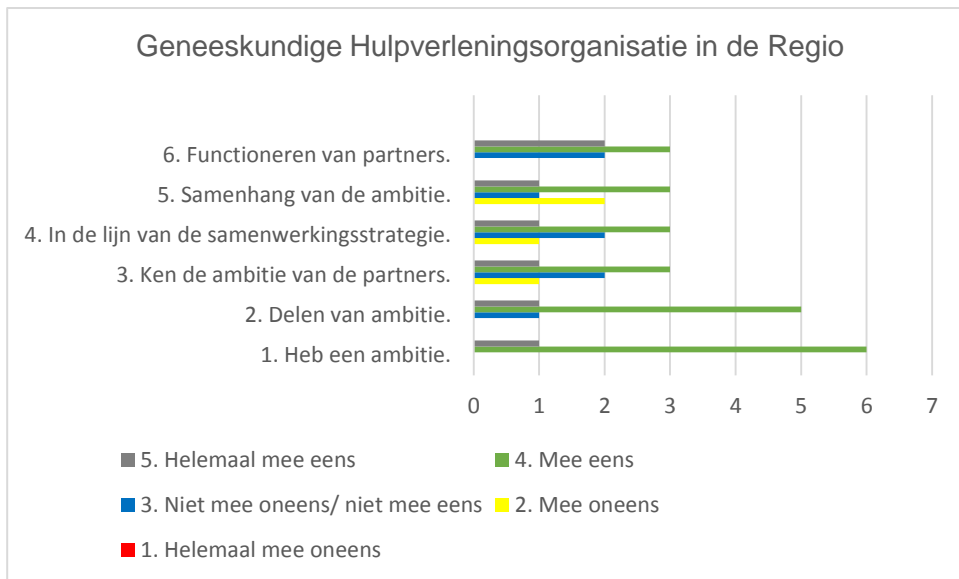
Grafiek 4 Politie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 9 algemeen commandanten politie in de drie politie-eenheden.



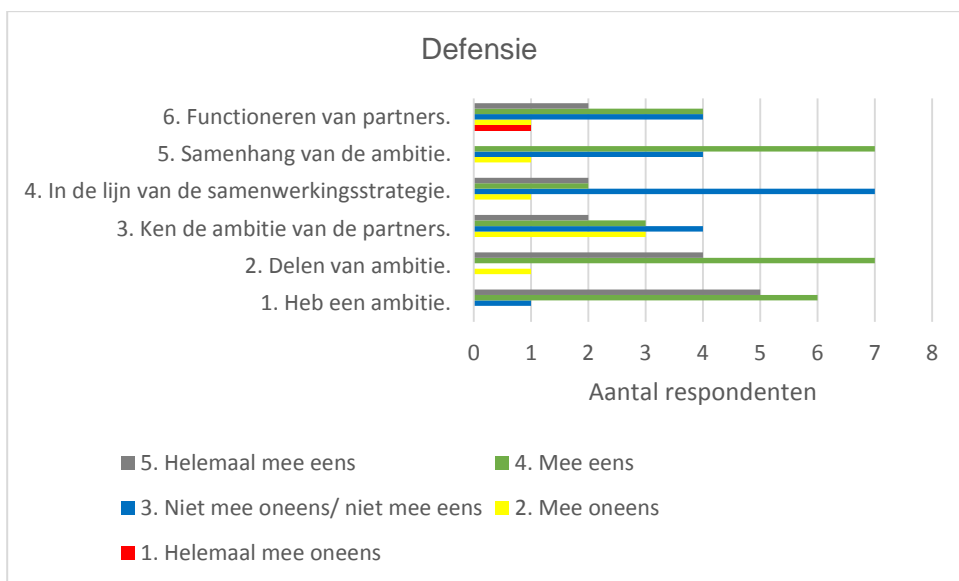
Grafiek 5 Bevolkingszorg. In deze grafiek zijn de resultaten van de enquête met 6 algemeen commandanten bevolkingszorg in de vijf veiligheidsregio's verwerkt.



Grafiek 6 Brandweer. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 16 algemeen commandanten brandweer in de vijf veiligheidsregio's.



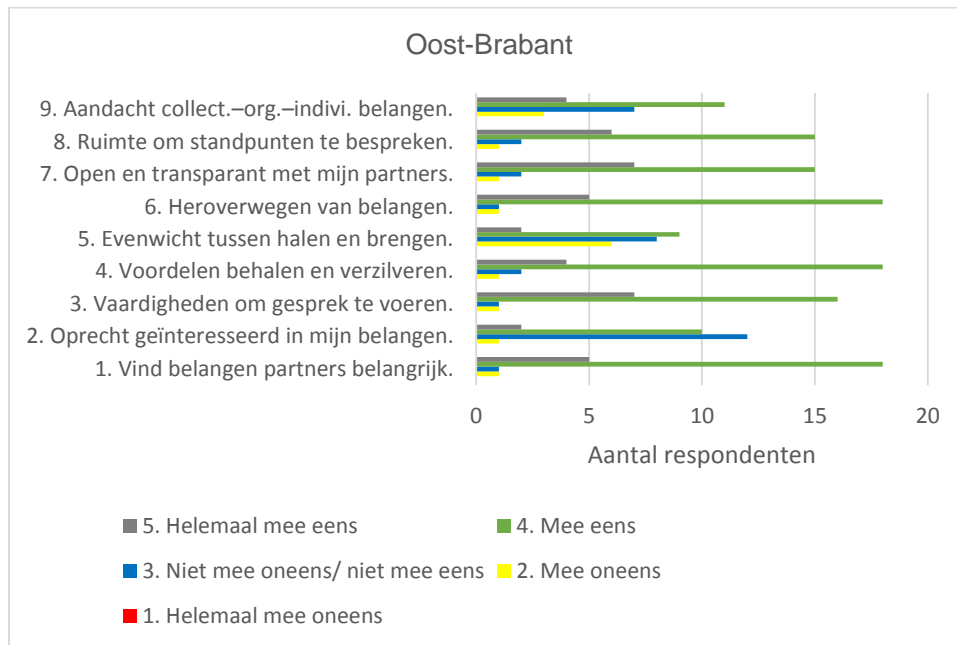
Grafiek 7 Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR). In deze grafiek zijn de resultaten van de enquête met 7 algemeen commandanten GHOR in de vijf veiligheidsregio's verwerkt.



Grafiek 8 Defensie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 12 liaison officieren van de defensie in de vijf veiligheidsregio's.

Belang

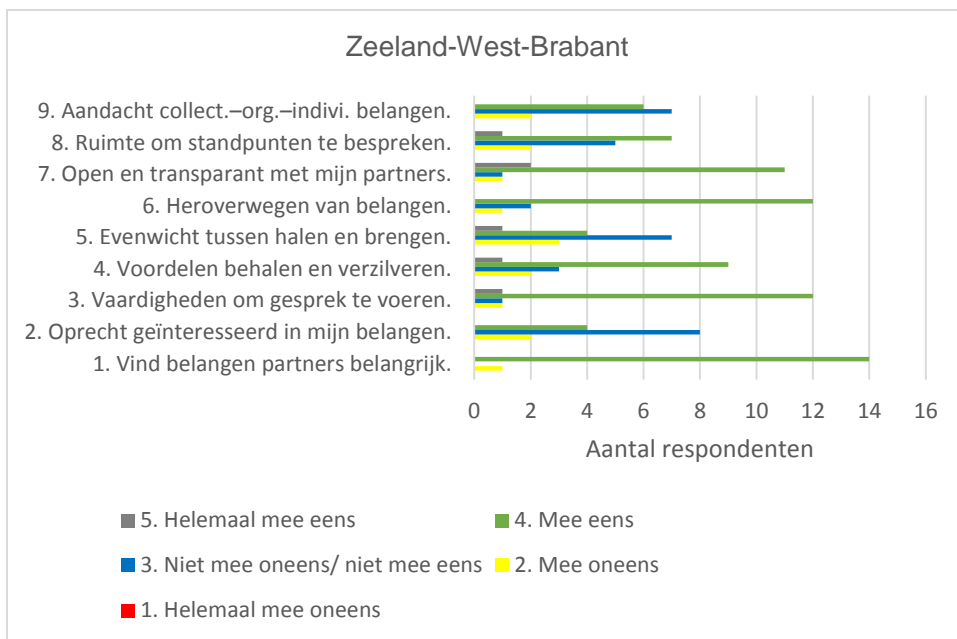
Politie-eenheidsniveau



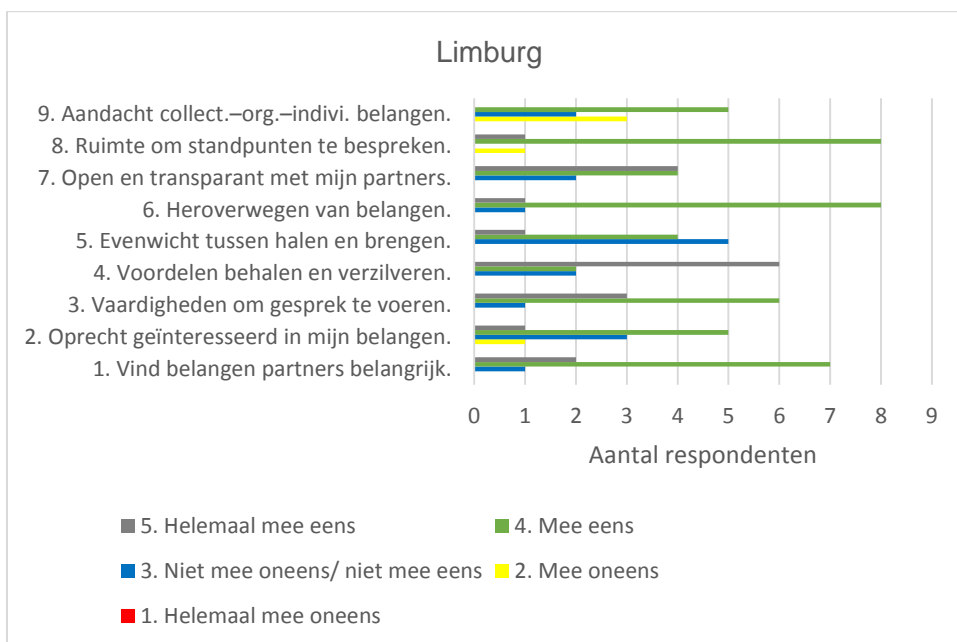
Grafiek 9 Politie-eenheid Oost-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 25 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Oost-Brabant, veiligheidsregio Brabant-Zuidoost en veiligheidsregio Brabant-Noord.

