



ONDERZOEKS- EN ADVIESGROEP POLITIE

O&A

SAMEN NOG VEILIGER

Een onderzoek naar de succesfactoren en knelpunten van de samenwerking binnen een Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing

Wijnand Roëling
Bachelorscriptie Bestuurskunde
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen
Juni 2014

Samen NOG veiliger: Een onderzoek naar de succesfactoren en knelpunten van een samenwerking binnen een Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing.

Naam student en studentnummer: Wijnand Roëling, s4147340

Bachelorthesis

Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen

Opleiding: Bestuurskunde

Maand en jaartal: September 2014

Copyright foto voorblad: Centrum voor Criminaliteitsbeheersing

Afstudeerbegeleider: Dr. S.L. Resodihardjo

Stagebegeleider: Drs. I. Oostenenk

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afsluiting van mijn Bachelor Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. Deze scriptie is het resultaat van een soms moeizaam, maar bovendien zeer leerzaam en plezierig proces, waarin ik veel kennis vanuit de praktijk heb op kunnen doen.

Naast mijn Bachelor heb ik deelgenomen aan de Radboud Honours Academy. Hierbij kwam ik, via een cursus en een interdisciplinair denktankonderzoek naar het vakmanschap van de wijkagent, voor het eerst in aanraking met de politie. Dit thema had ik bewust gekozen, aangezien de politie mij al langere tijd interesseerde. Na het voltooien van deze cursus en het starten met de denktank was mijn interesse in de politie-organisatie nog meer versterkt. Daarom ontstond bij mij het verlangen ontstaan om naast het denktank-onderzoek een zelfstandig afstudeeronderzoek te verrichten naar één van de facetten van de politie. Via Han Rouwenhorst van de Honours Academy ben ik in contact gebracht met de Onderzoeks- en Adviesgroep, waar ik uiteindelijk geselecteerd werd voor een onderzoeksplaats. Hiervoor wil ik dhr. Rouwenhorst hartelijk bedanken.

Vanuit de Onderzoeks- en Adviesgroep heb ik een uniek en mooi kijkje achter de schermen binnen de politie-organisatie gekregen. Zo heb ik een dag meegelopen met een agent, heb ik kennis kunnen nemen met de diverse afdelingen op het districtsbureau en heb ik een IBT-training meegemaakt. Daarnaast heb ik veel geleerd van de samenwerking met meerdere personen binnen de politie. Ik wil mijn opdrachtgever dhr. Erwin Kerstens (Projectleider Overvallen) en het hoofd van de Onderzoeks- en Adviesgroep drs. Ingrid Oostenenk bedanken voor hun vertrouwen en onderbouwende suggesties tijdens het denk- en schrijfproces. Hetzelfde gaat op voor de overige leden van de Onderzoeks- en Adviesgroep. Het was mooi gezamenlijk dit proces te beleven en elkaar hierin te versterken. Daarnaast heb ik tijdens het zoeken naar de juiste richting voor mijn onderzoek veel contact gehad met mensen van alle lagen van de politie-organisatie. Hartelijk dank hiervoor.

Vanuit de universiteit wil ik mijn scriptiebegeleider Dr. S.L. Resodihardjo bedanken voor haar kritische blik en feedback. Dit geldt ook voor de overige personen in haar feedbackgroep, wiens opmerkingen mij hebben geholpen mijn scriptie aan te scherpen.

Verder wil ik Paul Bergman, programmamanager van het RPC-NOG, bedanken voor zijn continue ondersteuning en beschikbaarheid. Hij heeft mij voor het eerst kennis laten maken met de casus. In goed overleg met hem is de probleemstelling op tafel gekomen, die dit onderzoek behandelt. Van de ontwikkelingen die het RPC-NOG doormaakte tijdens dit onderzoek heeft hij mij steeds op de hoogte gehouden, waardoor ik goed onderbouwd de casus kon analyseren. Daarnaast heeft hij mij fantastisch ondersteund door mij in contact te brengen met respondenten en mij relevante documenten op te steunen. Uiteraard gaat ook mijn dankwoord uit naar alle respondenten, die mij niet alleen veel relevante data, maar ook een prettig gesprek en een blik in hun eigen organisatie hebben gegeven.

Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken, die mij de mogelijkheid hebben gegeven om te studeren en mij verder te ontwikkelen.

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Relevantie	7
1.4 Onderzoeksmethoden	8
1.5 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader	10
2.1 Samenwerking tussen organisaties.....	10
2.2 Vormen van interorganisationele samenwerking.....	10
2.3 Beleidsnetwerken	12
2.4 Publiek-private samenwerking en public-private partnerships.....	14
2.5 'Governance' van netwerken	16
2.6 Samenwerking binnen netwerken	18
2.7 Succes- en faalfactoren.....	19
2.8 Conceptueel model	27
Hoofdstuk 3 Methoden en Technieken	28
3.1 Case selectie.....	28
3.2 Onderzoeksstrategie	28
3.3 Operationalisatie	32
3.4 Kwaliteit van onderzoek.....	50
Hoofdstuk 4 Casusbeschrijving	52
4.1 De ontwikkeling van veiligheidsnetwerken	52
4.2 Het RPC-NOG.....	53
4.3 Structuur van het RPC-NOG	56
4.4 De partners in de regiegroep van het RPC-NOG	57
4.5 Ontwikkelingen rondom het RPC-NOG	59
Hoofdstuk 5 Resultaten	63
5.1 De mate van succes van de samenwerking	63
5.2 Draagvlak	64
5.3 Vertrouwen.....	66
5.4 Geschikte partner	68
5.5 Complexiteit	71
5.6 Procesmanager	73
5.7 Deskundigheid.....	74
5.8 Interne coördinatie.....	74
5.9 Afspraken	76
5.10 Motivatie.....	77
5.11 Monitoring en arbitrage	78
Hoofdstuk 6 Conclusie	79
6.1 Conclusie	79
6.2 Aanbevelingen.....	85
6.3 Reflectie op de theorie	88
Bijlage 1: Interviewgide	93
Bijlage 2: Waarnemingsschema.....	96

Lijst van veelgebruikte afkortingen

Actb: Actieplan Criminaliteit tegen Bedrijven
CCV: Centrum Criminaliteitspreventie en Veiligheid
HBD: Hoofdbedrijfschap Detailhandel
KvK: Kamer van Koophandel
KVO: Keurmerk Veilig Ondernemen
KVO-B: Keurmerk Veilig Ondernemen voor Bedrijventerreinen
KVO-W: Keurmerk Veilig Ondernemen voor Winkelgebieden
MKB: Midden- en Kleinbedrijf
NPC: Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing
OM: Het Openbaar Ministerie
p.c.: Persoonlijke communicatie
PPS: Publiek-private samenwerking
PPP: public-private partnership
RPC: Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing
RPC-GLM: Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Gelderland-Midden
RPC-NOG: Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Noord- en Oost-Gelderland
RIEC: Regionaal Informatie- en Expertise Centrum
SMP: Stichting Maatschappij en Politie
VNO-NCW: Verbond van Nederlandse Ondernemingen-Nederlands Christelijk
 Werkgeversverbond

1 Inleiding

In de inleiding worden de aanleiding van dit onderzoek, de probleemstelling, de relevantie en de methoden van onderzoek behandeld. Ten slotte zal de leeswijzer weergegeven worden.

1.1 Aanleiding

Veilig ondernemerschap is van groot belang voor onze welvaart en het versterken van een leefbare omgeving. Om criminaliteit tegen het bedrijfsleven te bestrijden, lanceerde het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing (NPC) in 2004 het Actieplan Veilig Ondernemen. De doelstelling van het plan was om via samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven in 2008 de criminaliteit tegen het bedrijfsleven met minimaal twintig procent terug te dringen (NPC, 2004, p. 2). De integrale aanpak, met als kern publiek-private samenwerking, bleek een succes. Verschillende projecten werden opgezet waarbij het bedrijfsleven en de overheid elkaar ondersteunden in de aanpak van onder andere overval- en winkelcriminaliteit. Om te zorgen dat de afspraken ook op regionaal en lokaal niveau opgepakt worden, werd de doelstelling vastgesteld een landelijke dekking van Regionale Platforms Criminaliteitsbeheersing (RPC's) te creëren. Hierin gaan de partners concrete verbindingen aan op het gebied van bestrijding van criminaliteit tegen het bedrijfsleven. RPC's proberen als stimulator, facilitator en makelaar partijen bij elkaar te brengen die elkaar kunnen ondersteunen in het versterken van de veiligheid van ondernemers (RPC-NOG, 2011b, p. 3). In deze RPC's nemen de meest betrokken partijen op regionaal niveau, zoals de politie, ondernemers, de Kamer van Koophandel en gemeenten deel (NPC, 2004, p. 8).

In het Actieplan 'Criminaliteit tegen Bedrijven' uit 2012 wordt een belangrijke rol toebedeeld aan de RPC's voor de uitwerking van diverse projecten uit het actieplan. Het Ministerie van Veiligheid en Justitie spreekt hierin ook de wens uit om in het kader van de transitie naar de Nationale Politie ook bij de verschillende RPC's een schaalvergroting toe te passen. Zij stelt financiën ter beschikking voor de doorontwikkeling van de RPC's. Waar de huidige RPC's op districtsniveau functioneren is het de bedoeling dat er een landelijk sluitend netwerk ontstaat waarbij elke politie-eenheid één RPC heeft. Dit houdt in dat de leiding van de RPC's samengevoegd zal moeten worden, waarbij op uitvoeringsniveau het lokale karakter in stand moet worden gehouden (RPC-NOG, 2013a).

In de huidige RPC's in de eenheid Oost-Nederland is er sprake van een stuurgroep op districtsniveau die het algemene beleid en visie van haar RPC bepaalde. Voor de concretisering hiervan in afspraken en het uitvoeren van projecten heeft elke RPC een regiegroep waarin ook verschillende partners zitting nemen. Om de schaalvergroting te bewerkstelligen wordt de optie overwogen om bij de stuurgroep een schaalvergroting toe te passen en deze op politie-eenheidniveau te organiseren. De regiegroepen zullen hierin verder gaan als werkgroepen, welke op districtsniveau verantwoordelijk blijven voor de uitvoering van het vastgestelde beleid. Het is voor het succes van deze schaalvergroting van belang dat de samenwerking in deze werkgroepen goed blijft functioneren (RPC-NOG, 2014b).

Daarnaast staan de RPC's voor de uitdaging om goed te blijven functioneren, terwijl partners zich terugtrekken. Zo is de Kamer van Koophandel vanwege bezuinigingen weggevallen, terwijl deze een belangrijke partner was op het gebied van expertise, netwerk en financiering in de regiegroepen (RPC-NOG, 2013b).

De recente ontwikkelingen als de gewenste schaalvergroting en het wegvallen van partners brengen de vraag met zich mee hoe de nieuwe werkgroepen van het RPC het beste vorm gegeven kunnen worden. Het is van groot belang dat de samenwerking binnen de uitvoerende tak van het RPC goed blijft functioneren, om haar rol in de bestrijding van criminaliteit goed te kunnen blijven vervullen.

1.2 Probleemstelling

Om inzicht te krijgen in de succesfactoren en knelpunten voor de samenwerking binnen het RPC-NOG is dit onderzoek verricht. Hiervoor is de volgende probleemstelling opgesteld:

1.2.1 Doelstelling:

Inzicht verkrijgen in de factoren die leiden tot successen en/of knelpunten in de samenwerking tussen de publieke en private partners in de regiegroep van het Regionale Platform Criminaliteitsbeheersing Noord en Oost-Gelderland, teneinde aanbevelingen te doen over hoe de samenwerking in dergelijke regiegroepen te verbeteren is.

1.2.2 Vraagstelling:

Welke factoren leiden tot successen, en/of knelpunten in de samenwerking tussen publieke en private partners in de regiegroep van het Regionale Platform Criminaliteitsbeheersing Noord en Oost-Gelderland?

Er is onderzocht met welke factoren het succes of het gebrek aan succes (de knelpunten) van de samenwerking binnen de regiegroep verklaard kan worden. Hierdoor is het onderzoek verklarend van aard. In de volgende paragraaf wordt de relevantie van dit onderzoek beschreven.

1.3 Relevantie

In deze paragraaf worden de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek besproken.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Op het gebied van sociale veiligheid zijn de afhankelijkheden tussen publieke en private organisaties de laatste tijd erg goed zichtbaar geworden. Waar in de tweede helft van de jaren tachtig van de vorige eeuw de samenwerking tussen verschillende organisaties rond de aanpak van onveiligheid langzaam begon, heeft dit met de ontwikkeling van het integraal veiligheidsbeleid een enorme stimulans gekregen.

Er ontstonden steeds meer samenwerkingsverbanden tussen publieke en private organisaties. Deze ontwikkeling wordt beschreven in de in 2009 door het Centrum Criminaliteitspreventie en Veiligheid [CCV] uitgebrachte bundel 'Integraal veiligheidsbeleid regionaliseert!', welke begint met de zin: "Regionale samenwerking is 'hot'".

De RPC's staan momenteel echter voor een paar grote uitdagingen en moet er van het Ministerie van Veiligheid en Justitie een 'doorontwikkeling' plaats vinden (RPC-NOG, 2014a, p.1). Het is hierom van belang de wetenschappelijke kennis over dit type samenwerkingsverbanden te vergroten en te actualiseren, zodat deze verbeterd kunnen worden om zo de criminaliteit beter aan te pakken.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

In de moderne samenleving worden organisaties steeds afhankelijker van elkaar in het bereiken van hun doelen. Doordat er steeds meer specialismen ontstaan en doordat relaties steeds dynamischer worden, wordt samenwerking tussen organisaties steeds belangrijker (Goedee & Entken, 2006, p. 13; De Baas, 1995, p. 224-225). Het verloop van de besluitvorming wordt niet meer bepaald door één organisatie, maar door de wisselwerking tussen verschillende organisaties. Dit heeft de overheid moeten onderkennen en in de bestuurskunde is de aandacht hierom vaak verlegd van de situatie binnen (overheids)organisaties naar de relaties tussen organisaties (De Baas, 1995, p. 224).

Dit heeft ertoe geleid dat er bij de bestudering van de overheid een toenemende aandacht is gekomen voor netwerksituaties, waarbij er rekening gehouden wordt met het feit dat de overheid voor het bereiken van haar doelen afhankelijk is van andere organisaties. Hier is de constatering gedaan dat doelbereiking in netwerksituaties bepaald niet gemakkelijk is (De Baas, 1995, p. 224). Hoewel er over netwerken in het algemeen veel geschreven is, verschilt deze wetenschappelijke literatuur erg in de keuze van onderzoeksobject en analysemethode (Godfroj, 1981; Klijn & Koppenjan, 2006). Dit onderzoek gebruikt deze literatuur om de relevante concepten samen te stellen, waarmee de samenwerking binnen een regionaal samenwerkingsverband ten behoeve van aanpak van criminaliteit tegen bedrijven onderzocht kan worden. Vervolgens toetst zij deze concepten door middel van het bestuderen van een casus. Het levert daarmee een bijdrage aan het kennisgebied over samenwerking binnen (beleids)netwerken, met name op het gebied van veiligheid.

1.4 Onderzoeksmethoden

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn verschillende methoden van dataverzameling toegepast. Het onderzoek is uitgevoerd vanuit een afstudeerstage bij de Onderzoeks- en Adviesgroep van de Politie Oost-Nederland, wat (betere) toegang heeft gegeven tot interessante bronnen.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden moet er eerst een beeld geschetst worden over de kenmerken van de RPC als samenwerkingsverband. Dit is gedaan aan de hand van een literatuurstudie, een documentanalyse en explorerende interviews. Zo is er gedurende het onderzoek nauw contact onderhouden met de programmamanager van het onderzochte RPC.

Om inzicht te vergaren in de verschillende vormen en kenmerken van samenwerking is er wetenschappelijke literatuur geraadpleegd over interorganisationale samenwerking. Verschillende vormen van netwerkanalyses komen aan bod alsmede bepaalde typen van samenwerking.

Vervolgens wordt de casus van het Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Noord- en Oost-Gelderland (RPC-NOG) beschreven. Deze casus wordt geanalyseerd aan de hand van interviews met de verschillende publieke en private partners, een observatie en een uitgebreide documentenanalyse. Deze bevindingen worden vervolgens vergeleken met de literatuur over factoren voor een goede (publiek-private) interorganisationeel netwerk. Op deze manier kan het samenwerkingsverband RPC-NOG beoordeeld worden en kunnen er eventueel aanbevelingen gedaan worden over hoe deze te versterken is.

1.5 Leeswijzer

Als eerste wordt er een theoretisch kader geschetst over samenwerking tussen organisaties. Verschillende typen en kenmerken van samenwerkingsverbanden komen aan bod. Aan de hand hiervan worden een aantal succesfactoren opgesteld voor een succesvolle samenwerking tussen organisaties. Deze factoren worden gebruikt om het succes van de samenwerking te verklaren of juist de knelpunten van de samenwerking te tonen. Het daaropvolgende hoofdstuk bestaat uit het de methoden en technieken, hier wordt aangegeven op welke manier er data verzameld is om de probleemstelling te beantwoorden en worden de relevante concepten geoperationaliseerd. Daarna wordt de kwaliteit van het onderzoek in dit hoofdstuk besproken. Hierna wordt de gekozen casus beschreven. Vervolgens worden de resultaten van het analyseren van de casus weergegeven. Ten slotte wordt met deze informatie in de conclusie de probleemstelling beantwoord.

2 Theoretisch kader

Het is voor het onderzoeken van de succesfactoren en knelpunten van de samenwerking van belang dat er rekening wordt gehouden met de context waarbinnen de samenwerking plaats vindt. Hiervoor worden een aantal theorieën en auteurs uitgewerkt, welke zich hebben toegeleefd op bepaalde samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Door een beeld te scheppen van de context waarbinnen de samenwerking plaats vindt, kunnen ten slotte de juiste succesfactoren en knelpunten vastgesteld worden, waarmee de casus onderzocht kan worden. Bepaalde vormen van samenwerking tussen organisaties worden besproken, om vervolgens de relevante factoren te omschrijven waarmee het succes van de samenwerking verklaard kan worden.

2.1 Samenwerking tussen organisaties

Samenwerking kan in alle vormen, maten en met vele soorten doelen bestaan. De aandacht in het veld van samenwerking tussen organisaties is de laatste decennia sterk gestegen (Child & Faulkner, 1998).

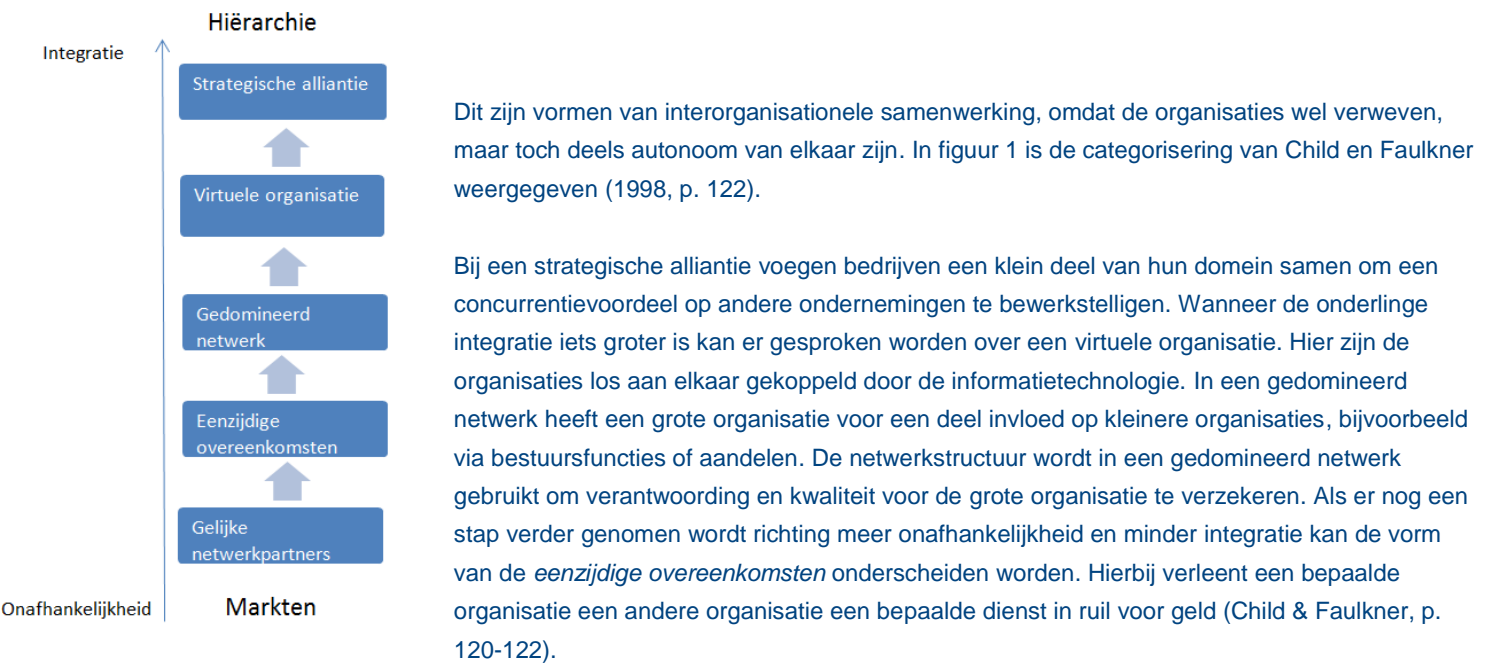
Als er gekeken wordt naar samenwerking tussen organisaties, dan wordt de 'open systeem theorie' gehanteerd. Dit houdt in dat er erkend wordt dat een organisatie in een wisselwerking met zijn externe omgeving staat (Van Gils, 1977, p. 3; Katz & Kahn, 1966). Een organisatie wordt in zijn functioneren beïnvloed door deze omgeving, zoals andere organisaties en overheidsinstanties. Zij kan hiermee samenwerken, maar ook de strijd aangaan.

Veel auteurs die de 'open systeem theorie' hanteren hebben geprobeerd de wisselwerking die de organisatie heeft met zijn omgeving te conceptualiseren (Child & Faulkner, 1998; Klijn, 1996a; Teisman & In 't Veld, 1992). Gekeken naar deze wisselwerking van organisaties met andere organisaties worden in de volgende paragrafen enkele van hun theorieën besproken. Hierdoor zal duidelijk worden welke theorieën relevant zullen zijn voor de bestudering van de casus van dit onderzoek.

Organisaties kunnen met hun omgeving verschillende banden aangaan, van competitie tot samenwerking en hier binnen worden ook vormen van netwerken onderscheiden. De volgende paragraaf zal deze vormen behandelen.

2.2 Vormen van interorganisationele samenwerking

De verschillende vormen van relaties tussen organisaties kunnen gecategoriseerd worden door te kijken naar in hoeverre de organisaties onderling onafhankelijk, respectievelijk geïntegreerd, zijn (Child & Faulkner, 1998, p. 121). Aan de ene kant van deze categorisatie staat het ideaaltype van de vrije markt, waarbij organisaties concurreren en hun verhoudingen beheerst worden door het prijsmechanisme. Hier zijn de organisaties onafhankelijk van elkaar en niet geïntegreerd. Aan de andere kant staat het ideaaltype van de hiërarchie, hierbij zijn organisaties volledig geïntegreerd in elkaar. Hier tussen bestaan verschillende andere vormen.



Figuur 1: Vormen van interorganisatorische samenwerking (Child & Faulkner, 1998, p. 122)

De vorm van relaties tussen organisaties die het dichtste aan zit tegen die van de vrije markt en waarbij de onafhankelijkheid dus groot is, is de vorm van *gelijke netwerkpartners* (Child & Faulkner, 1998, p. 120-121). Instituties opererend in een dergelijk netwerk onderhouden een wederkerige relatie met elkaar en proberen in hun acties ervoor te zorgen dat er wederzijds voordeel behaald wordt. Dit systeem van uitwisseling wordt beheerst door reputatie, vertrouwen, een expliciet verbond en een relatieve afwezigheid van calculatief (voor wat hoort wat)-gedrag (Child & Faulkner, 1998, p. 120).

In de onderzochte casus, het RPC-NOG, is er sprake van interorganisatorische samenwerking. Aangezien hieraan verschillende organisaties deelnemen en er niet over een duidelijke hiërarchie tussen deze organisaties gesproken kan worden is er hier sprake van een grote onafhankelijkheid. In de categorisering weergegeven in figuur 1, blijkt de casus dus het beste te passen onder 'gelijke netwerkpartners'.

2.2.1 *Gelijke netwerkpartners*

Het RPC beschouwt zichzelf als een netwerkorganisatie (RPC, 2013). In de categorisering van figuur 1, van niveaus van integratie tussen organisaties, zijn twee netwerkvormen onderscheiden. Dit zijn het gedomineerde netwerk en de gelijke netwerkpartners. Het verschil tussen beiden is dat bij gelijke netwerkpartners er in tegenstelling tot het gedomineerde netwerk niet één dominante partner is die de activiteiten in het netwerk bepaald. Relaties in een netwerk met gelijke partners zijn hierdoor gevarieerd en constant aan verandering onderhevig (Child & Faulkner, 1998).

De relaties in een netwerk met gelijke partners bestaan, omdat er hierdoor competitieve voordelen voor de organisaties kunnen ontstaan. Dit netwerk kan zich aanpassen aan een veranderende markt. Hierin veranderen vaak ook de rollen van de organisaties tegenover elkaar. Door de hogere mate van onafhankelijkheid tussen de netwerkpartners is er hier dus sprake van een grotere flexibiliteit van het netwerk dan in het gedomineerde netwerk. Dit is zowel de kracht als de zwakte van een netwerk met gelijke partners is. Aan de ene kant geeft deze flexibiliteit de mogelijkheid voor het netwerk om zich aan te passen aan de vaak turbulente

externe omgeving, aan de andere kant heeft het netwerk hierdoor niet de permanente structuren die ze nodig heeft om te concurreren met een meer statische, verticale organisatie (Child & Faulkner, 1998, p. 122-125).

De categorisering geeft enkele handvaten voor het bestuderen van netwerken. De focus op netwerken die gehanteerd wordt door Child en Faulkner is echter erg gericht op de private sector, met de markt of de hiërarchie als twee tegenovergestelde ideaaltypen. Dit blijkt ook uit hun definitie van een netwerk, zoals deze samengevat is door Goedee en Entken:

“Een willekeurig aantal relaties tussen verschillende organisaties (of onderdelen daarvan), gecreëerd doordat de verschillende leden zich onzeker voelen over de toekomst, en geloven dat het hebben van verschillende handelspartners beter tegemoet komt aan een grotere flexibiliteit en kostenvoordeel dan het alleen opereren in een markt” (Goedee & Entken, 2006, p. 15).

In deze definitie van Child & Faulkner wordt de nadruk gelegd op het zich onzeker voelen van organisaties over de toekomst en wordt er verondersteld dat organisaties een grotere flexibiliteit en een kostenvoordeel om beter te kunnen opereren in de markt als doel hebben. Aangezien het netwerk dat in dit onderzoek onderzocht wordt publieke actoren bevat en een maatschappelijk belang in plaats van puur kostenvoordeel nastreeft, is het van belang te kijken naar theorieën waarbij het publieke karakter van een netwerk wordt erkend. De volgende paragraaf wijdt daarom uit over beleidsnetwerken.

2.3 Beleidsnetwerken

In de jaren '70 wordt het begrip 'netwerk' ook in de bestuurskunde ontdekt. In die tijd werd het beleidsproces steeds meer gezien als een complex interactieproces. Beleid werd hierbij als volgt gedefinieerd: “Beleid is een resultaat van een interactieproces tussen verschillende actoren met eigen doelstellingen en belangen” (Klijn, 1996a, p. 25). In deze visie van een beleidsproces is er ruimte gekomen om ook de context van dit interactieproces in beschouwing te nemen. Doordat er meer aandacht kwam voor de actoren in het beleidsproces en diens variëteit werden bepaalde netwerksituaties in beleidsvorming en beleidsuitvoering ontdekt (Klijn, 1996a, p. 37).

Hierdoor begon de beleidswetenschappelijke analyse zich te richten op het interorganisationale netwerk waarin beleid tot stand komt. “Onderzoek zou zich dan niet alleen moeten richten op specifieke interacties tussen organisaties maar ook naar het meer stabiele structurele patroon van relaties tussen organisaties” (Klijn, 1996a, p. 26).

Dit patroon kreeg de benaming 'beleidsnetwerk'. De drie kenmerken van beleidsnetwerken zijn:

1. De wederzijdse afhankelijkheid van actoren.
2. De complexiteit en de verwevenheid van doeleinden die interactieprocessen tussen de actoren kenmerken.
3. Het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen actoren (Klijn, 1996a, p. 40).

Deze kenmerken zijn alle drie noodzakelijk om over een beleidsnetwerk te kunnen bespreken. Zonder afhankelijkheden tussen de actoren kan er immers geen netwerk ontstaan. Als er geen interacties tussen actoren plaats vinden is er feitelijk ook niet van een netwerk sprake. Als de relaties geen duurzaam karakter hebben kan men ook niet spreken van een netwerk, maar spreekt men van een incidentele reeks van interacties tussen afhankelijke actoren (Klijn, 1996a, p. 40).

In het RPC-NOG nemen verschillende organisaties mee, welke elkaar ondersteunen bij het (beter) bereiken van hun doelen. Zij stellen gezamenlijke doelen vast en maken gebruik van elkaars specifieke netwerken en mogelijkheden om deze te bereiken. Het RPC-NOG vergadert daarnaast periodiek en werkt structureel samen aan de hand van meerjarenprogramma's (RPC-NOG, 2011b). Hiermee voldoet zij aan de beschreven kenmerken en kan zij als een beleidsnetwerk beschouwd worden.

Klijn definieert een beleidsnetwerk als volgt:

“Min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die zich formeren rondom beleidsproblemen of clusters van middelen en die worden gevormd, in stand gehouden en veranderd door een reeks van spelen” (Klijn, 1996a, p. 47).

Een andere definitie van een beleidsnetwerk wordt gegeven door de Bruijn:

“Sociale systemen waarbinnen actoren interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen die enige duurzaamheid vertonen en gericht zijn op beleidsproblemen of beleidsprogramma's” (De Bruijn, 2008, p. 307).

Dit onderzoek richt zich op het verloop van de samenwerking binnen een netwerk waarin onder meer publieke actoren, zoals de politie en de gemeente meespelen. De nadruk ligt hier op het versterken van de onderlinge samenwerking en niet op de strategieën of spelen van één bepaalde actor. Hierdoor past de definitie van de Bruijn, welke spreekt over interactie- en communicatiepatronen het beste bij dit onderzoek en zal deze definitie hierin gehanteerd worden.

De regiegroep van het RPC-NOG, waarin verschillende publieke en private actoren zitting nemen die van elkaar afhankelijk zijn, kan gezien worden als een beleidsnetwerk. Een term die ook gebruikt wordt om dit samenwerkingsverband te beschrijven is die van een 'publiek-private samenwerking', ofwel PPS. De literatuur over publiek-private samenwerking levert, naast die over beleidsnetwerken, interessante kenmerken en aandachtspunten waarmee de mate van succes van de onderzochte samenwerking verklaard kan worden. Deze literatuur wordt in de volgende paragraaf beschreven.

2.4 Publiek-private samenwerking en public-private partnerships

Publiek-private samenwerking valt bij uitstek te typeren als een interorganisatieel verschijnsel (Kouwenhoven, 1991, p. 43). In het inrichtingsplan van het RPC-NOG gaf de toenmalige programmamanager van het RPC-NOG het volgende aan: "Het RPC is een schoolvoorbeeld van publiek-private samenwerking" (RPC-NOG, 2011b, p. 5). Hij gebruikt hierbij de definitie zoals deze is toegepast door het Bureau Driessen in hun grootschalig onderzoek naar RPC's in 2004. Volgens deze definitie, die gedestilleerd is uit de aanwezige bronnen over publiek-private samenwerking, is er bij PPS altijd sprake van:

- minstens één partij vanuit de publieke sector,
- en één partij uit de private sector,
- een samenwerkingsverband dat een redelijke looptijd heeft,
- met een gemeenschappelijk doel,
- waar alle betrokken partijen belang bij hebben,
- waar taken onder de partners verdeeld worden,
- en waar geen sprake is van hiërarchische verhoudingen tussen deelnemers (Bureau Driessen, 2004, p. 11).

