

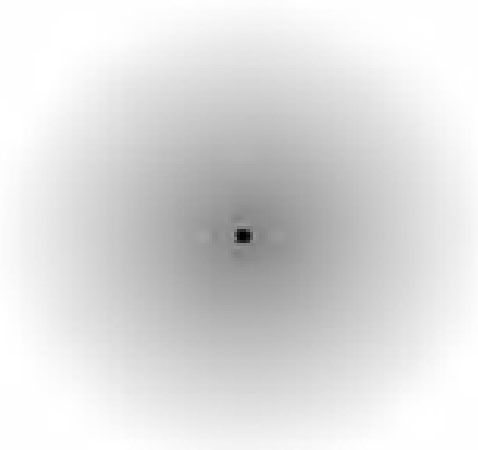
KetenReacties



*Een "Fourth Generation Evaluation"-onderzoek naar
ketengericht werken bij het Bureau Regionale Recherche
te Haaglanden*

Jasper Broekhoven

KetenReacties



*"Over thinking, over analyzing separates the body from the mind.
Withering my intuition, missing opportunities and I must
feed my will to feel my moment drawing way outside the lines". M.J. Keenan*

*J.W.L. Broekhoven
ANR: 203096*

*Afstudeerscriptie Beleids- en Organisationswetenschappen
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Universiteit van Tilburg*

*Afstudeerbegeleider: Dr. J. Goedee
Tweede beoordelaar: Drs. R.J.G. Jansen*

Tilburg, juni 2007

Voorwoord

Weet u? Het is waar. Wat ze zeggen over die laatste loodjes. Ze zijn zwaar, maar wat een opluchting nu deze afstudeerscriptie voor u ligt! Wanneer uw vrienden grappen beginnen te maken dat u in 2009 afstudeert, wanneer u uw vrienden uitnodigt voor een feestje en ze zeggen dat ze niet kunnen komen omdat ze die dag al een "afstudeerfeestje van Jasper" hebben, dan wordt het tijd om af te studeren! En dat terwijl twee van hen zelf nog niet eens afgestudeerd zijn, u begrijpt, die gaan hun aandeel afstudeergrappen nog wel krijgen.

Uiteraard zijn er een aantal gebeurtenissen en mensen geweest die gedurende mijn afstudeerperiode een flinke rol van betekenis hebben gespeeld. Allereerst pap en mam, bedankt dat jullie me achter mijn vodden aan zaten. Dat was af en toe nodig. Misschien vaak nodig. Ik weet dat jullie dat doen omdat jullie het beste met me voor hebben, heel erg bedankt daarvoor. Eline, bedankt voor de motivatie de laatste maanden en dat je af en toe die gitaar uit mijn handen gerukt hebt. Mijn scriptie is klaar voordat we samen naar Florida gaan! Mijn zussen, vrienden en vriendinnen, allemaal bedankt voor jullie steun en vriendschap!

Daarnaast wil ik mijn afstudeercirkel bedanken, om te beginnen allereerst mijn begeleider en tweede beoordelaar, John Goedee en Rob Jansen. John, ik heb altijd het gevoel gehad bij u aan het goede adres te zijn en ik ben blij dat ik toch weer bij u aan mocht kloppen! Bedankt voor uw feedback en goede adviezen. Mijn cirkelgenoten, bedankt voor jullie gezelligheid en kopjes koffie tijdens en na de bijeenkomsten. Over koffie gesproken. Bedankt voor het maandenlang trouw iedere dag leeg drinken van mijn thermosfles vol vers gezette koffie, maar ook voor de appeltaart, de asperges en de zeldzame maar nuttige momenten waarop het wèl over ketens ging. Dankjewel allemaal!

Tot slot wil ik iedereen bij het Bureau Regionale Recherche Haaglanden bedanken die ondanks alle drukte de tijd en moeite genomen hebben om mee te werken aan dit onderzoek. Ik hoop van harte dat dit onderzoek jullie verder gaat helpen in het ketengericht werken. Bedankt! En succes!