De volgende stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten.

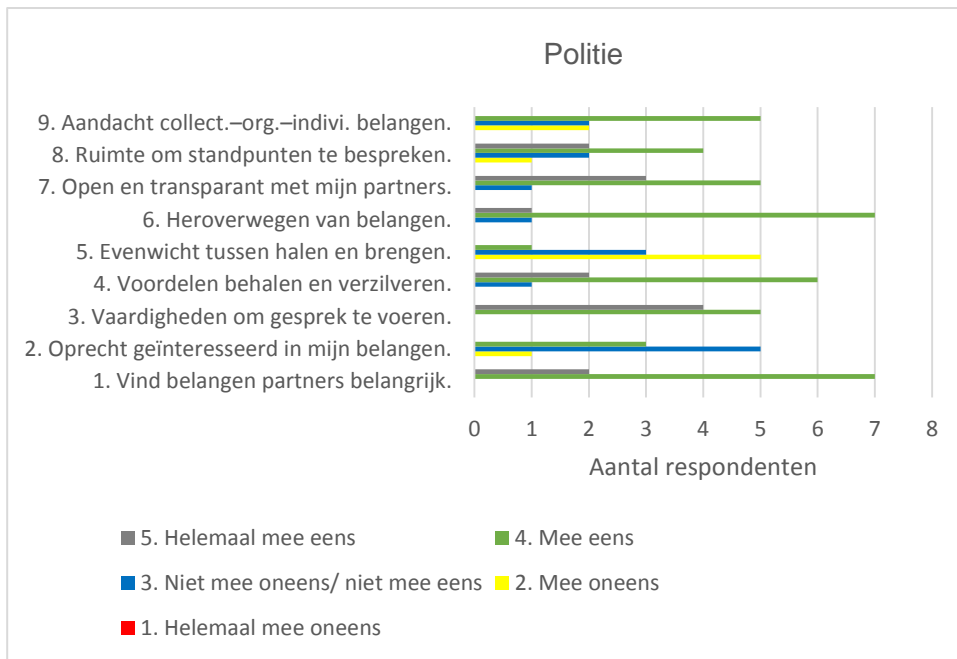
1. Ik vind de belangen van mijn partners belangrijk (in relatie tot mijn ambitie/taken). 2. Mijn partners zijn oprecht geïnteresseerd in mijn belangen. 3. Ik beschik over voldoende vaardigheden om met mijn samenwerkingspartners het gesprek over de belangen te voeren. 4. Ik wil voor alle partners in de samenwerking de mogelijkheid scheppen om voordelen te behalen en te verzilveren. 5. Ik vind dat er voldoende evenwicht is tussen halen en brengen door de partners. 6. Ik ben bereid en bereikbaar om bij wijzingen van omstandigheden mijn belangen te heroverwegen in het belang van de samenwerking. 7. Ik vind dat ik voldoende open en transparant ben met mijn partners. 8. Ik vind dat er voldoende ruimte is om mijn standpunten te bespreken en gehoord te worden door mijn partners. 9. Ik vind dat er voldoende aandacht is voor zowel collectieve en organisatiebelangen als individuele belangen.



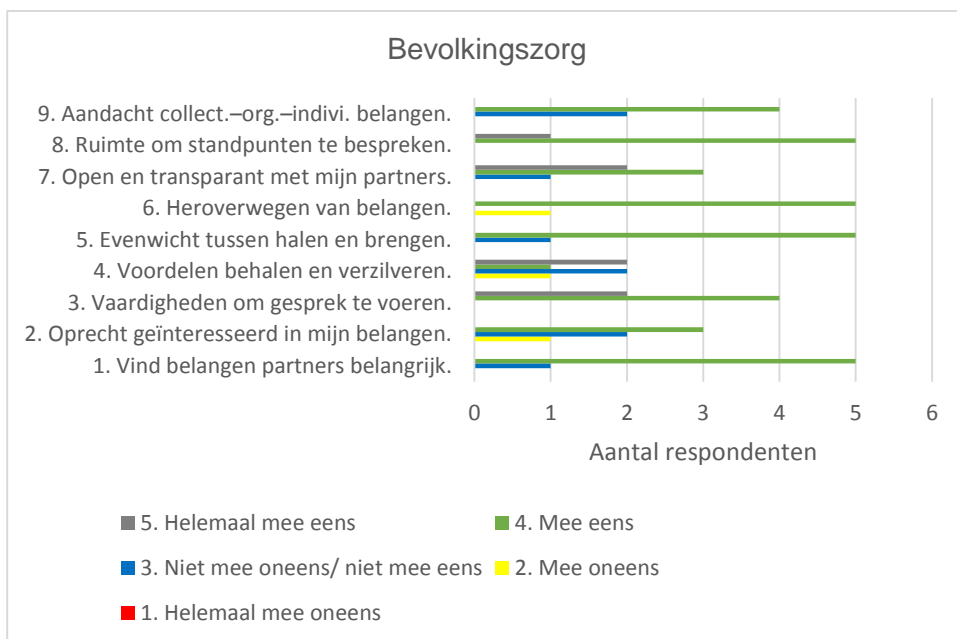
Grafiek 10 Politie-eenheid Zeeland-West-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 15 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Zeeland-West-Brabant, veiligheidsregio Midden- en West-Brabant.



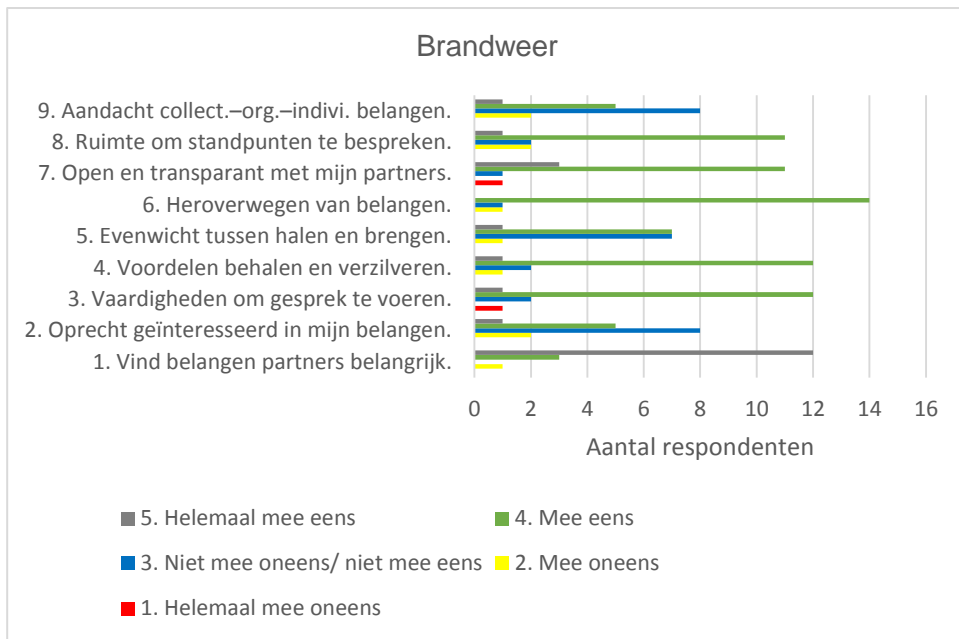
Grafiek 11 Grafiek 4 Politie-eenheid Limburg. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 10 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Limburg, veiligheidsregio Limburg-Noord en veiligheidsregio Zuid-Limburg.



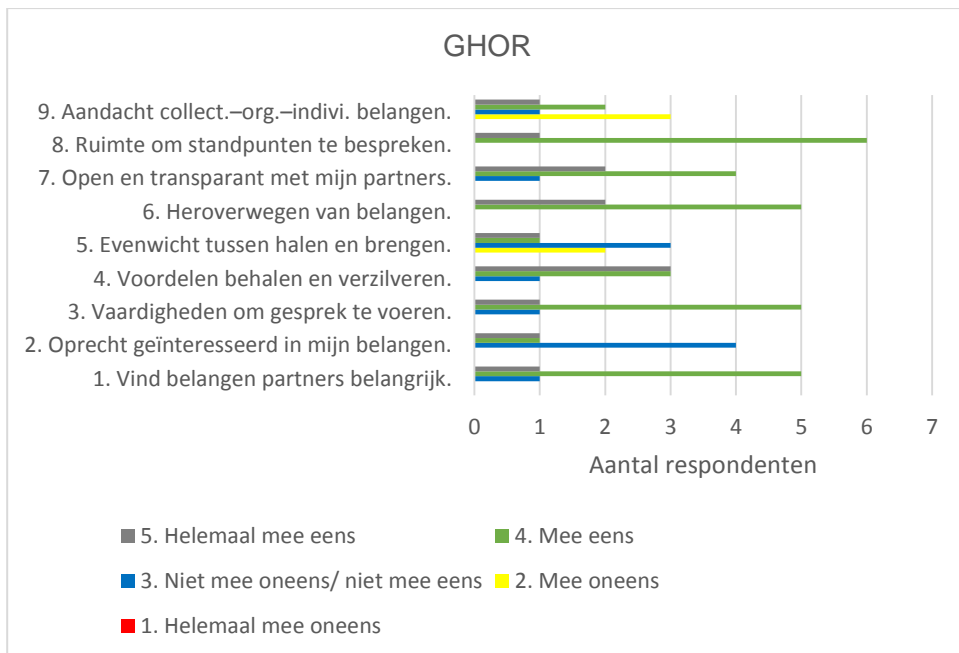
Grafiek 12 Politie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 9 algemeen commandanten politie in de drie politie-eenheden.