In de literatuur over beleidsnetwerken komen de termen 'publiek-private samenwerking' of 'public-private partnerships' geregeld terug. Vaak heeft dit te maken met de vertaling van het begrip van het Nederlands naar het Engels of andersom. Soms wordt er echter een onderscheid gemaakt tussen deze structuren van samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven, waarbij ze een verschillende mate van institutionalisering betekenen. Er zijn hierbij drie vormen te onderscheiden waarop publieke en private partijen hun relatie invulling kunnen geven, waarbij er sprake is van een stijgende mate van institutionalisering (Teisman & In 't Veld, 1992, p. 3). Deze vormen zijn wederzijdse aanpassing, publiek-private samenwerking en public-private partnership.

2.4.1 Wederzijdse aanpassing

Wederzijdse aanpassing houdt in dat de "twee partijen kennis nemen van elkaars activiteiten en daarmee rekening houden bij hun eigen gedrag, maar niet overgaan tot één of andere vorm van gestructureerde samenwerking" (Teisman & In 't Veld, 1992, p.3). Hoewel er overleg is en er plannen worden uitgewisseld is er bij deze vorm geen sprake van een poging tot gezamenlijke besluitvorming.

2.4.2 Publiek-private samenwerking

Publiek-private samenwerking (PPS), wordt gezien als een samenwerkingsvorm waarin "de twee partijen niet alleen kennis nemen van elkaars activiteiten en daarmee rekening houden bij hun eigen gedrag, maar ook proberen om tot gestructureerde samenwerking te komen" (Teisman & In 't Veld, 1992, p. 3). De partijen proberen via samenwerkingsarrangementen als gemengde werkgroepen of projectorganisaties samen te werken aan gemeenschappelijke doelen. De samenwerking wordt hier echter niet groter vastgelegd dan een inspanningsverplichting (Teisman & In 't Veld, 1992, p. 3).

2.4.3 *Public-private partnership*

De derde vorm van een relatie tussen de overheid en het bedrijfsleven wordt door Teisman en In 't Veld 'public-private partnership' (PPP) genoemd. Dit is een vorm waarbij "de twee partijen kennis nemen van elkaars activiteiten, proberen tot gestructureerde samenwerking te komen, daar waar een gemeenschappelijk doel is geconstateerd, en vervolgens besluiten om dit doel door een in te stellen gemeenschappelijke organisatie te laten nastreven" (Teisman & In 't Veld, 1992, p.3).

Een PPP onderscheidt zich hier van een PPS door een sterkere mate van institutionalisering. Dit verschil wordt ook erkent in een publicatie van de Stichting Maatschappij en Politie (SMP) getiteld 'Criminaliteitsbeheersing' (1990): "Binnen het begrip publiek private samenwerking onderscheiden wij de public private partnership als een specifieke vorm, in die zin dat daarbij sprake is van een geformaliseerd samenwerkingsverband" (p. 21).

In de onderzochte casus is er sprake van een redelijke mate van formalisering. Het RPC-NOG heeft meerdere organen zoals een stuurgroep een regiegroep en heeft in 2011 een stichting ingesteld voor haar dagelijks bestuur. De beschrijving van de organisatie van het RPC-NOG wordt in de casusbeschrijving in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt. De stichting is opgericht met als doel "het versterken van daadkracht zodat een slagvaardige organisatievorm wordt verkregen" (RPC-NOG, 2011b, p. 2). Hiermee is er sprake van een gemeenschappelijke organisatie waarin de partijen samen hun gemeenschappelijk doel proberen te realiseren en kan er gesproken worden over een public-private partnership.

Hieruit volgt dat het RPC-NOG gezien kan worden als een vorm van publiek-private samenwerking en (waar onderscheid gemaakt wordt in de mate van formalisering) als een vorm van public-private partnership. In paragraaf 2,3 werd tevens duidelijk dat het RPC-NOG gezien kan worden als een beleidsnetwerk. Deze concepten zijn bruikbaar gebleken om dit samenwerkingsverband te beschrijven. Literatuur over deze vormen van samenwerking kan hierom toegepast worden om de verklarende succesfactoren voor de samenwerking in de casus samen te stellen en aan te vullen. Hierbij zijn met name de publicaties van de Stichting Maatschappij en Politie (SMP), van het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing (NPC) interessant, omdat deze zich specifiek richten op dit type samenwerkingsverbanden in de criminaliteitsbeheersing en de veiligheidszorg en hiermee het beste toepasbaar zijn op de onderzochte casus. Dit geldt ook voor het boek van Terpstra en Kouwenhoven, wat lokale samenwerkingsverbanden op het gebied van veiligheid onderzocht (2004).

Actoren kunnen op verschillende manieren handelen in netwerken. Er zijn drie hoofdvormen te onderscheiden waarmee een organisatie kan proberen een netwerksituaties te beïnvloeden. Deze worden in de komende paragraaf uiteengezet.

2.5 ‘Governance’ van netwerken

Het openbaar bestuur bevindt zich in het beleidsproces vaak in netwerkachtige situaties. In de bestuurskunde is hierdoor een groeiende aandacht ontstaan voor deze netwerksituaties, aangezien deze van groot belang zijn voor de functionering van het openbaar bestuur (De Baas, 1995). Niet alleen effectiviteit en efficiëntie zijn van belang bij het tot stand brengen van beleid, maar ook de omgeving van de publieke instanties. Hierbij kan er gesproken worden over de ‘governance’ van complexe netwerken:

“Public management is the ‘governance’ of complex networks, consisting of many actors, such as parts of national, provincial and local governments, political and societal groups, pressure, action and interest groups, societal institutions, private and business organizations, etc.” (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997, p. 39).

In deze ‘governance’ wordt er bekeken hoe de publieke sector het beste kan omgaan met de netwerken waarin zij moet werken. Bij deze benaderingswijze liggen de probleemformulering en het perspectief van de onderzoeker heel anders dan bij een benaderingswijze als het New Public Management. Deze verschillen zijn samengevat in tabel 1 (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997, p. 40).

Tabel 1 Verschillen tussen New Public Management en de governance van netwerken

	New Public Management	Governance van beleidsnetwerken
Probleem	Kostefficiëntie	Onafhankelijkheid
Oriëntatie	Interorganisatorisch	Interorganisatorisch
Belangrijkste zorg	Administratieve beheersing	Gezamenlijk management faciliteren
Publiek-private dimensie	Bedrijfsmatig	Speciale rol van de overheid

Kenmerkend voor beleidsnetwerken is dat er geen centrale actor is dat niemand een monopoliepositie heeft in het vaststellen van beleid. De macht en informatie is verdeeld en er is geen sprake van een hiërarchische ordening, waardoor dit proces niet vanuit één punt bepaald kan worden. De ‘governance’ van netwerken bestaat uit het beïnvloeden van netwerksituaties. Er kunnen drie hoofdvormen onderscheiden worden. Deze hoofdvormen zijn netwerkmanagement, samenwerkingspelen en concurrentiespelen (De Baas, 1997, p. 235).

2.5.1 Netwerkmanagement

Bij netwerkmanagement is er een dominante actor of een dominante coalitie van actoren, die in staat is de structuur van het ‘besluitvormingsspel’ te bepalen. Deze vorm van sturing van netwerksituaties wordt ook wel metasturing genoemd, omdat er getracht wordt de besluitvorming te beïnvloeden door zich niet direct op deze besluitvorming, maar op de samenstelling en cultuur van het netwerk te focussen. Overheidsinstellingen staan vaak in een goede positie om dit te doen, omdat zij goed in staat zijn bepaalde netwerken of adviesorganen in het leven te roepen en hiervan de samenstelling te bepalen. Door deze structuur te bepalen heeft de overheid indirect invloed op de besluitvorming binnen het netwerk (De Baas, 1997, p. 235-236). Zij kan deze rol goed aannemen vanwege haar democratische legitimiteit. Bij

netwerkmanagement kan de overheid zelf ook deel nemen in het netwerk, maar dit hoeft niet het geval te zijn.

Verder kan de overheid naast de structuur ook de regels van een netwerk aanpassen, door bepaalde procedures voor te schrijven (De Baas, 1997, p. 236). Hierbij maakt zij gebruik van haar bijzondere wettelijke machtsmiddelen.

Een derde manier waarmee de overheid kan doen aan netwerkmanagement is door met behulp van prikkels een nieuw doel te introduceren. Zij kan bijvoorbeeld via subsidies, morele steun of procedurele medewerking actoren in beperkte mate sturen (De Baas, 1997, p. 236).

Netwerkmanagement is niet alleen voorbehouden aan de overheid, andere actoren kunnen ook proberen de structuur of de spelregels te beïnvloeden door spelers te betrekken of zelf van spel te wisselen (De Baas, 1997, p. 236-237). De overheid heeft door haar speciale positie echter enkele unieke mogelijkheden tot netwerkmanagement tot haar beschikking.

2.5.2 Samenwerkingsspelen

De tweede vorm waarop de overheid netwerksituaties kan beïnvloeden is middels samenwerkingsspelen. Hierbij is er geen sprake van de dominantie van een bepaalde actor, maar wordt er geprobeerd middels doelvervlechting tot een gezamenlijke strategie te komen. De overheidsinstelling, zoals de gemeente, is hier een actor net als alle andere met een eigen doel. Samenwerkingsspelen kunnen ook ontstaan in een netwerk dat zelf door de overheid in het leven is geroepen en waaraan zij zelf deelneemt, na een vorm van netwerkmanagement (De Baas, 1997, p. 237-238).

2.5.3 Concurrentiespelen

De laatste vorm waarop de overheid netwerksituaties kan beïnvloeden zijn *concurrentiespelen*. Hierbij probeert iedere actor zijn eigen doelen te verwezenlijken en de overige actoren door overtuiging en onderhandeling te sturen. Strategieën die gehanteerd kunnen worden in concurrentiespelen zijn het doen van concessies, onderhandelen of het smeden van coalities (De Baas, 1997, p. 238).

De hoofdvormen zijn niet uitsluitend, zo kan netwerkmanagement door de overheid gebruikt worden om een netwerk of arena rondom een besluitvormingsproces te creëren en kan zij hier later zelf aan deelnemen met samenwerkings- en concurrentiespelen. Kickert, Klijn en Koppenjan geven een uitgebreide weergave van strategieën die de overheid kan gebruiken bij het managen van netwerken (1997). Het is afhankelijk van de netwerksituatie in hoeverre de overheidsinstelling in staat is tot het managen van beleidsnetwerken en welke strategie daarbij het meeste effect zal hebben. "The network forms the context within which games develop" (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995, p. 441). Dit onderzoek probeert te komen tot aanbevelingen om de samenwerkingsspelen in een beleidsnetwerk te versterken. Hier gaat de volgende paragraaf verder op in.

2.6 Samenwerking binnen netwerken

Met de omschrijving van de beleidsnetwerken en de publiek-private partnerships is de context beschreven waarbinnen de publieke en private actoren zich bevinden. Daarnaast zijn er strategieën besproken welke de overheidsinstellingen of andere actoren kunnen toepassen om hun doelen te bereiken binnen netwerken. In een grotendeels geïnstitutionaliseerd netwerk (of PPS/PPP) als die van het RPC is het belangrijk tot goede samenwerkingsspelen te komen. De meerwaarde die samenwerking voor de betrokken partijen biedt, is namelijk het doel van dit netwerk (RPC-NOG, 2011b, p. 3). Daarnaast kan afwijken van een gevestigde samenwerking schadelijk zijn voor de onderlinge verhoudingen (De Bruijn, 2008, p. 307).

2.6.1 Samenwerking

Dit onderzoek kijkt naar de factoren die leiden tot successen, en/of knelpunten, in de samenwerking tussen de publieke en private partners in de regiegroep van het RPC-NOG. Samenwerking wordt hier gezien in de interorganisationele context waarin deze tot nu toe ook bekeken is. Het gaat hier om 'organiseren tussen organisaties'. De definitie die in dit onderzoek gebruikt wordt voor samenwerking luidt als volgt:

"Een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn" (Kaats & Opheij, 2012, p. 37).

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen hoe deze samenwerking te verbeteren is. Voor het slagen van samenwerking wordt in dit onderzoek de volgende definitie overgenomen:

"Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie" (Kaats & Opheij, 2012, p. 47).

De factoren die voor dit slagen relevant zijn worden in paragraaf 2.7 uitgewerkt.

2.7 Succes- en faalfactoren

Succes is bij samenwerking niet verzekerd. Resultaten kunnen tegenvallen of pas met grote vertraging gerealiseerd worden (De Bruijn, 2003, p. 346). Het is hierom belangrijk de succesfactoren van samenwerking binnen beleidsnetwerken in kaart te brengen. De knelpunten vinden plaats, daar waar aan deze succesfactoren niet voldoende voldaan is. Veel publicaties over de samenwerking binnen beleidsnetwerken focussen zich op de strategieën die één actor (meestal de overheid) het beste kan toepassen om zijn doelen te bereiken (De Bruijn & Heuvelhof, 2007; Klijn, e.a., 1995; Klijn, 1996a; Klijn, 1996b; Kickert, e.a., 1997; Teisman, 1999). Zij richten zich daarbij wel op het in stand houden van de samenwerking, bijvoorbeeld door het tevreden houden van de verliezer na de besluitvormingsfase, maar gebruiken daar een sterk utilistische visie vanuit één actor voor.

Dit onderzoek richt zich op het verbeteren van de samenwerking in de Regiegroep RPC-NOG. Hierbij wordt er naar het succes van de samenwerking in het algemeen gekeken en dus niet enkel vanuit het perspectief van één machtige actor als de politie. Er wordt dus vanuit een ander perspectief naar de samenwerking gekeken dan door de zojuist genoemde opsomming van publicaties. Deze boeken en artikelen zijn wel relevant voor dit onderzoek, omdat ze ingaan op de spelregels en het structuur van het netwerk. Hieruit kunnen waardevolle lessen getrokken worden over succesfactoren van samenwerking binnen beleidsnetwerken, maar zij bieden voor dit onderzoek geen omvattend kader waarin deze literatuur geordend kan worden.

Het is bij het onderzoeken van de samenwerking in de casus van belang dat de specifieke netwerkcontext van de samenwerking in acht genomen wordt. De netwerkcontext beïnvloedt immers de strategieën van de actoren en dus het succes van de samenwerking (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007). De definitie van de netwerkcontext als studieobject in theorieën levert grote problemen op (Godfroij, 1981, p. 111). Dit is het gevolg van de complexiteit van interorganisatorische relaties en de vele visies die hierop bestaan. De factoren die van invloed zijn voor het succes van de samenwerking worden daarom in dit onderzoek verbonden aan de context van die samenwerking.

Van Venrooy probeert in zijn boek 'Nieuwe vormen van interorganisatorische publieke dienstverlening' tot de juiste aanpak te komen om vormen van interorganisatorische publieke dienstverlening te ontwerpen. In zijn casestudies gebruikt hij hierbij vier concepten om de netwerkcontext van de samenwerking te beschrijven:

- Belangen en doelstellingen van de actoren
- Rolverdeling en afhankelijkheden tussen de actoren
- Verhoudingen tussen de actoren
- Historie van de samenwerking (Van Venrooy, 2002, p. 68):

Hoewel deze concepten belangrijke kernelementen van beleidsnetwerken bevatten, welke ook door andere auteurs beschreven zijn, is het lastig aan de hand van deze vier elementen succesfactoren van samenwerking in te delen. Dit aangezien er sterke verbanden bestaan tussen deze concepten. De doelstellingen van actoren bepalen voor een belangrijk deel diens afhankelijkheden en rolverdeling met andere actoren, wat weer leidt tot bepaalde verhoudingen tussen de actoren. Deze sterke causale verbanden maken het onmogelijk onafhankelijke

succesfactoren onder deze kernelementen vast te stellen en te analyseren. Om deze interactie-effecten zo klein mogelijk te houden is er in dit onderzoek voor gekozen om de succesfactoren onder te verdelen in dimensies. Hoewel het volledig uitsluiten van interactie-effecten in een dergelijk complex gegeven als 'samenwerking binnen beleidsnetwerken' niet mogelijk is, zorgt het afbakenen in dimensies ervoor dat de succesfactoren aan afzonderlijke delen van het samenwerkingsproces gekoppeld worden. Hierdoor worden interactie-effecten zo veel mogelijk vermeden.

De samenwerking binnen beleidsnetwerken kan in drie dimensies worden onderverdeeld: de context, het proces van samenwerking en de beleidsinhoud. Deze zijn in onderstaande tekst verder uitgewerkt. Aan de hand van deze dimensies zal de samenwerking binnen het beleidsnetwerk van het RPC onderzocht worden. Onder elk aspect van de samenwerking zijn enkele factoren te plaatsen die van belang zijn voor het succes van de samenwerking (De Bruijn, 2003, p. 346-349). De literatuur die in de vorige paragrafen aan bod is gekomen over beleidsnetwerken, public-private partnerships en andere literatuur over interorganisationele samenwerking is toegepast om de factoren en dimensies aan te vullen. Het is in de voorgaande paragrafen gebleken dat deze vormen van samenwerkingsverbanden goed gebruikt kunnen worden om het RPC-NOG te beschrijven. De succesfactoren en randvoorwaarden voor samenwerking die in de publicaties over deze vormen genoemd worden, zijn hierdoor relevant zijn voor het onderzoeken van de casus. Bij het kiezen van de relevante literatuur is er rekening gehouden met de unieke vorm van het beleidsnetwerk van het RPC-NOG. Zo is literatuur waarbij een beleidsnetwerk als een nauwelijks geïnstitutionaliseerd patroon van sociale betrekkingen wordt beschouwd, of waarin de speciale positie van de overheid in de theorie niet wordt erkend, buiten beschouwing gelaten.

Daarnaast is er gebruik gemaakt van bronnen die zich specifiek toe hebben gelegd op samenwerking bij criminaliteitsbeheersing en netwerken in de lokale veiligheidszorg (CCV, 2009; SMP, 1990; Terpstra & Kouwenhoven, 2004). Verder is er een notitie gebruikt van het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing (NPC), dat samenwerkt met alle RPC's en dat veel zicht heeft op de succesfactoren voor publiek-private samenwerkingsverbanden in de aanpak van criminaliteit (NPC, 2000). Op deze manier sluiten de factoren zo goed mogelijk aan op de casus waar deze factoren in getoetst worden.

De drie dimensies van samenwerking, met de bijbehorende succesfactoren, worden in onderstaande tekst beschreven en aangevuld met de relevante literatuur.

Context

De context waarbinnen de samenwerking plaats vindt is erg belangrijk voor het verloop van de samenwerking. Hierbij wordt er gekeken naar de factoren die spelen rondom het samenwerkingsverband. Hieronder zijn vier succesfactoren te plaatsen, draagvlak, vertrouwen, geschikte partner en complexiteit.

2.7.1 Draagvlak

Een eerste eis aan een succesvolle samenwerking is dat er voldoende draagvlak is. Hierbij is het belangrijk dat er een 'sense of urgency' is, de betrokken partijen moeten van mening zijn dat het probleem nu moet worden aangepakt. Daarnaast moeten zij het gevoel hebben dat samenwerking hiervoor de beste oplossing is (De Bruijn, 2003, p. 346). Voordat er sturing vanuit de overheid plaats vindt, is er in bijna elk geval van publiek-private samenwerking sprake van een bepaalde mate van vrijwilligheid van de private actor om het probleem aan te pakken (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994, p. 46). Wanneer deze vrijwilligheid niet voldoende is kan er vanuit de overheid gedreigd worden met andere, minder aantrekkelijke maatregelen. Dit is bijvoorbeeld een veel gebruikt middel in het milieubeleid. Het draagvlak kan ook versterkt worden door positieve beleidsinstrumenten zoals subsidies (De Bruijn, 2003).

Het is voor het draagvlak van belang dat de deelnemers zich als eigenaar van het netwerk beschouwen. Het van onderaf ontstaan van veiligheidsnetwerken kan hiervoor erg positief zijn. Daarnaast kunnen intensieve, vaak persoonlijke contacten tussen de deelnemende partijen in veiligheidsnetwerken de deelnemers het gevoel geven dat er sprake is van een 'gezamenlijke klus' (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 224).

Het is niet alleen van belang voor het succes van de samenwerking dat er voldoende draagvlak is bij de private actoren, ook het draagvlak bij de publieke actoren is een belangrijke factor voor succes. In sommige veiligheidsnetwerken leidt een gebrekkig politiek of beleidsmatig draagvlak tot vrij permanente wrijvingen en irritaties. Dit kan gebeuren, ondanks de hoge prioriteit die in het beleid is gegeven aan de aanpak van onveiligheid en de participatie binnen het veiligheidsnetwerk (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 20).

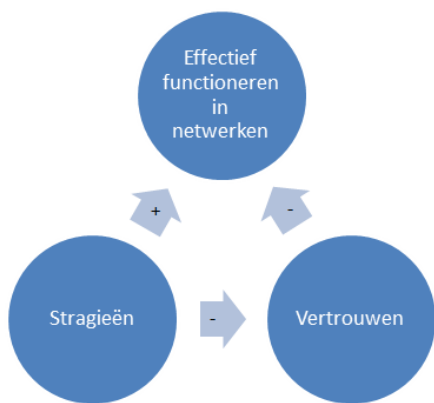
2.7.2 Vertrouwen

Daarnaast is het in de context van de samenwerking erg belangrijk dat er sprake is van onderling vertrouwen tussen de actoren. Het NPC noemt vertrouwen als eerste bij haar randvoorwaarden voor publiek-private samenwerking: "Noodzakelijk voor een goede samenwerking is dat partijen elkaar vertrouwen" (2000, p. 8).

Dit vertrouwen is noodzakelijk, opdat de partijen niet door te gedetailleerde afspraken de samenwerking blokkeren. Als er te weinig ruimte is voor flexibiliteit in de samenwerking werkt dit vertragend en heeft dit een negatief effect op het leervermogen van het samenwerkingsverband (De Bruijn, 2003, p. 347).

Een belangrijk onderdeel van de samenwerking binnen veiligheidsnetwerken is bijvoorbeeld de overdracht van informatie tussen partners. Voor het overdragen van deze informatie zijn er veel formele regels, die vaak als onwerkbaar en onnodig beperkend worden beschouwd door de

partners. Om toch tot een effectieve en daadkrachtige samenwerking te komen opereert de politie hierbij vaak in wat zij soms ‘de grens van wat de regels nog toestaan’ noemen. Hiervoor is een vertrouwensrelatie tussen de deelnemers noodzakelijk (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 17).



Figuur 2: De Betrouwbaarheidsparadox (Huxham & Vangen, 1996, p. 14-15)

Deze vertrouwensrelatie is noodzakelijk, maar niet makkelijk om te bereiken. Verschillen in doelen, cultuur, stijl van werken, taal en macht inschatting werken het ontstaan van vertrouwensrelaties tussen verschillende organisaties tegen. Het is belangrijk dat organisaties deze verschillen kunnen overbruggen en in staat zijn zich in elkaar in te leven. Belangrijk voor het ontstaan van vertrouwen zijn respect en eerlijkheid (Huxham & Vangen, 1996, p. 14-15).

Er is in netwerken sprake van een betrouwbaarheidsparadox. Deze paradox is weergegeven in figuur 2, in de pijlen is te zien of het een positief of negatief verband betreft. De betrouwbaarheidsparadox betekent dat wanneer actoren effectief willen functioneren in netwerken, zij gebruik moeten maken van bepaalde strategieën. Als zij deze strategieën echter zonder enige terughoudendheid hanteren, dan lopen zij de kans dat andere actoren het vertrouwen in hen verliezen. Wanneer dit vertrouwen is aangetast, dan wordt de interactie met de andere actoren sterk bemoeilijkt, waardoor deze actoren hun effectiviteit verliezen. Het is voor het slagen van de samenwerking in het netwerk van belang dat de actoren het vertrouwen van de andere deelnemers niet te zwaar aantasten, ook al kan dit zeer aantrekkelijk zijn voor het bereiken van haar doelen. Hierdoor is het belangrijk dat de actoren in het netwerk bepaalde spelregels voor ogen houden, zoals het in waarde laten van de verliezende actor en terughoudend handelen met machtsmiddelen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007).

2.7.3 Geschikte partner

Een derde succesfactor in de context voor een goede samenwerking is het aanwezig zijn van een geschikte partner. Het vinden van de juiste partner is een kritieke factor voor het succes van elke samenwerking op lange termijn (Foster, 2004, p. 85). Het is het bij publiek-private samenwerking van belang dat (met name de private) partner bereid is om financiële risico's te dragen. Daarnaast is het belangrijk dat de partners in een beleidsnetwerk in staat zijn de leden in hun achterban te binden. Bij grotere organisaties als politie en gemeente blijkt dit vaak lastig, waardoor het veel moeite kost om afspraken in het netwerk het nodige vervolg te geven binnen de organisatie (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 245). Hierom moeten de relaties tussen de afgevaardigden en de doelgroep niet diffuus zijn, hechte contacten tussen de doelgroep en de afvaardiging zijn belangrijk (De Bruijn, 2003, p. 347).

Hierbij geldt ook dat de actoren in het netwerken een zekere autonomie moeten hebben. Dit betekent dat de actoren niet té gevoelig moeten zijn voor signalen van hun achterban, maar de mogelijkheid hebben hun eigen gedrag te veranderen. Dit versterkt het vermogen van het netwerk om te leren van ervaringen. Daarnaast zorgt het ervoor dat de actor enige consistentie behoudt en dat hij niet op elk sturingssignaal reageert (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994, p. 36).

2.7.4 *Complexiteit*

De vierde factor in de context van de samenwerking die relevant is voor diens succes is de complexiteit van het netwerk. Drie belangrijke kenmerken van de complexiteit van netwerken zijn de pluriformiteit van een netwerk, de geslotenheid van actoren in een netwerk en de (on)afhankelijkheidsrelaties tussen actoren in een netwerk. Al deze factoren beïnvloeden de mogelijkheid om het netwerk te sturen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994). Zij kunnen echter ook van invloed zijn voor het succes van de samenwerking in het algemeen. Een te groot aantal betrokkenen en relevante aspecten kan bijvoorbeeld de samenwerking verstoren, toch is juist bij complexe situaties samenwerking geboden (De Bruijn, 2003, p. 347).

Proces van de samenwerking

Binnen samenwerking kan het proces van de samenwerking afzonderlijk bekeken worden. Zo heeft de samenwerking een bepaald inhoudelijk doel en bevindt het zich in een bepaalde context, maar ook het verloop van de samenwerking is van groot belang voor het succes ervan. Samenwerking verloopt niet vanzelf en het is van belang te letten op bepaalde factoren die van invloed zijn op het goed functioneren van de samenwerking (De Bruijn, 2003, p. 347). De dimensie die zich richt op het proces van de samenwerking behelst de factoren procesmanager, deskundigheid en interne coördinatie.

2.7.5 *Procesmanager*

De eerste belangrijke factor voor een goed samenwerkingsproces is het aanwezig zijn van een procesmanager, een soort regisseur. Deze moet ervoor waken dat de juiste partijen bij de samenwerking betrokken blijven en dat er sprake is van voldoende energie en vooruitgang. Dit doet hij bijvoorbeeld door tijdig vervolvergaderingen te plannen (De Bruijn, 2003, p. 347). De procesmanager bevindt zich op twee niveaus in het proces van de samenwerking. Aan de ene kant is hij initiatiefnemer in het organiseren van de discussie-processen en onderhandelingen tussen partijen. Aan de andere kant is hij ook zelf een partij die in dit proces mee doet en een belang vertegenwoordigt. Het is belangrijk voor het succes van de samenwerking dat de procesmanager hier de juiste balans in vindt.

Het managen van het proces zelf brengt ook meerdere rollen met zich mee. Zo is de procesmanager vaak verantwoordelijk voor het afstemmen van belangen tussen de partijen, het managen van financiële middelen voor het proces en wordt hij vaak gezien als expert over de inhoud van de samenwerking. Dit in combinatie met zijn positie op twee niveaus in het proces kan tot enkele tegenstrijdigheden leiden die het succes van de samenwerking bedreigen. Zo kan er bij de andere partijen het gevoel ontstaan dat de procesmanager zijn rol misbruikt voor zijn eigen belang. Daarnaast is het van belang dat partijen niet het gevoel krijgen dat de procesmanager voorkeur heeft voor één of meer andere partijen, aangezien hij ook wordt gezien als afstemmer van de verschillende belangen. Verder kan de procesmanager bij financiële problemen verantwoordelijk gehouden worden, aangezien hij vaak degene is die tevens de geldstromen managet. Ten slotte kan zijn rol als 'afstemmer van belangen' in conflict raken met zijn positie als 'expert van de inhoud', wanneer hij bepaalde uitspraken over de samenwerking wil doen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2000, p. 89-90).

Wanneer de samenwerking goed verloopt, geven de verschillende rollen de procesmanager meer macht. Wanneer de samenwerking moeizaam verloopt kunnen deze echter tegen hem

werken. Het is voor het succes van de samenwerking van belang dat de procesmanager goed inschat in hoeverre de samenwerking barrières zal tegen komen en dit in acht neemt bij de keuze in hoeverre hij verschillende rollen aanneemt. Wanneer de omgeving uitermate non-coöperatief is, is het bijvoorbeeld wijs voor een procesmanager om zich enkel te beperken tot het managen van het proces. Van andere rollen, zoals het beheren van de financiële middelen en het afstemmen van doelen, wordt dan afgezien. Problemen en conflicten worden dan zo veel mogelijk bij andere partijen gelegd, zij moeten die dan oplossen (Kaats & Opheij, 2012, p. 330-331).

De Bruijn en Ten Heuvelhof noemen vier competenties die van belang zijn voor het goed functioneren van de procesmanager:

- De vaardigheid om effectief te handelen, zonder de macht, toestemming en ondersteuning van hogere bestuurslagen.
 - De vaardigheid om intensieve vertrouwensrelaties te ontwikkelen.
 - Respect voor de veranderingsprocessen die plaatsvinden en in de inhoud van de samenwerking
 - De vaardigheid om via verschillende functies en organisatieonderdelen te werken; om meerdere rollen te kunnen hanteren en hier goed tussen te kunnen wisselen.
- (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2000, p. 90).

2.7.6 Deskundigheid

Daarnaast is het voor het succes van de samenwerking van belang dat er voldoende deskundigheid in het proces aanwezig is. Samenwerking komt vaak tot stand bij complexe beleidsproblemen, waarbij kennis van zaken en een deskundige werkwijze geboden is. Zonder deskundigheid kan de inhoudelijke kwaliteit van de uitkomst samenwerking niet gegarandeerd worden (De Bruijn, 2003, p. 348). Private partijen vergaren steeds meer deskundigheid wat bruikbaar kan zijn voor de politie (NPC, 2000, p. 9). Dit biedt mogelijkheden tot samenwerking, mits alle partijen ook bereid zijn hun deskundigheid in de samenwerking in te zetten. Deskundigheid is echter een schaars goed en wanneer er verschillende belangen spelen kunnen partijen beslissen hun deskundigheid beperkt in te zetten (Terpstra & Kouwenhoven, 2004).

