

“Doe Effe Normaal”

geïmplementeerd?



Een kwalitatieve casestudy naar de mate van implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” en de samenhang van de procesfactoren structuur en communicatie met de mate van implementatie voor de Politie Midden en West Brabant.

Moniek van Eijk

Doctoraalscriptie
Beleids- en Organiseringswetenschappen
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Universiteit van Tilburg

Eerste begeleider: Drs. R.J.G.Jansen
Tweede beoordelaar: Dr. W.L.C.M. Merks- van Brunshot
Externe begeleiding: P. van de Vrande en A. Martens

Tilburg, November 2004

“Doe Effe Normaal” *geïmplementeerd?*

Een kwalitatieve casestudy naar de mate van implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” en de samenhang van de procesfactoren structuur en communicatie met de mate van implementatie voor de Politie Midden en West Brabant.

Moniek van Eijk

Doctoraalscriptie
Beleids- en Organisationswetenschappen
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Universiteit van Tilburg

Eerste begeleider: Drs. R.J.G.Jansen
Tweede beoordelaar: Dr. W.L.C.M. Merks- van Brunschot
Externe begeleiding: P. van de Vrande en A. Martens

Tilburg, November 2004

Voorwoord

Het is zover!

Vandaag lever ik het uiteindelijke resultaat van mijn afstudeeronderzoek definitief in.

In één van de laatste weken van het werken aan mijn scriptie, luisterde ik op de achtergrond naar een ‘oude’ CD van Guus Meeuwis. In zijn lied ‘Schilderij’ bezingt hij het leven als het maken van een schilderij. ‘Het leven is soms net een schilderij, de tijd verstrijkt er steeds een kleurtje bij’ is het refrein. Wanneer ik terugdenk aan mijn studietijd aan de Universiteit van Tilburg zijn er ook heel wat kleurtjes verstreken. En wat ging die tijd bovendien snel.....

Ruim vier jaar geleden stond ik met mijn weekendtas en fiets klaar om op introductiekamp met de Studievereniging van de studie Beleids- en Organisationswetenschappen te gaan. Ik liet een collegekaart maken en haalde mijn boeken op. In plaats van voldoende voor proefwerken, haalde ik ineens studiepunten voor tentamens. Na verloop van tijd ging ik niet meer elke dag met de bus naar Waalwijk, maar zocht ik een kamer in Tilburg. Ik, de altijd en eeuwige vrijgezel tussen mijn vriendinnen, vond korte tijd later mijn vriendje Jurgen.

Ruim drie jaar later, zag ik op de website van de Wetenschapswinkel dat een student werd gezocht voor een onderzoek naar het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal”. Aanvankelijk leek de vacature vervuld, maar een paar weken kon ik toch een kennismakingsgesprek voeren met de Politie. Hiermee begon ik wat vroeger dan vooraf gedacht aan mijn afstudeeronderzoek. Het resultaat ligt nu voor je.

Gelukkig zijn er een aantal personen geweest die mij hierbij wat ‘kleuradvies’, tijdens het werken aan mijn schilderij konden geven. Allereerst Liselotte, Astrid, Patrick en Ad. Ik denk dat we er met zijn allen trots op mogen zijn dat we de Politie Midden en West Brabant aan een stuk inzicht met betrekking tot “Doe Effe Normaal” hebben kunnen helpen. We waren een goed team samen!

Rob, bedankt voor meekijken naar alle grote lijnen tot het maken van alle kritische en gedetailleerde opmerkingen. Elke keer na een gesprek, ging ik ondanks dat ik nog veel werk te verzetten had, weer gemotiveerd naar buiten.

Rest mij nog Ineke Merks te bedanken, zowel voor het willen functioneren als tweede lezer, als voor het willen lezen van de conceptversie van deze scriptie tijdens haar vakantie.

Het afschilderen van mijn schilderij heeft ruim een jaar gevegd. Ik heb er met veel plezier aan gewerkt!

Groetjes,

Moniek

Inhoudsopgave

Voorwoord	
Inhoudsopgave	1
Samenvatting	4
Summary	6
<u>1 INLEIDING</u>	<u>7</u>
1.1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK	8
1.2 DOELSTELLING EN PROBLEEMSTELLING	9
1.3 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK	10
1.4 ACHTERGRONDINFORMATIE	11
1.4.1 BELEIDSMATIGE ACHTERGROND	11
1.4.2 CONTEXTSPECIFIEKE ACHTERGRONDINFORMATIE	12
1.5 VAN BEGIN TOT EIND.....	13
<u>2 THEORETISCHE VERANTWOORDING</u>	<u>14</u>
2.1 RATIONALITEIT	14
2.2 BELEIDSPROCES IN FASEN	17
2.2.1 DE START VAN HET BELEIDSPROCES	18
2.2.2 IMPLEMENTATIE VAN BELEID	19
a Een succesvolle implementatie	19
b Gevaren tijdens implementatie	20
2.2.3 EVALUATIE VAN BELEID	21
2.2.4 EEN KEUZE.....	21
2.3 EEN SOCIAAL PROCES	22
2.4 FACTOREN VAN HET BELEIDSPROCES	24
2.5 DE STRUCTUUR IN EEN ORGANISATIE	25
2.5.1 VORM VERSUS INHOUD	26
2.5.2 INHOUDSFACTOREN	28
2.5.3 VERGELIJKING	29
2.6 COMMUNICATIE BINNEN DE ORGANISATIE	31
2.6.1 HET METEN VAN INTERNE COMMUNICATIE	33
2.6.2 COMMUNICATIE; 'AFHANKELIJK VAN' OF 'ORGANISATIEDRAGEND'?	35
2.7 ALGEMENE VRAAGSTELLING	37
<u>3 ONDERZOEKSMODEL EN METHODE</u>	<u>38</u>
3.1 RELATIE TUSSEN STRUCTUUR EN COMMUNICATIE	38

3.2	IMPLEMENTATIE	39
3.3	STRUCTUUR EN IMPLEMENTATIE	40
3.3.1	COMPLEXITEIT	41
3.3.2	FORMALISATIE	41
3.3.3	CENTRALISATIE	41
3.3.4	EXACTE CRITERIA VAN STRUCTUUR	42
3.4	COMMUNICATIE EN IMPLEMENTATIE	42
3.4.1	VERTICALE COMMUNICATIE EN IMPLEMENTATIE	42
3.4.2	HORIZONTALE COMMUNICATIE EN IMPLEMENTATIE	43
3.4.3	EXACTE CRITERIA VAN COMMUNICATIE	43
3.5	CONCRETE VRAAGSTELLING	43
3.5.1	SCHEMATISCHE WEERGAVE	47
3.6	METHODE	47
3.6.1	DE ONDERZOEKSSTRATEGIE	47
3.6.2	DE CASESTUDY	48
3.6.3	DATAVERZAMELING	50
3.6.4	KWALITEITSCRITEERIA VAN ONDERZOEK	52
a	Causaliteit	52
b	Representativiteit	52
c	Generaliseerbaarheid	53
d	Bruikbaarheid	53
3.6.5	VERWERKING EN ANALYSE VAN DE DATA	54
4	RESULTATEN EN ANALYSE	57
4.1	VOORAF	57
4.1.1	BESTAANDE BRONNEN	57
4.1.2	INTERVIEWS EN GROEPSGESPREKKEN	57
4.2	RESULTATEN BERGEN OP ZOOM	58
4.2.1	IMPLEMENTATIE	58
4.2.2	STRUCTUUR	59
4.2.3	COMMUNICATIE	60
4.3	RESULTATEN BREDA	60
4.3.1	IMPLEMENTATIE	60
4.3.2	STRUCTUUR	61
4.3.3	COMMUNICATIE	62
4.4	RESULTATEN OOSTERHOUT	62
4.4.1	IMPLEMENTATIE	62
4.4.2	STRUCTUUR	63
4.4.3	COMMUNICATIE	64
4.5	RESULTATEN TILBURG	64
4.5.1	IMPLEMENTATIE	64

4.5.2	STRUCTUUR	65
4.5.3	COMMUNICATIE	66
4.6	ANALYSE	67
4.6.1	IMPLEMENTATIE	67
4.6.2	STRUCTUUR	69
4.6.3	COMMUNICATIE	70
4.7	RESULTATENOVERZICHT	72
<u>5</u>	<u>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</u>	<u>73</u>
5.1	BEANTWOORDING DEELVRAAG 1	73
5.2	BEANTWOORDING DEELVRAAG 2	75
5.3	BEANTWOORDING DEELVRAAG 3	78
5.4	ALGEHELE CONCLUSIE	80
5.5	TERUG NAAR DE THEORIE	81
5.6	EEN TERUGBLIK OP HET ONDERZOEK	84
5.7	AANBEVELINGEN	85
<u>6</u>	<u>TOT SLOT</u>	<u>88</u>
6.1	IMPLEMENTATIE; VAN ONTWERPGERICHT NAAR.....	88
	Literatuur	90

Samenvatting

Deze scriptie betreft een onderzoek naar de mate van implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” binnen de projectorganisatie van de Politie Midden en West Brabant en of er een samenhang bestaat tussen de factoren structuur en communicatie en de genoemde mate van implementatie.

Doel van het onderzoek is om de Politie Midden en West Brabant inzicht te geven in het door haar gevoerde proces ten aanzien van “Doe Effe Normaal”. Omdat dit een brede en omvangrijke doelstelling is, is in deze scriptie eerst het algemene beleidsproces geschetst. Fasen van introductie, implementatie en evaluatie van beleid komen aan bod. Hieruit is de fase ‘implementatie’ als verdere leidraad voor het onderzoek gekozen. Vervolgens zijn hier de procesfactoren ‘structuur’ en ‘communicatie’ aan toegevoegd. Deze worden bekeken aan de hand van de dimensies ‘mate van complexiteit’, ‘mate van formalisatie’, ‘mate van centralisatie’, ‘mate van verticale communicatie’ en ‘mate van horizontale communicatie’.

Om deze ‘maten’, inclusief de ‘mate van implementatie’ te meten is een casestudy uitgevoerd binnen de vier districten van de Politie Midden en West Brabant. Hiertoe zijn individuele gesprekken gehouden met de regionale coördinator, districtscheffs, districtscoördinatoren, teamchefs en taakaccenthouders (coördinatoren binnen de teams). Met de adoptieagenten (uitvoerenden van het schooladoptieplan) zijn per district groepsgesprekken gehouden. De verzamelde data zijn daarna op een kwalitatieve wijze geanalyseerd. De vraag centrale vraag die hierbij gesteld is, is als volgt:

Bestaat er een samenhang tussen factoren van structuur en communicatie en de mate van implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” en hoe ziet deze samenhang eruit?

Opvallendste conclusie is allereerst dat de adoptieagenten (uitvoerenden) het project in een hogere mate geïmplementeerd hebben dan de leidinggevendenden. De verklaring die hiervoor wordt gegeven is het feit dat de adoptieagenten de effecten van “Doe Effe Normaal” zelf merken in hun dagelijks werk terwijl dit voor de leidinggevendenden niet het geval is. Bovendien hebben de leidinggevendenden natuurlijk veel meer rekening te houden met allerlei financiële voorwaarden.

De districten Bergen op Zoom en Breda hebben “Doe Effe Normaal” in een hoge mate geïmplementeerd. Voor de districten Oosterhout en Tilburg is de mate van implementatie gemiddeld.

Vervolgens blijken binnen de dimensies van structuur verschillende kernbegrippen naar voren te komen die samenhangen met de mate van implementatie. Wat betreft de mate van complexiteit blijkt dat wanneer deze stijgt, de mate van implementatie daalt. Een goede coördinatie en voldoende duidelijkheid zorgen er echter voor dat deze mate van complexiteit niet snel stijgt. Dit is in het district Breda het geval. De complexiteit is er gemiddeld, omdat er een goede coördinatie en

voldoende duidelijkheid heerst. In de andere districten is de complexiteit hoog. Ook de tweede dimensie van structuur, de mate van formalisatie, zorgt wanneer deze te hoog wordt voor een lagere mate van implementatie. Wanneer gemaakte afspraken echter bijdragen aan de uniformiteit daalt de mate van implementatie niet. Ook dit gebeurt in het district Breda. De mate van formalisatie is er hoog, maar deze zorgt niet voor een lagere mate van implementatie, omdat deze mate van formalisatie bijdraagt aan de uniformiteit. De mate van implementatie zal ook afnemen wanneer de derde dimensie van structuur, de mate van centralisatie toeneemt. Deze neemt echter niet zondermeer toe wanneer de beslissingsbevoegdheid van een aantal personen afneemt. Het is dan de vraag hoe de beslissingen die genomen worden tot komen. Wanneer hier verschillende betrokkenen invloed op hebben gehad neemt de mate van centralisatie niet toe en de mate van implementatie daarmee ook niet af.

Wat betreft de communicatie lijkt deze voor zowel de verticale als de horizontale dimensie in vrij lage mate aanwezig te zijn (behalve binnen het district Breda). Een hoge mate van zowel verticale als horizontale communicatie zorgt voor een hoge mate van implementatie. Ook hier valt dus het een en ander te verbeteren voor de Politie Midden en West Brabant. Hier speelt een duidelijke en degelijke coördinatie ook een grote rol. Te veel communicatie en dan met name 'vergaderen om te vergaderen' is immers ook niet gewenst.

Summary

This paper concerns a qualitative research about the implementation of the school project “Doe Effe Normaal” from the Police Midden en West Brabant, a part of the whole Dutch Police organisation.

The purpose of the paper is to give the Police insights in the followed process. First the degree of implementation (as one of the parts of the policy process) is measured. Further the degree of the factors ‘structure’ and ‘communication’. Finally the cohesion between ‘structure’ and ‘communication’ on one side and ‘the implementation of “Doe Effe Normaal” on the other side is measured.

This occurs by a casestudy, performed in the four districts of the Police Midden en West Brabant. The most striking conclusions are first that the degree of implementation is high in the two districts Bergen op Zoom en Breda and average in the districts Oosterhout en Tilburg. When the degree of complexity is high, the degree of implementation declines. Coördination is a key-concept which has to control the degree of complexity. When the degree of formalization grows, it is also a problem for the degree of implementation. Only when the degree of formalization is high but based on rules of uniformity it is not a problem. The degree of centralization is only allowed to be high when a lot of actors are concerned with the decision making process.

The degree of both vertical and horizontal communication has to be high in order to get a high degree of implementation.

1 Inleiding

Een telefoontje van de klassenmoeder: of ik woensdagmorgen kan rijden? Groep 8 mag een kijkje gaan nemen op het politiebureau, in het kader van het project “Doe Effe Normaal”. Meneer Glenn, de wijkagent hier in Tilburg West, komt al vanaf groep zeven regelmatig in de klas. Hij geeft lessen over onder andere vuurwerk, zinloos geweld, en milieuvervuiling. Over wat mag en niet mag, wat hoort en niet hoort en over riskant gedrag. Tom vond de les over vuurwerk het leukst. Meneer Glenn had namelijk rotjes en strijkers meegenomen en precies uitgelegd hoe die dingen werken en waar je dus op moet letten. Hij vertelt tussendoor ook over zijn eigen werk als Politie-agent. zo heeft hij een keer zijn hele wapenarsenaal laten zien. Ja, dat maakt natuurlijk wel indruk op die jochies van elf, twaalf jaar. Meneer Glenn is dan ook mateloos populair. Behalve de kinderen ervan bewust maken hoe ze zich op straat behoren te gedragen, is de achterliggende gedachte ook dat de wijkagent door zo’n project de jeugd uit de wijk beter leert kennen. En andersom natuurlijk. Dat maakt het later gemakkelijker voor hem om de jongeren –als dat nodig is- aan te spreken op hun gedrag. Klinkt goed dus, zo’n project. Ik zeg ook meteen ja op de vraag of ik woensdag wil rijden. Dit is dé kans voor mij om die geweldige meneer Glenn eens te ontmoeten.....¹

Betere woorden om in een inleiding uit te leggen wat “Doe Effe Normaal” is kan ik niet vinden. Sterker nog, ook de Politie, de grondlegger van het project, mag er trots op zijn dat een moeder in het kort zo duidelijk de doelstellingen van een project waar haar zoon op school aan deelneemt, weet te verwoorden.

Het is immers nog maar zo kort geleden dat de Politieregio Midden en West Brabant besloot deel te nemen aan het project “Doe Effe Normaal”. Sinds 1999 worden hier namelijk door de Politie basisscholen ‘geadopteerd’. Dit betekent dat de Politie haar gezicht met een bepaalde regelmaat in en om de school laat zien. Het project “Doe Effe Normaal” is een onderdeel van deze ‘schooladoptie’.

“Doe Effe Normaal” behelst in totaal veertien lessen van elk één uur aan leerlingen uit de hoogste groepen van het basisonderwijs. Zowel in de groepen zeven als in de groepen acht komt zeven keer een adoptieagent in de klas. Tijdens de les bespreekt de adoptieagent met de klas aan de hand van lesbrieven telkens een thema. In groep zeven worden de thema’s ‘Politie’, ‘vandalisme’, ‘diefstal’, ‘vuurwerk’, ‘Bureau Halt’, ‘milieu’, en ‘verkeer’ behandeld. In groep acht zijn vervolgens ‘gokverslaving’, ‘drugsverslaving’, ‘drankverslaving’, ‘geweld’, ‘discriminatie’, ‘openbaar vervoer’ en nogmaals ‘verkeer’ aan de beurt.

Hoewel de Politie Midden en West Brabant dus in 1999 met het project startte, bestond het al eerder in Nederland. Het concept is in principe overgewaaid vanuit de Verenigde Staten. Een Politiefunctaris uit Rotterdam Rijnmond leerde daar het project ‘D.A.R.E.’ kennen. Deze afkorting staat voor Drug Abuse Resistance Education. De slogan die het programma in de

¹ Mijn geheim, mei 2003

Verenigde Staten draagt is: ‘You better build a child than repair an adult!’. Dit idee is door de Nederlandse Politie overgenomen bij de ontwikkeling van “Doe Effe Normaal”. In deze kerngedachte moet tot uitdrukking komen dat misdaadpreventie niet het enige doel van een dergelijk plan is. Met de schooladoptie en “Doe Effe Normaal” wil de Politie namelijk ook een brug slaan tussen school, kind en gezin en een bijdrage leveren aan de opvoeding van het kind.²

In 1995 startte de Politieregio Rotterdam Rijnmond als eerste op ‘proefbasis’ met “Doe Effe Normaal” op 150 basisscholen. In 1997 ontving het plan de Politie Innovatie prijs. In enkele jaren breidde het toen uit naar meer dan 20 Politieregio’s waaronder Midden en West Brabant. Hier deden in het schooljaar 2002-2003 in totaal 303 basisscholen mee.

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Nu “Doe Effe Normaal” in de regio Midden en West Brabant bijna vijf schooljaren loopt, is de Politie geïnteresseerd in de effecten van haar investeringen. Het is duidelijk dat “Doe Effe Normaal” veel tijd van de betrokken agenten kost. Allereerst bestaat daarom vanuit de Politie de vraag naar de effecten van het project op de doelgroep. Ze wil weten of de doelstellingen van het project behaald worden. Concreet zijn de doelstellingen van “Doe Effe Normaal” als volgt:

- Het kennen en gekend worden als Politie; je wordt een vriend voor het leven;
- Het aangeven van normen en waarden aan de jeugd (opvoeden);
- Misdaadpreventie;
- Kinderen een idee geven van thema’s die tijdens de les worden besproken.

Om te komen tot een antwoord op deze vraag van de Politie voert Liselotte Happel een onderzoek uit. Zij schrijft een afstudeerscriptie voor de studie Kinder- en Jeugdpsychologie. Ten tweede wil de Politie graag weten op welke wijze de Politie als organisatie met “Doe Effe Normaal” bezig is en is geweest. Dit komt in dit onderzoek aan de orde. Tot heden is hier vanuit de Politie Midden en West Brabant geen (wetenschappelijk) onderzoek naar gedaan. Wel bestaan enkele relevante onderzoeken in opdracht van de Politieregio Rotterdam-Rijnmond. Zo werd in 1997 door Keizer een interim verslag gedaan met een procesevaluatie over het project in Rotterdam-Rijnmond. Dit verslag kende de centrale vraagstelling: Hoe hebben organisatie en organisatorische voorwaarden van het project vorm gekregen en hoe verloopt het project in de praktijk? In dit verslag werd geschreven dat met de volledige uitwerking van de procesevaluatie ook een effectenonderzoek gepresenteerd zou worden. Toen in 1999 door Terlouw en Kamphorst het tweede onderzoek geschreven werd, bleek echter dat het effectenonderzoek geheel was komen te vervallen. Redenen hiervoor waren de beschikbare tijd, de beschikbare financiële middelen en de grote twijfel of werkelijke effecten aangetoond konden worden. Wel werd een tweede procesevaluatie uitgevoerd, die aansloot op het eerder uitgevoerde onderzoek door Keizer (1997). Centrale vraagstelling in het onderzoek van Terlouw en Kamphorst (1999) was: Wat behelzen en waartoe leiden de activiteiten van de adoptieagenten binnen en buiten

² Achtergrondinformatie van www.doe-effe-normaal.nl; de officiële website van het schooladoptieplan voor adoptieagenten, leerkrachten, leerlingen, ouders en andere belangstellenden.

de schooladoptielessen, en wat zijn de ervaringen en verwachtingen op dit punt bij degenen die bij schooladoptie betrokken zijn? De regio Midden en West Brabant is echter een geheel andere dan de regio Rotterdam-Rijnmond. Dit is niet alleen geografisch het geval. Ook zijn er in beide regio's geheel andere personen (zowel persoonlijk als qua functie) met de begeleiding en uitvoering van het project bezig geweest. De Politie Midden en West Brabant geeft echter aan dat het project vier jaar geleden 'gewoon is overgenomen' van Rotterdam. Ook is er in al die tijd 'erg weinig gepraat' over "Doe Effe Normaal". De Politie Midden en West Brabant ziet momenteel graag een onderzoek met 'eerlijke' resultaten. Zij gaat ervan uit dat dit door middel van het aanstellen van iemand van buiten de organisatie eerder bereikt wordt dan wanneer zij een intern onderzoek zou houden. Verondersteld wordt dat de betrokkenen een minder gekleurd beeld schetsen tegenover een externe onderzoeker dan tegenover iemand van de eigen organisatie.

Ondanks dat het in de Politieregio Rotterdam Rijnmond er om uiteenlopende redenen niet van is gekomen naast de procesmeting ook een effectmeting te doen wil de Politie Midden en West Brabant dit wel. Dit wordt ook ondersteund door Van der Vall (1990:284). Hij maakt gebruik van drie methoden binnen evaluatieonderzoek en geeft aan dat elke methode tot een ander soort informatie leidt. Van een volledige evaluatie is volgens hem alleen sprake wanneer verschillende methoden in combinatie naast elkaar worden gebruikt. Het meten van de programma-impact (A) is volgens hem de traditionele wijze van evalueren. Op basis van een kwantitatieve effectmeting wordt vastgesteld of een bepaalde beleidsmaatregel leidt tot vermindering van het desbetreffende probleem. Een programma-monitoring (B) brengt de relevante factoren in kaart die de invoering van de maatregel bepalen. Hier betreft het zowel de omgeving waarin als de wijze waarop de maatregel wordt ingevoerd. Ten slotte is er de adviserende interventie (C) die zich richt op het verhogen van het beleidseffect door het doen van aanbevelingen op basis van (A) en (B). Het onderzoek wat wordt uitgevoerd door Liselotte Happel beslaat onderdeel (A). Dit onderzoek vormt onderdeel (B). De onderzoeken samen moeten leiden tot (C).

1.2 Doelstelling en Probleemstelling

Vanuit de aanleiding van het onderzoek komt de probleemstelling die tijdens het onderzoek centraal zal staan naar voren. De probleemstelling betreft het gebrek aan inzicht wat de Politie Midden en West Brabant heeft in het door haar gevoerde proces ten aanzien van het schooladoptieplan "Doe Effe Normaal" in haar regio.

De doelstelling van het onderzoek is om de Politie inzicht te bieden in de manier waarop de Politie het adoptieplan als organisatie opgevat heeft. Er wordt gezocht naar nog niet bestaande inzichten voor de Politie over het gevoerde proces van de Politie ten aanzien van "Doe Effe Normaal". Hieruit en uit het feit dat nog nooit een eerder onderzoek naar "Doe Effe Normaal" binnen deze Politieregio is gedaan, wordt duidelijk dat het onderzoek explorierend van aard is.

De besluitvorming of het project "Doe Effe Normaal" uiteindelijk gestopt, voortgezet op deze manier, voortgezet op een andere manier of misschien wel uitgebreid wordt, hangt in belangrijke mate af van de resultaten van dit onderzoek en van dat van Liselotte Happel. De uitkomsten van het

onderzoek zijn specifiek toepasbaar voor de Politie Midden en West Brabant. Volgens van Dijk, de Goede, 't Hart en Theunissen (1991) typeren deze kenmerken het onderzoek als praktijkgericht. Wanneer het onderzoek een hogere mate van theoriegeladenheid had, zouden de uitkomsten ook toepasbaar zijn voor andere organisaties dan de Politie Midden en West Brabant en zou er geen beslissingshandeling uit het onderzoek voortkomen. Concreet zouden de resultaten dan meer als 'kennis' worden gebruikt dan 'om te handelen'.

In de aanleiding voor het onderzoek (paragraaf 1.1) werd al geschetst hoe Van der Vall (1990:284) evaluatieonderzoek bekijkt. Daar werd ook gezegd dat het onderzoek wat Liselotte Happel (A) uitvoert en wat hier uitgevoerd wordt (B), moeten leiden tot een adviserende interventie (C). Daarom is het noodzakelijk dat de onderzoeken (A) en (B) goed op elkaar aansluiten.

Om tot de effectevaluatie van Liselotte Happel te komen zal zij die objecten die wel en niet aan de interventie onderworpen zijn in haar onderzoek moeten betrekken. Dit zijn kinderen uit het tweede jaar van het voortgezet onderwijs die wel of niet aan het project hebben deelgenomen. Op deze manier kan een vergelijking worden gemaakt tussen de wel en niet deelnemers ten einde te kunnen ontdekken of het project "Doe Effe Normaal" effect heeft. Een deel van de scholieren heeft dus 'het beleid ondergaan'. Deze personen zullen in het onderzoek wat nu voor u ligt juist niet centraal staan. Om het proces van de Politie Midden en West Brabant ten aanzien van "Doe Effe Normaal" te bekijken zijn namelijk die personen belangrijk die binnen de organisatie betrokken zijn en zijn geweest bij het traject van "Doe Effe Normaal". Natuurlijk is het ook mogelijk hier personen van buiten de Politieorganisatie bij het onderzoek te betrekken (hier valt te denken aan directie van basisscholen, groepsleerkrachten, ouders en woordvoerders van ketenpartners). Omdat het onderzoek exploratief van aard is en het te omvangrijk zou worden wanneer deze personen ook meegenomen worden, wordt hier gekozen alleen personen van de interne organisatie bij het onderzoek te betrekken.

1.3 Relevantie van het onderzoek

Het probleem kent een duidelijke maatschappelijke relevantie. Begin jaren tachtig bestond bij de overheid al het idee dat de nadruk van beleid om veelvoorkomende criminaliteit tegen te gaan niet bij hen moest liggen maar bij de middenstand (scholen, bedrijven, verenigingen etc). Deze criminaliteit werd destijds 'kleine criminaliteit genoemd' en was volgens de overheid een maatschappelijk probleem wat niet alleen door Politie en justitie kon worden opgelost. Door de jaren heen zijn vervolgens verschillende initiatieven getoond om kinderen al op jonge leeftijd voorlichting te geven (Terlouw en Kamphorst, 1999:3). "Doe Effe Normaal" is een dergelijk project wat ertoe zou moeten leiden dat kinderen serieuzer over de 'lesonderwerpen', de Politie en de samenleving in het algemeen na gaan denken. Wanneer de Politie Midden en West Brabant inzicht krijgt in het door haar gevoerde proces ten aanzien van het project, kan zij dit waar mogelijk verbeteren. Deze interne veranderingen zorgen er vervolgens voor dat het project extern beter uitgevoerd kan worden. Dit is gunstig voor de organisatie zelf, maar natuurlijk zeker voor de kinderen die "Doe Effe Normaal" lessen volgen. De positieve werking op de kinderen zou logischerwijs door moeten stromen naar een positieve werking op de maatschappij.

Dit onderzoek kent ook een wetenschappelijke relevantie, al is deze minder sterk dan de maatschappelijke relevantie. Er wordt immers gezocht naar nieuwe inzichten voor de Politie Midden en West Brabant in het proces wat gehanteerd is bij de opzet en uitvoering van “Doe Effe Normaal”. Dit is erg specifiek van aard. Omdat de Politie een publieke organisatie is en “Doe Effe Normaal” een voorlichtingsproject kan dit onderzoek toch ook nieuwe inzichten voor de wetenschap en voor andere organisaties geven met betrekking tot het proces van publieke organisaties ten aanzien van een in te voeren project.

1.4 Achtergrondinformatie

Hoewel in de vorige paragraaf (1.3) over de relevantie van dit onderzoek al een tipje van de sluier werd opgelicht over de beleidsmatige achtergrond van initiatieven als “Doe Effe Normaal” is hier nog lang niet alles over verteld. Om te verduidelijken waarom “Doe Effe Normaal” tot stand is gekomen volgt hier allereerst een bredere uiteenzetting over de beleidsmatige achtergrond van het project. Vervolgens wordt nog het een en ander verteld over de context waarin dit onderzoek plaatsvindt.

1.4.1 Beleidsmatige achtergrond

Nadat in de tachtiger jaren door de overheid het probleem van de zogenoemde ‘kleine criminaliteit’ mede een probleem van de middenstand werd, kwam hier ook steeds meer aandacht voor. In 1983 werd door de minister van justitie de Commissie ‘Kleine Criminaliteit’ ingesteld. Naar aanleiding van rapporten van deze commissie presenteerde het Kabinet in 1985 vervolgens de regeringsnota ‘Samenleving en Criminaliteit’. Het versterken van de binding van de jeugd met de maatschappij was de belangrijkste hoofdlijn die in deze nota naar voren kwam. Deze benadering is gebaseerd op de sociale controle theorie van Hirschi (1972). Deze stelt dat in principe iedereen in staat is delinquent gedrag te vertonen. Dat de meeste mensen dit gedrag niet vertonen kan worden verklaard door hun binding met de maatschappij. Naar aanleiding van deze nota werd in 1986 een eindrapport geschreven. Hierin wordt het verbeterd overbrengen van ‘essentiële normen’ op de jeugd als kernpunt van het preventiebeleid van de overheid gezien. Vervolgens werd pas in 1994 een volgend rapport over criminaliteit gepresenteerd, dit keer naar aanleiding van het werk van de Commissie ‘Jeugdcriminaliteit’. Met ‘Met de neus op de feiten’ werd duidelijk dat de aanpak van jeugdcriminaliteit een zaak is van de lange adem die veel investering vraagt van alle betrokkenen (ouders, opvoeders, onderwijsinstellingen, verenigingen, enz.). In het regeerakkoord 1994-1998 wordt jeugdcriminaliteit een beleidsspeerpunt. Er komt een nota met een plan van aanpak ten aanzien van dit onderwerp. Startpunt hierin is het adequaat functioneren van onderwijs-, arbeids- en sociaal-culturele voorzieningen. Lokale overheid moet naast rijksoverheid zeer nauw worden betrokken bij de bestrijding van jeugdcriminaliteit. Ook in het ‘Convenant Grote-Stedenbeleid’, in 1995 ondertekend door 25 gemeenten en het kabinet, is veel aandacht voor preventie van jeugdcriminaliteit. Veel steden reageren door van een reactieve naar een pro-actieve houding te veranderen ten aanzien van de jeugdproblematiek. De schooladoptie van “Doe Effe Normaal” is hier een voorbeeld van (Terlouw en Kamphorst, 1999:3-4).

Schooladoptie past ook in het thema ‘gebiedsgebonden Politiewerk’. Dit is een beleid wat de Politie sinds midden jaren negentig specifiek uitdraagt. Terlouw en Kamphorst (1999:4) gebruiken hiervoor de omschrijving van Beumer et al. (1997): ‘Gebiedsgebonden Politiewerk is zowel een strategische keuze als de organisatorische vormgeving daarvan. De doelstellingen van gebiedsgebonden Politiewerk hebben bij uitstek betrekking op het vergroten van de veiligheid en leefbaarheid, zowel objectief als subjectief. Het hiervoor noodzakelijke ‘kennen en gekend worden’, wordt gerealiseerd door middel van een kleinschalige organisatievorm op het niveau van (sub)wijk, dorp, buurt of zelfs straat. (...) Gebiedsgebonden Politiewerk wordt verricht vanuit een Politievestiging in het betrokken geografische gebied. Hiermee wordt beoogd de herkenbaarheid en aanspreekbaarheid te bevorderen. (...) Kernbegrippen in deze vorm van Politiezorg zijn: kleinschalig, probleemgericht, verbetering van leefbaarheid en veiligheid, kennen en gekend worden, netwerken, ‘partnership’, en coalities. Daarbij kunnen benamingen voorkomen zoals netwerkagenten, gebiedsgebonden agenten, wijkagenten nieuwe stijl, buurtteams, straatagenten en veiligheidssteunpunten. De basispolitiezorg lijkt hiermee dicht bij de burgers te komen staan.’ Aan gebiedsgebonden Politiewerk ligt geen centrale regie ten grondslag; het idee lijkt ‘spontaan’ te zijn ontstaan (Terlouw en Kamphorst 1999:4). “Doe Effe Normaal” is natuurlijk een uitgelezen instrument om het beleid van het gebiedsgebonden Politiewerk uit te dragen. Immers adoptieagenten gaan ‘de scholen binnen’ en dringen daarmee ook binnen in de wijk, buurt en mogelijk zelfs de directe leefomgeving, het gezin, van de basisschoolkinderen. Het noodzakelijke ‘kennen en gekend worden’, wat hierboven al is genoemd, wordt hierdoor gerealiseerd.

1.4.2 Contextspecifieke achtergrondinformatie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de Politie Midden en West Brabant, één van de vijfentwintig regionale Politiekorpsen van Nederland. Het hoofdkantoor van de Politie Midden en West Brabant is gevestigd aan de Ringbaan West in Tilburg. De Politieregio Midden en West Brabant kent vier districten. Van West naar Oost zijn dit Bergen op Zoom, Breda, Oosterhout en Tilburg. In totaal zijn negenentwintig Politieteams onderverdeeld in deze vier districten.

In 25 van deze 29 teams worden scholen ‘geadopteerd’ en worden dus “Doe Effe Normaal” lessen gegeven. In totaal deden in het schooljaar 2002/2003 303 basisscholen in de Politieregio Midden en West Brabant mee aan het project.

In het organigram van de ‘Portefeuille Zorg’, waaronder “Doe Effe Normaal” valt, van de Politie Midden en West Brabant (zie bijlage 1) staat de regionale portefeuillehouder zorg bovenaan. Deze wordt rechtstreeks aangestuurd door de korpsleiding van Midden en West Brabant. Onder de regionale portefeuillehouder Zorg vallen de vier districtelijke portefeuillehouders zorg. Hieronder vallen weer de coördinatoren Zorg. Volgens de Politie Midden en West Brabant is in feite niemand binnen de organisatie definitief eindverantwoordelijk voor het project (alleen in het district Tilburg bestaat een commissie). Binnen de Politieteams wordt telkens één operationeel chef aangewezen die verantwoordelijk is voor de gang van zaken ten aanzien van het project binnen zijn team. Concreet komt het er op neer dat zij vooral een faciliterende functie hebben. Zij hebben een rechtstreeks

contact met regiocoördinator Zorg, Ad Martens. Hij is niet eindverantwoordelijk, maar werpt zich wel op als ‘vader’ van het project en probeert vanuit zijn helikopterview over de regio het reilen en zeilen van “Doe Effe Normaal” in de gaten te houden.

Dit onderzoek wordt daarom bijna vanzelfsprekend vanuit de Politie Midden en West Brabant begeleid door Ad Martens. Beleidsadviseur van de afdeling Sturingsondersteuning Patrick van de Vrande ondersteunt hem daarbij. Zij hebben het onderzoek uitbesteed aan de Wetenschapswinkel van de Universiteit van Tilburg. Begeleidster vanuit de Wetenschapswinkel is Astrid Kramer. Scriptiebegeleider vanuit het departement Organisationswetenschappen is Rob Jansen.

De agenten die bij het project betrokken worden, verzorgen in hun dagelijkse functie geen onderwijs. Daarom krijgen zij voordat ze werkelijk ‘voor de klas’ komen een didactische training van drie dagdelen. Deze training wordt verzorgd door de Stichting Onderwijs en Samenleving (SOS) uit Barendrecht.

1.5 Van begin tot eind.....

De start van dit onderzoek is hierbij gemaakt. Probleemstelling, doelstelling en relevantie zijn duidelijk. De algemene vraagstelling is nog niet bekend. Deze volgt aan het einde van het volgende hoofdstuk. In hoofdstuk twee volgt eerst een theoretische verantwoording. Dit is het geval omdat dit exploratieve onderzoek nu nog geen specifieke wending heeft gekregen naar wat precies onderzocht gaat worden. Tijdens de theoretische verantwoording zal dat duidelijk worden. Hiervoor is het noodzakelijk dat verschillende theoretische begrippen grondig bekeken worden. Hoofdstuk drie presenteert de uiteindelijke concrete vraagstelling en zet de methode van het empirische gedeelte van dit onderzoek uiteen. Hoofdstuk vier bestaat uit resultaten en analyse van de dataverzameling. Hoofdstuk vijf geeft conclusies en aanbevelingen weer. Hoofdstuk zes bestaat tot slot uit een korte reflectie.

2 Theoretische Verantwoording

In het eerste hoofdstuk is al geschreven dat er weinig bekend is over “Doe Effe Normaal” en daarom wordt gekozen voor een exploratieve aanpak. De Politie wil graag weten ‘hoe zij als organisatie bezig is en is geweest met “Doe Effe Normaal”’. Deze vraag is echter wel erg algemeen. Wat de exacte vraag voor dit onderzoek wordt, wordt in dit hoofdstuk duidelijk. Tijdens deze theoretische verantwoording worden verschillende theoretische kernelementen die ten behoeve van dit onderzoek belangrijk worden geacht van verschillende kanten bekeken. Allereerst wordt in algemene zin gekeken naar de inzichten van waaruit de Politie het project “Doe Effe Normaal” benadert. Vervolgens komen verschillende fasen van het beleidsproces aan bod, omdat het project een onderdeel is van een breder beleid. Eén onderdeel van dit proces zal hier uitgelicht worden, om tijdens de rest van het onderzoek centraal te staan. Ten slotte worden verschillende organisatiefactoren bekeken die betrekking hebben op het betreffende onderdeel van het proces. Blijft deze theoretische verantwoording in het begin zeer algemeen, tijdens de laatste twee onderdelen moet steeds specifiekere voren komen welke aspecten belangrijk zijn om te bekijken ‘hoe de Politie bezig is geweest met “Doe Effe Normaal”’. Hieruit volgt dan de vraagstelling.

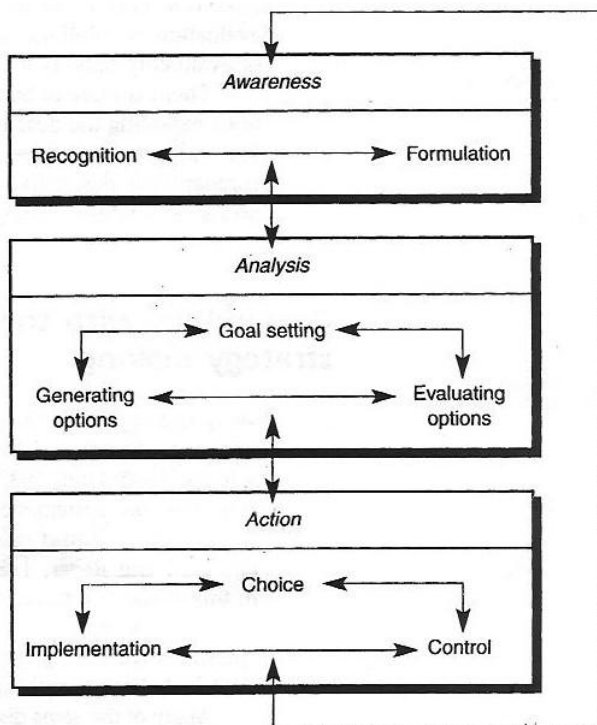
2.1 Rationaliteit

Zowel met de invoering van “Doe Effe Normaal”, als wel met het willen onderzoeken van effecten en het proces van “Doe Effe Normaal” denkt de Politie vanuit een rationeel denkkader. Immers, er is van uitgegaan dat slechts objectieve informatie (het overnemen van het project van Rotterdam) tot het besluit om te starten met “Doe Effe Normaal” heeft geleid. Ook kan alleen een evaluatie naar de besluitvorming worden gedaan wanneer alle relevante kennis de revue is gepasseerd en de alternatieven uitvoerig zijn bestudeerd (de Politie wil een ‘eerlijk’ onderzoek). Volgens Donker (1990:110) zijn dit allemaal kenmerken die het rationele denkkader aanhangen. Wanneer we dit rationele denkkader aanhouden zou over de uitkomsten van de evaluatie van het project ook automatisch consensus ontstaan, juist omdat ze wetenschappelijk zeer nauwkeurig tot stand zijn gekomen met behulp van de onderzoeken die worden gedaan. Wanneer uitgegaan wordt van de rationele benadering, worden er bovendien in het proces van de organisatie steeds opeenvolgende stappen uitgevoerd (Johnson and Scholes, 1999:26).

Noorderhaven (1995:23-35) schrijft over de verschillende fasen (ofwel stappen) van het strategisch besluitvormingsproces binnen de organisatie. Ook hij gaat hierin uit van een rationele benadering. Noorderhaven (1995:23-35) definieert drie fasen in het proces. Dit zijn de fasen ‘awareness’, ‘implementation’ en ‘evaluation’ (zie figuur 2.1). Binnen deze drie fasen bestaan kleine ‘subfasen’, waarin in detail wordt uitgelegd wat er in het besluitvormingsproces gebeurt. Hoewel de start van het werken met “Doe Effe Normaal” voor de Politie Midden en West Brabant ook een strategisch besluit is geweest, sluit dit niet naadloos aan op het onderzoek hier. Echter, deze verschillende stappen van Noorderhaven (1995) geven wel een manier weer van een rationele kijk op een proces. Het rationele beleid wat de Politie ten aanzien van het project heeft gevoerd zou ook opgedeeld kunnen worden in drie fasen: introductie, implementatie en evaluatie.

Natuurlijk zitten er nadelen aan een dergelijke rationele benadering. Tegenwoordig zijn hierop zelfs erg veel kritieken. Zo is het volgens andere benaderingen, in reactie op de rationele benadering, niet mogelijk alle alternatieven op te sporen en hun voor- en nadelen wetenschappelijk te wegen (wat volgens de rationele benadering wel zou moeten). Ook kan een onderzoek niet helpen om de allerbeste oplossing te geven, maar kan de weg wijzen naar een oplossing die in een bepaalde situatie bevredigend en haalbaar is (Donker, 1990:112). Bovendien kan de vraag gesteld worden of er inderdaad automatisch consensus zal ontstaan over de uitkomsten?

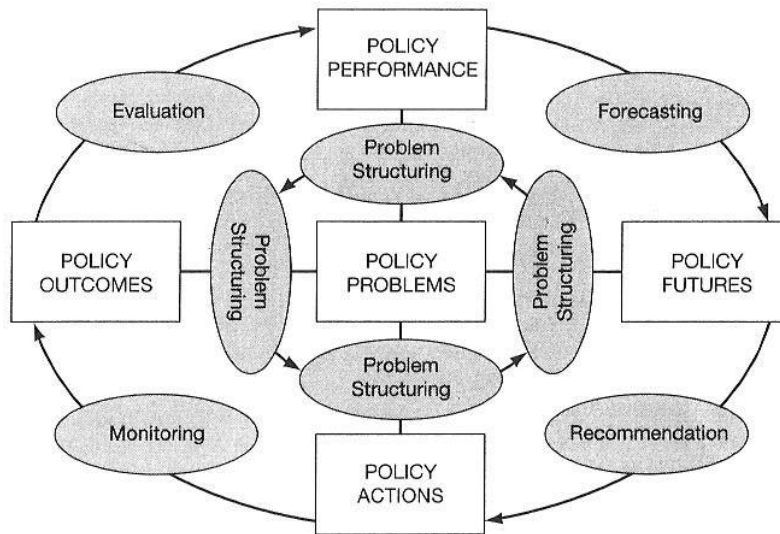
De manier waarop de Politie Midden en West Brabant is omgegaan met het project blijft echter rationeel. Donker (1990:112) geeft aan dat het, ondanks dat er tegenwoordig veel kritieken op de benadering zijn, niet altijd slecht is deze toch als uitgangspunt te nemen. In situaties met een lage complexiteit en waarin de doelstellingen van een programma al verregaand ontwikkeld zijn geeft de rationele weg geen problemen. Vanwege de overname van het schooladoptieplan van de Politieregio Rotterdam Rijnmond lijkt aan deze twee voorwaarden voldaan en kent de rationele weg voor de Politie Midden en West Brabant vooralsnog geen problemen.



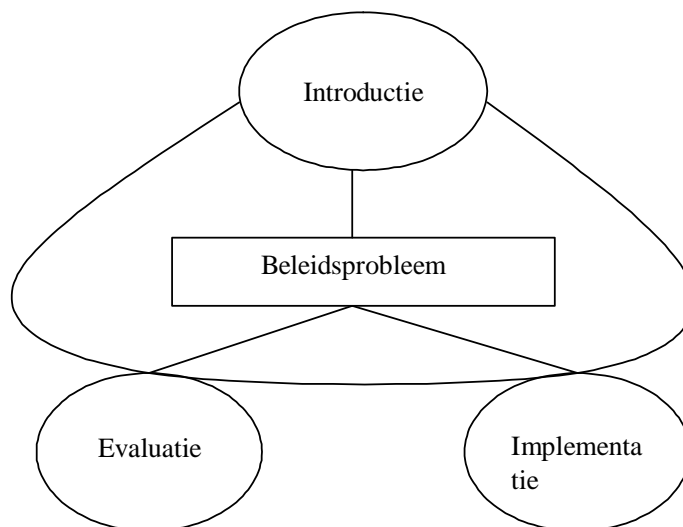
Figuur 2.1 (A conceptual model of organizational decision making, Noorderhaven, 1995:20.)

Op dit moment blijven we echter steken in het feit dat Noorderhaven (1995) zich specifiek richt op het besluitvormingsproces binnen een organisatie. De Politie wil graag weten 'hoe zij als organisatie met "Doe Effe Normaal" bezig is'. Hiervoor is een veel bredere kijk dan die van Noorderhaven (1995) nodig. Dunn (1994:2-29) beschrijft in zijn boek alle facetten van een

beleidsanalyse in een publieke organisatie (zie figuur 2.2). Ook de Politie is een publieke organisatie. Volgens hem heb je voor een volledige beleidsanalyse informatie nodig over ‘policy problems’, ‘policy futures’, ‘policy actions’, ‘policy outcomes’, en ‘policy performance’. Om informatie over deze facetten te verkrijgen gebruikt hij de procedures ‘forecasting’, ‘recommendation’, ‘monitoring’ en ‘evaluation’. Deze procedures van Dunn (1994) lijken veel op de fasen van Noorderhaven (1995). Echter, met de facetten van beleidsanalyse, die hierboven zijn genoemd geeft hij ook aan waarover exact informatie benodigd is om een beleidsanalyse te doen. Bovendien loopt het model van Dunn (1994) in een cirkel. Het beleidsproces is hier een circulair iets. Dit betekent dat er geen einde is en dat het niet zomaar ‘ophoudt’, maar dat een beleidsproces juist doorloopt. De beleidsproblemen staan hier telkens in het middelpunt waar het gehele beleidsproces om heen draait. Ook bij Noorderhaven (1995) staan alle ‘fasen’ en ‘subfasen’ met elkaar in verband. Toch is zijn model meer statisch dan dat van Dunn (1994). Dit in combinatie met het feit dat Noorderhaven (1995) zich specifiek op het besluitvormingsproces richt, maakt dat het model van Dunn (1994) beter bij het beleidsproces van de Politie Midden en West Brabant (wat hierboven geschetst is) ten aanzien van “Doe Effe Normaal” past. Omdat in veel wetenschappelijke literatuur (Noorderhaven 1995, Anquina 1993, Joldersma e.a. 2001) ten aanzien van dit onderwerp de termen introductie, implementatie en evaluatie worden gebruikt, zal dat in dit onderzoek ook gebeuren. Wanneer verderop de fasen van het beleidsproces meer uitgediept worden, betekent dit dat deze termen in feite in het model van Dunn (1994) komen te staan, met ook het beleidsprobleem centraal in het midden (figuur 2.3).



Figuur 2.2 (Problem-centred policy analysis, Dunn, 1994:15.)



Figuur 2.3 Bewerkt model Dunn (1994)

2.2 Beleidsproces in fasen

Nu het kader van het beleidsproces zoals dat in dit onderzoek gezien wordt in theorie geschetst is, kunnen de achterliggende fasen grondiger bekeken worden.