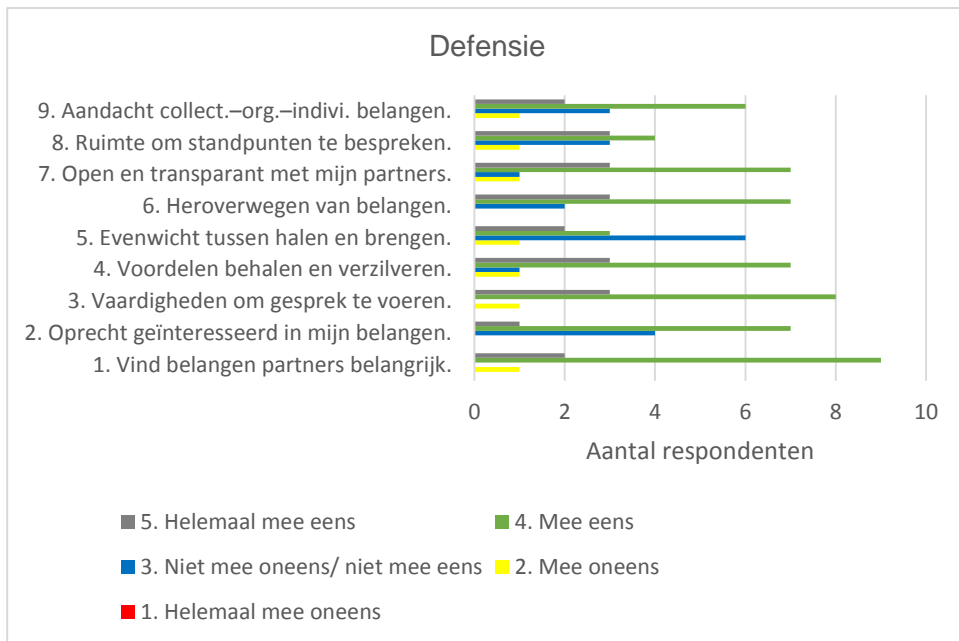
Grafiek 13 Bevolkingszorg. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 6 algemeen commandanten bevolkingszorg in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 14 Brandweer. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 16 algemeen commandanten brandweer in de vijf veiligheidsregio's.



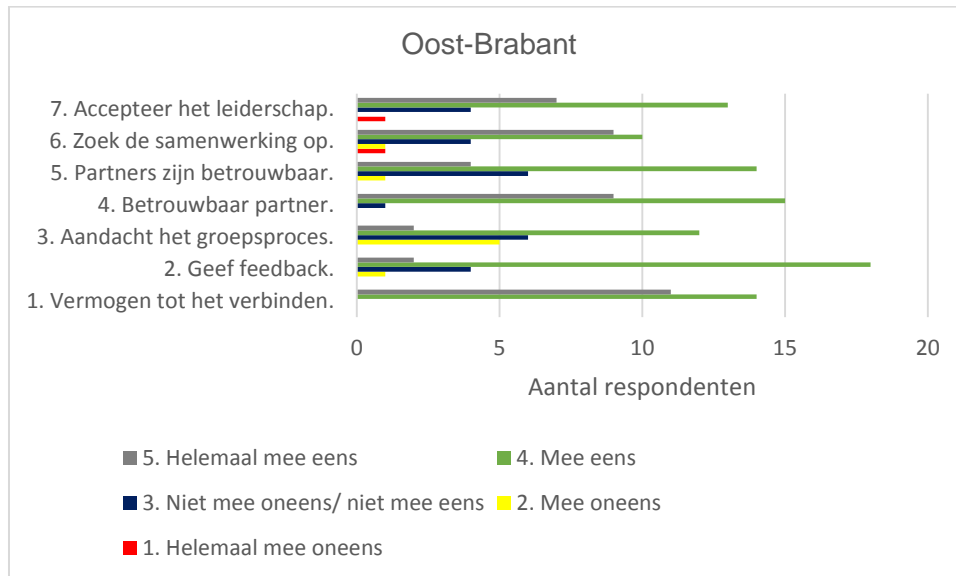
Grafiek 15 Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR). In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 7 algemeen commandant GHOR in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 16 Defensie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 12 liaison officieren van de defensie in de vijf veiligheidsregio's.

Relatie

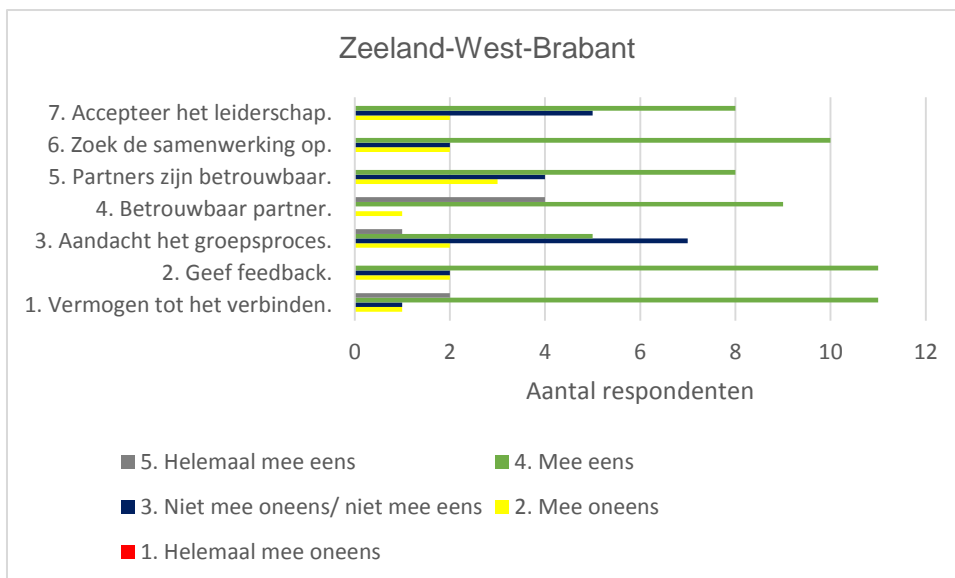
Politie-eenheidsniveau



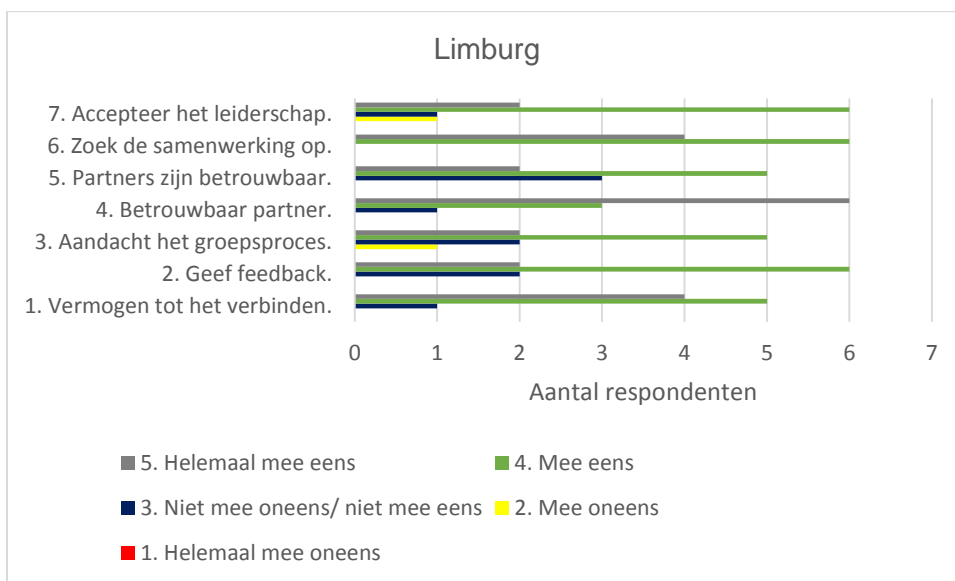
Grafiek 17 Politie-eenheid Oost-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 25 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Oost-Brabant, veiligheidsregio Brabant-Zuidoost en veiligheidsregio Brabant-Noord.

De volgende stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten:

1. Ik beschik over voldoende persoonlijk vermogen tot verbinden. 2. Ik geef de partners feedback over de wijze van samenwerking. 3. Ik vind dat er voldoende aandacht is voor de kwaliteit van het groepsproces in het kader van de samenwerking. 4. Ik ben een betrouwbare partner in de samenwerking voor mijn partners. 5. Mijn partners zijn betrouwbaar in de samenwerking. 6. Ik zoek in de voorbereiding voor alle evenementen de samenwerking met de partners op. 7. Ik accepteer als een partner het leiderschap op zich neemt.

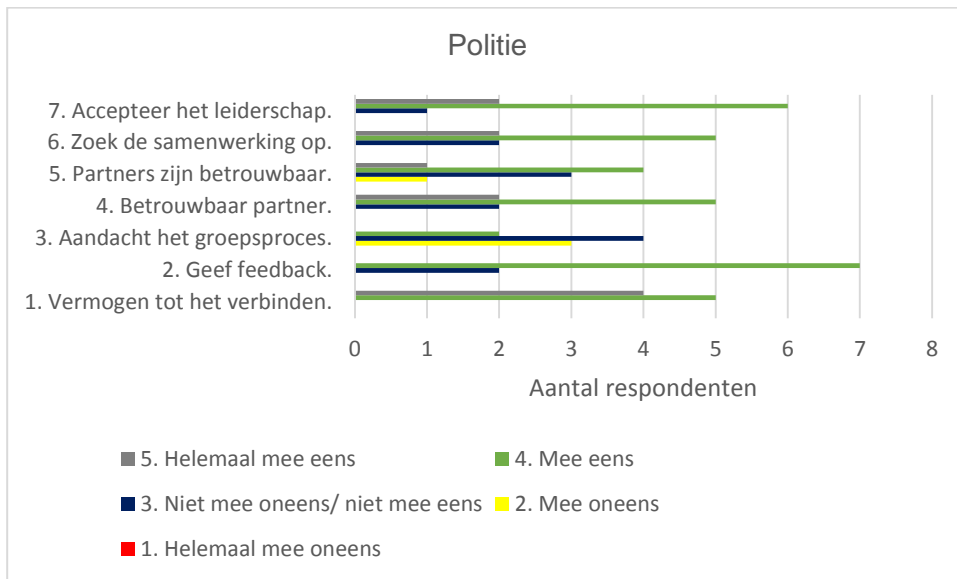


Grafiek 18 Politie-eenheid Zeeland-West-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 15 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Zeeland-West-Brabant, veiligheidsregio Midden- en West-Brabant.