2.7.7 Interne coördinatie

De derde factor die van belang is voor het proces van de samenwerking is interne coördinatie. Hét kenmerkende coördinatiemechanisme binnen netwerken is onderlinge afstemming (Oosterwijk, 1995, p. 66). Het is in netwerken belangrijk dat er sprake is van een evenwicht tussen taakuitvoering en taakcoördinatie als wederzijds aanpassingsmechanisme. Dit betekent dat één partij niet te veel coördinatiemacht naar zich toe trekt of zich te sterk profileert in de taakuitvoering. De afzonderlijke partijen zullen immers afhaken wanneer zij zich zelf niet meer herkennen in het netwerk en het gevoel hebben dat één partij het netwerk overneemt. "Een netwerk zal in de coördinatie, taakverdeling of taakuitvoering nooit verder (kunnen) gaan dan waar de individuele leden zich nog in kunnen herkennen" (Oosterwijk, 1995, p. 66).

Vooraf tussen overheidsinstanties is interne coördinatie noodzakelijk. Zij moeten hun beleidsinbreng integreren, zodat er een consistent beleidsvoorstel kan ontstaan (De Bruijn, 2003, p. 348). In een onderzoek naar lokale veiligheidsnetwerken is gebleken dat het

functioneren soms negatief beïnvloed wordt, omdat het beleid in de verschillende in het netwerk vertegenwoordigde sectoren onvoldoende op elkaar afgestemd is. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren tussen de politie en de gemeente of binnen de verschillende beleidssectoren van de gemeente onderling (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 253).

Beleidsinhoud

Als derde dimensie binnen samenwerking in beleidsnetwerken is de beleidsinhoud te onderscheiden. Dit betreft de inhoud van samenwerking zoals deze is vastgelegd. Waar de context van de samenwerking kijkt naar de contextfactoren die van invloed zijn op de samenwerking en het proces van de samenwerking kijkt naar het verloop van de samenwerking zelf, richt de beleidsinhoud zich op de inhoudelijke doelen en afspraken van de samenwerking.

2.7.8 Afspraken

De eerste succesfactor die te onderscheiden valt binnen deze dimensie is de mate waarin afspraken in concrete termen zijn verwoord. Deze factor komt duidelijk naar voren bij publiek-private samenwerking in de aanpak van criminaliteit. "Van belang is ook het maken van bindende afspraken vooraf: geen open einden. Zijn er wat dit aangaat lacunes, dan leiden deze vroeg of laat tot meningsverschillen, waardoor de kans van slagen wordt ondermijnd" (NPC, 2000, p. 19). Daarnaast is het voor de slagingskans van de samenwerking positief als er duidelijke afspraken zijn gemaakt inzake de te leveren inspanningen, risicotoedeling en de verdeling van de baten.

Hierbij is het wel belangrijk dat de afspraken 'uitvoeringsgericht' zijn. Dit betekent dat de afspraken ook niet te gedetailleerd zijn, zodat er ruimte is om flexibel op bepaalde ontwikkelingen te reageren. Beleidsnetwerken richten zich vaak op beleidsvelden die zich kenmerken door een hoge mate van onzekerheid, waardoor een te gedetailleerd plan in de uitvoering niet uitvoerbaar is (De Bruijn, 2003, p. 348). Daarnaast spelen partijen in publiek-private samenwerking vaak een dubbelspel. Ze verkondigen het één, maar vermoeden en verlangen in werkelijkheid het ander. Het is hierdoor aan de ene kant belangrijk om bepaalde afspraken te maken, maar aan de andere kant geldt hierdoor nog meer dat deze niet te concreet moeten zijn. Voor een succesvol verloop van de samenwerking moeten de partijen namelijk de mogelijkheid behouden bepaalde strategieën toe te passen en elkaars onderlinge afhankelijkheden kunnen uitspelen (Van Twist, 2002, p. 50-51).

2.7.9 Motivatie

Daarnaast is het belangrijk dat de uiteindelijke beleidsinhoud voldoende motiverend is om de partijen blijvend te binden aan de samenwerking. Tijdens de samenwerking kunnen er tegenslagen voorkomen, het is van belang dat de partijen voldoende gemotiveerd zijn om ondanks deze tegenslagen toch mee te blijven doen aan de samenwerking. De deelnemende actoren moeten daarom iets bij de uitvoering van het samenwerkingsproject te winnen hebben. "Kenmerk van de actoren is dat zij gemotiveerd worden door een overkoepelend en achterliggend belang" (Oosterwijk, 1995, p. 38). Motivatie kan gecreëerd of versterkt worden als gevolg van eenzijdige beleidsinstrumenten door de overheid zoals subsidies of de mogelijkheid bepaalde regelgeving te ontwijken (De Bruijn, 2003, p. 348-349).

Voor een goede motivatie is het belangrijk dat de doelen van de actoren verweven met elkaar zijn. "Er moet een gemeenschappelijk thema zijn dat de actoren onderling (ver)bindt, anders

heeft netwerk geen bestaansrecht en valt het als los zand uit elkaar” (Oosterwijk, 1995, p. 38). De doelstelling van het samenwerkingsverband moet in overeenstemming zijn met de doelstelling van elk van de partijen. Hiermee wordt een ‘win-win situatie’ gecreëerd voor alle partijen (Kaats & Opheij, 2012, p. 101; NPC, 2000, p. 9).

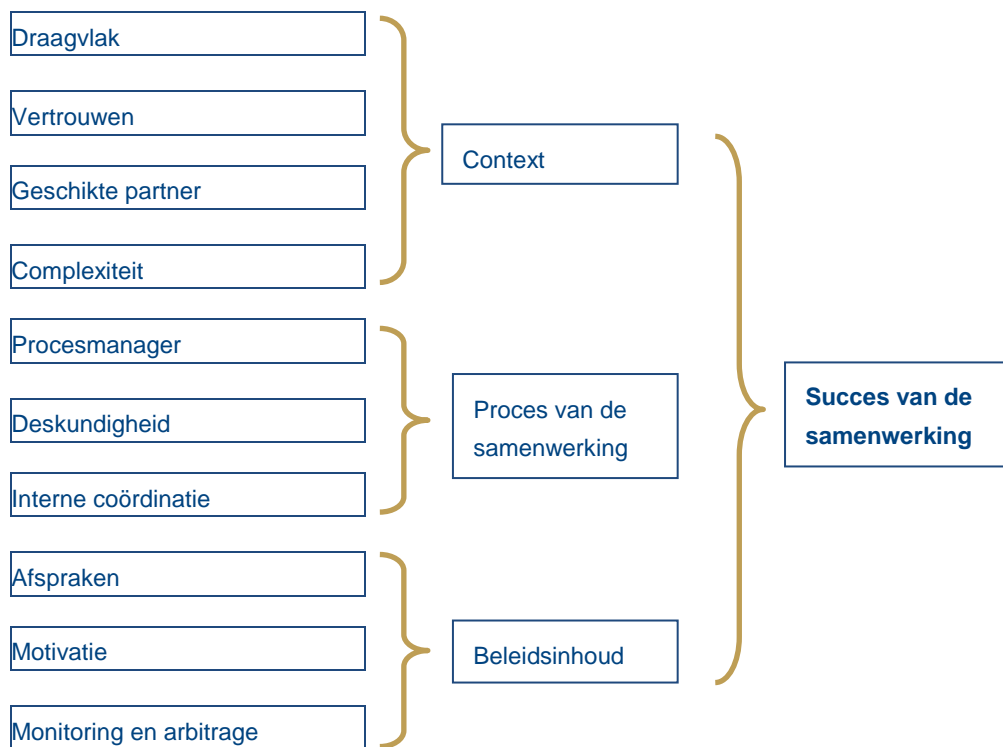
2.7.10 Monitoring en arbitrage

De derde succesfactor voor samenwerking die te scharen is onder de dimensie ‘beleidsinhoud’ is monitoring en arbitrage. Dit houdt de mate in waarin partijen elkaar aan de afspraken houden. Er moet hiervoor duidelijkheid zijn over negatieve gevolgen wanneer afspraken niet nagekomen worden. Het is belangrijk dat deze afspraken helder zijn vastgelegd zodat deze niet door verschillende partijen op verschillende manieren opgevat worden. Om dit te controleren is registratie en het vastleggen van de voortgang van het project van groot belang. Van te voren moet duidelijk vastgelegd worden hoe de monitoring zal plaats vinden en wat de gevolgen zijn van het niet bereiken van vooraf vastgestelde (tussen)doelen (De Bruijn, 2003, p. 349). Hiervoor moet een systeem van conflictbeslechting vastgesteld worden. Het NPC onderstreept het belang hiervan in haar opsomming van enkele succesfactoren bij samenwerking in de aanpak van criminaliteit: “een vorm van conflictbeheersing en ook arbitrage indien meningsverschillen niet door overleg tussen partijen kunnen worden opgelost” (NPC, 2000, p. 9).

Door monitoring en arbitrage wordt ook de indruk voorkomen dat het netwerk ondoorzichtig, te complex en te informeel is. Veiligheidsnetwerken kunnen soms tamelijk ondoorzichtig zijn en dit kan een negatieve invloed hebben op de verantwoording en legitimiteit van het netwerk. De monitoring moet ook niet te ver worden doorgevoerd, aangezien een zekere mate van informaliteit positief is voor de doelgerichtheid van het netwerk. Deze informaliteit maakt het lastiger na te gaan wie waarvoor verantwoordelijk en aan te spreken is (Terpstra & Kouwenhoven, p. 276-276). De monitoring moet in zoverre worden doorgevoerd dat het netwerk niet een te sterke indruk van ondoorzichtigheid, complexiteit en informaliteit heeft en de doelgerichtheid tegelijkertijd zoveel mogelijk behouden blijft.

2.8 Conceptueel model

De tien besproken succesfactoren worden gebruikt om de mate van succes van de samenwerking in de casus te verklaren. Deze factoren zijn, zoals ze in de vorige paragraaf besproken zijn, weergegeven in het conceptueel model (zie figuur 3).



Figuur 3: Conceptueel model

3 Methoden en Technieken

Dit hoofdstuk behandelt de methodologische keuzes die zijn gemaakt in dit onderzoek. Als eerste wordt de selectie van de casus besproken. Vervolgens wordt de onderzoeksstrategie behandeld, waarbij het type onderzoek en de toegepaste methoden van dataverzameling besproken worden. Daarna worden de relevante concepten uit het vorige hoofdstuk geoperationaliseerd. Ten slotte komt de kwaliteit van het onderzoek aan bod, waarbij de betrouwbaarheid en validiteit besproken worden.

3.1 Case selectie

Dit onderzoek richt zich op de samenwerking binnen een regiegroep van een Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing. Er is gekozen om hiervoor één bepaalde casus te onderzoeken, die van het Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Noord- Oost Gelderland (RPC-NOG), aangezien dit op dit moment nog het enige actieve RPC is in de regio Oost-Nederland. Het RPC-NOG is een publiek-privaat samenwerkingsverband dat streeft naar het vergroten van de veiligheid van ondernemers, werknemers en klanten (RPC-NOG, 2011b, p. 3). Deze casus is een duidelijk voorbeeld van de transitie waar de huidige RPC's mee te maken hebben. Dit jaar wordt er besloten op welke wijze of in welke vorm de RPC's in deze regio verder zullen functioneren, waarbij het RPC-NOG als voorbeeld zal fungeren. De programmamanager van het RPC-NOG is ook verantwoordelijk voor de opschaling van de RPC's in de regio Oost-Nederland, waardoor hij ook een respondent is in het onderzoek. Op deze manier geeft het onderzoeken van deze casus bruikbare informatie voor de vormgeving van de opschaling naar één RPC voor de eenheid Oost-Nederland. De regiegroep van het RPC-NOG bevat alle relevante organisaties waar andere RPC's ook over kunnen bezitten en maakt dezelfde ontwikkeling mee als andere RPC's. Hierdoor zijn bevindingen over deze casus relevant voor andere RPC's. In hoofdstuk 4 wordt de casus uitgebreid beschreven.

3.2 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie geeft het type onderzoek weer wat gehouden is om de probleemstelling te beantwoorden en geeft aan waarom er voor dit type gekozen is. Zo wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek en voor het onderzoeksdesign beargumenteerd. Daarnaast omschrijft het de specifieke methoden van dataverzameling en data-analyse die gebruikt zijn om de casus te onderzoeken.

3.2.1 Kwalitatief of kwantitatief

Dit onderzoek richt zich op de kritische succesfactoren van samenwerking binnen een bepaalde casus. Hierbij zijn de belevingswereld en de interpretaties die de respondenten geven aan hun dagelijkse omgeving zeer relevant. Op basis van hun interpretaties van de werkelijkheid kan ontdekt worden in welke mate bepaalde factoren leiden tot een succesvolle of juist een minder succesvolle samenwerking. Om dit te onderzoeken is een kwantitatieve benadering, waarbij via bestaande, veelal gestandaardiseerde meetinstrumenten, metingen worden gedaan bij een aanzienlijk aantal onderzoekseenheden, weinig geschikt. Het interpretatieve karakter maakt het

lastig valide uitspraken te doen via het toetsen van data in de vorm van getallen aan statische criteria (Boeije, 2005, p. 17-18).

Dit onderzoek zal daarom gebruik maken van de kwalitatieve methode, welke via haar meer open onderzoeksprocedure beter geschikt is om de beleving van de respondenten te onderzoeken en te analyseren (Boeije, 2005, p. 27).

3.2.2 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is een 'case study', een onderzoeksdesign dat typisch verbonden wordt met kwalitatief onderzoek. Hierbij wordt een verschijnsel (een casus) in de natuurlijke context onderzocht. Hierbij worden verschillende methoden van dataverzameling toegepast. In dit onderzoek zijn dit de observatie, documentenanalyse en interviews. Een ander belangrijk kenmerk van de case study is dat het verschijnsel niet geïsoleerd bestudeerd wordt van de relevante omgeving waarin het zich voordoet (Boeije, 2005, p. 21-22). In het theoretisch kader en bij het uitwerken en het operationaliseren van de concepten is er expliciet rekening gehouden met de context waarbinnen de samenwerking plaats vindt.

3.2.3 Methoden van dataverzameling en data-analyse

Zoals beschreven is in het onderzoeksdesign, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een triangulatie van methoden. Triangulatie wil zeggen dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken (Boeije, 2005, p. 152). De voordelen van het combineren van deze manieren van dataverzameling worden in paragraaf 3,4 uitgewerkt. In deze paragraaf worden de toegepaste methoden van dataverzameling en data-analyse besproken. Welke concepten er precies op welke manier gemeten zijn, is weergegeven in de operationalisatie in paragraaf 3,3.

De toegang tot de relevante personen en de documenten is ondersteund doordat het onderzoek vanuit een afstudeerstage bij de Politie Oost-Nederland heeft plaats gevonden. Hierdoor zijn relevante respondenten gemakkelijker te bereiken en gewilliger om mee te werken. Daarnaast is er betere toegang gekomen tot bepaalde documenten, mede omdat de onderzoeker een screeningsprocedure van de politie heeft doorstaan.

3.2.3.1 Documentenanalyse

Verschiedende documenten zijn geanalyseerd die de regels en procedures rondom de samenwerking weergegeven. Zo geven diverse jaarprogramma's, meerjarenprogramma's en het inrichtingsplan van het RPC-NOG een duidelijk beeld van diens doelstellingen, middelen en vooruitgang hierin.

Daarnaast zijn er documenten geanalyseerd die iets zeggen over de samenwerking zelf, zoals notulen van overleggen van de regiegroep van de afgelopen jaren. Deze documenten zijn goede meetinstrumenten, omdat zij een beeld geven van het verloop van de overleggen tussen de deelnemers aan de samenwerking. Middels het coderen van de relevante stukken wordt er informatie verzameld over de relevante concepten van dit onderzoek binnen de casus en in hoeverre bepaalde succesfactoren wel of niet spelen.

3.2.3.2 *Observatie*

Op dinsdag 6 mei heeft er een bijeenkomst van de regiegroep van het RPC-NOG plaats gevonden. Hierbij is een observatie verricht van het samenwerkingsproces van de regiegroep. Een observatie houdt in dat het te onderzoeken concept in de natuurlijke setting is onderzocht, met het doel wetenschappelijke kennis te vergaren (Boeije, 2005, p. 55). Op deze manier wordt er gezien hoe de samenwerking er in haar natuurlijke context uitziet, wat informatie over bepaalde relevante concepten kan geven. De participanten van de bijeenkomst zijn zich hierbij bewust van de aanwezigheid van de onderzoeker en van het doel hiervan. Zij zullen tevens respondent zijn voor de interviews. De observatie is niet-participerend, wat inhoudt dat de onderzoek louter observant is en niet deel neemt aan het sociale proces (Vennix, 2011, p. 259).

Aan de hand van de operationalisatie is voorafgaand aan de bijeenkomst een waarnemingsschema opgesteld (zie bijlage 2). De observatie is gestructureerd, in het waarnemingsschema zijn vragen opgesteld, die gedurende de observatie beantwoord zijn. De vragen die tijdens de observatie beantwoord moeten worden zijn verdeeld in drie categorieën: aan het begin, tijdens en na de vergadering.

Voorafgaand kan de context waarin de bijeenkomst plaats vindt het best bekeken worden, deze is belangrijk omdat de observatie een beeld geeft van de natuurlijke setting waarin het RPC-NOG opereert. Deze context heeft invloed op de overige factoren en is een aandachtspunt voor het onderzoek. Daarnaast kan er vooraf de vergadering bezien worden hoe partners met elkaar interacteren voordat de formele structuur van de vergadering een rol speelt.

Tijdens de vergadering worden veel vragen die naar aanleiding van de operationalisatie van de verklarende factoren gesteld zijn, beantwoord. Na de vergadering wordt er bekeken in hoeverre de sfeer veranderd is en kan het succes van de samenwerking in het algemeen beschreven worden. Tijdens de observatie zijn waarnemingen via memo's bijgehouden. Dit is uiteindelijk uitgewerkt in een observatieverslag, wat naast de documenten en transcripties van de interviews, gebruikt is om de probleemstelling te beantwoorden.

3.2.3.3 *Kwalitatieve interviews*

De derde methode van dataverzameling die is toegepast om antwoord te geven op de probleemstelling zijn kwalitatieve interviews. De definitie van een kwalitatief interview is in het kader hieronder weergegeven:

Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen (Boeije, 2005, p. 57).

In de interviews worden tien concepten getoetst, alsmede de beleving van de respondenten van het succes van de samenwerking. Interviews zijn bij uitstek geschikt om deze normatieve beleving van de werkelijkheid door een respondent, te ontdekken. Hierdoor moeten er veel vragen gesteld worden, waardoor het belangrijk is vooraf de structuur en de formulering van de vragen duidelijk op papier te hebben staan. Hiermee wordt voorkomen dat een bepaald concept niet aan bod komt. De vragen hebben een open karakter en de respondent wordt de ruimte

gegeven zijn eigen antwoord te formuleren. Hierdoor is het interview deels gestandaardiseerd en deels open, ofwel een semi-gestructureerd interview (Vennix, 2011, p. 253). De volledige interviewgide is weergegeven in bijlage 1. De meeste interviewvragen zullen aan alle respondenten gesteld worden. Sommige interviewvragen zijn bestemd voor bepaalde specifieke respondenten of subgroepen in de samenwerking, dit is in de interviewgide aangegeven. Waar het mogelijk en nodig was om bij bepaalde concepten door te vragen om een beter beeld te krijgen van het belang van dit concept voor het succes van de samenwerking, is dit gedaan.

Alle reguliere deelnemers aan de regiegroep van het RPC-NOG zijn geïnterviewd. Dit betreffen twee adviseurs bestrijding winkelcriminaliteit van het CCV, één deelnemer namens de gemeenten die werkzaam is als adviseur openbare orde en veiligheid, één deelnemer namens het Openbaar Ministerie en een deelnemer namens de politie. De deelnemer namens de politie is tevens programmaregisseur van het RPC-NOG en verantwoordelijk voor de aankomende opschaling naar één RPC voor de eenheid.

De Kamer van Koophandel (KvK) is wegens bezuinigingen uit de RPC's gestapt, maar was in veel gevallen één van de trekkers en oprichters van de RPC's. Dit was ook het geval in Noord-Oost Gelderland, waar zij in 2013 het RPC hebben moeten verlaten. De oud-deelnemer namens de KvK is ook geïnterviewd, aangezien hij vanwege zijn ervaring waardevolle informatie heeft over wat er nodig is om de samenwerking in de regiegroep van het RPC-NOG succesvol te laten functioneren. Aangezien veel vragen uit de interviewgide niet voor hem van toepassing waren, is met hem een meer open interview gehouden.

Daarnaast is een oud-programmamanager van het RPC-NOG geïnterviewd. Hij was in 2011 verantwoordelijk voor het blazen van nieuw leven in het RPC-NOG, dat toen slecht functioneerde. Hij heeft hiervoor meerdere aanpassingen doorgevoerd en veel rondgevraagd, om een betere structuur te creëren. Na zijn vertrek heeft de huidige programmamanager zijn taak overgenomen. De oud-programmamanager heeft op deze manier veel ervaring met de knelpunten waar een RPC tegen aan kan lopen en heeft zich actief bezig gehouden met het vinden van oplossingen. Daarnaast was hij, net als de huidige programmamanager, tevens lid van de politie. Hierdoor kan hij veel relevante informatie leveren over deze taak. Verder heeft hij veel inzicht over de ontwikkeling die het RPC heeft doorgemaakt, ook voordat de meeste leden toe traden. Met hem is een meer open interview gehouden, waarbij veel is doorgevraagd op door hem ontdekte succesfactoren en knelpunten van de samenwerking binnen het RPC-NOG.

De respondenten zijn allen vertegenwoordigers namens hun eigen organisatie in de regiegroep van het RPC-NOG. Dit onderzoek richt zich op samenwerking tussen verschillende organisaties en zal de respondenten daarom ook als vertegenwoordigers van een organisatie beschouwen. Er zal in de analyse daarom ook enkel naar de vertegenwoordigde organisaties gerefereerd worden, de naam van de respondent is hierbij niet relevant. Om te waarborgen dat de respondent ook daadwerkelijk het perspectief van zijn vertegenwoordigde organisatie in beschouwing neemt tijdens de interviews, zijn deze zo veel mogelijk gehouden in diens eigen organisatie. Zo is er een interview gehouden bij de politie op het politiebureau in Zutphen en een interview met de gemeente in het stadhuis te Apeldoorn.

Zoals eerder benoemd is het RPC-NOG de enige nog actieve RPC in de regio Oost-Nederland. Het Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Gelderland-Midden (RPC-GLM) bestaat ook

nog, maar is op dit moment slapende, in afwachting van een doorontwikkeling van de RPC's. Hierdoor zijn er geen reguliere werkgroepleden aan te wijzen die geïnterviewd kunnen worden om deze casus te onderzoeken.

Dit RPC-GLM heeft echter een goede reputatie en werd vaak als succesvol voorbeeld van een RPC genoemd. Na de doorontwikkeling is het dan ook de bedoeling dat dit RPC weer volop gaat functioneren. Hoewel het RPC-GLM op dit moment niet als afzonderlijke casus bestudeerd kan worden, kan zij wel relevante informatie leveren over factoren die succes binnen een RPC kunnen verklaren. Hierom is contact gelegd met een beleidsadviseur van de politie die in het verleden betrokken was in de werkgroep van het RPC-GLM en op dit moment zich bezig houdt met diens doorontwikkeling. Deze partner is geïnterviewd over de factoren die tot dit succes geleid hebben en over de doorontwikkeling van de RPC's in de eenheid Oost-Nederland. Hierbij was ook een adviseur openbare orde van de burgemeester van de gemeente Arnhem aanwezig, welke betrokken is bij de doorontwikkeling van het RPC en gevraagd is de burgemeester hierover een advies uit te brengen. De visie van het openbaar bestuur voor dit RPC wordt op deze manier ook meegenomen. Ook hier was sprake van een meer open interview. Door de resultaten hieruit naast die van de analysering van de casus van het RPC-NOG te leggen is te zien in hoeverre de resultaten van de case-study te generaliseren zijn.

Op deze wijze zijn alle relevante respondenten omtrent de casus geïnterviewd. De interviews zijn opgenomen en achteraf getranscribeerd, uit de geschreven tekst zijn citaten of parafrazeringen gehaald en verder zijn de interviews gebruikt om een algemeen beeld te geven van de concepten in de empirische werkelijkheid.

3.3 Operationalisatie

De relevante concepten uit het theoretisch kader moeten waarneembaar gemaakt worden, alvorens ze met de empirische werkelijkheid van de casus te toetsen. Dit gebeurt in de operationalisatie: "het zodanig omschrijven en 'meetbaar' maken van een bepaald begrip dat het geschikt is om eenduidig empirische waarnemingen te verrichten" (Vennix, 2011, p. 172). Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden moet er gemeten worden wat de mate van succes van de samenwerking is en moeten de verklarende factoren voor een succesvolle samenwerking meetbaar gemaakt worden.

Bij elk concept of factor die gemeten wordt, wordt beschreven op welke manier deze zichtbaar is in de werkelijkheid. Dit zijn de indicatoren. Zij zijn ontdekt door de literatuur zoals deze is uitgewerkt in het Theoretisch Kader in hoofdstuk 2. Daarnaast worden de methoden van dataverzameling beschreven welke gebruikt worden om de indicatoren te meten. Elke operationalisatie eindigt met een operationalisatieschema waarin de indicatoren van het concept weergegeven worden en de methoden met de daarbij behorende vragen of kijkpunten om deze indicatoren te toetsen.

3.3.1 De mate van succes van de samenwerking

Alvorens de verschillende factoren die invloed hebben op het succes van de samenwerking geoperationaliseerd worden, wordt er eerst besproken hoe het succes van de samenwerking afzonderlijk getoetst kan worden. Aangezien de factoren gebruikt worden om de mate van succes van de samenwerking in het RPC-NOG te verklaren, moet deze mate van succes eerst afzonderlijk getoetst kunnen worden. Voor het beschrijven hiervan moeten andere variabelen gebruikt worden dan de variabelen die gebruikt worden om het succes te verklaren.

Voor het succesvol zijn van een samenwerking wordt de volgende definitie gehanteerd (zie 2.8.1):

Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie (Kaats & Opheij, 2012, p. 47).

Om te bezien of dit daadwerkelijk het geval is wordt aan de deelnemers gevraagd in hoeverre zij de het RPC-NOG en meer specifiek de samenwerking als succesvol beschouwen. Dit geeft aan in hoeverre de mensen en organisaties die deelnemen aan de samenwerking deze als een betekenisgevend proces beschouwen waarin hun belangen behartigd worden en de betekenisgevende ambitie daadwerkelijk nagestreefd wordt.

Een andere indicator voor het succes die uit de documenten blijkt, is de mate waarin de doelen van het RPC-NOG volgens plan bereikt worden. Zo zijn de doelen en projecten van het RPC-NOG weergegeven in meerjarenprogramma's, jaarprogramma's en een inrichtingsplan. Hierbij worden tevens de beoogde deadlines, kosten en de rolverdelingen beschreven. Door deze programma's te vergelijken en tevens de notulen van de voorgaande bijeenkomsten te analyseren, wordt een beeld verkregen van in hoeverre de samenwerking binnen het RPC-NOG functioneert volgens plan. Dit geeft een beeld van in welke mate de samenwerking in het RPC-NOG als succesvol te beschouwen is. Wanneer de ambities en plannen worden bereikt, zoals vastgesteld door de deelnemende organisaties, kan de samenwerking als succesvol beschouwd worden.

Indicatoren voor het succes van de samenwerking	Vragen/kijkpunten
De mate waarin de deelnemers de het RPC-NOG en de samenwerking erin als succesvol beschouwen	<i>Interviewvragen:</i> - In welke mate beschouwt u het RPC-NOG als succesvol? - Hoe beoordeelt u de samenwerking die plaats vindt binnen de regiegroep van het RPC-NOG?
De mate waarin de doelen van het RPC-NOG volgens plan bereikt worden	<i>Documentenanalyse (notulen, inrichtingsplan en (meer)jarenprogramma's)</i> - In welke mate worden de beoogde doelen van het RPC-NOG volgens plan bereikt?

3.3.2 *Verklarende factoren voor het succes van de samenwerking*

De kritische succesfactoren voor samenwerking binnen beleidsnetwerken zijn besproken in paragraaf 2,7. De tien genoemde succesfactoren zijn hieronder geoperationaliseerd, zodat ze getoetst kunnen worden in de casus. Waar er gebrek is aan één van deze factoren kan er over knelpunten in de samenwerking gesproken worden.

3.3.2.1 *Draagvlak*

Draagvlak wordt in dit onderzoek gezien als “de mate waarin de combinatie van algemene doelen plus missie en/of strategie van de samenwerking breed gedragen en begerig nagestreefd en nageleefd worden” (Kaats & Opheij, 2012, p. 62). Aangezien deze succesfactor valt binnen de contextdimensie, wordt er gekeken naar in hoeverre de samenwerking door de achterban breed gedragen wordt en wat het draagvlak is voor de samenwerking in algemene zin.

Om het draagvlak in de context van de samenwerking te toetsen moet er onderzocht worden in hoeverre er bij de betrokken partijen het gevoel leeft dat het probleem snel aangepakt moet worden en dat samenwerking hiervoor het juiste middel is. Zodoende wordt er gezien in hoeverre het algemene doel van de samenwerking en de strategie dit doel te bereiken, gedragen worden door de afzonderlijke partijen. Hiervoor zijn de interviews een belangrijk meetinstrument. De respondenten zijn gevraagd naar de redenen van hun organisatie om deel te nemen aan het RPC-NOG en naar hoe groot zij de noodzaak van het bereiken van de ambitie van het RPC-NOG zien.

Een andere belangrijke indicator van draagvlak die uit de theorie blijkt, is de mate waarin er positieve persoonlijke contacten zijn tussen de deelnemende partijen in het veiligheidsnetwerk. Dit is met name tijdens de observatie goed te zien aan het begin van de bijeenkomst, voordat formeel de vergadering is gestart. Via documenten van het RPC-NOG zoals de notulen van afgelopen vergaderingen kan ook gezien worden hoe formeel het onderlinge contact verloopt en wat voor informele zaken ter sprake komen in reguliere bijeenkomsten. Daarnaast wordt middels de interviews aan deelnemers gevraagd welke mate zij in een informele sfeer contact onderhouden.

Een verdere indicator voor het draagvlak voor de samenwerking in algemene zin, is in hoeverre de partijen zich (mede)eigenaar voelen van het netwerk als geheel. Naar dit gevoel wordt in de interviews gevraagd.

Daarnaast is het voor het draagvlak van belang dat er voldoende politiek en beleidsmatig draagvlak is voor het beleid. In de interviews wordt aan de respondenten gevraagd hoe groot het draagvlak vanuit de eigen organisatie is voor de participatie in het RPC-NOG.

Indicatoren voor draagvlak	Vragen/kijkpunten
Een gevoel van urgentie voor de aanpak van het probleem	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat ziet u als de ambitie van het RPC-NOG? <li style="padding-left: 40px;">Hoe groot ziet u de noodzaak van het bereiken van deze ambitie? - Wat zijn de redenen van uw organisatie om deel te nemen in het RPC NOG?
Een positieve informele sfeer tussen de deelnemers in het netwerk	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In welke mate onderhoudt u in een informele sfeer contact met de overige deelnemers in de samenwerking? <li style="padding-left: 40px;">Kan u hiervan een voorbeeld geven? <p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke wijze gaan de deelnemers met elkaar om, voorafgaand aan de vergadering (persoonlijk/informeel of onpersoonlijk/formeel)? <p><i>Documentenanalyse (notulen en mailcontact):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe formeel is het karakter van het contact tussen de deelnemers in het netwerk? - In welke mate komen informele zaken in de notulen terug?
De mate waarin partijen zich (mede)eigenaar voelt van het netwerk	<p><i>Interviewvraag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre voelt u zich (mede)eigenaar van het RPC-NOG?
Het politieke en beleidsmatige draagvlak voor de participatie in het RPC-NOG	<p><i>Interviewvraag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe groot is het draagvlak in uw organisatie voor de participatie in het RPC-NOG?