Allereerst worden hier verschillende fasen van een (beleids)proces bekeken met behulp van inzichten van verschillende auteurs. Aan het einde van paragraaf 2.1 is duidelijk geworden dat hier de fasen introductie, implementatie en evaluatie onderscheiden worden zoals in figuur 2.3. Het begrip ‘beleid’ mag hierbij niet over het hoofd worden gezien en worden betiteld als ‘zomaar iets’. Volgens Anquina (1993:5) is beleid namelijk een toverwoord en kun je het in principe voor van alles en nog wat gebruiken. Beleid is echter in ieder geval een kwestie van doelgericht handelen (Anquina, 1993:5). Anquina (1993) maakt hiermee een opmerking die past bij het rationele denkkader wat geschetst is in de vorige paragraaf en daarmee goed aansluit bij de werkwijze van de Politie.

Wat vooraf helder moet zijn, is dat het beleid van de Politie hier wordt gezien als ‘het bredere raamwerk’. De tekst over ‘beleidsmatige achtergrond’ kan hier als leidraad worden gezien, van het beleid van de Politie wat hier van belang is. Het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” is een onderdeel van dit beleid. Sterker nog, het project is een instrument waarmee het beleid uitgedragen wordt.

Met het invoeren van “Doe Effe Normaal” in 1999 heeft de Politie Midden en West Brabant voor een bepaald instrument om haar beleid uit te voeren gekozen. Om uiteindelijk te weten te komen ‘hoe de Politie als organisatie “Doe Effe Normaal” opgevat heeft’, is zoals in het model van Dunn (1994:15) te zien, kennis nodig uit één of verschillende fasen, van het beleidsproces. Om erachter te

komen welke fase hier van belang is, worden de verschillende fasen besproken. Hier wordt het bewerkte model van Dunn (1994) (figuur 2.3) telkens als leidraad genomen.

2.2.1 De start van het beleidsproces

De keuze van een bepaald beleid en de introductie ervan aan de organisatieleden is een eerste stap geweest van de Politie.

Om beleid te introduceren moet er volgens Anquina (1993:14) eerst beleid gevormd worden. Hij onderscheidt daarin vier elementen:

- probleemdefinities;
- formuleren van doeleinden;
- zoeken van alternatieve middelen om deze doeleinden te realiseren;
- de keuze van een criterium om alternatieven te kunnen toetsen.

Bij de probleemdefinitie zoekt Anquina (1993:14-16) naar de soort van het probleem. Zo bestaan er beleidsinhoudelijke problemen, persoonlijke problemen, maatschappelijke en culturele problemen, strategische problemen, structurele problemen, operationele problemen en problemen door gebrek aan kennis en macht (ook wel normatieve problemen). Dit onderscheid is van belang om te achterhalen wat bepaalde sleutelfiguren binnen de organisatie van geval tot geval doen of kunnen doen. Vervolgens is het formuleren van doeleinden volgens Anquina (1993:17-20) geen eenvoudige zaak, ook al is het probleem nog zo helder. Dit komt omdat doeleinden vaak inconsistent en conflicterend zijn. De relatie tussen doeleinden (gewenste situatie) en middelen (zaken die daartoe ter beschikking staan of dat op korte termijn komen) is vaak erg dynamisch. Nieuwe middelen leiden namelijk tot nieuwe doelstellingen en andersom. Als een doel is gekozen en de middelen zijn geïnventariseerd, moet een criterium worden gevonden wat alternatieve middelen op inzetbaarheid beoordeelt.

Anquina (1993:19) onderscheidt vier criteria. Deze zijn: noodzaak, werkzaamheid of effectiviteit, doelmatigheid of efficiency en het absolute niveau van kosten. Eén of meerdere criteria moeten de keuze voor een alternatief verantwoorden.

Wanneer we terugkijken naar het model van Dunn (1994:15) zijn in zijn figuur tijdens deze 'introductiefase' de fasen van 'agenda setting' en 'policy formulation' de revue gepasseerd. Dunn (1994:16) is van mening dat een probleem van de organisatie op de publieke agenda wordt geplaatst en dat vervolgens verschillende alternatieve manieren van beleid worden opgesteld om het probleem het hoofd te bieden. Eigenlijk komt dit op hetzelfde neer als Anquina (1993:14) hierboven bedoelt met de aspecten die aan bod komen tijdens de introductie van beleid. Alleen is al eerder gezegd dat Dunn (1994:17-19) ook nog toevoegt 'waarover informatie benodigd is' en met welke procedures deze informatie wordt verkregen. Dunn (1994:17) vindt dat tijdens de fase van 'agenda setting' met name informatie nodig is over het beleidsprobleem. Hiervoor kun je de procedure 'problem structuring' gebruiken. Met deze procedure is het de bedoeling dat het beleidsprobleem in

die mate uitgediept wordt dat verborgen assumpties, oorzaken van de diagnose, conflicterende gezichtspunten en meerdere nieuwe opties voor oplossingen aan het licht komen. Tijdens de fase van ‘policy formulation’ is volgens Dunn (1994:15) informatie benodigd over de beleidstoekomst. Verschillende scenario’s worden hiervoor opgesteld. Dit gebeurt met de procedure ‘forecasting’ (Dunn, 1994:18). Verschillende alternatieve scenario’s worden hier naast elkaar gezet en vergeleken. Uiteindelijk moet dit een beeld geven over de meest waarschijnlijke toekomst en kan hiermee voor een bepaald beleid gekozen worden.

2.2.2 Implementatie van beleid

Vanaf het moment dat deze fasen van Anquina (1995) en Dunn (1994) zijn ‘afgerond’ en de beslissing met welk beleid verder te gaan genomen is, volgen volgende fasen. Het beleid moet nu immers uitgevoerd en door de gehele organisatie geïmplementeerd worden. Omdat net zoals de introductie van beleid de implementatie van beleid geen individuele aangelegenheid is, maar een sociaal proces waarbij verschillende actoren betrokken zijn, levert dit nog wel eens moeilijkheden op.

Volgens Noorderhaven (1995:34) worden tijdens de implementatiefase alle ‘intellectuele gedachten’ die voortgekomen zijn uit de fasen die aan de implementatie vooraf gingen omgezet in een compleet apparaat van tijd, energie en middelen. Bovendien wordt volgens hem pas echt geïmplementeerd vanaf het moment dat is overgegaan tot concrete acties. Met betrekking tot dit onderzoek is dat dus vanaf het moment dat gestart is met de eerste adoptie van basisscholen en het verzorgen van lessen uit het pakket van “Doe Effe Normaal”.

a Een succesvolle implementatie

Anquina (1993:83) noemt een aantal voorwaarden voor een succesvolle implementatie. Er zijn een aantal aspecten die volgens Anquina (1993:83) van groot belang zijn teneinde een succesvolle implementatie van een bepaald beleid te verkrijgen.

- Het ontbreken van moeilijkheden met betrekking tot externe omstandigheden;
- Het aanwezig zijn van voldoende tijd en andere middelen voor de uitvoering van het beleid;
- Het afstemmen van de beleidsinhoud op een geldige beleidstheorie;
- Het zorgen voor een relatief onbelangrijk en klein in aantal zijnde van andere organisaties die bij de uitvoering van beleid betrokken zijn;
- Het duidelijk zijn van de doeleinden van het beleid voor de gehele organisatie;
- Het bereiken van overeenstemming binnen de organisatie over de doeleinden van beleid;
- Het duidelijk laten zijn van rollen van individuen en groepen die het beleid moeten uitvoeren;
- Het zorgen voor een adequate communicatie en coördinatie tussen leiding en uitvoerenden;
- Het plichtsgetrouw uitvoeren van opdrachten door individuen en groepen.

Anquina (1993) staat niet alleen wanneer hij de opmerking maakt dat tijdens de implementatie van een bepaald beleid moeilijkheden kunnen ontstaan. Ook Joldersma e.a. (2001:60) merken dat op. Zij

duiden hier echter niet direct op het sociale proces wat deze moeilijkheden veroorzaakt. Joldersma e.a. (2001:60) menen dat tijdens de implementatie de doelstellingen van beleid geconcretiseerd worden. Dit kan gevolgen hebben voor de organisatie zelf, het personeel en de fysieke voorzieningen. Enkele voorbeelden die de Joldersma e.a. (2001:60) gebruiken zijn dat de werktijden bijvoorbeeld kunnen veranderen, waardoor de structuur van de organisatie verandert. Ook kan het zijn dat er nieuw personeel aangetrokken moet worden en dat er bijvoorbeeld nieuwe middelen van facilitaire aard moeten worden aangeschaft. Joldersma e.a. (2001) zien hier dus eerder 'praktische veranderingen' die moeilijkheden kunnen opleveren, terwijl Anquina (1993) meer de nadruk legt op 'sociale aspecten en verhoudingen' die moeilijkheden kunnen opleveren

Toch is de belangrijkste probleemfactor tijdens de implementatie volgens Joldersma e.a (2001:61) de tijd. Hoeveel tijd is beschikbaar voor het aanpassen van de organisatie? De organisatie zal immers moeten wennen aan het 'nieuwe' dat is ingevoerd, maar er zullen ook praktische veranderingen worden doorgevoerd, die aanpassing eisen. Hoe veel tijd beschikbaar is, zal vooral afhankelijk zijn van externe invloeden (is snel handelen geboden, of is dat geen noodzaak), een factor die bij Anquina (1993) hierboven ook al als belangrijk aspect is genoemd.

b Gevaren tijdens implementatie

Noorderhaven (1995:34) richt zich vooral op de gevaren die tijdens de implementatie van beleid kunnen optreden. Hiermee belicht hij de andere kant van de medaille van Anquina (1993), die zich richt op de aspecten voor een succesvolle implementatie. Noorderhaven (1995) noemt een eerste gevaar in het verlies van interesse van de top van de organisatie nu het besluit eenmaal is genomen. Ten tweede kan er weerstand zijn van organisatieleden bij de invoering van beleid. Motivering van organisatieleden is hier dan ook een erg belangrijk issue. Tenslotte kan het zijn dat tijdens de vorming en introductie van beleid het beleid goed leek. Nu het echter geïmplementeerd wordt blijkt dat het beleid helemaal niet goed meer werkt. De oorzaak hiervan kan bij de interne organisatie liggen, maar ook bij externe ontwikkelingen in de omgeving.

Een terugblik naar het model van Dunn (1994:15) (figuur 2.2) leert ons dat in zijn model tijdens deze implementatie fase de fasen 'policy adoption' en 'policy implementation' centraal staan. In de fase van 'policy adoption' is volgens Dunn (1994:15) informatie over de beleidsacties benodigd. Dit betekent dat een bepaald beleid wordt geadopteerd met ondersteuning van de organisatieleden. De procedure die hiervoor gebruikt wordt door Dunn (1994:18) is 'recommendation'. Met deze procedure worden de kosten en baten van het gekozen beleid nogmaals grondig bekeken om zo tot een adoptie van het beleid te komen. Tijdens de fase van 'policy implementation' is volgens Dunn (1994:15) informatie over de beleidsuitkomsten nodig. Dit is mogelijk door de procedure van 'monitoring' (Dunn, 1994:19). Deze procedure geeft beleidsrelevante informatie over het eerder geadopteerde beleid. Monitoring helpt de mate van weerstand tegen beleid te bepalen, te onderzoeken of er mogelijke ongeplande uitkomsten van beleid zijn en te identificeren wat grote obstakels voor implementatie kunnen zijn.

2.2.3 Evaluatie van beleid

De laatste fase van de cirkel van het model van Dunn (1994:15) is die van ‘policy assessment’. Hier zoekt Dunn (1994:15) naar informatie over de ‘policy performance’. Dit doet hij volgens de procedure van evaluatie. Hierin wordt vooral gezocht naar discrepanties tussen de verwachte en werkelijke uitkomsten van beleid.

Anquina (1999:88) vindt dat een evaluatie van beleid vooral zinvol is om de effecten van beleid aan te tonen. Wanneer men de evaluatie hierop richt doet de vraag zich voor op welke effecten de evaluatie zich richt. Anquina (1999:89) onderscheidt bedoelde en onbedoelde effecten, beleidsinhoudelijke effecten en ten slotte bestuurlijke effecten. Als men alleen de bedoelde effecten onderzoekt, beperkt men zich in feite tot een onderzoek naar de mate waarin en de manier waarop de doeleinden van beleid worden bereikt. Beleidsinhoudelijke effecten en bestuurlijke effecten kunnen vaak nauwelijks van elkaar worden onderscheiden. Men is hierbij geïnteresseerd in de gevolgen die beleid kan hebben op de beleidsvoerende organisatie waarbij het er niet toe doet of dat beleid mede is gericht op de beïnvloeding van de organisatie als beleidsvoerende instantie. Wanneer we kijken naar “Doe Effe Normaal” is het invoeren van dit project voor de één een set van beleidsinhoudelijke maatregelen op het gebied van preventie van criminaliteit en dergelijke en voor de ander een bestuurlijke maatregel om bijvoorbeeld tot een meer integrale beleidsvoering te komen bij de Politie.

Anquina (1999:91-92) noemt een aantal voorwaarden voor een succesvolle evaluatie, zoals hij dat ook al deed voor een succesvolle implementatie;

- De wenselijkheid van beleidsvoerders voor een evaluatie;
- Een positieve kosten/baten verhouding van de evaluatie;
- Een onderzoekstechnisch stabiele problematiek;
- Een goed gekozen tijdstip voor de evaluatie (dus geen ex ante onderzoek (vooraf) wanneer al een aantal besluiten zijn genomen).

2.2.4 Een keuze.....

Liselotte Happel bevindt zich met haar onderzoek naar de effecten van “Doe Effe Normaal” in de fase van ‘evaluatie van beleid’. Zij zoekt hier naar de bedoelde en onbedoelde effecten van het project, als onderdeel van het beleid, die Anquina (1999:89) definieert en tevens naar de discrepantie tussen verwachte en werkelijke uitkomsten die Dunn (1994:18) noemt. Een optie zou kunnen zijn om in dit onderzoek de beleidsinhoudelijke en/of bestuurlijke effecten te bekijken. Daarmee zouden echter de effecten voor de Politie als organisatie zichtbaar moeten worden. Omdat de Politie heeft aangegeven dat zij graag in wil zien ‘hoe zij als organisatie “Doe Effe Normaal” opgevat heeft’ en tijdens de implementatiefase volgens Noorderhaven (1995:34) alle ‘intellectuele gedachten’ die voortgekomen zijn uit de fasen die aan de implementatie vooraf gingen omgezet in een compleet apparaat van tijd, energie en middelen is dit een betere keuze. De fase van introductie van beleid is hier sowieso niet van belang om als uitgangspunt te nemen omdat deze fase voor de

Politie al geruime tijd verleden tijd is en zij hier ook niet in geïnteresseerd is. Daarom wordt in dit onderzoek de fase van implementatie centraal gesteld. Op die manier kan immers duidelijk worden in hoeverre en op welke manier het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” en daarmee het bredere beleid van de Politie door de organisatie is geïmplementeerd en daarmee dus ‘hoe de Politie als organisatie “Doe Effe Normaal” opgevat heeft’.

2.3 Een sociaal proces

De fase van implementatie van beleid, waar de focus tijdens dit verdere onderzoek op zal liggen, wordt eigenlijk geheel gevormd door de acceptatie van het beleid door organisatieleden. Tijdens het bespreken van deze fase in paragraaf 2.2.2 werd dit duidelijk. Ook in de probleemstelling en doelstelling van dit onderzoek (1.3) kwam al naar voren dat er verschillende actoren zijn in het beleidsproces. Dit, in combinatie met het feit dat dit een sociaal-wetenschappelijk onderzoek is, maakt dat het belangrijk is hier naar het sociale proces, en daarmee naar de verschillende actoren te kijken.

Joldersma e.a. (2001:14) noemen deze verscheidene actoren ‘stakeholders’. Dit zijn alle individuen, groepen en organisaties die een belang hebben bij de organisatie. Anquina (1993) noemt deze personen beleidsactoren. Dit woord is hier meer op zijn plaats omdat het hier gaat om een specifiek onderdeel van het beleidsproces van de Politie (het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal”) en niet om de gehele organisatie die natuurlijk veel meer ‘stakeholders’ heeft dan de mensen die het proces van het schooladoptieplan aangaan. Joldersma e.a. (2001: 72-78) geven echter wel heel duidelijk aan hoe je kunt beoordelen welke ‘stakeholders’ in welk deel van je beleidsproces belangrijk zijn. Deze belangrijke ‘stakeholders’ moeten zeker bij het beleid, en daarmee ook bij dit onderzoek worden betrokken. Om te bekijken wie de belangrijkste ‘stakeholders’ zijn van het beleid ten aanzien van de implementatie van “Doe Effe Normaal” wordt hier dan ook deze methode van Joldersma e.a. (2001) gebruikt.

Volgens Joldersma e.a. (2001:73) zijn de belangrijkste ‘stakeholders’ voor een publieke organisatie als de Politie:

- afnemers/gebruikers;
- medewerkers en management;
- toezichthouders en bestuur;
- financiers en sponsors;
- overheden;
- mede-aanbieders;
- partners;
- media;
- overige belangengroepen;

Om de kenmerken en daaropvolgende beoordeling van ‘stakeholders’ weer te geven is het allereerst belangrijk te kijken naar de macht van ‘stakeholders’. Hoeveel invloed heeft de ‘stakeholder’ op het

beleid? Is deze groot, dan is ook de macht groter. Een ‘stakeholder’ met veel macht, is dus een belangrijke ‘stakeholder’. Ten tweede is het belangrijk te kijken naar het belang van de ‘stakeholder’. In hoeverre is de ‘stakeholder’ afhankelijk van de organisatie? Is hij of zij erg afhankelijk, dan is de ‘stakeholder’ belangrijk. Ten slotte is de perceptie van de ‘stakeholder’ van belang. Hoe denkt hij over het beleid? Positief of negatief? De perceptie kan in combinatie met de twee hierboven genoemde punten (macht en belang) bepalen of de ‘stakeholder’ belangrijk is. Joldersma e.a. (2001:76) vinden de perceptie van de stakeholder bovendien een belangrijke verklaringsgrond voor zijn gedrag ten aanzien van het beleid van de organisatie.

Met dit in het achterhoofd kan bekeken worden wie de belangrijke (beleids)actoren zijn tijdens het beleidsproces van “Doe Effe Normaal”. Zij zullen later betrokken worden in het onderzoek.

De beleidsafdeling van de Politie Midden en West Brabant hanteert binnen haar organisatie drie niveau’s van beleidsactoren. Zij gebruikt hiervoor de volgende terminologie: Bovenin de organisatie bestaat het niveau wat ‘strategisch’ wordt genoemd. Vervolgens is er het ‘tactisch’ niveau en ten slotte is er het ‘operationeel’ niveau. De Politie acht het belangrijk dat met deze drie aanwezige niveau’s rekening wordt gehouden binnen dit onderzoek. Ten eerste omdat de goedkeuring om te starten met “Doe Effe Normaal” door de strategische laag van de organisatie is gegeven. De tactische laag heeft er vervolgens voor gezorgd dat het project een draagvlak kreeg binnen de organisatie en de operationele laag moet het project en daarmee het beleid uitdragen. Ten tweede omdat dit onderzoek gevolgen zal hebben voor alle drie de niveau’s van actoren binnen de organisatie.

Deze benadering van de Politie Midden en West Brabant sluit goed aan bij de literatuur van Nonaka en Takeuchi (2003). Zij gebruiken deze drie niveau’s van actoren binnen het kennisontwikkelingsproces van organisaties. Omdat zij de drie niveau’s gebruiken om de structuur van de interne organisatie kracht bij te zetten kunnen deze niet alleen gebruikt worden voor het kennisontwikkelingsproces maar ook voor andere processen. De interne structuur heeft natuurlijk op veel meer processen betrekking dan het kennisontwikkelingsproces. Binnen ‘de kenniscreatie-crew’ van Nonaka en Takeuchi (2003:165) worden de kennismanagers, kennisingenieurs en kennisgebruikers onderscheiden (welke vanzelfsprekend aansluiten op het kennisontwikkelingsproces). Deze opereren vervolgens op het strategische, tactische en operationele niveau van de organisatie (wat weer veel breder is dan alleen het kennisontwikkelingsproces). Nonaka en Takeuchi (2003:168) wijzen er herhaaldelijk op dat de kennisingenieurs, die actief zijn op het tactische niveau van de organisatie, een belangrijke spil binnen de organisatie zijn. Zij zijn namelijk diegenen die de ideeën en idealen van de hoogste leiding over moeten brengen op de werkvloer. Binnen de traditionele top-down en bottom-up benaderingen van structuren van organisaties wordt dit middelste ‘tactische’ niveau meestal vergeten. Binnen de Politieorganisatie zijn dit de personen die de informatie van de korpsleiding over “Doe Effe Normaal” overbrengen op diegenen die ermee aan de slag gaan (de adoptieagenten). Zij mogen dus binnen dit onderzoek zeker niet worden vergeten.

Met dit bovenstaande worden natuurlijk alleen een aantal actoren van de interne Politieorganisatie besproken. Over externe actoren wordt niets gezegd, hoewel die volgens Joldersma e.a. (2001) wel belangrijk zijn. Ook de Politie Midden en West Brabant acht actoren van buitenaf van belang. Het is zelfs zo dat de klant (de burgers en de maatschappij) voor de Politie centraal staat en in vele processen binnen de organisatie zelfs richtinggevend is. Wat echter al eerder gezegd is, is dat deze groep in dit onderzoek buiten beschouwing wordt gelaten. De reden hiervoor is dat er nog niet eerder onderzoek naar dit schooladoptieplan in deze regio is gedaan en dat er tot op heden zo weinig informatie bekend is, dat allereerst een exploratief intern onderzoek noodzakelijk is.

2.4 Factoren van het beleidsproces

Tot nu toe is alleen de fase (implementatie) bekend die bekeken gaat worden. Van dit onderdeel van het beleidsproces is informatie en kennis nodig om de probleemstelling op te lossen. Het probleem is dat de Politie Midden en West Brabant weinig tot geen inzicht heeft in de manier waarop zij als interne organisatie bezig is met het project “Doe Effe Normaal”. Uiteindelijk zal het belangrijk zijn te weten te komen wat mis gaat en wat goed gaat tijdens het implementatieproces van “Doe Effe Normaal”. Daarom is het zinvol te kijken of bepaalde procesfactoren samenhangen met de mate van bereikte implementatie. Er zal echter een keuze moeten worden gemaakt welke procesfactoren exact bekeken gaan worden. Het is namelijk onmogelijk alle procesfactoren te onderzoeken omdat dit er ontzettend veel zijn. Hall (1999) noemt in het proces van de organisatie bijvoorbeeld macht, leiderschap, besluitvorming, communicatie en verandering als belangrijkste factoren. Hiervoor is zojuist de grote invloed van ‘het sociale’ op het (beleids)proces van de organisatie genoemd. Immers, tijdens de implementatiefase is het juist belangrijk dat veel aandacht wordt besteed aan de verschillende actoren, ofwel sleutelfiguren binnen de organisatie. Daarom lijkt communicatie een voor de hand liggende dimensie in dit onderzoek. Bovendien vindt Hall (1999:163) dat zowel macht, als leiderschap als besluitvorming aan de basis liggen van communicatie. Ook is tijdens inleidende gesprekken met woordvoerders van de Politie Midden en West Brabant duidelijk geworden dat er binnen de organisatie ‘erg weinig gepraat wordt over “Doe Effe Normaal”’. Duidelijk mag zijn dat, omdat de fase van implementatie zo sterk leunt op acceptatie van organisatieleden, een bepaalde mate van communicatie leidt tot een betere implementatie. Ook is het volgens Hall (1999:163) zo dat de structuur van de organisatie andere dimensies binnen de organisatie, en dus ook communicatie beïnvloedt. In de paragraaf ‘implementatie van beleid’ wordt bovendien duidelijk dat de structuur van de organisatie kan veranderen door implementatie van beleid. Daarom wordt in dit onderzoek de nadruk gelegd op de structuur van de Politieorganisatie tijdens de implementatie van het project en de communicatie van de Politieorganisatie tijdens de implementatie van het project. Natuurlijk gebeurt dit alles binnen het doel van het onderzoek; om de Politie inzicht te verschaffen in het door haar gevoerde (beleids)proces. Positieve en negatieve aspecten zullen onderzocht worden. Allereerst zullen nu de factoren ‘structuur’ en ‘communicatie’ in theoretische zin bekeken worden.

2.5 De structuur in een organisatie

Volgens Hall (1999:45) is de structuur van een organisatie iets wat gemakkelijk te begrijpen is. Toch doet hij er een tijdje over om de definitie die hij aan structuur geeft uit te leggen. De definitie die Hall (1999:48) allereerst noemt is die van Blau (1974):

“By organizational structure we mean the distributions, along various lines, of people among social positions that influence the role relations among these people.”

Hall (1999:48) brengt vervolgens direct naar voren dat in deze definitie niets wordt gezegd over interactie tussen personen en dat er andere definities van structuur bestaan die de interactie tussen personen juist extra aantippen. Eén van die definities is van Sewell (1992), (Hall, 1999:48). Volgens hem bevordert de structuur van een organisatie de activiteiten van mensen binnen die organisatie en vice versa. Wat hieruit duidelijk wordt volgens Hall (1999:48) is dat structuur geen vaststaand gegeven is, maar dat structuur veranderlijk is.

Het doel van een organisatiestructuur is volgens Hall (1999:48) driedelig. Allereerst is een structuur bedoeld om een organisatie effectief te laten zijn. Ten tweede moet een organisatiestructuur de diverse invloeden van individuen reguleren. Ten slotte is de structuur het systeem waarin macht wordt uitgeoefend, waarin beslissingen worden genomen, en waarin activiteiten van de organisatie worden uitgedragen.

Dawson (1995:122) geeft aan de definitie van structuur een ander tintje. Zij noemt de structuur van een organisatie:

“Het geheel van sociaal gecreëerde regels, rollen en relaties die in het beste geval een effectieve coördinatie en controle mogelijk maken - voor de bestuurders van bedrijven tenminste.”

Hieruit blijkt dat de heersende structuur in een organisatie niet altijd gunstig is voor iedereen. Het kan enerzijds zo zijn dat de structuur alleen dient om coördinatie en controle voor dominante groepen in de organisatie mogelijk te maken. Anderzijds kan structuur ook weer als verzetsmiddel tegen die controle en coördinatie worden gebruikt. Afhankelijk van de eigenbelangen kan structuur in een organisatie door verschillende personen dus als adequaat of inadequaat worden gezien en kan de structuur controle en coördinatie of verzet stimuleren.

Kunst, Olie, Romme en Soeters (1999:53) leggen op een geheel andere manier uit wat structuur is. Zij geven geen definitie die in één zin is samen te vatten. Structuur is voor hen in de eerste plaats arbeidsverdeling. Dit betekent dat de arbeid wordt opgesplitst in deelactiviteiten. Een tweede onderdeel van structuur volgt volgens Kunst e.a. (1999:53) uit het eerste. Arbeidsverdeling roept immers afstemming op. Hier komt het coördinatie aspect van structuur om de hoek kijken.

Het lijkt erop dat Kunst e.a. (1999) deze ‘definitie’ van structuur hebben overgenomen van Mintzberg (1983:2). Hij geeft in zijn boek namelijk exact dezelfde definitie aan structuur als Kunst e.a. (1999):

“The structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which its labor is divided into distinct tasks and then its coordination is achieved among these tasks.”

Noorderhaven (1995:131) legt structuur weer op een andere manier uit. Structuur verwijst volgens Noorderhaven (1995) naar:

- De verdeling van taken tussen divisies van de organisatie en individuen;
- Hiërarchische verhoudingen tussen managers en onderdanen;
- Communicatielijnen tussen organisatieleden.

Het is duidelijk dat door verschillende auteurs verschillende definities van structuur worden gegeven. Wat bij alle genoemde definities naar voren komt is dat structuur te maken heeft met arbeidsverdeling en coördinatie. Waar Hall (1999) en Dawson (1995) extra aandacht besteden aan het interactieproces wat structuur teweeg brengt, geeft Noorderhaven (1995) dit in mindere mate aan en Kunst e.a. (1992) en Mintzberg (1983) slaan dit gedeelte geheel over. Toch lijkt dit een gemiste kans. Immers, alleen al binnen het aspect van arbeidsverdeling lijkt de interactie tussen organisatieleden belangrijk. Belangrijker nog wordt dit wanneer structuur coördinatie en controle mogelijk maakt of juist verzet gaat stimuleren zoals Dawson (1995) bedoelt.

2.5.1 Vorm versus inhoud

Een ander onderscheid wat de verschillende auteurs maken, is het verschil in aandacht en mate van aandacht voor de vorm en de inhoud van de structuur binnen organisaties.

Zo is Mintzberg (1983) een schrijver die een opmerkelijke aandacht heeft voor de vorm, ofwel ‘het design’, van de structuur van organisaties. Hij beschrijft vijf soorten ‘designs’ (‘the simple structure’, ‘the machine bureaucracy’, ‘the professional bureaucracy’, ‘the divisionalized form’, and ‘the adhocracy’) waarbij de inhoudsfactoren slechts een rol spelen als graadmeter om te bekijken welke vorm een bepaalde organisatie aanneemt. Het zijn bij Mintzberg (1983) bepaalde situationele factoren die bepalen welke structuur (en daarmee samenhangende inhoudsfactoren) ideaal zijn voor de betreffende organisatie.

Ook Dawson (1995:130) legt de nadruk van de structuur van een organisatie met name op de vormgeving ervan. Zij behandelt ook de vijf soorten designs van Mintzberg (1983). Hieraan voorafgaand besteedt zij veel aandacht aan de bureaucratie. Dit komt omdat dit volgens haar een traditionele en nog veel voorkomende vorm van organisatiestructuur is. Met de komst van de ‘human relations’ benadering, verloren een groot aantal aanhangers van de bureaucratie hun interesse in deze formele vorm van organisatiestructuur. Vanaf het moment dat deze mensen in de gaten kregen dat er niet één vorm van organisatiestructuur bestond, ontwikkelde zich in de loop van

de tijd een contingentietheorie en werden verschillende situationele factoren belangrijk. Hieraan ontleende Mintzberg (1983) dan ook zijn vijf verschillende designs.

Hall (1999:49) besteedt op zijn beurt slechts geringe aandacht aan verschillende vormen (en modellen) van structuur. Even tipt hij wel Weber's visie op de ideaaltypische vorm van organisatiestructuur aan, welke bureaucratisch is. Hier laat hij het echter bij. Wat Hall (1999:50) belangrijker lijkt te vinden zijn de karakteristieken van structuur, complexiteit, formalisatie en centralisatie, waarvan de mate binnen een organisatiestructuur kan variëren van hoog tot laag.

Ook Noorderhaven (1995) richt zich met name op de inhoud van de structuur van een organisatie. Voordat hij hiertoe over gaat maakt hij echter eerst iets duidelijk over twee verschillende soorten van structuur. Volgens Noorderhaven bestaat er namelijk een groot verschil tussen de formele en informele organisatiestructuur. De formele organisatiestructuur is hierboven samengevat in drie 'punten'. Dit zijn de drie onderdelen die Noorderhaven (1995) geeft aan de definitie van een organisatiestructuur. Naast deze beschrijving zou een organigram van een organisatie kunnen liggen. Deze geeft dan in een model de formele organisatie weer. Hall (1999) 'stapte' hier hierboven wat vluchtig overheen. En ondanks dat het in dit onderzoek waarschijnlijk niet zal draaien om de 'vorm' van de structuur is het belangrijk het volgende in acht te houden. Want wanneer we reëel zijn, blijkt dat een organisatiestructuur bijna nooit exact zo in elkaar zit zoals zij er in het organigram uitziet. Daarom noemt Noorderhaven (1995:131) de situatie 'zoals het echt is' de informele organisatiestructuur. Dit is een implicatie die zeker ook in dit onderzoek belangrijk is om in de gaten te houden. Is de structuur van de organisatie van "Doe Effe Normaal" namelijk ook wel echt zoals hij in het organigram van de portefeuille 'Zorg' van de Politie Midden en West Brabant is af te lezen?

Het is de vraag hoe het nu komt dat de ene wetenschappelijk auteur meer aandacht besteedt aan de inhoudelijke kant van structuur dan de andere. Hoogstwaarschijnlijk is het een kwestie van het verloop van tijd. Hierboven is ook al geschreven dat Mintzberg (1983) zijn vijf designs ontleende aan de opkomst van de contingentietheorie. Situationele factoren werden dus steeds belangrijker en het werd duidelijk dat er niet meer één organisatiestructuur qua design bestaat. Toch worden verschillende inhoudelijke factoren nog belangrijker geacht dan bepaalde situationele factoren en wordt er daarom ook (meer) aandacht aan besteed. Van der Krogt en Vroom (1995) geven dit duidelijk weer. Wanneer zij het over 'structuur en processen' hebben beschrijven zij namelijk eerst het beeld van Mintzberg (1983) over organisatiestructuren. Aan het einde van deze uiteenzetting geven van der Krogt en Vroom (1995:113) aan dat Mintzberg (1983) een goede uiteenzetting geeft over hoe organisatiestructuren het resultaat zijn van menselijke ontwerpprocessen, van mensen die belangen hebben en die deze belangen via allerlei soorten coördinatiemechanismen proberen te realiseren of te beschermen. Om te laten zien dat er meer organisatietypen zijn dan 'die van Mintzberg' laten van der Krogt en Vroom (1995:114-122) nog een drietal 'soorten' zien ('de bureaucratie', 'de professionele organisatie' en 'de zelflerende organisatie'). Wat van der Krogt en Vroom (1995) echter aangeven is dat zowel Mintzberg als de later aangehaalde Weber (1964) en Argyris en Schön (1972,1978) wel modellen van organisatiestructuren weergeven, maar allen geen

analytisch en instrumenteel karakter van structuur van organisaties kunnen weergeven. In dit onderzoek is het juist de bedoeling dat structuur geanalyseerd wordt. Daarom is een dergelijk ‘karakter’ ook hier noodzakelijk.

Van der Krogt en Vroom (1995) stellen aan het einde van hun verhaal over ‘structuur en processen’ dan ook zelf een kader met inhoudsfactoren samen. Wat hierbij belangrijk is om in het achterhoofd te houden is dat Van der Krogt en Vroom (1995) er constant vanuit gaan dat organisaties ‘in beweging zijn’. Hall (1999:48) beweerde dit eerder in deze tekst ook al toen hij zei dat ‘structuur altijd aan verandering onderhevig is’. De elementen van structuur die van der Krogt en Vroom (1995: 114-122) exact definiëren zijn: specialisering, standaardisering, formalisering, centralisering en hiërarchisering.

2.5.2 Inhoudsfactoren

Uit bovenstaande tekst is duidelijk geworden dat het in het kader van dit onderzoek belangrijk is de inhoudelijke factoren van organisatiestructuur beter onder de loep te nemen. Deze factoren zullen immers deel gaan uitmaken van het raamwerk om te bekijken of ze een bepaalde samenhang vertonen met de mate van implementatie van “Doe Effe Normaal”.

Hall (1999:50) onderscheidt drie belangrijke inhoudelijke dimensies van structuur. Hij begint met een uitleg over *complexiteit*. Allereerst benoemt hij dat de mate van complexiteit erg belangrijk is voor communicatie binnen de organisatie, wat in het licht van dit onderzoek een belangrijke uitspraak is, omdat communicatie ook nog aan bod komt.

Voor organisatieleden die voor het eerst een organisatie betreden is het volgens Hall (1999) niet ingewikkeld te beoordelen wat complexiteit is. Werkverdeling, diversiteit aan functies, verschillende divisies en hiërarchische niveaus zijn meestal direct zichtbaar. Het wordt echter ingewikkelder wanneer de diverse divisies en afdelingen variëren in hun mate van complexiteit. Omdat de districten en soms zelfs de teams van de Politie Midden en West Brabant vrij autonoom zijn in het structureren van “Doe Effe Normaal” is dit een belangrijk issue. Coördinatie en controle zijn volgens Hall (1999:52) sleutelwoorden binnen de structuur van een organisatie. Wanneer een organisatie echter complexer wordt, is het moeilijker de coördinatie en controle te waarborgen. Daarom specificceert Hall (1999:52-56) een drietal componenten waaraan de complexiteit kan worden gemeten. Deze drie componenten zijn:

- Horizontale differentiatie; complexiteit wordt uitgedrukt in termen van aantallen ‘subunits’ binnen de organisatie, aantallen specialisaties, aantallen professionele activiteiten en de mate van professionele opleiding binnen de organisatie;
- Verticale differentiatie; hoe groter het aantal hiërarchische lagen in de organisatie, hoe groter de complexiteit;
- Geografische spreiding; hoe meer de activiteiten en het personeel gescheiden worden door functie of geografische ligging, hoe groter de complexiteit.

Een tweede karakteristiek die Hall (1999:63-73) behandelt is *formalisatie*. Volgens hem is formalisatie de sleutelvariabele van organisatiestructuur voor de individuele persoon. Dit komt omdat het gedrag van een persoon direct wordt beïnvloed door de mate van formalisatie binnen een organisatie. Om het eenvoudig te verduidelijken spreekt Hall van een hoge formalisatie wanneer organisatieleden weinig zelfcontrole hebben en weinig beslissingsbevoegdheid. Naarmate deze twee toenemen neemt de mate van formalisatie af.

Het meten van de mate van formalisatie binnen de organisatie gebeurt meestal door verschillende personen binnen de organisatie een aantal vragen voor te leggen over het gebruik van regels binnen hun organisatie. Enig houvast bieden hier de termen ‘job codification’, wat inhoudt hoeveel regels bepalen wat een persoon binnen een bepaalde positie mag doen, en ‘rule observation’, wat inhoudt of de regels ook nageleefd worden (Hall:63-73).

Centralisatie is een derde karakteristiek van organisatiestructuur die Hall (1999:74) benoemt. Volgens hem vat centralisatie het hele begrip van structuur erg goed samen. Centralisatie gaat over de verdeling van beslissingsbevoegdheid binnen een organisatie. Tegenover het begrip centralisatie staat het begrip decentralisatie. Hall (1999:74) legt uit dat het duidelijkste element van wat deze twee begrippen van elkaar onderscheidt ‘de plaats van beslissingsbevoegdheid’ is. Wanneer binnen een organisatie de beslissingen louter door ‘het topmanagement’ worden genomen, kent deze organisatie een hoge mate van centralisatie. Wanneer meerdere partijen betrokken zijn bij het nemen van beslissingen is een organisatie in lage mate gecentraliseerd, ofwel in hoge mate gedecentraliseerd.

Ondanks dat het dus simpel lijkt de mate van centralisatie binnen een organisatie te meten is dit volgens Hall (1999:75) niet zo. Immers, wanneer organisatieleden van ‘een lager niveau’ binnen de organisatie wel veel invloed lijken te hebben maar de beslissingen uiteindelijk toch door ‘de top’ worden genomen blijft deze organisatie in hoge mate centralistisch. Om tot een lagere mate van centralisatie te komen zullen de beslissingen op een democratische manier moeten worden genomen. Een ander element wat volgens Hall (1999:75) mee speelt om de mate van centralisatie binnen een organisatie te bepalen zijn de evaluaties van activiteiten binnen een organisatie. Wanneer deze evaluaties alleen door het topmanagement worden gehouden is de organisatie in hoge mate gecentraliseerd, wanneer meerdere partijen bij de evaluatie betrokken worden is het omgekeerde wederom het geval.

2.5.3 Vergelijking

Wanneer we terugblikken naar het begin van dit hoofdstuk en bedenken dat in de definitie van structuur met name de begrippen arbeidsverdeling en coördinatie telkens terugkwamen, vinden we dit binnen deze karakteristieken van Hall (1999) in zijn geheel terug. Kunst e.a. (1999) die de begrippen arbeidsverdeling en coördinatie zelf gebruikten in hun definitie van structuur werken deze verder uit aan de hand van de karakteristieken ‘verdeling van bevoegdheden’, ‘taak- en functievorming’ en ‘groeperen en afstemmen van functies’. In feite komen deze karakteristieken

overeen met die van Hall (1999). Met ‘verdeling van bevoegdheden’ doelen Kunst e.a. (1999) namelijk op wat Hall (1999) met de term centralisatie beschrijft. ‘Taak- en functievorming’ en ‘groeperen en afstemmen van functies’ beschrijven de complexiteit en formalisatie van Hall (1999) gezamenlijk. Wat echter wel het geval is, is dat Hall (1999) een grote nadruk legt op ‘regels’ binnen de organisatie terwijl Kunst e.a. (1999) dit achterwege laten.

Noorderhaven (1995:133) onderscheidt weer wel een aparte dimensie van formalisatie zoals Hall (1999) dit ook doet. Ook de term centralisatie komt bij hem uitvoerig aan bod. Noorderhaven (1995:132) wijdt hierbij wel iets verder uit dan Hall (1999). Hij maakt namelijk een verschil tussen verticale (de)centralisatie en horizontale (de)centralisatie. Verticale (de)centralisatie verwijst hier naar de delegatie van beslissingsbevoegdheden naar ‘lagere organisatieniveaus’ terwijl horizontale (de)centralisatie verwijst naar delegatie van beslissingsbevoegdheden tussen ‘organisatie-units’ van ‘hetzelfde niveau’.

Met het element *differentiatie* doelt Noorderhaven (1995:133) op het feit op welke manier het (en de hoeveelheid aan) werk verdeeld is binnen de organisatie. Hij kijkt hier ook naar specialisaties. Hoe meer verschillende specialismen binnen de organisatie en hoe meer deze specialismen in een eigen ‘unit’ opereren hoe gedifferentieerder de organisatie wordt. In feite lijkt Noorderhaven (1995) hiermee een onderdeel van de term ‘complexiteit’ van Hall (1999) te omvatten. Noorderhaven (1995) beslaat hier echter niet het gehele veld van de complexiteit zoals Hall (1999) dit doet.

Wanneer een organisatie een grotere differentiatie kent, wordt de mate van *integratie* belangrijker volgens Noorderhaven (1995:134). Met integratie bedoelt Noorderhaven (1995:134) de mate van coördinatie. Ook dit aspect kwam al bij Hall’s (1999) karakteristiek van complexiteit aan de orde. Wat volgens Noorderhaven echter positief zou kunnen bijdragen om de integratie te vergemakkelijken is het aanstellen van een soort ‘mediator’ die zorgt voor de goede verhoudingen en contacten tussen verschillende departementen en partijen.

Een vijfde element dat Noorderhaven (1995:134-135) behandelt is *departementalisatie*. Hiermee doelt hij op het feit in hoeverre de organisatie is opgedeeld ‘naar functie’. Noorderhaven (1995:134) verwijst hier onder andere naar de zogenaamde ‘matrixstructuur’. Hierin wordt zowel de verdeling ‘naar functie’ als de verdeling ‘naar proces’ gebruikt. Hall (1999) besteedt hier in zijn tekst over structuur eigenlijk geen aandacht aan. Kunst e.a. (1999) doen dit wel, maar bij hen is het ook geen apart issue.

In de vorige subparagraaf werd al beschreven dat Van der Krogt en Vroom (1995:114-122) zelf een analytisch kader opstellen om structuur in een organisatie te meten. Zij gebruiken de elementen specialisering, standaardisering, formalisering, centralisering en hiërarchisering. Specialisering duidt hiermee op complexiteit bij Hall (1999). Standaardisering is hetzelfde als de formalisatie bij Hall (1999) is, en de formalisering van van der Krogt en Vroom (1995:119) doelt puur op geschreven regels.

Centralisering lijkt ook weer op de centralisering van Hall (1999) al nemen Van der Krogt en Vroom (1995:120) slechts de mate waarin de top van de organisatie in staat is de macht naar zich toe te trekken in dit begrip mee en omvat deze term bij Hall (1999) veel meer. Hiërarchisering is een nieuwe term. Deze heeft te maken in hoeverre de organisatie is verdeeld in verticale rangordes om het geheel bestuurbaar te houden. Deze gedachte komt overeen met die van Noorderhaven (1995) wanneer we kijken naar het organigram van de organisatie (formeel) en hoe deze werkelijk in elkaar steekt (informeel).

Het is opvallend dat de verschillende auteurs uiteenlopende termen gebruiken om karakteristieken van organisatiestructuur aan te geven terwijl ze toch eigenlijk allemaal hetzelfde bedoelen. Hatch (1997:166) geeft ook aan dat er altijd veel verschillende variabelen werden gebruikt om organisatiestructuur te meten. De meest voorkomende hiervan waren:

- ‘Size’, het aantal personen dat werkzaam is bij de organisatie;
- ‘Administrative component’, percentage van het totaal aantal mensen dat administratieve verantwoordelijkheden heeft;
- ‘Span of control’, totaal aantal van organisatieleden waar één manager gezag over heeft;
- ‘Specialization’, aantal specialisaties dat een organisatie uitdraagt;
- ‘Standardization’, aanwezigheid van regels en procedures voor de reguliere werkzaamheden binnen de organisatie;
- ‘Formalization’, mate waarin regels en procedures zijn opgeschreven;
- ‘Centralization’, concentratie van autoriteit om beslissingen te nemen;
- ‘Complexity’, bestaande uit verticale differentiatie; aantal hiërarchische niveaus en horizontale differentiatie; het aantal ‘units’ binnen de organisatie.

Dit zijn echter de variabelen die al sinds de zestiger jaren werden gebruikt. Sinds de contingentietheorie steeds meer gebruikt werd bleven steeds minder variabelen over. Op dit moment gebruiken de meeste wetenschappers volgens Hatch (1997:168) dan ook nog alleen de drie dimensies complexiteit, centralisatie en formalisatie. Dit zijn ook de drie dimensies die Hall (1999) gebruikt. In het volgende hoofdstuk worden de dimensies die in dit onderzoek centraal staan gepresenteerd in een model. Vervolgens wordt uitgelegd waarom voor deze dimensies gekozen is en op welke manier ze in dit onderzoek betrokken worden. Dit gebeurt echter niet voordat hier ook een uiteenzetting over ‘communicatie’ is geweest.

2.6 Communicatie binnen de organisatie

Verschillende organisatiestructuren, met verschillende vormen en maten van complexiteit, formalisatie en centralisatie gaan met informatie om. Zij ontvangen, versturen en interpreteren deze informatie mogelijk op verscheidene manieren. Het algemene proces ‘wat hieromheen hangt’ wordt communicatie genoemd. Volgens Hall (1999:167) is er veel gediscussieerd over het belang van communicatie voor organisaties. Hall (1999:167) concludeert echter dat communicatie het belangrijkste is voor organisaties die veel om moeten gaan met onzekerheid, die complex zijn, en die

een technologie hebben die niet routinematig is. Voor de projectorganisatie van “Doe Effe Normaal” van de Politie Midden en West Brabant geldt dit zeker ook. Elk jaar moet immers bekeken worden of het project voor het volgende jaar door mag gaan. Bovendien zijn er erg veel mensen bij het project betrokken en ‘dat wat de mensen doen’ (een school adopteren) is voor een Politiefunctionaris absoluut geen routineklus (zoals het schrijven van een bekeuring!). Daarom zou de communicatie bij de projectorganisatie een hoge prioriteit moeten krijgen. Het gaat hier dan om interne communicatie. Interne communicatie is de planmatige, formele communicatie, op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) en tussen alle onderdelen van de organisatie, die is gericht op het verzekeren van betrokkenheid, motivatie en taak- en functiegericht gedrag van alle leden van de werkgemeenschap, met het oogmerk de organisatiedoelstellingen te effectueren evenwicht te scheppen en te onderhouden tussen identiteit en imago. Zij laat zich bovendien kenmerken door middel van een welomschreven structuur en een professioneel onderhouden proces van uitwisseling van informatie (Bos en Mastenbroek, 1998:12) .

Volgens Hall (1999:169) is het wat betreft het communicatieproces binnen een organisatie allereerst belangrijk een individuele factor in acht te nemen. Elke vorm van communicatie kent namelijk een zender en een ontvanger. Deze zender en ontvanger zijn altijd verschillende personen. Dit betekent dat het waarnemingsproces een belangrijke rol speelt. Iedere persoon kan namelijk dezelfde informatie op een andere manier opvatten. Hier moet dus rekening mee gehouden worden.

Vervolgens zijn ook hier verschillende organisatorische factoren van belang om er achter te komen hoe de interne communicatie van een bepaalde organisatie in elkaar steekt.

Wat volgens Hall (1999:171) allereerst belangrijk is, is de *verticale communicatie*. Dit aspect is weer op te delen in benedenwaartse en opwaartse communicatie. De benedenwaartse communicatie is natuurlijk die communicatie die van ‘de top’ van de organisatie naar ‘beneden’ toe gaat. Vijf elementen zijn hier volgens Hall (1999:171-172) van belang. Werkinstructie is het eerste element. Het tweede element is de overeenkomst van de uit te voeren taak met de bredere doelen van de organisatie. Een derde element is die van het verspreiden van informatie over verscheidene procedures. Het vierde element omvat de feedback naar individuele personen toe. Het laatste element is het accepteren en overtuigd zijn van de organisatiedoelen door de organisatieleden.

Wanneer we de opwaartse communicatie bekijken is dit natuurlijk de informatie die van ‘de onderste regionen’ van de organisatie naar ‘de top’ gaat. Wat hier vooral belangrijk is zijn de mogelijkheden voor de personen ‘onderin’ de organisatie om te communiceren met personen van ‘de top’, zodat er niet slechts éénrichtingsverkeer ontstaat (Hall,1999:172).