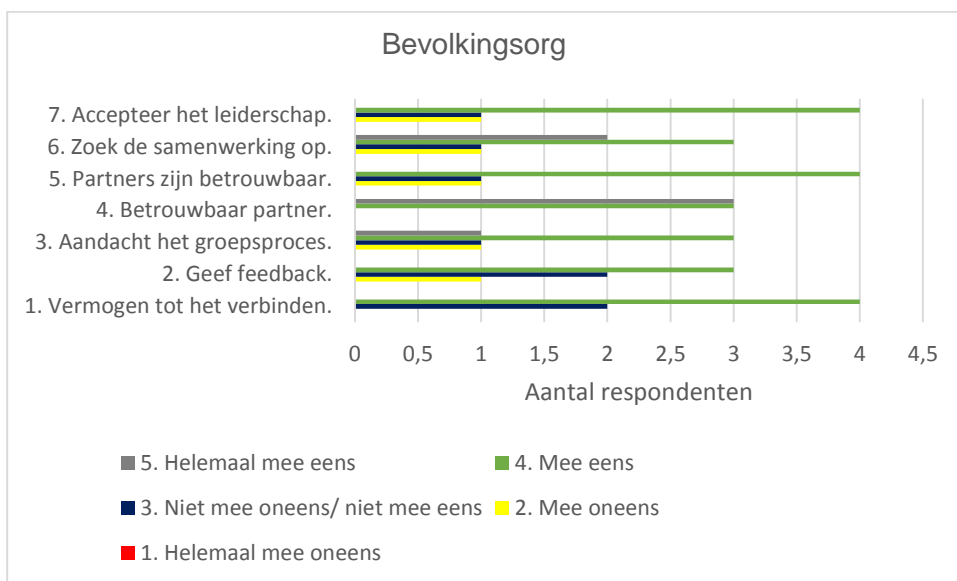


Grafiek 19 Politie-eenheid Limburg. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 10 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Limburg, veiligheidsregio Limburg-Noord en veiligheidsregio Zuid-Limburg.

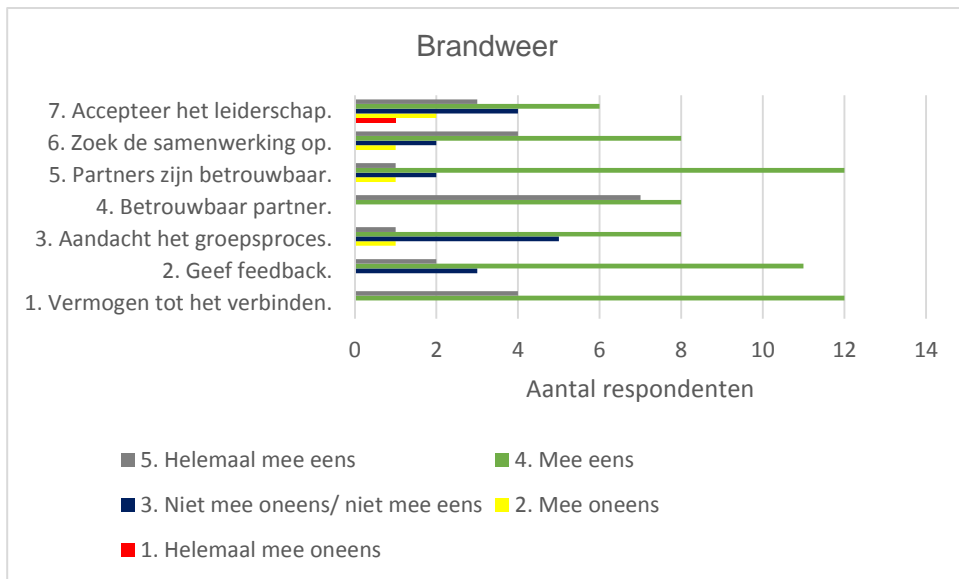
Organisatieniveau



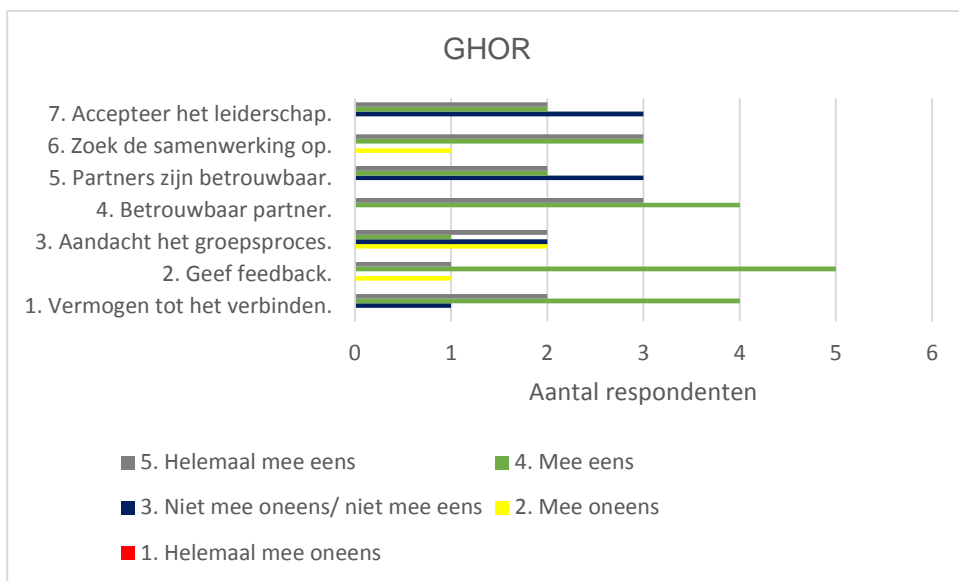
Grafiek 20 Politie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 9 algemeen commandanten politie in de drie politie-eenheden.



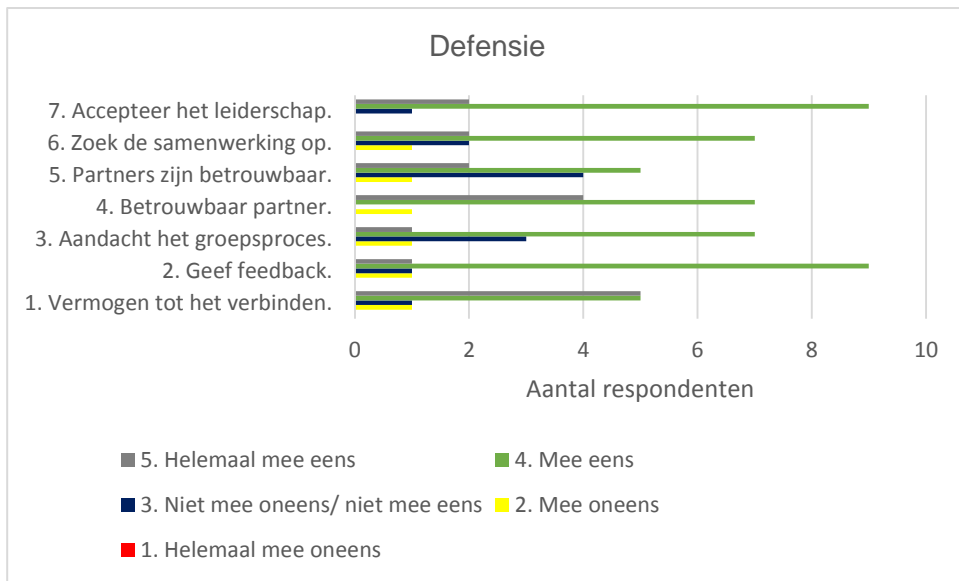
Grafiek 21 Bevolkingsorg. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 6 algemeen commandanten bevolkingsorg in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 22 Brandweer. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 16 algemeen commandanten brandweer in de vijf veiligheidsregio's.



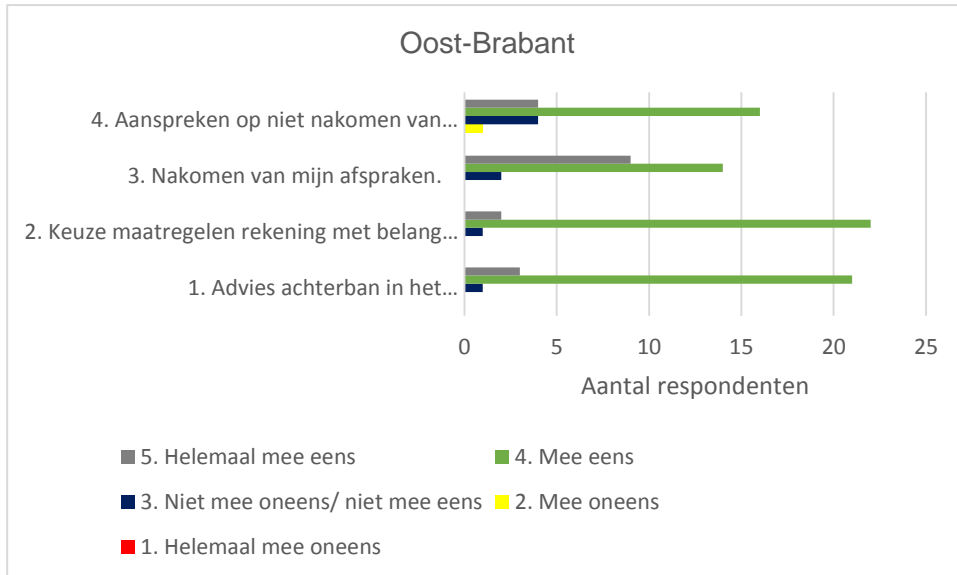
Grafiek 23 Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR). In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 7 algemeen commandanten GHOR in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 24 Defensie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 12 liaison officieren van de defensie in de vijf veiligheidsregio's.