3.3.2.2 *Vertrouwen*

Vertrouwen wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het mechanisme waarmee de risico's die worden geassocieerd met sociale complexiteit worden beteugeld en waarmee voorkomen wordt dat initiatieven verstikken (Kaats & Opheij, 2012, p. 135).

Uit de betrouwbaarheidsparadox in figuur 2 is gebleken dat het vertrouwen aangetast wordt als andere partijen de strategieën om hun eigen doelen te bereiken zonder terughoudendheid toepassen. Deze strategieën houden vaak onvoorspelbare acties in, die een negatief gevoel bewerkstelligen bij de overige deelnemers. Dit kan de samenwerking verstikken. Tijdens de observatie wordt bekeken in hoeverre dit het geval blijkt te zijn. Er wordt hier bekeken in hoeverre er in de bijeenkomst een positieve sfeer heerst, waarbij constructief naar gemeenschappelijke waarden gezocht wordt. Het tegenovergestelde zou zijn dat er een negatieve sfeer heerst, waarbij er op veel punten gestreden wordt. De manier waarop conflicten besproken worden is relevant om te zien in welke mate partijen terughoudend trachten te zijn in hun strategieën ten behoeve van een sfeer van vertrouwen in de samenwerking. Daarnaast geven de notulen een beeld over dezelfde punten, maar zij geven een minder goed beeld van de sfeer in de bijeenkomsten dan de observatie. Ten derde wordt in het interview getoetst in hoeverre de betrouwbaarheidsparadox een negatief effect heeft op de samenwerking. De mate waarin organisaties terughoudend zijn in het toepassen van hun strategieën wordt hierin getoetst door te vragen of het duidelijk is wat men van de andere organisaties kan verwachten en in hoeverre hun gedrag voorspelbaar is.

De mate van informeel contact tussen de partners, is tevens een indicator voor de vertrouwensrelatie die er tussen de partners heerst. Deze indicator wordt ook bij het concept 'draagvlak' getoetst.

Daarnaast wordt er in de interviews getoetst in welke mate een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van een vertrouwensrelatie, respect, aanwezig is. Ten slotte wordt getoetst in hoeverre de organisaties het gevoel hebben dat andere organisaties zich in kunnen leven in hun situatie. Dit inlevingsvermogen is tevens een belangrijke voorwaarde voor vertrouwen tussen de partners.

Indicatoren voor vertrouwen	Vragen/kijkpunten
<p>Terughoudendheid in het spel van de besluitvorming bij de toepassing van strategieën voor het bereiken van eigen doelen</p>	<p><i>Interviewvragen :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre beschouwt u de acties van andere organisaties in het RPC-NOG als voorspelbaar? <li style="padding-left: 40px;">Wat is uw mening hierover? <p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Is er vaak sprake van strijd op bepaalde punten? - Hoe wordt er gecommuniceerd over conflicten? - Wat is de sfeer tijdens de bijeenkomst? - Wat is de sfeer na de bijeenkomst (is die erg veranderd sinds het begin)? <p><i>Documentenanalyse (notulen):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Is er vaak sprake van strijd op bepaalde punten? - Hoe wordt er gecommuniceerd over conflicten?
<p>Een positieve informele sfeer tussen de deelnemers in het netwerk</p>	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In welke mate onderhoudt u in een informele sfeer contact met de overige deelnemers in de samenwerking? <li style="padding-left: 40px;">Kan u hiervan een voorbeeld geven? <p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke wijze gaan de deelnemers met elkaar om, voorafgaand aan de vergadering (persoonlijk/informeel of onpersoonlijk/formeel)? <p><i>Documentenanalyse (notulen en mailcontact):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe formeel is het karakter van het contact tussen de deelnemers in het netwerk? - In welke mate komen informele zaken in de notulen terug?
<p>De mate waarin er sprake is van respect tussen de deelnemers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre heeft u het gevoel dat de andere deelnemende partijen in het RPC-NOG respect hebben voor u en uw werk?
<p>De mate waarin andere organisaties zich in leven in de elkaars situatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe goed zijn de andere organisaties in staat zich in te leven in de situatie van uw organisatie?

3.3.2.3 *Geschikte partner*

Een geschikte partner is in dit onderzoek de mate waarin een deelnemer aan de samenwerking van waarde is voor het succes van het samenwerkingsverband.

De geschiktheid van de partners voor het succes van de samenwerking wordt bepaald door de mate waarin een partner de leden van zijn eigen achterban kan binden, zodat gemaakte afspraken ook echt nagekomen worden. Daarbij moet hij wel enige mate van autonomie behouden om niet té gevoelig te worden voor sturingssignalen van buitenaf.

De mate waarin de deelnemers de leden van hun achterban kunnen binden wordt bevraagd in de interviews. Er worden zowel vragen gesteld over het eigen contact met de achterban als in hoeverre zij het idee hebben dat de overige deelnemers in staat zijn hun achterban te binden aan gemaakte besluiten. Hier kan namelijk verschil in perceptie over ontstaan.

Er wordt tevens aan de deelnemers gevraagd in welke mate zij autonomie hebben ten opzichte van hun achterban. Aangezien actoren het lastig kunnen vinden autonomie op te geven of te erkennen dat zij minder autonomie hebben dan verwacht kan worden, wordt er in de observatie bekeken in hoeverre de deelnemers daadkracht uitstralen als vertegenwoordigers van hun organisatie. Dit blijkt uit de manier waarop zij zich gedragen en in de mate waarin er snel concrete beloftes gemaakt worden. Wanneer er bijvoorbeeld constant aangegeven wordt dat er eerst teruggekoppeld dient te worden met de eigen organisatie is er sprake van een gebrek aan autonomie en is de partner minder geschikt. De mate waarin deze beloftes gedaan worden wordt tevens onderzocht via analyse van de notulen van de bijeenkomsten van het RPC-NOG.

Een andere belangrijke indicator voor een geschikte partner voor de samenwerking is de mate waarin een partner bereid is financiële risico's te dragen. Naar deze bereidheid wordt in de interviews met de deelnemers gevraagd.

Daarnaast is het, in het kader van de ontwikkeling van een RPC OOST, interessant om aan de partners in de interviews te vragen welke organisaties zij graag aan hun regiegroep toegevoegd zouden zien. Hiermee wordt tevens gezien waaraan het samenwerkingsverband momenteel te kort schiet met de huidige partners.

Indicatoren voor geschikte partner	Vragen/kijkpunten
De mate waarin de deelnemers de leden van hun achterban kunnen binden	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier en in welke mate onderhoudt u contacten met uw achterban? - In hoeverre is uw achterban bereid besluiten van het RPC-NOG te volgen? - In hoeverre zijn de overige deelnemers aan het RPC-NOG in staat hun achterban te binden aan de gemaakte besluiten?
De mate waarin de deelnemers autonomie hebben ten opzichte van hun achterban tijdens hun functioneren in het netwerk	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre laat u uw gedrag in het RPC-NOG bepalen door uw achterban? <p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stralen de partners als vertegenwoordigers van hun organisatie daadkracht uit (worden er snel concrete beloftes gemaakt)? <p><i>Documentenanalyse (notulen):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Worden er door de partners snel concrete beloftes gemaakt?
De mate waarin een partner bereid is financiële risico's te dragen	<p><i>Interviewvraag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In welke mate is uw organisatie bereid financiële risico's te dragen in de samenwerking?
Welke partners ontbreken er aan de regiegroep?	<ul style="list-style-type: none"> - Welke organisaties zal u graag toegevoegd aan de regiegroep van het RPC-NOG zien? Waarom deze?

3.3.2.4 *Complexiteit*

Complexiteit wordt in dit onderzoek gekenmerkt door “de mate waarin er afhankelijkheidsrelaties tussen de actoren binnen een netwerk bestaan en de mate waarin het netwerk pluriform en gesloten is” (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994, p. 28).

De invloed van complexiteit op de samenwerking uit zich op deze drie niveaus.

Pluriformiteit in de doelgroep kan er toe leiden dat er tegengestelde belangen en waarden zijn, die elkaar wederzijds uitsluiten. Dit kan de samenwerking bemoeilijken. In hoofdstuk vier worden de deelnemende partijen in het RPC-NOG beschreven aan de hand van meerdere documenten waaronder het inrichtingsplan van het RPC-NOG. Dit geeft, samen met de tweede interviewvraag bij het concept ‘draagvlak’, naar de redenen voor deelname aan het RPC-NOG, een beeld van de pluriformiteit van de samenwerking. Daarnaast wordt de normatieve beoordeling van de mate van strijdige belangen en waarden middels interviews getoetst door te vragen in welke mate er sprake is van strijdige belangen en waarden in het RPC-NOG.

De mate van afhankelijkheid tussen de organisaties blijkt uit de interne documenten die de plannen en bijbehorende rolverdelingen binnen het RPC-NOG aangeven. Hieruit komt naar voren in hoeverre de verschillende partijen afhankelijk zijn van elkaar. Daarnaast is het, voor het in beeld brengen van de complexiteit, hier ook van belang de normatieve beoordeling van deze afhankelijkheidsrelaties te toetsen. Voor het succesvol functioneren van de samenwerking is het immers van belang dat deze afhankelijkheidsrelaties aanwezig zijn, maar dat ze niet zo groot van omvang zijn dat ze de samenwerking frustreren (Kaats & Opheij, p. 36). In de interviews wordt er daarom aandacht besteed aan deze afhankelijkheidsbeleving.

Het derde niveau waarin complexiteit zich uit is ‘geslotenheid’. De geslotenheid van organisaties houdt de mate in waarin deze organisaties ontvankelijk zijn voor stuursignalen vanuit het netwerk. Een organisatie zal altijd deels open moeten staan voor de buitenwereld. Organisaties in een netwerk zijn relatief gesloten, wat betekent dat ze soms sterker op zichzelf zijn georiënteerd dan op hun omgeving (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994, p. 34). Voor een succesvolle samenwerking is het van belang dat een organisatie niet te gesloten is, opdat interactie met de andere actoren mogelijk is, maar ook niet te open, opdat zij zelf in staat is flexibel te reageren op het netwerk. De mate van geslotenheid blijkt uit in hoeverre de organisatie haar gedrag laat bepalen door haar achterban, ofwel de autonomie die zij bezit in het netwerk. Dit laat namelijk zien in hoeverre zij zich laat sturen door signalen vanuit haar eigen interne omgeving of in hoeverre dit door het netwerk gebeurt. Hiermee omvat zij dezelfde indicator als bij ‘geschikte partner’ en hiervoor worden daarom geen afzonderlijke interviewvragen of aandachtspunten in het waarnemingsschema vastgesteld.

Indicatoren voor complexiteit	Vragen/kijkpunten
De mate waarin er tegengestelde belangen en waarden zijn	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de redenen van uw organisatie om deel te nemen in het RPC NOG? - In welke mate is er sprake van strijdige belangen en waarden in het RPC-NOG? <p><i>Documentenanalyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke belangen hebben de deelnemende partijen bij het RPC-NOG? - Welke waarden vertegenwoordigen ze?
De mate waarin organisaties afhankelijk zijn van elkaar	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In welke mate is uw organisatie in het bereiken van haar doelen in het RPC-NOG afhankelijk van de overige deelnemende partijen? - In welke mate zijn andere organisaties in het RPC NOG afhankelijk van uw organisatie in het bereiken van hun doelen? <p><i>Documentenanalyse</i> <i>((meer)jarenprogramma's/inrichtingsplan):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier zijn rollen verdeeld bij taken binnen het RPC-NOG?
De mate waarin organisaties ontvankelijk zijn voor sturingssignalen van buiten	<p><i>Interviewvraag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre laat u uw gedrag in het RPC-NOG bepalen door uw achterban?

3.3.2.5 *Procesmanager*

De procesmanager is in dit onderzoek de deelnemer aan het netwerk die als hoofdverantwoordelijk wordt gezien voor het verbinden van de partijen en het houden van de regie in het netwerk.

De documenten van het RPC-NOG wijzen bepaalde verantwoordelijkheden aan bepaalde actoren toe en geven een beeld van wie er voor het proces verantwoordelijk is. De procesmanager heeft in het RPC-NOG de benaming van 'programmamanager'. Hij is onder andere verantwoordelijk voor de verbinding tussen de partijen, het houden van de regie in het netwerk en het beschikbaar stellen van actuele kennis in het RPC (RPC-NOG, 2011b, p. 11). Het inrichtingsplan en de (meer)jarenprogramma's van het RPC-NOG worden gebruikt om de rol van de programmamanager in de samenwerking verder uit te werken. De mate waarin er gesproken kan worden over een procesmanager wordt verder vastgesteld door in de observatie te kijken wie er de leiding neemt aan het begin van de vergadering en op welke wijze de procesmanager zich tijdens de bijeenkomst gedraagt en hoe hierop wordt gereageerd.

Het is voor het succes van de samenwerking van belang dat de programmamanager zijn verschillende rollen op de juiste wijze toepast. De indicator voor het combineren van de rollen die komen bij zijn functies verbinder/regisseur en die van participant is "de mate waarin neutraliteit en verbindend vermogen worden geëtaleerd" (Kaats & Opheij, p. 329). Hierbij zijn de notulen en de observatie belangrijke meetinstrumenten. De observatie laat zien hoe de programmamanager zich in de natuurlijke setting van de samenwerking gedraagt en hoe de andere partijen hierop reageren. Hiermee wordt er specifiek gelet op diens neutraliteit en verbindend vermogen. Door bestudering van de notulen wordt tevens een beeld verkregen van de rol van de programmamanager in de vergaderingen. Hierbij wordt er met name gelet op de mate van neutraliteit die de programmamanager hierin uitstraalt.

Naast de documenten vormen interviews hier een belangrijk meetinstrument. Middels interviews kan ontdekt worden in hoeverre de aangewezen programmamanager rekening houdt met het combineren van zijn rol als verbinder en participant en in hoeverre andere partijen hem dit zien doen.

Indicatoren voor Procesmanager	Vragen/kijkpunten
De verantwoordelijkheid van één persoon voor de regie en verbindend vermogen in het netwerk	<p><i>Documentenanalyse (inrichtingsplan en (meer)jarenprogramma's)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke taken en rollen worden er toebedeeld aan de programmamanager? <p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie neemt de leiding over de bijeenkomst en op welke manier? - Op welke wijze gedraagt de programmamanager zich tijdens de bijeenkomst en hoe wordt hierop gereageerd?
De mate waarin de programmamanager neutraliteit etaleert	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre vindt u dat de programmamanager succesvol is in het behouden van neutraliteit tijdens zijn handelen? <p><i>Specifiek aan diegene die in de documenten wordt aangewezen als programmamanager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre lukt het u om neutraliteit te behouden in uw handelen in het netwerk? - Hoe combineert u dit met het borgen van het eigen organisatiebelang? <p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lijkt de programmamanager een neutrale positie in te nemen tijdens de bijeenkomst? <p><i>Documentenanalyse (notulen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe neutraal lijkt de programmamanager te zijn in de vergaderingen?
De mate waarin de programmamanager verbindend vermogen etaleert	<p><i>Interviewvraag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre is de programmamanager in staat de regie te behouden en de partijen in het netwerk te verbinden? <p><i>Specifiek aan diegene die in de documenten wordt aangewezen als programmamanager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre slaagt u in het houden van de regie en het verbinden van partijen in het netwerk?

	<p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier probeert de programmamanager de afzonderlijke partijen te verbinden tijdens de bijeenkomst? <p><i>Documentenanalyse (notulen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier probeert de programmamanager in de vergaderingen de partijen te verbinden?
--	--

3.3.2.6 Deskundigheid

Deskundigheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het hebben van kennis over relevante aspecten.

Deskundigheid kan gedragen en ingezet worden door de actoren in het samenwerkingsverband. Wanneer dit gebeurt, wordt dit door de overige actoren opgemerkt. In hoeverre dit het geval is wordt dan ook middels de interviews getoetst door te vragen in hoeverre zij ervaren dat de overige partijen in het RPC voldoende kennis hebben in het gebied waarop de samenwerking zich richt.

Daarnaast kan deskundigheid blijken uit de manier waarop er gesproken en informatie gedeeld wordt en wat de inhoudelijke kwaliteit is van de zaken die besproken worden. Dit kan ondervonden worden via de observatie en de bestudering van de notulen.

Indicatoren voor deskundigheid	Vragen/kijkpunten
De mate waarin organisaties elkaar als deskundig beschouwen	<p><i>Interviewvragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre heeft u het idee dat overige partijen in het RPC-NOG voldoende kennis hebben in het gebied waarop de samenwerking zich richt? <p style="text-align: center;">Zo nodig doorvragen op verschillende partijen en/of relevante aspecten</p>
De inhoudelijke kwaliteit en de manier waarop zaken besproken worden	<p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijken de partners deskundig over de besproken onderwerpen? - Op welke manier wordt informatie gedeeld tijdens de bijeenkomst? <p><i>Documentenanalyse (notulen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat is de inhoudelijke kwaliteit van de besproken zaken?

3.3.2.7 Interne coördinatie

Interne coördinatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'het in balans brengen van de mate van taakuitvoering en taakcoördinatie door de afzonderlijke partijen in het netwerk, opdat het netwerk goed kan functioneren'.

Een gebrek aan interne coördinatie blijkt uit het feit dat een partij in de samenwerking zich niet meer kan herkennen in het netwerk (Oosterwijk, 1995, p. 66). Hierbij hoort de indicator dat de afzonderlijke partijen zich (mede)eigenaar van het netwerk moeten voelen, een indicator die ook gebruikt wordt om de succesfactor 'draagvlak' te toetsen.

Daarnaast is het voor het succes van de samenwerking met betrekking tot de interne coördinatie vooral van belang dat het beleid van de actoren op elkaar is afgestemd. In hoeverre dit beleid met dat van de andere partners overeen komt, wordt aan de actoren nagevraagd. Daarnaast wordt er in de observatie bekeken of er vaak sprake is van strijd op bepaalde punten. Dit werd tevens bij 'vertrouwen' als kijkpunt beschreven.

Daarnaast wordt er middels interviews bekeken in welke mate de nieuwe rol die aan de RPC's is gegeven door het Actieplan Criminaliteit tegen Bedrijven, het beleid van de organisaties heeft aangepast. Zo kan er gezien worden in hoeverre dit in de verschillende organisaties hetzelfde effect heeft gehad en of de interne coördinatie in de toekomst gewaarborgd is.

Indicatoren voor interne coördinatie	Vragen/kijkpunten
De mate waarin partijen zich (mede)eigenaar voelt van het netwerk	<i>Interviewvraag:</i> - In hoeverre voelt u zich (mede)eigenaar van het RPC-NOG?
De afstemming tussen beleid van de actoren in de samenwerking	<i>Interviewvragen:</i> - In welke mate komt uw beleid aangaande de problematiek die wordt aangepakt door het RPC-NOG overeen met dat van de overige publieke actoren (de betreffende publieke organisaties bij naam noemen)? - Op welke punten verschilt deze hiervan? <i>Observatie</i> - Is er vaak sprake van strijd op bepaalde punten?
Het effect dat de nieuwe rol die aan de RPC's is toebedeeld heeft gehad op de organisaties die aan het RPC-NOG verbonden zijn?	- Vanuit het Ministerie van Veiligheid en Justitie wordt er een grotere rol aan de RPC's toebedeeld in de aanpak van criminaliteit tegen het bedrijfsleven. Op welke manier heeft dit het beleid van uw organisatie richting de participatie in RPC's aangepast?

3.3.2.8 Afspraken

Met ‘afspraken’ worden in dit onderzoek de regels bedoeld, die het besluitvormingsproces in de samenwerking vormgeven. Waar de besluitvorming gezien kan worden als een spel, vormen de afspraken de spelregels (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2000, p. 81). Zij worden in dit onderzoek gedefinieerd als: Regels die gelden in het proces van de samenwerking en waarvan geacht wordt dat de deelnemende actoren zich er aan houden tijdens het besluitvormingsproces.

In het meerjarenprogramma en de jaarplannen van het RPC NOG zijn de afspraken weergegeven. Door deze documenten te bestuderen kan er ondervonden worden in welke mate deze afspraken concreet zijn verwoord. Deze afspraken kunnen een negatief effect hebben voor de relaties tussen de partijen als ze te weinig concreet verwoord zijn, maar kunnen ook een negatief effect hebben voor de samenwerking als ze te concreet verwoord zijn.

De beleving van de duidelijkheid van de afspraken en het effect van de afspraken voor de samenwerking worden daarnaast bij de afzonderlijke partijen nagevraagd, middels de interviews met alle deelnemende partijen.

Indicatoren voor afspraken	Vragen/kijkpunten
De mate waarin afspraken zijn vastgelegd	<i>Documentenanalyse (notulen, (meer)jarenprogramma's, inrichtingsplan):</i> - In welke mate en op welke manier zijn afspraken vastgelegd?
Duidelijkheid van de afspraken voor de afzonderlijke partijen	<i>Interviewvragen:</i> - Zijn er voldoende duidelijke afspraken gemaakt over te leveren inspanningen, risicodeling en de verdeling van de baten in de samenwerking? - Wat zijn de gevolgen van deze afspraken voor de flexibiliteit van het RPC NOG?

3.3.2.9 *Motivatie*

Motivatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin actoren gemotiveerd worden door de behartiging van een overkoepelend en achterliggend belang (Oosterwijk, 1995, p. 38). Het gaat hierbij om de mate waarin de concrete beleidsinhoud, welke vanuit de samenwerking ontstaan is, motiverend is. Hierin verschilt het van draagvlak, waarbij de nadruk wordt gelegd op het draagvlak voor de samenwerking in algemene zin.

Aangezien dit gevoel draait om de betekenis die de actor aan de werkelijkheid geeft, zijn interviews de beste methode om deze factor te onderzoeken. Daarnaast kan motivatie blijken uit de manier waarop de aanwezigen zich gedragen tijdens de observatie en hoe zij reageren op de gemaakte afspraken tijdens de bijeenkomst.

Indicatoren voor motivatie	Vragen/kijkpunten
De mate waarin belangen van de organisaties worden behartigd in de uitwerking van het beleid van het RPC-NOG	<p><i>Interviewvraag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre heeft u het gevoel dat de belangen van uw organisatie worden behartigd in de uitwerking van het beleid van het RPC-NOG? <p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lijken de partners gemotiveerd tijdens de bijeenkomst? - Zijn de afzonderlijke partners positief over de afspraken die er gemaakt worden?

3.3.2.10 Monitoring en arbitrage

Monitoring en arbitrage wordt in dit onderzoek gedefinieerd als "de mate waarin partijen elkaar aan de afspraken houden" (De Bruijn, 2003, p. 349).

De mate van monitoring en arbitrage blijkt allereerst uit de wijze waarop verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van de plannen zijn verdeeld en vastgelegd. In de documenten die ten grondslag liggen aan het RPC staat beschreven op welke manier verantwoordelijkheid verdeeld is voor de uitvoering van de plannen. Deze indicator is de mate waarin afspraken zijn vastgelegd, welke tevens een indicator is bij de succesfactor 'afspraken'.

Daarnaast is een belangrijke indicator voor monitoring en arbitrage de wijze waarop conflicten over de uitvoering van de afspraken worden beslecht. Het is namelijk voor een succesvolle samenwerking van belang dat er een systeem is, wanneer er afspraken niet nagekomen zijn. In de toetsing hiervan spelen de documenten een belangrijke rol. De meerjarenprogramma's, jaarprogramma's en het inrichtingsplan geven een beeld van in hoeverre er een systeem van arbitrage in kracht is en hoe deze is vorm gegeven. Daarnaast kan er middels de notulen en tijdens de observatie bekeken worden hoe er gesproken wordt over voorgaande afspraken en in welke mate en op welke manier partijen elkaar aan die afspraken, houden door consequenties te noemen voor het niet nakomen ervan. Ten slotte wordt er in de interviews aan de deelnemende partijen gevraagd op welke wijze zij elkaar verantwoordelijk houden voor het nakomen van afspraken en wat hun mening hierover is. Op deze manier wordt ook gezien in hoeverre het formele systeem in de praktijk uitwerking heeft en welke informele methoden wellicht gehanteerd worden om conflicten over het nakomen van afspraken te beslechten.

Indicatoren voor monitoring en arbitrage	Vragen/kijkpunten
De mate waarin afspraken zijn vastgelegd	<p><i>Documentenanalyse (notulen, (meer)jarenprogramma's, inrichtingsplan):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In welke mate en op welke manier zijn afspraken vastgelegd?
De wijze waarop conflicten over de uitvoering van afspraken worden beslecht	<p><i>Interviewvraag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier houden partijen elkaar verantwoordelijk voor het nakomen van de gemaakte afspraken? <p><i>Observatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Worden er consequenties genoemd bij het niet nakomen van bepaalde afspraken? - Hoe wordt er omgegaan met afspraken waar niet aan gehouden is? <p><i>Documentenanalyse (notulen, (meer)jarenprogramma's, inrichtingsplan):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre is er een systeem van arbitrage vastgesteld en hoe is deze vorm gegeven? - Worden er consequenties genoemd bij het niet nakomen van afspraken? - Hoe wordt er omgegaan met afspraken waar niet aan gehouden is?

3.4 Kwaliteit van onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek dient zo hoog mogelijk gehouden te worden. Daarom is getracht twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen, deze factoren zijn betrouwbaarheid en validiteit (Boeije, 2005, p. 145). De manier waarop deze factoren zijn gewaarborgd in dit onderzoek is in de volgende twee paragrafen weergegeven.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. De precisie van de methoden van dataverzameling moet dusdanig groot zijn, dat een andere meting tot hetzelfde resultaat zal leiden, wil de betrouwbaarheid hoog zijn (Boeije, 2005, p. 145).

Door de interviewvragen vooraf vast te stellen en dezelfde vragen te stellen aan de verschillende respondenten is de betrouwbaarheid verhoogd. Hiermee is er gewaarborgd dat het meetinstrument grotendeels hetzelfde is toegepast bij alle respondenten. Daarnaast is de betrouwbaarheid verhoogt doordat alle respondenten van de regiegroep geïnterviewd zullen worden. Hierdoor vallen (te) positieve antwoorden weg tegen (te) negatieve antwoorden en worden onsystematische meetfouten zoveel mogelijk voorkomen (Boeije, 2005, p. 145).

3.4.2 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. De externe validiteit richt zich op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Bij de interne validiteit gaat het erom of de onderzoeker wel daadwerkelijk meet of verklaart wat hij wil verklaren. Als dit het geval is, is er sprake van een hoge validiteit (Boeije, 2005, p. 145).

De interne validiteit van dit onderzoek is ten eerste gewaarborgd door veel te reflecteren tijdens het onderzoek, om zo de juist onderzoeksstrategie en theorieën toe te passen om de probleemstelling te beantwoorden. Daarnaast is er gebruik gemaakt van triangulatie. Door verschillende datamethoden toe te passen, worden de uitkomsten van de bevindingen sterker bevestigd, of als dit niet het geval is, verworpen (Vennix, 2011, p. 267-278).

Tijdens het bestuderen en verwerken van de literatuur in het theoretisch kader is er ook veel rekening gehouden met de validiteit van het onderzoek. Door de te onderzoeken factoren onder te verdelen in dimensies worden interactie-effecten zoveel mogelijk voorkomen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van triangulatie in de theorie. Verschillende theorieën zijn in het theoretisch kader en later in de operationalisatie gebruikt. Daarnaast is er specifiek gezocht naar theorieën over samenwerking in de veiligheidszorg en documenten over succesfactoren van samenwerking door het NPC. Hierdoor zijn theorieën toegepast die het beste gebruikt konden worden om de casus uit dit onderzoek te toetsen. Door de factoren zo goed mogelijk middels verschillende bronnen toe te spitsen op de te onderzoeken casus, worden systematische meetfouten vanuit één theorie voorkomen en wordt de validiteit van het onderzoek versterkt (Vennix, 2011, p. 184).

De externe validiteit betreft ten slotte de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Het is hierbij de vraag of de onderzoeks-conclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties. Het RPC-NOG is kenmerkend voor RPC's vanwege haar samenstelling en de fase waarin zij zich bevindt. De factoren zijn daarnaast nauwkeurig samengesteld, waarbij goed is bekeken of de gebruikte literatuur van toepassing is op dit type organisatie. Hierdoor zijn deze factoren ook op andere RPC's van toepassing zijn en wellicht ook op andere samenwerkingsverbanden op het gebied van veiligheid. Om de generaliseerbaarheid verder te waarborgen is er een open interview gehouden met de nog actieve deelnemer aan het RPC-GLM, waarbij gekeken is in hoeverre de succesfactoren die gelden voor het RPC-NOG ook gelden bij dit RPC en of zij tegen dezelfde knelpunten aanlopen. Hieruit bleek dat dit grotendeels het geval was. Dit laat zien dat de gebruikte theorie, de resultaten en de aanbevelingen van dit onderzoek, nuttig zijn voor vergelijkbare situaties.

4 Casusbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de onderzochte casus beschreven. Hierbij wordt rekening gehouden met de context en de dynamiek waarin het samenwerkingsverband zich bevindt en worden de betrokken instanties beschreven.

4.1 De ontwikkeling van veiligheidsnetwerken

De afgelopen twintig jaar wordt de zorg voor veiligheid in Nederland, net als in veel andere westerse landen, steeds minder beschouwd als de verantwoordelijkheid van de politie of in bredere zin van de overheid. Andere publieke en private partijen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid op dit domein en er wordt van ze verwacht dat zij ook taken op zich nemen met betrekking tot de zorg voor veiligheid (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 9). Dit heeft gezorgd voor een veranderd beleid van de overheid. Dit, tezamen met een toenemende aandacht voor criminaliteit heeft geleid tot een toename van publiek-private samenwerkingsverbanden in de veiligheidszorg (Bureau Driessen, 2006, p. 10).

De nadruk op samenwerking met andere partijen ontstond met de ontwikkeling van het integrale veiligheidsbeleid. In 1993 werd in de Veiligheidsrapportage aangegeven dat er een minder verkokerde aanpak van veiligheidsproblemen moest komen en een betere samenwerking tussen alle betrokkenen. Vooral op het lokale niveau was samenwerking vanuit de politie en justitie met anderen geboden, waarbij het lokale bestuur een regierol vervult bij het tot stand brengen van die samenwerking. Dit beleid is in de latere veiligheidsprogramma's verder ontwikkeld, waarbij de nadruk steeds lag op een integrale, lokale, aanpak van onveiligheid (Cachet & Prins, 2007).

Deze opmars van lokale veiligheidsnetwerken en de verschuiving in de positie van de politie en lokale overheid, hebben veel veranderingen in de denkwijze en de aanpak van criminaliteit met zich mee gebracht. Zo is het de vraag in hoeverre informatie-uitwisseling wenselijk is en waar de coördinatie van de netwerken moet liggen, zeker aangezien veel van deze veiligheidsnetwerken private partners bevatten. De RPC's zijn duidelijke voorbeelden van lokale veiligheidsnetwerken met de nadruk op een integrale aanpak van onveiligheid en hierop zal dit onderzoek zich verder richten. In de volgende paragraaf wordt het RPC-NOG beschreven.

4.2 Het RPC-NOG

Het Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Noord- en Oost-Gelderland (RPC-NOG) is een publiek privaatsamenwerkingsverband dat in 2004 is opgericht. Zij streeft naar het vergroten van de veiligheid van ondernemers, werknemers en klanten, waarbij het bevorderen van een veilig ondernemersklimaat in de regio Noord- en Oost-Gelderland en de ondernemer zelf centraal staan (RPC-NOG, 2011b, p. 3). Haar algemene doelstelling, zoals verwoord is in de statuten van de stichting, luidt als volgt:

- 'Het RPC-NOG streeft naar het vergroten van de veiligheid van ondernemers. De veiligheid van werknemers en klanten is daaraan gerelateerd.
- Daarbij staat het bevorderen van een veilig ondernemersklimaat in de regio Noord- en Oost-Gelderland centraal.
- Het RPC-NOG richt zich primair op het bestrijden van criminaliteit tegen en in het bedrijfsleven' (RPC-NOG, 2011b, p.3-4).