Communicatie binnen een organisatie kent meer wegen dan benedenwaarts en opwaarts. Zo is er ook de *horizontale communicatie*, ofwel, de communicatie tussen organisatieleden ‘van hetzelfde niveau’. Deze communicatiesoort is belangrijker voor de effectiviteit van de organisatie dan verticale communicatie. Bovendien is de inhoud van deze communicatie veel ‘rijker’ van aard (Hall, 1999:172).

Hall (1999:179-181) legt ook nog erg veel nadruk op het belang van *communicatieproblemen*. Hij stipt hier vooral de problemen van ‘weglaten’ (van informatie), ‘vervuilen’ (van informatie) en ‘overvloed’ van communicatie aan. Deze problemen zijn echter vrij doorzichtig zijn en dus gemakkelijk te herkennen wanneer organisatieleden spreken over communicatie binnen hun organisatie. Wanneer bovendien vragen worden gesteld aan organisatieleden over de communicatie binnen hun organisatie zullen zij het sowieso niet nalaten hun grieven te uiten. Daarom is het de vraag of de focus ook nog eens apart op communicatieproblemen moet liggen. Ook Dawson (1995:211) waarschuwt voor de nadruk op communicatieproblemen. Volgens haar moet bovendien in de gaten gehouden worden dat communicatieproblemen niet worden gezien als ‘het grootste probleem van de organisatie’.

2.6.1 Het meten van interne communicatie

Hoewel Hall (1999) zich direct bezig houdt met het belang van communicatie voor organisaties, stellen de Ridder en Seisveld (1996:52) eerst aan de kaak dat het meten van communicatie binnen organisaties geen gemakkelijke zaak is. Dit komt omdat er uiteenlopende definities over communicatie bestaan en omdat ‘goede communicatie’ natuurlijk een subjectief begrip is (wat voor de één goed is, hoeft dat voor de ander niet te zijn). Hierboven is al een erg uitgebreide definitie van interne communicatie genoemd. De Ridder en Seisveld (1996:52) geven echter nog veel meer definities De minder uitgebreide definitie van interne communicatie die in dit onderzoek gehanteerd wordt is:

Interne communicatie wordt gezien als interactie tussen zender en ontvanger, die werkzaam zijn binnen de organisatie, met als doel de uitgewisselde informatie van elkaar te begrijpen.

Deze eenvoudigere definitie wordt gebruikt omdat de communicatie binnen de projectorganisatie van “Doe Effe Normaal” tijdens de implementatie van het project bekeken wordt. Volgens Rood (2001:78) draait het in de implementatiefase wat betreft de communicatie vooral om ‘de dialoog’, waarin tussen verschillende organisatieleden van verschillende organisatielagen wordt gesproken over de beste manier van implementatie, teneinde te komen tot een volledig ‘commitment’. Deze kenmerken komen in de bovenstaande definitie, die een combinatie is van definities van Gerbner (1956) en Rogers en Kincaid (1981) die de Ridder en Seisveld (1996:52) noemen, terug. De uitgebreidere, eerder genoemde definitie van Bos en Mastenbroek (1998:12) beschrijft meer, dan het noodzakelijke hier.

Een belangrijk issue wat de Ridder en Seisveld (1996:54) bovendien noemen is dat er twee perspectieven ten aanzien van communicatie binnen de organisatie zijn. De eerste vertelt dat de structuur van de communicatie bepaald wordt door de bredere organisatiestructuur. Met het oog op dit onderzoek is dit zeer interessant omdat hier ook de organisatiestructuur wordt bekeken. Dit is echter alleen zo wanneer we ervan uitgaan dat communicatie los staat van de organisatie én geen factor is die de organisatie is en maakt. Organisationele kenmerken bepalen binnen dit perspectief dus het verloop van communicatieprocessen.

Wanneer we er echter vanuit gaan dat communicatie een set van patronen van gecoördineerd gedrag is die de organisatie mogelijk maken en in stand houden zijn zij ineens organisatiedragend. Dit perspectief betekent namelijk dat organisatieleden door communicatie hun eigen werkelijkheid over de organisatie scheppen. Dit betekent dat de communicatie geen gevolg is van 'iets breders', maar op zich staat.

Het verschil tussen deze twee perspectieven maakt het er echter niet gemakkelijker op om communicatie te meten. Je kunt communicatie namelijk niet 'sec' beoordelen op kwaliteit want daarvoor zijn teveel contextspecifieke factoren van belang. Daarom moet men volgens de Ridder en Seisveld (1996:55) wanneer men bezig wil zijn met het onderzoeken van communicatie steeds een brede blik hebben. Vaak zal het zo zijn dat, al kijk je volgens het 'werkelijkheidsscheppende' perspectief naar de communicatie van een organisatie, deze samenhangt met bijvoorbeeld organisatiestrategie of organisatiestructuur.

Wanneer de Ridder en Seisveld (1996:65) vervolgens kijken naar wat er precies bekeken kan worden inzake communicatie in organisaties houden zij het in eerste instantie niet op de indeling van Hall in verticale communicatie, horizontale communicatie en communicatieproblemen. Allereerst onderscheiden zij verschillende soorten van informatie, namelijk informatie ten aanzien van het primaire proces en informatie ten aanzien van allerlei secundaire processen. De eerste soort informatie gaat over informatie over het *hoe, wat en wanneer*. De tweede soort informatie gaat over beleidsinformatie en motiverende informatie. Beleidsinformatie is vooral bedoeld om werknemers het idee te geven van 'waar met het bedrijf als geheel naartoe wordt gewerkt'. Motiverende informatie is 'die informatie die een bijdrage levert aan een positief werkklimaat'. Omdat beleidsinformatie en motiverende informatie zich moeilijk in laten delen in twee onafscheidelijke groepen worden zij door de Ridder en Seisveld (1996:67) samengevoegd tot beleids- en motiverende informatie. Het meetbaar maken van deze vorm van communicatie is niet zo gemakkelijk als het meten van communicatie over het primaire proces. Daarom besteden de Ridder en Seisveld (1996) hier extra veel aandacht aan.

Wat vooral belangrijk is volgens de Ridder en Seisveld (1996:68) is dat draagvlak voor een bepaald onderwerp binnen de organisatie niet zomaar tot stand komt. Er is discussie nodig. Hierboven is dit ook al naar voren gekomen in de definitie van interne communicatie die tijdens dit onderzoek gehanteerd wordt. Er moet een dialoog, ofwel interactie zijn. Medewerkers moeten niet het idee hebben dat iets 'zomaar' wordt opgelegd. Hier is het communicatieproces dan ook vaak belangrijker dan de informatie zelf (de Ridder en Seisveld, 1996:68 en Dawson, 1995:212). De Ridder en Seisveld (1996:69) hebben een aantal doelstellingen opgesteld waaruit zij hoofdvragen hebben afgeleid. Deze hoofdvragen moeten een leidraad vormen om beleids- en motiverende communicatie te meten. De resultaten hiervan kunnen tot een bepaald 'oordeel' leiden over deze soort van communicatie. Dit kan dan weer bijdragen aan het hierboven genoemde 'draagvlak'.

De vragen die de Ridder en Seisveld (1996:70-72) behandelen zijn als volgt:

- Zijn werknemers op de hoogte van de doelen van de organisatie?
- Accepteren werknemers deze doelen ook zelf?
- Zijn werknemers op de hoogte van belangrijke items van het huidige en het voorgenomen beleid?
- Begrijpen de werknemers de achtergrond van beleid en eventuele veranderingen?
- Zien werknemers de relevantie van hun taken voor het bereiken van organisatiedoelen?
- Krijgen werknemers voldoende en evenwichtige feedback op hun prestaties?
- Zijn de werknemers op de hoogte van de prestaties van de organisatie?
- In welke mate ervaren werknemers een ‘wij-gevoel’?
- In welke mate zijn werknemers betrokken bij de organisatie?

De Ridder en Seisveld (1996:70-72) geven dus slechts deze vragen als leidraad voor het meten van interne communicatie, terwijl Hall (1999) hierboven duidelijk de dimensies verticale communicatie, horizontale communicatie en communicatieproblemen aangaf. Ook Andrews and Herschel (1996:145) gebruiken voor het meten van interne communicatie de dimensies van verticale communicatie en horizontale communicatie. Aan communicatieproblemen besteden zij helemaal geen aandacht.

Waar door de Ridder en Seisveld (1996:54) juist uitgebreid aandacht aan wordt besteed, zijn de hierboven door hen genoemde twee perspectieven van communicatie binnen de organisatie. Is communicatie een deel wat afhankelijk is van de bredere organisatie, of maakt communicatie juist de organisatie (en is dus organisatiedragend)? Een andere vraag die hierbij gesteld kan worden is: Hoe zien we communicatie binnen de organisatie in relatie tot de structuur van de organisatie? Is de communicatie een afgeleide van de bredere organisatiestructuur of staat zij op zich? Hoewel hier zowel in de paragrafen over structuur en communicatie al kort op is vooruitgeblijkt, is hier nog niet diep op ingegaan. Vooral Anrews and Herschel (1996) en Stoter (1997) besteden ook veel aandacht aan de relatie tussen structuur en communicatie. Hun werken worden hier besproken aan de hand van wat hierboven al over structuur is geschreven en bepaald (namelijk dat in dit onderzoek wordt ingegaan op inhoudsfactoren van structuur en niet op de vorm).

2.6.2 Communicatie; ‘afhankelijk van’ of ‘organisatiedragend’?

Stoter (1997:148) kiest, wanneer hij schrijft over structuur en communicatie eigenlijk direct voor het perspectief dat de communicatie binnen de organisatie afhankelijk is van de bredere structuur. Stoter (1997:147) ziet structuur als:

“Het feitelijk empirisch waarneembare relatienetwerk. (...) Relaties zijn daarbij de uit waarneming afgeleide kansen dat zich tussen de onderscheiden posities in en om de organisatie bepaalde interacties en/of communicaties voordoen.”

Met deze opvatting over structuur verwijst Stoter (1997:148) naar de communicatiestructuur binnen de organisatie; Wie staat met wie in relatie en welke interactie vindt daarbij plaats?

Vervolgens geeft Stoter (1997:155-157) een aantal kenmerken van structuur die volgens hem een bepaalde relatie hebben met de communicatie binnen de organisatie. Communicatie wordt hier beoordeeld naar informatierijkheid en openheid; twee kenmerken die volgens Stoter (1997:157) aanwezig moeten zijn bij de interne communicatie van een hedendaagse organisatie. Hier komen ook een aantal kenmerken aan bod die al in het structuurverhaal in de vorige paragraaf naar voren zijn gekomen. Zo belemmert een hoge centralisatiegraad volgens Stoter (1997:156) de openheid van de communicatie. Bovendien zijn de informatielijnen lang en kan daardoor de informatieverwerking met veel ruis gepaard gaan. Een minimale opsplitsing van taken en functies die te maken hebben met het primaire proces zullen de samenwerking en de informatievoorziening en –verwerking bevorderen. Een ander duidelijk punt wat Stoter (1997:157) nog aangeeft is hoe hoger de formalisering, des te minder persoonlijke communicatiemiddelen ingezet zullen worden. Controlemiddelen die wel ingezet zullen worden belemmeren een open communicatie.

Andrews en Herschel (1996:132) vinden niet direct dat communicatie afhankelijk is van de bredere organisatiestructuur. Volgens hen wordt de communicatie binnen de organisatie wel door dezelfde factoren beïnvloed als de organisatiestructuur, echter de communicatie kan ook bijdragen aan het vormen van deze factoren. Andrews en Herschel (1996:132) behandelen hier dezelfde factoren als Hall (1999) eerder deed, namelijk complexiteit, formalisatie en centralisatie. Andrews en Herschel (1996:132-135) zijn van mening dat een grote complexiteit binnen de organisatie ook voor een complex communicatienetwerk zorgt. Formalisatie is de factor die de communicatie binnen de organisatie volgens Andrews en Herschel (1996:133) het meest vormt. Immers, de specificatie van regels en procedures laat zien ‘wat er gebeurt’ binnen een organisatie. Een hoge centralisatie zorgt vervolgens voor een toename van formele en procedurele communicatie, iets wat hierboven ook al door Stoter (1997) is gezegd.

Andrews en Herschel (1996:148) behandelen ook wat al eerder door Noorderhaven (1995) is verteld in paragraaf 2.5.1. Hier kwam namelijk naar voren dat een organisatie zowel een formele als een informele structuur heeft. Volgens Andrews en Herschel (1996:148) heeft de gehele organisatie een formele en een informele kant, dus ook de communicatie. Wat hierbij belangrijk is om in acht te houden is hoe de organisatie zichzelf ziet. Andrews en Herschel (1996:130) behandelen drie inzichten. Dit zijn organisaties als ‘rational-’, ‘natural-’, and ‘open-’ systems. Een rationele organisatie denkt ook erg rationeel (doelen worden bereikt door een afweging van alternatieven; het beste alternatief wordt automatisch gekozen). Een open organisatie heeft daarentegen veel meer zicht op haar omgeving en probeert de organisatie zo effectief mogelijk in de complexe omgeving te laten opereren.

Helemaal aan het begin van dit theoretische verhaal is al duidelijk geworden dat de Politie Midden en West Brabant ten aanzien van “Doe Effe Normaal” een erg rationeel denkkader heeft gehanteerd. Dit betekent ook dat zij veronderstellen dat de structuur en communicatie ook zo lopen als formeel bedoeld is. Of dit ook zo is, is zoals ook al in paragraaf 2.5.1 gezegd nog maar de vraag.....

2.7 Algemene vraagstelling

Zowel de fasen van het beleidsproces als de inhoudelijke factoren structuur en communicatie zijn nu theoretisch behandeld. Hoewel voor de fase die in dit onderzoek centraal zal staan de keuze voor ‘implementatie’ al is gemaakt, missen we hier voor de inhoudsfactoren nog een deel. Verschillende inzichten zijn in de twee vorige paragrafen naast elkaar gezet. Door het verhaal heen werden al verschillende syntheses aangebracht en was al wel wat ruimte voor discussie. Toch is nog niet geheel duidelijk ‘hoe in dit onderzoek specifiek tegen structuur en communicatie’ wordt aangekeken. Dit zal in het volgende hoofdstuk, wanneer een onderzoeksmodel wordt gepresenteerd, duidelijk worden.

Om het verhaal overzichtelijk te houden, wordt hier eerst de algemene vraagstelling, die in het verdere onderzoek centraal zal staan, gepresenteerd:

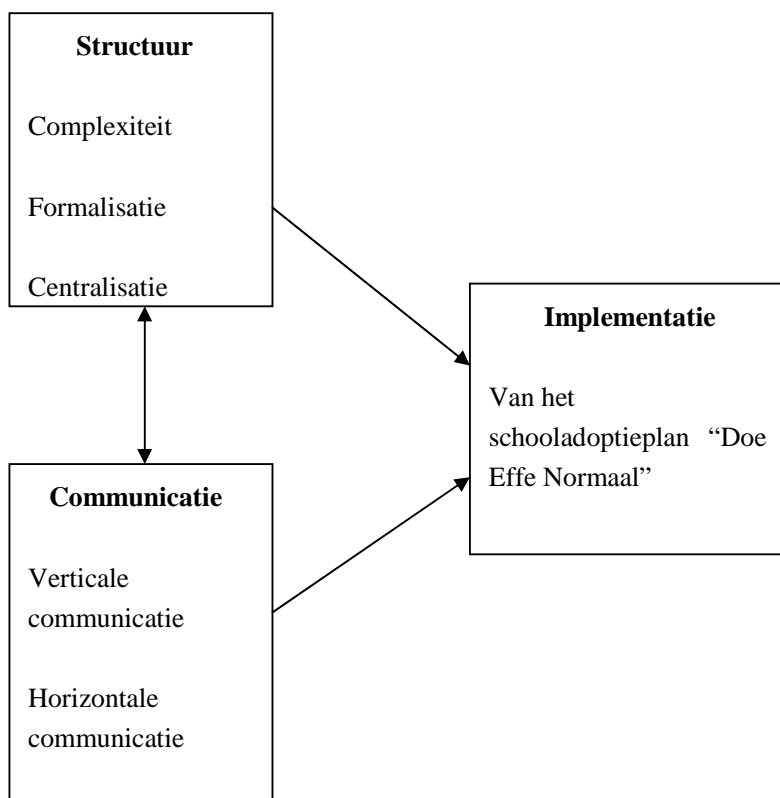
Bestaat er een samenhang tussen de factoren van structuur en communicatie en de mate van implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” en hoe ziet deze samenhang er uit?

De beantwoording van deze vraagstelling vindt plaats nadat in het volgende hoofdstuk de methodologie voor het empirische gedeelte van dit onderzoek is uiteengezet.

3 Onderzoeksmodel en Methode

Het eerste gedeelte van dit hoofdstuk, waarin de vraagstelling verder wordt uitgewerkt is in een korte vorm opgenomen in de bijlagen (bijlage 3) onder de titel: ‘Conceptualisering; van kernbegrippen tot indicatoren.’ Op deze manier wordt naast dit uitgebreide verhaal, ook een puntsgewijs overzicht gegeven van hoe de conceptualisering tot stand is gekomen.

Vanuit de theorie uit het vorige hoofdstuk en de gepresenteerde algemene vraagstelling, is het volgende onderzoeksmodel opgesteld;



Figuur 3.1 Onderzoeksmodel

3.1 Relatie tussen structuur en communicatie

In principe wordt gezocht naar de samenhang tussen de genoemde inhoudsfactoren van structuur en implementatie en van communicatie en implementatie. Hierboven staat echter ook een pijl gegeven tussen de factoren structuur en communicatie. Deze ‘dubbele pijl’ geeft aan dat de relatie tussen de factoren structuur en communicatie in dit onderzoek gezien wordt als ‘wederzijds afhankelijk’. In

het theoretische gedeelte kwamen twee perspectieven naar voren. Communicatie is afhankelijk van de bredere organisatiestructuur was de eerste gedachte. De andere gedachte was dat communicatie juist organisatiedragend was, ofwel, de communicatie maakt de organisatie.

Beide perspectieven lijken ‘juist’. Ook Andrews en Herschel (1996) hanteren een inzicht dat structuur en communicatie elkaar mogelijk maken. Dit inzicht wordt hier overgenomen. Communicatie hangt dus enerzijds af van de bredere organisatiestructuur, maar kan haar ook beïnvloeden.

3.2 Implementatie

Voordat de factoren structuur en communicatie van uitleg worden voorzien over hoe deze bekeken worden, is het allereerst belangrijk te bekijken hoe de ‘afhankelijke factor’ in dit onderzoek gemeten wordt. Dit is de mate van implementatie van “Doe Effe Normaal”. Allereerst zijn wat bestaande gegevens belangrijk. Deze kunnen weergeven welke teams per district meedoen aan “Doe Effe Normaal”. Vervolgens kan hier uit geanalyseerd worden op welke manier het project is uitgevoerd. (Hoe veel scholen worden bezocht, welke lesbrieven worden gegeven, is er een samenwerking met partners en worden de commitmentmaterialen gebruikt, zijn hierbij belangrijke gegevens.)

Vervolgens is het belangrijk te weten in hoeverre de betrokken informanten enthousiast zijn over het project “Doe Effe Normaal”. Het idee wat de informanten hebben over het enthousiasme van hun collega’s binnen de teams ten aanzien van “Doe Effe Normaal” speelt ook een grote rol. Ten slotte is het belangrijk te weten in hoeverre de informanten het gevoel hebben dat ook de districtsleiding achter hen staat. Hoe groter het enthousiasme binnen het district, hoe groter de implementatie.

Wanneer het schooladoptieplan een hoge mate van implementatie kent, betekent dit dat de doelstellingen van “Doe Effe Normaal” in grote mate bereikt worden. Ook dit is een stap in het meten van de implementatie.

Wanneer een project als “Doe Effe Normaal” volledig geïmplementeerd is, vindt de Politie Midden en West Brabant het belangrijk dat het project ook geborgd is. Daarom wordt ook bekeken in hoeverre vanuit het team of vanuit het district zorg is gedragen voor een voortzetting van het schooladoptieplan op de langere termijn.

Er wordt gesproken van een hoge mate van implementatie als allereerst alle teams, of alle teams minus één binnen een district deelnemen aan “Doe Effe Normaal”. Vervolgens is het voor een hoge mate van implementatie noodzakelijk dat in ieder geval de adoptieagenten enthousiast tegenover het schooladoptieplan staan. De overige betrokkenen moeten hierin ook een positief signaal afgeven aan de adoptieagenten. Wat betreft de doelstellingen, moet het voor een hoge mate van implementatie duidelijk zijn welke deze zijn en moet er naar gestreefd worden deze te bereiken. Bovendien moeten de adoptieagenten het idee hebben dat de doelstellingen grotendeels bereikt

worden. Voor een hoge mate van implementatie is het noodzakelijk dat vanuit het team of district, in ieder geval een poging is gedaan tot een convenant te komen met het lokale bestuur.

Bij een gemiddelde mate van implementatie doet nog altijd meer dan de helft van de teams vanuit een district mee aan het schooladoptieplan. De adoptieagenten staan over het algemeen positief tegenover het uitvoeren van het project, maar van de overige betrokkenen krijgen zij negatievere signalen. Wat betreft de doelstellingen weten de informanten niet goed of deze bereikt worden. Bovendien zijn er weinig pogingen gedaan tot een convenant te komen met het lokale bestuur.

Bij een lage mate van implementatie doet de helft of minder van de teams van een district mee aan "Doe Effe Normaal". Naast de collega's van de adoptieagenten binnen de teams en de districtsleiding, zijn ook de adoptieagenten zelf niet grotendeels enthousiast over het uitvoeren van het project. De doelstellingen van "Doe Effe Normaal" worden met het uitvoeren van het project absoluut niet bereikt. Er zijn geen pogingen gedaan om samen met het lokale bestuur tot een convenant te komen.

3.3 Structuur en implementatie

Wat betreft de structuur van een organisatie wordt gekozen voor de namen van de drie dimensies die ook door Hall (1999) worden gebruikt, of voor de drie dimensies die bij Hatch (1997) na reductie overblijven.

Hieronder zal aangegeven worden hoe de drie dimensies in dit onderzoek precies opgevat moeten worden. Om de argumentatie overzichtelijk te houden worden voor de factor structuur de dimensies, die de verschillende auteurs die aan bod zijn gekomen gebruiken, hier nog even op een rijtje gezet.

Hall (1999): Complexiteit, Formalisatie en Centralisatie.

Kunst e.a.(1999): Verdeling van bevoegdheden, Taak- en functievorming, Groeperen en afstemmen van functies.

Noorderhaven (1995): Formalisatie, Centralisatie, Differentiatie, Integratie, Departementatie.

Van der Krogt en Vroom (1995): Specialisering, Standaardisering, Formalisering, Centralisering, Hiërarchisering.

Hatch (1997): Administrative component, Span of control, Specialization, Standardization, Formalization, Centralization, Complexiteit.

3.3.1 Complexiteit

Binnen de dimensie van complexiteit zal vooral het idee van de ‘arbeidsverdeling’ centraal staan. Hoe is het werk verdeeld tussen de personen?

De mate van complexiteit zal gemeten worden door de indicatoren hoog, gemiddeld en laag.

Om te bekijken of de mate van complexiteit hoog, gemiddeld of laag is binnen de projectorganisatie wordt allereerst gekeken naar de horizontale differentiatie. Er is sprake van een hoge mate van horizontale differentiatie wanneer veel personen met verschillende functies betrokken zijn bij het project. Hierbij moet een vergelijking worden getrokken met andere projecten binnen de gehele organisatie en de hoeveelheid aan betrokken functies. Bovendien is het belangrijk in welke mate het werk wat moet worden uitgevoerd specialistisch van aard is. Kan iedereen het of is er een speciale opleiding voor nodig? Hoe meer specialistisch de taken, hoe hoger de horizontale differentiatie.

Ten tweede wordt bekeken hoe hoog de mate van verticale differentiatie is. Dit heeft, anders dan de horizontale differentiatie te maken met de gelaagdheid van de organisatie. Over welke lagen van de organisatie loopt het project? Wie zijn betrokken? Wie zorgt voor coördinatie en wie is uiteindelijk eindverantwoordelijk? Er is een lage verticale differentiatie wanneer er niet veel lagen zijn betrokken maar ook wanneer coördinatie en verantwoording op een eenduidige manier verlopen.

Ten slotte wordt ook de mate van geografische complexiteit betrokken bij de complexiteit. Hier is het van belang te weten in hoeverre uitvoerenden van elkaar en uitvoerenden en leidinggevenden van elkaar gescheiden werken.

3.3.2 Formalisatie

Binnen de dimensie van formalisatie wordt gekeken naar de regels en procedures die er binnen de organisatie bestaan. Ook de mate van formalisatie wordt gemeten door de indicatoren hoog, gemiddeld en laag. Wat in de theoretische verantwoording ook al naar voren is gekomen, is dat er regels en procedures ten aanzien van allerlei facetten binnen de organisatie kunnen bestaan. Daarom zullen regels en procedures hier zeer ‘algemeen’ genomen worden. Bovendien gaat het hier niet alleen om geschreven regels en procedures, maar ook om mondelinge afspraken. Een sterk accent zal vervolgens liggen op het feit of de regels en procedures worden nageleefd. Regels kunnen immers wel gemaakt worden, maar de betrokkenen moeten zich er ook aan houden. Een belangrijk aspect hierbij is natuurlijk ook of de regels en afspraken die zijn gemaakt voor iedereen duidelijk zijn.

3.3.3 Centralisatie

Binnen de dimensie van centralisatie, die ook gemeten zal worden door de indicatoren hoog, gemiddeld en laag, zullen ook weer verschillende begrippen centraal staan. Om te beginnen wordt gekeken naar wie er beslissingsbevoegdheden heeft ten aanzien van het traject van “Doe Effe

Normaal” en in hoeverre men tevreden is met deze beslissingsbevoegdheid. Vervolgens staat de mate van invloed op beslissingen die ten aanzien van het gehele project door de leiding worden genomen centraal. Ook hier speelt de tevredenheid hierover een grote rol. De mogelijkheden tot de mate van evaluatie over het schooladoptieplan is een laatste punt. Hierin worden de vorige twee punten van beslissingsbevoegdheid en mate van invloed samengevat. Vervolgens wordt vanuit deze factor overgegaan naar de communicatiedimensies.

3.3.4 Exacte criteria van structuur

In paragraaf 3.2 waar de implementatie werd besproken, zijn de indicatoren hoog, gemiddeld en laag aangegeven om de implementatie te meten. Hierbij zijn ook de criteria aangegeven welke bepalen of de implementatie hoog, gemiddeld of laag is. Bij de inhoudsfactoren van structuur is dit nog niet gebeurd. Nu is het hier ook een moeilijker dan bij de implementatie. Immers, bij de implementatie, kan heel gemakkelijk geanalyseerd worden hoeveel scholen meedoen, welke personen enthousiast reageren en binnen welke teams het project geborgd is. Wanneer over complexiteit, formalisatie en centralisatie en vervolgens hun relatie tot de implementatie gesproken wordt, zal dit niet zo gemakkelijk gaan. Toch zijn hier ook de indicatoren hoog, gemiddeld en laag opgesteld. Maar wanneer wordt er nu gesproken van bijvoorbeeld een hoge mate van complexiteit of juist van een lage mate van centralisatie? Allereerst zal hiervoor gekeken worden naar de aanwezigheid van de componenten die hierboven beschreven zijn. Dit zal gebeuren aan de hand van wat er door later te selecteren informanten over wordt verteld. Het belang ervan, en dan met name het belang voor de implementatie zal in nog sterkere mate afhangen van de perceptie van de informanten. In feite geven zij hier telkens de maat aan voor wat als hoog, gemiddeld of laag wordt beschouwd. De resultaten zullen daarom een afgeleide zijn van positieve of negatieve percepties en ervaringen van betrokkenen.

3.4 Communicatie en implementatie

Wat in dit onderzoek belangrijk is, is dat de mate van communicatie hier belangrijker is dan de informatie zelf. Dit is iets wat door Ridder en Seisveld (1996:65) al tijdens het theoretische gedeelte werd genoemd. Interne communicatie is namelijk volgens hen belangrijk om ‘draagvlak’ te creëren. Dit draagvlak (wat gemeten wordt door het enthousiasme van betrokkenen en management ten aanzien van “Doe Effe Normaal”) is weer erg belangrijk om tot een goede implementatie te komen. Daarom worden hier de mate van verticale en de mate van horizontale communicatie bekeken. Communicatieproblemen waar Hall (1999) over schreef, worden hier als apart topic buiten beschouwing gelaten. Dit is het geval omdat de nadruk dan te veel op ‘problemen’ zou komen te liggen. Politiefunctionarissen zullen toch al graag laten weten wat volgens hen problematisch is binnen de structuur en communicatie van de organisatie. Om de focus niet al te veel op het ‘negatieve’ te leggen komen communicatieproblemen dus niet op zich staand aan de orde.

3.4.1 Verticale communicatie en implementatie

Binnen de mate van verticale communicatie worden de criteria van benedenwaartse en opwaartse communicatie centraal gesteld. Voor de benedenwaartse communicatie wordt gekeken in hoeverre

er buiten de didactische training voor adoptieagenten er een instructie bestaat voor uitvoerenden van “Doe Effe Normaal” vanuit de leiding en wat de mening van de betrokkenen hierover is ten opzichte van de implementatie. Vervolgens wordt gemeten of en in hoeverre de betrokkenen feedback krijgen op hun werkzaamheden. Ook wordt gekeken in hoeverre er sprake is van het verkrijgen van informatie van de leiding tijdens de loopduur van het project. Als controle-item wordt bekeken of de betrokkenen een samenhang zien tussen het uitvoeren van “Doe Effe Normaal” en de doelen waar de Politie als organisatie in zijn geheel voor staat. De leiding moet er immers voor zorgen dat dit zo is. Pas wanneer de betrokkenen dit gevoel ook hebben is de benedenwaartse communicatie voldoende en kan dit zorgen voor een betere implementatie. De verticale communicatie wordt evenals de inhoudsfactoren van structuur gemeten door de indicatoren hoog, gemiddeld en laag.

Wat betreft de opwaartse communicatie wordt gekeken naar de mogelijkheden van uitvoerenden om te communiceren met coördinatoren en leidinggevendenden over het schooladoptieplan.

3.4.2 Horizontale communicatie en implementatie

Hier wordt gekeken in hoeverre adoptieagenten onderling op het team, binnen het district en de regio met elkaar communiceren. Het draait hier niet om communicatie tussen verschillende organisatielagen, maar om communicatie binnen een organisatielaag. Natuurlijk is ook belangrijk is hoeverre behoefte is aan deze vorm van communicatie en op welke manier er wel of niet gecommuniceerd wordt. Ook de horizontale communicatie wordt gemeten door de indicatoren hoog, gemiddeld en laag.

3.4.3 Exacte criteria van communicatie

Bij de behandeling van ‘structuur’ is al aangegeven dat de exacte criteria bepaald worden aan de hand van de aanwezigheid van de factoren en de percepties van individuen. Wat betreft de communicatie zal dit op precies dezelfde manier gebeuren.

3.5 Concrete vraagstelling

Nu de theorie behandeld is, de algemene vraag is opgesteld en het onderzoeksmodel is gepresenteerd kunnen de concrete vragen worden opgesteld. Immers, door middel van de inzichten uit de theorie, worden vragen gemaakt. Hierbij moet in gedachte worden gehouden dat “Doe Effe Normaal” een lopend project is, wat sinds 1999 elk schooljaar uitgevoerd wordt. Bovendien wordt bij elke vraag een ‘vermoeden’ uitgesproken. Deze vermoedens worden in de vorm van hypothesen opgesteld en zijn gemaakt vanuit de theorie en vanuit een eerste verkenning van het veld door middel van het voeren van gesprekken met de opdrachtgever, het bijwonen van een vijftal lessen van “Doe Effe Normaal” en het bijwonen van de didactische training voor adoptieagenten. Bij elke aanname wordt in het kort uitgelegd waarom deze is gedaan.

De concrete vraagstelling is gemaakt aan de hand van drie deelvragen. De eerste vraag beslaat het gedeelte van ‘de implementatie’ van “Doe Effe Normaal”. De tweede en derde vraag leggen de

focus op 'structuur' en 'communicatie'. Vervolgens zijn aan de hand daarvan voor deze laatste deelvragen subvragen opgesteld.

De concrete vraagstelling ziet er als volgt uit:

Deelvraag 1:

Wat is de mate van implementatie van "Doe Effe Normaal" binnen de projectorganisatie?

Hypothese 1: De mate van implementatie varieert tussen de vier districten in de gehele regio van gemiddeld tot hoog.

Omdat binnen de gehele regio 25 van de 29 teams meedoen aan "Doe Effe Normaal" lijkt het vanuit dit criterium logisch dat de implementatie hoog is. Echter, het vermoeden van een gematigd enthousiasme onder de verscheidene districtsleidingen, zou er voor kunnen zorgen dat deze hoge implementatie afzakt naar een gemiddelde.

Deelvraag 2:

Hoe ziet de samenhang tussen de inhoudsfactoren van structuur van het beleidsproces en de mate van implementatie van "Doe Effe Normaal" binnen de projectorganisatie er uit?

Subvragen:

Wat is de mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2a: De mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces is hoog.

De verwachting is dat de geselecteerde informanten aangeven dat er een hoge mate van verticale differentiatie en geografische complexiteit is. Over de horizontale differentiatie kan worden getwijfeld, te meer omdat de taken die tot het uitvoeren van "Doe Effe Normaal" behoren niet specialistisch van aard lijken. Alle agenten kunnen immers door een didactische training te volgen adoptieagent worden.

Hypothese 2b: Hoe hoger de mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces hoe lager de mate van implementatie

Er wordt verwacht dat een hogere mate van verticale differentiatie, met veel betrokken personen en een weinig eenduidige coördinatie, tezamen met een hogere geografische complexiteit voor de geselecteerde informanten leidt tot een steeds lagere implementatie.

Wat is de mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2c: De mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces is gemiddeld.

Er zullen weinig eenduidige regels bestaan ten aanzien van “Doe Effe Normaal”. Dit is vooral het geval omdat er, zoals al eerder aangegeven ‘erg weinig gepraat wordt’ over “Doe Effe Normaal”. Toch is de verwachting dat verschillende districten of teams onderling regels en afspraken ten aanzien van het project hebben gemaakt en er dus een gemiddelde mate van formalisatie bestaat.

Hypothese 2d: Hoe hoger de mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces hoe lager de mate van implementatie.

Hoe hoger de mate van formalisatie van structuur binnen de projectorganisatie is, hoe meer ‘de lijnen’ van het project vooraf bepaald zijn. Dit betekent dat er weinig door de adoptieagenten zelf bepaald kan worden en een stukje maatwerk (bijvoorbeeld; besteed ik in deze klas liever extra aandacht aan het onderwerp ‘milieu’ dan aan het onderwerp ‘drugs’) niet meer mogelijk is. Vandaar dat vermoed wordt dat voor de informanten een hogere mate van formalisatie een lagere mate van implementatie veroorzaakt

Wat is de mate van centralisatie binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2e: De mate van centralisatie binnen de structuur van het beleidsproces is laag.

Een gevolg van het vermoeden dat er geen eenduidige regelgeving ten aanzien van “Doe Effe Normaal” bestaat, is dat iedereen beslissingen kan en mag nemen ten aanzien van het traject van “Doe Effe Normaal”. Dit is het eerste criterium voor een lage centralisatie. Omdat er ‘weinig gepraat wordt’ over “Doe Effe Normaal” en hierdoor aangenomen wordt dat de invloedrijkheid van de mensen binnen de teams naar de leiding van het district toe erg laag is, zou dit betekenen dat de centralisatie hierdoor stijgt. Bovendien lijkt het dat er geen regionale evaluatiemogelijkheden zijn. Zo lang er echter geen cruciale beslissingen door de leiding worden genomen beïnvloedt dit de centralisatie niet en blijft deze laag.

Hypothese 2f: Hoe hoger de mate van centralisatie (tot op een zekere hoogte) van het beleidsproces hoe hoger de mate van implementatie.

Een gevolg van het maken van enkele regels door de regio- of districtsleiding zou zijn dat zowel de formalisatie als de centralisatie zou stijgen. Voor de centralisatie hoeft dit echter ten opzichte van de implementatie niet nadelig te zijn. Nu wordt verondersteld dat iedereen kan beslissen over het traject van “Doe Effe Normaal”. Wanneer dit niet het geval zou zijn wordt vermoed dat dit de implementatie ten goede zou komen. De keerzijde van de medaille verschijnt wanneer dit betekent dat voortaan elke beslissing door de leiding genomen zou worden, zonder de andere betrokkenen

gehoord te hebben. Op deze manier zou de mate van implementatie te veel stijgen. Vandaar dat de hypothese is opgesteld met vermelding van 'tot op zekere hoogte'.

Deelvraag 3:

Hoe ziet de samenhang tussen de communicatie tijdens het beleidsproces en de mate van implementatie van "Doe Effe Normaal" binnen de projectorganisatie er uit?

Subvragen:

Wat is de mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 3a: De mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces is laag.

Deze hypothese is voor een groot deel opgesteld aan de hand van de uitspraak 'dat er erg weinig gepraat wordt' over "Doe Effe Normaal". Bovendien is tijdens de observaties van de lessen en de didactische training ook naar voren gekomen dat er weinig informatie van de leiding doorkomt naar de uitvoerenden. Ook communiceren zij op hun beurt weinig met de leidinggevendenden.

Hypothese 3b: Hoe hoger de mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces, hoe hoger de implementatie van "Doe Effe Normaal".

Verondersteld wordt dat de informanten vinden dat een hogere mate van verticale communicatie leidt tot een hogere mate van implementatie.

Wat is de mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 3c: De mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces is gemiddeld.

Ondanks de lage mate van aanwezigheid van verticale communicatie, wordt verondersteld dat de horizontale communicatie gemiddeld is. Tijdens de observaties is opgevallen dat binnen verschillende teams wel degelijk overleg ten aanzien van "Doe Effe Normaal" wordt gepleegd. Dit lijkt echter allerminst binnen alle teams of districten het geval.

Hypothese 3d: Hoe hoger de mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces, hoe hoger de mate van implementatie.

Hier geldt in principe hetzelfde als bij de verticale communicatie. Verondersteld wordt dat de informanten vinden dat een hogere mate van horizontale communicatie leidt tot een hogere mate van implementatie

3.5.1 Schematische weergave

Om de opgestelde vragen en hypothesen nog een keer overzichtelijk weer te geven, zijn ze hieronder in een schema geplaatst. In de laatste kolom staat telkens ‘aanwezigheid’ of ‘implementatie’. Dit betekent bijvoorbeeld voor hypothese 2a dat er een hoge mate van complexiteit wordt verondersteld en voor hypothese 2b dat een hoge mate van complexiteit zorgt voor een lage implementatie.

2a	Complexiteit	+	Aanwezigheid
2b	Complexiteit	-	Implementatie
2c	Formalisatie	+/-	Aanwezigheid
2d	Formalisatie	-	Implementatie
2e	Centralisatie	-	Aanwezigheid
2f	Centralisatie	+/-	Implementatie
3a	Verticale Communicatie	-	Aanwezigheid
3b	Verticale Communicatie	+	Implementatie
3c	Horizontale Communicatie	+/-	Aanwezigheid
3d	Horizontale Communicatie	+	Implementatie

Tabel 3.1 Schematische weergave hypothesen.

3.6 Methode

Wat tot nu toe nog helemaal niet aan bod is geweest is hoe het onderzoek eruit gaat zien. In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp dan ook beschreven. In het eerste hoofdstuk komt de visie van van der Vall (1990) regelmatig terug. Hij spreekt continue over een evaluatieonderzoek. Wat bij deze helder wordt gemaakt, is dat dit onderzoek op zich geen evaluatieonderzoek betreft. Er wordt immers niets geëvalueerd. Wat uit de theoretische verantwoording en uit de vraagstelling meer naar voren komt is dat dit onderzoek zoekt naar factoren die de implementatie van “Doe Effe Normaal” bepalen. Anders gezegd is dit een onderzoek naar (kritische) succes- en faalfactoren die zorgen voor een bepaalde mate van implementatie. Het totaalbeeld van dit onderzoek en de effectmeting samen, mag wel als evaluatie worden gezien.

3.6.1 De onderzoeksstrategie

Hoe het onderzoek eruit gaat zien, wordt door den Hertog en van Sluijs (2000:58) ‘het onderzoeksontwerp in de enge zin’ genoemd. Uit een logische redenering moet een bepaalde werkwijze gekozen worden die leidt tot betrouwbare en valide antwoorden op de gestelde vragen en tot het realiseren van de gestelde doeleinden (den Hertog en van Sluijs, 2000:58). Bovendien vormt dit onderzoeksontwerp de ultieme schakel tussen de theorie (en het conceptueel model) en de uiteindelijke empirie (Segers, 1999:70).

Met de onderzoeksstrategie wordt de keuze voor de ‘hoofdroute’ van het onderzoek gemaakt (den Hertog en van Sluijs, 2000:58). Een exploratief onderzoek, wat hier uitgevoerd wordt, betekent in ieder geval intensief onderzoek. Dat wil zeggen dat er veel variabelen onderzocht worden bij één of

enkele cases. Een belangrijk kenmerk van intensief onderzoek is ook de hoge mate van aandacht voor het detail (Swanborn, 2002:203). Bovendien heeft de onderzoeker een open opstelling ten opzichte van allerlei verschijnselen die mogelijk inzicht kunnen geven ten aanzien van het probleem. Gedurende het onderzoek moet de onderzoeker ook continu de ogen geopend hebben voor allerlei ontwikkelingen, zijsporen, neveneffecten, knelpunten en de wijze waarop deze opgelost worden (Swanborn, 2002:204). Het resultaat hiervan wordt gevormd door enkele aandachtspunten voor beleid. Ook kan het zo zijn dat door het onderzoek wordt ontdekt dat enkele doelstellingen niet gehaald kunnen worden. Deze kunnen dan veranderd worden (Swanborn, 2002:205). Met de hierboven genoemde punten wordt dus in ieder geval rekening gehouden bij de verdere opzet en praktische uitvoering van dit onderzoek. Yin (2003:5) bespreekt vijf hoofdstrategieën van onderzoek. Dit zijn achtereenvolgens het experiment, de survey, het onderzoek gebaseerd op bestaand materiaal, het historisch onderzoek en de casestudy. Om deze strategieën van elkaar te onderscheiden laat Yin (2003) zich hier leiden door de principes en de primaire doelen van onderzoek. Voor dit onderzoek is de strategie van de casestudy het meest relevant. Bij de casestudy wordt volgens Yin (2003:5) een actueel verschijnsel in zijn natuurlijke context bestudeerd. De primaire doelen zijn ten eerste exploratie, ten tweede reflectie en ten derde bewijs leveren. Verdere motivatie om voor deze strategie van onderzoek te kiezen geven Den Hertog en van Sluijs (2000:132), wanneer zij de gevalstudie uitvoeriger bespreken. Zo dient een beleidsvraag meestal als uitgangspunt. Ook is het object van onderzoek bijna altijd een nog lopend proces. Dit is beiden ook het geval binnen dit onderzoek.

3.6.2 De casestudy

Hierboven wordt ervoor gekozen dit onderzoek te benaderen als casestudy. Er bestaan verschillende soorten casestudy's. Of eigenlijk zijn er verschillende manieren voor het benaderen van een casestudy (Den Hertog en Van Sluijs, 2000:145). Zo kan een casestudy dienen voor de pure beschrijving van een verschijnsel, voor het oplossen van een probleem, voor de ontwikkeling van een theorie of zelfs voor de toetsing van een theorie. Al eerder is gezegd dat in dit onderzoek in ieder geval niet getoetst wordt. De pure beschrijving van een verschijnsel past evenals toetsing niet vanwege de exploratieve aard van dit onderzoek. Hierdoor past ook het ontwikkelen van een theorie in mindere mate bij het probleem wat centraal staat. Het is wel zo dat een probleem moet worden opgelost. In een dergelijk onderzoek staat niet de theorie centraal maar de vraag. Het antwoord op deze vraag moet de sleutel vormen voor het oplossen van een specifiek probleem. Meestal staat een dergelijke doelstelling centraal in beleidsonderzoek (Den Hertog en Van Sluijs, 2000:145). Het centraal stellen van de vraag dient ertoe het onderzoek een bepaalde focus te geven. Eerst worden de vroegere en huidige ontwikkelingen rondom het probleem bekeken. Vervolgens wordt het proces belicht waarin het beleid wordt ontwikkeld en geïmplementeerd. Daarna worden de verschillende 'stakeholders' in kaart gebracht. Van hen wordt informatie en kennis ingewonnen over het probleem (Den Hertog en Van Sluijs, 2000:146). Eigenlijk is dat precies wat hier gedaan wordt. Wanneer je deze stappen bekijkt, is dit onderzoek aanbeland op het moment dat de 'stakeholders' in kaart worden gebracht en dat van hen kennis en informatie wordt ingewonnen. Swaans-Joha en Hox (1989) besteden ook veel aandacht aan de casestudy als methode voor beleidsonderzoek. Bij hen ligt de focus vooral op 'de sociale kant van beleid'. Het is namelijk zo dat ondanks dat beleid een

erg rationeel iets is, de context van de sociale processen beleid tot een complexe aangelegenheid maakt. Wanneer ‘het sociale van het beleid’ niet over het hoofd wordt gezien, noemen Swaans-Joha en Hox (1989:131) het incrementeel beleid. Bij deze ‘blik op beleid’ is veel behoefte aan omvattende informatie, waarin de complexiteit van de situatie tevens naar voren komt. Hier is een casestudy uiterst geschikt. Ook dit sluit aan bij dit onderzoek, waar immers gezocht wordt naar uitgebreide informatie over structuur, communicatie en implementatie van “Doe Effe Normaal”.

Ook kan een casestudy uitgevoerd worden bij één of enkele cases. In dit onderzoek wordt de keuze gemaakt voor meerdere cases. De vier districten van de Politie(regio) Midden en West Brabant vormen hier elk een aparte case. Dit is een verbijzondering van het gepresenteerde onderzoeksmodel. De reden die aan deze verbijzondering ten grondslag ligt, is dat het schooladoptieplan in ieder geval op het districtsniveau een verschillende introductie heeft gehad en daarmee samenhangend ook een andere implementatie kent. Dit betekent dat wanneer de vier districten afzonderlijk worden bekeken er een goede vergelijking mogelijk is. De implementatie en de daarmee samenhangende factoren kunnen geheel verschillend zijn. Het ontdekken van deze verschillen geeft een beter beeld van hoe de implementatie (en de daarmee samenhangende ‘succes- en faalfactoren’) van “Doe Effe Normaal” daadwerkelijk in elkaar steekt.

Een ander voordeel van het werken met meerdere cases is dat het de generaliseerbaarheid verhoogt. Op dit punt schiet een casestudy op zich namelijk regelmatig tekort. Swanborn (2002) meent dat het ‘altijd een moeilijke en moeizame zaak’ blijft om casestudy’s te generaliseren naar andere gevallen. Met het doen van deze vier casestudy’s wordt de generaliseerbaarheid automatisch vergroot. De kans is immers groter, dat een andere organisatie zich kan vergelijken met één van de vier districten, dan met de gehele regio.

De onderzoekseenheid in dit onderzoek is (het beleidsproces van) het project “Doe Effe Normaal”. Immers, dat is hetgeen wat onderzocht wordt. Hiervoor zijn echter wel informanten nodig. Wanneer het onderzoek allereerst werd uitgevoerd in een bepaalde proefcontext was het mogelijk geweest alle betrokkenen bij het project “Doe Effe Normaal” in het onderzoek op te nemen. Nu is dat praktisch niet mogelijk en zal een selectie gemaakt moeten worden. Allereerst wordt de keuze van de onderzoekselementen vooral bepaald door het doel van het onderzoek, het probleem (Segers, 1999:114). Omdat dit een exploratief onderzoek is, en geen toetsend, is er een mindere mate van aanwezige kennis. Segers (1999:114) raadt hier dan ook een flexibele opzet aan. Het is niet efficiënt reeds een groot aantal elementen voor standaard ondervragingen te selecteren als tijdens de rit kan blijken dat de vragen moeten worden aangepast. De eerder uitgevoerde onderzoeken van Keizer (1997) en Terlouw en Kamphorst (1999) kunnen hier enig houvast bieden. Terlouw en Kamphorst maakten in hun onderzoek echter gebruik van een groot aantal informanten. Zo werden van vier geselecteerde scholen de leerlingen, ouders, leerkrachten en directeurs in het onderzoek opgenomen. Verder kwamen medewerkers van Bureau Halt en de projectleiding van het schooladoptieplan in het onderzoek aan bod.