Organisatie

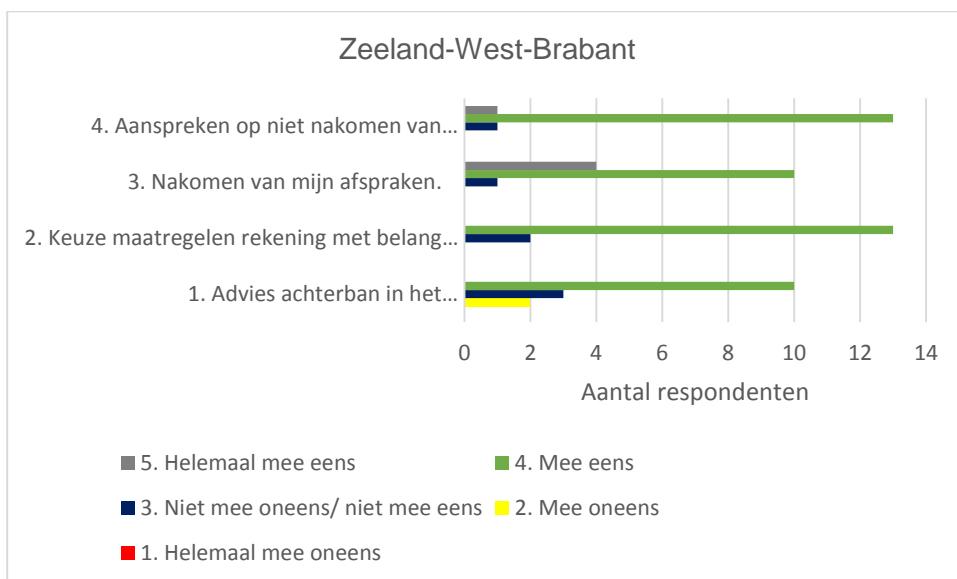
Politie-eenheidsniveau



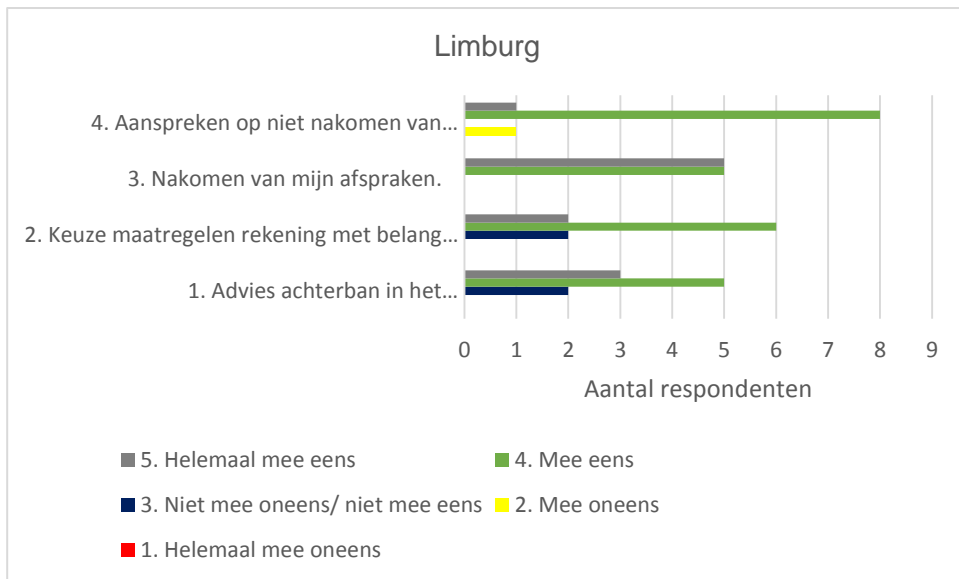
Grafiek 25 Politie-eenheid Oost-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 25 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Oost-Brabant, veiligheidsregio Brabant-Zuidoost en veiligheidsregio Brabant-Noord.

De volgende stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten:

1. Ik neem mijn achterban mee in het besluitvormingsproces in het kader van het samenwerkingsverband. 2. Ik houd in de keuze van acties en maatregelen rekening met het belang van en draagvlak bij mijn partners. 3. Ik ben zorgvuldig in het nakomen van afspraken met mijn partners. 4. Als een partner een afspraak niet nakomt, spreek ik hem hierop aan.

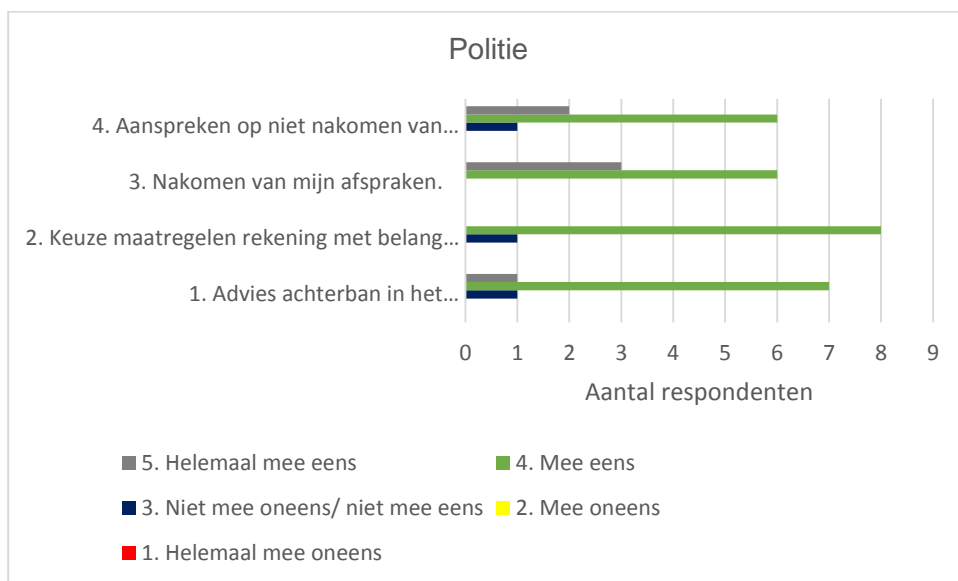


Grafiek 26 Politie-eenheid Zeeland-West-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 15 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Zeeland-West-Brabant, veiligheidsregio Midden- en West-Brabant.

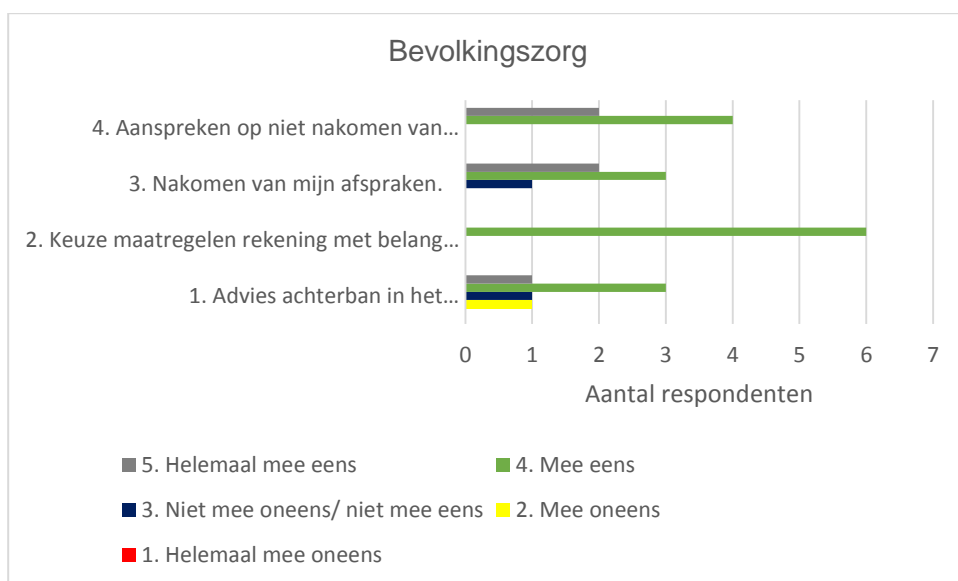


Grafiek 27 Politie-eenheid Limburg. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 10 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Limburg, veiligheidsregio Limburg-Noord en veiligheidsregio Zuid-Limburg.