Het RPC-NOG probeert deze doelstelling te bereiken door partners op regionale schaal aan tafel te brengen en zich hierbij op te stellen als stimulator, facilitator en makelaar tussen alle partners. Het platform schept hiermee kaders voor een regionale gestructureerde aanpak van criminaliteitsbeheersing. Afzonderlijke afspraken worden overgenomen in het afzonderlijke beleid van de partners. Het RPC-NOG voert dus zelf geen projecten uit, maar vervult een rol in het tot stand brengen van projecten die de veiligheid verbeteren.

Hierbij staat de ondernemer centraal. Het RPC-NOG werkt dan ook zoveel mogelijk vraaggericht om aan te sluiten bij behoeften en wensen van ondernemers en branches op het gebied van veiligheid en criminaliteitsbestrijding in de regio.

In het meerjarenprogramma uit 2011-2013 van het RPC-NOG worden de clusters beschreven waarbinnen de activiteiten van het RPC-NOG gebundeld zijn. Daarvan hebben drie programma's een inhoudelijke insteek en is de vierde gericht op meer bedrijfsmatige doelstellingen van het RPC. Deze programmaclusters zijn achtereenvolgend:

1. Overvallen
2. Winkelcriminaliteit
3. Diefstal en inbraken uit bedrijven en instellingen
4. Netwerkpositie en bedrijfsvoering van het RPC-NOG

Deze clusters zijn één voor één hieronder uitgewerkt, zoals ze beschreven staan in het meerjarenprogramma van het RPC-NOG van 2011 tot 2013. In verband met de recente ontwikkelingen rondom het RPC-NOG, welke in de volgende paragraaf beschreven zullen worden, is nog geen recenter programma gepubliceerd. Allereerst wordt bij elk cluster de trend waarop het RPC-NOG ingrijpt beschreven. Aangezien het programma uit 2011 komt, is dit gebaseerd op data uit die periode. Daarnaast worden de doelen die bij de clusters gesteld worden beschreven en ten slotte worden specifieke projecten genoemd. Hierdoor wordt een beeld geschetst van hoe het RPC-NOG haar rollen vervult en waar zij zich zoal mee bezig houdt. Al haar rollen, stimulator, facilitator en makelaar tussen de partijen, komen terug in de projecten en activiteiten waarmee zij zich bezig houdt.

4.2.1 Overvallen

In het kader van het vergroten van de veiligheid en het bestrijden van criminaliteit in en tegen het bedrijfsleven, haalt het RPC-NOG als eerste het cluster 'overvallen' aan. Dit heeft te maken gehad met een stijgende trend in het aantal overvallen in de regio. In toenemende mate werden overvallen gepleegd door relatief jonge daders, veelal zonder eerder strafblad. Verschillende branches zijn het doelwit van overvallens, waaronder winkeliers en ondernemers. De impact hiervan op het personeel en de ondernemers is zeer groot, velen vergeten het nooit meer (RPC-NOG, 2011a, p. 5). Binnen de Nationale Politie heeft de aanpak van dit type delicten met een hoge impact op het slachtoffer, waaronder ook straatroof en inbraken vallen, de hoogste prioriteit gekregen (Eenheid Oost-Nederland, 2013, p. 5).

De integrale aanpak die de eenheid Oost-Nederland van de politie bij de aanpak hiervan promoot, is ook de instelling van het RPC-NOG. Het terugdringen van het aantal overvallen is een belangrijk streven. Hierbij richt zij zich op preventie, pro-actie, reageren/optreden en nazorg. Bij de uitvoering wordt nadrukkelijk de samenwerking met ondernemers(verenigingen) gezocht (RPC-NOG, 2011b, p. 4).

Het RPC vervult, zoals eerder benoemd, een makelaarsfunctie. Zij kan bepaalde partijen bij elkaar brengen en kan daarnaast lokale initiatieven op het gebied van criminaliteitspreventie stimuleren. Een voorbeeld met betrekking tot het cluster overvallen is het onderzoeken naar de mogelijkheid DNA-spray in te zetten in bepaalde gebieden of het beschikbaar stellen van winkelstickers, waarmee de lengte van een overvalder beter geschat kan worden (RPC-NOG, 2011b, p. 4). Door het beschikbaar stellen van winkelstickers treedt het RPC-NOG op als facilitator.

4.2.2 Winkelcriminaliteit

In 2010 was berekend dat Nederlandse winkeliers jaarlijks in totaal meer dan één miljard euro door winkelcriminaliteit verliezen. Het component van winkeldiefstal bedraagt hierbij 578 miljoen euro. De kosten komen neer op jaarlijks 158 euro voor een Nederlands gezin dankzij winkelcriminaliteit. De aangiftebereidheid is hier een belangrijk aandachtspunt, aangezien slechts één op de vijf ondernemers aangifte doet bij ontdekking van winkeldiefstal op heterdaad. Bij diefstal buiten heterdaad ligt dat aantal nog drastisch lager, schattingen zijn dat deze rond de 2 à 4 procent ligt (RPC-NOG, 2011a, p. 9).

Het RPC-NOG heeft zich dan ook tot doel gesteld om het aantal winkeldiefstallen terug te dringen en de aangiftebereidheid te vergroten. In haar meerjarenprogramma 2011-2013 is het doel opgenomen om het aantal geregistreerde winkeldiefstallen met 10% te verminderen in de gebieden waar het programma uitgevoerd wordt. Daarnaast is het doel te zorgen voor een snellere reactie van de politie. De doelstelling is dat bij 90% van de gevallen waarbij een winkeldief is aangehouden, de politie binnen 15 minuten ter plaatse moet zijn en bij 75% van de meldingen van winkeldiefstal buiten heterdaad moet de politie naar de winkelier toe om de aangifte op te nemen. Hierbij wordt er gestreefd naar een terugkoppeling naar de winkelier na afhandeling van de aangifte van 90%, zodat de winkeliers gemotiveerd blijven aangifte te doen. Het uiteindelijke doel dat in het meerjarenprogramma gesteld is, is om de aangiftebereidheid bij winkeldiefstal met 10% te verhogen

Het RPC-NOG vervult haar rol in het bereiken van deze doelstellingen in projecten en activiteiten als een plan voor het vergroten van de heterdaadkracht door het gebruik van social media en het uitvoeren van een preventiescan winkeldiefstal of het opstarten van Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO)-trajecten voor winkelgebieden (RPC-NOG, 2011a, p. 10-12).

Zo was er een succesvol KVO-Traject in Deventer. De programmamanager van het RPC-NOG heeft de trekkers van dit KVO, een wijkagent uit Deventer en een expert op het gebied van criminaliteitspreventie, gevraagd een presentatie te houden bij het RPC. Met behulp van het netwerk van het RPC zijn er daarna meerdere presentaties in Noord en Oost-Gelderland over het KVO gehouden, onder andere in Harderwijk, Twello en Winterswijk. Dit heeft het aantal KVO-trajecten in de regio een boost gegeven (Persoonlijke communicatie (p.c), 23-4-2014). Hier komt sterk de rol van stimulator van het RPC-NOG naar voren. Door dit succesvolle project te ontdekken en te benaderen om presentaties te geven en hen hierin te ondersteunen, zijn meerdere succesvolle KVO-projecten in de regio gestimuleerd. Hierbij heeft zij deze projecten niet zelf opgezet, maar heeft zij wel een rol vervuld in de totstandkoming ervan.

4.2.3 Diefstal en inbraak uit bedrijven en instellingen

Bedrijfsinbraken vormen een aanzienlijke schadepost voor ondernemers, hieronder worden mede de inbraken in instellingen en transportvoertuigen verstaan. In de regio Noord- en Oost-Gelderland is diefstal uit bedrijfsbusjes een groot probleem. Dit lijkt er mee te maken te hebben dat deze regio een grensregio betreft. In 2010 waren er 2.042 aangiften van diefstal of inbraak uit bedrijven en instellingen gerapporteerd (RPC-NOG, 2011a, p. 11).

Het RPC-NOG heeft zich als doel gesteld het aantal bedrijfsinbraken te verminderen, om dit te bereiken ziet zij het KVO voor bedrijventerreinen als een belangrijk instrument. Verder staat in het meerjarenprogramma van het RPC een specifieke aanpak voor het terugdringen van diefstal uit bedrijfsbusjes. Zij heeft zich in het meerjarenprogramma hierbij onder andere als doel gesteld om het aantal geregistreerde bedrijfsinbraken met 10% te verminderen en om minimaal nieuwe KVO-trajecten in het district te hebben na een jaar. Voor het terugdringen van de diefstal uit bedrijfsbusjes was het doel het realiseren van een plan van aanpak, waarbij ook partners als het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en ondernemers betrokken worden (RPC-NOG, 2011a, p. 11-12). Hier treedt zij op als makelaar tussen de partijen.

4.2.4 Netwerkpositie en bedrijfsvoering van het RPC-NOG

Het vierde cluster richt zich op de werkzaamheden die meer algemene zin te maken hebben met de werking van het RPC, zoals de interne organisatie, het zorgen voor een goede netwerkpositie en RPC-brede thema's zoals de communicatiestrategie en een onderzoek naar de meerwaarde van social media. De doelen zijn in het meerjarenprogramma van het RPC onder andere de organisatie in een juridische entiteit binden en de zichtbaarheid via internet te versterken (RPC-NOG, 2011a, p. 15).

Het RPC is als organisatie sterk in ontwikkeling, waardoor er veel aandacht en middelen ingezet worden om de communicatie te verbeteren en de netwerkpositie van het RPC te versterken. In 2011 werd in een project aangehaald dat de samenwerking tussen alle RPC's in de vijf districten in de eenheid Oost en in landelijk verband een belangrijk aandachtspunt is. Beoordeeld moet worden op welke manieren er samen gewerkt kan worden. Doordat deze vijf districten worden samengevoegd heeft dit punt een andere dimensie gekregen. Hierom moet

onderzocht worden hoe een dergelijke schaalvergroting bij het RPC het beste vorm gegeven kan worden en hoe werkgroepen/regiegroepen op districtsniveau hier het beste een rol in kunnen spelen. Dit onderzoek draagt bij aan de informatie op dit punt, door naar de succesfactoren en knelpunten van de samenwerking in een regiegroep of werkgroep te kijken.

4.3 Structuur van het RPC-NOG

De huidige structuur van het RPC-NOG bestaat uit een dagelijks bestuur van de stichting 'Beheer RPC-NOG', een stuurgroep en een regiegroep. Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het beheren van de financiële geldstromen van het RPC-NOG (RPC-NOG, 2011b, p. 7).

De stuurgroep van het RPC-NOG bestaat uit verschillende benoemde functionarissen. Zij heeft tot taak de inhoudelijke strategie van het RPC-NOG uit te zetten, de uitvoering hiervan mogelijk te maken en te sturen op de resultaten. Lid van de stuurgroep is de burgemeester van Apeldoorn, de Hoofdofficier van Justitie, de Korpschef van de politie en bestuurlijke vertegenwoordigers namens het VNO/NCW, de KvK, het MKB en een wethouder Economische Zaken namens het openbaar bestuur (RPC-NOG, 2011b, p. 8)

Waar de stuurgroep verantwoordelijk is voor de algemene richting van het RPC-NOG is de regiegroep verantwoordelijk voor het uitvoeren van het vastgestelde beleid. Omdat zij voor de concrete uitwerking verantwoordelijk is, komt zij vaker bijeen dan de stuurgroep. Dit onderzoek richt zich op de samenwerking binnen dit onderdeel van het RPC. De regiegroep heeft de volgende taken in het uitvoeren van het vastgestelde beleid:

- Actief bijdragen aan de uitvoering van het programma, door activiteiten uit te voeren of (deel)projecten aan te sturen
- Nieuwe onderwerpen in brengen
- Verankering in de eigen organisatie, bijvoorbeeld van gemaakte werkafspraken
- Communicatie naar en verbinding met eigen organisatie en achterban
- Verbinding maken met externe partners, waaronder het RIEC (Regionaal Informatie- en Expertise Centrum, red.) en het Veiligheidshuis zodat een intensievere samenwerking ontstaat (RPC-NOG, 2011b, p. 10).

In de regiegroep nemen, net als in de stuurgroep (maar vaak op een lager niveau), deelnemers uit verschillende organisaties deel. Dit onderzoek richt zich op de samenwerking binnen de huidige regiegroep, omdat deze belast is met de daadwerkelijke uitvoering van het beleid van het RPC-NOG en zij na de doorontwikkeling hierin zwaarder belast zal worden.

4.4 De partners in de regiegroep van het RPC-NOG

Het RPC-NOG is een publiek-private samenwerking. Op dit moment wordt de vertegenwoordiging van de private sector echter voor een groot deel gemist tijdens de overleggen van de regiegroep. Door bezuinigingen, functiewijzigingen en reorganisaties zijn het afgelopen jaar de Kamer van Koophandel, het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en een paar jaren eerder werkgeversorganisatie VNO-NCW uit de regiegroep gestapt. Dit heeft haar weerslag gehad op het RPC-NOG en komt ook duidelijk in de analyse terug. Het contact met de private sector wordt op dit moment wel continu gezocht.

De organisaties die op dit moment actief deelnemen aan de regiegroep van het RPC-NOG zijn de politie, de gemeenten, het CCV en het Openbaar Ministerie. De algemene achtergrond van deze op dit moment in de regiegroep vertegenwoordigde organisaties in veiligheidsnetwerken wordt hier kort besproken.

4.4.1 De politie

De politie vervult in de opstartperiode bij veiligheidsnetwerken geregeld een voortrekkersrol. Dit heeft veel te maken met de houding van de politiemedewerker die zich inzet voor het netwerk. "Binnen de politie bestaat een positieve houding tegenover samenwerking met andere, publieke en private, partijen" (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 17).

Bij de deelname van de politie aan netwerken speelt vaak de 'kerntakendiscussie' een rol. De politie wil zich meer richten op taken als opsporing en het bestrijden van misdaden, haar kerntaken. De verantwoordelijkheid voor preventie wordt hierom voor een steeds groter deel bij andere partijen neergelegd. Veiligheidsnetwerken zijn voor de politie een belangrijk middel om private partijen op te roepen verantwoordelijkheid te delen in de aanpak van onveiligheid (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 17-18).

Namens de politie NOG neemt op dit moment een portefeuillehouder publiek-private samenwerking deel. Deze persoon is tevens de programmamanager in het RPC-NOG. Naast als respondent geïnterviewd te zijn is er tijdens het onderzoek nauw contact onderhouden met de programmamanager en zijn vragen aangaande het RPC-NOG aan hem voorgelegd. Daarnaast bood de programmamanager inzicht in de ontwikkelingen aangaande het RPC-NOG tijdens het verloop van het onderzoek door het delen van meerdere documenten. De oud-programmamanager, tevens werkzaam bij de politie, is ook als respondent geïnterviewd.

4.4.2 De gemeenten

De gemeente krijgt in het integraal veiligheidsbeleid vaak de rol als regiehouder toebedeeld. Zij vervult vaak een kernrol bij het tot stand brengen van veiligheidsnetwerken. De Rijksoverheid heeft hierbij de verantwoordelijkheid op zich genomen de gemeenten te stimuleren en faciliteren om actief met veiligheidsvraagstukken om te gaan (Cachet & Prins, 2007, p. 480).

De veiligheidsregio Noord en Oost-Gelderland bestaat uit 22 gemeenten. Als vertegenwoordigers van de gemeenten neemt een adviseur namens de portefeuille Economische Zaken van de gemeente Winterswijk en een adviseur namens de portefeuille openbare orde en veiligheid van de gemeente Apeldoorn deel aan de regiegroep. De adviseur namens de portefeuille Economische Zaken is echter bij de meeste overleggen van het RPC-NOG niet aanwezig. Zij is hierom afgeraden als respondent voor dit onderzoek. Namens de

gemeente is de adviseur openbare orde en veiligheid van de gemeente Apeldoorn geïnterviewd.

4.4.3 Het Openbaar Ministerie

Het Openbaar Ministerie (OM) is volgens de wet verantwoordelijk voor het opsporen en vervolgen van strafbare feiten. Zij is hierin een belangrijke partner in het waarborgen van een veilig ondernemersklimaat en daarmee een belangrijke partner voor het RPC-NOG.

Namens het Openbaar Ministerie neemt een beleidsadviseur deel aan het RPC-NOG. Deze beleidsadviseur is ten behoeve van dit onderzoek geïnterviewd.

4.4.4 Het CCV

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel is sinds eind 2013 opgeheven. Zij heeft haar taken aangaande veiligheid volledig overgedragen naar het Centrum voor Criminaliteitspreventie (CCV). Deze heeft ook de rol binnen de RPC's overgenomen. Het CCV probeert duurzame netwerken en strategische allianties vorm te geven die de veiligheids- en leefbaarheidsproblematiek daadkrachtig en effectief aanpakken. Zij is hierdoor nauw verbonden in vele netwerken op zowel lokaal, regionaal als landelijk niveau. Zij vervult een belangrijke schakelrol in meerdere private, publieke en semipublieke netwerken. Door haar specialisatie op het gebied van integrale criminaliteitspreventie kan zij middels waardevolle informatie samenwerking stimuleren en het proces om tot duurzame netwerken te komen begeleiden. Vanwege haar ervaring met publiek-private projecten ten behoeve van criminaliteitspreventie fungeert zij als een belangrijk kenniscentrum voor andere organisaties (CCV, z.j.a.).

Een belangrijk instrument van het CCV bij criminaliteitspreventie is het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO). Dit Keurmerk heeft als doel op een gestructureerde manier de veiligheid van winkelgebieden (KVO-W) en bedrijventerreinen (KVO-B) te verbeteren. Hierbij staat een duurzame samenwerking tussen ondernemers, politie, gemeente en brandweer centraal (CCV, z.j.b.). Samen maken zij afspraken om de veiligheid in het gebied te versterken en het CCV kan een gratis KVO-adviseur leveren die een veiligheidsscan in het gebied uitvoert. Het KVO is een belangrijk speerpunt van het CCV en RPC's kunnen in de ontwikkeling hiervan een belangrijke rol spelen.

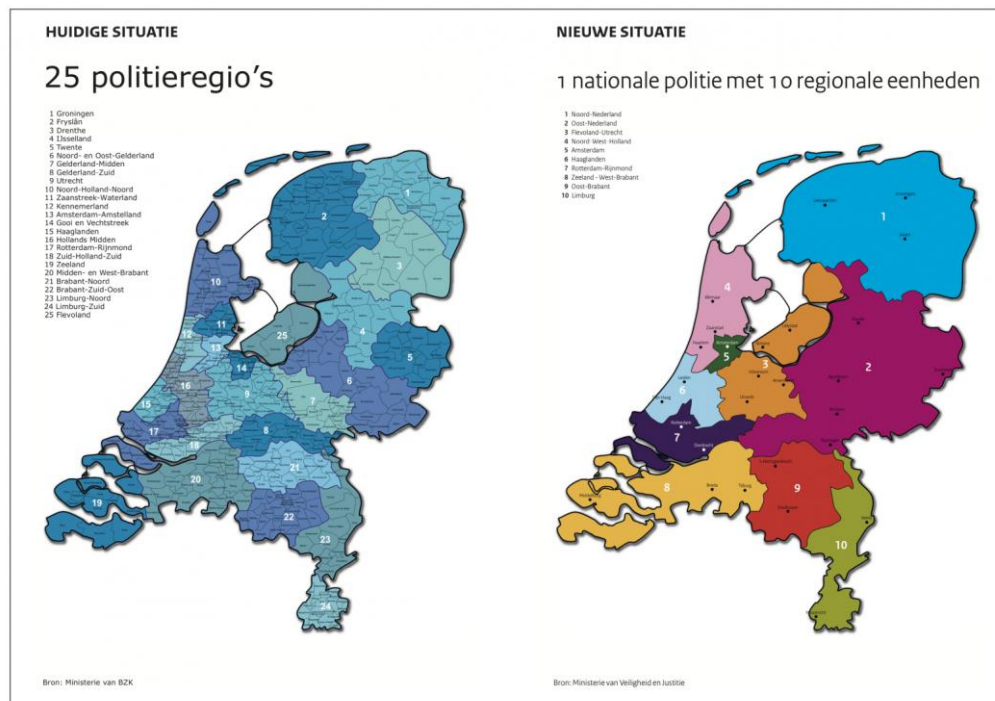
Vanuit het CCV nemen er twee partners deel aan de regiegroep. Het CCV heeft haar uitvoerende kant, middels de KVO-adviseurs, verdeeld over Nederland. Er neemt een adviseur in de regiegroep deel met als gebied Noord- en Oost Nederland en een adviseur met als gebied Midden-Nederland. In het district Noord en Oost-Gelderland komen beide gebieden samen. Allebei de adviseurs zijn voor dit onderzoek geïnterviewd.

4.5 Ontwikkelingen rondom het RPC-NOG

Het RPC-NOG bevindt zich dus in een belangrijke ontwikkelingsfase. Van haar wordt een schaalvergroting verlangd om haar effectiviteit te versterken. Drie ontwikkelingen hebben hieraan bijgedragen, de komst van de Nationale Politie, de taakvergroting vanuit het Actieplan Criminaliteit tegen Bedrijven en het terugtrekken van partners.

4.5.1 Nationale Politie

Voorheen bestond de politie uit 25 regiokorpsen met een redelijk grote autonomie. Dit leidde ertoe dat de korpschefs onvoldoende met elkaar communiceerden en dat er verbindingproblemen ontstonden. Zo installeerden verschillende korpsen verschillende ICT-systemen, wat de onderlinge communicatie niet ten goede kwam. Om de grenzen tussen de korpsen meer te openen en een meer uniforme politie te creëren werd op 1 januari 2013 de Nationale politie in Nederland ingevoerd. De 25 relatief autonome regiokorpsen van de politie zijn hierbij opgegaan in één landelijk korps. Dit korps bestaat uit tien regionale eenheden, één landelijke eenheid en één ondersteunende dienst voor bedrijfsvoeringstaken als ICT en personeelszaken. De eenheid Oost-Nederland is de grootste van alle eenheden en omvat vijf voormalige regiokorpsen. Deze vijf districten zijn IJsselland, Twente, Noord- en Oost-Gelderland, Gelderland-Midden en Gelderland-Zuid (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012b). Een weergave van de verandering door de nieuwe Politiewet is in figuur 4 te zien. De RPC's zijn in Nederland op de schaal van deze districten opgericht. In de lijn van het opheffen van deze districten en de schaalvergroting van de Nederlandse politie is ook voor de RPC's de wens ontstaan om zich samen te voegen en op het nieuwe eenheidsniveau te organiseren.



Figuur 4: Weergave verandering nieuwe Politiewet (Ministerie van Binnenlandse Zaken & Ministerie van Veiligheid en Justitie, z.j.)

4.5.2 Actieplan Criminaliteit tegen bedrijven

Het Actieplan Criminaliteit tegen Bedrijven (ACTB) legt de nadruk op een samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven in het waarborgen van veilig ondernemerschap (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012a). Zij leggen hierbij een belangrijke rol weg voor de RPC's, aangezien zij in staat zijn op regionaal niveau de verbindingen tussen publiek en privaat kunnen leggen en zo de criminaliteit kunnen aanpakken. Helaas functioneren veel RPC's niet zoals gewenst en heeft niet elk voormalig district een actief RPC. Om dit beleid toch via deze weg landelijk te kunnen uitrollen is een landelijk functionerend netwerk en een betere verbinding tussen de voormalige districten noodzakelijk (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012a).

4.5.3 Terugtrekken van partners

Een derde reden voor de noodzaak van de doorontwikkeling van de RPC's is het terugtrekken van partners. Op de internetsite van het RPC-NOG (www.rpc-nog.nl) staan de volgende deelnemers aangegeven als onderdeel van de regiegroep: gemeenten, Hoofdbedrijfschap Detailhandel, MKB-midden, Openbaar Ministerie, Politie Noord- en Oost-Gelderland, de Kamer van Koophandel (KvK) en het VNO-NCW-Midden. Deze lijst is echter verouderd en het blijkt dat belangrijke partners (de regiegroep van) het RPC-NOG verlaten hebben.

Zo heeft de Kamer van Koophandel zich per 1 januari 2014 landelijk terug getrokken uit de RPC's. Zij waren, ook in het RPC-NOG, een belangrijke trekker van het RPC en een belangrijke ondersteuning op het gebied van expertise, netwerk en financiering (RPC-NOG, 2013a). Hoewel zij momenteel geen zitting meer neemt in de regiegroep, heeft de KvK een belangrijke rol gespeeld in het ontstaan van het RPC-NOG en beschikt zij over veel kennis van de factoren die leiden tot een succesvolle of minder succesvolle samenwerking in dit netwerk. Daarom is de vertegenwoordiger die vorig jaar nog namens de KvK deel nam aan de regiegroep in het kader van dit onderzoek ook geïnterviewd over de samenwerking binnen de regiegroep.

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) is opgeheven. Zij heeft echter haar tak aangaande veilig ondernemen afgestoten naar het Centrum voor Criminaliteitspreventie (CCV), welke deel blijft nemen in het RPC-NOG.

Daarnaast zijn de partners namens de ondernemersorganisatie VNO-NCW en het Midden- en Klein Bedrijf (MKB) ook uit het RPC-NOG gestapt. Het VNO-NCW is niet meer vertegenwoordigd in de regiegroep vanwege een wisseling van functie van de toenmalige deelnemer. Het MKB heeft zich vorig jaar terug getrokken vanwege de reorganisatie. Het VNO-NCW en het MKB zijn op dit moment met een fusie bezig. Verwacht wordt dat zij in de toekomst zullen terugkeren.

Partners als het MKB, de KvK en ondernemersorganisatie zijn cruciaal om de publiek-private samenwerking binnen het RPC succesvol te laten verlopen. Zij zijn een belangrijke schakel met de bedrijven welke de samenwerking tracht te beschermen. Het terugtrekken van partners kost de RPC's veel effectiviteit. Door de schaalvergroting te bewerkstelligen en een duidelijke rol aan de werkgroepen in de districten te geven, moeten meer partners gemotiveerd raken deel te nemen aan het RPC-NOG. Bij de besprekingen over de nieuwe structuur worden lijsten met mogelijke aanvullende partners uitvoerig besproken.

4.5.4 De schaalvergroting

In 2012 hebben de Minister van Veiligheid en Justitie en het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing (NPC) het Actieplan Criminaliteit tegen Bedrijven gepubliceerd (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012a). Voor de regionale uitvoering hiervan geven de Minister en het NPC aan, dat de RPC's een belangrijke rol spelen. Middels het actieplan hebben de toppen van verschillende belangenorganisaties, de gemeenten, het Openbaar Ministerie, het CCV en meerdere Ministeries zich gecommitteerd aan deze doorontwikkeling.

Vervolgens is in opdracht van het CCV eind 2012 een onderzoek uitgevoerd naar de toekomst van RPC's in Nederland. Hieruit werd de conclusie getrokken dat de huidige RPC's, een enkele uitzondering daar gelaten, nauwelijks nog dynamiek vertonen. Er is volgens het onderzoek sprake van te weinig uitvoeringsmacht, te geringe bestuurlijke betrokkenheid, geen dynamische agenda en terugtrekkende KvK's en politieorganisaties. De onderzoekers stellen hierom de vraag in hoeverre de RPC's bereid en in staat zijn om de aangewezen taken van het NPC en het Ministerie op te pakken. Zij geven aan dat het noodzakelijk is dat RPC's bereid zijn om zichzelf opnieuw uit te vinden door terug te keren naar de basis (RPC, 2013, p. 3).

Hiervoor moeten RPC's zich beter afstemmen in de regionale context en moet de samenwerking versterkt worden. Er is hiervoor een doorontwikkeling nodig van de RPC's in Nederland. Een belangrijk aspect hiervan is dat er een landelijk dekkend netwerk van RPC's moet komen. Voor de versterking van de RPC's en het creëren van een landelijk netwerk, heeft het Ministerie van Veiligheid en Justitie geld beschikbaar gesteld (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012a).

Het NPC heeft de wens uitgesproken om in elk van de tien politie-eenheden een RPC te hebben, om de landelijke dekking te bereiken. Aangezien het RPC-NOG binnen de politie-eenheid Oost-Nederland het enige nog echt actieve RPC is, is er binnen de regiegroep en de stuurgroep een discussie geweest hoe hier de dekking vergroot kan worden. Hieruit is naar voren gekomen dat de stuurgroep van het RPC-NOG wil gaan voor één RPC in de politie-eenheid Oost Nederland. Met het RPC-GLM zijn gesprekken geweest hoe zij daar tegenaan kijken. Er is een concept notitie gemaakt waar zowel het RPC-NOG en RPC-GLM zich in kunnen vinden. Deze notitie zal in het najaar van 2014 in het RVO (Regionaal Veiligheids Overleg) van de eenheid Oost worden besproken. Hierin zitten de 5 burgemeesters van de kerngemeenten van de 5 districten. Pas dan kan gezegd worden dat besloten is dat er een RPC moet komen. De programmamanager heeft de taak toebedeeld gekregen dit proces te begeleiden (p.c., 2-9-2014). Tijdens dit onderzoek hebben deze plannen zich steeds verder ontwikkeld.

Op dit moment zijn de RPC's in de eenheid Oost op districtsniveau georganiseerd. Hierbij bepaalt een stuurgroep de grote lijnen en voert de regie- of werkgroep deze uit. Momenteel ligt het plan er om de stuurgroepen op districtsniveau op te heffen en één stuurgroep op eenheidsniveau te organiseren. Een mogelijkheid is deze strategische taak in te passen in een bestaand gremium, het Regionaal Veiligheids Overleg (RVO), waarin politie en gemeenten samen overleggen (p.c., 2-9-2014). De regie- of werkgroepen op districtsniveau blijven dan bestaan en zullen als werkgroep de grote lijnen van de stuurgroep op eenheidsniveau volgen. De regiegroep van het RPC-NOG blijft hierin dus bestaan. Wel zal ze in de toekomst werkgroep heten en is het mogelijk dat ze meer leden krijgt. In de districten waar op dit moment geen RPC

bestaat kunnen districtelijke werkgroepen opgestart worden of worden ingepast in bestaande structuren. Tijdens dit onderzoek zijn deze plannen echter volop in ontwikkeling geweest. Bij voltooiing van dit onderzoek is dit ook het geval en is er nog geen duidelijkheid over het uiteindelijke inrichtingsplan van het RPC OOST. Hierdoor richt het onderzoek zich met name op het RPC in de huidige situatie. Bij de aanbevelingen is getracht relevante informatie te leveren voor de doorontwikkeling.

Om het RPC-OOST te creëren moeten alle vijf districten via een werkgroep vertegenwoordigd zijn. Op dit moment zijn er echter nog maar twee RPC's in de eenheid. Het RPC-NOG en het RPC-Gelderland-Midden (RPC-GLM). Het RPC-GLM staat bekend als een succesvol RPC die veel projecten heeft weten te organiseren. Zij heeft een vergelijkbare structuur als het RPC-NOG met een stuurgroep, een werkgroep op uitvoeringsniveau en een stichting. Op dit moment is zij echter slapende, in afwachting van de aanstaande doorontwikkeling.

Zoals aangegeven moet de samenwerking tussen de partners binnen RPC's versterkt worden om de lastenverzwaring te kunnen dragen. Wanneer de stuurgroep op eenheidsniveau is georganiseerd, moet de regiegroep (dan te heten: werkgroep) in staat zijn om zelfstandig voor de uitvoering van de taken te zorgen. De samenwerking tussen de partners moet hiervoor zo optimaal mogelijk functioneren.

Door de observatie, de documentenanalyse en de interviews met de leden en oud-leden van de regiegroep en de contactpersonen van het RPC-GLM is een beeld verkregen van de factoren die leiden tot succes of tot knelpunten binnen de samenwerking binnen de regiegroep. Aan de hand van de beschreven succesfactoren voor samenwerking binnen beleidsnetwerken, die in paragraaf 3,3 geoperationaliseerd zijn, worden deze factoren in het volgende hoofdstuk beschreven.