3.6.3 Dataverzameling

Om te komen tot de keuze van bronnen in dit onderzoek wordt hier teruggevallen op een onderdeel van de theorie. In paragraaf 2.3 wordt uiteengezet hoe bepaald kan worden wie de belangrijkste ‘stakeholders’, hier beleidsactoren, van de organisatie zijn. Bovendien werd door de Politie Midden en West Brabant al een belangrijke driedeling in niveaus gemaakt. Dit betekent dat van deze drie niveaus sowieso personen in het onderzoek betrokken moeten worden. Allereerst lijken van het strategisch niveau de beleidsmakers belangrijk. Zij hebben hier de meeste macht. Van het tactisch niveau zijn die personen het belangrijkste, die directe communicatie hebben met het operationele niveau. Hiermee zijn zij die belangrijke schakel tussen strategisch en operationeel niveau die ervoor moet zorgen dat alle informatie en kennis over “Doe Effe Normaal” op het juiste moment op de juiste plaats terecht komt. Van het operationele niveau zijn natuurlijk de adoptieagenten het belangrijkste. Zij staan namelijk direct voor de klas en voeren het project uit. Met deze groepen van informanten lijkt het beeld van de belangrijkste interne stakeholders (of sleutelinformanten) compleet. Omdat deze groep al een groot aantal personen omvat (waaruit nog een selectie gemaakt moet worden) wordt hier vanuit praktische en inhoudelijke overwegingen de keuze gemaakt geen externe informanten bij het onderzoek te betrekken. Allereerst zou het selecteren van nog meer verschillende informanten de diepgang van dit intensieve onderzoek niet ten goede komen. Bovendien wordt vanuit de vier verschillende districten op een dusdanig verschillende manier met ketenpartners (met name Bureau Halt, Kentron en GGD) en scholen samengewerkt dat het onderzoek te omvangrijk zou worden wanneer deze ook worden meegenomen. Nu bekend is welke bronnen (informanten) gebruikt worden en dat het hier om een casestudy draait, kunnen de onderzoeksinstrumenten gekozen worden. Allereerst is Swanborn (2002:204) van mening dat een casestudy vrijwel altijd kwalitatief onderzoek moet zijn. Er wordt veel aandacht besteed aan verhalen van betrokkenen, aangevuld met eigen observatie en in documenten geschreven informatie. Er wordt weinig geteld of gemeten en er is geen sprake van een groot aantal respondenten. Bij een casestudy wordt eerder gesproken van het gebruik maken van zegslieden of informanten. De gebruikte methoden zijn hier dan ook zeer divers (Swanborn, 2002:205). Experimentele benadering of grootschalige enquêtes worden niet zo gemakkelijk gebruikt. Er wordt juist wel gewerkt met individuele interviews, observatie, maar vooral ook met groepsgesprekken. Een dergelijke argumentatie als die van Swanborn (2002) werd hierboven ook al door Segers (1999) gehouden. De keuze voor de onderzoeksinstrumenten zal hier dan ook sterk vanaf hangen.

Allereerst zijn een vijftal observaties gehouden tijdens lessen van adoptieagenten. Hiervan zijn verslagen opgemaakt. Hoewel deze observaties niet veel zullen bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag hebben zij wel een goed beeld gegeven van wat het project daadwerkelijk inhoudt en daarmee beïnvloeden zij de verdere manier van data-verzameling. Door middel van deze observaties is het ook mogelijk geweest een goede context van het probleem te schetsen. Hetzelfde geldt voor de didactische training aan adoptieagenten die in de Politieregio Rotterdam Rijnmond is bijgewoond.

Ten tweede wordt gebruik gemaakt van bestaand materiaal van regiocoördinator Ad Martens. Ondanks dat er geen uitgebreide verslagen over “Doe Effe Normaal” bestaan, heeft de

regiocoördinator wel een aantal bestanden waarin hij veelzijdige informatie bewaart die hij van de verschillende teams ontvangt ten aanzien van “Doe Effe Normaal”. Het gaat hier vooral om meldingen van aantallen adoptieagenten per team, aantal bestelde materialen en aantal bezochte scholen. Deze materialen kunnen hier gebruikt worden bij de meting van de implementatie van “Doe Effe Normaal”.

De kern van de dataverzameling zal echter bestaan uit interviews met sleutelactoren. Met de verschillende informantengroepen zullen deze gehouden worden. Hoe de selectie van informanten per informantengroep heeft plaatsgevonden wordt hieronder weergegeven.

Van het strategische niveau wordt met die personen gesproken die ‘beleid maken’. Dit zijn de sleutelfiguren die inzake “Doe Effe Normaal” de grootste beslissingsmacht hebben. Het komt erop neer dat dit de vier districtschefs van de regio zijn. Omdat zij in praktische zin weinig met “Doe Effe Normaal” te maken hebben, zullen zij niet op dezelfde vragen antwoord kunnen geven als de andere informanten. Vanwege de ‘volle agenda’s’ van deze informanten is de beslissing genomen een open interview met deze vier personen tegelijkertijd te houden.

Van het tactische niveau zullen degenen die in (direct) contact staan met de adoptieagenten worden geïnterviewd. Allereerst is dit regionaal coördinator Ad Martens. In de districten Tilburg en Breda is de districtscoördinator Zorg ook betrokken bij “Doe Effe Normaal”. Deze personen worden ook geïnterviewd. Bovendien kent elk team binnen de regio een coördinator (ook teamverantwoordelijke of taakaccenthouder genoemd) voor “Doe Effe Normaal”. In de districten Bergen op Zoom en Oosterhout worden random twee van deze personen gekozen. In de districten Breda en Tilburg zal dit random één persoon zijn, omdat van deze twee districten de districtscoördinator ook betrokken wordt. Natuurlijk heeft ook elk team een teamchef. Dit zijn de uiteindelijke verantwoordelijken voor de gang van zaken van alle bezigheden van het team. “Doe Effe Normaal” is natuurlijk ook één van deze bezigheden. Hoewel de teamchef op districtelijk niveau geen beslissingen neemt ten aanzien van “Doe Effe Normaal”, staat hij wel in direct contact met de adoptieagenten en moet hij hen ook de mogelijkheid geven hun taken uit te voeren. Daarom worden random ook vier teamchefs (uit elk district één) geïnterviewd.

Vanuit het operationele niveau worden natuurlijk de adoptieagenten ondervraagd. Omdat het hier om een groot aantal personen gaat en het een gemiste kans is hier maar enkele personen uit te nodigen voor een individueel interview, worden hier groepsgesprekken gehouden. In overleg met de districtscoördinatoren wordt getracht per district twee maal een groep van vier tot zes personen samen te stellen uit verschillende teams. Wanneer dit voor de Politie planningsproblemen oplevert wordt getracht om één groep van ongeveer acht personen tegelijkertijd bij elkaar te krijgen.

De gesprekken met regionaal coördinator Ad Martens en met de vier districtchefs zullen ook ‘op dat niveau’ geanalyseerd worden. Dit betekent dat zij niet meewegen in de vergelijking tussen de vier districten.

Tijdens de interviews en groepsgesprekken zal een lijst met aandachtspunten gebruikt worden. Er wordt niet gewerkt met gestructureerde vragen om het open karakter van de gesprekken te kunnen waarborgen. Op die manier is het ook mogelijk voor de informanten waar zij maar willen uitvoerig in te gaan op details. De aandachtspuntenlijst wordt wel altijd in dezelfde volgorde aan de orde gesteld tijdens de gesprekken. Hierdoor geven alle informanten op dezelfde volgorde informatie over bepaalde topics. Op die manier is het uitgesloten dat informanten verschillende antwoorden geven omdat in de tijd vooraf al over een bepaald onderwerp is gesproken of juist niet. Tijdens de gesprekken worden aantekeningen gemaakt. Tevens worden ze allemaal op tape opgenomen. De groepsgesprekken worden vervolgens uitgewerkt en opgenomen in de bijlagen (bijlage 5). Dit is het geval om bij het weergeven van de resultaten van het onderzoek en bij het trekken van conclusies na te kunnen gaan of een uitspraak van een informant misschien het gevolg van een interactie met een ander was.

3.6.4 Kwaliteitscriteria van onderzoek

Er is al eerder geschreven dat het vaak een moeilijke en moeizame zaak is om casestudy's te generaliseren naar andere situaties. Deze generaliseerbaarheid is één van de kwaliteitscriteria voor onderzoek. Er bestaan er echter veel meer. Swanborn (2002:217) bespreekt een aantal van deze criteria, waarvan generaliseerbaarheid er één is. Deze worden hier ook besproken. Per criterium wordt bekeken op welke manier het van belang is in het kader van dit onderzoek.

a Causaliteit

De causaliteit wordt ook wel interne validiteit genoemd. Wat hier centraal staat is de mogelijke - causale- gevolgtrekking. Ondanks dat dit onderzoek geen toetsend element bevat, is het voor de interne validiteit wel belangrijk goed in gedachte te houden of de afhankelijke variabele (implementatie) in dit onderzoek ook echt wordt beïnvloed door de onafhankelijke variabelen (structuur en communicatie). Om de interne validiteit te waarborgen zijn er volgens Yin (uit Den Hartog en van Sluis, 1995:142-143) een drietal analysetechnieken. Deze zijn 'pattern matching', 'explanation building' en 'tijdreeksanalyse'. Bij een 'tijdreeksanalyse' worden tijdens een langere periode verschillende metingen gedaan. Dit is gezien de tijd die beschikbaar is voor dit onderzoek niet mogelijk. Bij 'pattern matching' worden vergelijkingen gemaakt tussen verwachte en gevonden patronen. Omdat dit onderzoek exploratief van aard is, en er dus weinig bestaande kennis over het onderwerp is, is het moeilijk betrouwbare voorspellingen te maken. Dan blijft 'explanation building' over. Bij 'explanation building' worden hypothesen opgesteld ter verklaring van de te bestuderen verschijnselen binnen een casestudy. Op die manier wordt de theorie vergeleken met de verkregen data. Bovendien is deze techniek met name geschikt wanneer gewerkt wordt met meerdere cases. Voor dit doel zijn dan ook de hypothesen bij de vragen opgesteld. In de hiernavolgende paragraaf zal ik verder uitweiden over de gekozen analysetechniek.

b Representativiteit

Representativiteit wordt ook wel constructvaliditeit genoemd. Wat hier centraal staat is in hoeverre de conclusie van het onderzoek ook geldt voor het bedoelde systeem. Dit betekent dat de vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen goed moet gebeuren. Vooral omdat deze

casestudy speciaal voor de Politie Midden en West Brabant is gehouden is het belangrijk dat de representativiteit hoog is. Door het duidelijk en stap voor stap uitwerken van de theoretische begrippen is dit al voor een groot deel geborgd. Een andere techniek om de representativiteit te verhogen is ‘triangulatie’. Triangulatie betekent letterlijk: driehoeksmeting. Er zijn verschillende vormen van triangulatie. Een techniek die in dit onderzoek wordt toegepast is datatriangulatie. Er worden van drie organisatieniveaus data verzameld. Een andere vorm van triangulatie is methodentriangulatie. Dit onderzoek kan daar helaas niet aan voldoen. Er worden immers alleen interviews en groepsgesprekken gehouden waarvan de data geanalyseerd worden.

c Generaliseerbaarheid

Wat bij generaliseerbaarheid centraal staat is of de conclusies van het onderzoek ook gelden buiten het bedoelde systeem. Omdat deze casestudy zoals hierboven al gezegd speciaal is bedoeld voor de Politie Midden en West Brabant heeft dit niet de eerste prioriteit. Omdat gewerkt wordt met een meervoudige casestudy (de vier districten van de Politie Midden en West Brabant worden elk als afzonderlijke case gezien) is het wel mogelijk dat andere Politiedistricten (of regio’s) die dit onderzoek zouden willen gebruiken zich kunnen herkennen in één van de vier districten. De generaliseerbaarheid wordt dus door het werken met vier cases vergroot. Wanneer gewerkt was met slechts één case (de gehele Politieregio) was de kans op herkenning voor een andere regio kleiner geweest en voor andere districten uitgesloten. Nu is deze mogelijkheid er wel.

d Bruikbaarheid

Dit laatste kwaliteitscriterium onderscheidt praktijkgericht onderzoek van theoretisch, fundamenteel onderzoek. Praktijkgericht onderzoek moet niet alleen voldoen aan alle eisen van fundamenteel onderzoek maar heeft bovendien een aanvullende eis. Dit is de bruikbaarheid. Verschillende factoren moeten goed in de gaten worden gehouden met betrekking tot de bruikbaarheid. Dit zijn vooral de relevantie van de geleverde informatie, de manier van presentatie en communicatie, de geloofwaardigheid en de betrokkenheid van de gebruiker. Wat hierover duidelijk moet zijn is dat er tijdens dit onderzoek zoveel mogelijk aan gedaan wordt de bruikbaarheid zo hoog mogelijk te laten zijn. Zo is er vooraf uitvoerig gesproken over het onderwerp van onderzoek tussen mij als onderzoeker en de Politie Midden en West Brabant als opdrachtgever. Bovendien is er ongeveer maandelijks een contact waarbij beide partijen aanwezig zijn. Ook is het tijdens de looptijd van het onderzoek altijd mogelijk contact op te nemen met de opdrachtgevers. Wanneer de eerste resultaten bekend zijn is er een mondelinge presentatie aan de Korpsleiding van de Politie Midden en West Brabant alvorens het onderzoek onder de aandacht wordt gebracht bij het Korps Management Team. Wanneer het onderzoek geheel afgerond is zal het wederom mondeling gepresenteerd worden bij de Politie Midden en West Brabant. Het onderzoeksverslag zal ook schriftelijk aan hen worden overhandigd. Een digitale samenvatting zal vervolgens worden gestuurd aan alle betrokkenen en geïnterviewden van de organisatie.

Om de bovengenoemde criteria te kunnen waarborgen wordt voor deze casestudy een casestudyprotocol opgesteld. Dit protocol is een soort handboek. Hierin komt een korte opsomming

en omschrijving van de gebruikte technieken voor de verzameling, uitwerking en analyse van de data. Het protocol is opgenomen in de bijlagen (bijlage 2).

3.6.5 Verwerking en analyse van de data

Wanneer later in dit onderzoek de data verzameld zijn door middel van bovenstaande methoden, kan de probleemstelling niet direct worden opgelost. De data zijn hiervoor te omvangrijk en onoverzichtelijk. Zij moeten eerst geanalyseerd worden. Data-analyse is dan ook altijd in de eerste plaats reductie van een veelheid aan waarnemingsresultaten (Swanborn, 1999:111).

In extensief kwantitatief onderzoek is het startpunt voor de data-analyse meestal duidelijk. Numerieke scores op concrete variabelen worden verzameld in overzichtelijke datamatrices. Deze vormen een schakelpunt tussen verzameling en analyse van data. Bij intensief onderzoek zoals hier het geval is, is dit geheel anders. Er zijn geen numerieke scores en het diverse verkregen datamateriaal moet dan ook op een andere manier geordend worden.

Dat er geen getallen worden verzameld, betekent nog niet dat er geen kwantitatieve analyse kan worden uitgevoerd. Wester (1991:12) geeft aan dat ‘kwalitatief’ op het nominale karakter van de gegevens gebaseerd moet zijn. Dit betekent dat de indelingscategorieën van de variabelen wel onderscheidingen aangeven, maar niet op een kwantitatief continuüm kunnen worden uitgedrukt. Het is echter wel zo dat kwalitatieve gegevens meestal verzameld zijn uit directe interviews en bestaande materialen. Meestal zijn de data dan ook erg ongestructureerd en gedetailleerd van aard. In dit onderzoek is dit ook zo. De gegevens die uit de interviews naar voren komen zijn persoonlijke bewoordingen van sleutelactoren die niet zomaar in kwantitatieve gegevens om te zetten zijn. Daarom zal in dit onderzoek ook op een kwalitatieve manier geanalyseerd moeten worden.

Swanborn onderscheidt (1999:113) drie verschillende tradities en oriëntaties van data-analyse in kwalitatief onderzoek. De eerste oriëntatie noemt Swanborn (1999:113) ‘analyseren a la Yin’. Hiermee doelt hij op het werk van de auteur Yin (1984,1989). Deze auteur onderscheidt ook weer drie oriëntaties, welke al eerder genoemd zijn, maar hier nogmaals herhaald worden. De eerste is die van ‘pattern matching’. Omdat dit een benadering is voor toetsend onderzoek en in dit onderzoek niet getoetst wordt, hoeft hier verder niet over uitgewijd te worden. De tweede is ‘explantation building’. Deze benadering wordt wel gebruikt voor verkennend onderzoek. Het enige nadeel van deze benadering is, dat deze (evenals ‘pattern matching’) deductief van aard is en daardoor sterk gestuurd wordt vanuit een theorie. Ondanks dat de onderzoeksvragen in dit onderzoek ook grotendeels opgesteld zijn vanuit de theorie, vraagt een intensief kwalitatief onderzoek als dit ook om een inductieve benadering. Dooley (1990:282) is van mening dat in een exploratief kwalitatief onderzoek meestal hypothesen die in later onderzoek getest kunnen worden of mogelijke gaten in bestaande theorie naar voren komen. In geen geval worden hier bestaande theoretische bevindingen getoetst. In de vorige paragraaf is echter wel beschreven dat, om een bepaalde causaliteit in een casestudy te suggereren een dergelijk instrument, als ‘pattern matching’ of ‘explanation building’ zal moeten worden gebruikt. Daarom zijn er ook al wel hypothesen opgesteld. Dit zijn echter aannames die gedaan worden op basis van enerzijds de besproken theorie,

maar anderzijds na een eerste verkenning en oriëntatie van het onderzoeksveld (het voeren van gesprekken met opdrachtgever, bijwonen van lessen van “Doe Effe Normaal” en bijwonen van de didactische training). De derde oriëntatie van Yin, ‘time series analysis’ wordt gebruikt voor een case die achtereenvolgens veelvuldig gemeten wordt. Ook dit is in dit onderzoek niet het geval. Een tweede traditie die Swanborn (1999:115) noemt is die van ‘verschillende kwalitatieve tradities’. Deze kenmerken zich door een explorerende aanpak en te starten met weinig theorie (inductief). Op zich klinkt dit aantrekkelijk. Swanborn (1999:115) heeft dit gedeelte echter zo beperkt uitgewerkt dat het niet te gebruiken is als analysemethode voor dit onderzoek. De laatste traditie die Swanborn noemt is dit wel. Dit is de benadering van Miles and Huberman (1984, 1994). Zij verdiepen zich dan ook vooral in het analyseren van casestudy’s. Zij brengen de ‘hulpjes’ die kwantificerende onderzoekers veelvuldig gebruiken over op de kwalitatieve methode. Dit komt erop neer dat in de eerste fase van de analyse Miles and Huberman (1994:11) beginnen met data reductie. Dit doen zij door een voorlopige ‘monster-matrix’ te maken. In de cellen van deze matrix staan geen getallen maar allerlei verbale notities zoals steekwoorden en citaten. De volgende stap in de analyse is dan het samenvatten van de gedeelten van de monstrematrix in overzichtelijke representaties. Deze worden ook wel datadisplays genoemd. Het gaat er hier om dat complexe informatie zonder duidelijke structuur vereenvoudigde afbeeldingen of gemakkelijk te begrijpen configuraties maken. Een derde bestanddeel van de kwalitatieve gegevensanalyse is het trekken en verifiëren van conclusies. Op deze manier zal hier ook worden gewerkt. Allereerst wordt ‘in het klad’ een grote monstrematrix met alle gegevens gemaakt. Deze zal niet worden toegevoegd aan deze scriptie. Vervolgens worden ‘data displays’ gemaakt. De ‘data displays’ zullen telkens per subvraag en hypothese en per district worden uitgewerkt in de bijlagen (bijlage 6). Als voorbeeld volgt hier een lege ‘data display’ van een informantengroep uit een district voor Hypothese 1, ofwel, de implementatie:

Hypothese 1: De mate van implementatie is over de gehele regio gemiddeld tot hoog.

Infor mant	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie enthousiasme binnen team	en	Motivatie enthousiasme management	en	Doelstellingen	Borging
1.							
2.							
3.							
4.							

Tabel 3.1 Voorbeeldtabel implementatie

Op deze manier worden ook de andere tabellen opgesteld. In de bijlagen (bijlage 6) is duidelijk te zien welke tabel bij welke factor hoort door middel van verschillende letters die in de

linkerbovenhoek van de tabellen zijn weergegeven. Van hieruit worden de tabellen per district gekoppeld aan de bijbehorende hypothesen. Vervolgens worden de gereduceerde data geanalyseerd en worden conclusies getrokken Omdat dit een exploratief onderzoek is en niet louter een beschrijving, is het de bedoeling dat de analyse meer oplevert dan alleen een beschrijving. Volgens Baarda, de Goede en Teunissen (2001:192) is daarom een speciaal soort analyse gewenst. Zij noemen hiervoor twee soorten analyses. Dit zijn de netwerkanalyse en de prototypeanalyse. Deze kunnen echter ook gebruikt worden voor de analyse van een verklarende probleemstelling. Dat is hier weer een stap te ver. Er is namelijk alleen een verkenning nodig. De analyse die hier gedaan gaat worden lijkt het meest op de prototypeanalyse van Baarda e.a. (2001:194). Dimensies die in veel datadisplays terugkomen (die dus een hoge mate van aanwezigheid hebben) worden als centrale kerndimensies beschouwd. Een aantal datadisplays waarin deze dimensies in positieve of negatieve zin terugkomen wordt nogmaals uitvoerig bekeken. Er wordt dan ook gekeken of er verbanden zijn met telkens terugkerende andere dimensies en natuurlijk naar de verschillen tussen de districten. Vervolgens kan gekeken worden of er verschillende groepen te identificeren zijn waarbij de dimensies op een verschillende manier samenhangen. Hierbij worden naast de gereduceerde data displays de aantekeningen die tijdens de gesprekken zijn gemaakt en de uitwerkingen van de tapes van de groepsgesprekken gebruikt om zo geen detailinformatie over het hoofd te zien.

4 Resultaten en analyse

4.1 Vooraf

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de dataverzameling weergegeven. Dit zal gebeuren per district. Tijdens de analyse worden de resultaten van de verschillende districten met elkaar vergeleken. Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van twee methoden. Vooraf aan de dataverzameling zijn observaties gehouden tijdens lessen van “Doe Effe Normaal” en is een didactische training voor adoptieagenten bijgewoond. Dit was puur om een idee te krijgen van de inhoud van het schooladoptieplan en zo de context van het geheel in beeld te kunnen krijgen.

Vervolgens is voor de uitvoering van het onderzoek gebruik gemaakt van bestaande bronnen en interviews. Interviews vonden zowel individueel plaats al in groepsverband. De uitwerking van de groeps gesprekken, alsmede de datadisplays zijn te vinden in de bijlagen. De resultaten van de gehouden gesprekken worden hieronder per district weergegeven. In de paragraaf ‘analyse’ worden alle verzamelde data weer bekeken om geen informatie over het hoofd te zien. Zo worden pas op dat moment de ‘opmerkingen’ die in de bijlagen (bijlage 5) te vinden zijn onderaan de uitwerking van elk groeps gesprek meegenomen. Dit zijn detailopmerkingen die tijdens de gesprekken gemaakt zijn en niet terug te vinden zijn in de datadisplays, maar dus wel meegenomen worden in de analyse. De conclusies die uit de resultaten en analyse worden getrokken zijn vervolgens te vinden in hoofdstuk 5.

4.1.1 Bestaande bronnen

Wat betreft de bestaande bronnen wordt telkens gebruik gemaakt van materiaal van Ad Martens. Zoals al een aantal keren genoemd, gaat het hier om aantallen scholen, lesbrieven en commitmentmaterialen. Deze data worden gebruikt bij het weergeven van de implementatie van “Doe Effe Normaal”.

4.1.2 Interviews en groeps gesprekken

In totaal zijn 20 gesprekken gehouden. Tijdens het plannen van de gesprekken is veel rekening gehouden met de agenda’s van de Politiefunctionarissen. Daarom zijn de interviews niet in een bepaalde volgorde (bijvoorbeeld per district, of per organisatielaag) gehouden. De resultaten zijn nu wel per district geordend. Het gesprek met Ad Martens wordt meegenomen tijdens de conclusies van dit onderzoek. Dit gebeurt ook met het gesprek met de districtschefs. Helaas is het niet mogelijk geweest deze alle vier te spreken. Alleen de districtchefs van Bergen op Zoom en Tilburg konden op de afspraak verschijnen. Zij hadden ook slechts 20 minuten beschikbare tijd. Daarom is er bij hen en bij sommige teamchefs voor gekozen om direct na het onderwerp ‘implementatie van “Doe Effe Normaal”’, over te gaan tot succesfactoren van structuur en communicatie die volgens hen tot een betere implementatie zouden leiden. In de bijlagen is te vinden bij welke gesprekken dit het geval was. Bij andere gesprekken is dit onderwerp ook als ‘slot’ gebruikt als verdieping en tevens als controle of de informanten terugkomen op de eerder in het gesprek gemaakte opmerkingen.

4.2 Resultaten Bergen op Zoom

In het district Bergen op Zoom is met een teamchef gesproken en met twee taakaccenthouders. Tijdens de groeps gesprekken verschenen tijdens de twee sessies beide keren 3 adoptieagenten.

4.2.1 Implementatie

Van de acht teams binnen het district Bergen op Zoom doen er zeven mee aan het schooladoptieplan. In principe worden alle lesbrieven gegeven en worden nog bijna alle commitmentmaterialen uitgedeeld. Er is geen structurele samenwerking met ketenpartners.

Alle informanten willen graag doorgaan met DEN³. Zij zijn erg enthousiast. Agenten vinden het zonde om nu het project eenmaal gestart is te stoppen. Het vergde veel tijd om het project op te starten, nu loopt het en kost het een stuk minder tijd. Bovendien merken zij de effecten van DEN tijdens hun werk. Eén agent noemt dat je met DEN aan de voorkant van het probleem zit.

Anderzijds noemen met name een taakaccenthouder en de teamchef dat DEN nu erg veel capaciteit van de uitvoerenden vraagt. Volgens de taakaccenthouder worden niet alle lessen interessant gevonden. Vier lessen per schooljaar zou voldoende moeten zijn om doelstellingen te bereiken. Volgens de teamchef is een structurele samenwerking met ketenpartners Bureau Halt en Kentron gewenst. Dit moet dan zo worden opgezet dat deze zelfstandig lessen kunnen uitvoeren. De wijkagent is volgens de teamchef degene die het meest betrokken moet zijn bij DEN. Het project raakt het meest zijn taken.

De collega adoptieagenten van de informanten zijn volgens hen ook allemaal enthousiast. De uitvoering van DEN zou alleen gedaan moeten worden door agenten die dit zelf ook willen. Wijkagenten worden wederom als belangrijke factor genoemd. Ook overige collega's zijn naar mening van de informanten enthousiast.

De doelstelling van het 'kennen en gekend worden' wordt zeker gehaald. Volgens een enquête die de teamchef uitgevoerd heeft, blijkt ook dat ouders vinden dat DEN opvoedend werkt. Of het project een preventieve werking heeft valt niet te meten. Volgens een taakaccenthouder zouden de doelstellingen dan ook moeten worden aangepast. 'Kennen en gekend worden' moet de hoofddoelstelling worden. Eén agent noemt ook het belang van het contact met de scholen als doelstelling.

Volgens de teamchef en de taakaccenthouders zijn er convenanten over de looptijd van het project met de gemeenten. Bij de adoptieagenten is hier niets over bekend.

³ In dit hoofdstuk komt de term "Doe Effe Normaal" zo frequent terug dat deze hier is afgekort tot DEN.

4.2.2 Structuur

Wat betreft de horizontale differentiatie binnen de complexiteit is DEN een breder project dan de meeste projecten die bij de Politie lopen; de meeste projecten blijven binnen het team.

De adoptieagent is didactisch gezien geen specialist; toch is de training volgens alle informanten voldoende om de taken uit te voeren. Het is wel belangrijk dat de groepsleerkracht de adoptieagent waar nodig bij staat.

Over de verticale differentiatie binnen de complexiteit wordt veel gesproken. In principe zijn binnen het team de teamchef, taakaccenthouder als coördinator en adoptieagenten betrokken. Volgens de teamchef is het prettig wanneer de taakaccenthouder een betrokken persoon binnen DEN is. Ad Martens heeft naar zeggen van een taakaccenthouder een helicopterview. Het zou prettig zijn wanneer de zorgcoördinator vanuit het district een schakel vormt tussen Ad Martens en de teams.

Wanneer beslissingen ten aanzien van DEN worden genomen, werkt het nadelig dat de uitvoerenden en leiding werkzaam zijn op verschillende locaties. Hierdoor weten de leiders niets over 'het reilen en zeilen' en zien zij niet in dat niet alles te meten is. Eigenlijk moet de leiding eens mee de klas en de wijk in om een goed beeld te krijgen.

Wat betreft de formalisatie is DEN een project wat weinig regels kent. De enige afspraak is dat de lessen gegeven worden. De adoptieagenten ervaren dit als prettig. Vrijheid is voor hen belangrijk. Toch moeten een aantal praktische zaken afgesproken worden. Dit gebeurt bij de verschillende teams.

Eén taakaccenthouder denkt dat hij invloed heeft op de beslissingen die door de leiding worden genomen ten aanzien van DEN. De ander hoopt dit. De adoptieagenten denken weinig invloed te hebben en zouden dit graag zien toenemen.

De ene coördinator vindt dat hij over kleine dingetjes beslissingen mag nemen. De ander vindt dat hij redelijk veel mag beslissen ten aanzien van DEN. Ook de agenten vinden dat zij zelf beslissingen mogen nemen.

Taakaccenthouders hebben contact met Ad Martens. Een regionale evaluatie is er niet meer. Tijdens de eerste jaren dat DEN in deze regio uitgevoerd werd, was deze er wel. Een regionale evaluatie wordt nog steeds gewenst. Er moet op verschillende punten één lijn worden getrokken. Een dergelijk overleg zou op districtsniveau plaats moeten vinden. Van daaruit moet dan één vertegenwoordiger naar een regionaal overleg. De frequentie van een dergelijke bijeenkomst zou jaarlijks moeten zijn. Ook de adoptieagenten zouden dit graag zien. Op die manier hebben zij het idee meer invloed te hebben op beslissingen van hogerhand.

4.2.3 Communicatie

Er is weinig tot geen communicatie vanuit de regio of het district naar de teams toe. Buiten de didactische training is er ook geen instructie. Op de teams wordt meestal gezorgd voor een ‘meeloopstage’ voor nieuwe adoptieagenten. Feedback wordt gevraagd aan de groepsleerkrachten. Eén taakaccenthouder ziet geen samenhang tussen het uitvoeren van DEN en de doelen waar de Politie als organisatie voor staat. De andere informanten zien dit wel.

Wanneer de adoptieagenten vragen hebben, mailen ze die. Bij één taakaccenthouder loopt dat altijd via hem.

Tussen de adoptieagenten onderling is binnen de teams overleg. Soms gebeurt dat gestructureerd, om de neuzen dezelfde kant op te zetten. Bij de teams waar veel wijkagenten DEN verzorgen komt DEN terug tijdens het wijkagentenoverleg. Eén taakaccenthouder pleit voor overleg tussen adoptieagenten op districts- of regionaal niveau; eventueel via intranet. Nu is het maar de vraag in welke richting de neuzen staan.

4.3 Resultaten Breda

Vanuit het district Breda is gesproken met een grote groep adoptieagenten. In totaal waren er tien informanten tegelijk. Dit was binnen dit district de gemakkelijkste manier om een groepsgesprek te faciliteren. Bovendien werd er gesproken met één taakaccenthouder en met de districtscoördinator Zorg die in dit district betrokken is bij DEN. Helaas is het niet gelukt tijdig met een teamchef af te spreken.

4.3.1 Implementatie

Binnen het district Breda doen alle acht teams mee aan het project DEN. Verschillende teams geven niet alle lessen meer. Ook niet alle commitmentmaterialen worden gebruikt. Er is geen structurele samenwerking met ketenpartners. De teams regelen dit zelf.

Alle informanten zijn enthousiast over DEN en willen dan ook doorgaan. De districtscoördinator geeft aan dat dit wel zo is, omdat verschillende teams al een aanpassing hebben gedaan in het aantal lessen (deze zijn in aantal afgenomen). Een reden waarom de informanten door willen gaan met DEN is, omdat de afstand tussen kind en Politie voor hun gevoel een stuk kleiner wordt. Vooral wijkagenten hebben veel profijt van het project binnen hun wijk. Het zou prettig zijn wanneer een keten ontstaat van verschillende partners die hun steentje bijdragen aan DEN. De verslavingslessen (drugs, alcohol en gokken) hoeven dan bijvoorbeeld niet meer door een agent gegeven te worden. Deze houdt dan tijd over voor andere zaken; les geven is een middel, maar schooladoptie reikt veel verder.

Over het algemeen zijn de collega’s binnen de teams volgens de informanten enthousiast. Ook de coördinatoren van het district zijn enthousiast. Een project als DEN kan ook niet draaien als de mensen niet enthousiast zijn, menen de informanten. Ook de districtsleiding wil graag doorgaan met

DEN. Eén informant merkt dat jonge agenten vaak enthousiast zijn in het begin, maar wanneer ze dan werkelijk met DEN aan de slag moeten, terugkrabbelen.

De doelstellingen van DEN lijken deels behaald te worden. De kinderen krijgen een idee van de besproken onderwerpen. ‘Kennen en gekend worden’ geldt voor de gehele Politie (kinderen stappen gemakkelijker naar de Politie toe), maar voor de wijkagent in het bijzonder (hij leert de jeugd, ouders en school in de wijk echt kennen). Normen en waarden worden waarschijnlijk alleen al door het verschijnen van het uniform in de klas overgebracht. Deze overdracht zou weer een preventieve werking tot gevolg moeten hebben. Gegevens over effecten van DEN worden met name verkregen via schooldirectie en groepsleerkrachten.

Afspraken met de gemeenten over de financiën worden door de districtscoördinator Zorg voor de teams binnen de stad Breda elke vijf jaar gemaakt. De ‘buitenteams’ zorgen zelf voor afspraken. Hiervoor is het volgens de districtscoördinator Zorg belangrijk dat de taakaccenthouder, die meestal zorgt voor de contacten, zelf adoptieagent is. Deze persoon moet voldoende betrokken zijn bij DEN. De teamchef blijft hier wel altijd eindverantwoordelijk. Convenanten met gemeenten op de buitenteams zijn er niet altijd. Eén team heeft nu problemen met het lokale bestuur over de voortzetting van het project. Een taakaccenthouder van een buitenteam noemt het een taak voor de korpsbeheerder (burgemeester van Tilburg) om een convenant te sluiten met alle burgemeesters uit de regio. Pas dan kan het project regionaal geborgd worden.

4.3.2 Structuur

Didactisch gezien zijn de agenten geen specialisten. Daarom is er de didactische training, die voldoende is. Iedereen zou deze gehad moeten hebben voordat hij DEN gaat verzorgen. Helaas is dit nog niet het geval omdat de training niet verplicht is. Het is handig wanneer de persoon die coördinator is binnen het team (taakaccenthouder), ook zelf adoptieagent is.

Ad Martens heeft direct contact met de teams. De districtscoördinator Zorg zorgt voor de contacten met de districtsleiding, de teamchefs en de coördinatoren van de teams. Dit zijn dan ook de personen die de informanten van dit team allemaal noemen als betrokkenen bij DEN. De adoptieagenten hebben alleen te maken met hun coördinator.

Binnen de teams zijn bepaalde zaken soms anders geregeld. Zo is binnen een team elke wijkagent verantwoordelijk voor DEN binnen zijn wijk. Dit wil niet zeggen dat hij alle scholen bezoekt.

Binnen dit district is het niet nadelig dat iedereen van elkaar gescheiden werkt. De districtscoördinator Zorg, is namelijk de schakel tussen de teams en de districtsleiding.

Wat betreft de formalisatie legt de districtscoördinator Zorg de coördinatoren van de teams ook een stukje beleid voor. Jaarlijks worden er diverse praktische afspraken gemaakt op districtelijk niveau. De coördinatoren vinden dit prettig. Zij koppelen de afspraken terug naar de teams en maken daar

zelf ook afspraken. Een stukje vrijheid wordt door de adoptieagenten wel als belangrijk omschreven.

De adoptieagenten en coördinatoren hebben via de districtscoördinator Zorg invloed op beslissingen die door de leiding ten aanzien van DEN worden genomen.

De districtscoördinator mag beslissingen nemen ten aanzien van het traject van DEN. Deze laat echter de coördinatoren op de teams erg vrij. Het enige wat verplicht is, is het geven van drie lessen per schooljaar. De adoptieagenten nemen geen beslissingen op eigen houtje. Dit is ook niet nodig. Er wordt op districtsniveau met de coördinatoren geëvalueerd. Dit wordt teruggekoppeld naar de teams. Dit is voldoende.

4.3.3 Communicatie

Wat betreft de verticale communicatie overlegt de districtscoördinator Zorg jaarlijks met de coördinatoren. Zij overleggen dan weer met de teams. Wanneer adoptieagenten of coördinatoren iets te melden of vragen hebben aan de leiding gaat dit via de districtscoördinator. Iedereen is hier erg tevreden over. De samenhang tussen het uitvoeren van DEN en de doelen van de Politie wordt ook zeker gezien.

Wat betreft horizontale communicatie komt DEN bij sommige teams terug tijdens het wijkagentenoverleg. Bij andere teams, waar geen overleg onderling is, wordt dit erg gemist. Aan overleg op districtsniveau is geen behoefte.

4.4 Resultaten Oosterhout

In het district Oosterhout is met een teamchef gesproken en met twee taakaccenthouders. Tevens werden twee groepen adoptieagenten verwacht. Helaas kwam tijdens elke sessie slechts één agent opdagen en waren groepsgesprekken niet mogelijk. Met hen is daarom een individueel gesprek gehouden.

4.4.1 Implementatie

Van de zeven teams die het district Oosterhout telt doen er maar liefst drie niet mee aan DEN. Eén van de teams die wel mee doet, heeft bovendien problemen met de gemeente over het financiële zorgdragen van het project op de lange termijn. In principe worden alle lessen gegeven en worden bijna alle commitmentmaterialen gebruikt. Er is geen structurele samenwerking met ketenpartners. Bureau Halt ondersteunt DEN wel bij de meeste teams.

De informanten zijn allemaal erg enthousiast over DEN en willen dan ook zeker doorgaan. DEN is een prima manier om op scholen ‘binnen te komen’ en bovendien sluiten de lessen goed op de nodige leerstof van de leerlingen aan. Eén agent zou DEN graag doortrekken naar het voortgezet onderwijs. De teamchef is wat terughoudender. Hij wil zich constant af blijven vragen hoeveel tijd DEN kost. Graag zou hij een goede samenwerking met ketenpartners zien.

Over het algemeen zijn ook de andere adoptieagenten binnen de teams erg enthousiast volgens de informanten. Belangrijk blijft hierbij dat een adoptieagent binnen een school meer doet dan alleen het uitvoeren van DEN.

De doelstelling van ‘kennen en gekend worden’ wordt voor 100% gehaald. Het overbrengen van normen en waarden op de jeugd ook. Problematischer is het vaststellen van de preventieve werking van DEN. Dit is namelijk niet te meten. Daarmee komt de teamchef ook in de problemen bij de opmerking dat hij zich constant af wil blijven vragen hoeveel tijd DEN kost. Omdat niet te meten is ‘hoeveel’ DEN oplevert, is ook nooit te meten wat het daadwerkelijk kost.

De teams hebben zelf convenanten afgesloten met de gemeente. Dit is niet districtelijk of regionaal geregeld.

4.4.2 Structuur

Didactisch gezien zijn de Politieagenten geen specialisten. Wat betreft de lesstof die ze behandelen in de klassen natuurlijk wel. Daarom is de didactische training voldoende. De groepsleerkracht is een erg belangrijke factor in het geheel. Deze vult het didactische gemis van de agent aan en zorgt later voor een stukje feedback naar de agent toe.

Andere projecten die binnen een team lopen worden meestal door meer personen uitgevoerd. De lijnen van DEN zijn vrij kort. Er zijn niet veel Politiefuncties bij het project betrokken.

De informanten noemen als betrokkenen Ad Martens, de teamchef, de taakaccenthouder en de adoptieagenten zelf. Met Ad Martens was eerst af en toe contact via de districtelijk coördinator Zorg. Deze functie wordt sinds kort bekleed door een ander persoon. De taakaccenthouder is puur faciliterend van aard. Het taakaccent is in sommige gevallen zelfs weggelegd bij het wijksecretariaat.

Alleen de adoptieagenten zien een nadeel bij de gescheiden locatie van uitvoerenden en leiding ten aanzien van DEN. De teamchef en taakaccenthouders vinden dit niet. DEN is immers een project wat zelfstandig op de teams gedraaid wordt.

Er zijn weinig regels, procedures of afspraken ten aanzien van DEN. Eigenlijk is de enige afspraak dat elke adoptieagent verantwoordelijk is voor DEN op de school die hij bezoekt. Meer uniformiteit wordt wel gewenst.

De taakaccenthouders denken invloed te hebben op beslissingen die door de leiding genomen worden ten aanzien van DEN. De adoptieagenten hopen dit te hebben via de districtscoördinator Zorg, maar weten dit niet zeker.

Alle Informanten nemen binnen dit district eigen beslissingen ten aanzien van het traject van DEN.

De teamchef evalueert met zijn team en afgevaardigden van de gemeente jaarlijks over DEN. Er bestaat geen regionale evaluatie. De eerste twee loopjaren van het project is er die wel geweest. Voor taakaccenthouders is een dergelijke evaluatie wel wenselijk. De taakaccenthouder moet dan zorgen voor een terugkoppeling van de evaluatie naar de teams. Eén agent oppert de invoering van het invullen van evaluatieformulieren. ‘Dan staat er in ieder geval wat op papier’.

4.4.3 Communicatie

Er is geen instructie buiten de didactische training. Dit is ook niet gewenst. Alleen een taakaccenthouder noemt dat het voor hem (en vooral ook voor andere jonge leidinggevendenden) handig zou zijn wanneer ze wisten wat er verwacht werd.

Verder komt er ook weinig informatie vanuit de leiding naar de teams door. Mede daarom zou een jaarlijks overleg wenselijk zijn. Wanneer adoptieagenten iets te vragen of melden hebben aan de leiding wordt ervan uitgegaan dat dit via de taakaccenthouder (en districtscoördinator Zorg) verloopt.

DEN sluit goed aan bij de doelen van de gehele Politieorganisatie.

Het is erg verschillend of er op de teams tussen de adoptieagenten onderling overlegd wordt ten aanzien van DEN. Regelmatig komt DEN als agendapunt terug tijdens het wijkagentenoverleg. Sommige teams hebben behoefte aan onderling overleg op districtelijk niveau. Dit zijn echter niet de teams die zelf geen overleg hebben over DEN. Dit wisselt sterk. Een taakaccenthouder vindt DEN een stukje maatwerk, waardoor er niet met andere teams over DEN gesproken hoeft te worden.

4.5 Resultaten Tilburg

Binnen het district Tilburg is gesproken met een teamchef en een taakaccenthouder. Tevens is gesproken met de districtscoördinator Zorg, die hier evenals in het district Breda direct betrokken is bij DEN. Natuurlijk waren er ook weer gesprekken met twee groepen van adoptieagenten. Bij de eerste groep verschenen slechts twee agenten. Gelukkig waren dat er bij de tweede zes.

4.5.1 Implementatie

In Tilburg doen alle zes teams mee aan DEN. Noemenswaardig is dat van deze zes teams, slechts het team ‘Oisterwijk’ niet tot de gemeente Tilburg behoort. De overige vijf zijn dus allemaal ‘stadsteams’.

Bij alle teams worden ‘de verslavingslessen’ (alcohol, gokken en drugs) gegeven door Kentron. Van een samenwerkingsverband is hier echter geen sprake. Incidenteel verzorgt ook Bureau Halt op sommige teams lessen. In principe worden geen commitmentmaterialen meer gebruikt, tenzij er nog wat op de teams voorradig zijn.

Binnen dit district willen niet alle informanten doorgaan met DEN. De gesproken teamchef, de districtscoördinator Zorg, de taakaccenthouder en een adoptieagent vinden DEN nu te arbeidsintensief. Volgens de teamchef komt dit vooral omdat de effecten van DEN niet te meten zijn. Het blijven uitvoeren van een preventieproject waarbij contacten met scholen bestaan, vinden de genoemde informanten wel nuttig.

De adoptieagenten zijn, behalve de genoemde informant, wel enthousiast en willen graag doorgaan met DEN. Redenen die ze hiervoor noemen zijn dat kinderen gemakkelijker naar je toe komen (ze leren de Politie op een neutrale manier kennen) en je de jeugd uit de wijk beter leert kennen. De adoptieagent die wil stoppen noemt als reden dat hij door het uitvoeren van DEN geen tijd beschikbaar heeft voor andere zaken die binnen de adoptieschool spelen.

De andere adoptieagenten op de teams zijn over het algemeen ook enthousiast. Vooral wijkagenten hebben voordeel aan het uitvoeren van DEN binnen hun wijk. Sommige agenten worden echter 'gedwongen' om DEN te gaan verzorgen. Dit werkt niet gunstig. Er is een groot verschil in enthousiasme van collega's op de teams. Binnen het ene team is een groot enthousiasme terwijl binnen het andere team wat sceptisch gereageerd wordt op DEN. Het project wordt dan vaak gezien als 'flierefluiten'.

Volgens de districtscoördinator Zorg is de districtsleiding in principe ook enthousiast over DEN. Echter, de Politie legt weer steeds meer nadruk op de kerntaken opsporing en handhaving. De vraag is of DEN hier thuis hoort. Adoptieagenten zijn echter bang dat DEN afgerekend gaat worden op cijfers die er niet kunnen zijn.

Daarom is het ook moeilijk te zeggen of de doelstellingen gehaald worden. Immers, preventieve werking is niet te meten. De vraag is ook welke doelen je je als Politie met een project als DEN zou moeten stellen. 'Het veiliger maken van de samenleving' is bijvoorbeeld een doel wat nooit gehaald zal kunnen worden. 'Kennen en gekend worden' wordt zeker wel gehaald.

De districtscoördinator Zorg, draagt zorg voor de borging van het project. Elk jaar wordt met de gemeente een convenant gesloten betreffende de financiële voorwaarden. In het district wordt, zoals al gezegd, geen gebruik meer gemaakt van de commitmentmaterialen.

4.5.2 Structuur

De agenten zijn didactisch gezien geen specialisten. De didactische training is hiervoor te minimaal. De groepsleerkracht moet de agenten didactisch gezien bijstaan. De agenten vragen zich wel af waarom tijdens de training de inhoud van de lesbrieven niet kort is doorgenomen.

De teamchef is op de teams eindverantwoordelijk ten aanzien van DEN. De administratieve taken liggen bij de districtelijk coördinator Zorg. Deze miste op de teams een aanspreekpunt. Daarom is ervoor gekozen binnen elk team de desbetreffende operationeel chef, met het taakaccent Jeugd in zijn pakket, taakaccenthouder van DEN te maken. Deze geeft dus zelf geen lessen. De

adoptieagenten zorgen voor de uitvoering van DEN. Binnen één team is er door de operationeel chef voor gekozen toch één van de adoptieagenten te benoemen tot taakaccenthouder. Deze persoon is meer betrokken bij DEN dan de operationele chef zelf.

Over het algemeen vinden de informanten het zonde dat de leiding niet kan zien wat DEN precies inhoudt, omdat ze niet op dezelfde locaties werkzaam zijn als de adoptieagenten. Er wordt echter ook geopperd dat dit door goede lijnen tussen teams en leiding geen probleem zou hoeven zijn.

Wat betreft de formalisatie zijn er weinig regels en afspraken ten aanzien van DEN. De enige regel is dat de lessen gedraaid moeten worden. Soms zijn er binnen het team nog wat regels gemaakt.

De adoptieagenten denken geen invloed te hebben op beslissingen die door de leiding ten aanzien van DEN worden genomen. De taakaccenthouder denkt dit ook niet. Hij vindt dit niet erg omdat het misschien beter is dat beslissingen worden genomen door iemand die 'er wat verder vanaf staat'. Het zou echter wel goed zijn wanneer de leiding zich wat meer liet informeren over DEN. De districtscoördinator Zorg en teamchef hebben wel enige invloed. Zij kunnen in ieder geval hun zegje doen.

De teamchef vindt dat hij geen beslissingen mag nemen over bijvoorbeeld 'stoppen met DEN'. Hij vindt dan ook dat dit een regionale aangelegenheid is. Hij mag echter wel beslissingen nemen over het traject van DEN. De andere informanten mogen ook beslissingen nemen over het traject van DEN.

Regionaal of districtelijk is er geen structurele evaluatie. Deze zou er wel moeten zijn. Scholen, gemeenten, ouders en ketenpartners zouden hierin betrokken moeten worden. Sommige teams houden een interne evaluatie. Zo wordt bijvoorbeeld met de nieuwe adoptieagenten geëvalueerd.

4.5.3 Communicatie

Wat betreft de verticale communicatie komt er weinig informatie van de leiding of coördinatoren naar de teams. Er is geen instructie buiten de didactische training. Teams houden zelf 'meeloopstages'. Feedback komt vervolgens van de groepsleerkracht.

Vanuit de adoptieagenten is er ook weinig communicatie naar de leiding toe. Vaak weten zij ook niet bij wie en hoe ze terecht moeten met informatie of vragen. Een evaluatie zou daarom ook wenselijk zijn.

De teamchef en de districtscoördinator Zorg hebben geen idee of er binnen de teams overlegd wordt over DEN. Interesse van de taakaccenthouder naar de adoptieagenten toe lijkt wel belangrijk.

Niet binnen alle teams is volgens de adoptieagenten een gepland overleg over DEN. Dit vinden zij wel wenselijk. Vooral om de neuzen ten aanzien van het project dezelfde kant op te krijgen, want dat is nu ook niet altijd het geval.