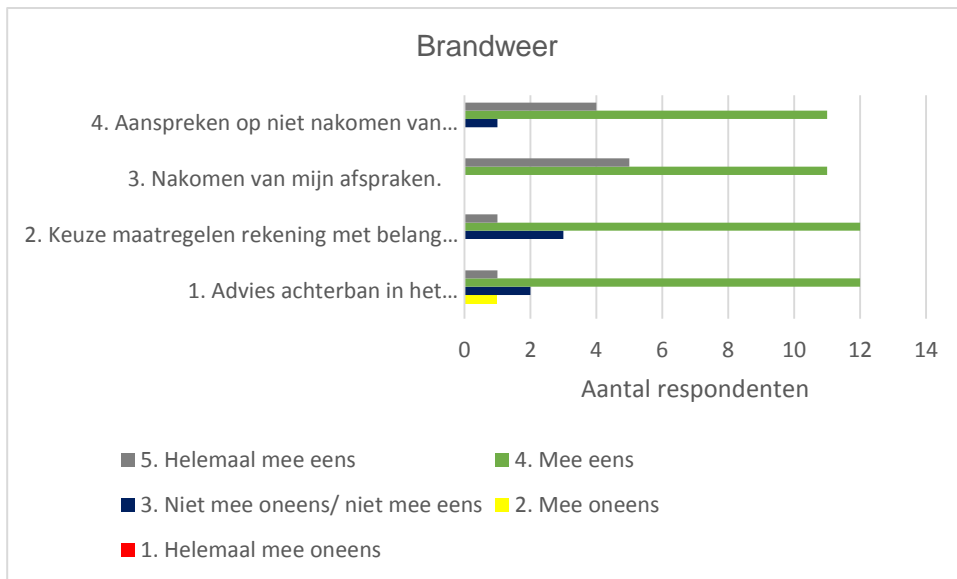
Organisatieniveau



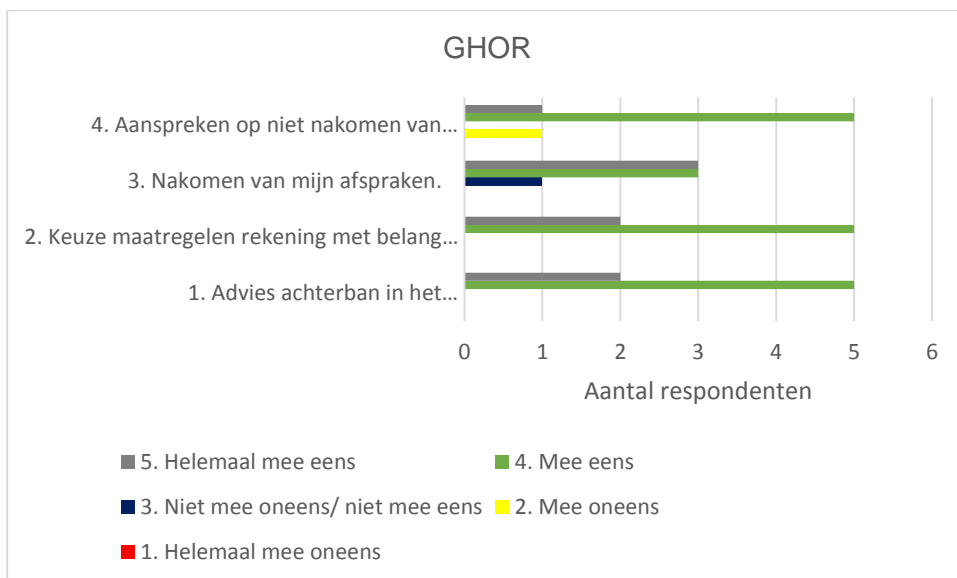
Grafiek 28 Politie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 9 algemeen commandanten politie in de drie politie-eenheden.



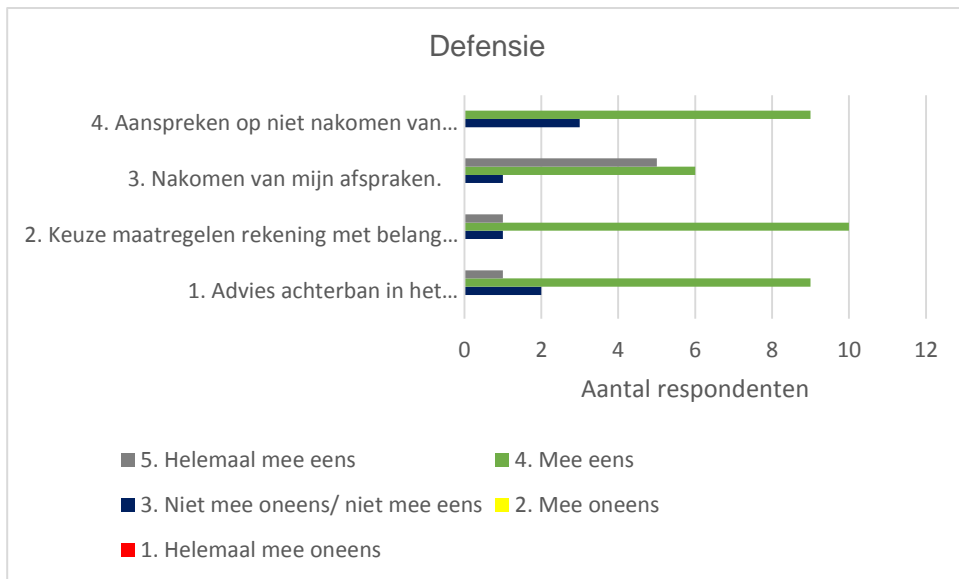
Grafiek 29 Bevolkingszorg. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 6 algemeen commandanten bevolkingszorg in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 30 Brandweer. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 16 algemeen commandanten brandweer in de vijf veiligheidsregio's.



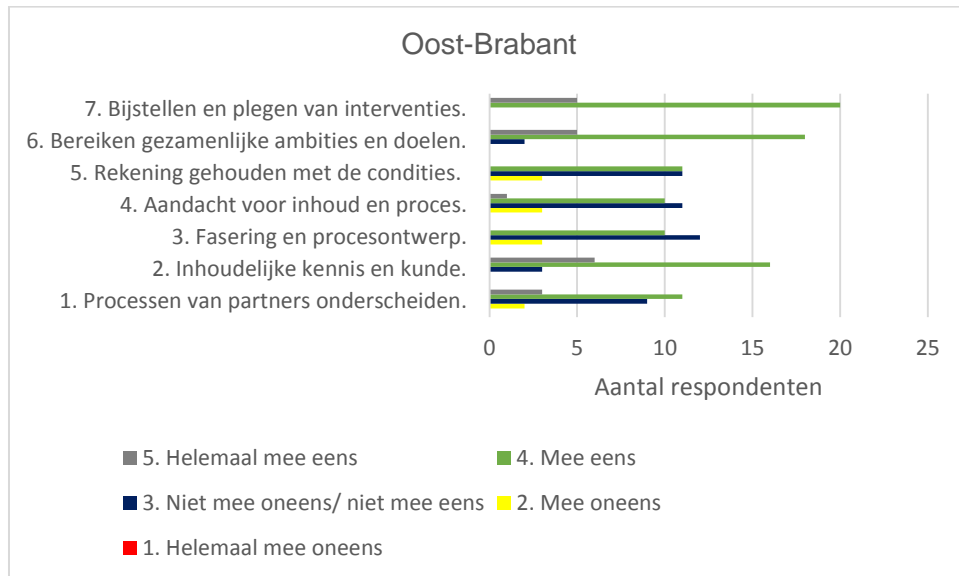
Grafiek 31 Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR). In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 7 algemeen commandanten GHOR in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 32 Defensie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 12 liaison officieren van de defensie in de vijf veiligheidsregio's.

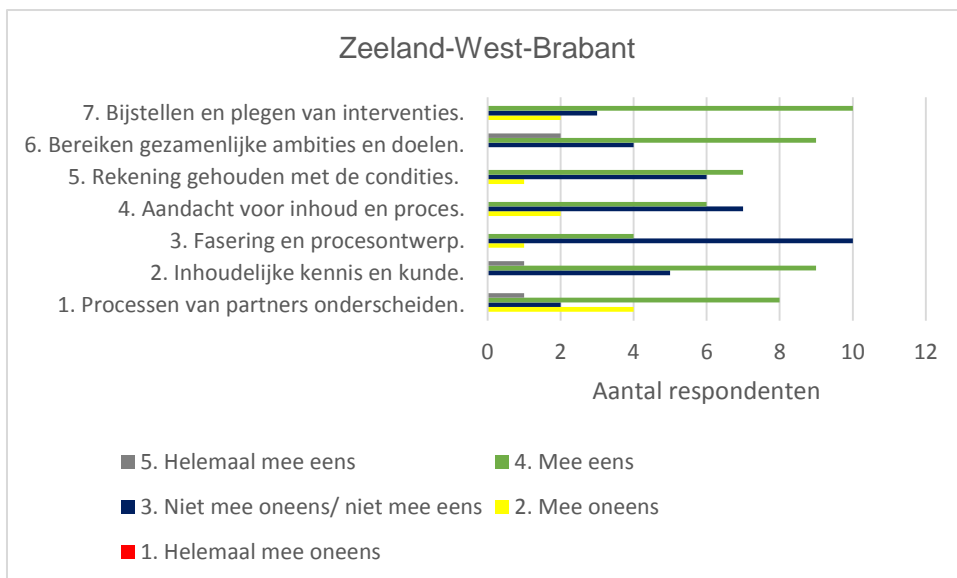
Proces

Politie-eenheidsniveau

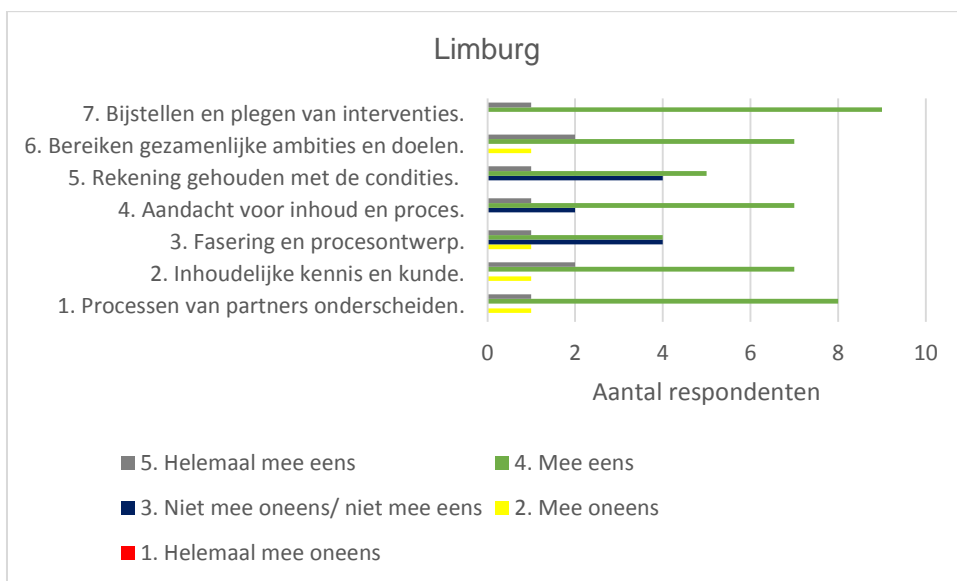


Grafiek 33 Politie-eenheid Oost-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 25 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Oost-Brabant, veiligheidsregio Brabant-Zuidoost en veiligheidsregio Brabant-Noord. De volgende stellingen zijn aan de respondenten voorgelegd:

1. Ik kan de processen van mijn partners voldoende onderscheiden.
2. Ik vind dat ik voldoende inhoudelijke kennis en kunde heb met betrekking tot het samenwerkingsproces.
3. Ik vind dat de fasering en ontwerp van het samenwerkingsproces voldoende zijn doordacht.
4. Ik vind dat er voldoende aandacht is voor de inhoud en het proces van de samenwerking.
5. Ik vind dat er voldoende rekening wordt gehouden met ambities, belangen, relaties, organisaties en processen in de samenwerking.
6. Ik vind het bereiken van gezamenlijke ambities en gezamenlijke doelen een onderwerp van aandacht in het samenwerkingsproces.
7. Voor het bereiken van gezamenlijke ambities en gezamenlijke doelstellingen ben ik bereid tot bijstelling en het plegen van interventies in het kader van het samenwerkingsproces.