5 Resultaten

Dit hoofdstuk beslaat de resultaten van dit onderzoek. Deze worden behandeld door de geoperationaliseerde concepten te bespreken. Allereerst wordt er besproken in welke mate de samenwerking op dit moment als succesvol te beschouwen is. Daarna wordt dit verklaard aan de hand van de tien verklarende succesfactoren voor samenwerking binnen beleidsnetwerken. Hierbij beslaat elke factor een eigen paragraaf. De resultaten van dit onderzoek zijn verkregen middels interviews met (oud)-betrokkenen, een analyse van interne documenten en een observatie van een overleg van de regiegroep van het RPC-NOG.

5.1 De mate van succes van de samenwerking

De mate van *succes van de samenwerking* wordt vastgesteld door te kijken in hoeverre de deelnemers aan het RPC-NOG het RPC, en meer specifiek de samenwerking hierin, als succesvol beschouwen. Een andere indicator voor het succes van de samenwerking, is de mate waarin haar doelen volgens plan bereikt worden. Dit wordt duidelijk uit de geanalyseerde documenten.

De deelnemers aan de regiegroep zijn overwegend positief over het RPC-NOG. Zij benadrukken enerzijds het nut van een netwerk waarbinnen kennis en initiatieven gedeeld worden en van waaruit organisaties elkaar kunnen ondersteunen. *“Succesvol meer in de zin van dat je een netwerk hebt dat bij elkaar komt. Dus dat je op een snelle manier elkaar kunt vinden, kennis kan uitwisselen, dingen met elkaar kan delen”* (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Zij geven echter ook aan dat het RPC-NOG de laatste tijd niet optimaal functioneert. De doorontwikkeling van het RPC-NOG wordt dan ook door alle respondenten als een positieve ontwikkeling gezien om het RPC-NOG meer daadkracht te geven.

De beoogde doelen van het RPC-NOG worden grotendeels volgens plan bereikt. Uit de notulen blijkt dat de gestelde doelen en actiepunten over het algemeen succesvol nagestreefd worden (RPC-NOG, 2011a, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2012e, 2013d, 2013e, 2013f, 2013g). Een kanttekening die hierbij geplaatst moet worden is dat er op dit moment een grote focus uit gaat naar de doorontwikkeling en hier energie in gaat zitten die ten koste gaat van de creatie van projecten. Hierdoor neemt het RPC-NOG op dit moment niet te veel projecten op zich. Zo werd tijdens het geobserveerde overleg de doorontwikkeling geruime tijd besproken. De overige aandacht in de vergadering ging uit naar één punt uit het Actieprogramma 2014 van het RPC-NOG, de Week van de Veiligheid (RPC-NOG, 2014b).

Concluderend kan gesteld worden dat de samenwerking binnen het RPC-NOG als concept door de partners als redelijk succesvol wordt beschouwd. De partners zien het samenwerkingsverband als betekenisgevend en benadrukken de voordelen van de korte lijnen die bij de samenwerking zijn ontstaan tussen de partners en diens organisaties. Over de structuur en het functioneren van het netwerk zijn zij echter minder positief en wordt er benadrukt dat er nog veel te halen valt. Zo is zij op dit moment succesvol in het bereiken van haar doelen, maar moet er na een succesvolle doorontwikkeling meer mogelijk zijn. In de komende paragrafen wordt er beschreven hoe de samenwerking scoort op enkele uit de

bestudeerde literatuur samengestelde succesfactoren en knelpunten. Op deze manier kan het succes van de samenwerking verklaard worden en kunnen er aanbevelingen gedaan worden hoe deze samenwerking in de toekomst het beste kan functioneren.

Context

In de contextdimensie zijn de succesfactoren draagvlak, vertrouwen, geschikte partner en complexiteit te onderscheiden. In hoeverre deze factoren voor succes of knelpunten zorgen in de samenwerking van het RPC-NOG is onderzocht aan de hand van de operationalisatieschema's (paragraaf 3.3).

5.2 Draagvlak

Een sterk *draagvlak* kenmerkt zich allereerst door een gevoel van urgentie bij de deelnemers voor de aanpak van een bepaald probleem en het gevoel dat samenwerking het juiste middel is om dit probleem aan te pakken (De Bruijn, 2003, p. 346). Het gaat hier om het draagvlak voor de ambitie van het RPC en het draagvlak voor het RPC in het algemeen. De mate waarin de beleidsinhoud motiverend werkt, wordt in paragraaf 5.10 verder uitgewerkt. Uit de interviews is gebleken dat de algemene definitie van de ambitie van het RPC-NOG door alle deelnemende organisaties wordt gedragen: het verminderen van criminaliteit tegen het bedrijfsleven. De ernst van deze problematiek en de urgentie van de aanpak ervan wordt ook door alle respondenten benadrukt. Daarnaast leeft er bij de betrokken partijen het gevoel dat samenwerking het juiste middel is om dit probleem aan te pakken. De meerwaarde van de korte lijnen tussen de organisaties, gecreëerd door het RPC, werd door meerdere respondenten tijdens de interviews nadrukkelijk benadrukt (CCV-MNL, p.c., 6 mei 2014; OM, p.c., 16 mei 2014; Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014; KvK, p.c., 14 mei 2014; Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014).

Dit betekent niet dat alle partners vinden dat dit middel op dit moment optimaal functioneert. Zo wordt vooral de kanttekening geplaatst dat het belangrijk is dat de ondernemerskant sterker in het RPC-NOG vertegenwoordigd wordt. De connectie van het RPC met de ondernemerskant is voor sommige organisaties dé meerwaarde van het RPC (OM, p.c. 16 mei 2014; CCV-NON, p.c., 13 mei 2014; Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Dat deze partij in de toekomst beter vertegenwoordigd wordt, is een belangrijke voorwaarde voor het behouden van het draagvlak voor het RPC vanuit de deelnemende organisaties. Waar alle respondenten aangeven de vertegenwoordiging vanuit de ondernemers te missen, geven vooral het OM en de gemeenten het belang aan van een vertegenwoordiging vanuit de private sector voor het draagvlak vanuit hun organisaties voor het RPC. Om het draagvlak binnen het bestuur van de gemeente Apeldoorn te behouden is het van belang dat zij zien dat de ondernemers dit concept ook ondersteunen (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Vanuit het OM wordt ook aangegeven dat voor het draagvlak de betrokkenheid van de ondernemers van groot belang is. *“Als ondernemers niet willen moet je je afvragen of je aan het trekken bent aan een dood paard”* (OM, p.c., 16 mei 2014).

Een andere belangrijke beschreven indicator voor draagvlak is de mate van intensieve, vaak persoonlijke contacten tussen de deelnemende partijen. Dit kan het gevoel versterken dat er sprake is van een gezamenlijke klus. De sfeer tussen de partners wordt door alle partners als

positief beoordeeld. Zij geven aan elkaar ook buiten de overleggen van het RPC te treffen, zoals bij een overvalbijeenkomst. Deze ontmoetingen zijn wel van zakelijke aard, maar ze dragen bij aan een positieve persoonlijke sfeer tussen de partners. Dit is ook merkbaar tijdens het overleg, de sfeer is persoonlijk en de partners lijken elkaar goed te kennen. Zo begroet een deelnemer aan het overleg bij binnenkomst de al aanwezige leden op een opgetogen vriendschappelijke manier ("Heren van het goede leven!") en wordt hier positief op gereageerd. Het is te merken dat er buiten het overleg om meer ruimte is voor deze persoonlijke omgang dan tijdens het overleg. Na afloop van het overleg begonnen de partners (nog) meer ontspannen te zitten. Vanuit het RPC worden bij bijzondere omstandigheden ook informele bijeenkomsten gepland. Zo blijkt uit de notulen dat bij het afscheid van de eerste programmamanager na de vergadering een hapje en een drankje in de horeca genuttigd kon worden (RPC-NOG, 2012a). In andere notulen wordt er gesproken over een kleine eindejaarsborrel (RPC-NOG, 2013f). Dit laat zien dat de sfeer tussen de partners dermate persoonlijk is, dat er af en toe ook ruimte is voor een meer informele aangelegenheid. Deze persoonlijke sfeer wordt door alle participanten als positief ervaren en draagt bij aan het succes van de samenwerking binnen het RPC-NOG. *"Maar goed, dat is volgens mij de kracht van iedere samenwerking, dat je elkaar ook gewoon goed kent. Doordat je elkaar goed kent ben je ook bereid om eerder dingen voor elkaar te doen"* (OM, p.c., 16 mei 2014).

Verder is een indicator voor draagvlak voor de samenwerking in algemene zin de mate waarin partijen zich (mede)eigenaar voelen van het netwerk. Uit de interviews is gebleken dat dit verschilt bij de afzonderlijke partners. Bij het CCV ligt er een landelijke opdracht voor de ondersteuning van RPC's, de deelnemers namens het CCV voelen zich dan ook zeer verbonden en mede verantwoordelijk voor het RPC (CCV-MNL, p.c., 6 mei 2014; CCV-NON, p.c., 13 mei 2014). Aangezien de deelnemer namens de politie tevens programmamanager is, voelt deze zich ook heel verantwoordelijk voor het RPC (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014).

De deelnemer namens het OM geeft aan heel betrokken te zijn bij het RPC, omdat diegene de verbinding met de samenleving en de ondernemerswereld kan maken. Door deze betrokkenheid voelt hij zich ook mede-eigenaar en is hij ook bereid erin te investeren. Hierbij is het wel belangrijk dat het RPC haar meerwaarde voor het OM behoudt. *"Mijn tijd is kostbaar, als ik niks toevoeg stop ik er mee. Wij worden als Openbaar Ministerie overal bij uitgenodigd langzamerhand. Het moet wel iets toevoegen of het moet mij iets opleveren. Anders is het gewoon zonde van mijn tijd"* (OM, p.c., 16 mei 2014). De deelnemer namens het OM geeft aan deze meerwaarde te voelen en ziet hierbij een stijgende trend gekeken naar de geplande doorontwikkeling van het RPC (OM, p.c., 16 mei 2014).

De deelnemer namens de gemeenten begint zich langzamerhand weer meer mede-eigenaar te voelen. *"Voorheen bleef het heel erg op die kennisuitwisseling en dan merk je dat je wat meer achterover begint te leunen en dat je meer vindt dat de verantwoordelijkheid bij de politie, hetzij de Kamer van Koophandel destijds, ligt. En dat is natuurlijk niet zo, het is van iedereen"* (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Doordat er nu een duidelijke opdracht voor het RPC ligt en er meer naar de toekomst gekeken wordt, neemt de gezamenlijke betrokkenheid weer meer toe. *"Je merkt dat die urgentie nu wat meer komt, omdat er een duidelijke opdracht ligt vanuit de stuurgroep die kijkt naar wat de toekomst is van het RPC. Dat zet iedereen weer wat*

meer in hun kracht om daar wat meer over na te denken" (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014).

Ten slotte is de respondenten gevraagd naar het politieke en beleidsmatige draagvlak in hun organisatie voor het beleid in het RPC-NOG. Vanuit het OM werd aangegeven dat dit draagvlak op dit moment groot is en dat de huidige hoofdofficier er positief tegenover staat (OM, p.c., 16 mei 2014). Bij de politie is dit draagvlak er ook, de korpschef is positief en collega's weten hem te vinden (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014). De deelnemers namens het CCV zien vanuit hun organisatie ook een groot draagvlak voor de deelname in het RPC-NOG. Vanuit het Ministerie van Veiligheid en Justitie hebben zij de opdracht gekregen om de RPC's effectiever te maken en te ondersteunen. *"Het wordt één van onze kerntaken om zitting te nemen in RPC's"* (CCV-NON, p.c., 13 mei 2014).

De deelnemer namens de gemeenten in het district Noord- en Oost Gelderland geeft aan dat vanuit haar achterban het draagvlak voor de participatie binnen het RPC-NOG veel kleiner is. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat zij hierin de gemeente Apeldoorn als haar achterban beschouwt, in plaats van de overige 21 gemeenten die onder het werkgebied van het RPC-nog vallen. Hoewel binnen de afdeling de collega's en adviseurs in de gemeente Apeldoorn het RPC-NOG nog wel als een handig portaal beschouwen om dingen uit te zetten, is bestuurlijk in Apeldoorn het draagvlak voor het RPC-NOG zeer klein. *"Bestuurlijk is het draagvlak heel klein en zitten we een beetje op die glijdende schaal dat we eigenlijk moeten bewijzen wat de meerwaarde is van het RPC"* (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014).

Concluderend kan gesteld worden dat het draagvlak voor het RPC-NOG als redelijk sterk te beschouwen is. Bij de betrokken partijen heerst het gevoel dat de problematiek waar het RPC zich op richt goed aangepakt moet worden. Daarnaast zien zij het RPC als een juist middel hiervoor, hoewel zij op sommige punten nog te kort schiet. Zo is het voor het behouden van het draagvlak in de samenwerking van cruciaal belang dat de ondernemerszijde goed betrokken wordt bij het RPC-NOG. De sfeer tussen de partners is redelijk persoonlijk, doch professioneel, wat de gezamenlijke aanpak ten goede komt. De meeste partijen voelen zich ook (mede)eigenaar van het netwerk en merken vanuit hun achterban een groot politiek en beleidsmatig draagvlak voor de participatie het RPC. Alleen bij de gemeenten worden de laatste twee punten niet zo ervaren. Waar zij de betrokkenheid pas de laatste periode langzamerhand ziet stijgen, beschouwt zij het beleidsmatig draagvlak vanuit haar achterban (als zijnde het bestuur van de gemeente Apeldoorn) als zeer klein.

5.3 Vertrouwen

Vertrouwen wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het mechanisme waarmee de risico's die worden geassocieerd met sociale complexiteit worden beteugeld en waarmee voorkomen wordt dat initiatieven verstikken (Kaats & Opheij, 2012, p. 135). Voor het bestaan van vertrouwen in de samenwerking in een beleidsnetwerk is het belangrijk dat actoren in het spel van de besluitvorming terughoudendheid vertonen in de toepassing van strategieën voor het bereiken van hun eigen doelen (Huxham & Vangen, 1996, p. 14-15). In de interviews hebben alle partners uit de regiegroep aangegeven dat ze weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Zij zien een redelijke voorspelbaarheid in het handelen van hun partners. Dit wijst erop dat er in het

RPC-NOG terughoudend gehandeld wordt bij het toepassen van strategieën voor het bereiken van de eigen doelen van de organisaties.

Dit komt ook naar voren uit de observatie. De sfeer is positief. Zowel over de afspraken en ontwikkelingen van de opschaling naar het RPC-OOST als over de afspraken over de aanpak van de Week van de Veiligheid. Er is hierbij geen sprake van strijd of conflicten, omdat er een open dialoog wordt gevoerd en de deelnemers welwillend zijn bepaalde taken op zich te nemen. Ook na de bijeenkomst is de sfeer positief. In de notulen komen er ook geen duidelijke conflicten of punten van strijd naar voren. Er is sprake van een constructieve dialoog, waarbij partijen bereid zijn taken op zich te nemen. Zoals eerder beschreven heerst er een redelijk persoonlijke sfeer tussen de participanten in de regiegroep, wat tevens een vertrouwensrelatie tussen de partners toont.

Een andere pijler voor vertrouwen is respect tussen de participanten voor elkaar en elkaars werk. Alle respondenten gaven aan dat er binnen de regiegroep van het RPC-NOG sprake is van dit type respect.

Ten slotte is het voor het bestaan van vertrouwen belangrijk dat de betrokken organisaties in staat zijn zich in elkaar in te leven. Aangezien bij het RPC-NOG verschillende organisaties met een verschillende cultuur, stijl van werken, taal en hiërarchische verhoudingen deel nemen, is dit inlevingsvermogen tussen de deelnemers van groot belang. Wat hierin helpt is dat de politie, het OM en de gemeenten een gedeelde basis vinden in het gezamenlijk vastgestelde integrale veiligheidsplan. *"Dan merk je dat die afstemming er al is en heb je soms aan een half woord genoeg als je iets zegt over je werkzaamheden"* (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Het CCV geeft ook aan dat er sprake is van wederzijds begrip voor elkaars situatie. *"Men heeft begrip voor waar wij als CCV tegen aan lopen en dat is ook wederzijds. Wij begrijpen natuurlijk dat er op lokaal niveau heel andere belangen spelen dan wij vanuit het CCV aan kunnen voelen"* (CCV-NON, p.c., 13 mei 2014). Om dit te behouden is het van belang dat de partijen elkaar blijven vragen naar elkaars verwachtingen, omdat de verschillen tussen de organisaties anders voor problemen kunnen gaan zorgen. *"Het is vooral zoeken wat die ander nou van ons verwacht, daar moet je altijd wel naar vragen"* (OM, p.c., 16 mei 2014). Doordat de verschillende organisaties zich goed in elkaar weten in te leven zijn zij in staat elkaars handelingen beter te begrijpen en te accepteren wanneer er aangegeven wordt dat iets niet mogelijk is. *"Maar ook accepteren van elkaar dat dingen soms even niet kunnen. Dat moet je ook gewoon accepteren. Dat is ook een goede basis van de samenwerking, maar die zit er goed in"* (OM, p.c., 16 mei 2014).

Er kan geconcludeerd worden dat er in de context van de samenwerking sprake is van vertrouwen tussen de deelnemers in de regiegroep. Er wordt bij de toepassing van strategieën terughoudendheid toegepast, waardoor er weinig sprake is van onderlinge strijd of wantrouwen. De positieve persoonlijke sfeer in de regiegroep draagt hier ook verder aan bij. Daarnaast is er sprake van respect tussen de deelnemers in de samenwerking. Verder doen de partners hun best om zich in elkaar in te leven en de onderlinge verwachtingen aan te voelen. Hierbij helpt het dat er tussen de politie, het OM en de gemeenten al afstemming plaats vindt bij het vaststellen van het integrale veiligheidsplan. Bij de doorontwikkeling van het RPC-NOG moet ervoor gewaakt worden dat dit blijft gebeuren. Door de nieuwe opdracht vanuit het Ministerie en de continue veranderende samenstelling van de werkgroep is het belangrijk dat de organisaties

zich in elkaar blijven inleven en weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Dit is vooral van belang wanneer er in de toekomst private partners toetreden, waarbij de kloof tussen publiek en privaat overbrugd moet worden. Hiervoor is het aan te raden dat de partners elkaar blijven vragen naar de verwachtingen die zij hebben van de samenwerking, zodat zij beter begrip kunnen opbrengen voor elkaars mogelijkheden en beperkingen.

5.4 Geschikte partner

De derde succesfactor voor samenwerking die onder de context dimensie valt is de aanwezigheid van een *geschikte partner*. In hoeverre aan deze succesfactor is voldaan, is allereerst vast te stellen door de mate waarin de deelnemers de leden van hun achterban kunnen binden aan gemaakte besluiten. Daarnaast is het belangrijk dat zij ten opzichte van deze achterban een redelijke mate van autonomie bezitten tijdens hun functioneren in het netwerk (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994).

De meeste partners hebben regelmatig contact met hun achterban. Zo is uit de interviews gebleken dat de deelnemer namens de politie elke paar weken een gesprek met de districtschef heeft. Het OM heeft een maandelijks teamoverleg, waarin er zaken terug gekoppeld worden naar de interne organisatie. Het CCV koppelt ook regelmatig terug met de overige adviseurs, waarbij ook deelnemers van andere RPC's informatie aandragen. Deze organisaties lukt het over het algemeen goed om besluiten vanuit het RPC-NOG opgevolgd te krijgen door de achterban (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014; Politie/programmamanager, p.c., 21 mei 2014; CCV-MNL, p.c., 6 mei 2014; CCV-NON, p.c. 13 mei 2014; 14; OM, p.c., 16 mei 2014)

De actoren binnen de regiegroep van het RPC-NOG hebben een redelijke autonomie gekregen vanuit hun eigen organisatie en laten hun gedrag hierdoor niet erg bepalen. Zo is de deelnemer namens het OM samen met de officier van Justitie de enige in NOG die afspraken maakt met de buitenwereld (OM, p.c., 14 mei 2014). Ook de deelnemer vanuit de politie heeft als programmamanager een grote autonomie. *"Ik heb een blanco mandaat. Zorg maar dat je goed gaat samenwerken en dat je een goed RPC houdt en optimaliseert"* (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014). De partners vanuit het CCV hebben ook een redelijke mate van vrijheid, zolang het binnen het takenpakket van de organisatie past (CCV-MNL, p.c., 6 mei 2014; CCV-NON, p.c. 13 mei 2014). Dat de organisaties mandaat bezitten blijkt ook uit het overleg en uit de bestudering van de notulen, waarin weinig zaken eerst terugggekoppeld moesten worden en er snel concrete afspraken gemaakt werden (RPC-NOG, 2011a, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2012e, 2013d, 2013e, 2013f).

Bij de gemeente ligt de situatie iets ingewikkelder. Er zijn 22 gemeenten in het district Noord- en Oost Gelderland, waarvan alleen de gemeente Apeldoorn met regelmaat in de regiegroep de vertegenwoordiger is. Aangezien het beleid van het RPC-NOG op het hele district betrekking moet hebben, zou deze gemeente de koppeling met de rest van het district moeten maken. Hier is momenteel echter niet de juiste structuur voor. Daardoor geschiedt de terugkoppeling met name met de achterban in de eigen gemeente. Vanuit de gemeente wordt ook aangegeven dat hierbij meespeelt dat er op dit moment ook weinig uit te dragen valt naar andere gemeenten. *"Dus wel binnen het team en de eenheid, maar de schil daaromheen is op dit moment minimaal. Omdat daar ook wat minder, in mijn beleving, te brengen is"* (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Wanneer er meer concrete successen gedeeld kunnen worden kan de

verbinding met de overige gemeenten in het district eerder gevonden worden Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014).

Hoewel de terugkoppeling bij de politie en het OM beter verloopt dan bij de gemeente, verloopt deze op dit moment wel moeizamer dan voorheen. Dit houdt verband met de reorganisaties waarmee deze organisaties te maken hebben. (OM, p.c., 16 mei 2014; Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014). Bij de politie is het belangrijk dat de terugkoppeling niet alleen naar boven, maar ook op uitvoerend niveau goed plaats vindt (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014).

Een ander belangrijk punt voor de geschiktheid van de partner is de mate waarin de partners bereid zijn financiële risico's te dragen voor de samenwerking. Het inhuren van bepaalde adviseurs, het opzetten van bepaalde projecten en organisatorische kwesties als het bijwerken van de website, kosten geld. Dit is tevens een heikel punt binnen het RPC-NOG. Vanuit het toenmalige regionale college is ooit een pot samengesteld waaraan alle colleges van de gemeenten in het district hebben bijgedragen. Voordat de KvK uit het RPC stapte leverde deze ook een jaarlijkse financiële bijdrage. Op dit moment is het echter niet duidelijk waar de toekomstige financiële stroom vandaan gaat komen. De politie is bereid financieel bij te springen bij bepaalde projecten, zoals bij het inzetten van DNA spray (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014). Het OM en het CCV geven in de interviews aan dat zij beiden bereid zijn om mankracht te investeren in het RPC-NOG, maar dat zij niet in staat zijn een financiële bijdrage aan het RPC te leveren. De gemeente Apeldoorn is tot nu toe bereid geweest om op concrete dingen als de uitvoering van het actieprogramma financieel tegemoet te springen. Een structurele bijdrage ligt bestuurlijk gezien echter lastiger. Hoewel Apeldoorn als grootste gemeente vaak betaalt en bepaalt binnen het district, is het de vraag of dit bestuurlijk wordt geaccepteerd. *"Je merkt dat daar ook wel een stukje wrevel zit voor het voortbestaan van een RPC. Van: ja voor wie doen we het, wie betaalt eraan mee? Iedereen wil het, maar niemand wil betalen"* (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). De kleinere gemeenten zullen dan ook bereid moeten zijn om mee te betalen.

Een oplossing zou zijn dat de gemeenten een bijdrage leveren per hoofd van de bevolking, deze oplossing brengt enkele voordelen met zich mee. *"Dat maakt ook dat de financiering stabiel blijft en ook door blijft lopen. Dat je niet afhankelijk bent van projectengeld, want dat is altijd het lastige. Projectengeld is vaak eenmalig en voor één of twee jaar en dan wordt de geldkraan dicht gedraaid. Dan zie je dat alles wat je hebt opgebouwd als een kaarthuis uit elkaar valt en dat is gewoon jammer"* (OM, p.c., 16 mei 2014). Het is echter in Noord- en Oost-Gelderland lastig om op deze manier van financiering te bewerkstelligen. *"In Noord-Oost Gelderland is het niet populair om met gemeenten om tafel te zitten en te zeggen 'nou doe maar tien cent per inwoner'. Daar is men nogal dwars in"* (Oud-Programmamanager RPC-NOG, p.c., 10 juni 2014). Het is hiervoor belangrijk dat de gemeenten ook zien dat de ondernemer bereid is om te investeren in de projecten van het RPC-NOG (Oud-programmamanager RPC-NOG, p.c., 10 juni 2014).

Naast het toetsen van de indicatoren die bepalen in hoeverre de huidige deelnemers geschikte partners in de samenwerking zijn, is de respondenten ook gevraagd welke organisaties zij graag aan de toekomstige werkgroep van Noord- en Oost Gelderland toegevoegd zouden zien worden. Dit laat zien welke partners er nog ontbreken binnen de samenwerking. Tijdens het

overleg en in de interne documenten over de overgang naar het RPC OOST worden meerdere opties voor toevoegingen aan de werkgroep besproken. Wat door alle respondenten werd aangedragen is de wens voor een sterkere vertegenwoordiging van, of verbinding met, de ondernemers. Door het vertrek van de KvK, het MKB en VNO-NCW vormen de partners namens het CCV de enige vertegenwoordiging vanuit het bedrijfsleven. Het wegvallen van het MKB en de KvK het afgelopen jaar heeft erin geresulteerd dat het RPC-NOG minder succesvol is geweest in het uitvoeren van haar plannen vergeleken met eerdere jaren. De partners die zijn uitgetreden hadden vanuit hun positie vaak een speciale rol in het oppakken van bepaalde initiatieven. Zo had het MKB een speciale rol bij KVO's voor bedrijventerreinen en was het VNO-NCW een belangrijke aanjager voor het stimuleren van camera camerasystemen op industrie en bedrijventerreinen. Doordat deze rollen op dit moment weggefallen zijn komen bepaalde projecten minder van de grond en functioneert het RPC op dit moment niet optimaal. *"Daardoor komt je plannenmakerij in de knel. Dat er wat minder acties zijn uitgevoerd, dat heeft het als gevolg"* (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014).

Zoals in paragraaf 5.2 is beschreven wordt de verbinding met de ondernemerswereld voor meerdere respondenten wel als de belangrijkste meerwaarde van een RPC gezien. De afgelopen jaren is echter vanwege reorganisatie een vertegenwoordiger van het MKB uit het RPC gestapt. De deelnemer namens het VNO-NCW is naar een andere functie gegaan en de KvK is landelijk uit RPC's gestapt. Vanwege alle reorganisaties binnen en buiten het RPC is hiervoor nog geen goede vervanging terug gekomen. *"Eigenlijk zijn *** en ik de enige vertegenwoordigers van privaat, terwijl wij (het CCV, red.) nog maar een heel klein onderdeel van het totale private spectrum zijn"* (CCV-NON, p.c., 13 mei 2014).

Het binden van de ondernemers is een lastige taak die voor het RPC ligt. Hoewel op dit moment de vertegenwoordiging grotendeels is weggefallen, was dit voorheen ook een heikel punt. Het blijkt lastig de achterban van individuele ondernemers in NOG goed te bereiken. Hoewel de ondernemers middels het MKB en VNO-NCW vertegenwoordigd werden, vertegenwoordigden deze de ondernemerszijde in haar totaliteit en was er nog een doorkoppeling naar de individuele ondernemers nodig. *"Het zijn gewoon vertegenwoordigde instanties, die niet de mensen aan een touwtje hebben"* (Oud-programmamanager RPC-NOG, p.c., 10 juni 2014). Daarnaast moet bij winkeliersverenigingen de urgentie groot genoeg zijn om zich te verbinden aan een RPC. Aangezien het RPC-NOG een heel groot gebied bestrijkt is het lastig om voor individuele ondernemers of winkeliersverenigingen het directe nut te tonen. In het RPC-GLM speelt momenteel hetzelfde vraagstuk. Hoewel zij op dit moment niet meer actief is, waren in het verleden de ondernemers die deelnamen in de overleggen in het RPC-GLM een belangrijke bijdrage aan haar succes. Hierbij is benadrukt dat dit wel ondernemers van formaat behoren te zijn, met een groot netwerk zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Zo namen in het RPC-GLM voorheen de directeur van Burger's Zoo en een leider van een grote Albert Heijn deel in het RPC-GLM (RPC-GLM, p.c., 21 mei 2014). Hierbij moet er echter voor gewaakt worden dat deze ondernemer meer voor oog heeft dan het eigen belang. *"Dus je zou haast naar een ietwat altruïstische ondernemer toe moeten die heel veel belang heeft bij dit vraagstuk en die zijn eigen belang daarin los kan laten. Nou, dat is nog niet zo heel makkelijk denk ik, maar dat zou misschien wel de oplossing moeten wezen"* (Oud-programmamanager RPC-NOG, p.c., 10 juni 2014). Vanuit het CCV wordt aangegeven dat je deze ondernemers alleen kunt binden door een aantal succesformules neer te zetten (CCV-MNL, p.c., 6 mei 2014). Deze ondernemerskant kan vervolgens op verschillende manieren vormgegeven worden. Zo draagt

de respondent namens het OM aan om vier ondernemers uit de vier regio's binnen Noord- en Oost-Gelderland uit te nodigen voor de regiegroep, die op die manier het beleid van het RPC-NOG goed kunnen uitzetten en uitventen naar het gebied (OM, p.c., 16 mei 2014).

Daarnaast zien meerdere respondenten een nieuwe partner uitschuiven vanuit de horeca, omdat daar bepaalde problematiek zit. Verder draagt de programmamanager aan dat er in de toekomst ook partners thematisch kunnen aanschuiven wanneer een probleem zich voordoet. Hiervoor legt hij de contacten vooraf al. Zo belt hij met de grote voetbalclubs in de regio om aan te geven wat het RPC doet en creëert hij daar vooraf contactpersonen. *“Ik heb wel een basisgroep, maar afhankelijk van het thema nodig ik die uit. Maar ik ga wel contacten leggen”* (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014).

Concluderend kan gesteld worden dat er meerdere zaken een negatief effect hebben op de samenwerking, vanuit de factor ‘geschikte partner’. Dit heeft er vooral mee te maken dat een groot probleem binnen het RPC-NOG het wegvallen van belangrijke partners is. Dit heeft een duidelijke weerslag gehad op het succes van het RPC. De huidige deelnemers zijn goed in staat hun achterban te binden aan besluiten en hebben een goede autonomie ten opzichte van hun achterban tijdens hun functioneren in het netwerk. De gemeenten zijn echter beperkt vertegenwoordigd, omdat er van de 22 gemeenten in NOG enkel de gemeente Apeldoorn bij de overleggen plaats vindt. De terugkoppeling naar de gemeenten geschiedt hierdoor niet naar behoren. Daarnaast is de financiering voor het RPC-NOG een groot probleem. De meeste partners zijn niet in staat financiering te bieden, op het leveren van capaciteit in mensen na. Een mogelijke oplossing zou zijn dat de 22 gemeenten in het gebied een klein bedrag per inwoner belasten voor het RPC. Dit is echter lastig te bewerkstelligen en hiervoor is het ook nodig dat de ondernemers tonen ook bereid zijn te investeren in de projecten van het RPC. De ondernemerszijde wordt gemist als partner binnen het RPC. Deze kan op verschillende manieren vormgegeven worden. Om individuele ondernemers meer te binden aan het RPC en het RPC naamsbekendheid te geven, zouden ondernemers van formaat uit de verschillende regio's binnen NOG een goede optie zijn. In Gelderland-Midden heeft de deelname van zulke ondernemers bijgedragen aan het succes van het RPC daar. Hierbij moet er voor gewaakt worden dat deze ondernemers geen zitting nemen vanuit eigen belang.