4.6 Analyse

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd. Implementatie, structuur en communicatie komen hier achtereenvolgens aan bod. Hierna worden de scores van de verschillende factoren per district overzichtelijk in tabellen weergegeven. Deze zijn opgesteld aan de hand van de resultaten en de analyse. De resultaten van de verschillende districten zullen door deze paragraaf heen ‘naar elkaar toe geschreven worden’ om zo in het volgende hoofdstuk een goede overall conclusie te kunnen geven.

4.6.1 Implementatie

Wanneer we puur naar de bestaande materialen kijken, blijkt dat de districten Breda en Tilburg met het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” in ieder geval op teamniveau de hoogste mate van implementatie bereiken. Alle teams binnen deze districten doen mee aan “Doe Effe Normaal”. Een eerste aspect wat hierbij op valt is dat juist de teams binnen deze districten regelmatig niet het gehele pakket van twee maal zeven lesbrieven per jaar verzorgen en uit bezuinigingsoverwegingen bijna geen commitmentmaterialen gebruiken tijdens de lesbrieven. Binnen het district Bergen op Zoom doet één team niet mee aan het project. Binnen het district Oosterhout zijn dat er drie.

Binnen het district Tilburg worden de drie verslavingslessen in groep 8 (alcohol, drugs en gokken) overgenomen door partner Kentron. Hier is echter geen sprake van samenwerking. In tegendeel; partner Kentron gebruikt eigen lesbrieven (‘Be Smart’ genaamd) en wil de adoptieagent tijdens deze lessen niet in de klas zien verschijnen. Ook binnen de andere districten worden deze lessen in enkele gevallen overgenomen. Er is echter in geen geval sprake van samenwerking met Kentron. Met Bureau Halt bestaat vanuit sommige teams wel een samenwerking. Dit contact regelt elk team afzonderlijk. Woordvoerders van Bureau Halt nemen de lessen ‘Vuurwerk’ en ‘Halt’ over. Wanneer de samenwerking met Bureau Halt bestaat, verloopt deze goed. De adoptieagent mag dan ook ten alle tijden in de klas blijven.

Over het algemeen zijn de gesproken informanten enthousiast over “Doe Effe Normaal”. De adoptieagenten gaan meestal graag door met “Doe Effe Normaal”. Er zijn slechts weinig personen onder hen die het schooladoptieplan anders zouden willen zien of zouden willen stoppen. Eigenlijk is alleen in het district Tilburg één agent die zou willen stoppen. Reden die hij noemt is dat hij door de tijd die “Doe Effe Normaal” hem kost, geen tijd meer heeft voor andere zaken op de adoptieschool. Agenten die het project ‘anders vormgegeven zouden willen zien’, kiezen meestal voor een reductie voor het aantal lesbrieven omdat zeven per jaar voor hun gevoel te veel tijd kost. (Het zou een voordeel zijn wanneer bepaalde lessen door een (keten)partner kunnen worden overgenomen). Deze agenten komen binnen alle vier de districten voor. Redenen die genoemd worden voor ‘het doorgaan met “Doe Effe Normaal” zijn met name het bereiken van ‘kennen en gekend worden’ en het contact via de kinderen met school, ouders en buurt. De districtscheffs, teamchefs en districtscoördinatoren zijn kritischer dan de adoptieagenten. Zij vinden regelmatig dat het project te veel tijd en daarmee geld kost. Bovendien vragen zij zich af of “Doe Effe Normaal” in zijn geheel wel tot de taken van de Politie behoort. Deze informantengroep is binnen het district

Tilburg het meest negatief. Zoals al vermeld in de resultaten, kent dit district ook het grootste aantal ‘stadsteams’. Informanten gaven binnen dit district ook aan dat er voor hun gevoel ‘weinig tijd over is’ voor zaken als “Doe Effe Normaal”. Zogenaamde plankzaken mogen immers niet blijven liggen. Problematisch aan het project is (vooral voor deze informantengroep) dat de effecten van “Doe Effe Normaal” moeilijk te meten zijn. Het is immers niet mogelijk om het pure effect van een schooladoptieplan wat in groep 7 en 8 uitgevoerd wordt een aantal jaren later op de kinderen te meten. Wat hebben de kinderen immers ondertussen misschien meegemaakt wat de effectmeting kan beïnvloeden? Bovendien komt hieruit nog niet eens naar voren dat het problemen oplevert om een kind uit de stadsgemeente met een kind uit een plattelandsgemeente te vergelijken.

De informanten die hier kritischer hebben gereageerd op “Doe Effe Normaal” doen dat natuurlijk vanwege de begrijpelijke reden dat zij veel meer dan de adoptieagenten te maken hebben met de factor tijd en geld. Wanneer echter wordt gekeken vanuit het perspectief van de adoptieagenten blijkt dat zij de enige informantengroep is die effecten van “Doe Effe Normaal” bemerkt tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Vandaar dat het niet vreemd is dat zij enthousiaster reageren en minder kritisch zijn.

De meningen van de collega’s binnen de teams van de adoptieagenten verschillen ontzettend. Binnen sommige teams zijn de andere agenten erg enthousiast en meelevend, terwijl op andere teams “Doe Effe Normaal” gezien wordt als ‘flierefluiten’. Feit is wel dat deze laatstgenoemde groep wederom opmerkelijk voorkomt binnen het district Tilburg. Een mogelijke verklaring hiervoor is hierboven al gegeven. Dit district heeft de hoogste concentratie van ‘stadsteams’ in zich. De werkdruk wat betreft de kerntaken van de Politie lijkt hier hoger te liggen dan in de andere districten. Het is voorstelbaar dat andere collega’s sceptisch tegenover “Doe Effe Normaal” staan wanneer hier veel tijd aan wordt besteed terwijl de zogenaamde ‘plankzaken’ blijven liggen.

Wat betreft het behalen van de doelstellingen zijn eigenlijk alle informanten het eens. Het ‘kennen en gekend worden’ wordt voor 100% gehaald. Normen en waarden worden ook zeker aangegeven. Ook over de preventieve werking zijn de informanten het eens. Deze is niet te meten, in ieder geval niet in keiharde cijfers. Adoptieagenten vinden het echter voldoende dat zij de effecten van “Doe Effe Normaal” merken binnen hun dagelijkse bezigheden in de wijk. Bij wijkagenten raken hun werkzaamheden het dichtst het schooladoptieplan. Daarom is het ook wenselijk dat deze personen zoveel mogelijk betrokken worden bij het project binnen hun team. Ook andere Politiefunctionarissen hebben echter profijt van “Doe Effe Normaal” binnen hun team. Binnen het district Bergen op Zoom is één taakaccenthouder actief bezig om de doelstellingen van het project te veranderen. ‘Kennen en gekend worden’ moet doelstelling nummer één worden, terwijl preventieve werking van de lijst moet verdwijnen. Deze taakaccenthouder krijgt hiermee veel aanhang onder de adoptieagenten.

De borging van “Doe Effe Normaal” verloopt niet regionaal. Binnen de districten Tilburg en Breda speelt de districtscoördinator Zorg wel een belangrijke rol in het opstellen van convenanten met de gemeente. Dit zijn dan ook juist de districten waar alle teams deelnemen aan het schooladoptieplan.

Binnen de districten Bergen op Zoom en Oosterhout moeten de teams ‘zelf de boer op’ om convenanten op te stellen. Het blijkt dat dit niet altijd gebeurt en dat sommige teams grote problemen krijgen met het lokale bestuur over de financiële kanten van het schooladoptieplan.

4.6.2 Structuur

Wanneer allereerst de mate van complexiteit binnen de structuur wordt bekeken blijkt dat de mate van horizontale differentiatie vrij helder is en daardoor laag blijft. Dit is binnen alle districten het geval. Betrokken zijn Ad Martens, de teamchef, de taakaccenthouder en de adoptieagenten. De adoptieagenten zijn hierbij de spil als uitvoerenden van “Doe Effe Normaal”. De adoptieagenten zijn didactisch gezien geen specialisten, maar hebben weinig moeite de taken uit te voeren. De vraag is wel of de didactische training bijdraagt aan een betere uitvoering van “Doe Effe Normaal”. De groepsleerkracht wordt namelijk gebruikt als ‘didactisch ondersteuner’, wat erg logisch klinkt. Het zou bruikbaar zijn ook de lesbrieven kort door te nemen tijdens een training. Enerzijds is het wel zo dat “Doe Effe Normaal” een project is wat regiobreed is uitgezet, maar anderzijds wordt het binnen de teams erg zelfstandig benaderd.

Wat betreft de mate van verticale differentiatie is wel erg veel verschil tussen de verschillende districten. Voornamelijk door dit verschil is deze dan ook hoog. Het begint in ieder geval al met het feit dat de districtscoördinatoren Zorg van de districten Tilburg en Breda wel betrokken zijn bij het project “Doe Effe Normaal” en dat deze organisatielaag binnen de districten Bergen op Zoom en Oosterhout zich niet gemanifesteerd heeft. Deze coördinator is een schakel tussen teams en districts- en regioleiding en wordt in Bergen op Zoom en Oosterhout dan ook gemist. Binnen de districten waar de coördinator vanuit het district wel betrokken is, heeft deze persoon direct contact met de taakaccenthouders van de teams. Het is handig wanneer deze persoon zelf “Doe Effe Normaal” verzorgt, dan is deze meer betrokken. In het district Tilburg is dit niet het geval; daar is de operationeel chef Jeugd taakaccenthouder van “Doe Effe Normaal”. Binnen de districten Bergen op Zoom en Oosterhout noemen de informanten de taakaccenthouder regelmatig ‘puur faciliterend van aard’ en is de taak soms weggelegd bij het wijksecretariaat. Dit is niet vreemd, omdat deze districten de schakel naar de districtsleiding en daarmee naar de regio missen.

Hiermee samenhangend is de mate van geografische complexiteit. Ook deze is hoog. Voor alle teams geldt, dat zij niet op een locatie met de districtsleiding werken. De teams binnen het district Breda vinden dit niet nadelig. Zij hebben dan ook de schakel tussen zichzelf en de districtsleiding. Ook de informanten binnen het district Tilburg neigen naar deze mening. Binnen de districten Bergen op Zoom en Oosterhout zijn de informanten sceptischer. Als er een (negatieve) beslissing ten aanzien van “Doe Effe Normaal” wordt genomen, zijn zij bang dat die genomen wordt zonder dat hun mening is gehoord.

Wat betreft de mate van formalisatie zijn er erg weinig regels en afspraken. De adoptieagenten vinden dit prettig; er moet een stukje vrijheid zijn. Toch zien zij in dat er een aantal praktische afspraken moeten worden gemaakt. Binnen het district Breda gebeurt dit door een overleg tussen districtscoördinator Zorg en de taakaccenthouders. Binnen de andere districten zou dit binnen de

teams moeten gebeuren. Dit is niet altijd het geval en wanneer dit wel het geval is, is het aantal afspraken en de controle op de naleving vaak minimaal. Bovendien zijn de afspraken meestal van dien aard, dat ze als ‘logisch’ verondersteld zouden moeten worden (het geven van de lesbrieven bijvoorbeeld). Door een aantal informanten wordt uniformiteit binnen het traject van “Doe Effe Normaal” als speerpunt gezien. Het overleg tussen districtscoördinator Zorg en taakaccenthouders binnen het district Breda zorgt voor een stukje uniformiteit en draagt daarmee bij aan een hogere mate van implementatie.

Wat betreft de mate van centralisatie hebben de adoptieagenten het idee dat ze geen invloed hebben op beslissingen die door de leiding ten aanzien van “Doe Effe Normaal” worden genomen. Alleen de adoptieagenten van het district Breda hebben wel het idee dat zij invloed hebben door het contact wat de taakaccenthouder met de districtscoördinator heeft. Alle taakaccenthouders en teamchefs hebben wel het idee dat zij invloed op beslissingen hebben. Dit komt echter omdat zij eerder om andere redenen personen van de leiding ‘tegen het lijf lopen’ dan dat zij specifiek over “Doe Effe Normaal” overleggen. Een regionale of districtelijke evaluatie over “Doe Effe Normaal” is er ooit geweest, maar bestaat nu niet meer. Alleen binnen het district Breda wordt overleg gepleegd tussen districtscoördinator en adoptieagenten. Binnen de andere districten is een dergelijke jaarlijkse evaluatie ook gewenst.

Over het zelfstandig nemen van beslissingen ten aanzien van het traject van “Doe Effe Normaal” denkt bijna iedereen hetzelfde. Iedereen denkt namelijk zelf beslissingen te mogen nemen. De vraag is echter of dit wel de bedoeling is? Alleen in het district Breda nemen de taakaccenthouders de beslissingen in overleg met de districtscoördinator Zorg. Dit wordt weer teruggekoppeld naar de teams zodat de adoptieagenten zelf geen beslissingen hoeven te nemen.

4.6.3 Communicatie

Dat het aan een stuk communicatie binnen de verschillende districten en soms zelfs teams ten aanzien van “Doe Effe Normaal” ontbreekt, klinkt al door vanuit de analyse van implementatie en structuur.

Doordat er weinig benedenwaartse communicatie is, is er ook geen instructie voor wie dan ook buiten de didactische training. In feite is dit ook niet nodig. Teams hebben ondertussen zelf ‘meeloopstages’ ontwikkeld voor nieuwe adoptieagenten. Toch hebben de personen binnen de teams het idee dat ze soms informatie die vanuit het district of de regio komt missen. Alleen al hiervoor zou een gepland overleg tussen een afgevaardigde van het team en iemand van het district (zoals dat in Breda gebeurt) gewenst zijn. Ondanks de gebrekkige benedenwaartse communicatie zien de informanten een duidelijke samenhang tussen het uitvoeren van “Doe Effe Normaal” en de doelen van de gehele organisatie.

Omdat er weinig benedenwaartse communicatie is, lijkt het dat er ook weinig opwaartse communicatie is, hoewel het gemis van het eerste natuurlijk geen reden mag zijn voor

adoptieagenten om niets van zich te laten horen. Toch is dit wel het geval. Daarom is om deze reden ook geen gepland overleg gewenst.

Binnen de teams bestaat wel een hogere mate van horizontale communicatie dan de mate van verticale communicatie waarover hierboven is gesproken. Veel teams hebben één of twee keer per jaar een gezamenlijk overleg met alle adoptieagenten. Hierin worden afspraken gemaakt, problemen besproken en de neuzen dezelfde kant opgezet. Teams waarbinnen geen sprake is van een structureel overleg missen dit zeker. Op verschillende teams waar veel wijkagenten “Doe Effe Normaal” verzorgen komt het project terug op de agenda tijdens het wekelijkse wijkagentenoverleg. Dit is dus wederom een goede reden om de wijkagenten waar mogelijk zorg te laten dragen voor de uitvoering van het project. Er is geen horizontale communicatie op districtelijk of regionaal niveau. Het is erg verschillend of de informanten hier behoefte aan hebben. Dit lijkt ook meer een aspect van persoon tot persoon dan dat het beïnvloed wordt door andere aspecten. Het openen van een plaats op het intranet waar adoptieagenten ideeën uit kunnen wisselen over “Doe Effe Normaal” lijkt wel een goede mogelijkheid. Het is de vraag of het jaarlijks organiseren van een ‘ideeënbijeenkomst’ op districtelijk of regionaal niveau op dit moment noodzakelijk is. Het lijkt erop dat eerst een aantal andere zaken op orde moeten worden gesteld.

4.7 Resultatenoverzicht

In onderstaande tabellen wordt een overzicht gegeven van de resultaten. De + staat voor een hoge mate, de +/- voor een gemiddelde mate en de – voor een lage mate. Met behulp hiervan en met bovenstaande analyse worden in het volgende hoofdstuk conclusies getrokken. Tevens wordt dan een stuk verantwoording gegeven voor de hier bepaalde mate die verschillende malen aan een district toebedeeld is.

	Implementatie
Bergen op Zoom	+
Breda	+
Oosterhout	+/-
Tilburg	+/-

tabel 4.1 Overzicht implementatie

	Complexiteit	Formalisatie	Centralisatie
Bergen op Zoom	+	+/-	+/-
Breda	+/-	+	+/-
Oosterhout	+	-	+/-
Tilburg	+	+/-	+/-

tabel 4.2 Overzicht structuur

	Verticale Communicatie	Horizontale Communicatie
Bergen op Zoom	-	+/-
Breda	+	+/-
Oosterhout	-	+/-
Tilburg	+/-	+/-

tabel 4.3 Overzicht communicatie

Wat allereerst opvalt in deze tabellen is dat zowel de centralisatie als de horizontale communicatie binnen alle districten gemiddeld is. Bovendien is de complexiteit hoog. Drie districten scoren immers hoog en maar één district scoort gemiddeld. Opvallend is het grote verschil in verticale communicatie. Terwijl deze in Bergen op Zoom en Oosterhout laag is, is deze in Breda hoog. Het district Bergen op Zoom lijkt op het eerste gezicht erg tegenstrijdig met de andere districten. De implementatie is er hoog, terwijl de complexiteit ook hoog is en de verticale communicatie laag. Het district Breda vertoont het tegenovergestelde beeld. Ook daar is de implementatie hoog maar is de complexiteit gemiddeld en de verticale communicatie hoog.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen allereerst de conclusies van dit onderzoek weergegeven worden. Uiteraard ligt hierbij de nadruk op het beantwoorden van allereerst de deel- en subvragen en vervolgens van de algemene vraagstelling. In een aparte paragraaf zal terugblik gegeven worden op het onderzoek. Ten slotte worden een aantal aanbevelingen gedaan. Bij de beantwoording van de deelvragen wordt telkens gebruik gemaakt van tabellen. Dit om het geheel zo overzichtelijk mogelijk te houden.

5.1 Beantwoording deelvraag 1

Deelvraag 1:

Wat is de mate van implementatie van “Doe Effe Normaal” binnen de projectorganisatie?

Hypothese 1: De mate van implementatie varieert tussen de vier districten in de gehele regio van gemiddeld tot hoog.

	Implementatie
Bergen op Zoom	+
Breda	+
Oosterhout	+/-
Tilburg	+/-

Tabel 5.1 implementatie

De teams binnen de districten Breda en Tilburg doen allemaal mee. Vanuit het district Bergen op Zoom doet één team niet mee. Uit het district Oosterhout doen drie teams niet mee aan “Doe Effe Normaal”. In tabel 4.1 is te zien dat de mate van implementatie in de districten Bergen op Zoom en Breda hoog is bevonden en in de districten Oosterhout en Tilburg gemiddeld. In zowel Bergen op Zoom als Breda werd op alle criteria voor het meten van implementatie hoog gescoord. In Tilburg was het vooral het verminderde enthousiasme van collega’s van de adoptieagenten en de kritische houding van taakaccenthouder, teamchef en districtsleiding dat de mate van implementatie in plaats van hoog gemiddeld beoordeeld is. In het district Oosterhout doen in ieder geval te weinig teams mee om een hoge mate van implementatie te verkrijgen.

Juist in de districten Breda en Tilburg, waar alle teams mee doen, worden minder lesbrieven per schooljaar gegeven en wordt bijna niet meer met het uitdelen van commitmentmaterialen gewerkt. Deze inkrimping van het schooladoptieplan is het geval omdat het project naar mening van de betrokkenen in de huidige vorm te veel tijd van de adoptieagenten vergde en de ‘cadeautjes’ die de kinderen als commitmentmaterialen ontvingen, duur waren en niet noodzakelijk. Hieruit blijkt dat binnen deze districten, die een afweging gemaakt hebben tussen de hoeveelheid tijd die “Doe Effe Normaal” kost, het benodigde aantal lessen om bepaalde doelstellingen te behalen en het gebruik in aantal van de cadeautjes, “Doe Effe Normaal” door alle teams gegeven wordt.

Het enthousiasme van de adoptieagenten wordt gewekt door het plezier wat zij aan het werk van “Doe Effe Normaal” hebben en aan het nut wat zij ervan ondervinden in hun dagelijkse bezigheden. Hierdoor hebben zij “Doe Effe Normaal” in hoge mate geïmplementeerd. Districtschefs, teamchefs zijn zoals eerder genoemd kritischer en hebben “Doe Effe Normaal” in een gemiddelde mate geïmplementeerd. Zij hebben echter niet het plezier van het werk met de kinderen en merken ook geen effecten van het project in hun dagelijks werk. Wel is het voor hen noodzakelijk dat er cijfers komen over de effecten van “Doe Effe Normaal”. Helaas zijn deze tot op heden moeilijk helder in beeld te krijgen. De betrokken districtscoördinatoren nemen wat dit betreft een positie in tussen de adoptieagenten en de chefs. Zij zien ook de kritische kanten aan het project maar krijgen door het contact met taakaccenthouders of adoptieagenten een stuk enthousiasme van hen mee.

Wat betreft de doelstellingen worden er twee van de drie zondermeer gehaald. ‘Het aangeven van normen en waarden’ gebeurt in ieder geval wanneer iemand in een uniform voor de klas verschijnt. Ook het ‘kennen en gekend worden’ wordt bereikt. Deze doelstelling geldt voor alle Politiefunctionarissen, immers de kinderen leren ‘de Politie’ in het algemeen beter kennen en stappen gemakkelijker op ze af. Toch krijgt deze doelstelling voor wijkagenten een extra waarde. Wanneer de wijkagent een school als adoptieagent bezoekt en tevens in dezelfde wijk wijkagent is, leert hij de kinderen uit de wijk persoonlijk kennen. Op deze manier kan hij de zogenoemde ‘pappenheimers’ in de gaten houden, maar wordt hij tevens door zijn bekendheid ‘een vriend voor het leven’. Uit de reacties van de adoptieagenten blijkt bovendien dat dit ‘kennen en gekend worden’ niet alleen geldt voor de kinderen, maar ook voor hun ouders, wat een belangrijk neveneffect is, omdat op die manier de brug tussen Politie en gezin daadwerkelijk wordt geslagen. De doelstelling van ‘preventieve werking’ wordt waarschijnlijk niet gehaald. Je kunt immers niet zeggen dat je door een schooladoptieplan als “Doe Effe Normaal” ‘geen boeven meer krijgt’ of de criminaliteit in de samenleving aanzienlijk terug dringt. Toch is het mogelijk dat door het regelmatig aanwezig zijn van een agent op school een aantal kinderen wordt wakker geschud. Op die manier weerhoudt “Doe Effe Normaal” hen dan van kleine overtredingen. Dit is dan weer een gevolg van de behaalde doelstelling van het ‘kennen en gekend worden’ waarbij de adoptieagent een dergelijk groot respect van de kinderen heeft gekregen dat ze naar hem luisteren.

Om een goede borging van het project te verkrijgen moeten districtelijke of regionale convenanten met gemeenten worden opgesteld. Op dit moment is dit nog te individueel geregeld. Bijna alle teams hebben een convenant (soms zelfs meerjarig) met hun gemeente over de financiële zorgdraging van “Doe Effe Normaal”. Problemen met het lokale bestuur hierover kunnen er echter toe leiden dat teams van “Doe Effe Normaal” afzien. Om de gemeenten te overtuigen van het belang van “Doe Effe Normaal” zou een eenduidig plan van aanpak van de gehele regio een stap in de goede richting zijn. Dit plan van aanpak geldt dan niet alleen voor convenanten naar de gemeente toe. Ook zouden eenduidige afspraken moeten gelden voor lesbrieven die worden overgenomen door partners. Op dit moment is er nergens een structurele samenwerking. Daar waar een samenwerking is met Bureau Halt (lessen ‘Halt’ en ‘Vuurwerk’) verloopt deze goed. Kentron (lessen ‘Drugs’, ‘Gokken’, en ‘Alcohol’) verzorgt wel lessen maar van een vriendschappelijke

samenwerking is geen sprake. Vanuit de Politie bestaat ook het idee om een les over te laten nemen door de GGD. Wanneer er samengewerkt wordt met deze partijen gaan er in ieder geval lessen af voor de adoptieagent en is hij vanzelfsprekend minder tijd kwijt aan “Doe Effe Normaal”. De bovengenoemde instanties worden door de Politie ketenpartners genoemd. Nu er nog geen sprake is van samenwerking op het gebied van “Doe Effe Normaal” is er hier ook geen sprake van een keten. Wanneer regionaal of districtelijk afspraken worden gemaakt met de partners en zo voor een eenduidige samenwerking wordt gezorgd, kan wel een keten ontstaan die samen werkt aan één doel.

De algehele conclusie voor deze eerste deelvraag is dat de mate van regionale implementatie gemiddeld is. In getallen doen veel teams mee. Adoptieagenten zijn ook erg enthousiast. De mate van implementatie onder de chefs is echter niet hoog. Bovendien is de lat wat betreft de doelstellingen, met name die van ‘preventieve werking’ te hoog gelegd. Dit haalt de mate van implementatie omlaag. Ook de borging van het project laat nog veel te wensen over. Het project is namelijk niet overal, en zeker niet op een eenduidige wijze geborgd.

5.2 Beantwoording deelvraag 2

Deelvraag 2:

Hoe ziet de samenhang tussen de inhoudsfactoren van structuur van het beleidsproces en de mate van implementatie van “Doe Effe Normaal” binnen de projectorganisatie er uit?

Subvraag:

Wat is de mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2a: De mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces is hoog.

Hypothese 2b: Hoe hoger de mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces hoe lager de mate van implementatie.

	Complexiteit	Implementatie
Bergen op Zoom	+	+
Breda	+/-	+
Oosterhout	+	+/-
Tilburg	+	+/-

Tabel 5.2 complexiteit en implementatie

Uit de resultaten en analyse blijkt dat de mate van complexiteit tussen gemiddeld en hoog ligt. De districten Bergen op Zoom, Oosterhout en Tilburg worden beoordeeld met een hoge mate van complexiteit, het district Breda met een gemiddelde. De horizontale differentiatie blijkt helder te zijn en voor de informanten niet complex. De verticale differentiatie blijkt binnen de verschillende districten niet hetzelfde te zijn en daarmee hoog. Binnen het districten Breda, waarmee zich met de

districtscoördinator Zorg een extra schakel binnen de betrokkenen van het project bevindt is de implementatie hoger dan binnen de districten Oosterhout en Tilburg. Ook Tilburg kent echter deze schakel. Bij de beantwoording van de vorige deelvraag is echter al uitgelegd dat het gematigde enthousiasme van de collega's van de adoptieagenten en de kritische houding van een aantal personen binnen het district ten opzichte van het schooladoptieplan heeft geleid tot een gemiddelde mate van implementatie. De informanten binnen het district Breda hebben beduidend minder last van de geografische complexiteit, waarvan de mate door het werken van zowel uitvoerenden onderling als leiding en uitvoerenden, erg hoog is. Dit zou dus betekenen dat een hogere mate van verticale differentiatie zorgt voor een hogere mate van complexiteit. Dit is niet het geval. Dankzij de schakel die in de districten Breda en Tilburg is toegevoegd binnen de betrokkenen van "Doe Effe Normaal" zorgt deze ervoor dat alle betrokkenen binnen de teams weten 'waar ze aan toe zijn'. Daarom is de coördinatie hier meer helder dan in de andere districten. De verticale differentiatie met een 'laag extra' maakt de mate van complexiteit dus niet hoger zolang deze de coördinatie maar duidelijker maakt. De hoge geografische complexiteit is geen probleem voor de adoptieagenten van het district Breda en in mindere mate ook niet voor die in Tilburg. Dit probleem geldt wel voor de andere adoptieagenten (Bergen op Zoom en Oosterhout) en voor de leiding zelf. De adoptieagenten denken aan hun zijde dat er geen rekening met hun meningen wordt gehouden, terwijl de implementatie van het schooladoptieplan door de leiding er niet op vooruitgaat door de scheiding van werklocaties. Hierdoor krijgt de leiding niets mee van het enthousiasme van de adoptieagenten en van de door hen bemerkte effecten van het schooladoptieplan. Problematisch bij het beantwoorden van deze deelvraag is het district Bergen op Zoom. Hier is zowel de complexiteit als de implementatie hoog. De enige verklaring die hiervoor gegeven kan worden is dat het project hier een jaar langer loopt dan in de andere districten. Bergen op Zoom en dan met name het team Woensdrecht, mag gezien worden als bakermat van "Doe Effe Normaal" binnen de Politieregio Midden en West Brabant. Hierdoor speelt de hoge mate van complexiteit misschien niet zo'n grote rol meer en heeft 'de tijd' haar werk om een hogere mate van implementatie te verkrijgen al gedaan. Dit inzicht is al eerder voorgekomen in dit onderzoek toen in de theoretische verantwoording de factor 'tijd' als belangrijk punt voor implementatie door zowel Anquina (1993:83) als Joldersma (2001:61) werd genoemd.

De complexiteit binnen de structuur neigt dus eerder naar een hoge mate dan naar een gemiddelde mate. De horizontale differentiatie mag dan wel helder zijn; de verticale differentiatie is dit niet. Juist binnen de districten met een schakel meer, is deze duidelijker. Coördinatie blijkt hierbij erg belangrijk. De geografische complexiteit blijkt ten slotte erg hoog.

Een hogere mate van verticale differentiatie of geografische complexiteit wil niet direct zeggen dat de mate van complexiteit hiermee omhoog gaat. Duidelijkheid en coördinatie kunnen er bij een hoge mate van verticale differentiatie en geografische complexiteit voor zorgen dat de mate van complexiteit niet hoger wordt. Is dit wel het geval door het ontbreken van duidelijkheid en coördinatie, dan zal het de mate van implementatie doen dalen.

Subvraag:

Wat is de mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2c: De mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces is gemiddeld.

Hypothese 2d: Hoe hoger de mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces hoe lager de mate van implementatie.

	Formalisatie	Implementatie
Bergen op Zoom	+/-	+
Breda	+	+
Oosterhout	-	+/-
Tilburg	+/-	+/-

Tabel 5.3 formalisatie en implementatie

De mate van formalisatie binnen de structuur is volgens tabel 4.2 gemiddeld. Er bestaan eigenlijk geen regels of procedures ten aanzien van “Doe Effe Normaal” menen de informanten. Alleen binnen de teams worden onderling praktische afspraken gemaakt. In het district Oosterhout gebeurt dit echter zo weinig dat hier de mate van formalisatie laag is. Binnen het district Breda worden op dat niveau (door de districtskoördinator Zorg) met de taakaccenthouders afspraken gemaakt. Deze worden door hen teruggekoppeld naar de teams. Uniformiteit draagt volgens de informanten bij aan een hogere mate van implementatie. Door de afspraken wordt deze uniformiteit een feit. De informanten vinden een stukje vrijheid binnen het werken met “Doe Effe Normaal” ook belangrijk. Het project moet ‘spontaan’ blijven.

Het is niet per definitie zo dat een hogere mate van formalisatie leidt tot een lagere mate van implementatie. Tot een bepaalde hoogte moeten afspraken worden gemaakt ten behoeve van de uniformiteit. Dit bevordert dan de mate van implementatie

Subvraag:

Wat is de mate van centralisatie binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2e: De mate van centralisatie binnen de structuur van het beleidsproces is laag.

Hypothese 2f: Hoe hoger de mate van centralisatie (tot op een zekere hoogte) van het beleidsproces hoe hoger de mate van implementatie.

	Centralisatie	Implementatie
Bergen op Zoom	+/-	+

Breda	+/-	+
Oosterhout	+/-	+/-
Tilburg	+/-	+/-

Tabel 5.4 centralisatie en implementatie

Adoptieagenten hebben niet het idee dat ze enige invloed hebben op de beslissingen die door de leiding ten aanzien van “Doe Effe Normaal” worden genomen. Er vindt dan ook nooit een regionale evaluatie over het project plaats. Alleen binnen het district Breda gebeurt dit tussen taakaccenthouders en de districtscoördinator op dat niveau. Invloed is er wel door taakaccenthouders en teamchefs maar dat is te danken aan hun reguliere functie binnen de Politieorganisatie. De mate van centralisatie lijkt dus hierdoor hoog. Toch is deze binnen alle districten als gemiddeld beoordeeld.

Dit is het geval omdat erg veel informanten vinden dat zij zelf beslissingen mogen nemen ten aanzien van het traject van “Doe Effe Normaal”. Dit haalt de mate van centralisatie enorm omlaag. Wanneer er echter meer regels en afspraken komen, wat de uniformiteit verhoogt, neemt de beslissingsbevoegdheid af en daarmee de mate van centralisatie toe. Het ligt er hier echter aan in hoeverre alle betrokkenen invloed hebben op te maken regels en afspraken. Is er veel invloed dan neemt de mate van centralisatie in principe niet toe. Worden de regels en afspraken door hogerehand opgelegd dan neemt de mate van centralisatie wel toe. Deze dimensie zit ingewikkelder in elkaar dan het lijkt en lijkt bovendien samen te hangen met die van formalisatie.

Het feit is wel dat de mate van centralisatie op dit moment gemiddeld is. Hij neigt eerder naar laag dan hoog. Immers, alleen het punt van invloedrijkheid scoort voor de adoptieagenten laag, waardoor de centralisatie omhoog gaat.

De mate van implementatie van “Doe Effe Normaal” zal afnemen wanneer de mate van centralisatie toeneemt. Belangrijk is hierbij dat de mate van centralisatie niet in ieder geval toeneemt wanneer de beslissingsbevoegdheid ten aanzien van veranderingen in het traject van “Doe Effe Normaal” van een aantal personen afneemt. Het hangt er dan vanaf hoe een aantal regels en procedures tot stand zijn gekomen. Dragen deze bij aan de uniformiteit en hebben verschillende personen invloed gehad op dit proces? De mate van centralisatie neemt dan niet toe en daarmee de mate van implementatie niet af.

5.3 Beantwoording deelvraag 3

Deelvraag 3:

Hoe ziet de samenhang tussen de communicatie tijdens het beleidsproces en de mate van implementatie van “Doe Effe Normaal” binnen de projectorganisatie er uit?

Subvraag:

Wat is de mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 3a: De mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces is laag.

Hypothese 3b: Hoe hoger de mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces, hoe hoger de implementatie van “Doe Effe Normaal”.

	Verticale Communicatie	Implementatie
Bergen op Zoom	-	+
Breda	+	+
Oosterhout	-	+/-
Tilburg	+/-	+/-

Tabel 5.5 verticale communicatie en implementatie

Er is een lage mate van verticale communicatie. Zowel van benedenwaartse als opwaartse communicatie is nauwelijks sprake. Alleen het district Breda heeft een hoge mate van verticale communicatie. Al meerdere malen is vermeld dat dit te maken heeft met het contact wat de coördinator Zorg van het district onderhoudt met de taakaccenthouders. Ook binnen het district Tilburg zorgt deze schakel ervoor dat de mate van verticale communicatie gemiddeld genoemd mag worden. Binnen de districten Bergen op Zoom en Oosterhout is deze laag. Toch zien veel informanten verdeeld over alle districten de samenhang tussen het uitvoeren van “Doe Effe Normaal” en de doelen van de gehele Politieorganisatie. Daarom lijkt het alsof de informanten voldoende op de hoogte zijn van allerlei aspecten rondom “Doe Effe Normaal”. De informanten geven echter zelf aan dat zij denken regelmatig informatie te ‘missen’ en bovendien graag eens hun zegje zouden willen doen over “Doe Effe Normaal”. Voor hen zouden extra mogelijkheden tot communiceren met leidinggevenden leiden tot een betere implementatie. Ook bij de beantwoording van deze vraag levert het district Bergen op Zoom problemen op. De mate van verticale communicatie is laag, terwijl de mate van implementatie toch hoog is. De enige verklaring die hiervoor gegeven kan worden, werd al eerder bij de beantwoording van de subvraag over complexiteit gegeven. Het project loopt in Bergen op Zoom een jaar langer en de factor ‘tijd’, in de theorie ook al meerdere malen genoemd, kan hier al haar gunstige werking op de implementatie hebben uitgevoerd.

Subvraag:

Wat is de mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 3c: De mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces is gemiddeld.

Hypothese 3d: Hoe hoger de mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces, hoe hoger de mate van implementatie.

	Horizontale Communicatie	Implementatie
Bergen op Zoom	+/-	+
Breda	+/-	+
Oosterhout	+/-	+
Tilburg	+/-	+

Tabel 5.6 horizontale communicatie en implementatie

Binnen een groot aantal teams wordt door de adoptieagenten onderling overlegd over “Doe Effe Normaal”. Informanten van teams waar dit niet het geval is, laten duidelijk weten dit te missen. Een onderling overleg op districts- of regionaal niveau wordt niet gemist. Een afvaardiging van taakaccenthouders die overleg pleegt op deze niveau’s en dan zorgt voor een terugkoppeling naar de teams is volgens de informanten voldoende.

De mate van horizontale communicatie is binnen alle districten gemiddeld. Niet binnen alle teams wordt overlegd, maar binnen een zeer groot aantal wel. Het is duidelijk dat een hogere mate van horizontale communicatie leidt tot een hogere mate van implementatie.

5.4 Algehele conclusie

Voor de algehele conclusie wordt gebruik gemaakt van de beantwoording van de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

Bestaat er een samenhang tussen factoren van structuur en communicatie en de mate van implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” en hoe ziet deze samenhang er uit?

Dat de samenhang bestaat is duidelijk geworden door het hele empirische onderzoek heen. Hoe de samenhang eruit ziet is pas duidelijk geworden bij het geven van de conclusies. Deze is echter ingewikkelder dan vooraf gedacht. Verschillende dimensies van factoren van structuur en communicatie staan namelijk in verband met elkaar. Dit kwam naar voren bij de beantwoording van de subvragen.

Het blijkt dat coördinatie en duidelijkheid allereerst twee erg belangrijke begrippen vormen. Wanneer deze begrippen een prominente plaats krijgen binnen structuur van de projectorganisatie van “Doe Effe Normaal” kan wat betreft de complexiteit weinig meer mis gaan. De mate van complexiteit kan dan wel hoger worden, wanneer coördinatie en duidelijkheid echter goed in de gaten gehouden worden zal de mate van implementatie hierdoor niet afnemen. Wat betreft de mate van formalisatie is het begrip uniformiteit een sleutelwoord. Wanneer regels, procedures en afspraken zorgen voor meer uniformiteit, zorgen ze ook voor een hogere mate van implementatie. De mate van centralisatie mag nooit te hoog zijn binnen een project als “Doe Effe Normaal”. Het is echter belangrijk in acht te houden dat deze ook niet zomaar hoger wordt wanneer ervoor gezorgd

wordt dat veel betrokkenen invloed hebben op beslissingen die door leidinggevend worden genomen.

Zowel de mate van verticale als horizontale communicatie moet hoog zijn ten einde een hoge mate van en goede implementatie te kunnen verkrijgen. Er moet echter voor gewaakt worden dat er niet ‘vergaderd wordt om te vergaderen’. Zorgdragen voor een goede coördinatie lijkt dus tenslotte ook hier weer het halve werk!

5.5 Terug naar de theorie

Belangrijke kernwoorden die in de conclusies naar voren kwamen waren: coördinatie en duidelijkheid (in het kader van complexiteit), uniformiteit (in het kader van formalisatie), invloedrijkheid van verschillende betrokkenen (in het kader van centralisatie) en ‘niet vergaderen om te vergaderen’ en wederom coördinatie (in het kader van zowel verticale als horizontale communicatie).

Deze kernbegrippen zullen centraal staan in de volgende reflectie. Er wordt teruggeblikt op de besproken literatuur en er worden aanvullende inzichten bijgehaald.

Wanneer we hier terugkijken naar paragraaf 2.2 (en dan met name 2.2.2) waarin de implementatie wordt besproken vallen een aantal zaken op. Zo komen de termen coördinatie en duidelijkheid direct terug in het rijtje van Anquina (1993:83) met aspecten voor een succesvolle implementatie. Eigenlijk komen bijna alle aspecten die Anquina (1993:83) terug in de uitkomsten van dit onderzoek:

Het ontbreken van moeilijkheden met betrekking tot externe omstandigheden;

Op dit moment zorgen vooral contacten met de lokale besturen voor moeilijkheden. Voor implementatie van “Doe Effe Normaal” zou het goed zijn wanneer het project regionaal geborgd zou worden. Hiervoor moeten ten minste op districtelijk niveau afspraken worden gemaakt met het lokale bestuur en de scholen over de financiële zorgdraging van het project.

Het aanwezig zijn van voldoende tijd en andere middelen voor de uitvoering van het beleid;

Dit aspect spreekt eigenlijk voor zich. Immers, ook bij “Doe Effe Normaal” moet de adoptieagent voldoende tijd beschikbaar hebben om naar de school te gaan. Bovendien moet hij voldoende lesbrieven (het belangrijkste middel tijdens het uitvoeren van zijn taak) tot zijn beschikking hebben.

Het afstemmen van de beleidsinhoud op een geldige beleidstheorie;

Hier moet allereerst de omschakeling gemaakt worden van beleid naar het project “Doe Effe Normaal”. In het onderzoek is naar voren gekomen dat het project een middel is om het bredere beleid van de Politie uit te dragen. Dit geeft al aan dat de inhoud van het project gebaseerd is op een beleidstheorie. De inhoud van het project moet hier op afgestemd worden.

Het zorgen voor een relatief onbelangrijk en klein in aantal zijnde van andere organisaties die bij de uitvoering van beleid betrokken zijn;

Dit komt in het onderzoek niet naar voren. Immers, de Politie zou juist blij zijn met een goede, structurele samenwerking met een aantal ketenpartners. Wat wel in gedachte moet worden gehouden, is dat de lesbrieven van “Doe Effe Normaal” met ‘de Politiepet op’ zijn geschreven. Dit wil zeggen dat de onderwerpen vanuit het gezichtspunt van de Politie worden benaderd. Het is dus de vraag of deze lesbrieven ook gebruikt kunnen worden door eventuele ketenpartners. Ook al kan dit niet, dan nog kan er een samenwerkingsverband ontstaan met de ketenpartners, alleen zal er dan eerst goed moeten worden bekeken wie wat doet in het kader van schooladoptie.

Het duidelijk zijn van de doeleinden van het beleid voor de gehele organisatie;

Dit moet ook een speerpunt worden voor de Politie. Duidelijkheid komt hier voor het eerst naar voren. Wanneer iedereen binnen de Politieorganisatie in ieder geval op de hoogte is van de doeleinden van het project en het betere beleid, zal dit een hogere mate van implementatie opleveren. Hiervoor zullen misschien eerst de doelstellingen moeten worden bijgesteld, want.....

Het bereiken van overeenstemming vinnen de organisatie over de doeleinden van beleid;

En deze is er nu nog niet. Veel betrokkenen geven aan dat de doelstellingen van het project te hoog gegrepen zijn. Misschien zouden de doelstellingen van “Doe Effe Normaal” eens naast de doelstellingen van het bredere beleid moeten worden gelegd om te bekijken of ze hier wel mee overeenkomen. De doelstellingen kunnen dan aangepast worden.

Het duidelijk laten zijn van de rollen van individuen en groepen die het beleid moeten uitvoeren;

Ook dit is niet het geval binnen de structuur van de projectorganisatie van “Doe Effe Normaal”. Is er een coördinator binnen het district? Wie voert het taakaccent binnen het team uit en wat wordt er van hem of haar verwacht? Welke personen kunnen adoptieagent zijn? Het zijn allemaal vragen die beantwoord moeten worden om een duidelijke structuur van de projectorganisatie binnen de regio te verkrijgen.

Het zorgen voor een adequate communicatie en coördinatie tussen leiding en uitvoerenden;

Dit aspect van Anquina (1993) spreekt ook voor zich binnen de uitkomsten van dit onderzoek. De communicatie moet verbeterd worden, maar er mag niet ‘vergaderd worden om te vergaderen’. De communicatie moet dus goed gecoördineerd worden, evenals het project in zijn geheel.

Dit is ook een punt wat Dugardyn (1996:24) stelt in haar artikel wat in zijn geheel draait om het probleem ‘vergaderen om te vergaderen’ binnen het implementeren van een project. Ook zij merkte dat een adequate communicatie belangrijk is, maar dat de tijd die op den duur aan ‘te veel vergaderingen’ wordt besteed beter in andere zaken die de implementatie van het project bevorderen, gestoken kan worden.

Het plichtsgetrouw uitvoeren van opdrachten door individuen en groepen;

Dit punt van Anquina (1993) raakt de uniformiteit (wat betreft de formalisatie) dat als kernonderwerp uit dit onderzoek naar voren komt het meest. Immers, allereerst zullen er uniforme

regels en afspraken rondom het traject van “Doe Effe Normaal” moeten komen en vervolgens zullen de uitvoerenden zich hieraan moeten houden.

Eigenlijk komt in het rijtje van Anquina (1993:83) alleen de invloedrijkheid van verschillende betrokkenen (in het kader van centralisatie) niet terug. Op zich is dit vreemd, omdat juist Anquina (1993) aandacht schenkt aan de rol van het sociale proces wat zich afspeelt tijdens de implementatie van beleid.

Wat wel opvalt is dat bij twee aspecten van Anquina (1993) de doelstellingen van beleid naar voren komen en dat deze juist weer niet in genoemde kernbegrippen van de uitkomsten van dit onderzoek verschijnen. Het onderwerp ‘doelstellingen’ past ook niet binnen de factoren van structuur of communicatie, maar natuurlijk wel binnen de implementatie zelf. Tijdens de resultaten en de analyse van dit onderzoek blijken de doelstellingen ook erg belangrijk. Beemsterboer, Jaarsma en van Rijt-Veltman (2001:61-68) zoeken in hun onderzoek naar de succesfactoren van de implementatie van milieubeleid. Zij definiëren hierbij kenmerken, omstandigheden, voorwaarden en maatregelen die ertoe bijdragen dat een project met een positief resultaat wordt afgesloten. Het vaststellen van doelen is bij hen een belangrijke factor. Wanneer doelstellingen betrekking hebben op de langere termijn is het volgens Beemsterboer e.a. (2001:63) van belang dat ook een aantal doelstellingen op de korte termijn worden opgesteld. Dit schept meer helderheid, eenduidigheid en bevordert veelal de meetbaarheid. Belangrijk aspect wat Beemsterboer e.a. (2001:63) in het kader van dit onderzoek noemen is dat doelstellingen, wanneer blijkt dat deze te hoog zijn gesteld, moeten worden aangepast. Realistische doelstellingen zijn basisvoorwaarden voor succes! Bovendien moeten doelstellingen objectief meetbaar zijn (een meetinstrument moet vooraf vastgesteld worden) en de doelstellingen dienen eenduidig geformuleerd te zijn.

Stacey (2003, 62-65) geeft in het kader van ‘strategisch management’ aan hoe een lange termijn plan volgens hem zou moeten worden geïmplementeerd. Nu was de invoering van “Doe Effe Normaal” voor de Politie Midden en West Brabant geen plan wat op de lange termijn uitgedacht en ontwikkeld is. Het project werd immers ‘overgenomen’. Het werk van deze auteur is dan ook nog niet behandeld. Toch geeft deze auteur een aantal richtlijnen die in dit onderzoek naar voren kwamen. Allereerst vindt hij dat de structuur van de organisatie duidelijk moet zijn. Wie is verantwoordelijk voor wat? en wie krijgt de autoriteit over wie? zijn belangrijke vragen die hierbij allereerst beantwoord moeten worden. Eigenlijk is deze eerste stap binnen de organisatie van “Doe Effe Normaal” al over het hoofd gezien. Het is voor de betrokkenen in ieder geval niet duidelijk. Vervolgens moeten systemen van informatie en controle worden ontworpen. Ook deze moeten binnen de organisatie van “Doe Effe Normaal” worden verbeterd, is gebleken. Een volgende punt dat Stacey (2003:64) noemt is dat van het ontwikkelen van beloningssystemen. Omdat het hier om een project draait wat geen extra beloning voor de uitvoerenden oplevert lijkt dat hier geen belangrijk issue. Vervolgens is het volgens Stacey (2003:65) belangrijk dat alle betrokkenen binnen de organisatie positief tegenover het project staan. Hiervoor is een aanpassing in de cultuur van de organisatie vaak noodzakelijk. Participatie, communicatie en training zijn hierbij belangrijke

hulpmiddelen. Tenslotte moet er voortkomend uit het voorgaande een ‘gemeenschappelijke visie’ van de projectorganisatie ontstaan, waarbij iedereen werkt aan hetzelfde doel.

Een eerste stap is volgens Stacey de structuur helder krijgen, met verantwoordelijkheid en autoriteit als belangrijke begrippen. Een tweede stap is het ontwikkelen van systemen van informatie en controle, wat veel met communicatie te maken heeft. Het zijn twee factoren waar in dit onderzoek veel aandacht aan is besteed. Voor de Politie Midden en West Brabant is er werk aan de winkel!

Teunisse (1994:12) verwoordt dit idee helder. Het project ligt er, en nu nog (even) implementeren, is wat veel organisaties denken. Allereerst moet echter heel duidelijk zijn:

- Wat het project beoogt en wat onder de verantwoordelijkheid van de projectorganisatie valt;
- Lijnverantwoordelijkheden mogen door gebrekkige afspraken nimmer onduidelijk zijn.

5.6 Een terugblik op het onderzoek

Dit onderzoek is gedaan om de Politie inzicht te bieden in het door haar gevoerde proces van de factoren structuur en communicatie tijdens de implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal”. Er zijn observaties gehouden om de context van de situatie helder te krijgen, er is gebruik gemaakt van bestaand materiaal en er zijn interviews en groepsgesprekken gehouden. Deze paragraaf vormt een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

De interne validiteit werd in dit onderzoek niet als belangrijkste kwaliteitscriterium van onderzoek gezien, omdat dit onderzoek geen toetsend element bevat. Toch is door middel van het opstellen van ‘hypothesen’ gehoor gegeven aan de voorwaarde om een bepaalde mate van interne validiteit te verkrijgen.