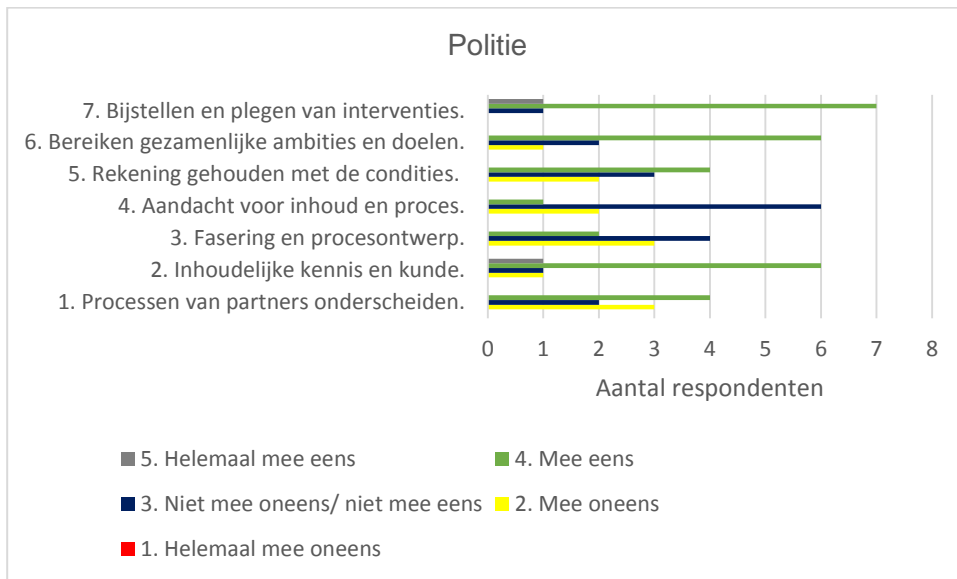


Grafiek 34 Politie-eenheid Zeeland-West-Brabant. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 15 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Zeeland-West-Brabant, veiligheidsregio Midden- en West-Brabant.

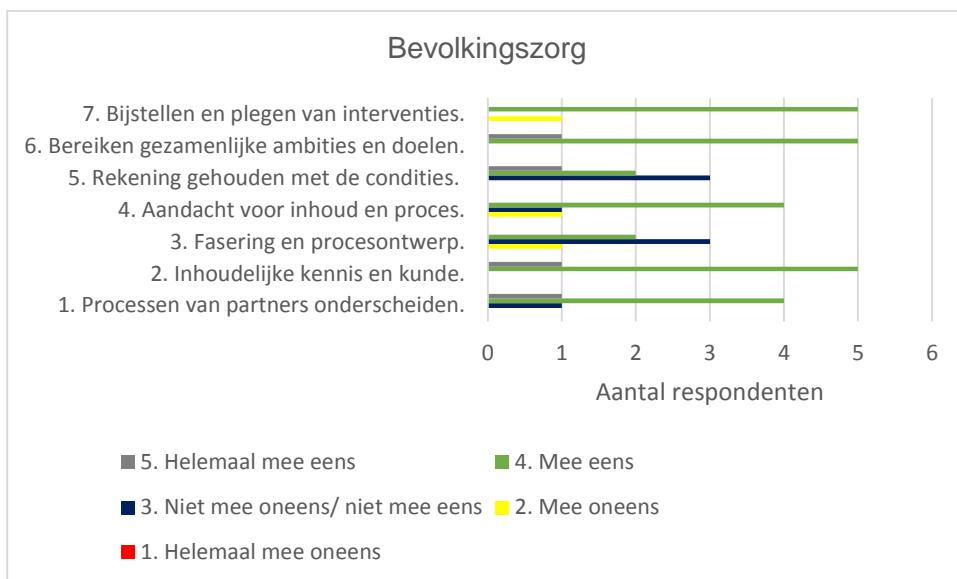


Grafiek 35 Politie-eenheid Limburg; In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 10 algemeen commandanten die deel uitmaken van politie-eenheid Limburg, veiligheidsregio Limburg-Noord en veiligheidsregio Zuid-Limburg.

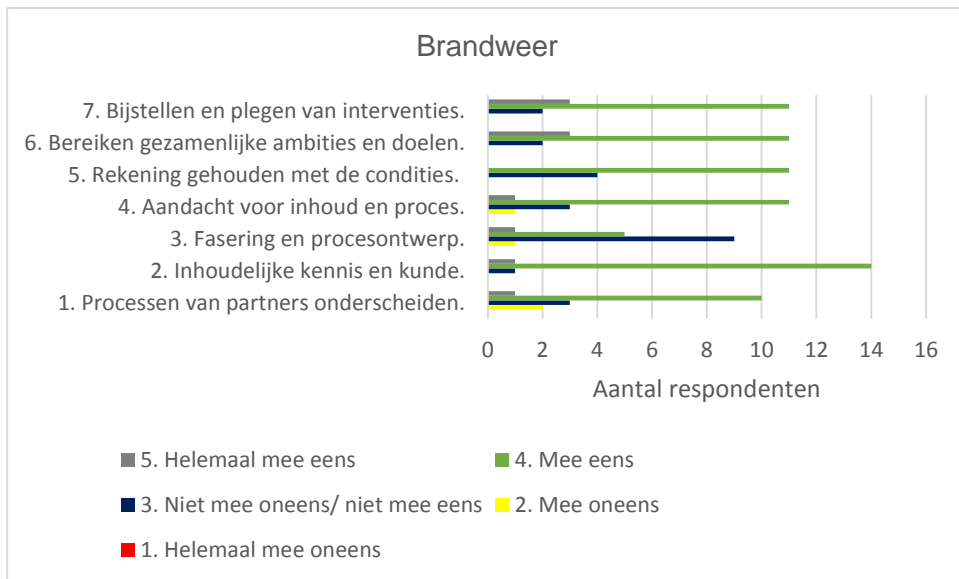
Organisatieniveau



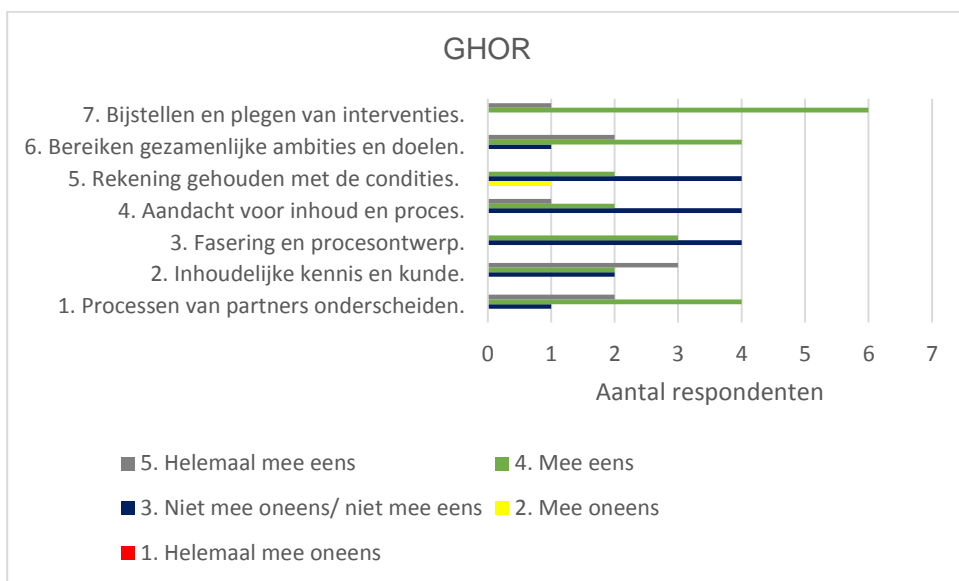
Grafiek 36 Politie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 9 algemeen commandanten politie in de drie politie-eenheden verwerkt.