5.5 Complexiteit

De laatste succesfactor onder de contextdimensie is de *complexiteit* van het netwerk. Deze kenmerkt zich door diens pluriformiteit, onderlinge (on)afhankelijkheidsrelaties tussen de actoren en de geslotenheid van de actoren binnen het netwerk.

Pluriformiteit kan gekenmerkt worden door strijdige belangen en waarden die elkaar uit sluiten (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1994). Door meerdere respondenten wordt benadrukt dat er op dit moment geen strijdige belangen en waarden zijn binnen het RPC-NOG. Aangezien alle partijen onveiligheid in het bedrijfsleven willen aanpakken, zitten ze in het RPC op één lijn. *“Je ziet allemaal nut en noodzaak in van de activiteiten, voor de achterban. Omdat uiteindelijk PPS (publiek-private samenwerking, red.) de enige constructie is waarmee je een vuist kunt maken tegen bepaalde vormen van criminaliteit”* (CCV-NON, p.c., 13 mei 2014). In de notulen blijkt er dan ook geen sprake van strijd in belangen en waarden tussen de partners te zijn. Dat betekent niet dat alle partners met exact dezelfde redenen plaats nemen binnen het RPC-NOG. Zo wil

het OM graag meer naar buiten treden en legt het CCV de nadruk op het vergroten van het aantal KVO-trajecten. Zij vinden elkaar hierin echter binnen de samenwerking en op dit moment ontstaat er hierdoor geen strijd of onenigheid tussen de partners, wat gunstig is voor het verloop van de samenwerking.

De redenen voor de organisaties om toe te treden tot het RPC tonen verschillende afhankelijkheidsrelaties. Zo geeft het OM aan dat zij afhankelijk is van de andere organisaties in haar doel om meer naar de voren te komen, oftewel zich meer te betrekken binnen het kader preventie. Zij is weer van waarde voor de andere organisaties vanwege haar mogelijkheid om bepaalde straffen op te leggen. Over het algemeen stellen de respondenten vast dat zij afhankelijk van elkaar zijn in de zin dat zij elkaar nodig hebben om beter te kunnen functioneren of om bepaalde projecten van de grond te krijgen. Zo moeten bij projecten als KVO's de verschillende publieke organisaties nauw samenwerken en is de kennis van het CCV van groot belang. De afhankelijkheden berusten vooral in de specifieke kennis en mogelijkheden die de organisaties elkaar bieden. Waar het CCV specifieke kennis over samenwerking en KVO's biedt, heeft de politie weer veel kennis op het projecten 'Camera in Beeld'. *"Ja, we zijn van elkaar afhankelijk, echt. En op thema is dat meer of minder. Iedereen pakt zijn eigen specialiteit met hetzelfde belang"* (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014). Dit komt ook naar voren in de notulen, de actieplannen en tijdens de observatie. Deelnemers nemen taken mee naar hun achterban of overige contacten, naar gelang dit het beste past voor diens organisatie en netwerk (RPC-NOG, 2011a, 2013h, 2013e). Aangezien de partners merken dat ze elkaar nodig hebben voor het (effectiever) bereiken van hun doelen, stimuleert dit de onderlinge samenwerking.

De actoren zijn weinig gesloten binnen het netwerk. Hoewel zij aangeven terug te koppelen naar hun organisatie, bezitten zij allen genoeg autonomie om de beslissingen te nemen binnen het netwerk zoals die nu voorkomen. Hierdoor kunnen beslissingen snel genomen worden. Dit is positief voor de samenwerking in het RPC-NOG

Concluderend kan er gesteld worden dat de partners elkaar vinden in een gemeenschappelijk belang en er hierdoor niet een te grote pluriformiteit is in het netwerk. Vanwege de specifieke kennis en mogelijkheden die de organisaties hebben ze elkaar nodig bij het (effectiever) bereiken van hun doelen. Dit bevordert de samenwerking tussen de partners. De actoren zijn weinig gesloten binnen het netwerk en zijn in staat onderling beslissingen te nemen zonder terug te hoeven koppelen naar hun eigen organisatie. Dit is positief voor de samenwerking.

Proces van de samenwerking

Gekeken naar het proces van de samenwerking zijn de succesfactoren procesmanager, deskundigheid en interne coördinatie te onderscheiden. In hoeverre deze factoren voor succes of knelpunten zorgen in de samenwerking van het RPC-NOG is onderzocht zoals weergegeven aan de hand van de operationalisatieschema's (paragraaf 3.3).

5.6 Procesmanager

De *procesmanager* is de deelnemer aan het netwerk die als hoofdverantwoordelijk wordt gezien voor het verbinden van de partijen en het houden van de regie in het netwerk (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2000). Diegene is van groot belang voor het succesvol verlopen van het proces van de samenwerking. Belangrijk bij het functioneren van de procesmanager zijn het vermogen om partijen te verbinden en het behouden van neutraliteit (Kaats & Opheij, 2012, p. 329).

In het RPC-NOG wordt de procesmanager ook wel de programmamanager genoemd. Zijn taken staan duidelijk in het inrichtingsplan van het RPC-NOG beschreven. 'De programmamanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van de programma's van het RPC-NOG en voor de interne organisatie' (RPC-NOG, 2011b, p. 11). Hij is onder andere verantwoordelijk voor het opstellen van de visie, strategie, het meerjarenplan en het jaarplan met de begroting, de bedrijfsvoering, de verantwoording aan de stuurgroep en het voorbereiden van vergaderingen. Daarnaast is de programmamanager het aanspreekpunt voor de interregionale samenwerking in de regio Oost en het aanspreekpunt en landelijk vertegenwoordiger voor het RPC-NOG (RPC-NOG, 2011b, p. 11). Tijdens het overleg had de programmamanager als voorzitter het gezag over de vergadering.

Voor het succesvol functioneren van de procesmanager is het belangrijk dat deze de partijen in het netwerk met elkaar weet te verbinden. De actieve houding en het verbindend vermogen van de procesmanager in het RPC-GLM worden dan ook als een zeer belangrijke redenen voor het succes van dit RPC in het verleden beschouwd. Hierbij werd aangegeven dat de programmamanager een goede netwerker was en vanwege zijn statuur als politiecommissaris ook het juiste niveau had om het RPC te sturen. Vanwege zijn actieve houding was hij een belangrijke trekker van het RPC-GLM en het was ook zijn volledige baan (RPC-GLM, p.c., 21 mei 2014).

De respondenten zijn unaniem positief over de verbindende kwaliteiten van de huidige programmamanager van het RPC-NOG. *"Hij heeft natuurlijk heel veel ingangen, hij kent heel veel mensen. Dus hij heeft ook de mogelijkheid om snel heel veel partijen bij elkaar te brengen. Als er initiatieven zijn elders, dan weet hij heel snel partijen bij elkaar te brengen zodat er ook oplossingen komen"* (CCV-NON, p.c., 13 mei 2014). Tijdens de observatie van het overleg is naar voren gekomen dat de programmamanager ook vaak vraagt aan de partners wie bepaalde personen in zijn netwerk heeft of kennis heeft op een bepaald gebied. Verder betreft hij actief de partners bij het bespreken van punten. Op deze manier verbindt hij de partners aan het netwerk en legt hij contacten voor het netwerk.

De laatste indicator voor de programmamanager is de mate waarin deze neutraliteit etaleert. De programmamanager neemt deel aan de overleggen met twee petten op. Naast

programmamanager is hij ook de deelnemer namens de politie. In de interviews is gebleken dat dit op dit moment geen grote problemen oplevert. Door de meeste respondenten wordt wel aangegeven dat zij in de toekomst graag een aparte vertegenwoordiging vanuit de politie zouden zien. Dit zou de huidige programmamanager ontlasten en de neutraliteit blijvend kunnen waarborgen. Dit wordt ook door de programmamanager zelf onderstreept en wordt ook door de oud-programmamanager beaamd als iets wat nagestreefd moet worden (Oud-programmamanager RPC-NOG, p.c., 10 juni 2014 ; Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014).

Concluderend kan gesteld worden dat de programmamanager goed slaagt in het verbinden van de partijen en dat hij tot nu toe succesvol is in het behouden van zijn neutraliteit in het netwerk. Het is echter raadzaam om in de toekomst een aparte partner van de politie zitting te laten nemen in de overleggen, zodat de programmamanager niet met deelneemt aan de overleggen met twee petten op. De casus van het RPC-GLM bevestigt het belang van een betrokken programmamanager die het netwerk weet aan te sturen.

5.7 Deskundigheid

De indicator *deskundigheid* is allereerst getoetst door te kijken naar de mate waarin actoren vinden dat de overige partijen voldoende kennis hebben op het gebied waarop de samenwerking zich richt. Daarnaast is er tijdens het bestuderen van de notulen en het houden van de observatie gekeken naar de inhoudelijke kwaliteit van de besproken zaken en in hoeverre de partners deskundig bleken te zijn over de besproken onderwerpen.

De respondenten zijn allen positief over elkaars deskundigheid. Zoals eerder beschreven, hebben de partners op verschillende gebieden specifieke kennis en wordt deze in het netwerk gedeeld. Verder beschikken de deelnemers over eigen netwerken, van waaruit kennis opgehaald kan worden. Alle partners spelen een actieve rol in het gebied waarop de samenwerking zich richt, waardoor zij hiervan constant op de hoogte zijn. Tijdens de bestudering van de notulen en het observeren van het RPC-overleg kwam deze professionaliteit naar voren.

Concluderend is er sprake van een grote mate van deskundigheid binnen het netwerk. Alle partners zijn betrokken op het gebied van veiligheid en houden elkaar op de hoogte van ontwikkelingen in hun specifieke werkveld.

5.8 Interne coördinatie

Een gebrek aan *interne coördinatie* blijkt allereerst uit het feit dat een partij in de samenwerking zich niet meer kan herkennen in het netwerk (Oosterwijk, 1995, p. 66). Bij de succesfactor 'draagvlak', in paragraaf 5.2, is gekeken naar in hoeverre partijen zich mede-eigenaar voelden binnen het netwerk. Dit gaf een goed beeld van de betrokkenheid van de verschillende participanten bij het RPC. Hier bleek dat bijna alle partijen zich mede-eigenaar te voelen. De gemeente Apeldoorn gaf aan dat zij zich door de ontwikkeling die het RPC voorstaat, weer steeds meer mede-eigenaar begint te voelen (Gemeente Apeldoorn, o.c., 14 mei 2014). Het feit

dat de meeste partijen zich mede-eigenaar voelen, geeft aan dat de meeste partijen zich goed kunnen herkennen in het netwerk.

Daarnaast blijkt interne coördinatie uit de mate waarin het beleid van de verschillende actoren op elkaar is afgestemd. Zoals eerder beschreven in paragraaf 5.5, is er geen sprake van strijd op verschillende punten van de samenwerking.

Ten slotte is het bij interne coördinatie van belang dat het beleid van de verschillende betrokken actoren op elkaar is afgestemd. Dit is in het RPC-NOG zeker het geval. De taken van het RPC worden door het Ministerie van Veiligheid en Justitie en het NPC aangedragen, hierdoor heeft de top van alle betrokken organisaties zich gecommitteerd aan de taken die de RPC's zijn opgelegd. Daarnaast stemmen de gemeenten, de politie en het OM altijd hun beleid op elkaar af binnen het integraal veiligheidsplan. *“Via het integraal veiligheidsplan hebben wij dezelfde prioritering als de politie en het OM”* (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Aangegeven wordt dat de focus van het CCV vaak wel wat breder ligt. Zij is namelijk gespecialiseerd op meer aspecten van veiligheid dan enkel het ondernemen. *“Het is natuurlijk veel breder dan alleen die winkelgebieden en die bedrijventerreinen. Dus de landbouw, recreatie, transportwereld, vervoer. Daar zitten allemaal problematieken waar je als RPC's op items wat van zou kunnen vinden en ook sturing op zou kunnen geven, dat heeft nog wel even een weg nodig”* (CCV-MNL, p.c., 6 mei 2014). Op dit moment leidt dit verschil in focus echter niet tot onenigheden en kan gesteld worden dat de actoren goed op elkaar afgestemd zijn.

Aangezien er in de toekomst een grotere rol toebedeeld ligt aan de RPC's in de aanpak van criminaliteit tegen het bedrijfsleven, is het van belang dat deze onderlinge afstemming in stand blijft. Onderlinge afstemming is hét kenmerkende coördinatiemechanisme. Deze afstemming moet behouden blijven tussen en binnen de organisaties zodat er coherent beleid kan worden gemaakt (De Bruijn, 2003). Doordat dit beleid ook door de top van de organisaties is vastgesteld, is er hiervoor ook draagvlak aanwezig en wordt deze doorontwikkeling vanuit de organisaties ondersteund. Tijdens de interviews is dit bevestigd (Politie/programmamanager, p.c., 21 mei 2014; CCV-MNL, p.c., 6 mei 2014; CCV-NON, p.c. 13 mei 2014; 14; OM, p.c., 16 mei 2014).

Alleen bij de gemeente Apeldoorn is hier op dit moment nog minder sprake van, aangezien het eerst bestuurlijk duidelijk moet worden wat zij willen met het RPC en hoe zij verder moeten gaan (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014).

Het RPC-NOG scoort goed op de factor interne coördinatie. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de participatie binnen het RPC-NOG en haar beleid is opgelegd vanuit vertegenwoordigers uit de top van alle deelnemende partijen. Doordat de partijen van bovenaf op elkaar zijn afgestemd wordt strijd voorkomen. Bij de doorontwikkeling is er ook sprake van een gezamenlijke opdracht vanuit de top van de betrokken organisaties. Dit zorgt ervoor dat de partijen zich ook in de toekomst kunnen herkennen in het netwerk en dit is dus positief voor de interne coördinatie.

Beleidsinhoud

Gekeken naar de beleidsinhoud zijn de succesfactoren afspraken, motivatie en monitoring en arbitrage te onderscheiden. In hoeverre deze factoren voor succes of knelpunten zorgen in de samenwerking van het RPC-NOG is onderzocht zoals weergegeven aan de hand van de operationalisatieschema's (paragraaf 3.3).

5.9 Afspraken

De eerste succesfactor voor samenwerking onder de dimensie beleidsinhoud, zijn de 'afspraken'. Dit zijn de regels die het spel van de besluitvormingsproces vormgeven (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2000). Het is belangrijk dat deze niet te concreet verwoord zijn, zodat de flexibiliteit in de samenwerking behouden zijn. Zij moeten echter ook niet te weinig concreet verwoord zijn, omdat een bepaalde mate van afspraken van belang zijn voor een goed functionerend samenwerkingsverband.

De partners zijn positief over de mate waarin afspraken op dit moment zijn vastgelegd. Deze zijn voornamelijk informeel ontstaan en er is weinig concreet vastgelegd over te leveren inspanningen, risicodeling en de verdeling van baten in de samenwerking. Dit wordt als positief ervaren en is met name handig voor de flexibiliteit van het samenwerkingsverband. Dit is belangrijk voor een organisatie die met de focus op criminaliteit snel moet kunnen inspelen op ontwikkelingen. *"Die flexibiliteit moet ook altijd blijven. Dat is echt belangrijk. Waardoor je ook kunt laten zien als RPC van 'heey kijk eens, we hebben gisterenavond laten zien dat er een probleem is, we hebben vanmorgen bij elkaar gezeten en vanmiddag komen we met dingen op tafel"* (CCV-MNL, p.c., 6 mei 2014).

Tijdens de overleggen worden er wel actiepunten vastgelegd, maar dit wordt meer per thema bekeken. Het inrichtingsplan geeft ook een beeld van wat de partners doen, maar dit is breed vastgesteld om de flexibiliteit te bewaren (RPC-NOG, 2011b). De nauwe contacten tussen de partners vragen op dit moment niet om concrete vastgelegde afspraken, vertrouwen dat de ander doet wat hij afspreekt is voldoende. *"Maar de basis is dat je er op kunt vertrouwen dat de partner doet wat die afspreekt. Als je dat als uitgangspunt neemt, dan gaat het ook wel lopen en dan krijg je dingen in beweging"* (OM, p.c., 16 mei 2014).

Op dit moment kan er gesteld worden dat er op een juiste wijze afspraken zijn vastgelegd binnen het samenwerkingsverband. Deze zijn weinig concreet vastgelegd, maar hier vraagt de situatie ook niet naar en dit bevordert de flexibiliteit van het netwerk. Wellicht wanneer de groep na de doorontwikkeling groter is en er nieuwe organisaties toe treden, zullen meer afspraken nuttig zijn.

5.10 Motivatie

Het is bij de beleidsinhoud van belang dat deze voldoende motiverend is om de partijen blijvend te binden aan de samenwerking. Daarom is er bij de indicator ‘*motivatie*’ onderzocht in hoeverre de actoren in het RPC gemotiveerd worden door de behartiging van een overkoepelend en achterliggend belang.

Hoewel alle respondenten aangeven hun belangen behartigd te zien in de uitwerking van het beleid van het RPC-NOG, worden er enkele kanttekeningen geplaatst over waarin het beleid van het RPC op dit moment tekort schiet. Hierbij wordt met name de opmerking geplaatst dat zij dit beleid graag uitgebreid zouden zien. Door het recentelijk wegvallen van de ondernemers is de uitvoering verminderd en lag de focus vooral op de doorontwikkeling.

Zoals in paragraaf 5.2 is aangegeven, is het van belang voor een goed draagvlak dat de ondernemerszijde opnieuw betrokken raakt. Het motiveren van deze groep is lastig, zo beaamt ook de oud-programmamanager. *“Je moet merken dat de ondernemer zelf ook wil investeren. En hoe ga je die bereidheid verhogen? Dat is een interessante vraag”* (Oud-programmamanager RPC-NOG, p.c., 10 juni 2014). Tijdens de interviews is dit vraagstuk dan ook uitvoerig besproken en is er gekeken hoe deze groep te motiveren is. Het probleem is dat de ondernemer nu het RPC niet genoeg kent (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Om de beleidsinhoud motiverend te laten zijn is het vooral belangrijk dat de ondernemer (en hetzelfde geldt voor de minder betrokken gemeenten) kennis neemt met concrete resultaten van het RPC-NOG. Deze moeten hierom duidelijk waarneembaar zijn. Een manier om de resultaten duidelijk te maken is het aanpakken van de projecten op een SMART-manier (Oud-programmamanager RPC-NOG, p.c., 10 juni 2014). Dit houdt in dat de doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden moeten worden vastgesteld en hierdoor de resultaten achteraf duidelijk zijn weer te geven. Om deze doelen afgebakend en overzichtelijk te houden, is het van belang een beperkt aantal specifieke thema’s aan te pakken. *“Focus je binnen de regiegroep op 2 of 3 speerpunten jaarlijks. Niet meer, niet minder. Waar je allemaal wel de raakvlakken hebt”* (KvK, p.c., 14 mei 2014). Deze speerpunten en de vastgestelde resultaten kunnen vervolgens met de ondernemers gecommuniceerd worden. Vanuit het RPC-GLM wordt onderstreept hoe belangrijk het is om ondernemers in aanraking te brengen met het RPC en haar werkzaamheden. Zij gingen hiervoor actief op pad om ondernemers te betrekken bij het RPC, wat goed werkte (RPC-GLM, p.c., 21 mei 2014).

Concluderend kan gesteld worden dat de huidige partners redelijk gemotiveerd zijn door de behartiging van hun belangen in het beleid van het RPC-NOG, maar dat zij graag een daadkrachtiger RPC zouden zien. De ondernemerszijde is op dit moment slecht vertegenwoordigd in de regiegroep. In de nabije toekomst zal de aansluiting hiermee opnieuw gevonden moeten worden. Om deze groep te motiveren moet het beleid van het RPC duidelijk waarneembaar zijn en moeten ondernemers hierop gewezen worden. Hiervoor is het belangrijk de doelen van het RPC-NOG SMART vast te stellen.

5.11 Monitoring en arbitrage

Als laatste succesfactor voor samenwerking binnen besluitvorming is de *monitoring en arbitrage* van het RPC-NOG geanalyseerd. Dit houdt de mate in waarin partijen elkaar aan de gemaakte afspraken houden (De Bruijn, 2003, p. 349).

Zoals eerder weergegeven worden afspraken in het RPC meer thematisch vastgelegd en is er sprake van flexibiliteit. Bij de monitoring en arbitrage is dit ook het geval. Verantwoording gebeurt bij de overleggen in een open sfeer, door de actiepunten langs te gaan. Doordat de respondenten elkaar kennen, vinden zij het niet nodig op dit moment een systeem van monitoring en arbitrage in te stellen. *“Dat werkt goed, dan vertellen mensen of ze er wel of niet aan toe zijn gekomen en wat de ontwikkelingen zijn en of het van de lijst gehaald kan worden”* (Politie/Programmamanager, p.c., 21 mei 2014). Net als bij de factor ‘afspraken’, maken de korte lijnen tussen de partners dit mogelijk. *“Je spreekt elkaar erop aan, op het moment dat iets niet goed loopt. En omdat je elkaar ook zo lang kent, kan dat ook gewoon. Zonder dat iemand zich gelijk aangevallen voelt. Je moet ook begrip hebben voor elkaars onmogelijkheden, zeg maar”* (OM, p.c., 16 mei 2014).

In de stukken van het RPC of tijdens de observatie worden dan ook geen consequenties genoemd bij het niet nakomen van afspraken en komen over het niet navolgen van afspraken ook geen gevallen naar voren.

Hierin speelt ook mee dat de uitvoering op dit moment op een laag pitje staat. *“Er gebeurt op dit moment niet zo heel erg veel, dus dan heb je ook niet zoveel om elkaar op aan te spreken”* (Gemeente Apeldoorn, p.c., 14 mei 2014). Wanneer na de doorontwikkeling deze uitvoering sterk moet stijgen en er nieuwe, nog onbekende, partners toetreden is het aan te bevelen opnieuw naar het systeem van monitoring en arbitrage te kijken.

Concluderend kan gesteld worden dat de monitoring en arbitrage vooral plaats vindt doordat de partijen elkaar aanspreken. Consequenties voor het niet nakomen van acties zijn niet vastgelegd. Op dit moment werkt dit systeem goed. Aangezien het RPC-NOG in de nabije toekomst een grotere opdracht zal krijgen vanuit het Ministerie en de samenstelling van de regiegroep zal veranderen, is het wellicht aan te raden om een duidelijker systeem van monitoring en arbitrage in te stellen.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek gegeven. Allereerst worden de geanalyseerde concepten nog een keer kort besproken en wordt er antwoord gegeven op de vraagstelling van dit onderzoek. Vervolgens worden een aantal aanbevelingen gegeven over hoe de samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG in de toekomst het meest succesvol kan functioneren. Ten slotte zal er gereflecteerd worden op de toegepaste theorie.

6.1 Conclusie

Dit onderzoek heeft zich gericht op het beantwoorden van de volgende vraagstelling: *Welke factoren leiden tot successen, en/of knelpunten in de samenwerking tussen publieke en private partners in de regiegroep van het Regionale Platform Criminaliteitsbeheersing Noord en Oost-Gelderland?* Om hier antwoord op te krijgen is er een uitgebreide literatuurstudie verricht om te kijken welke literatuur er op de casus is toe te passen. Vervolgens is deze literatuur gebruikt om tien succesfactoren uit te werken. Deze factoren zijn uiteindelijk geoperationaliseerd, zodat er gemeten kon worden in hoeverre deze factoren het succes van de samenwerking binnen het RPC-NOG verklaarden. In de casusbeschrijving is vervolgens de casusbeschrijving uitgebreid beschreven, waarbij er ook aandacht is besteed aan de doorontwikkeling die het RPC-NOG nu voorstaat. In het resultatenhoofdstuk zijn de verklarende succesfactoren geanalyseerd aan de hand van gehouden interviews met de betrokken actoren, een observatie en een documentenanalyse. Door hierbij te bekijken welke factoren tot successen respectievelijk knelpunten leiden, is het succes van de samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG verklaard. De conclusies van dit onderzoek worden in deze paragraaf samengevat en ten slotte schematisch weergegeven.

Succes van de samenwerking

De samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG kan als redelijk succesvol worden beschouwd. Aan de ene kant zijn de partners positief over het concept van het RPC en de korte lijnen die er door ontstaan tussen de organisaties. Aan de andere kant geven zij aan dat het RPC-NOG op dit moment niet optimaal functioneert en wordt er benadrukt dat er nog veel te halen valt. Middels het toetsen van de succesfactoren is duidelijk geworden waar de factoren liggen die het succes verklaren en waar de knelpunten zich bevinden die de samenwerking juist bemoeilijken.

Context

Allereerst is er gekeken welke factoren voor succes of knelpunten zorgen in de context van de samenwerking. Hierdoor zijn achtereenvolgens de factoren: draagvlak, vertrouwen, geschikte partner en complexiteit geanalyseerd.

Draagvlak

Het draagvlak voor het RPC-NOG kan als redelijk sterk beschouwd worden. Bij de betrokken partijen heerst het gevoel dat de problematiek waar het RPC zich op richt goed aangepakt moet worden. Daarnaast zien zij het RPC als een juist middel hiervoor, hoewel zij op sommige punten nog te kort schiet. Zo is het voor het behouden van het draagvlak in de samenwerking van cruciaal belang dat de ondernemerszijde juist betrokken wordt. Vooral voor het behouden en versterken van de betrokkenheid vanuit de gemeenten blijkt dit van groot belang. De andere organisaties geven echter ook aan dat de ondernemerskant de spil van de samenwerking is en daardoor goed vertegenwoordigd behoort te zijn. De sfeer tussen de partners is redelijk persoonlijk, doch professioneel, wat de gezamenlijke aanpak ten goede komt. Het is voor het succes van de samenwerking van belang dat alle partijen zich (mede)eigenaar voelen van het netwerk. Hierbij valt bij de gemeente Apeldoorn nog een stap te maken, alhoewel hier al wel sprake is van een stijgende lijn. Het is belangrijk dat deze in de toekomst meer betrokken raakt bij het netwerk. Daarnaast, en hiermee samenhangend, dient het politiek en beleidsmatig draagvlak bij de gemeente Apeldoorn verder versterkt te worden.

Vertrouwen

Het vertrouwen tussen de partners is belangrijk voor het succesvol functioneren van de samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG. Doordat partners terughoudendheid vertonen bij het toepassen van hun strategieën, er een positieve persoonlijke sfeer heerst tussen de partners, zij respect voor elkaar tonen en zich in elkaar proberen in te leven, is het vertrouwen gewaarborgd. Wanneer er in de toekomst nieuwe partners toe treden en het RPC een grotere taak vanuit het Ministerie krijgt toebedeeld, is het belangrijk dat dit vertrouwen gewaarborgd blijft. Zeker bij het toetreden partners vanuit de private sector is het belangrijk dat de overige partners zich inleven in diens situatie. Verder moet er ervoor gewaakt worden dat de nieuwe opdracht en nieuwe samenstelling er niet in resulteren dat actoren vervallen in het toepassen van strategieën voor het behalen van hun eigen doelen, ten koste van het vertrouwen in het netwerk.

Geschikte partner

Bij het analyseren van de factor 'geschikte partner' kwamen meerdere knelpunten naar voren die het succes van de samenwerking in de weg zitten. Zo zijn op dit moment de gemeenten beperkt vertegenwoordigd. Van de 22 gemeenten is de gemeente Apeldoorn op dit moment de enige deelnemer aan de overleggen die regelmatig aanwezig is, de terugkoppeling naar de andere gemeenten is minimaal. Het is van belang dat het samenwerkingsverband de hele regio bereikt en daarom is het aan te raden dat deze vertegenwoordiging uitgebreid wordt.

Een ander knelpunt is de financiering. De meeste partners zijn niet in staat het netwerk financiering te bieden, op capaciteit in de vorm van het leveren van mensen na. Aangedragen is dat, om niet afhankelijk te zijn van projecten-geld, de gemeenten in NOG een klein bedrag per inwoner te belasten voor het RPC. Hiervoor is het echter ook nodig dat de ondernemerszijde bereidheid toont te investeren in het RPC. Ondernemers met een goede naamsbekendheid en

achterban in hun regio zouden het RPC kunnen helpen de individuele ondernemers in de regio meer te bereiken, in het RPC-GLM is dit succesvol gebleken. Hierbij moet er voor gewaakt worden dat deze ondernemers geen zitting nemen uit puur eigen belang.

Complexiteit

Bij het onderzoeken van de complexiteit van het RPC-NOG is gebleken dat de pluriformiteit in het netwerk niet te groot is. De actoren kunnen elkaar vinden in een gemeenschappelijk belang. Zij zijn afhankelijk van elkaar in de zin dat ze elkaar nodig hebben om hun doelen (effectiever) te bereiken. Daarnaast zijn zij weinig gesloten en bezitten ze over genoeg autonomie om in de meeste gevallen zonder voorafgaande terugkoppeling beslissingen te nemen in het netwerk. Dit bevordert allemaal de samenwerking binnen het netwerk en deze aspecten van samenwerking levert geen knelpunten op.

Proces van de samenwerking

De tweede dimensie waarop de samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG bekeken is, is het proces van de samenwerking. Hieronder vallen de factoren: procesmanager, deskundigheid en interne coördinatie.

Procesmanager

De procesmanager in het RPC-NOG wordt daar ook wel programmamanager genoemd. Deze persoon slaagt goed in het verbinden van partijen. Daarnaast zijn de partners positief over de mate waarin hij zijn neutraliteit weet te behouden tijdens zijn handelen in het netwerk. Er worden hierbij geen problemen ervaren. Het is echter wel aan te raden dat er in de toekomst een aparte partner namens de politie zitting neemt in het overleg, zodat de neutraliteit blijvend gewaarborgd wordt en de programmamanager ontlast wordt.

Deskundigheid

Op de succesfactor 'deskundigheid' scoort het RPC-NOG goed. Alle partners zijn betrokken op het gebied van veiligheid. Hierdoor hebben zij veel kennis van het probleemgebied en houden zij elkaar op de hoogte van ontwikkelingen in hun specifieke werkveld.

Interne coördinatie

Er is in het RPC-NOG sprake van een goede interne coördinatie. Via het NPC en het Ministerie van Veiligheid en Justitie heeft de top van de betrokken partijen zich gecommitteerd aan het RPC en aan haar doelstellingen. Hierdoor zijn de partijen betrokken en van bovenaf op elkaar afgestemd bij de participatie in het RPC en wordt strijd voorkomen. Bij de doorontwikkeling is er ook sprake van een gezamenlijke opdracht van bovenaf, waardoor de interne coördinatie ook in de toekomst gewaarborgd blijft.

Beleidsinhoud

De derde dimensie waarop de samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG is onderzocht, is de beleidsinhoud. Hieronder vallen de factoren afspraken, motivatie en monitoring en arbitrage.

Afspraken

De afspraken zijn op de juiste manier vastgesteld voor de wijze waarop het samenwerkingsverband op dit moment functioneert. Dit levert op dit moment geen knelpunten op. Zij zijn op dit moment weinig concreet vastgelegd, aangezien de nauwe contacten tussen de partners ervoor zorgen dat zij vertrouwen dat gemaakte afspraken nagekomen worden. Dat de afspraken weinig concreet zijn vastgelegd, is in de huidige situatie positief voor de flexibiliteit van het netwerk. In de toekomst is het wellicht aan te bevelen deze afspraken concreter vast te leggen, wanneer er na de doorontwikkeling nieuwe organisaties zullen toe treden en het RPC-NOG een grotere opdracht krijgt toebedeeld.