Ook de externe validiteit, ofwel de generaliseerbaarheid krijgt niet de hoogste prioriteit. De uitgevoerde casestudy is specifiek bedoeld voor de Politie Midden en West Brabant. Wanneer de conclusies van het onderzoek ook gelden buiten het bedoelde systeem bestaat een hoge mate van generaliseerbaarheid. Vanuit de theoretische relevantie van dit onderzoek blijkt dat ook andere organisaties die een project willen implementeren gebruik kunnen maken van de conclusies van dit onderzoek.

Getracht is natuurlijk wel het onderzoek zo representatief mogelijk te laten zijn (de conclusies van het onderzoek gelden voor het bedoelde systeem). Helaas kon niet worden voldaan aan de eisen van verschillende vormen van triangulatie. Er is wel datatriangulatie toegepast, maar geen methodentriangulatie. De gemeten variabelen zijn echter stap voor stap uitgewerkt wat de representativiteit van het onderzoek sowieso al verhoogt.

Bovendien is de bruikbaarheid van dit onderzoek een belangrijk kwaliteitscriterium geweest. Door regelmatig contact met de opdrachtgever over de richting, vorming en vordering van het onderzoek is de bruikbaarheid hoog geworden.

Om een hoge betrouwbaarheid te verkrijgen is een casestudyprotocol opgesteld, zodat een herhaling van het onderzoek onder dezelfde condities plaats kan vinden. Toch is het de vraag of bij herhaling dezelfde resultaten worden gevonden. Omdat intensief kwalitatief onderzoek heeft plaatsgevonden hebben mijn eigen indrukken en mijn schetsing van de context natuurlijk een grote invloed gehad op de resultaten. Natuurlijk is er sprake geweest van objectiviteit. Toch lijkt het mij dat in een onderzoek als dit de onderzoeker als persoon altijd doorklinkt in de resultaten.

In dit onderzoek is de keuze bovendien gevallen om de focus te leggen op de factoren structuur en communicatie binnen de projectorganisatie. Natuurlijk zijn ook andere factoren van belang bij het implementeren van een project. Zo lijkt met name door één van de kernbegrippen die uit dit onderzoek naar voren kwam, namelijk coördinatie, ook de leiderschap binnen de projectorganisatie een factor die eens onder de loep genomen zou kunnen worden. Bovendien blijkt uit de vorige paragraaf dat ‘de doelstellingen’ ook een redelijk onderbelicht gedeelte binnen het proces van “Doe Effe Normaal” vormen.

Zoals al eerder vermeld, hadden er bij dit onderzoek veel meer soorten informanten betrokken kunnen worden. Externe informanten werden hier achterwege gelaten. Dit omdat wegens een bepaalde beschikbare tijd een keuze moest worden gemaakt. De keuze is hier gevallen op interne betrokkenen, vanwege de exploratieve aard van dit onderzoek.

Door deze gehele scriptie heen is regelmatig teruggekomen dat dit onderzoek samen met de effectmeting van Liselotte Happel moet leiden tot een adviserende interventie voor de Politie. In paragraaf 1.1 werd hiervoor de methode van Van der Vall (1990:284) gebruikt. Dit onderzoek zou dienen als ‘programma-monitoring’. Vooral ‘de wijze waarop’ het project door de Politie is benaderd is hier bekeken. Dit heeft tot verschillende inzichten, met betrekking tot de factoren structuur en communicatie, voor de Politie Midden en West Brabant geleid.

5.7 Aanbevelingen

In deze paragraaf met aanbevelingen zullen een aantal (praktische) aanbevelingen worden gedaan, die met name bedoeld zijn voor de Politie Midden en West Brabant

Voor een hogere mate van implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” binnen de Politieregio is het allereerst belangrijk met een aantal mensen samen te komen. Hiervoor zijn in eerste instantie mensen uit de gehele regio belangrijk die op enige wijze met “Doe Effe Normaal” te maken hebben en die werkzaam zijn bij de Politie. Tijdens deze bijeenkomst(en) moet afgestemd worden wat de Politie kan of mag doen inzake “Doe Effe Normaal”. Vervolgens is het belangrijk af te stemmen met basisschooldirecteuren, groepsleerkrachten en eventueel ouders wat de wens van hen is inzake “Doe Effe Normaal”. Hierbij is het dan vervolgens belangrijk dat een stukje maatwerk geleverd kan worden. Wanneer er bijvoorbeeld wordt gekozen voor het werken met 4 lesbrieven per schooljaar, moet de keuze voor welke lesbrieven ten minste voor 1 lesbrieven per schooljaar vrij zijn. Het is namelijk mogelijk dat binnen de wijk, de school of zelfde klas een bepaald onderwerp om

aandacht vraagt, terwijl dit op een andere plaats een geheel ander onderwerp is. Op die manier wordt een stukje ‘local adaptation’ mogelijk gemaakt. De dienst die geleverd wordt is overal hetzelfde, maar wordt aangepast aan de omgeving.

Bovendien spreekt de Politie op dit moment van ‘ketenpartners’. Hiermee doelt zij op Bureau Halt, Kentron en de GGD. Wat betreft “Doe Effe Normaal” kunnen deze partners echter niet als keten worden gezien. Er is namelijk pas sprake van een keten wanneer structureel samen aan een doel wordt gewerkt. In het geval van Bureau Halt is dit meestal waar. Zij verzorgen samen met de Politie “Doe Effe Normaal”. Toch is dit niet in de gehele regio het geval en is er dus geen sprake van een structurele samenwerking. De samenwerking met de GGD is ook slechts incidenteel. Met Kentron bestaat eigenlijk geen samenwerking. Binnen het district Tilburg biedt Kentron wel ‘verslavingslessen’. De organisatie komt echter bij de kinderen in de klas zonder de adoptieagent. Kentron wil ook niet dat deze aanwezig is tijdens het uur dat zij komen vertellen. Wanneer de Politie een goede samenwerking met partners zou willen bereiken, teneinde tot een ketensamenwerking te komen, zullen afgevaardigden van de regio met de partners om de tafel moeten gaan zitten om te komen tot een bepaald doel.

Wat de financiële borging van het project betreft is er ook geen structurele regel. Binnen de districten Breda en Tilburg wordt het één en ander op districtsniveau geregeld. Binnen de districten Bergen op Zoom en Oosterhout wordt dit per team geregeld. Het zou een goede stap zijn deze borging eenduidig te regelen. Dit wil zeggen dat op regionaal, maar toch ten minste op districtelijk niveau, afspraken worden gemaakt met zowel lokaal bestuur als met de directies van basisscholen.

Wanneer de Politie tot actie over gaat om te kijken wat zij kunnen bieden inzake “Doe Effe Normaal”, lijkt het een verstandige keuze ook te kijken naar de doelstellingen van het schooladoptieplan. In het onderzoek is namelijk meerdere malen naar voren gekomen dat de informanten vinden dat de pure effecten van de preventieve werking van “Doe Effe Normaal” niet te meten zijn. Er kan wel een poging gedaan worden, door het percentage aan verwijzingen naar Bureau Halt per gemeente te vergelijken met het percentage aan kinderen wat “Doe Effe Normaal” heeft gevolgd. De informanten zijn echter van mening dat ‘het kennen en gekend worden’ (je wordt als agent ‘een vriend voor het leven’) doelstelling nummer één moet worden. De preventieve werking zou een neven doel moeten zijn.

Uit het gehele onderzoek klinkt door dat het handig is wanneer de taakaccenthouder (coördinator van “Doe Effe Normaal” binnen het team) zelf ook adoptieagent is. Deze is dan veel meer betrokken bij het project. Bovendien zou ernaar gestreefd moeten worden “Doe Effe Normaal” zo veel mogelijk weg te leggen bij wijkagenten. Het schooladoptieplan raakt hun taken namelijk het meest. Bovendien telt het ‘kennen en gekend worden’ in dit geval extra, omdat de kinderen de agent ‘echt’ in de wijk tegen komen.

Binnen alle vier districten zou een districtscoördinator moeten worden aangesteld, die de zaken rondom “Doe Effe Normaal” voor het district coördineert. In Breda en Tilburg is dit nu al het geval

en in Bergen op Zoom en Oosterhout wordt dit gemist. Eén persoon vanuit de regio zou niet alleen de coördinatie van het project op dit niveau moeten beheren zoals nu al het geval is, maar zou ook de eindverantwoordelijkheid moeten hebben. Dit betekent dat deze persoon dan een functionele laag binnen de structuur van “Doe Effe Normaal” zou moeten vervullen.

Bovengenoemde personen moeten er intern voor zorgen dat er naar de teams toe duidelijke informatie wordt verstrekt over “Doe Effe Normaal”. Zoals een informant verwoordde: “Waar een goede communicatiestructuur is, loopt het goed en is de implementatie hoog”. Zij moeten er ook voor zorgdragen dat het jaarlijkse cirkeltje van “Doe Effe Normaal” blijft lopen. Een jaarlijkse interne evaluatie is hiervoor noodzakelijk en wordt nu gemist.

Dit onderzoek is in exploratieve zin uitgevoerd omdat de Politie Midden en West Brabant het schooladoptieplan ‘zomaar’ had overgenomen van de regio Rotterdam-Rijnmond. Het onderzoek heeft de implementatie weergegeven en een aantal punten van interne structuur en communicatie die de implementatie zouden kunnen verhogen.

Voor de Politie is het duidelijk dat “Doe Effe Normaal” een grote impact heeft op zowel haar eigen organisatie als op de klassen waar de lessen gegeven worden. Daarom wil zij niet zomaar stoppen met “Doe Effe Normaal” omdat vermoed wordt ‘dat het erg veel tijd kost’. Met het uitvoeren van dit onderzoek is de eerste stap gezet naar ‘hoe nu verder’. Wat betreft implementatie, structuur en communicatie zijn een aantal aanwijzingen gegeven. Momenteel is het tijd voor nog intensiever onderzoek naar de mogelijkheden van de Politie en de wensen van scholen. De Politie heeft, naar aanleiding van de voorlopige resultaten van dit onderzoek, een onderzoeksbureau opdracht gegeven een offerte te maken voor een dergelijk uitgebreider onderzoek. Helaas was deze offerte voor de Politie te hoog. Daarom is eerst intern een commissie opgericht die zich in eerste instantie bezig gaat houden met de ‘aanwezigheid van de Politie op scholen’. Daarmee wordt duidelijk dat dit exploratieve onderzoek haar doel heeft bereikt. Het heeft de Politie een goed beeld gegeven van hoe ze bezig is en is geweest met “Doe Effe Normaal” en heeft ervoor gezorgd dat er in ieder geval actie wordt ondernomen en misschien in een later stadium uitgebreider onderzoek plaats gaat vinden.

6 Tot slot

Volgens Wester (1991:124) is een belangrijke functie van het theoretische kader binnen kwalitatief onderzoek dat bepaalde aspecten van het bestudeerde verschijnsel met elkaar in verband worden gebracht. Vervolgens vermeldt hij dat daarom na de waarneming en de analyse regelmatig een reflectie volgt. In principe is dat ook gebeurd in de paragraaf 'terug naar de theorie'. Bij het wederom bekijken van het theoretisch deel van deze scriptie, met in het achterhoofd de inmiddels vergaarde kennis, is echter nog iets opgevallen wat ik niet onopgemerkt voorbij wil laten gaan.

6.1 Implementatie; van ontwerpgericht naar.....

In het begin van deze scriptie, om precies te zijn in het begin van hoofdstuk twee is vastgesteld dat de Politie wat betreft het achterliggende beleid van "Doe Effe Normaal" een rationeel (denk)kader aanhangt. Hierdoor is gekozen voor een 'fase-model' van beleid. Muntslag (2001:10) erkent dat veel wetenschappers modellen opstelden om de beleidscyclus weer te geven met verschillende fasen. Hij spreekt hier van een 'ontwerp-benadering'. Kritiek die hij geeft is dat de ontwerp-benadering organisaties beschouwt als formele systemen en er weinig aandacht is voor 'zachte factoren'. Muntslag (2001:12) is dan ook van mening dat door het onderkennen van het belang van 'zachte factoren' een implementatie vaak minder succesvol kan zijn dan vooraf gedacht. Hij noemt een aantal kritieke succesfactoren die hieraan gerelateerd zijn. Helderheid over de toekomst, een verandergerichte communicatie en ondersteuning vinden van de gehele organisatie zijn speerpunten. Ook een geïntegreerd veranderplan inclusief goede HRM-processen (bijvoorbeeld adequate opleidings- en trainingsmogelijkheden) behoren tot de kritieke succesfactoren. Wat Muntslag echter (2001:13) als zeer belangrijk veronderstelt, is dat er een relatie wordt aangebracht tussen de lijnorganisatie en de projectorganisatie. Dit is het geval omdat volgens hem slechts commitment gecreëerd en weerstand geëlimineerd kan worden wanneer personen uit de lijnorganisatie al in een vroeg stadium betrokken worden bij de toekomstplannen van het project. De vraag die op dit moment rijst is of de rationele, ontwerp gerichte benadering dan nog steeds relevant is, in het kader van een hedendaags implementatieproces?

Ook Hill and Hupe (2003:57) besteden aandacht aan traditionele vormen van implementatietheorie. Ook zij behandelen als 'oudste' theorie die van de rationele fasen die in de jaren '70 erg populair was. Ondertussen zijn er echter meer inzichten wat betreft een implementatietheorie aan het licht gekomen (Muntslag, 2001 en Hill and Hupe, 2003). Hill and Hupe (2003:57-84) zoeken hierbij naar een synthese. Zij vergelijken hierbij de 'oude' top-down modellen met de 'nieuwere' bottom-up modellen. De conclusie is echter dat er geen eenduidige moderne implementatietheorie bestaat. Muntslag (2001:18) pleit er tegenwoordig echter voor implementatie te zien als een organisatieveranderingsproces.

Wanneer de implementatie van "Doe Effe Normaal" ook gezien wordt als een organisatieveranderingsproces betekent dit dat de implementatie geslaagd is wanneer de

verandering is doorgedrongen tot drie niveaus van diepgang binnen de organisatie. Liewers and Lubberding (1996) geven deze drie niveaus aan:

- Wijzigingen in organisatorische processen en systemen. Dit is doorgaans het primaire aangrijpingspunt en vaak de aanleiding tot veranderingen;
- Wijzigingen in het organisatorische rollenpatroon. Wijzigingen op procesniveau hebben vaak direct of indirect invloed op de inhoud van organisatorische rollen en de samenhang ertussen. Dit betreft het aanpassen van de formele organisatie aan de nieuwe processen;
- Wijzigingen van het gedrag van individuen en groepen binnen de organisatie. De veranderingen op het eerste en tweede niveau noodzaakt tot een persoonlijke en/of groepsaanpassing van de gewijzigde omstandigheden. Dit raakt aan het rollenpatroon van de onderliggende individuele en groepsopvattingen, de eigenschappen en het gedragspatroon van betrokkenen.

Om een dergelijke organisatieverandering te bewerkstelligen denkt Muntslag (2001:33) dat de traditionele, rationele en ontwerp gerichte implementatietheorieën moeten worden aangevuld en ondersteund met een gepland organisatieveranderingsproces. Hij noemt hiervoor twee verschillende stromingen van organisatieverandering. Dit zijn Organizational Development (OD) en Organizational Transformation (OT). OD is een mens-gerichte benadering, gericht op stapsgewijze en geplande veranderingen in organisaties. Belangrijke basiskennmerken van OD zijn gelijkheid, zoeken naar consensus en horizontale relaties en een bottom-up benadering. OT is juist gericht op geplande grootschalige en discontinue veranderingen van de organisatie als geheel en kent bovendien een top-down benadering (Muntslag, 2001:34). Muntslag (2001:35) geeft de voorkeur voor de OD benadering. Dit is vooral het geval omdat binnen deze benadering het model van Lewin (1952) past. Dit model van Lewin (1952) met de fasen 'unfreezing', 'moving' en 'refreezing' zou naast de traditionele ontwerpprocessen moeten worden gezet omdat hier wel aandacht wordt besteed aan de zogenaamde zachte factoren. Het rationele proces hoeft dus niet direct aan de kant te worden geschoven. Tegenwoordig moet het echter worden aangevuld met een model waarbij de 'zachte factoren' ook een grote rol spelen.

Literatuur

Andrews, P.H. and Herschel, R.T. (1996), *Organizational communication*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Anquina, H.J. (1993), *Kijk op beleid*. Assen: Van Gorcum.

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., en Teunissen, J. (2001), *Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.

Beemsterboer, P.J., Jaarsma en K. van Rijt-Veltman, W.V.M. (2001), *Hoe 'groen' is het MKB-milieubeleid?* Zoetermeer: EIM.

Beumer, R.J., m.m.v. Kavelaars, M.J.B., Kruissink, M. (1997), *Gebiedsgebonden Politiewerk, een verkenning*. Den Haag: Inspectie Politie, Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Bos, M. en Mastenbroek, J. (1998), *Communicatie in organsaties, cultuur, stijl en leiderschap*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samson.

Dawson, S (1995), *Organisaties analyseren*, Schoonhoven: Academic Service.

Dijk, J. van, Goede, M. de, Hart, H. t', Theunissen, T. (1991), *Onderzoeken en veranderen: methoden van praktijkonderzoek*. Leiden: Stenfert Kroese.

Donker, M. (1990), *Principes en praktijk van programma-evaluatie*. Utrecht: NcVg.

Dooley, D. (1990), *Social research methods*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Dugardyn, R. (1996). Meer aandacht voor de scholen en minder vergaderingen voor de newerken. In: *Tijdschrift Gezondheidsvoorlichting*. Jaargang 13, nr. 11 pp. 24-26.

Dunn, W.M. (1994), *Public policy analysis: an introduction*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1998), Competing Paradigms in Qualitative Research. In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (1998), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks: Sage Publications.

Hall, R.H. (1999), *Organizations, structures, processes and outcomes*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hatch, M.J. (1997), *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.

- Hertog, den F. en Sluijs van E. (2000), *Onderzoek in Organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Hill, M. and Hupe, P. (2003), *Implementing public policy*, London: Sage Publications.
- Hirschi, T. (1972), *Causes of delinquency*. Berkely: University of California Press.
- Johnson, G. en Scholes, K. (1999), *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Joldersma, F. e.a. (2001), *Strategisch Management voor non-profitorganisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Krogt, van der Th.P.W.M en Vroom, C.W. (1995), *Organisatie is beweging*. Utrecht: Lemma BV.
- Kunst, P.E.J., Olie, R.L., Romme, A.G.L. en Soeters J.L. (1999), *Organisatie*. Leiden: Spruyt, van Matgem en de Does BV.
- Lievers and Lubberding (1996), *Change Management*. Groningen: Wolters-Noordhof.
- Miles, M.B. and Huberman, A.H. (1994), *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives*. New Jersey: Prectice Hall.
- Muntslag, D.R. (2001), *De kunst van het implementeren*. Woerden: Sterprint grafische partners.
- Nonaka, I. en Takeuchi, H. (2003), *De kenniscreërende onderneming*. Lannoo: Scriptum Management.
- Noorderhaven, N.G. (1995), *Strategic decision making*. Workingham: Addison-Wesley.
- Ridder, J.A. en Seisveld, K. (1996), *De kwaliteit van communicatie in organisaties*. Amsterdam: Otto Cramwinckel Utgever.
- Rood, G.A.M. (2001), *Bedrijfscommunicatie en bedrijfscultuur*. Deventer: Kluwer.
- Segers, J. (1999), *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum.
- Stacey, R.D.(2003), *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Harlow: Prentice Hall.

- Stoter, A. (1997), *De communicerende organisatie*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Swaans-Joha, B.C. en Hox, J.J. (1989), *Praktijkgericht onderzoek, debat/design/data*. Amersfoort/Leuven: Acco.
- Swanborn, P.G. (2002), *Evalueren*. Amsterdam: Boom.
- Swanborn, P.G. (1999), *Case study's, wat, wanneer, en hoe?* Amsterdam/Meppel: Boom.
- Teunissen, K. (1994), Project management: fase implementatie. In: *Bestuurlijke Informatiekunde*. Jaargang 2, nr. 11. pp. 12-16.
- Terlouw, G.J. en Kamphorst, P.A. (1999), *De Politie op school, schooladoptie in Rotterdam-Rijnmond*. Den Haag: Ministerie van Justitie, WODC.
- Vall, van der M. (1990), De structuur van ongestructureerde problemen: Een rationele methode tot effectuering van beleid. In: Braak, H.J. van de (e.a.), *Rationaliteit en Beleid: Hoofdstukken uit de Rotterdamse sociologie*. De Lier, Academisch Boeken Centrum.
- Wester, F. (1991), *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho.
- Yin, R.K. (2003), *Case study research, design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- www.doe-effe-normaal.nl

“Doe Effe Normaal”

geïmplementeerd?

Bijlagen

Moniek van Eijk

Doctoraalscriptie
Beleids- en Organisationswetenschappen
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Universiteit van Tilburg

Tilburg, November 2004

Bijlagen

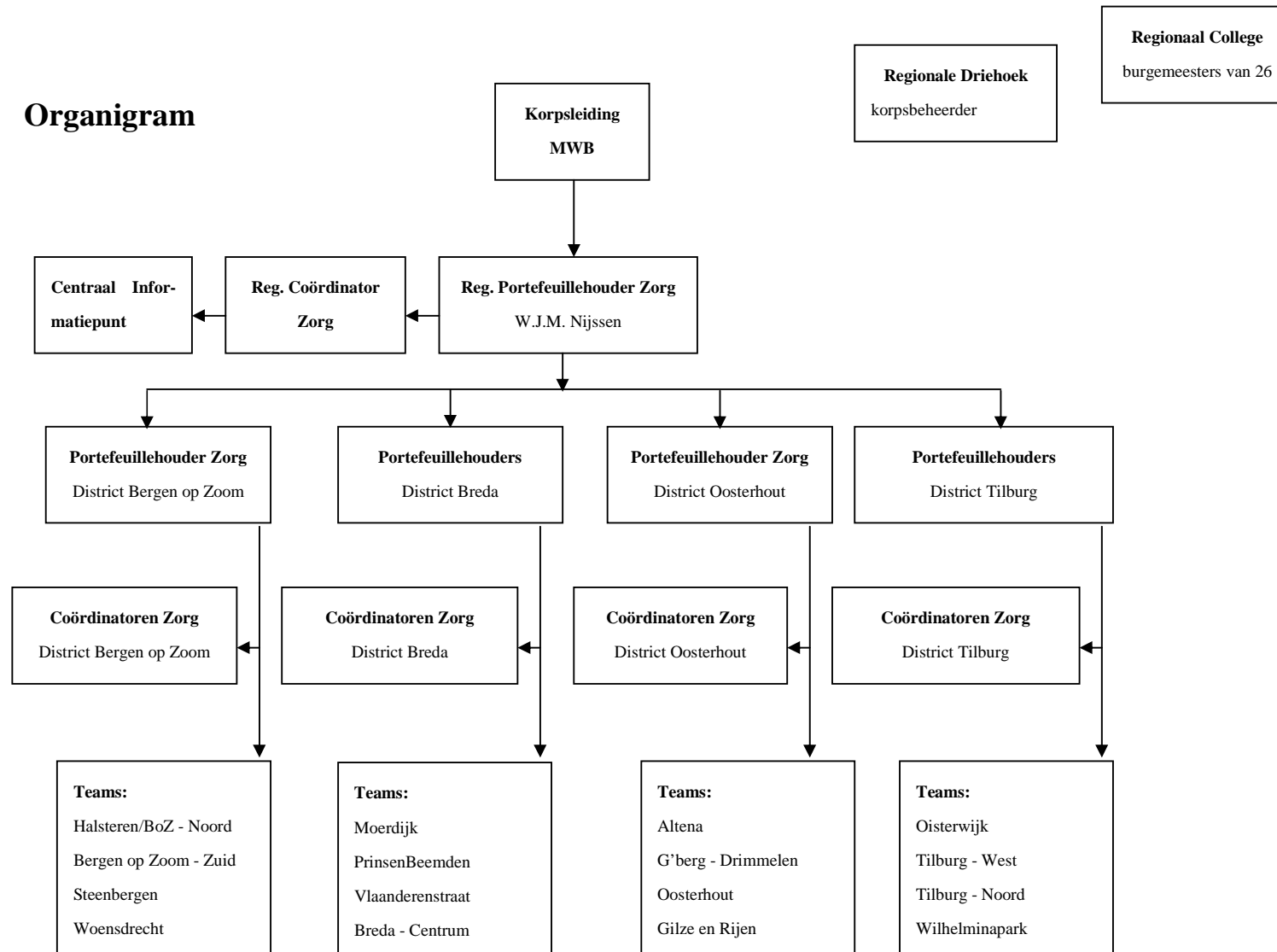
Dit rapport met bijlagen behoort tot de afstudeerscriptie “Doe Effe Normaal” geïmplementeerd?. Organigram van de Politie Midden en West Brabant, casestudyprotocol, conceptualisering, aandachtspunten bij de interviews, uitwerkingen van de groeps gesprekken en uitwerkingen van de tabellen zijn allemaal opgenomen in dit rapport.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
<u>1 ORGANIGRAM</u>	3
<u>2 CASESTUDYPROTOCOL</u>	4
<u>3 CONCEPTUALISERING; VAN KERNBEGRIPPEN TOT INDICATOREN</u>	7
<u>4 AANDACHTSPUNTENLIJST INTERVIEWS EN GROEPSGESPREKKEN</u>	11
4.1 IMPLEMENTATIE	11
4.2 STRUCTUUR	11
4.2.1 COMPLEXITEIT	11
4.2.2 FORMALISATIE	11
4.2.3 CENTRALISATIE	12
4.3 COMMUNICATIE	12
4.3.1 VERTICALE COMMUNICATIE	12
4.3.2 HORIZONTALE COMMUNICATIE	12
4.4 FACTOREN (VAN OP STRUCTUUR EN COMMUNICATIE) VAN INVLOED OP IMPLEMENTATIE	12
<u>5 UITWERKINGEN GROEPSGESPREKKEN</u>	13
<u>6 DATA DISPLAYS</u>	31
6.1 GESPREK AD MARTENS	31
6.2 GESPREK DISTRICTSCHEFS	33
6.3 GESPREK TEAMCHEF BERGEN OP ZOOM (ROSENDAAL-BOVENDONK)	36
6.4 GESPREK TAAKACCENTHOUDER 1 BERGEN OP ZOOM (TEAM HALDERBERGE)	38
6.5 GESPREK TAAKACCENTHOUDER 2 BERGEN OP ZOOM (TEAM WOENSDRECHT)	40
6.6 GESPREK ADOPTIEAGENTEN BERGEN OP ZOOM GROEP 1	44

6.7	GESPREK ADOPTIEAGENTEN BERGEN OP ZOOM GROEP 2	47
6.8	GESPREK TAAKACCENTHOUDER 1 BREDA (DISTRICTSCOÖRDINATOR ZORG) ELS VAN ERVEN	50
6.9	GESPREK TAAKACCENTHOUDER 2 BREDA, TEAM ETTEN-LEUR	54
6.10	GESPREK ADOPTIEAGENTEN BREDA	57
6.11	GESPREK TEAMCHEF OOSTERHOUT (TEAM RIJEN)	64
6.12	TAAKACCENTHOUDER 1 OOSTERHOUT (TEAM KAATSHEUVEL)	66
6.13	GESPREK TAAKACCENTHOUDER 2 OOSTERHOUT (TEAM WERKENDAM)	68
6.14	GESPREK ADOPTIEAGENTEN OOSTERHOUT 1	70
6.15	GESPREK ADOPTIEAGENTEN OOSTERHOUT 2	72
6.16	GESPREK TEAMCHEF TILBURG	74
6.17	GESPREK TAAKACCENTHOUDER 1 (DISTRICTSCOÖRDINATOR ZORG) MARIJ BENNENBROEK	77
6.18	GESPREK TAAKACCENTHOUDER 2 TILBURG (TEAM TILBURG-CENTRUM).	79
6.19	GESPREK ADOPTIEAGENTEN TILBURG 1	83
6.20	GESPREK ADOPTIEAGENTEN TILBURG 2	86

1 Organigram



2 Casestudyprotocol

In dit protocol zijn alle stappen van deze casestudy in fasen weergegeven. Eigenlijk is dit een handboek voor het uitvoeren van deze casestudy. Uitgebreidere toelichtingen over de onderwerpen die aan bod komen zijn te vinden in de scriptie.

Fase 0 De start van het onderzoek

In deze fase vindt de afstemming tussen de onderzoeker en de organisatie (Politie Midden en West Brabant) over de aard van het probleem en de vraagstelling plaats. Bovendien worden de doelstelling en relevantie van het onderzoek opgesteld. Dit gebeurt door verkenning van het veld door gesprekken met woordvoerders van de Politie en het lezen van relevante literatuur. De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Het gebrek aan inzicht wat de politie Midden en West Brabant heeft in het gevoerde beleidsproces ten aanzien van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” in haar regio.

De doelstelling van het onderzoek is:

De politie inzicht bieden in de manier waarop de politie het adoptieplan als organisatie opgevat heeft. Er wordt gezocht naar nog niet bestaande inzichten voor de politie over het beleidsproces van de politie ten aanzien van “Doe Effe Normaal”. Bovendien beslist de Politie met behulp van dit onderzoek en met behulp van de effectmeting op de doelgroep of wordt voortgezet met “Doe Effe Normaal” en zo ja op welke manier.

Omdat het onderzoek exploratief van aard is, wordt nog even gewacht met het opstellen van de definitieve algemene vraagstelling. Allereerst wordt meer literatuuronderzoek gedaan naar de beleidsmatige en contextspecifieke achtergrond en naar de fasen van het beleidsproces. Vervolgens wordt toegewerkt naar een soort onderzoekskader van waaruit de vraagstelling wordt opgesteld

Fase 1 Onderzoeksopzet

Na de theoretische verantwoording wordt de algemene vraagstelling opgesteld. Deze luidt:

Bestaat er een samenhang tussen factoren van structuur en communicatie en de mate van implementatie van het schooladoptieplan “Doe Effe Normaal” en hoe ziet deze samenhang er uit?

Vervolgens wordt gewerkt aan het opzetten van het technische gedeelte van de casestudy. De precieze omschrijving hiervan is terug te vinden in het gehele hoofdstuk 3 (methode) van de scriptie. Het is belangrijk de kwaliteitscriteria van onderzoek in acht te nemen.

Vervolgens worden 5 lessen van “Doe Effe Normaal” bijgewoond evenals een didactische training van adoptieagenten. Dit om een nog beter beeld te krijgen van het gehele project.

De keuze voor de dataverzameling valt vervolgens op (open) interviews en groepsgesprekken met verschillende personen die werkzaam zijn bij de politieorganisatie en die te maken hebben met “Doe Effe Normaal”.

Fase 2 Dataverzameling uitwerken

In deze fasen van het onderzoek worden de concrete onderzoeksvragen omgezet in onderzoeksvariabelen en daarmee in vragen en aandachtspunten voor de interviews en groepsgesprekken. Deze stap is nauwgezet te volgen in de scriptie en in het onderdeel ‘van kernbegrippen tot indicatoren’ hier in de bijlage. De punten die achtereenvolgens uitgevoerd zijn:

- Opstellen aandachtspunten en vragen voor de interviews en groepsgesprekken;
- Maken van data displays voor de analyse.

Fase 3 Voorbereiding voor de interviews

In deze fase worden de interviews en groepsgesprekken gepland:

- Informeren van informanten over een aankomende uitnodiging voor interview per mail;
- Informeren van contactpersonen per district voor een aankomend verzoek tot het plannen van een groepsgesprek per mail;
- Telefonisch uitnodigen van informanten voor interview en afspraak maken;
- Telefonisch verzoek aan contactpersoon per district voor het inplannen van een groepsgesprek;
- Zorgen voor een taperecorder en tapes.

Fase 4 Uitvoeren van de dataverzameling

In deze fase worden de interviews en de groepsgesprekken gehouden. Deze worden allemaal op tape opgenomen. Tevens worden aantekeningen gemaakt.

- Houden van interviews en groepsgesprekken;
- Uitwerken van groepsgesprekken op papier.

Fase 5 Dataverwerking en analyse

In deze fase gaat het om de verwerking van de gegevens uit de interviews en groepsgesprekken. Met behulp van data displays worden de gegevens gereduceerd. Deze displays staan verderop in deze bijlagen. De gegevens die in de displays te zien zijn kunnen omschreven worden als de kern of kernwoorden uit de gegevens van de interviews of groepsgesprekken. Er moet een goede afweging gemaakt worden tussen ‘unieke’ antwoorden. Is het een ‘extreem’, een ‘geniaal’ antwoord of een andere ‘mening’? Bovendien moet bij de groepsgesprekken worden bekeken of antwoorden niet

door het ‘groepsproces’ uitgelokt zijn. Vervolgens worden de antwoorden per hypothese en district vergeleken.

Fase 6 Trekken van conclusies, doen van aanbevelingen, afronding scriptie.

In deze laatste fase worden conclusies verbonden aan de analyse. Het onderzoeksmodel, de onderzoeksvragen en hypothesen zijn een leidraad bij het trekken van deze conclusies. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan voor de organisatie (Politie Midden en West Brabant). De context is hier daarom erg belangrijk. Ten slotte wordt de scriptie afgerond.

3 Conceptualisering; van kernbegrippen tot indicatoren

Deelvraag 1:

Wat is de mate van implementatie van “Doe Effe Normaal” binnen de projectorganisatie?

Hypothese 1: De mate van implementatie varieert tussen de vier districten in de gehele regio van gemiddeld tot hoog.

De mate van implementatie zal gemeten worden aan de hand van de volgende componenten/aandachtspunten:

- Eigen motivatie en enthousiasme ten aanzien van het project;
- Motivatie en enthousiasme van anderen binnen team ten aanzien van project;
- Motivatie en enthousiasme van districtsleiding (management) ten aanzien van project
- Motivatie en enthousiasme van regioleiding (management) ten aanzien van project
- Mening over het bereiken van doelstellingen van project met het project
- Het zorgdragen binnen team/district voor continuering van het project op een langere termijn (borging).

De mate van implementatie zal gemeten worden als gemiddeld, laag of hoog.

Deelvraag 2:

Hoe ziet de samenhang tussen de inhoudsfactoren van structuur van het beleidsproces en de mate van implementatie van “Doe Effe Normaal” binnen de projectorganisatie er uit?

Subvragen:

Wat is de mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2a: De mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces is hoog.

Hypothese 2b: Hoe hoger de mate van complexiteit binnen de structuur van het beleidsproces hoe lager de mate van implementatie?

Wat is de mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2c: De mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces is gemiddeld.

Hypothese 2d: Hoe hoger de mate van formalisatie binnen de structuur van het beleidsproces hoe lager de mate van implementatie.

Wat is de mate van centralisatie binnen de structuur van het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 2e: De mate van centralisatie binnen de structuur van het beleidsproces is laag.

Hypothese 2f: Hoe hoger de mate van centralisatie (tot op een zekere hoogte) van het beleidsproces hoe hoger de mate van implementatie.

De mate van complexiteit zal gemeten worden aan de hand van de volgende drie componenten:

- Horizontale differentiatie
- Verticale differentiatie
- Geografische complexiteit

Deze componenten zullen gemeten worden aan de hand van de indicatoren hoog/gemiddeld/laag.

De aandachtspunten tijdens de interviews zullen betrekking hebben op het volgende:

- Horizontale differentiatie: aantal functies binnen project, specialisatie en opleidingsgraad van personen werkzaam binnen projectorganisatie;
- Verticale differentiatie: gelaagdheid van de organisatie en hiërarchie;
- Geografische complexiteit: geografische scheiding tussen verschillende teams en districten en geografische scheiding tussen uitvoerenden en leidinggevendenden.

De mate van formalisatie zal gemeten worden aan de hand van de indicatoren hoog/gemiddeld/laag.

De volgende aandachtspunten zullen tijdens de interviews centraal staan

- Aantal regels/procedures binnen het project

De mate van centralisatie wordt gemeten aan de hand van de indicatoren hoog/gemiddeld/laag.

De aandachtspunten die tijdens de interviews centraal zullen staan zijn:

- Mate van invloed van organisatieleden op proces
- Mate van beslissingsbevoegdheid van organisatieleden
- Mate van evaluatie(mogelijkheden)

Deelvraag 3:

Hoe ziet de samenhang tussen de communicatie tijdens het beleidsproces en de mate van implementatie van “Doe Effe Normaal” binnen de projectorganisatie er uit?

Subvragen:

Wat is de mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 3a: De mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces is laag.

Hypothese 3b: Hoe hoger de mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces, hoe hoger de implementatie van “Doe Effe Normaal”.

Wat is de mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces en bestaat er een samenhang met de mate van implementatie?

Hypothese 3c: De mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces is gemiddeld.

Hypothese 3d: Hoe hoger de mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces, hoe hoger de mate van implementatie.

De mate van verticale communicatie binnen het beleidsproces zal gemeten worden aan de hand van twee componenten:

- Benedenwaartse communicatie
- Opwaartse communicatie

Deze componenten zullen gemeten worden aan de hand van de indicatoren hoog/gemiddeld/laag

De aandachtspunten die tijdens de interviews centraal zullen staan om de mate van deze twee componenten te meten zijn:

- Benedenwaartse communicatie: mate van instructie vooraf, mate van samenhang, mate van informatieverstrekking tijdens het project, mate van feedback.
- Opwaartse communicatie: mate van terugkoppeling naar leidinggevenden.

De mate van horizontale communicatie binnen het beleidsproces zal gemeten worden aan de hand van de indicatoren hoog/gemiddeld/laag.

De aandachtspunten die tijdens de interviews centraal zullen staan zijn:

- Mate van communicatie op zelfde organisatielaag binnen team
- Mate van communicatie op zelfde organisatielaag binnen district
- Mate van communicatie op zelfde organisatielaag buiten district

4 Aandachtspuntenlijst interviews en groepsgesprekken

Hieronder volgt een lijst met aandachtspunten die tijdens de interviews en groepsgesprekken is gebruikt.

4.1 Implementatie

- Stoppen, doorgaan, doorgaan op andere manier met DEN;
- Motivatie;
- Enthousiasme teamleden; adoptieagenten en overige collega's;
- Enthousiasme districts- en regioleiding.

- Bereiken van de doelstellingen van DEN.

- Borging van het project op de langere termijn; binnen team, district en/of regio.

- (Hoeveel scholen, welke lesbrieven, commitmentmaterialen, samenwerking met ketenpartners¹).

4.2 Structuur

4.2.1 Complexiteit

- Functies binnen organisatie betrokken bij DEN; vergelijking met andere projecten binnen organisatie;
- Taken specialistisch of niet; sluitende opleiding.

- Betrokken organisatielagen bij DEN. Coördinatie en verantwoording; Eenduidigheid hiervan.

- Geografische scheiding; uitvoerenden onderling; uitvoerenden en leiding.

4.2.2 Formalisatie

- Aanwezigheid van regels en procedures; naleving hiervan.

¹ Alleen tijd aan besteed bij voldoende tijd binnen gesprek; data worden ook verzameld uit reeds bestaande documenten.

4.2.3 Centralisatie

- Beslissingsbevoegdheid;
- Invloedrijkheid;
- Evaluatiemogelijkheden.

4.3 Communicatie

4.3.1 Verticale communicatie

- Instructie vooraf;
- Informatie tijdens;
- Feedback;
- Samenhang uitvoeren DEN en doelen gehele organisatie.

4.3.2 Horizontale communicatie

- Communicatie op teamniveau zelfde laag;
- Communicatie op districtsniveau zelfde laag;
- Communicatie op regionaal niveau zelfde laag.

4.4 Factoren (van op structuur en communicatie) van invloed op implementatie²

² Hieraan is alleen aandacht besteed bij de districtscheFs. Bij teamchefs en taakaccenthouders wanneer hier nog tijd beschikbaar was. Dit aandachtspunt geldt als controlepunt.

5 Uitwerkingen groepsgesprekken

Hieronder volgen de uitwerkingen van de gesprekken met de adoptieagenten per district.

Adoptieagenten Bergen op Zoom 1

Agent 1, wijkagent Halsteren/Bergen op Zoom Noord

Agent 2, surveillante Bergen op Zoom Zuid

Agent 3, wijkagent Bergen op Zoom Noord en taakaccenthouder

Implementatie

Alle drie de agenten willen doorgaan met DEN. Agent 1 ondervindt veel plezier, zowel in werk als in neveneffecten. Volgens agent 2 is nu veel tijd in gestoken om het op te starten, het kost nu alleen nog maar minder tijd, vooral in de voorbereiding. Agent 3 vindt 'kennen en gekend worden' ontzettend belangrijk. DEN helpt volgens hem ook zeker aan het terugdringen van vandalisme 'in de wijk'. Hij heeft een aantal jaren op één plaats veel vernielingen gehad. Sinds dit 'door het erover te hebben' aangepakt is, wordt er opmerkelijk minder vernield. Je kunt door middel van DEN aandacht vragen voor specifieke problemen in jouw wijk. Bovendien heb je de perfectie doelgroep. Je zit aan de voorkant van het probleem, deze kinderen moeten nog 'probleemjongeren' gaan worden.

Alle lessen worden verzorgd. Er komt moeilijk samenwerking van start met ketenpartners. Momenteel is er een klein samenwerkingsverband met Halt. Agent 3 heeft ook een samenwerkingsverband met de BBA.

Alle adoptieagenten willen doorgaan, ook van de andere teams. Team Steenberg is onlangs gestart. Pas de huidige burgemeester wil er geld aan spenderen.

Het is vreemd dat er al na drie jaren metingen moeten worden verricht. Het is een typisch lange termijn project met lange termijn doelstellingen.

De gemeentes zien het project zitten. Vanuit de gemeente Bergen op Zoom komen echter nu wel kritische vragen naar de politie toe om te bekijken waarom nu al aan het project getwijfeld wordt.

Het is niet bekend of er convenanten met gemeenten zijn over borging van het project op de lange termijn.

De doelstellingen van DEN worden volgens agent 1 gehaald, meer dan dat zelfs. Je bent bekend met docenten en directeuren van basisscholen, je hoort van problemen die er spelen. Agent 3 voegt hieraan toe dat je de ouders van de kinderen ook bereikt. Je stuurt niet alleen de kinderen, maar bent ook drempelverlagend. Het mes snijdt hier als het meer dan twee kanten zou hebben aan meerdere

kanten. Agent 1: Je doet ook mee aan andere activiteiten, fietscontrole, verkeersexamen, carnavals-optocht, schoolverlatersavond enz. Dit deden we al jaren niet meer, we wisten niet wie waar op school zat. Kortom; je bent binnen op een school en je zou er nooit meer weg moeten gaan. Bovendien zijn de leerlingen en scholen ook ontzettend enthousiast.

Wanneer we nu al zouden inkrimpen of stoppen gooien we onze geloofwaardigheid natuurlijk enorm te grabbel. Scholen en wijken krijgen dan het idee dat we zo eens een keer wat doen, dan weer niets en over een aantal jaren komen we er toch achter dat het nuttig was en gaan we maar weer een dergelijk project opstarten.

Structuur

Complexiteit

De personen die betrokken zijn bij DEN zijn de uitvoerende collega's (adoptieagenten) en Ad Martens. Dit is niet complex en dat is ook niet wenselijk.

De adoptieagenten noemen zich zeker geen specialisten. De training is voldoende voor didactische vaardigheden, het uniform doet de rest. De groepsleerkracht kan je altijd bijstaan. De kinderen vinden het meestal dermate interessant, dat ze sowieso aandachtig zijn.

Het werkt nadelig dat de districtelijke leiding niet op de teams aanwezig is. Zij zien niet wat er ten aanzien van DEN gebeurt en omdat het effect van DEN moeilijk meetbaar is, en de meetbaarheid van effecten voor de politie belangrijk is, wordt het project in twijfel gesteld.

Eigenlijk zou er een ander soort contract moeten bestaan; "Je moet zus en zoveel uren op een adoptieschool aanwezig zijn." (Agent 3).

Formalisatie

Er bestaan weinig tot geen regels ten aanzien van DEN. Deze worden ook niet gemist. Het adoptieplan moet 'spontaan en vrij van regels blijven'.

Centralisatie

Het is voor de adoptieagenten geoorloofd zelf beslissingen te nemen ten aanzien van DEN.

Er is geen invloed op beslissingen die door de regio- of districtsleiding worden genomen ten aanzien van DEN. De agenten hopen dat ze dat hebben door er hier over te praten.

Communicatie

Verticale communicatie

Er is weinig directe verticale communicatie. Het zou in ieder geval goed zijn wanneer Ad Martens minstens jaarlijks een overleg zou hebben met de taakaccenthouders. Dit is ooit wel opgezet maar is niet doorgezet. Dit jaar is dit niet geweest.

Wat wel gebeurt is dat een nieuwe adoptieagent, na de didactische training, eerst een aantal malen meeloopt met een 'ervaren' adoptieagent. Dit wordt gezien als een instructie.

Feedback komt alleen van de groepsleerkrachten. Dit is voldoende.

De uitvoering van DEN sluit feilloos aan op de doelen van de gehele politieorganisatie.

Horizontale communicatie

Op de team wordt overlegd over DEN tussen de adoptieagenten. Dit gebeurt echter niet 'gepland'. Alleen bij agent 2 op het team is bij aanvang van het schooljaar een kort overleg tussen de adoptieagenten. Een ander team heeft een rooster met wie waar en wanneer DEN verzorgt. Dit loopt goed en zorgt zeker voor een beter implementatie van het schooladoptieplan.

Opmerkingen

Voor een betere implementatie is het belangrijk dat er een stukje rust komt. Dit zou naar voren kunnen komen uit een plan om in ieder geval tien jaar met DEN door te gaan.

Adoptieagenten Bergen op Zoom 2

Agent 1, wijkagent Rucphen en taakaccenthouder

Agent 2, wijkagent Roosendaal Bovendonk

Agent 3, hoofdagent Roosendaal Centrum

Implementatie

Agent 3 wil zeker doorgaan met DEN en dan ook op deze manier. Hij geeft al aangepast les, omdat hij op MLK-scholen (moeilijk lerende kinderen) voor de klas staat. Agent 1 wil ook zeker doorgaan maar dit met meer hulp van Halt en Kentron, zij zijn op bepaalde gebieden namelijk specialistisch, hiermee kun je een brug slaan naar de Middelbare school. Agent 2 wil ook doorgaan, maar dit het liefst helemaal zelfstandig.

Ook de andere adoptieagenten op de teams zijn enthousiast en willen doorgaan

De doelstellingen van DEN worden met het project bereikt. Op de MLK-scholen gaat dit niet altijd op. Hier zitten bepaalde kinderen met een dusdanige achtergrond dat het de vraag is of DEN nog preventief kan werken en of normen en waarden nog aangeleerd kunnen worden.

In principe worden alle lessen gegeven en worden alle commitmentmaterialen gebruikt.

Wanneer bezuinigd moet worden mogen de commitmentmaterialen er het eerst af.

De samenwerking met ketenpartners verloopt moeizaam. De meningen zijn over het nut hiervan sterk verdeeld. Agent 1 noemde eerder een samenwerking al een verrijking terwijl agent 2 dit juist niet zo ziet. Hij vindt dat je als wijkagent niet minder in de klas moet komen omdat dan het kennen en gekend worden en de band met de kinderen verloren gaat. Bovendien wordt je niet alleen adoptieagent van groep 7 en 8, maar adopteer je de gehele school. DEN is hier een onderdeel van.

De adoptieagenten hebben geen idee over of en voor hoe lang er convenanten bestaan.

Structuur

Complexiteit

Ad Martens is regionaal coördinator. Hieronder vallen direct de adoptieagenten met elk één coördinator. Dit is eigenlijk met alle projecten zo. Vanuit de regio wordt beleid gemaakt. Er wordt een coördinator aangesteld en er worden uitvoerenden gezocht. Er zijn echter ook kleinschalige projecten op de eigen teams.

De adoptieagenten zijn in didactische sfeer geen specialisten. Iedereen krijgt wel de didactische training. Deze is voldoende.

Het is nadelig dat de districtsleiding niet op één plaats geconcentreerd is met de uitvoerenden van het project. Zij weten nu te weinig over 'het reilen en zeilen'.

Formalisatie

Er zijn weinig tot geen regels ten aanzien van DEN. Adoptieagenten vinden dat ze zich in grote lijnen wel aan de handleiding moeten houden. Agent 1 (taakaccenthouder) spreekt wel bepaalde zaken af met 'zijn' adoptieagenten.

Regels worden niet gemist, vrijheid is prettig.

Centralisatie

Over het traject van DEN mogen in principe door de agenten beslissingen worden genomen.

De agenten denken erg weinig invloed te hebben op beslissingen die door regio- of districtsleiding ten aanzien van DEN genomen worden. De agenten zouden deze invloed graag zien toenemen. Dit zou door een (halfjaarlijks) overleg kunnen met de coördinator (regionaal). "Een gezicht erbij is prettiger dan een velletje papier." (Agent 1)

Er bestaat geen evaluatie met het regionaal of districts niveau.

Communicatie

Verticale Communicatie

Er is geen instructie (buiten de didactische training) van de regio of het district. Wel kunnen nieuwe adoptieagenten een 'snuffelstage' krijgen.