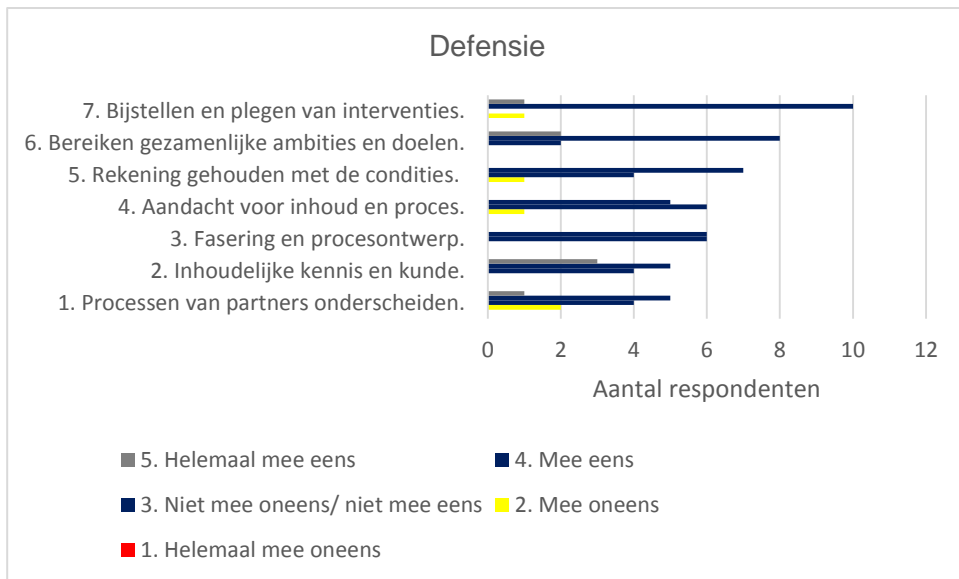
Grafiek 37 Bevolkingszorg. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 6 algemeen commandanten bevolkingszorg in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 38 Brandweer. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 16 algemeen commandanten brandweer in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 39 Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR). In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 7 algemeen commandanten GHOR in de vijf veiligheidsregio's.



Grafiek 40 Defensie. In deze grafiek zijn de resultaten verwerkt van de enquête met 12 liaison officieren van de defensie in de vijf veiligheidsregio's.

Bijlage 3 Interviewvragen

VOORBEREIDING EN OPBOUW VAN HET INTERVIEW

- Ruim van tevoren een afspraak maken met de respondent, bij voorkeur op zijn of haar werklocatie;
- Duidelijk het doel en de tijdsduur benoemen en aangeven dat het interview wordt opgenomen;
- Opbouw van het interview:
 - Voorstellen;
 - Gespreksdoel aangeven en de aanleiding daartoe;
 - Verwachte duur en opbouw van het interview;
 - Waardering aangeven voor de tijd en het belang van deelname;
 - Inhoudelijk gesprek;
 - Dank voor deelname;
 - Aangeven wat met de verzamelde informatie zal gebeuren.

Cultuur

De zes dimensies van Sanders en Neuijen (Hofstede, Hofstede, & Minkov, Allemaal andersdenkenden, 2014), worden door de interviewer kort toegelicht. De respondent wordt gevraagd waar op de schaal hij zijn organisatie zou plaatsen.

D1 Manier van werken	
Procesgericht	Resultaatgericht
Risicovermijdend	Op gemak in risicovolle situaties
Zo weinig mogelijk inspanning	Uiterste best doen
Elke dag zo'n beetje hetzelfde	Elke dag een nieuwe uitdaging
D2 Relatie met de klant	
Pragmatisch	Normatief
Tegemoetkomen aan wensen van de klant.	Correct toepassen van procedures
Resultaten belangrijker dan procedures	Procedures belangrijker dan resultaten
Pragmatische houding tegenover ethiek	Hoge normen inzake ethiek
Nauwelijks nuttige bijdrage aan samenleving	Nuttige bijdrage aan samenleving
D3 Interne organisatie	
Strakke controle	Losse controle
Zich bewust van kosten	Zich niet bewust van kosten
Zich strikt houden aan vergadertijden	Zich bij benadering houden aan vergadertijden
Serius praten over bedrijf en werk	Grappen maken over het bedrijf en werk
D4 Binding met het werk	
Organisatiegebonden	Professioneel
Werknemers identificeren zich met hun organisatie.	Werknemers identificeren zich met hun beroep.
Aantrekken van mensen uit juiste families, sociale klasse en schoolachtergrond.	Aantrekken van mensen vanwege geschiktheid voor het werk.
Normen van het werk gelden ook thuis.	Privé leven is ieders eigen zaak.
Niet ver vooruit denken.	Jaren vooruit denken.
D5 Communicatie	
Open	Gesloten

Openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders	Geslotenheid en geheimzinnigheid, zelfs voor eigen medewerkers
Haast iedereen past bij de organisatie	Alleen bijzondere mensen passen in de organisatie.
Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis	Nieuwe medewerkers voelen zich niet snel thuis
D6 Stijl van leidinggeven	
Mensgericht	Werkgericht
Rekening houden met persoonlijke problemen	Sterke druk uitoefenen om werk af te krijgen
Verantwoordelijkheid nemen voor welzijn van werknemers	Uitsluitend interesse in het werk dat wordt afgeleverd
Nemen van beslissingen door groepen	Nemen van beslissingen door individuen

Samenwerken

In de interviews is aan de respondenten gevraagd om hun antwoorden te illustreren met voorbeelden.

Ambitie

1. Delen de partners de ambities met elkaar?
2. Wordt er samen met de partners een samenwerkingsambitie ontwikkeld?
3. In hoeverre wordt rekening gehouden met de strategie en belangen van de partners bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke ambitie?
4. In hoeverre spelen je persoonlijke overtuiging en drijfveren een rol bij formuleren van een samenwerkingsambitie?
5. Is de samenwerkingsambitie voor jou waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol?

Belangen

1. In hoeverre heb je oprechte interesse in de belangen van de partners in de voorbereiding van evenementen?
2. Ken je de belangen van je partners? Kennen zij de belangen van jouw organisatie?
3. Vind je dat er in de samenwerking voor jou de mogelijkheid is om voordelen te behalen en te verzilveren?
4. Welke belangen pretendeer je in de samenwerking in de voorbereidingsfase van een evenement (organisatiebelang, individueel belang, collectief belang)?

5. Ben je bereid om in een dialoog je eigen (organisatie)belang ondergeschikt te maken aan het belang van de partners?

Relatie

1. Heb je in de samenwerking voldoende vaardigheden om te verbinden en je partners feedback te geven over de wijze van samenwerken?
2. Vind je dat er in de samenwerking in de voorbereidingsfase van een evenement voldoende aandacht is voor het groepsproces en voor de uitgesproken en onuitgesproken woorden (teamgevoel)?
3. In hoeverre hebben de partners of jijzelf vertrouwen in de samenwerking?
4. Neem jij het initiatief om actief samen te werken in de voorbereiding van een evenement?
5. Accepteer jij het leiderschap van een persoon en/of organisatie in de voorbereiding van een evenement (gegund – verbindend leiderschap)?
6. Is er in de samenwerking met de partners ruimte om verbetering van samenwerking bespreekbaar te maken?

Organisatie

1. Stem jij de structuur van het samenwerkingsverband samen met de partners af op het doel van de samenwerking? Het gaat hierbij om de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling. Er moeten afspraken gemaakt worden over wie wat doet (welke spelers maken deel uit van de samenwerking) en de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling (hoe zijn de bestuurlijke organisatie en de

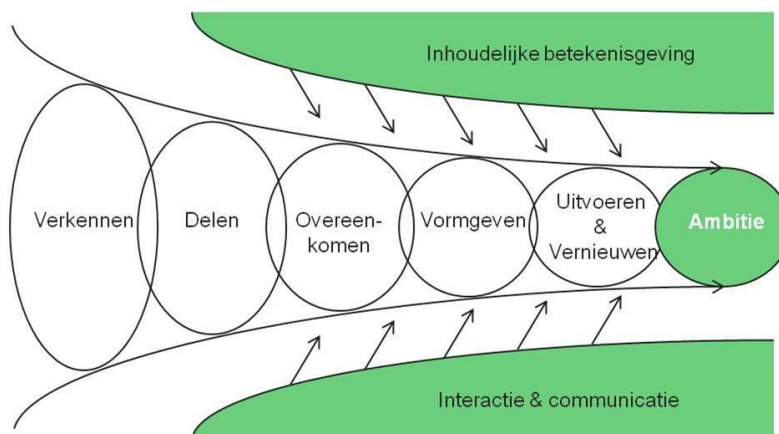
werkorganisatie op elkaar afgestemd en welke coördinatiemechanismen worden toegepast?).

2. Neem jij het advies van de achterban mee in het besluitvormingsproces in de samenwerking?
3. In hoeverre hou jij bij de keuze voor acties en maatregelen rekening met het belang van draagvlak van de achterban en partners?
4. Komen de partners de afspraken zorgvuldig na? En spreek jij de partners erop aan als ze de gemaakte afspraken niet nakomen?

Proces

1. Sta je stil bij de fasen en het procesontwerp van de samenwerking?

In een succesvol samenwerkingsproces komen de partners door onderlinge interactie tot gezamenlijke betekenisgeving en ambitie, waarbij de belangen van de partijen de motor zijn.



In de verkenningsfase maken partijen inzichtelijk waarom ze met elkaar willen samenwerken.

Bij het delen van belangen en ambities wisselen de partijen de beelden uit die zij hebben bij het vraagstuk, de oplossing, de slagingskans en de vorm van de samenwerking

In de fase 'overeenkomen' verzilveren de partijen gezamenlijke opvattingen over koers en richting in de vorm van afspraken.

Bij het vormgeven van de oplossing gaan de partijen concreet met de inhoud en vorm van de samenwerking aan de slag.

(Uit)voeren en vernieuwen van een samenwerking: nadat de afspraken geëffectueerd zijn en 'gestold' zijn in een tastbaar resultaat, moet dit resultaat van de samenwerking overgedragen en gemanaged worden als een meer routinematig proces.

2. In hoeverre besteed je aandacht aan de inhoud van de samenwerking als aan de procesmatige aspecten van de samenwerking?
3. In hoeverre worden heldere afspraken gemaakt over de rolverdeling en de procesregie?
4. Doe je in de voorbereiding van een evenement recht aan de condities voor samenwerking en levert de samenwerking daadwerkelijk iets op?
 - Is er sprake van gedeelde ambitie?
 - Wordt recht gedaan aan de belangen?
 - Wordt gewerkt aan duurzame relaties?
 - Wordt de samenwerking professioneel en robuust georganiseerd?
 - Wordt het proces gedragen door alle partijen?