Motivatie

In dit onderzoek wordt motivatie gezien als de behartiging van een overkoepelend en achterliggend belang. De deelnemende partners in de regiegroep zijn op dit moment redelijk gemotiveerd, maar zij zouden graag een daadkrachtiger RPC zien. Om de ondernemerszijde en de gemeenten te motiveren om zich meer bezig te houden met het RPC-NOG, is het belangrijk dat successen van het RPC-NOG meer uitgedragen worden. Dit kan door de doelen op een SMART manier vast te stellen.

Monitoring en arbitrage

De laatste succesfactor voor samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG is de monitoring en arbitrage. Deze gebeurt op dit moment vooral doordat partijen elkaar aanspreken als iets niet gebeurd is. Consequenties voor het niet nakomen van acties zijn echter niet vastgelegd. De partners kennen elkaar goed genoeg, waardoor zij een dergelijk systeem van monitoring en arbitrage niet noodzakelijk vinden. Wanneer het RPC-NOG vanwege de grotere opdracht vanuit het Ministerie meer verantwoordelijkheden op zich neemt, zijn er meer zaken waarop de partners in de regiegroep aan te spreken zijn. Daarnaast zullen er in de toekomst nieuwe partners aantreden, waarmee de leden minder bekend zijn. Hierom is het in de toekomst wellicht aan te raden om een duidelijker systeem van monitoring en arbitrage in te stellen.

6.1.1 Schematische beantwoording vraagstelling

De vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *Welke factoren leiden tot successen, en/of knelpunten in de samenwerking tussen publieke en private partners in de regiegroep van het Regionale Platform Criminaliteitsbeheersing Noord en Oost-Gelderland?* In de conclusie is weergegeven welke factoren gunstig zijn voor de samenwerking en bij welke factoren knelpunten zijn aan te wijzen. Dit is in tabel 2 schematisch weergegeven.

Tabel 2: Schematisering beantwoording vraagstelling

Factor	Is het een succesfactor of leidt het tot knelpunten in de samenwerking?	Toelichting
<i>Draagvlak</i>	Succesfactor/knelpunt	Het draagvlak voor het aanpakken van de problematiek die het RPC-NOG bestrijdt is groot bij de organisaties. Daarnaast is er ook draagvlak voor het RPC-NOG als middel om deze problematiek aan te pakken. Een knelpunt in de samenwerking is het draagvlak voor het RPC-NOG bij de ondernemers en de gemeenten.
<i>Vertrouwen</i>	Succesfactor	Er is sprake van vertrouwen tussen de partners in de samenwerking.
<i>Geschikte partner</i>	Knelpunt	De terugkoppeling naar alle 22 gemeenten van Noord en Oost-Gelderland is minimaal. Het is lastig om vanuit de partners structurele bijdragen te ontvangen voor het RPC.
<i>Complexiteit</i>	Succesfactor	Er is sprake van een goede mate van pluriformiteit, geslotenheid en (on)afhankelijkheidsrelaties in het RPC-NOG.
<i>Procesmanager</i>	Succesfactor	De programmamanager slaagt goed in het verbinden van partijen en in het behouden van neutraliteit tijdens zijn handelen in het netwerk.

<i>Deskundigheid</i>	Succesfactor	De partners beschikken over een goede mate van deskundigheid.
<i>Interne coördinatie</i>	Succesfactor	De deelnemende actoren zijn vanuit de top van hun organisaties op elkaar afgestemd, wat een goede interne coördinatie bewerkstelligt.
<i>Afspraken</i>	Succesfactor	De afspraken worden op dit moment weinig concreet vastgelegd. Dit werkt goed dankzij de nauwe banden tussen de partners en bevordert de flexibiliteit in de samenwerking.
<i>Motivatie</i>	Knelpunt	De organisaties zouden graag een daadkrachtiger RPC zien. Het is vooral van belang de ondernemers en gemeenten voor de beleidsinhoud meer te motiveren.
<i>Monitoring en arbitrage</i>	Succesfactor	Monitoring en arbitrage geschiedt op dit moment vooral doordat partijen elkaar aanspreken als iets niet gebeurd is. Door de nauwe banden tussen partners op dit moment, is dit systeem goed voor de samenwerking

Naast het geven van inzicht in de effecten van verschillende factoren op de samenwerking binnen het RPC-NOG, heeft dit onderzoek ook getoond op welke wijze het succes van de samenwerking nu en in de toekomst te vergroten is. Deze aanbevelingen worden in de volgende paragraaf besproken.

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen allereerst de aanbevelingen opgesomd worden die naar aanleiding van dit onderzoek gemaakt kunnen worden met betrekking tot de casus. Daarna zal de borging van deze aanbevelingen besproken worden.

6.2.1 Aanbevelingen

Door aan de hand van de geoperationaliseerde concepten de samenwerking te toetsen, is naar voren gekomen welke factoren leiden tot successen, en/of knelpunten, tussen publieke en private partners in de regiegroep van het RPC-NOG. Hoewel de score met betrekking tot de samenwerking op de meeste factoren positief is, kunnen er enkele aanbevelingen gemaakt worden hoe de samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG te versterken is. In deze paragraaf worden deze aanbevelingen die tijdens het onderzoek naar voren gekomen zijn opgesomd.

1. Hoewel de programmamanager er op dit moment goed in slaagt de neutraliteit tijdens zijn handelen binnen het netwerk te waarborgen, is het aan te bevelen in de toekomst een aparte vertegenwoordiging vanuit de politie in de werkgroep te laten plaats nemen. Hierdoor zal de programmamanager enkel nog in deze functie deel nemen aan de vergadering. Op deze manier wordt de huidige programmamanager ontlast en wordt diens neutraliteit blijvend gewaarborgd.
2. Om de plannen en successen van het RPC-NOG concreet naar de achterban te kunnen communiceren, is het van belang de projecten op een SMART-manier aan te pakken. Dit houdt in dat de doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden vastgesteld dienen te worden.
3. Om de doelen van het RPC-NOG afgebakend en overzichtelijk te houden, is het aan te bevelen dat de regiegroep zich nadrukkelijk focust op twee tot drie speerpunten jaarlijks.
4. Wanneer na de doorontwikkeling de uitvoering van het RPC-NOG stijgt en er nieuwe partners toetreden, is het van belang te kijken of er een systeem van monitoring en arbitrage afgesproken dient te worden om de werkzaamheden soepel te laten verlopen.
5. Het is, vooral gezien de dynamische situatie waarin het RPC-NOG en diens organisaties zich bevinden, van belang dat de partners elkaar voortdurend blijven vragen naar verwachten en zich op elkaar blijven afstemmen.
6. Houd er bij het toetreden van nieuwe partners rekening mee dat de positieve persoonlijke sfeer tussen partners van het RPC-NOG behouden blijft en dat zij blijven proberen zich in elkaar en elkaars organisaties in te leven.
7. Versterk de gemeentelijke terugkoppeling van het RPC-NOG naar alle gemeenten uit de regio, door periodiek ontwikkelingen vanuit het RPC te communiceren of door structureel namens het RPC-NOG bepaalde zaken aan te dragen tijdens het Districtelijk Veiligheidsoverleg. Het is hierbij in het begin vooral belangrijk concrete successen van het RPC-NOG met de gemeenten te delen.

8. Onderzoek de mogelijkheden voor een structurele bijdrage vanuit de gemeenten voor het RPC-NOG, berekend per hoofd van de bevolking. Dit maakt het RPC-NOG minder afhankelijk van projectengeld, waardoor meer structurele projecten opgezet kunnen worden. Door de ondernemer beter te betrekken en concrete successen met de gemeenten te delen wordt de kans op een dergelijke structurele bijdrage vanuit de gemeenten groter.
9. Nodig ondernemers uit de verschillende regio's binnen Noord- en Oost-Gelderland uit voor de regiegroep om het beleid van het RPC-NOG breed uit te kunnen zetten en over het hele gebied uit te venten. Daarnaast wordt op deze manier de problematiek van de verschillende regio's het beste duidelijk.
10. Zoek naar (in de regio) bekende ondernemers, met een groot netwerk zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Op deze manier kan de achterban van individuele ondernemers het beste bereikt worden.
11. Stel contactpersonen uit bepaalde branches vast, welke uitgenodigd kunnen worden wanneer problematiek uit die specifieke ondernemersbranche besproken wordt. Zij kunnen waardevolle input leveren en de terugkoppeling verzorgen naar hun netwerk binnen deze bepaalde branche. Benader hiervoor vooraf relevante actoren uit branches als de horeca, spoorwegen en voetbalorganisaties en vraag hen het RPC te benaderen wanneer er sprake is van structurele problematiek in hun ondernemersbranche.
12. Zorg dat er een structurele dialoog ontstaat met de ondernemers over wat er binnen het RPC besproken wordt en wat diens actiepunten zijn. Geef hierover een periodieke update op de website van het RPC-NOG. Ook is het nuttig hierover te communiceren via mail en post. Benader ook de verschillende winkeliers- en ondernemersverenigingen. Wanneer de zichtbaarheid van het RPC-NOG versterkt is en de ondernemers meer betrokken zijn, wordt ook het draagvlak bij de partners voor het RPC-NOG versterkt.

6.2.2 *Borging aanbevelingen*

Het is belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan de borging van deze aanbevelingen binnen de relevante organisatie(s), opdat deze ook daadwerkelijk kunnen leiden tot een verbeterde samenwerking in de onderzochte casus of in soortgelijke casussen.

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een stage bij de Onderzoeks- en Adviesgroep bij de politie-eenheid Oost-Nederland. Na afronding van dit onderzoek zal deze in de database van de Nationale Politie terecht komen en zullen er exemplaren van het onderzoek afgeleverd worden bij het Hoofdbureau te Zwolle. Op deze manier blijven de bevindingen uit dit onderzoek bewaard binnen deze organisatie. Hierdoor kunnen zij ook aangehaald worden bij de vormgeving of bestudering van soortgelijke samenwerkingsverbanden.

Daarnaast is vanuit de politieorganisatie de projectleider overvallen opdrachtgever geweest voor dit onderzoek. Vanuit zijn functie is hij meerdere malen met het RPC in contact gekomen. Hij heeft het nut van dit onderzoek onderstreept en is hierdoor betrokken bij het proces en het resultaat.

Tevens is er gedurende het onderzoek nauw contact geweest met de programmamanager van het RPC-NOG, waarbij goed is gekeken naar zijn belang in het onderzoek. De plannen voor een nieuwe structuur voor het RPC in de politie-eenheid Oost-Nederland zijn volop in ontwikkeling, waarmee de programmamanager zich intensief bezig houdt. Met deze ontwikkeling is tijdens het onderzoek rekening gehouden, zodat de aanbevelingen van pas komen bij het vormgeven van het nieuwe RPC en de samenwerking daarbinnen. Door het nauwe contact met de programmamanager, die zich intensief bezig houdt met deze vormgeving, kunnen de resultaten die dit onderzoek levert hierin worden meegenomen.

Daarnaast zijn alle betrokken respondenten bij het RPC-NOG geïnterviewd, is er gesproken met het RPC-GLM en zijn twee oud-leden van het RPC-NOG geïnterviewd die veel relevante informatie over haar samenwerking hebben kunnen leveren. Zij hebben zich betrokken getoond bij het onderzoek en haar resultaten en zullen hiervan allen ook een versie ontvangen.

Vanwege de dynamische situatie waarin het RPC zich bevindt kunnen de resultaten van dit onderzoek direct gebruikt worden om de samenwerking hier binnen te versterken. Daarnaast worden de resultaten van dit onderzoek geborgd, doordat zij bij de betrokken personen en organisaties afgeleverd wordt en na te slaan is in de database van de Nationale Politie.

6.3 Reflectie op de theorie

In deze paragraaf wordt er gereflecteerd op de gebruikte theorie, waarmee de casus onderzocht is. Zo zal er allereerst gereflecteerd worden op de bruikbaarheid van de theorie om de probleemstelling te beantwoorden. Hierna besproken zal worden hoe makkelijk de theorie te toetsen was. Ten slotte zullen enkele punten worden aangekaart welke opgevallen zijn na het toepassen van de theorie.

De casus is onderzocht aan de hand van verschillende succesfactoren voor samenwerking binnen beleidsnetwerken. Na een literatuurstudie over verschillende vormen en kenmerken van interorganisatorische samenwerking kon een onderbouwde keuze gemaakt worden welke literatuur geschikt was om de casus mee te analyseren. De succesfactoren die de Bruijn (2003) noemt voor samenwerking binnen beleidsnetwerken zijn vervolgens aan de hand van deze geschikt bevonden literatuur verder uitgewerkt, waardoor diens indicatoren zijn blootgelegd. Om de validiteit zo veel mogelijk te waarborgen zijn deze succesfactoren uitgewerkt aan de hand van zoveel mogelijk geschikte literatuur en is er specifiek gezocht naar literatuur welke zich toegespitst had op samenwerking binnen veiligheidsnetwerken. Hierdoor was de uiteindelijke samengestelde theorie erg bruikbaar om de casus mee te onderzoeken en de probleemstelling te beantwoorden.

Het toetsen van de theorie bracht enkele moeilijkheden met zich mee. Een gevaar bij het onderzoeken van samenwerkingsverbanden is het krijgen van sociaal wenselijke antwoorden, bij het toetsen van variabelen als 'vertrouwen'. Hiermee is in de operationalisatie zoveel mogelijk rekening gehouden. De bestudeerde literatuur bood vaak alternatieve punten waarop getoetst kon worden, waarbij de kans op sociaal wenselijke antwoorden minder groot was. Doordat een groot aantal factoren zijn onderzocht met ieder hun afzonderlijke indicatoren, welke vaak door meerdere onderzoeksmethoden onderzocht moesten worden moest er een uitgebreide operationalisatie van de factoren verricht worden. Uiteindelijk zorgde deze operationalisatie ervoor dat het meten van de succesfactoren gestructureerd en precies kon gebeuren en uitgewerkt kon worden.

Ten slotte moeten er, in het kader van de reflectie op de theorie, enkele kanttekeningen geplaatst worden welke opgevallen zijn na het analyseren van de casus. Door het onderzoeken van een groot aantal succesfactoren en hiervoor specifieke indicatoren te zoeken is geprobeerd de factoren zo afzonderlijk mogelijk te onderzoeken. Dit is ook gedaan door de samenwerking in drie afzonderlijke dimensies te verdelen en binnen die dimensies de relevante factoren te bekijken. Toch bleken een paar interviewvragen of kijkpunten bij de observatie geschikt te zijn bij de analysering van twee variabelen, aangezien zij eenzelfde indicator bevatten. Hierdoor wordt de verklarende kracht van deze indicator versterkt. Waar dit het geval is, is dit aangegeven in de operationalisatie.

De theorie bleek goed geschikt om het succes van de samenwerking en de verklarende kracht van enkele factoren daarvoor, te toetsen. Bij het reflecteren hierop moet echter opgemerkt worden dat de onderzochte casus zich in een dynamische situatie bevond. Het is belangrijk dit in beschouwing te nemen bij het toetsen van de concepten. Zo bleek de samenwerking binnen de regiegroep van het RPC-NOG ten tijde van het onderzoek op een lager pitje te staan vanwege de doorontwikkeling. Deze doorontwikkeling slokt tijd en capaciteit van het RPC op en

in afwachting van de doorontwikkeling functioneert het RPC-NOG op een lager pitje. Dit heeft effect gehad op een aantal van de indicatoren. Hierom is de respondenten gevraagd bij de beantwoording van veel van de vragen ook het functioneren van het RPC-NOG over een langere termijn in ogenschouw te nemen, toen het effect van de doorontwikkeling op het functioneren kleiner was. Daarnaast zijn er twee oud-deelnemers geïnterviewd die vanaf het begin bij het RPC-NOG betrokken waren en die hun visie over de succesfactoren voor de samenwerking binnen het RPC-NOG hebben gegeven en is er ook bij een tweede casus navraag gedaan over de verklarende kracht van de succesfactoren, voordat de doorontwikkeling dit verstoort. Desalniettemin heeft de huidige dynamische situatie waarin het RPC-NOG zich bevindt, zijn uitwerking op het succes en de succesfactoren van de samenwerking tussen de partners. Hier is tijdens de analysering en bij het doen van aanbevelingen rekening mee gehouden.

Literatuurlijst

- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bureau Driessen. (2006). *Regionale Platforms Criminaliteitsbeheersing, een evaluatie*. Utrecht: Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek.
- Bruijn, J.A. de. (2003). Samenwerken in beleidsnetwerken. In Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. *Overheidsbeleid* (pp. 329-349). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bruijn, J.A. de. (2008). Samenwerken in beleidsnetwerken. In Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. *Overheidsbeleid* (pp. 299-317). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bruijn, J.A. de., Heuvelhof, E. ten., (1994). Sturings-instrumenten voor de overheid: Over complexe netwerken en een tweede generatie sturingsinstrumenten. Houten: Stenfert Kroese.
- Bruijn, J.A. de., Heuvelhof, E. ten., (2007). *Management in netwerken: Over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: Uitgeverij Lemma bv.
- Cachet, A., Prins, R.S. (2007). Ontwikkeling van het lokaal veiligheidsbeleid. In A. Cachet & A.B. Ringeling (Eds.), *Integraal Veiligheidsbeleid: Goede bedoelingen en wat ervan terecht kwam* (pp. 477-495). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- CCV. (z.j.a.). *Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid*. Geraadpleegd 7 mei 2014, op <http://www.hetccv.nl/diversen/organisatie/index>.
- CCV. (z.j.b.). *Keurmerk Veilig Ondernemen*. Geraadpleegd 29 mei 2014, op <http://www.hetccv.nl/instrumenten/Keurmerk+Veilig+Ondernemen/index>.
- CCV. (2009). *Integraal veiligheidsbeleid regionaliseert!*. Utrecht: Stichting SMVP Producties.
- Eenheid Oost-Nederland. (2013). *Projectplan Betere aanpak High impact Crime*. Zwolle: Politie IJsseland.
- Eenheid Oost-Nederland. (2013). *Projectplan Betere aanpak High impact Crime*. Zwolle: Politie IJsseland.
- Fijnaut, C. (1983, 12 november). 'In de schaduw van twee stellingen': Veilig Ondernemen in discussie. *Algemeen Nijmeegs Politieblad*, p. 523-525.
- Fijnaut, C. (2012). *Het Nationale Politiekorps*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Foster, C. (2004). Finding the right partner. In Ghobadian, A., Gallear, D., O'regan. N. & Viney, H. *Public-Private Partnerships: Policy and Experience* (pp. 85-96). Londen: Palgrave Macmillan.
- Huxham, C. & Vangen, S. (1996). Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*. 9(7), p. 5-17.
- Godfroij, A. (1981). *Netwerken van organisaties: strategieën, spelen, structuren*. Den Haag: Vuga-uitgeverij.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Klijn, E.H. (1996a). *Regels en sturing in netwerken: de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Delft: Uitgeverij Eburon.

- Klijn, E.H. (1996b). Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks: A Theoretical Examination of the Concept Policy Network and Its Problems. *Administration & Society*, 28(1), 90-119.
- Klijn, E.H., & Koppenjan, J.F.M. (2000) Public Management and Policy Networks. *Public Management*, 2(2), 135-158.
- Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M., Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: A theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration*, 73(3), 437-454.
- Kickert, J. M., Klijn, E.H., & Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing complex networks : strategies for the public sector*. London: Sage Publications Ltd.
- Kouwenhoven, V. (1991). *Publiek-private samenwerking: mode of model?*. Amsterdam: Uitgeverij Eburon.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2012a). *Actieplan Criminaliteit tegen Bedrijven*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012b). *Ontwerpplan Nationale Politie*. Den Haag: Directoraat-generaal Rechtspleging en rechtshandhaving.
- Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing. (2000). *Publiek-privaat evenwicht: In de aanpak van criminaliteit; ontwikkeling van een praktisch beleidskader*. Den Haag: Stichting NPC.
- Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing. (2004). *Actieplan Veilig Ondernemen*. Geraadpleegd 21 maart 2014, op <http://www.mkb.nl/download.php?itemID=442238>.
- Oosterwijk, H. (1995). *Netwerken voor Organisaties: Hulpmiddelen bij het bestuderen en ontwerpen van netwerken in een interorganisationale omgeving*. Utrecht: Lemma bv.
- Rijksoverheid. (2013). *Aantal overvallen in 2012 gedaald*. Geraadpleegd 27 februari 2014, op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overvallen-en-straatroof/nieuws/2013/01/10/aantal-overvallen-in-2012-gedaald.html>.
- Rovers, B., Bruinsma, M., Jacobs, M., Jans, M., Siesling, M., Fijnaut, C. (2010). *Overvallen in Nederland: Een fenomeenanalyse en evaluatie van de aanpak*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- RPC. (2013). *Veilig ondernemen in netwerkorganisaties met daadkracht. RPC-NOG: Interne memo*.
- RPC-NOG (2011a). *RPC-NOG: Actieprogramma 2011-2013*. Politie Noord-Oost Gederland: Interne memo
- RPC-NOG. (2011b). *RPC-NOG: Organisatorische inrichting en bedrijfsvoering*. Politie Noord- en Oost Gelderland: Interne memo.
- RPC-NOG. (2012a). *Verslag regiegroep RPC 24 april 2012*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2012b). *Verslag regiegroep RPC 28 augustus 2012*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2012c). *Verslag regiegroep RPC 25 september 2012*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2012d). *Verslag regiegroep RPC 30 oktober 2012*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2012e). *Verslag regiegroep RPC 27 november 2012*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2013a). *Toekomst RPC's Nederland*. Politie Noord- en Oost-Gelderland: Interne memo.
- RPC-NOG. (2013b). *RPC Noord- en Oost- Gelderland*. Politie Noord- Oost Gelderland: Interne memo.

- RPC-NOG. (2013c). *Regionale Platform Criminaliteitsbeheersing Noord- Oost Gelderland: Actieprogramma 2014*. Politie Noord- Oost Gelderland: Interne memo.
- RPC-NOG. (2013d). *Verslag regiegroep RPC 26 maart 2013*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2013e). *Verslag regiegroep RPC 28 mei 2013*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2013f). *Verslag regiegroep RPC 9 juli 2013*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2013g). *Actiepunten regiegroep RPC-NOG 2013*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2013h). *Verslag regiegroep RPC 21 november 2013*. RPC-NOG: Interne memo.
- RPC-NOG. (2014a). *Toekomst RPC Noord en Oost Gelderland*. Politie Noord- Oost Gelderland: Interne memo.
- RPC-NOG. (2014b). *Actieprogramma 2014*. Politie Noord- Oost Gelderland: Interne memo.
- Stichting Maatschappij en Politie. (1990). *Criminaliteitsbeheersing*. Arnhem: Gouda Quint.
- Taskforce Overvallen. (2010, 9 februari). *Factsheet Taskforce Overvallen*. Geraadpleegd 10 maart 2014, op http://www.hetccv.nl/binaries/content/assets/ccv/instrumenten/aanpak-overvallen/Factsheet_Taskforce_Overvallen.
- Taskforce Overvallen. (2011). *Actieprogramma Ketenaanpak Overvallencriminaliteit*. Geraadpleegd 5 maart 2014, op http://www.hetccv.nl/binaries/content/assets/ccv/instrumenten/aanpak-overvallen/actieprogramma_ketenaanpak_overvalcriminaliteit.pdf.
- Teisman, G.R., & in 't Veld, R.J. (1992). *Over effectieve structuren tussen overheid en bedrijfsleven*. Den Haag: VUGA Uitgeverij.
- Teisman, G.R. (1992). *Complexe besluitvorming: een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Terpstra, J., Kouwenhoven, R. (2004). *Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidzorg*. Zeist: Uitgeverij Kerckebosch bv.
- Twist, M.J.W. van. (2002). *Dubbelspel: Publiek-private samenwerking en het management van verwachtingen*. Utrecht: Uitgeverij Lemma bv.
- Vennix, J.A.M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek: 5^e editie*. Dorchester: Pearson.

Bijlage 1: Interviewgide

De interviewvragen die gebruikt zijn om de indicatoren te toetsen zijn hieronder weergegeven. Bij het toetsen van de verklarende factoren, zijn de vragen geplaatst onder de factor welke zij beogen te toetsen. Enkele vragen worden gebruikt om meerdere factoren te toetsen. De interviewvraag is in deze gevallen enkel geplaatst onder de eerste factor die genoemd wordt. In de operationalisatieschema's in paragraaf 3,3 is precies te zien welke interviewvragen allemaal gebruikt zullen worden om een bepaald concept te meten. Waar mogelijk en nodig is er bij concepten doorgevraagd om het belang van een bepaald concept voor het succes van de samenwerking beter te meten.

De respondenten betreffen vertegenwoordigers van hun organisatie in het RPC-NOG en worden ook als zodanig in dit onderzoek beschouwt. Naar de resultaten uit de interviews wordt in dit onderzoek gerefereerd door de naam van de vertegenwoordigde organisatie te noemen.

- A) Mag ik het gesprek opnemen?
- B) Mag ik nogmaals contact opnemen als ik later nog vragen heb?

Inleidend

- Hoe lang bent u al verbonden aan het RPC-NOG?

De mate van het succes van de samenwerking

- In welke mate beschouwt u het RPC-NOG in haar huidige vormgeving als succesvol?
- Hoe beoordeelt u de samenwerking die plaats vindt binnen de regiegroep van het RPC-NOG?

Verklarende factoren voor het succes van de samenwerking

Draagvlak

- Wat ziet u als de ambitie van het RPC NOG?
Hoe groot ziet u de noodzaak van het bereiken van deze ambitie?
- Wat zijn de redenen van uw organisatie om deel te nemen in het RPC NOG?
- In welke mate onderhoudt u in een informele sfeer contact met de overige deelnemers in de samenwerking?
Kan u hiervan een voorbeeld geven?
- In hoeverre voelt u zich (mede)eigenaar van het RPC-NOG?
- Hoe groot is het draagvlak in uw organisatie voor de participatie in het RPC-NOG?

Vertrouwen

- Weet u wat u van de andere organisaties in de samenwerking kan verwachten?
- In hoeverre beschouwt u de acties van andere organisaties in het RPC-NOG als voorspelbaar?
Wat is uw mening hierover?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat de andere deelnemende partijen in het RPC-NOG respect hebben voor u en uw werk?
- Hoe goed zijn de andere organisaties in staat zich in te leven in de situatie van uw organisatie?

Geschikte partner

- Op welke manier en in welke mate onderhoudt u contacten met uw achterban?
 - In hoeverre is uw achterban bereid besluiten van het RPC-NOG te volgen?
- In hoeverre laat u uw gedrag in het RPC-NOG bepalen door uw achterban?
- In hoeverre zijn de overige deelnemers aan het RPC-NOG in staat hun achterban te binden aan de gemaakte besluiten?
- In welke mate is uw organisatie bereid financiële risico's te dragen in de samenwerking?
- Welke organisaties zal u graag toegevoegd aan de regiegroep van het RPC-NOG zien?
 - Waarom deze?

Complexiteit

- In welke mate is er sprake van strijdige belangen en waarden in het RPC-NOG?
- In welke mate is uw organisatie in het bereiken van haar doelen in het RPC-NOG afhankelijk van de overige deelnemende partijen?
- In welke mate zijn andere organisaties in het RPC NOG afhankelijk van uw organisatie in het bereiken van hun doelen?

Procesmanager

- In hoeverre is de programmamanager in staat de regie te behouden en de partijen in het netwerk te verbinden?
- In hoeverre vindt u dat de programmamanager succesvol is in het behouden van neutraliteit tijdens zijn handelen?

Specifiek aan diegene die in de documenten wordt aangewezen als programmamanager

- In hoeverre slaagt u in het houden van de regie en het verbinden van partijen in het netwerk?
- In hoeverre lukt het u om neutraliteit te behouden in uw handelen in het netwerk?
- Hoe combineert u dit met het borgen van het eigen organisatiebelang?

Deskundigheid

- In hoeverre heeft u het idee dat overige partijen in het RPC-NOG voldoende kennis hebben in het gebied waarop de samenwerking zich richt?
 - Zo nodig doorvragen op verschillende partijen en/of relevante aspecten

Interne coördinatie

- In welke mate zijn de actoren binnen de samenwerking
- In welke mate komt het beleid van uw organisatie aangaande de problematiek die wordt aangepakt door het RPC-NOG overeen met dat van de overige publieke actoren (de betreffende publieke organisaties bij naam noemen)?
- Vanuit het Ministerie van Veiligheid en Justitie wordt er een grotere rol aan de RPC's toebedeeld in de aanpak van criminaliteit tegen het bedrijfsleven. Op welke manier heeft dit het beleid van uw organisatie richting de participatie in RPC's aangepast?

Afspraken

- Zijn er voldoende duidelijke afspraken gemaakt over te leveren inspanningen, risicodeling en de verdeling van de baten in de samenwerking?
- Wat zijn de gevolgen van deze afspraken voor de flexibiliteit van het RPC NOG?

Motivatie

- In hoeverre heeft u het gevoel dat de belangen van uw organisatie worden behartigd in de uitwerking van het beleid van het RPC-NOG?

Monitoring en arbitrage

- Op welke manier houden partijen elkaar verantwoordelijk voor het nakomen van de gemaakte afspraken?

Zijn er nog aspecten aangaande de samenwerking in de regiegroep die ik mogelijk over het hoofd heb gezien?

Bijlage 2: Waarnemingsschema

De geobserveerde situatie is een overleg van de regiegroep van het RPC-NOG op 6 mei 2014. De rol van de onderzoeker is hierbij passief observerend, deze woont enkel het overleg bij en speelt geen rol in de bespreking. De deelnemers aan het overleg zijn op de hoogte van de aanwezigheid van de onderzoeker, van diens onderzoek en van diens functie bij de politie Oost-Nederland. Alle deelnemers aan het overleg zijn ook respondenten voor het onderzoek via interviews, welke in de weken na de observatie plaats vinden.

In de operationalisatieschema's in paragraaf 3,3 is precies te zien welke waarnemingspunten allemaal gebruikt zullen worden om een bepaald concept te meten.

Doel observatie: Ontdekken op welke manier zaken tussen de verschillende partners van het RPC-NOG besproken worden, welke rollen verschillende organisaties hierin hanteren en hoe er meer in het algemeen samengewerkt wordt tijdens dit overleg.

Voorafgaand aan het overleg

1. Welke partners zijn er bij de bijeenkomst aanwezig/afwezig?
2. Hoe zijn de deelnemers aan de bijeenkomst gekleed (formeel/informeel)
3. In welke locatie en setting vindt de bijeenkomst plaats?
4. Op welke wijze gaan de deelnemers met elkaar om, voorafgaand aan de vergadering (persoonlijk/informeel of onpersoonlijk/formeel)?
5. Wie neemt de leiding over de bijeenkomst en op welke manier?

Tijdens het overleg

1. Is er vaak sprake van strijd op bepaalde punten?
2. Hoe wordt er gecommuniceerd over conflicten?
3. Stralen de partners als vertegenwoordigers van hun organisatie daadkracht uit (worden er snel concrete beloftes gemaakt)?
4. Op welke wijze gedraagt de programmamanager zich tijdens de bijeenkomst en hoe wordt hierop gereageerd?
5. Lijkt de programmamanager een neutrale positie in te nemen tijdens de bijeenkomst?
6. Op welke manier probeert de programmamanager de afzonderlijke partijen te verbinden tijdens de bijeenkomst?
7. Blijken de partners deskundig over de besproken onderwerpen?
8. Op welke manier wordt informatie gedeeld tijdens de bijeenkomst?
9. Lijken de partners gemotiveerd tijdens de bijeenkomst?
10. Zijn de afzonderlijke partners positief over de afspraken die er gemaakt worden?
11. Worden er consequenties genoemd bij het niet nakomen van bepaalde afspraken?
12. Hoe wordt er omgegaan met afspraken waar niet aan gehouden is?

Direct na het overleg

1. Wat is de sfeer na de bijeenkomst (is die erg veranderd sinds het begin)?