Er is geen communicatie 'flow' van bovenaf. (Nieuwtjes uit de lesbrieven moeten bijvoorbeeld uit de handleiding worden gehaald).

Blauw op straat, kennen en gekend worden, omgaan met normen en waarden, wat kan wel en wat kan niet zijn stuk voor stuk aspecten waar de politie voor staat. DEN sluit hier prima bij aan. (Milieu is een speerpunt binnen de politie; waarom die les verwijderen (Agent 1))

De mogelijkheden voor adoptieagenten om te communiceren met leidinggevenden zijn er. Er wordt dan vooral gecommuniceerd met de taakaccenthouder.

Horizontale communicatie

Bij Agent 1 spreken de adoptieagenten twee maal per jaar uitsluitend over DEN. Alle neuzen worden dan weer even dezelfde richting opgezet. Bij Agent 3 komen de adoptieagenten nu, naar aanleiding van de aankondiging van dit onderzoek, bij elkaar om te praten over DEN.

Bij Agent 2 op het team gebeurt dit niet, hij heeft er persoonlijk geen behoefte aan, maar kan zich voorstellen dat het nuttig is voor de implementatie van DEN.

DEN komt binnen deze teams nooit terug tijdens het wijkagentoverleg.

Binnen deze teams staan de neuzen ten aanzien van DEN dezelfde kant op.

Opmerkingen

Om de implementatie van DEN te vergroten zouden alle teams mee moeten doen. ‘Een voorbeeldteam’ waarbij DEN goed loopt kan een goed hulpmiddel zijn om tot deze implementatie te komen. Ook moet het adopteren van een basisschool geen *must* zijn. Je moet een bepaalde bezieling hebben. Het kan dus ook zo zijn dat een wijkagent geen adoptieagent wil of kan zijn, hoewel het zijn van adoptieagent in combinatie met wijkagent natuurlijk wel een goede combinatie is.

Adoptieagenten Breda

Agent 1, surveillante, Vlaanderenstraat

Agent 2, agent, Vlaanderenstraat

Agent 3, Etten-Leur

Agent 4, Zundert

Agent 5, Breda Zuid-Oost

Agent 6, Breda Zuid-Oost

Agent 7, Moerdijk

Agent 8, Moerdijk

Agent 9, Prinsenbeemden

Agent 10, Prinsenbeemden

Implementatie

Agent 1 wil doorgaan met DEN. Reden hiervoor is dat de afstand tussen kinderen van groep 7 en 8 en de politie kleiner wordt. De kinderen komen gemakkelijker naar de politie toe.

Agent 2 wil ook doorgaan. Door te praten over de DEN onderwerpen (er is wel een duidelijk verschil per school en per klas) komen er bij de kinderen dingen boven, waarvan ze zich eerst niet bewust waren, hier leren ze van. Agent 3 wil wat de kinderen betreft doorgaan, op organisatorisch vlak zou hij wel eens een discussie aan willen gaan. Deze agent vraagt zich af of het ‘kennen en gekend worden’ wel echt bereikt wordt, dit lukt alleen bij de inzet van wijkagenten; dit kan echter niet altijd bewerkstelligd worden. Agent 4 wil ook doorgaan. DEN verkleint de afstand tussen kind en politie. Wanneer de onderwerpen door de politie worden besproken heeft dit meer effect op de

kinderen dan dat dit bijvoorbeeld door de groepsleerkracht wordt gedaan. Agent 5 wil wel doorgaan, maar op bepaalde thema's (eigen vakgebied). Voor het contact met de kinderen is DEN een ideaal middel. Er is voorkennis over de pappenheimers. Doorgaan met DEN dus, maar afstand nemen daar waar het kan (vooral de verslavingslessen). Agent 6 wil ook doorgaan, ondanks dat het veel tijd kost. Wel graag inkrimpen naar 3 tot 4 brieven per jaar. Agent 7 wil ook doorgaan. Wat zij jammer vindt is dat de scholen er over het algemeen 'zelf weinig aan doen'. Hierover zouden afspraken moeten worden gemaakt met de scholen. Agent 8 wil ook doorgaan. Er moeten alleen voor het 'tijdsprobleem' wel praktische oplossingen worden gezocht. Wat deze agent opmerkt is dat de basisscholen vaak 'vol' zitten van projecten. Daarom zou een inkrimping voor hen waarschijnlijk ook niet verkeerd zijn. Het 'kennen en gekend worden' geldt voor het grootste gedeelte voor de wijkagent. Het is echter meestal onmogelijk dat hij of zij alle scholen in de wijk bezoekt. Agent 9 wil ook doorgaan, maar wel met een duidelijke keuze voor welke lesbrieven. Op elke school worden per groep drie lessen verzorgd. Agent 10 wil ook doorgaan. Stelt het ook zeker op prijs wanneer naar aanleiding van het bezoek op school door de school een activiteit wordt opgezet (bijvoorbeeld een tentoonstelling). Deze agent heeft er ondanks dat er maar drie lessen worden gegeven veel profijt van binnen zijn 'wijkagentschap'. De 'ingang' in de school en naar de ouders toe is erg waardevol (hier haken verschillende agenten op in). In groep 7 worden de lesbrieven 'de Politie', 'Verkeer' en 'Vandalisme' gegeven. In groep 8 is dat 'Gokverslaving' (leuke les met gokspel), 'Geweld' en mag een keuze gemaakt worden tussen 'Milieu' en 'Discriminatie'. Dit team geeft de leerkrachten de mogelijkheid zelf extra lessen te verzorgen.

De agenten vinden DEN thuishoren binnen GGZ =gebiedsgebonden zorg. Eén agent merkt op dat hij afgelopen week een stuk zag op televisie waarin de Tweede Kamer zich af vroeg hoe 'normen en waarden' binnen de school kunnen worden overgebracht. DEN past hier prima in. Bijna alle agenten vinden zelfs dat iets dergelijks als DEN of schooladoptie moet worden voortgezet naar het middelbaar onderwijs. Eén agent zou dit niet doen, omdat hij van mening is dat je wanneer je op de middelbare school voor de klas gaat staan echt les moet kunnen geven. Volgens de andere agenten is dit goed te ondervangen door de leerkracht bij de les te betrekken.

De agenten vinden dat je DEN door moet zetten voor de kinderen en niet voor de voordelen voor de politie. Agent 4 (Zundert) vindt dat DEN voordeel op kan leveren juist voor niet-wijkagenten; (wijkagenten kennen de wijk toch wel).

De overige adoptieagenten op de teams zijn over het algemeen enthousiast. Ze moeten echter niet gedwongen worden. Agent 3 noemt dat vaak jonge agenten in eerste instantie enthousiast zijn, maar vaak afhaken tijdens de doorvoering van het project.

Over de borging van het project is weinig bekend. De agenten denken dat Els van Erven hier meer van weet.

Structuur

De adoptieagenten hebben ten aanzien van DEN alleen te maken met de personen die op de teams zorg dragen voor de coördinatie en met de onderlinge groep van adoptieagenten op de teams. De

coördinator op het team is niet altijd iemand die ook les geeft. Volgens de grootste groep agenten is het een voordeel als dit zo is, de coördinator is dan meer betrokken. Eén agent vindt dit niet nodig. De coördinator is voor hem puur faciliterend van aard. Binnen het team van agent 3 (Etten-Leur) is elke wijkagent verantwoordelijk voor het verloop van DEN binnen zijn wijk. De algehele coördinator is vervolgens puur faciliterend.

Niet iedereen heeft de didactische training gehad voordat hij of zij voor de klas gaat. Er worden wel handige aandachtspunten gegeven; vooral de didactische tips. Eigenlijk zou iedereen de opleiding gehad moeten hebben voordat hij of zij DEN gaat verzorgen.

Wanneer een beslissing wordt genomen ten aanzien van DEN, kan het nadelig werken dat de personen die beslissen niet op de teams aanwezig zijn. Er bestaat het idee dat er dan beslissingen worden genomen over een onderwerp waar men 'geen kaas van gegeten heeft'.

Er zijn verschillende regels die gemaakt worden op de teams ten aanzien van (het traject van) DEN. Zo worden afspraken gemaakt over een minimum of maximum aan aantal lessen. Bij één team is de vuurwerkles verplicht en bij een ander team is, zoals al eerder gezegd, exact afgesproken welke lessen worden gegeven. Ook worden er afspraken gemaakt over de commitmentcadeautjes. Sommige teams maken afspraken met scholen omtrent het traject van DEN.

Een stukje vrijheid vinden de adoptieagenten belangrijk. Praktische afspraken zijn echter noodzakelijk.

Agent 1 vindt het een gemis dat er geen evaluatie op het team ten aanzien van DEN is. Ook zijn er te weinig afspraken. Aan het eind van het schooljaar moeten dergelijke zaken besproken worden.

Communicatie

Er is weinig verticale communicatie voor de adoptieagenten. Zij weten wel dat de coördinatoren contact hebben met Els van Erven. Informatie die uit dit contact voortvloeit komt zo vanzelf terecht bij de adoptieagenten.

Een vorm van horizontale communicatie die wordt gemist is de evaluatie op het team tussen de adoptieagenten onderling. Toch staan de neuzen ten aanzien van DEN op de teams dezelfde kant op. Er is geen behoefte aan een districtelijk contact tussen de adoptieagenten.

Opmerkingen

- Er is samenwerking met Kentron en Halt. Bij de lessen van Kentron zijn de adoptieagenten niet aanwezig
- Het enige probleem met Kentron is dat zij niet voor niets komen; hierover moeten dus goede afspraken worden gemaakt.
- Kentron heeft op- en aanmerkingen op de lesbrieven van DEN (voor de verslavingslessen)
- Halt en vuurwerk kunnen door bureau Halt gegeven worden.

- Op één team is vorig jaar een enquête gehouden; dit op DEN met de scholen te evalueren.
- Wij weten allemaal dat er een effect is op de kinderen, en dat daar eigenlijk geen onderzoek naar gedaan hoeft te worden.
- Je onderschat snel de indruk die je maakt als geüniformeerd persoon.
- DEN is een middel om een doel te bereiken.
- DEN kun je zien als het opbouwen van een netwerk; en als je het netwerk niet onderhoudt wordt het niets.
- Om te komen tot een betere implementatie moet het schooladoptieplan ‘vereenvoudigd’ worden. Op alle teams zouden basisbrieven gegeven moeten worden met eventueel een keuzevrijheid voor één brief (afhankelijk van school, buurt of wijk). Door een stukje ‘belasting’ van de schooladoptie af te halen, wordt het alleen maar beter.

Adoptieagenten Oosterhout 1

Agent 1, Wijkagent Loon op Zand

De Implementatie

Doorgaan met doe effe normaal, misschien met aanvulling naar voortgezet onderwijs, absoluut niet stoppen. Andere personen binnen team vinden dit ook. Nog geen negatieve berichten vanuit district, geen zicht op regio. Districtsleiding wat negatiever.

Deels worden doelstellingen bereikt. Preventief is de vraag. Leert ze zelf kiezen. Kennen en gekend worden wordt zondermeer bereikt. Gemakkelijke ingang bij scholen, contacten leerkrachten, eerst aftasten dan loop je gewoon binnen.

Borging van project door middel van 10-jarig convenant met gemeente. Dat is het goede, project moet op de lange termijn gehouden worden. Geen idee van hoe dit in de regio of district geregeld is.

Sommige lessen worden in samenwerking met Bureau Halt verzorgd. Alle commitmentmaterialen worden gebruikt.

Structuur

Complexiteit

Leidinggevende is betrokken, teamverantwoordelijke, verder alleen adoptieagenten.

Loopt ook waarden en normen project momenteel in dit team, dit is niet districtelijk of regionaal weggelegd.

Geen specialist didactisch gezien. Geen idee of training geholpen heeft. Al doende ontwikkelt men. Training is enige opleiding. Theoretisch verhaal is goed, praktisch moet je het zelf doen. Leerkracht is belangrijke persoon.

Geen voordeel dat beslissende macht niet op teams zit. Zij willen cijfers zien, maar zien niet wat er ten aanzien van “Doe Effe Normaal” op de teams speelt

Formalisatie

Er zit een handleiding bij het adoptieprogramma, daar houd ik me aan. Er zijn geen afspraken over welke lessen wel en niet geven. Sommige collega's slaan lessen over. Met de scholen wordt alles per adoptieagent geregeld. Afspraken worden zelf gemaakt. Er is ook geen gemis aan regels.

Centralisatie

Probeer invloed te hebben op beslissingen van districts- of regionaal niveau. Dit via coördinator van district. Invloed van adoptieagenten hierop graag toenemen. Er bestaat geen regionale evaluatie voor adoptieagenten. Deze is er ook nooit geweest. Hier is wel behoefte aan. Binnen team evalueren vervolgens via taakaccenthouder naar district. Evaluatieformulieren zouden hiervoor een goede manier zijn; hierdoor ligt informatie vast op papier. Ook ‘toevallige’ resultaten van “Doe Effe Normaal” zouden teruggekoppeld moeten worden naar het team (‘wat je hoort op school via leraar’ bijvoorbeeld). Wat ook belangrijk is te bekijken wat de leerlingen er zelf van vinden (buiten beschouwing van de effecten).

Communicatie

Verticale communicatie

Geen instructie buiten didactische training, wordt ook niet gemist. Draagt niet bij aan betere implementatie.

Samenhang tussen doelen gehele organisatie en uitvoering van DEN is er zeker wel maar wordt niet altijd gezien. Opsporing en handhaving is momenteel belangrijk, dit is meer preventief

Er is geen feedback vanuit ‘hogere regionen’, onderling hebben we het er wel veel over.

Wanneer adoptieagent iets ‘kwijt wil’ ten aanzien van DEN gaat dat via de districtelijke zorgcoördinator. Niet iedereen heeft dit contact echter. Dit contact gaat vaak tussen de bedrijven door. Misschien dat hier wel een taak weggelegd is voor zorgcoördinator om dit contact mogelijk te maken. Ook taakaccenthouder zou hier dan actief bij betrokken moeten zijn. Anders mist deze persoon informatie. Op dit moment is deze communicatie er weinig, dit wordt wel gemist.

Horizontale communicatie

Onderling is er wel veel overleg. Er wordt ook werk ten aanzien van DEN van elkaar overgenomen. Op districtsniveau bestaat deze communicatie niet. Zie het maar als maatwerk, per team gaat alles verschillend. De stad verschilt namelijk ook erg van het platteland.

Opmerkingen

Om te komen tot een betere implementatie moet er meer worden gepraat over DEN. Dit dan vooral vanuit de teams naar 'hoger niveau'. Nu is het destijds weggezet en er is min of meer gezegd: 'Jullie doen maar'. Dat Oosterhout en Waalwijk niet meedoen is vreemd. De regio zou dit moeten aansturen.

Een project als DEN moet je op de lange termijn doen, je kunt er nu niet ineens weer mee stoppen. Een verlenging naar de middelbare school zou een goede uitbreiding zijn.

Adoptieagenten Oosterhout 2

Agent 1, wijkagent Dongen

Implementatie

Doorgaan met DEN. Iedereen is heel positief, kinderen, leerkrachten en ouders. Ook de andere adoptieagenten binnen het team willen doorgaan, hebben zelfs hier overleg over.

Geen idee over hoe andere adoptieagenten binnen het district hierover denken.

Geen signalen ontvangen van districtsleiding over stoppen met DEN dus aannemelijk dat ook zij door willen.

De doelstellingen van DEN worden met het project grotendeels bereikt. Dit in ieder geval aan 'de grote groep' van leerlingen. Er zijn natuurlijk uitzonderlijke gevallen. Waarschijnlijk worden de doelstellingen bij hen niet bereikt. De doelstelling van 'kennen en gekend worden' wordt voor 100% bereikt. Wederzijdse (h)erkenning. Ook met ouders. Alleen de wijkagenten zijn adoptieagent, juist vanwege deze doelstelling.

Geen idee over convenant (alhoewel dat er waarschijnlijk wel is). Alle elf scholen binnen gemeente doen mee. Iedereen enthousiast, daarom geen twijfel over doorgang.

Alle commitmentmaterialen worden gebruikt. Wanneer bespaard moet worden mogen er gerust presentjes af. Tijdens milieules gaan we naar milieuwerf, deze lesbrieven worden niet gebruikt en dus ook niet besteld.

Structuur

Complexiteit

Adoptieagenten zijn enige direct betrokkenen. Wijksecretaresse heeft de taak van taakaccenthouder overgenomen. Andere projecten worden op het team meestal door een grotere groep personen uitgevoerd.

Op vakgebied ben je specialistisch, vooral als wijkagent zijnde. Dit is belangrijk. Didactisch gezien zijn adoptieagenten niet specialistisch. De training is de enige didactische opleiding. Omdat de kennis die je overbrengt op de leerlingen uit het vakgebied van de agent komt is een bredere opleiding ook niet nodig. Je checkt dit ook af bij leraren.

Alleen op het moment dat de districtsleiding een negatief besluit neemt ten aanzien van DEN is de situatie nadelig dat deze personen niet bij de activiteiten van de adoptieagenten aanwezig zijn.

Formalisatie

Samen afspraken gemaakt op team. Collectief de les Openbaar Vervoer uit programma gehaald. Ook zijn afspraken gemaakt over afspraken en omgang met ketenpartners Halt en Kentron en met de milieuwerf. Ben je bij alle lessen als agent aanwezig? komt ook aan bod. Ieder maakt zijn of haar planning voor zich. De uniformiteit draagt zeker bij aan een betere implementatie. Omdat DEN gegeven wordt door wijkagenten komt het aan bod tijdens het wijkagentenoverleg.

Centralisatie

Er is geen invloed van ons op districtsleiding over beslissingen ten aanzien van DEN. Een bepaalde invloed is wel wenselijk.

Er is geen evaluatie op regionaal niveau. Het zou handig zijn wanneer er één contactpersoon per team is die jaarlijks op de hoogte wordt gehouden van alle nieuwe zaken ten aanzien van DEN. Dit zou de implementatie vergroten. Dit moet wel iemand zijn die zelf ook DEN geeft. Wanneer de taakaccenthouder contactpersoon zou worden, kan dit dus niet zondermeer de wijksecretaresse zijn.

Communicatie

Verticale communicatie

Buiten de didactische training is er geen instructie binnen de politie ten aanzien van DEN. Dit wordt ook niet gemist. Er is zoveel specialistische ervaring op het vakgebied dat de didactische kant van DEN geen problemen oplevert. Feedback op de activiteiten voor de klas is ook niet wenselijk. In ieder geval niet van iemand van de politie zelf. Agenten vragen zelf feedback van de groepsleerkracht.

Er bestaat zeker een samenhang tussen de doelen van de politieorganisatie en het uitvoeren van DEN. Dit is terug te vinden in het verlagen van de drempel tussen burgers en politie. Dit wordt bewerkstelligd door aanwezigheid van ons op school en het laten zien dat wij er voor de mensen zijn en dat ze bij problemen altijd bij ons aan kunnen kloppen. Dit is een belangrijk doel van de politie.

Contacten met de districtsleiding ten aanzien van DEN zijn er niet. De mogelijkheid hiertoe zal er wel zijn, maar dit is niet bekend. Pas op het moment dat er problemen zijn is een dergelijk contact wenselijk. Dit natuurlijk ook wanneer er vragen zijn vanuit het niveau van de districtsleiding. Zij zouden dan contact op moeten nemen met de teams.

Horizontale communicatie

Er is een maandelijks overleg tussen de wijkagenten. Hier DEN regelmatig terug. Dit loopt goed omdat alle adoptieagenten ook wijkagenten zijn. De neuzen staan dan ook zeker dezelfde richting op. Ook de andere collega's op het team zijn enthousiast.

Er zijn nauwelijks contacten met andere adoptieagenten binnen het district. Dit is ook niet wenselijk.

Opmerkingen

De contacten met gemeentes moeten per team bestaan. Dit is geen districtelijke aangelegenheid. Op het moment dat de teamleiding het namelijk niet 'draagt' kan het district ook niets doen. Teamchefs die niet weten hoe ze verder moeten en of ze wel verder moeten met DEN moeten eens gaan kijken op een team waar het wel loopt. Vervolgens zouden ook gemeenten contact met elkaar kunnen hebben.

Het enige nadeel aan DEN is dat er veel tijd in gaat zitten. Per les ben je 2 a 2,5 uur kwijt. Heb je 14 uren per school dan betekent dat al dat je 28 uur per jaar kwijt bent aan DEN. Wanneer er aanvullende activiteiten bij komen (zoals bijvoorbeeld een verkeersexamen) dan betekent dit dat dat nog meer uren worden. Als elke agent één school onder zijn hoede heeft blijft dit overzichtelijk, maar wanneer het er meer gaan worden, kost dat toch wel erg veel uren. Vervolgens krijg je er echter heel wat voor terug.

Adoptieagenten Tilburg 1

Agent 1, Wijkagent Tilburg-West

Agent 2, Agent Wilhelminapark

Implementatie

Beide agente willen doorgaan met DEN. Agent 2; Je maakt kennis met de jeugd uit jouw wijk. Bovendien geef je de jeugd kennis van de onderwerpen die aan bod komen. Agent 1; Met name 'kennen en gekend worden' is een belangrijk aspect. Je geeft de kinderen ook bepaalde waarden en normen aan, bent dus opvoedend bezig. Je merkt dat veel kinderen dit tegenwoordig 'van thuis uit' missen. Bovendien geef je kinderen een minder argwanende houding tegenover de politie. Ze komen gemakkelijker naar je toe als er iets aan de hand is.

De doelstellingen van DEN kunnen grotendeels worden gehaald; dit ligt er echter wel aan op welke manier je als adoptieagent met DEN bezig bent. Wanneer je alle lessen bijvoorbeeld in een maand tijd geeft, loop je de doelstellingen volledig mis. Je moet met een bepaalde regelmaat op school komen. De lessen zijn hier een mooie leidraad voor. De kinderen kunnen zo ook toeleven naar het volgende bezoek van de adoptieagent. Je bent ook het aanspreekpunt van de politie op de desbetreffende school. Wanneer er problemen zijn in bijvoorbeeld groep 5 ga je daar even een praatje maken. Je bent dus echt een schooladoptieagent (en DEN is hier slechts een onderdeel van).

Beide agenten verzorgen alle lessen. Gedeeltelijk worden externe partijen ingeschakeld waar de adoptieagent echter altijd zelf bij is. Dit omdat de externe partij 'koud' in de klas komt en niets weet van de achtergronden van de kinderen. Agent 1 ziet de externe partij dan ook als 'specialistische

gast' van hemzelf. De planning is voor Agent 1 ten opzichte van dit districtelijk gemaakt. Agent 2 heeft dit jaar helemaal geen ketenpartners bij de lessen betrokken omdat de contacten zeer moeizaam verlopen.

De commitmentmaterialen worden al lange tijd niet allemaal meer gebruikt (Ongeveer 2 per jaar).

De andere adoptieagenten binnen de teams zijn ook enthousiast. Andere collega's op de teams kijken wat sceptisch tegen DEN aan. Dit komt omdat het tijd kost en omdat het kan zijn dat 'plankzakken' blijven liggen. DEN wordt dan al gauw gezien als 'flierefluiten'. (Agent 1) Misschien wordt DEN door hen ook niet direct gezien als een taak van de politie (Agent 2). Op het moment dat een jeugdverdachte moet worden aangehouden komen andere collega's wel naar de adoptieagent toe met de vraag of ze hem of haar kennen. Op dat moment ben je dus als adoptieagent ineens wel belangrijk.

Hoe de districtsleiding over DEN denkt is niet bekend. De verwachting is dat zij er ook sceptisch tegenover staan omdat gehoord is dat er geen geld meer wordt vrijgemaakt voor DEN. Het probleem is dat cijfers op dit moment erg belangrijk zijn. DEN is niet met cijfers te meten dus wordt het project is twijfel gesteld

Structuur

Complexiteit

De operationeel chef (zorgcoördinator team) geeft de leiding aan de adoptieagenten (Agent 1). Een taakaccenthouder (Agent) is coördinator van DEN. De verantwoordelijkheid ligt wel bij de operationeel chef (Agent 2).

De adoptieagenten zijn in didactische zin geen specialisten. Niet alle adoptieagenten hebben de didactische training gehad. Agent 2 heeft ook geen training gehad. Agent 1 wel. Hij vond de training minimaal. Nieuwe adoptieagenten draaien een aantal lessen met ervaren adoptieagenten mee. Agent 1 houdt zich niet volledig aan het instructieboek. De lesbrieven behandelt hij wel, maar tijdens bijvoorbeeld de les 'Milieu' neemt hij de klassen mee naar de vuilnisstort.

De geografische afstand van districtsleiding werkt volgens Agent 1 niet nadelig. DEN is een begrip, het grootste probleem is dat het geen meetbaar resultaat (cijfers) oplevert. En dat is er belangrijk op het moment.

Formalisatie

Er bestaan weinig tot geen regels ten aanzien van DEN. De enige grote regel is dat als je besluit adoptieagent te worden dat je dan ook lessen gaat geven. De drempel om alleen afspraken te gaan maken is voor nieuwe adoptieagenten vaak groot (agent 1).

Regels ten aanzien van DEN worden niet gemist.

Centralisatie

Aan het begin van elk nieuw schooljaar is worden de puntjes op de i gezet en aan het einde van elk schooljaar evalueren wij op het team (Agent 1). Op het team bij Agent 2 wordt dit ook gedaan. Ook met nieuwe adoptieagenten wordt geëvalueerd. Dit gebeurt allemaal op teamniveau.

De adoptieagenten mogen zelf beslissingen nemen ten aanzien van het traject van DEN.

Er is op geen manier invloed op beslissingen van regio en districtsleiding ten aanzien van DEN op districtsleiding. Dit is de eerste keer dat er aan ons iets gevraagd wordt over DEN.

Communicatie

Verticale communicatie

Er is buiten de didactische training geen instructie voor nieuwe adoptieagenten. De teams maken zelf een 'meeloopprogramma'.

Feedback over DEN komt vooral van de groepsleerkracht. Dit loop prima.

Er zijn mogelijkheden om te communiceren over DEN met een leidinggevende op teamniveau. Hier wordt echter weinig gebruik van gemaakt.

Er wordt weinig informatie over DEN doorgespeeld, dit wordt echter ook niet gemist.

Horizontale communicatie

Op de teams wordt tussen de adoptieagenten ongeveer twee keer per jaar uitsluitend over DEN gesproken. Op districtsniveau is deze vorm van communicatie er niet. Dit wordt ook niet gemist omdat op elk team eigen problemen spelen.

Opmerkingen

Wanneer DEN zal stoppen zal het 'normale beeld' van een politieagent op school verdwijnen. De kinderen zullen niet meer 'vrij' omgaan met het uniform zoals dat nu op de adoptiescholen wel het geval is.

Een belangrijk aspect is ook dat de buitenlandse jeugd, die op straat moeilijk bereikbaar is door middel van lessen wel wordt bereikt. Bovendien ben je een verlengstuk naar de ouders van de kinderen toe.

Adoptieagenten Tilburg 2

Agent 1, Tilburg-West

Agent 2, Tilburg-West

Agent 3, Tilburg Binnenstad

Agent 4, Tilburg Binnenstad

Agent 5, Tilburg Leijdal

Agent 6, Tilburg-Noord

Agent 7, Tilburg-Noord (DEN in Udenhout)

Implementatie

Agent 1 wil zeker doorgaan met DEN dit vooral door de ontzettend enthousiaste reacties op school, zowel van leraren als leerlingen.

Agent 2 vindt hetzelfde en noemt bovendien dat kinderen nu naar je toe komen wanneer ze een probleem hebben.

Agent 3 wil ook doorgaan. Kinderen leren op een 'neutrale' manier omgaan met de politie.

Agent 4 wil ook doorgaan. Hij merkt de effecten. Jongeren in de wijk die nu zestien jaar oud zijn en die DEN hebben gehad kijken anders tegen politie aan dan jongeren die DEN niet hebben gehad.

Agent 5 wil ook doorgaan. Vindt het zelf erg leuk. Vooral kinderen uit groep 7 zitten nog ver van de realiteit van politie af (zien 'boeven' nog in zwart-wit gestreepte kledij). Het is leuk hen kennis te laten maken met wat politie nu echt is.

Agent 6 wil stoppen. Hij vindt dat wanneer je een school adopteert je niet alleen les moet geven. Als wijkagent of surveillant moet je vaak op te veel scholen DEN verzorgen. Dit betekent dat je veel tijd kwijt bent met DEN en er geen tijd meer overblijft voor andere zaken die je als adoptieagent voor een school zou kunnen betekenen. Je bent dan dus geen adoptieagent meer. Dat is zonde. Wanneer DEN doorgang krijgt moet het op een andere manier. Nu komt het werk voor te veel klassen op te veel scholen op te weinig agenten terecht.

Agent 7 wil ook doorgaan maar misschien op een andere manier. Het belangrijkste wat bereikt wordt is 'kennen en gekend worden'. Drempelverlaging is een ander belangrijk aspect.

Het is duidelijk dat om de doelstelling 'kennen en gekend worden' te bereiken de wijkagenten en surveillanten een grote rol moeten spelen in schooladoptie. Eventueel is hier ook een taak weggelegd voor de 'jeugdagenten'. De vraag blijft wel of de doelstelling 'preventieve werking' gehaald wordt. Helaas zal dit ook niet te meten zijn.

De contacten met de ketenpartners verlopen moeizaam. Dit is vooral het geval met Kentron. Kentron neemt in principe binnen Tilburg de 'verslavingslessen' (drugs, alcohol, gokken) over. Dit doen zij in één bijeenkomst op de school. Zij betrekken hier de politie echter helemaal niet bij. Dit willen zij ook niet. Scholen reageren ontevreden op deze ketenpartner. Kentron bepaalt namelijk maakt namelijk een afspraak met de school wanneer het hen uitkomt en als de school problemen heeft met deze datum is er geen mogelijkheid te komen tot een andere afspraak. Met Bureau Halt zijn er totaal geen problemen. Hier wordt de adoptieagent ook bij de lessen betrokken.

Er wordt bijna niet meer met commitmentmaterialen gewerkt. De reden hiervoor is dat deze niet meer besteld mogen worden en de voorraad op raakt. Agent 4 geeft kinderen die extra goed mee hebben gedaan af en toe een cadeautje.

Het is erg verschillend hoeveel en welke lessen gegeven worden. De verslavingslessen worden niet gegeven. Milieu en Openbaar vervoer wordt vaak overgeslagen. Sommige agenten kiezen ervoor de verkeerslessen te laten vervallen omdat er toch al verkeersexamen op de school wordt gehouden.

Niet alle collega's (adoptieagenten) zijn even gemotiveerd. Dit zijn de collega's die er niet zelf voor gekozen hebben om adoptieagent te worden. Dit speelt op het team van agent 6 en 7. Hier doen weliswaar ook alle basisscholen mee aan DEN. Bij Agent 3 en 4 (grootste team, minste scholen) gaan de agenten voordat ze beslissen of ze DEN willen gaan verzorgen eerst een keer mee met een adoptieagent naar een school. Opvallend volgens agent 7 is dat het meestal de jongere collega's afschrikt en de oudere collega's niet.

Over het algemeen hebben de adoptieagenten geen idee hoe de districtsleiding tegenover het stoppen of doorgaan met DEN staat. Als het idee er wel is, is het meestal negatief.

Structuur

Complexiteit

Op de verschillende teams hebben verschillende personen te maken met DEN. Een operationeel chef is altijd eindverantwoordelijk en meestal is er een taakaccenthouder die de activiteiten coördineert. De betrokkenheid van deze personen is echter erg verschillend. Soms is het taakaccent weggelegd bij het wijksecretariaat. In dit district is Margot Vingerhoets voor het gehele district verantwoordelijk voor de bestelling van de materialen. In haar functie is zij ten aanzien van DEN puur faciliterend van aard. Voor een betere implementatie van het project zou het goed zijn wanneer de coördinatie ten aanzien van DEN op de teams eenduidig geregeld is.

De adoptieagenten zien zichzelf in didactische zin zeker niet als specialisten. Zij vragen zich echter af of de didactische training heeft bijgedragen kennis te maken met didactische vaardigheden. Niet iedereen heeft de training gehad en al helemaal niet voordat zij DEN gingen verzorgen. Agent 2 had een geheel andere verwachting bij de training. Had verwacht dat de lesbrieven werden besproken. Agent 3 vult aan dat de groepsleerkracht je ook helpt met de aspecten die nu tijdens de training aan bod komen. De terugkomdag (deel 2 van de training) heeft volgens agent 6 totaal geen meerwaarde.

Formalisatie

Er is erg veel vrijheid ten aanzien van DEN. Er bestaat een inspanningsverplichting dat je de lessen verzorgt. Verder zijn er weinig regels.

Centralisatie

De adoptieagenten hebben geen invloed op beslissingen die door de regio- of districtsleiding ten aanzien van DEN worden genomen. Deze invloed zouden de agenten graag zien toenemen. Het zou alleen al een goed gevoel geven wanneer zij zouden weten wat er onder de adoptieagenten leeft ten aanzien van DEN.

Communicatie

Verticale Communicatie

Buiten de didactische training is er geen instructie voor adoptieagenten. De meeste teams kennen een 'meeloopstage'. De adoptieagenten krijgen niet of nauwelijks informatie van leidinggevenden

ten aanzien van DEN dan ‘binnen de wandelgangen’. De meeste adoptieagenten vinden zouden dit wel wenselijk vinden. Op die manier kan informatie naar de adoptieagenten komen, maar kunnen zij ook informatie doorgeven.

Horizontale Communicatie

Op de teams wordt tussen de adoptieagenten meestal wel gepraat over DEN. Dit is niet altijd gepland. De teams waarop wel gepland overleg wordt gepleegd vinden dat dit zeker bijdraagt tot een betere implementatie. Districtelijk of regionaal is er nooit een overleg. Dit is wel wenselijk. Zo kunnen ideeën over organisatie en coördinatie van andere teams worden opgedaan. De neuzen ten aanzien van DEN staan niet op alle teams dezelfde kant op, ook niet die van de adoptieagenten.

Opmerkingen

Alleen gemotiveerde collega's voor DEN inzetten.

Je moet erg veel rekening houden met aan welke kinderen je les geeft, je lessen moeten hierop aangepast worden. Het kan per school, wijk, buurt of woonplaats verschillen welke lessen je geeft (als je een keuze maakt).

Als voor preventief fouilleren, kermis en horeca (bijvoorbeeld) mensen vrijgemaakt kunnen worden moet dit voor DEN ook kunnen, er is gewoon niet genoeg draagvlak!

Er moeten niet teveel regels komen, maar het zou handig zijn, om de neuzen dezelfde kant op te zetten een keer te overleggen.

Als adoptieagent moet je veel meer zijn dan alleen verzorger van DEN. Je zou als adoptieagent in beperkte vorm ‘les moeten geven’ dit moet geen hoofdtaak zijn van de functie van adoptieagent. Een vast aanspreekpunt voor school is voor hen zelf ook erg belangrijk.

6 Data Displays

Om het lezen van de data displays te vergemakkelijken, zijn de displays over de onderwerpen met verschillende hoofdletters aangegeven. Het woord ‘informant’ in de linkerbovenhoek in de data display wordt telkens gevolgd door een hoofdletter. De tabellen over implementatie krijgen de letter I, de displays over structuur krijgen de S, de displays over communicatie de C en de eventuele display over succesfactoren van implementatie krijgen de letter F.

6.1 Gesprek Ad Martens

Infor mant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	<p>Weinig projecten zo regionaal; meeste houden op bij niveau van het district.</p> <p>Geen specialisten binnen gehele organisatie; wel taakaccenten.</p> <p>De adoptieagenten krijgen een extra opleiding; dat gebeurt bijna voor ‘alles’ wat ze buiten hun reguliere taken moeten doen.</p>	<p>3 lagen op team; dan zijsprong naar district; vervolgens regio met als ‘hoogste baas’ KMT.</p>	<p>Leiding en uitvoerenden bevinden zich door de gehele regio heen op verschillende lokaties. Hier zitten geen voor- of nadelen aan.</p>

Infor mant S	Regels/ Procedu- res
1.	<p>Ik kan geen van de uitvoerenden iets opdragen.</p> <p>De enige regel waar ik me aan moet houden is dat er geld beschikbaar is voor twee didactische trainingen per jaar.</p>

	<p>Het management zal blij zijn dat er bepaalde regels zijn; ik persoonlijk denk wel dat te veel regels de implementatie van een project als dit niet ten goede komen. Er moet dus een goede afweging gemaakt worden.</p> <p>Regels die er van mij bij mogen komen zijn: Een adoptie agent moet een x aantal jaren meedraaien als adoptieagent (dit om continuïteit te waarborgen). We moeten ernaar streven op alle scholen in de regio te komen.</p>
--	--

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Ik heb invloed op beslissingen die op regionaal niveau over het project worden genomen. Dit gebeurt via 'voorstellen' die ik aan mijn baas voorleg.	Ik mag beslissingen nemen ten aanzien van het project. Hiermee ben ik tevreden.	2 jaar achtereenvolgens gedaan met de taakaccenthouders van de teams. We spraken dan over knelpunten, ontwikkelingen, algemeen beleid en allerlei operationele zaken. Ik had het graag regelmatigiger gedaan; maar een dergelijke bijeenkomst werd te duur.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Er is weinig communicatie van bovenaf naar de uitvoerenden. In het najaar gaat er altijd een brief naar de teams met de vraag welke plannen zij ten aanzien van DEN hebben. Speciale aspecten die aan bod komen zijn: mensen voor de opleiding, aantal en contacten scholen en materialen. Vervolgens worden uitnodigingen voor de opleiding verstuurd.	Er is ook weinig communicatie van de uitvoerenden op de teams naar andere lagen binnen de organisatie of het moet gaat over de zaken zojuist genoemd. Misschien dat een beter gebruik van intranet voor het uitwisselen van informatie niet verkeerd zou zijn.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Binnen de teams is er een goede communicatie ten aanzien van DEN.	Binnen het district en de regio is er weinig communicatie en waar deze wel is, zou deze meer structuur moeten krijgen. Op die manier kan een waardevolle uitwisseling van ideeën en tips ontstaan. 0	

6.2 Gesprek Districtschiefs

Informant 1: Wilma Nijsen (Bergen op Zoom)

Informant 2: Wilbert Paulissen (Tilburg)

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN op een andere manier. Nu te veel. Meer samenwerken met ketenpartners; hen de specialistische taken laten				

	<p>doen. Wij moeten t.o.v. onderwijs maar een heel marginaal deel van het overbrengen van waarden en normen voor ons rekening nemen.</p>				
2.	<p>DEN moet op een andere manier worden vormgegeven die minder capaciteit kost (bij ons in Tilburg is dat een groot probleem). Stoppen is doodzonde, we verliezen dan het contact met de scholen wat juist door DEN is ontstaan. Ik zou DEN meer door ketenpartners laten verzorgen waar wij als Politie slim op inspelen door ook wat les-</p>			<p>Werkt niet op crimineel gedrag te voorkomen. Levert wel een prima entree naar school en wijk onder het motto 'kennen en gekend worden'. Het werkt ook drempelverlagend.</p>	

	sen te verzorgen.				
--	-------------------	--	--	--	--

Informant F	succesfactoren structuur	succesfactoren communicatie
1.	<p>Eén iemand eindverantwoordelijk maken. Deze wijst op een eenduidige manier mensen aan binnen de districten en teams die op hun beurt verantwoordelijk zijn.</p> <p>Op dit moment werkt iedereen te veel op zijn eigen houtje.</p> <p>Duidelijkheid is erg belangrijk.</p>	<p>Een eenduidige vorm van communicatie (die ontstaat door de structuur) met vooral de totstandkoming van een eenduidig begrip over waar we ten aanzien van DEN mee bezig zijn en wat we willen (bereiken).</p>
2.	<p>Duidelijk moet allereerst worden welke taak wij als Politie willen spelen op school. Dit moet helder zijn alvorens we ons sec op het project gaan richten.</p>	

6.3 Gesprek teamchef Bergen op Zoom (Roosendaal-Bovendonk)

Infor- mant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	<p>Doorgaan met DEN op een andere manier.</p> <p>Deel van de lessen over laten nemen door ketenpartners. Met name Halt en Kentron. Dit gaat nu nog in samenwerking maar moet ook zelfstandig kunnen.</p> <p>Nu kost het te veel van de capaciteit van de adoptieagenten.</p>	<p>Agenten zijn erg enthousiast.</p> <p>In dit team gaan alleen personen die het zelf leuk vinden om 'voor de klas te staan'.</p> <p>Agenten gaan flexibel met elkaar om. Lessen worden gemakkelijk overgenomen.</p>		<p>De doelstelling van kennen en gekend worden wordt zondermeer gehaald.</p> <p>Uit mijn enquetes maak ik op dat ouders vinden dat het bijdraagt aan de opvoeding van het kind.</p> <p>Misdaadpreventie is moeilijk te meten. Het blijft de vraag of dit door DEN bereikt wordt.</p> <p>Vroegtijdig signaleren van Normafwijkend gedrag waarschijnlijk wel.</p>	<p>De gemeente betaalt voor de commitment cadeautjes.</p> <p>Hiervoor willen zij wel elk jaar een rapportage. Hiervoor moet aantoonbare samenwerking met partners zijn. Er moet een tevredenheidsonderzoek plaatsvinden. En er moet een effectmeting gedaan worden. Hierover is een convenant met de gemeente afgesloten</p>

	<p>DEN raakt heel nauw de taken van de wijk-agent; daarom is het belangrijk dat de wijkagent bij DEN betrokken is.</p> <p>Ik voer elk jaar een enquête uit onder ouders en leerkrachten over DEN.</p>				<p>voor in ieder geval 6 jaar.</p> <p>De korpsleiding zou moeten kijken waar het goed gaat en hen als voorbeeld nemen.</p>
--	---	--	--	--	--

Informant F	succesfactoren structuur	succesfactoren communicatie
1.	De persoon die bij ons de boel coördineert is zelf een wijkagent en is een erg enthousiast persoon. Hij zorgt voor de coördinatie tussen de adoptie-agenten, de contacten met mij als teamchef en met de gemeente. Deze verantwoording bij één persoon werkt	Wat hiernaast genoemd is geldt ook voor communicatie.

	prima.	
--	--------	--

6.4 Gesprek taakaccenthouder 1 Bergen op Zoom (team Halderberge)

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN. Gaat goed, we hebben alle scholen binnen gemeente. Goed contact met gemeente. Alle lessen worden gegeven. Er is een samenwerking met ketenpartner Halt.	De schooladoptie agenten zijn ook allemaal enthousiast. De andere medewerkers over het algemeen ook	Er zijn geen negatieve berichten, dus ik ga ervan uit dat het goed is.	Of de doelstellingen bereikt worden is per klas verschillend. De ene groep neemt onderwerpen op een andere manier op dan de andere. Kennen en gekend wordt zeker gehaald. Een preventieve werking heeft DEN in ieder geval wat	Er is een convenant gesloten van 10 jaar met de gemeente.

				<p>betreft Halt en Vuur- werk. Dat merk je aan de kinderen. Wat de andere onder- werpen betreft vraag ik het me af.</p>	
--	--	--	--	---	--

Infor- mant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	<p>DEN is een groter (en breder) project dan de meeste projecten die bij de Politie lopen.</p> <p>Wij zijn geen specialisten, maar de didactische training is voldoende.</p>	<p>teamchef, taakaccenthouder en adoptieagenten zijn betrokken bij DEN.</p>	<p>Het kan negatief werken dat iedereen op verschillende lokaties werkt. Dit is echter alleen het geval wanneer beslissingen moeten worden genomen.</p>

Infor- mant S	Regels/ Proce- dures
1.	<p>Wij moeten ons aan het geven van de lesbrieven houden, verder is er veel vrijheid, zowel voor mij als taakaccenthouder als adoptieagent.</p>

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Ik denk dat ik wel invloed heb op beslissingen die op een ander niveau binnen de organisatie ten aanzien van DEN worden genomen.	Over kleine dingetjes mag ik wel beslissingen nemen maar niet of bijvoorbeeld een lesbrieft uit het programma wordt geschrapt.	Ik heb alleen persoonlijk contact met Ad Martens. Het zou goed zijn wanneer 1 of 2 keer per jaar met alle taakaccenthouders overlegd wordt over DEN.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	<p>Er is weinig tot geen communicatie van het district of de regio naar ons toe. Binnen het team proberen wij wel de nieuwe adoptieagenten eerst een aantal keren mee te laten lopen met een meer ervaren adoptieagent. Buiten de didactische training is er dus van het district of de regio geen instructie.</p> <p>Ik zie ook weinig samenhang met het uitdragen van het project en de doelen van de gehele politieorganisatie, of het moet met het overbrengen van normen en waarde te maken hebben.</p> <p>Via e-mail is bij vragen contact met Ad Martens.</p>	Via e-mail is bij vragen contact met Ad Martens.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Aan het eind van het schooljaar overleggen wij met alle adoptieagenten van het team. DEN komt niet aan bod tijdens het wijkagentenoverleg, omdat er veel niet-wijkagenten actief zijn bij DEN. De neuzen van de adoptieagenten ten aanzien van DEN staan dezelfde kant op.	Er is weinig tot geen overleg; ieder team regelt veel op zichzelf.	Er is weinig tot geen overleg; ieder team regelt veel op zichzelf.

6.5 Gesprek taakaccenthouder 2 Bergen op Zoom (team Woensdrecht)

Infor- mant I	Eigen motivatie en en- thousi- asme	Motivatie en enthousias- me binnen team	Motivatie en enthousias- me manage- ment	Doel- stellingen	Borging
1.	<p>Doorgaan met DEN maar op een andere manier.</p> <p>Hoeveelheid lessen moet worden teruggedrongen.</p> <p>Door middel van een enquête zijn we erachter gekomen dat een aantal lessen minder interessant worden gevonden.</p> <p>Met vier lessen kan de doelstelling van kennen en ge-</p>	<p>Groot enthousiasme. Ook niet-wijkagenten zien positieve effecten.</p> <p>Wij willen wel per sé de taken van DEN zo veel mogelijk door de wijkagenten uit laten voeren (sowieso in groep 8).</p>		<p>Doelstellingen moeten aangepast worden.</p> <p>Preventieve werking van DEN is niet aan te tonen.</p>	<p>10 jaar convenant met gemeente.</p> <p>Persoonlijk ben ik ook bij verschillende gemeentes geweest om presentaties te geven. .</p>

	kend worden gehaald worden.				
--	-----------------------------	--	--	--	--

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	<p>Er is een groot verschil tussen een leerkracht en Politie. Toch is de didactische training voldoende. De leerkracht moet altijd in de klas blijven.</p> <p>Wij trachten alleen agenten voor de klas te hebben die de opleiding hebben gevolgd (dit staat ook in het convenant).</p>	<p>Ad Martens heeft een helikopterview. Vervolgens moet Ben Meurs (als districtelijk zorgcoördinator) betrokken zijn. Hij is echter pas recentelijk in deze functie. Misschien moet hij als tussenpersoon in het district betrokken zijn. Zelf ben ik coördinator op het team en heb ik contact met de adoptieagenten.</p> <p>Andere projecten lopen over minder lijnen. DEN is erg groot en breed opgezet voor van de Politie. Er veel collega's zijn betrokken.</p>	<p>Het is nadelig wanneer er beslissingen ten aanzien van DEN worden genomen dat wij te allemaal op een andere locatie werkzaam zijn. Vooral de districtsleiding en regionale leiding zien niet waar wij mee bezig zijn. Eigenlijk zouden personen van de leiding eens mee de klas in moeten gaan.</p> <p>Ik geloof wel dat de situatie in bijvoorbeeld Tilburg ten aanzien van DEN geheel anders kan zijn dan hier in Bergen op Zoom.</p>

Informant S	Regels/ Procedures
1.	<p>De enige regel die er voor mij bestaat is dat ik de lessen moet geven. Verder is er erg veel vrijheid en dat vind ik prettig.</p> <p>Binnen het team zijn nog wel afspraken over hoe te handelen bij het</p>

	niet kunnen verschijnen bij een les.
--	--------------------------------------

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Ik hoop dat ik invloed heb op beslissingen die van hogerhand worden genomen. Hier ben ik echter niet zeker van.	Als coördinator zijnde mag ik redelijk veel beslissingen nemen. Ik vind het echter zonde als veel dingen worden opgelegd dus ik probeer dat zo veel mogelijk te beperken. Ik hoop dan ook dat mij zo weinig mogelijk dingen worden opgelegd.	Er is wel ooit een regionale evaluatie geweest. Dit is er nu niet meer. Het zou echter niet verkeerd zijn. Eigenlijk moet er 1 lijn getrokken worden, in ieder geval per district ten aanzien van DEN. Daarom moet er op districtsniveau overleg zijn en vanuit daar 1 vertegenwoordiger op regionaal niveau overleg heeft. Dit zou 1 of twee keer per jaar plaats moeten vinden.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Er is buiten de didactische training geen instructie voor nieuwe adoptieagenten. Ik adviseer altijd om feedback aan de groepsleerkracht te vragen. Wanneer iemand vanuit het district of de regio iets te melden of vragen heeft gaat dat per mail.	Wanneer iemand op het team iets te vragen heeft aan iemand van het district of de regio gaat dat per mail, meestal via mij als coördinator.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Wij hebben 1 of 2 keer per jaar overleg met de adoptieagenten. Hierdoor staan de neuzen weer	Er is weinig communicatie op dit niveau. Speciaal punt op intranet voor be-	Er is weinig communicatie op dit niveau. Speciaal punt op intranet voor be-

	allemaal dezelfde kant op.	trokkenen is gewenst. Nu is het maar de vraag in welke richting de neuzen staan.	trokkenen is gewenst. Nu is het maar de vraag in welke richting de neuzen staan.
--	----------------------------	---	---

6.6 Gesprek adoptieagenten Bergen op Zoom groep 1

Informant 1, wijkagent Halsteren/ Bergen op Zoom Noord

Informant 2, surveillante Bergen op Zoom Zuid

Informant 3, wijkagent Bergen op zoom Noord, tevens taakaccenthouder

Informant 4, woorden namens de gehele groep

Infor mant I	Eigen motiva- tie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme manage- ment	Doel- stellingen	Borging
1.	Veel plezier aan DEN, zowel in werk als in neven-effecten.			Meer dan de doelstellingen worden gehaald. Contact met directie van scholen van groot belang.	
2.	Nu veel tijd gekost om op te starten, zonde als het nu weer moet stoppen.				
3.	Je zit			Kennen	

	<p>met DEN aan de voorkant van het probleem. Dat is precies de plek waar de Politie moet zitten. Bovendien heb je de perfecte doelgroep.</p>			<p>en gekend worden zeer belangrijk. Werkt ook. Echter ook aan het terugdringen van criminaliteit in de wijk.</p> <p>Ook bereiken van de ouders d.m.v. DEN ideaal.</p>	
4.		Iedereen is enthousiast.			Er is niets bekend over conventanten met gemeenten over de lange termijn.

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.			
2.			
3.			

4.	Agenten zijn didactisch geen specialisten, training is wel voldoende. Groepsleerkracht moet wel bijstaan.	Ad Martens en de adoptieagenten zijn betrokken.	Nadeel dat de leiding van het district en regio ten aanzien van DEN geografisch gescheiden is van de uitvoerders. Hierdoor zien zij niet in dat niet alles te meten is in getallen.
----	---	---	---

Informant S	Regels/ Procedures
1.	
2.	
3.	
4.	Er zijn weinig regels en dit is prettig. DEN moet 'spontaan en vrij' blijven.

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.			
2.			
3.			
4.	Er is geen invloed op beslissingen ten aanzien van DEN.	De agenten mogen zelf beslissingen nemen ten aanzien van het traject van DEN.	Er is geen evaluatie. Een manier van overleg zou wel prettig zijn. Hiermee krijgen de agenten namelijk het idee dat zij wel invloed krijgen op beslissingen die door districts- of regioleiding worden genomen.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.		
2.		

3.		
4.	Er is geen instructie of feedback buiten de didactische training. Op de teams lopen nieuwe adoptieagenten wel een aantal keren mee met ervaren collega's. Feedback wordt vervolgens aan de groepsleerkracht gevraagd. Het zou wel goed zijn wanneer er een jaarlijks overleg was met Ad Martens en taakaccenthouders. De uitvoering van DEN sluit feilloos aan op de doelen van de Politie in het algemeen.	

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.			
2.	Voor aanvang van het schooljaar overleg met adoptieagenten.		
3.			
4.	Informeel overleg tussen adoptieagenten tussen de bedrijven door. Er zijn roosters met wie waar en wanneer DEN verzorgt.		

6.7 Gesprek adoptieagenten Bergen op Zoom groep 2

Informant 1, wijkagent Rucphen en taakaccenthouder

Informant 2, wijkagent Roosendaal Bovendonk

Informant 3, hoofdagent Roosendaal Centrum

Informant 4, woorden namens de gehele groep

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN. Liefst met meer hulp van ketenpartners (Halt en Kentron). Vervol-				

	gens hiermee een brug slaan naar middelbare school.				
2.	Doorgaan met DEN, liefst zo zelfstandig mogelijk.				
3.	Zeker doorgaan met DEN. Ik geef al aangepast les op een MLK school.				
4.		Ook andere adoptieagenten op de teams zijn enthousiast.		Doelstellingen worden bereikt. Op MLK school kan dit anders zijn. Commitmentmaterialen mogen bij bezuinigingen achterwege gelaten worden.	Geen idee of er convenanten bestaan.

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.			
2.			
3.			
4.	In didactische zin	Ad Martens is regionaal coördinator.	Leiding van het district en de

	niet specialistisch, training is voldoende.	Hier vallen de coördinatoren op de teams direct onder. Vanuit de regio gaan projecten altijd zo. Op de teams zijn echter vaak ook kleinere projecten.	regio weet door geografische spreiding te weinig over 'reilen en zeilen' ten aanzien van DEN.
--	---	---	---

Informant S	Regels/ Procedures
1.	Bepaalde praktische zaken ten aanzien van DEN worden binnen het team.
2.	
3.	
4.	Er zijn weinig regels ten aanzien van DEN. Deze worden ook niet gemist; vrijheid is prettig.

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.			Mocht er een evaluatie komen dan graag in de vorm van een overleg; 'Een gezicht is altijd prettiger dan een velletje papier'.
2.			
3.			
4.	De agenten denken weinig invloed te hebben op beslissingen die door regio-	Over het traject van DEN mogen de	Er is geen evaluatie. Dit zouden de agenten wel

	of districtsleiding worden genomen. De agenten zouden deze invloed graag zien toenemen.	agenten beslissingen nemen.	graag zien, mede als vorm van invloed.
--	---	-----------------------------	--

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.		
2.		
3.		
4.	Geen instructie buiten de training. Agenten regelen binnen team een 'stage'. Verder is er ook geen communicatie 'van bovenaf'. Nieuwtjes moeten uit de jaarlijkse handleiding worden gehaald. DEN sluit prima aan bij de doelen van de politie als organisatie.	Communicatie van de uitvoerenden naar de leiding wordt altijd gedaan via de taakaccenthouder.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	2 maal per jaar wordt uitsluitend over DEN gesproken; dit vooral om neuzen te richten.		
2.	Totaal geen overleg. Persoonlijk geen behoefte, maar misschien wel beter voor implementatie.		
3.	Adoptieagenten komen na de aankondiging van dit onderzoek voor het eerst bij elkaar om te praten over DEN.		
4.	DEN komt nooit terug tijdens het wijkagentenoverleg. Binnen de teams staan de neuzen ten aanzien van DEN dezelfde richting op.		

6.8 Gesprek taakaccenthouder 1 Breda (districtscoördinator Zorg) Els van Erven

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN op de	Het grootste deel van de mensen op	Binnen ons district is de leiding der-	Ik hoop natuurlijk dat de	Afspraken met gemeenten

	<p>manier zoals we ingezet zijn. Dit is wel zo omdat sommige teams al een aanpassing hebben gedaan in het aantal lesbrieven.</p> <p>Ik vind het een goed project. Je kunt er pas effect van hebben als je het langere tijd doet.</p> <p>Het is prettig wanneer een keten zou ontstaan van verschillende partners die hun steentje bijdragen aan DEN.</p>	<p>de teams is erg gemotiveerd.</p>	<p>mate enthousiast dat zij ook door willen gaan met DEN.</p>	<p>doelstellingen gehaald worden.</p> <p>Kennen en gekend worden weet ik zeker. Er wordt erg veel over DEN gepraat.</p> <p>Het aangeven van normen en waarden is de vraag. Alleen het gegeven dat een agent in uniform voor de klas staat brengt waarschijnlijk al normen en waarden binnen. De vraag is of het blijft hangen. De vraag is wel of de Politie dit moet doen?</p> <p>Een gevolg</p>	<p>zijn per 5 jaar gemaakt. Dus moet nu opnieuw. Ik regel het voor de stad Breda. De buitenteams (met vaak kleinere gemeenten) regelen het zelf. De teamchef is hierin eindverantwoordelijk.</p> <p>Het heeft vaak meer om handen dan gedacht.</p> <p>De cadeautjes zouden eraf mogen.</p> <p>Het is niet noodzakelijk dat de taakcenthouder ook</p>
--	--	-------------------------------------	---	---	--

				<p>is dat DEN preventief zou moeten werken.</p> <p>Het geeft die kinderen in ieder geval een idee van de besproken onderwerpen.</p>	<p>adoptie-agent is. Hij moet zeker wel goed op de hoogte zijn van het gehele programma van DEN.</p> <p>Vaak is de persoon die al veel contact heeft met gemeente coördinator.</p>
--	--	--	--	---	--

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	Opleiding is voldoende, naar ik begrepen heb van de agenten. Het is niet verplicht om de training te volgen.	Ad Martens heeft direct contact met de teams. Ik heb vooral contact met de districtsleiding, de teamchefs en ik heb een jaarlijks overleg met de coördinatoren op de teams. Dit is vooral het geval omdat ik weer de persoon ben met veel contacten met de gemeente.	Ik ben hier de schakel tussen de districtsleiding en wat er gebeurt op de teams. Er is dus geen na-deel dat iedereen werkzaam is op verschillende locaties.

Informant S	Regels/ Procedures
1.	Er is 1 keer per jaar een overleg met coördinatoren. Hierin zijn regels opgesteld over de

<p>termijn van het bestellen van spullen, het afspraken maken met gemeenten over de betaling.</p> <p>Ik leg de coördinatoren een stukje beleid voor.</p>
--

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	De teams zijn vrij zelf beslissingen te nemen. Het geven van drie lessen per jaar is wel een absoluut minimum	Ik mag beslissingen nemen, maar nooit zonder overleg met coördinatoren. Ik leg verantwoording liefst bij teamleiding. Zij geven aan wat mogelijk is; ik overleg dan weer met hen over het voorstel.	Er is geen regionale evaluatie speciaal over DEN. Wij hebben wel met de zorgcoördinator elke maand overleg en met de jeugdcoördinatoren. Hier komt DEN wanneer het nodig is aan bod.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Ik gebruik het jaarlijks overleg om, zoals gezegd, een stukje beleid voor te leggen. Bovendien verstrek ik dan aanvullende informatie aan de teams. Er bestaat zeker samenhang tussen de doelen van de Politie en de doelen van DEN. Bijvoorbeeld het 'samen werken aan veiligheid' komt in DEN prima naar buiten. Het zitten aan de 'voorkant' van het probleem.	Coördinatoren gebruiken de jaarlijkse bijeenkomst om mij informatie te verschaffen. Adoptieagenten gebruiken mail om mij iets te vragen of te laten weten. Dit gebeurt echter zelden.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Voor zover ik weet overleggen de coördinatoren met de mensen op de teams.	<p>Jaarlijks met alle taakaccenthouders, genoemde afspraken worden gemaakt; maar wordt ook gepraat over hoe het de mensen vergaat. Ik heb dan kans om wat dingen uit te leggen.</p> <p>We wisselen ook ideeën uit, bijvoorbeeld over contacten met verschillende ketenpartners.</p> <p>Er is geen overleg tussen de adoptieagenten. Er is ook nooit vraag naar geweest.</p>	

Informant F	succesfactoren structuur	succesfactoren communicatie
1.	<p>Er moet geld beschikbaar zijn.</p> <p>Er is een goed pakket. Dit is een prima iets om bij een school binnen te komen. Dit zijn handvatten die je aan collega's mee kunt geven om hun werk te doen.</p>	

6.9 Gesprek taakaccenthouder 2 Breda, team Etten-Leur

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN en er is voor mij geen an-	Ook de andere agenten binnen het team zijn enthousiast.		Persoonlijk heb ik geen gegevens over de effecten. We	Wij hebben geen convenant met de gemeente. Wel een

	<p>dere manier.</p> <p>Wij doen DEN al in een afgeslankte vorm. 5 lessen per jaar, waarvan in totaal 4 door Ketenpartners, dus wij komen 6 keer zelf in de klas.</p> <p>Les geven is maar een middel. Schooladoptie reikt veel verder.</p>	<p>Ook alle coördinatoren van het district zijn enthousiast. Dat kan ook niet anders. Zonder enthousiasme kun je dit project niet uitdragen binnen je team.</p>		<p>zouden eens moeten kijken naar de Halt-verwijzingen per gemeente en de gegeven DEN lessen.</p> <p>Zelf denk ik wel dat de doelstellingen bereikt worden. Ik ga namelijk af op berichten van groepsleerkrachten en schooldirecties.</p>	<p>soort van gentlemen's agreement.</p> <p>Bezuinigingen graag het eerst houden op de cadeautjes die de kinderen krijgen.</p> <p>Mocht er een covenant moeten komen, dan is het een idee om de korpsbeheerder, de burgemeester van Tilburg, dit te laten sluiten met alle burgemeesters uit de regio.</p>
--	--	---	--	---	---

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	<p>Het is prettig als de coördinator zelf adoptieagent is.</p> <p>Wij zijn didactisch</p>	<p>Adoptieagenten, coördinator ('zweeft' erboven), teamchef, districtscoördinator Zorg, districtschef, regionaal coördinator Zorg.</p>	<p>Sinds de uitvinding van de e-mail maakt het werken op verschillende locaties niets uit.</p>

	<p>gezien natuurlijk geen specialisten.</p> <p>Het volgen van de training was vol- doende.</p>		
--	--	--	--

Infor- mant S	Regels/ Procedu- res
1.	<p>Ik spreek met de adoptieagenten verschillende za- ken af.</p> <p>Zo moeten mini- maal 5 lessen per jaar worden gege- ven, de didacti- sche training moet gevolgd zijn, er moeten goede af- spraken worden gemaakt met de school. De agen- ten worden ook niet vrij gelaten in de keuze van de lesbrieven.</p> <p>Ik heb mezelf ook vanuit het district aan een aantal za- ken te houden.</p> <p>Een bepaald aantal regels werkt pret- tig. Dit draagt bij aan draagvlak en uniformiteit ten</p>

	<p>aanzien van DEN. Het moet echter allemaal niet te 'sturend' worden.</p>
--	--

Infor mant S	Mate van in- vloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van eva- luatie
1.	Ja, ik heb invloed op beslissingen die van hoger hand worden genomen.	Als coördinator mag ik zelf beslissingen nemen; dat is voor mijn ook voldoende. Ik bewaak de uniformiteit, de materialen en de verdeling daarvan. Ik vertaal afspraken vanuit de regio en het district naar mijn team. Echter de wijkagent heeft de regie in de wijk en dus ook op de basisscholen in die wijk. Hij is dan leidinggevende.	Op districtelijk niveau is er een evaluatie met Els van Erven.

Infor mant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	<p>Ik spreek met de adoptieagenten, waarbij ik ze informeer over zaken besproken in het districtelijk overleg.</p> <p>Er is een samenhang tussen de doelen van de Politie en het uitvoeren van DEN. We dragen hiermee het kennen en gekend worden uit.</p>	Dit gaat op een informele manier. DEN staat altijd op de agenda tijdens het wijkagentenoverleg.

Infor mant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	DEN staat op de agenda tijdens het wijkagentenoverleg.	Wij overleggen met de coördinatoren van de teams. Dit gebeurt 1 of 2 keer per jaar. Er is geen behoefte van de adoptieagenten om op dit niveau te overleggen, zij vertrouwen dit aan mij toe.	

6.10 Gesprek adoptieagenten Breda

Informant 1, surveillante, Vlaanderenstraat

Informant 2, agent, Vlaanderenstraat

Informant 3, Etten-Leur
 Informant 4, Zundert
 Informant 5, Breda Zuid-Oost
 Informant 6, Breda Zuid-Oost
 Informant 7, Moerdijk
 Informant 8, Moerdijk
 Informant 9, Prinsenbeemden
 Informant 10, Prinsenbeemden
 Informant 11, Woorden namens de gehele groep

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN. Afstand kinderen en Politie wordt kleiner.				
2.	Doorgaan met DEN. Kinderen leren over onderwerpen die in lesbrief voorkomen.				
3.	Doorgaan met DEN wat kinderen betreft. Organisatorisch betreft een ? Wordt 'kennen en gekend worden' wel echt	Jonge agenten zijn vaak eerst enthousiast, maar haken af bij doorvoering van het project.		Kennen en gekend worden werkt alleen bij wijkagent.	

	<p>bereikt; alleen met wijkagen- ten en dit is lang niet altijd haal- baar.</p>				
4.	<p>Doorgaan met DEN. DEN ver- kleint af- stand kind- Politie.</p> <p>Politie wordt seri- euzer ge- nomen dan een andere 'verteller'.</p>			<p>Project le- vert ook veel op voor niet- wijkagenten; wijkagenten kennen de wijk toch wel.</p>	
5.	<p>Doorgaan met DEN. Ideaal con- tactmiddel voor Poli- tie.</p> <p>Alleen doorgaan op eigen thema's (geen ver- slavings- lessen).</p>				
6.	<p>Doorgaan met DEN, wel graag inkrimpen tot 3 a 4 lesbrieven per jaar.</p>				
7.	<p>Doorgaan</p>				

	met DEN; scholen zouden zelf meer mogen doen.				
8.	Doorgaan met DEN. Inkrimpen ook omdat scholen vaak een overvol programma hebben.			Kennen en gekend worden werkt met name voor en door wijkagent.	
9.	Doorgaan, maar met duidelijke keuze voor beperkt aantal lesbrieven.				
10.	Doorgaan met DEN. 3 lessen per jaar. Veel profijt via eigen wijkagentschap. Leuk als scholen op lessen inspelen door extra activiteiten.				
11.		Over het algemeen zijn de agenten op de teams erg enthousiast.			Weinig bekend over de borging van het project. Alle

					agenten menen dat districts-coördinator Zorg hier meer van weet.
--	--	--	--	--	--

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.			
2.			
3.		Elke wijkagent is verantwoordelijk voor DEN binnen zijn wijk. Dit wil niet zeggen dat hij dan ook alle lessen verzorgt. Tevens is er een coördinator.	
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.	Niet iedereen heeft de didactische training gehad. Eigenlijk zou dit wel moeten. Agenten zijn geen specialisten.	Als adoptieagenten hebben wij alleen contact met de coördinator binnen het team. Dit is niet altijd iemand die ook les geeft. Het is wel een voordeel als de coördinator ook les geeft, vinden alle agenten op één na.	Het is pas nadelig dat niet iedereen, met name de leiding, op één locatie werkzaam is wanneer negatieve beslissingen worden genomen. Het idee leeft onder de adoptieagenten dat er dan beslissingen kunnen worden genomen over iets 'waar men geen kaas van gegeten heeft'.

Infor	Regels/ Procedu-
-------	------------------

mant S	res
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	Er worden verschillende regels op de teams gemaakt ten aanzien van het traject van DEN. Een stukje vrijheid vinden de adoptieagenten belangrijk. Praktische afspraken zijn echter noodzakelijk.

Infor mant S	Mate van invloed	Mate van beslissings- bevoegdheid	Mate van evaluatie
1.			Het is jammer dat er nooit een evaluatiemoment is, nu weten wij ook niet of we invloed hebben.
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

9.			
10.			
11.			

Infor mant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.	Er komt weinig informatie van bovenaf. Coördinatoren hebben contact met Els. Dat komt dan vanzelf op de teams terecht.	Wanneer de adoptieagenten iets kwijt willen kan dit via de coördinator.

Infor mant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.	Gemis op verschillende teams aan onderling overleg tussen adoptieagenten.	Geen behoefte aan overleg op districtsniveau.	

6.11 Gesprek teamchef Oosterhout (team Rijen)

Infor	Eigen	Motivatie en	Motivatie en	Doel-	Bor-
-------	-------	--------------	--------------	-------	------

mant I	motiva- tie en enthousiasme	enthousiasme binnen team	enthousiasme manage- ment	stellingen	ging
1.	<p>Wij moeten ons blijven afvragen hoeveel tijd DEN kost; moeten dus kritisch zijn.</p> <p>Wij kunnen ook samenwerken met partners.</p>	<p>De adoptie-agenten; bij ons school-agenten zijn erg enthousiast.</p> <p>Schoolagenten doen meer op een school dan alleen DEN uitvoeren.</p>		<p>Kennen en gekend worden wordt zeker gehaald. Kinderen krijgen een heel ander beeld van de Politie.</p> <p>Het aangeven van normen en waarden werkt ook.</p> <p>De preventieve werking is niet te meten.</p>	<p>Wij hebben een afspraak met de gemeente dat zij tot 2006 DEN financieren.</p> <p>Wij hebben afgesproken het meerdere jaren te doen omdat een dergelijk project een tijd nodig heeft om te ontwikkelen.</p>

Infor mant	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische com-
---------------	-------------------------------	--------------------------	-------------------

S			plexiteit
1.	De didactische training is voldoende.	Ik ben teamverantwoordelijk. Verder is er een taakaccenthouder die zelf adoptieagent is. Hij zorgt voor alle organisatorische zaken. Dat werkt goed omdat hij veel van het project af weet. Tot voor kort zorgde districtelijk coördinator zorg voor de contacten met Ad Martens. Nu is een ander persoon in die functie getreden.	

Informant S	Regels/ Procedures
1.	Ik ben niet exact op de hoogte van regels die er zijn voor de adoptieagenten. Wij hebben onderling wel de keiharde afspraak dat iedere adoptieagent zelf garant staat voor een goede organisatie van de eigen uitvoering van DEN.

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.			Ieder jaar evalueren wij DEN met mensen van de gemeente erbij, de adoptieagenten en 1 of 2 mensen uit het onderwijs.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Feedback komt van de groepsleerkrachten. Informatie kwam eerst via de districtscoördinator Zorg. Er bestaat een samenhang tussen de doelen van de Politie en de uitvoering van DEN, maar we moeten wel kritisch blijven.	Als er iets is neem ik aan dat er via de taakaccenthouder gecommuniceerd wordt.

Infor	Binnen team	Binnen	Binnen
-------	-------------	--------	--------

mant C		district	regio
1.	Er wordt niet vergadert om te vergaderen. Ik geloof niet dat er veel overleg is tussen de adoptieagenten onderling.		

6.12 Taakaccenthouder 1 Oosterhout (team Kaatsheuvel)

Infor mant I	Eigen motiva- tie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme manage- ment	Doel- stellingen	Borging
1.	Nooit stoppen, altijd door- gaan. Mag op deze manier. Prima manier om op scholen binnen te komen. Lesinhoud past bij wat nodig is op de scholen.	De betrokken wijk- agenten zijn ook allemaal enthousiast. Over het algemeen wordt DEN uitgevoerd door wijk- agenten.	Ik weet niet hoe de dis- trictsleiding erover denkt; heb hier re- centelijk geen overleg over gehad.	Kennen en ge- kend worden wordt gehaald. Gedeelte- lijk werkt het pro- ject pre- ventief, maar je kunt niet zeggen dat het op dit vlak voor 100% werkt.	Wij hebben een conve- nant voor 10 jaar met de ge- meente.

Infor mant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische com- plexiteit
1.	Een adoptieagent is niet specia- listisch in de zin van didactiek, maar ook niet op elk gebied waarover hij in de klas vertelt.	De adoptieagenten zijn be- trokken. Wij hebben hier ook een Jeugdagent. Deze is ook betrokken. Als taakaccent-	Ik zou niet eens weten wie DEN is zijn porte- feuille heeft.

	Een wijkagent is namelijk een allround politieambtenaar. Vandaar dat wel eens ketenpartners mee naar een school gaan.	houder ben ik puur faciliterend van aard. Ik hoef bijna niets te regelen.	Het werkt echter niet nadelig dat er op verschillende locaties gewerkt wordt, omdat het project erg zelfstandig loopt.
--	---	---	--

Informant S	Regels/ Procedures
1.	De enige regel is dat de lessen gegeven worden. De adoptieagenten zijn verder erg vrij.

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Ik heb invloed op beslissingen die op regionaal niveau genomen worden. Dit komt met name omdat ik in de ondernemingsraad zit.	Ik wil niet eens beslissingen nemen ten aanzien van het traject van DEN. Ik wil het allemaal aan de wijkagenten over laten.	Er is nooit een evaluatie over DEN.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	<p>Qua instructie is er alleen de didactische opleiding. Voor mij is er ook geen instructie geweest. Het lijkt mij wel handig wanneer dit er zou zijn, vooral voor jonge leidinggevenden.</p> <p>Een volmondig ja bij de samenhang tussen de doelen van de Politie en het uitvoeren van DEN. Met name het kennen en gekend worden wat door het instrument bereikt wordt en waar we later mee opsporen en handhaven.</p>	<p>De adoptieagenten komen met vragen naar mij.</p> <p>Met het district is het niet nodig. Ik neem aan dat het mogelijk is met iemand van het district te praten bij problemen.</p>

Infor	Binnen team	Binnen district	Binnen
-------	-------------	-----------------	--------

mant C			regio
1.	Binnen dit team wijzen de neuzen ten aanzien van DEN dezelfde kant op.	Ik kan me voorstellen dat er behoefte is om een keer te praten tussen adoptieagenten. Zelf heb ik er geen behoefte aan.	

6.13 Gesprek taakaccenthouder 2 Oosterhout (team Werkendam)

Infor- mant I	Eigen moti- vatie en en- thousi- asme	Motivatie en enthousias- me binnen team	Motivatie en enthousias- me manage- ment	Doel- stellingen	Borging
1.					Bij ons maakt de teamchef afspraken met de gemeente. Bij mijn weten bestaat er geen conventant.

Infor- mant S	Horizontale dif- ferentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	Wij zijn geen specialisten op didactisch gebied. De training is	Op regionaal niveau is er een coördinator, Ad Martens. Per team is er iemand die de bestellingen doet. Ik ben dat hier. Er is geen leiding van het project DEN. Er is alleen coördinatie.	Omdat DEN iets is wat kort bij het team blijft is het niet erg dat iedereen op een andere locatie werkzaam is.

	voldoende.	Andere projecten gaan dikwijls over meer schijven. De lijnen zijn bij DEN vrij kort.	
--	------------	--	--

Infor mant S	Regels/ Proce- dures
1.	Individueel maakt elke adoptieagent afspraken met de school. Aan die afspraken zul je je moeten houden. Verder is er veel vrijheid. Ik mis ook geen regels.

Infor mant S	Mate van invloed	Mate van beslis- singsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Ik neem aan dat ik invloed zou hebben op beslissingen die ten aanzien van DEN worden genomen op een ander niveau.	Ik mag zelf beslissingen nemen over het traject van DEN.	De eerste twee jaar is er evaluatie geweest op regionaal niveau. Alle taakaccenthouders kwamen dan bij elkaar. De afgelopen jaren is dat niet meer geweest. Ad Martens gaat wel naar een landelijk overleg. Wij krijgen daar een verslag van. Ik zou een dergelijk overleg wel wenselijk vinden.

Infor mant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Er komt weinig informatie naar ons op het team door. Alleen via e-mails. Zoals gezegd zou een jaarlijks overleg wenselijk zijn. Extra instructies mis ik niet. Er is duidelijk een samenhang tussen de doelen van de Politie en het uitvoeren van DEN. Ik denk hierbij vooral aan de opvoeding van de jeugd.	Als er iets aan de hand is, neem ik contact op met Ad Martens. Dit gaat via telefoon of e-mail. In het begin was dit heel frequent. Nu loopt alles en is dit niet meer nodig.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	DEN wordt in principe door de wijkagenten gedaan. DEN komt dan ook tijdens het wijkagentenoverleg aan bod.	Dit is er niet, zou goed zijn.	Dit is er niet, zou goed zijn.

6.14 Gesprek adoptieagenten Oosterhout 1

Informant 1, Wijkagent Kaatsheuvel.

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN. Misschien zelfs met een aanvulling naar het voortgezet onderwijs.	Iedereen binnen het team is enthousiast.	Over de districtsleiding heb ik twijfels	Kennen en gekend worden wordt zondermeer bereikt. De preventieve werking is de vraag.	DEN is in de gemeente geborgd door middel van een convenant met de gemeente voor een looptijd van 10 jaar. Dat is ook het goede; het project moet op de langere

					termijn gehouden worden.
--	--	--	--	--	--------------------------------

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	Wij zijn geen specialisten op didactisch gebied. Geen idee of training geholpen heeft. Al doende leert men. Groepsleerkracht is belangrijke factor in het geheel.	Alleen de leidinggevende binnen het team en de taakaccenthouder zijn betrokken naast de adoptieagenten. Binnen dit team loopt ook voor de jeugd een 'waarden en normen' project. Dit is niet districtelijk of regionaal weggelegd.	Het is zeker geen voordeel dat de beslissende macht niet op de teams zit. Wanneer zij beslissingen gaan nemen kan het een nadeel zijn; zij willen cijfers zien die er niet kunnen zijn.

Informant S	Regels/ Procedures
1.	Ik houd me aan de handleiding bij de lesbrieven. Verder zorgt elke adoptieagent voor de eigen afspraken met de scholen. Er is geen gemis aan regels.

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Hoop invloed te hebben via districtskoördinator	Ten aanzien van het traject van DEN nemen wij zelf beslissingen. Som-	Er is geen regionale evaluatie. Hier is wel behoefte aan. De taakaccenthouder is de aangewezen persoon om informatie van

	Zorg. Weet niet of dit het geval is.	mige collega's slaan lessen over.	ons naar het district en de regio te brengen en andersom. Evaluatieformulieren zouden geen slechte invoering zijn; dan staat tenminste wat op papier.
--	--------------------------------------	-----------------------------------	--

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Geen instructie buiten training. Wordt ook niet gemist. Draagt niet bij aan implementatie. Er is ook geen feedback. Er is wel een samenhang tussen doelen gehele organisatie en uitvoering van DEN. Deze worden niet altijd gezien. Handhaving op het moment speerpunt.	Wanneer één van ons iets kwijt wil weet die persoon vaak niet hoe. Hier is een taak weggelegd voor de districtscoördinator Zorg. Dit dan altijd via de taakaccenthouder anders mist deze informatie.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Onderling is er veel overleg over DEN.	Op districtsniveau bestaat deze communicatie niet; dit hoeft ook niet; zie het maar als maatwerk. Ieder team regelt bepaalde praktische zaken voor zich.	

6.15 Gesprek adoptieagenten Oosterhout 2

Informant 1, wijkagent Dongen

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN.	Ook andere adoptieagenten zijn erg enthousiast.		De doelstelling 'kennen en gekend worden wordt voor	Geen idee of er een convenant bestaat. Alle elf

				100% bereikt. Alleen wijk-agenten zijn adoptie-agent, vanwege deze doelstelling.	scholen in de gemeente doen mee.
--	--	--	--	--	----------------------------------

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	Andere projecten worden meestal door meer personen uitgevoerd. Op vakgebied zijn wij specialistisch. Op didactisch gebied niet. Feedback komt van groepsleerkracht.	Adoptieagenten enige echte betrokkenen. Wijksecretarisse heeft taak taakaccenthouder overgenomen.	Alleen wanneer een negatief besluit valt is een geografische scheiding van leiding en uitvoerenden nadelig.

Informant S	Regels/ Procedures
1.	Afspraken over hoeveelheid lessen, aanwezigheid bij lessen enz. worden door adoptieagenten onderling gemaakt. Uniformiteit draagt bij aan betere implementatie. DEN komt terug tijdens wijk-agentenoverleg.

	Ieder maakt zijn eigen planning.
--	----------------------------------

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Er is geen invloed op de districtsleiding.		Er is geen evaluatie. Deze is wel wenselijk met terugkoppeling naar de teams. Dit zou de implementatie vergroten. Contactpersoon moet iemand zijn die zelf DEN uitvoert. Wijksecretaresse is hier dus geen optie.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Geen instructie buiten didactische training. Dit is ook niet wenselijk. Grote samenhang tussen uitvoeren van DEN en doelen van de gehele politieorganisatie.	

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Den komt terug tijdens maandelijks wijkagentenoverleg. Neuzen staan dan ook zeker dezelfde richting op.	Geen communicatie tussen adoptieagenten binnen het district. Dit is ook niet wenselijk.	

6.16 Gesprek Teamchef Tilburg

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Stoppen met DEN of op een	De agenten vinden het allemaal zo leuk om te		Kennen en gekend worden	Ik ben niet op de hoogte

	<p>heel andere manier doorgaan. Nu is het te arbeidsintensief. Dit is vooral het geval omdat niet gemeenten kan worden wat het oplevert.</p> <p>Kennen en gekend worden kunnen we ook op een andere manier bereik.</p>	<p>doen dat ze zeker door willen gaan.</p> <p>Voor de wijkagenten zitten er absoluut voordelen aan. Zij krijgen mee wat er speelt in de wijk en komen in contact met mensen in de wijk.</p>		<p>wordt wel gehaald.</p> <p>Preventieve werking vraag ik me sterk af.</p>	<p>in hoeverre wij een contract hebben met de gemeente.</p>
--	--	---	--	--	---

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.		Ik ben als teamchef zelf betrokken. Vervolgens de operationeel chef Jeugd (deze is ook taakaccenthouder; overlegt ten aanzien van DEN met districtelijk coördinator Jeugd Marij Bennenbroek).	Wilma Nijsen is regionaal portefeuillehouder Jeugd. DEN valt hieronder. Zij laat zich adviseren door portefeuillehouders van de districten en coördinatoren. Op die

		De wijkagenten en adoptieagenten gaan vervolgens over de uitvoering van DEN.	manier kom je heel dicht naar beneden toen en maakt het niet uit dat niet iedereen op dezelfde locatie werkt.
--	--	--	---

Informant S	Regels/ Procedures
1.	

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Ik heb invloed door het overleg wat ik heb met portefeuillehouders en coördinatoren.	Ik mag weinig beslissingen nemen. In ieder geval niet in de zin van dat we hier zomaar kunnen stoppen met DEN. Ik vind ook dat zoiets een regionale aangelegenheid is. Ik mag wel persoonlijk op mijn team wat aanpassingen doen in het traject van DEN.	Ik overleg zoals hierboven gezegd met portefeuillehouders en coördinatoren.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Buiten de didactische training is er geen instructie voor de adoptieagenten. Ik stel me wel de vraag of er bijvoorbeeld vanuit de scholen wel kritisch mee om wordt gegaan? Wat vindt de school ervan? Leidt DEN ergens toe? Er moet een afstemming komen tussen wat een school wil en wat wij kunnen bieden.	

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Geen idee in hoeverre adoptieagenten overleggen. Er is in ieder geval geen vast moment. Dit is ook niet wenselijk. Je moet niet overleggen om te overleggen.		

6.17 Gesprek Taakaccenthouder 1 (districtscoördinator Zorg) Marij Bennenbroek

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	<p>Doorgaan met een preventieproject.</p> <p>Goed nakijken hoeveel capaciteit het kost van Politie.</p> <p>Dit preventieproject kost te veel en kan ook uitgevoerd worden door anderen.</p> <p>Je zult</p>	<p>De meeste zijn wildenthousiast.</p> <p>In dit district is het echter ook zo dat sommige agenten moeten. Dat werkt niet gunstig.</p> <p>De adoptieagenten zouden over het algemeen wel heel erg graag doorgaan.</p> <p>Wijkagenten en surveillanten merken het grootste rendement.</p>	<p>Ook de mensen van het management zijn enthousiast, maar we gaan op dit moment steeds meer terug naar onze kerntaken van onder andere opsporing en handhaving.</p> <p>Er moet goed bekeken worden wat wij als Politie wel en niet moeten doen.</p>	<p>Het probleem is dat het rendement niet te meten is. Je kunt er geen cijfers aan ophangen.</p> <p>Kennen en gekend worden wordt zeker gehaald.</p> <p>Of het preventief werkt is de vraag. De vraag is zelfs of dit te meten is.</p>	<p>Er is een convenant met de gemeente.</p> <p>Per kind kost het meedoen aan DEN 5 euro (lesbrieven en mappen).</p> <p>Wij zijn al afgestapt van de cadeautjes.</p> <p>Deze begrotingen worden naar alle gemeenten van het district Tilburg gestuurd.</p>

	als Politie wel je contacten met school moeten onderhouden.				
--	---	--	--	--	--

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	De adoptieagenten zijn geen specialisten. Een stukje talent is belangrijk.	Administratie van DEN ligt ook bij het Veiligheidshuis, waar ik werkzaam ben. Op elk team is de operationeel chef Jeugd het aanspreekpunt ten aanzien van DEN. Hij of zij is dan ook taakaccenthouder op het team. Ik heb deze functie een jaar geleden gekregen en miste een aanspreekpunt op de teams. Bij iedereen is dat die bewuste operationeel chef geworden.	Het is een gemis van de 'baas' dat hij niet kan zien hoe de adoptieagenten werken.

Informant S	Regels/ Procedures
1.	De enige regel die er is, is dat er lessen worden gegeven.

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	De enige invloed die ik kan hebben is het aangeven van de noodzaak van het contact met de scholen. Ik heb die invloed ook wel.		Er zijn in de voorgaande jaren wel evaluaties geweest, deze waren echter niet structureel. Er zou wel een evaluatie uitgezet moeten worden naar scholen, gemeenten, ketenpartners. Politie zelf, ouders en eventueel kinderen.

Infor mant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Er is weinig communicatie van de regio of van mij uit naar de teams. De neuzen van de leiding in het district staan dezelfde kant op in die zin dat we weten dat er naar alternatieven gezocht moet worden. De adoptieagenten zouden volgens mij allemaal het liefst doorgaan dus wat dat betreft staan de neuzen ook dezelfde kant op.	

Infor mant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Geen idee of er onderling overlegd wordt over DEN op de teams. Belangstelling van de taakaccenthouder naar de adoptieagenten toe is echter wel belangrijk.		

6.18 Gesprek Taakaccenthouder 2 Tilburg (team Tilbug-Centrum).

Infor mant I	Eigen motivatie en en- thousi- asme	Motivatie en enthousias- me binnen team	Motivatie en enthousias- me manage- ment	Doel- stellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN maar op een andere manier. Nu kost het veel tijd en geld. Er kleven zoveel voordelen aan DEN dat het zonde	Alle adoptieagenten zijn ook enthousiast. De rest van het team ook; wanneer de vraag komt wie de didactische training wil gaan volgen zijn er meestal genoeg aanmeldingen.	Niet binnen alle lagen van de leiding is duidelijk wat DEN precies inhoudt. DEN wordt volgens mij op cijfers afgerekend. Als dat moet hebben ze groot gelijk dat ze DEN willen stoppen, want	Het probleem met DEN is dat de resultaten zo moeilijk meetbaar zijn. Als je je als doel stelt met DEN 'het veilig maken van de samenle-	Met school sluiten wij elk jaar opnieuw een convenant. Met de gemeente weet ik niet hoe dat gaat; dat gaat op dis-

	<p>is om te stoppen.</p> <p>Ik merk de effecten in mijn eigen wijk.</p> <p>Je merkt aan de jongeren die DEN gekend hebben dat ze de Politie kennen.</p> <p>Commitment cadeau-tjes mogen eraf. Bovendien moet het aantal lessen worden teruggedrongen. Graag met ketenpartners.</p> <p>3 tot 4 lessen per jaar; daarnaast meer</p>		<p>cijfers zal het niet opleveren.</p>	<p>ving' faal je. Dat gaat niet lukken.</p> <p>Met DEN kun je wel de jeugd beter aanspreken; het kennen en gekend worden; weten wat er binnen de vier muren van een school speelt; dat zou de doelstelling van DEN moeten zijn.</p>	<p>tricts-niveau.</p>
--	---	--	--	---	-----------------------

	contact met school, je blijft adoptie-agent.				
--	--	--	--	--	--

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	<p>Iedereen gaat naar de didactische training.</p> <p>Wij zijn geen specialisten op didactisch gebied.</p> <p>Het zou handig zijn als de lesbrieven tijdens de training kort worden doorgenomen. De training is te kort om didactisch geschoold te worden.</p>	<p>In dit team bijna geen wijkagenten die DEN doen. Binnen dit team wordt met ploegen binnen een wijk gewerkt. Dit betekent dat iemand van de ploeg DEN geeft. Als taakaccenthouder ben ik faciliterend; een vraagbaak en voor de informatievoorziening. Ik ben het aanspreekpunt van dit team voor de mensen van het district. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de operationeel chef Jeugd. Hij laat zich door mij informeren. Voordeel als je als taakaccenthouder ook les geeft is dat je je collega's beter kunt informeren en motiveren, nadeel is dat je door de liefde voor het project, misschien blind wordt voor de kritische kanten. De afstand van de operationeel chef naar de adoptieagenten toe is door mij wat korter geworden.</p>	<p>Het is jammer dat niet alle lagen van de leiding weten wat DEN precies doet.</p>

Informant S	Regels/ Procedures
1.	<p>Begin je aan een schooljaar dan maak je dat ook af.</p> <p>We overleggen met de school welke lessen wel en niet gegeven worden om een stukje maatwerk te</p>

<p>leveren.</p> <p>Verder is iedereen erg vrij.</p> <p>Ik vind dat prettig; probeer er op toe te zien dat er geen misbruik van gemaakt wordt.</p>

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.	Ik heb weinig invloed op beslissingen op niveau van het district en de regio. Misschien is dat wel goed. Iedereen heeft een andere mening. Misschien is het wel goed als beslissingen genomen worden door iemand die er wat verder vanaf staat. Het zou wel goed zijn als ze zich wat vaker lieten informeren.	Ik mag beslissingen nemen; de andere adoptieagenten ook; ten aanzien van het traject van DEN.	Regionaal is er nooit een evaluatie. Wij hebben met het district tot nu toe twee keer een evaluatie gehad. Alle adoptieagenten waren daarbij. Eerste twee jaar gebeurd, nu niet meer.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.	Groepsleerkrachten zorgen voor een stukje feedback. Er is geen verdere instructie buiten de training. Collega's kijken voor de training mee met een ervaren adoptieagent. Op dit team ziet iedereen duidelijk de doelen van de Politie als organisatie en het uitvoeren van DEN. Via Margot komt informatie vanuit het district. Vanuit de regio eigenlijk nooit. Vanuit de regio zou er wel eens wat meer duidelijkheid mogen komen.	Op dit moment is dit er te weinig. Dit graag via de evaluatie op districtsniveau. De leiding kan dan kijken wat ze met onze informatie doen en het eventueel koppelen naar personen uit de regio.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.	Bij ons wordt 2 keer per jaar structureel overlegd. In het begin van het school-	Zou wel prettig zijn als de jaarlijkse evaluatie die de eerste twee keer ge-	

	<p>jaar en halverwege. Verder wordt overlegd op informele wijze in de wandelingen.</p> <p>Binnen het team staan de neuzen ten aanzien van DEN dezelfde kant op.</p>	<p>houden is terugkeert. Je kunt veel leren van je collega's.</p> <p>Ik weet niet of de neuzen van het district dezelfde kan op staan. Ik denk wel dat wel allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben, maar de invulling is soms anders.</p>	
--	---	--	--

Informant F	succesfactoren structuur	succesfactoren communicatie
1.	Een stukje flexibiliteit is belangrijk; we moeten samen met de scholen kunnen bekijken wat voor hen wenselijk is en voor ons mogelijk; maatwerk leveren dus.	Iedereen die met DEN te maken heeft moet de doelstellingen duidelijk voor ogen hebben. De lat mag hierbij niet te hoog liggen.

6.19 Gesprek adoptieagenten Tilburg 1

Informant 1, wijkagent Tilburg-West

Informant 2, agent Wilhelminapark

Informant 3, woorden namens de beide agenten

Informant I	Eigen motivatie en enthousiasme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousiasme management	Doelstellingen	Borging
1.	Doorgaan met DEN.	Door andere collega's wordt DEN soms gezien			

	<p>Vooral vanwege 'kennen en gekend worden'.</p> <p>Kinderen komen gemakkelijker naar je toe.</p>	als 'flierefluiten'.			
2.	<p>Doorgaan met DEN. Je maakt kennis met de jeugd uit jouw wijk.</p>	<p>Door andere collega's wordt DEN misschien niet direct als taak van de politie gezien.</p>			
3.		<p>Andere adoptieagenten zijn ook enthousiast. Overige collega's soms wat sceptisch vanwege de hoeveelheid tijd die DEN kost.</p>	<p>Geen idee. Verwactingen ook sceptisch.</p> <p>Resultaten DEN zijn niet in cijfers te meten dus wordt het project in twijfel gesteld.</p>	<p>Doelstellingen worden grotendeels gehaald. Ligt wel aan de manier waarop je DEN verzorgt. Je bent</p>	

				een school-adoptie-agent, DEN is hier maar een onderdeel van.	
--	--	--	--	---	--

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.	Didactische training is minimaal. Nieuwe adoptieagenten lopen mee met de meer ervaren agenten.	Taakaccenthouder is coördinator van DEN.	
2.	Geen training gehad.	Verantwoordelijkheid ligt bij operationeel chef.	
3.	In didactische zin geen specialisten.	Operationeel chef geeft leiding aan de adoptieagenten.	Geen probleem ten aanzien van werken op verschillende locaties.

Informant S	Regels/ Procedures
1.	Enige regel is dat je als adoptieagent lessen moet draaien. Vaak is de drempel alleen op pad te gaan voor nieuwe adoptieagenten hoog.
2.	
3.	

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie
1.			Aan het begin en eind van het schooljaar spreken wij als adoptieagenten met elkaar.
2.			Op ons team wordt ook met de nieuwe adoptieagenten geëvalueerd.
3.	Er is op geen manier invloed op beslissingen van het management ten aanzien van DEN. Dit is de eerste keer dat ons iets gevraagd wordt.	Wij mogen als adoptieagenten zelf beslissingen nemen ten aanzien van het traject van DEN.	

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.		
2.		
3.	Buiten de didactische training is er geen instructie. Teams maken zelf een meeloopprogramma. Feedback komt van groepsleerkracht	Er is weinig communicatie met de leidinggevende op initiatief van de adoptieagenten; dit wordt ook niet gemist.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.			
2.			
3.	Twee keer per jaar wordt uitsluitend over DEN gesproken tussen adoptieagenten.	Geen communicatie; dit wordt ook niet gemist.	

6.20 Gesprek adoptieagenten Tilburg 2

Informant 1, agent Tilburg-West

Informant 2, agent Tilburg-West

Informant 3, agent Tilburg-Binnenstad

Informant 4, agent Tilburg-Binnenstad

Informant 5, agent Tilburg-Leijdal

Informant 6, agent Tilburg-Noord

Informant 7, agent Tilburg-Noord (DEN in Udenhout)

Informant 8, woorden namens de gehele groep

Infor- mant I	Eigen mo- tivatie en enthousi- asme	Motivatie en enthousiasme binnen team	Motivatie en enthousias- me manage- ment	Doel- stellingen	Bor- ging
1.	Doorgaan met DEN, met name vanwege enthousias- te reacties.				
2.	Doorgaan met DEN. Kinderen komen nu sneller naar je toe.				
3.	Doorgaan met DEN. Kinderen leren de politie op een neutra- le manier kennen.				
4.	Doorgaan met DEN. Eerste ef- fecten zijn nu in de wijk te merken.				
5.	Doorgaan met DEN.				
6.	Stoppen met DEN.	'Gedwongen' adoptieagen-			

	DEN vergt te veel tijd van adoptieagent. Deze houdt geen tijd over voor andere zaken op school.	ten zijn niet gemotiveerd			
7.	Doorgaan, misschien op een andere manier. 'Kennen en gekend worden' erg belangrijk.	'Gedwongen' adoptieagenten zijn niet gemotiveerd.			
8.		Niet alle collega's zijn gemotiveerd. Ook niet alle adoptieagenten.	Geen idee hoe districtsleiding over DEN denkt. Als het idee er is is het negatief.	'Kennen en gekend worden' wordt zeker gehaald. Hier is een taak weggelegd voor wijkagenten, surveillanten en wellicht jeugdagenten. De vraag blijft of de doelstelling 'preventieve werking wordt gehaald'.	

Informant S	Horizontale differentiatie	Verticale differentiatie	Geografische complexiteit
1.			
2.	Andere verwachting bij didactische training; waarom lesbrieven niet besproken?		
3.	Groepsleerkracht helpt je met didactische zaken.		
4.			
5.			
6.	Terugkomdag geen meerwaarde.		
7.			
8.	Didactisch geen specialisten. Geen idee of training heeft bijgedragen.	Operationeel chef is altijd eindverantwoordelijk. Meestal is een taakaccenthouder die coördineert. Deze is niet altijd even betrokken. Een eenduidige coördinatie zou zorgen voor een betere implementatie.	

Informant S	Regels/ Procedures
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	Er is veel vrijheid. Je moet de lessen geven. Dat is de enige regel

Informant S	Mate van invloed	Mate van beslissingsbevoegdheid	Mate van evaluatie

1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.	Geen invloed op beslissingen. Dit is wel wenselijk. Al is het alleen maar om te weten wat er onderling speelt.		Geen evaluatie; wel wenselijk.

Informant C	Benedenwaartse Communicatie	Opwaartse communicatie
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.	Buiten de training is er geen instructie. De meeste teams kennen een 'meeloopstage'. Informatie van de leidinggevendenden is wel wenselijk, maar is er niet.	Evenals de mogelijkheid tot het verkrijgen van informatie is de mogelijkheid tot het doorgeven van informatie wenselijk.

Informant C	Binnen team	Binnen district	Binnen regio
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.	Op de teams wordt wel overlegd over DEN. Dit is niet altijd gepland. Een gepland overleg zorgt voor een betere implementatie. De neuzen van ten aanzien van DEN staan niet altijd dezelfde kant	Een overleg is gewenst; vooral ten aanzien van coördinatie en	Een overleg is gewenst; vooral ten aanzien van coördinatie en

	op; ook niet die van de adoptieagenten.	organisatie.	organisatie.
--	---	--------------	--------------