Jasper Broekhoven
Tilburg, juni 2007

Summary

This practical-orientated evaluation research is a study to chain implementation at Bureau Regionale Recherche Haaglanden. The goal of this research is to enlarge the insight of the stakeholders concerning the field of chains and working within chains. The central thesis question in chapter one is as follows:

To what extent did the intervention contribute to chain implementation at the Bureau Regionale Recherche according to the perception of the stakeholders?

The second chapter describes successively 'organisations', 'networks' and 'chains'. A frame of reference for chains is discussed. The synthesis, based on this frame of reference, ends with a framework for the research which includes the most important elements of this chapter. Looking at the inductive character of the research, the frame of research is only used as a theoretical background for the further research. Chapter three describes the methodology of the research. This study can be described as a *Fourth Generation Evaluation* (Guba & Lincoln, 1989). This is a qualitative research method which derives, in a naturalistic and systematic way, the *claims, concerns and issues* of the interviewed stakeholders. Atlas-ti is used during the coding process.

The fourth chapter presents the results of the research. After passing through the coding process repeatedly fifteen codes have been identified, which have been added to six code groups. Claims, concerns and issues have been identified for both the management and teamleaders. This makes it possible to compare the perceptions of these two groups of stakeholders. The chapter ends with an *agenda for negotiation*. The agenda for negotiation is based on the identified issues, which can be seen as discussion points. This must be used as a document which creates the conditions for further dialogue between the management and teamleaders. Chapter five describes the conclusion of this study. Quotes from the interviews have been coupled to the *frame of reference for chains* which was outlined in the second chapter. These quotations outline a picture of the degree of chain implementation at the Bureau Regionale Recherche. On behalf of the results we can conclude that the chain is underdeveloped, in every way. None of the three 'fields' is developed that good that we can speak of a permanent and entirely developed chain. When we examine the conclusions, it appears the organisation is still thinking in the 'old' hierarchical way instead of the 'new' chain-like way.

Samenvatting

Dit praktijkgerichte evaluatieonderzoek is een studie naar het werken in ketens bij het Bureau Regionale Recherche Haaglanden. Het doel van het onderzoek is het bevorderen van het inzicht op het gebied van ketens en het werken binnen ketens bij de betrokken stakeholders binnen het Bureau Regionale Recherche, met als doel een handreiking te doen voor het verbeteren van hun dienstverlening in de toekomst. De stakeholders in dit onderzoek zijn de geïnterviewde managementleden en teamleiders. De centrale vraagstelling in hoofdstuk 1 is dan ook als volgt geformuleerd:

In hoeverre heeft de interventie bijgedragen tot ketenimplementatie bij het Bureau Regionale Recherche volgens de perceptie van de stakeholders?

Hoofdstuk 2 beschrijft achtereenvolgens, in toenemende complexiteit, 'organisaties', 'netwerken' en 'ketens'. Er wordt een referentiekader voor ketens besproken. Hierin stelt men dat ketens ontwikkeld moeten zijn op een drietal velden om te komen tot een blijvende en volledig ontwikkelde keten. Deze drie ketenvelden zijn 'ketendenken', 'ketenafspraken' en 'trajectbeheer'. De grotendeels hierop gebaseerde synthese mondt uit in een raamwerk voor het onderzoek waarin de belangrijkste elementen van het hoofdstuk terugkomen. Het raamwerk voor het onderzoek dient, gezien het inductieve karakter van het onderzoek, eerder als theoretisch handvat dan als uitgangspunt voor het verdere onderzoek.

Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologie van het onderzoek. Dit onderzoek laat zich kenmerken door het gebruik van inductieve logica, een kwalitatieve analyse en een ideografisch verklaringsmodel, wat inhoudt dat het 'begrijpen' van een sociaal verschijnsel het hoofddoel is. Een onderzoeksmethode die aansluit bij de hierboven beschreven kenmerken is Guba & Lincoln's 'Fourth Generation Evaluation'. Dit is een sociaal-constructivistische methodiek van evalueren waarbij op natuurlijke en systematische wijze 'claims' (verwachtingen), 'concerns' (zorgen) en 'issues' (discussiepunten) van de betrokken stakeholders worden geïnventariseerd. De interviews zijn op inductieve wijze met behulp van Atlas-ti gecodeerd.

Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten van het onderzoek. Na het herhaaldelijk doorlopen van het coderingsproces zijn er vijftien codes geïdentificeerd, die zijn

samengevoegd tot zes codegroepen. Per codegroep zijn de claims, concerns en issues geïdentificeerd, voor zowel de teamleiders als het management, wat het mogelijk maakt de percepties van deze twee groepen stakeholders te vergelijken. Een Fourth Generation Evaluation-onderzoek eindigt met een 'agenda voor onderhandeling'. Dit dient als werkdocument doordat het de voorwaarden schept voor verdere dialoog wat betreft ketengericht werken tussen de betrokken stakeholders.

In hoofdstuk 5 komen de conclusie en reflectie aan bod. Alvorens te starten met de conclusie moet men bewust zijn van het feit dat het trekken van conclusies eigenlijk voorbij gaat aan het doel van een Fourth Generation Evaluation-onderzoek waarbij 'onderhandelen' centraal staat. Gezien de centrale vraagstelling kan een conclusie natuurlijk niet uitblijven. Op basis van de gevonden issues zijn door de onderzoeker citaten uit de interviews gekoppeld aan het 'referentiekader voor ketens' wat geschetst is in het tweede hoofdstuk. Deze citaten schetsen een beeld van de mate waarin ieder 'ketenveld' ontwikkeld is bij het Bureau Regionale Recherche. Op basis van de resultaten valt te concluderen dat de keten waarin het Bureau Regionale Recherche zich bevindt op géén van deze drie genoemde ketenvelden voldoende ontwikkeld is om te komen tot een blijvende en volledig ontwikkelde keten. Wanneer we de conclusies bekijken, blijkt dat het nog altijd heel veel overeenkomsten vertoont met het 'oude denken' en niet met het 'nieuwe denken', het ketendenken. Het eindigt met een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

Een inleiding in de wereld van ketens...

Er is binnen onze samenleving sprake van een paradoxale ontwikkeling. Onze samenleving wordt steeds individualistischer terwijl van de andere kant de behoefte aan organisatorische samenwerking steeds groter wordt. Deze samenwerking wordt steeds belangrijker doordat in een sterker gefragmenteerde, individualistischer ingestelde wereld tegelijkertijd de onderlinge afhankelijkheid toeneemt (Goedee & Entken, 2006). De maatschappelijke dynamiek en de menselijke diversiteit worden zo groot dat het omgaan met maatschappelijke opgaven en vragen van cliënten leidt tot nieuw organiserend vermogen. *Ketens* zijn hiervan een uitingvorm: ze zijn een reactie op maatschappelijke ontwikkelingen, toenemende mondigheid en zelfstandigheid van burgers (Van der Aa & Konijn, 2001). Het opbouwen van een relatienetwerk is voor een klantgerichte organisatie essentieel, om nu en in de toekomst een beroep te kunnen doen op partners waarmee samen ingespeeld kan worden op de toekomstige klantvraag (Goedee & Entken, 2006).

Ketendenken is ontstaan in de private markt (Van der Aa & Konijn, 2001). Het concept *supply chain management* lag ten grondslag aan het ketendenken in het bedrijfsleven. Dit concept legt de nadruk op het behalen van voordelen door het beter organiseren van logistiek binnen en tussen organisaties (de Zeeuw, 2005). Het ketendenken is in de afgelopen jaren ook doorgedrongen tot sectoren waarin mensen centraal staan. Het idee hierachter ligt in het verlengde van supply chain management, namelijk dat door een betere, structurele afstemming van de verschillende diensten van organisaties die deel uit maken van een bepaald dienstverleningsproces, het totale proces of 'pakket van diensten' beter aansluit op wat de cliënt nodig heeft of wenst.

In hoeverre ketens dit doel bereiken is vaak echter niet duidelijk. In de literatuur over ketens en netwerken worden kwesties rondom uitkomsten en effectiviteit van deze manieren van organiseren namelijk weinig systematisch bestudeerd. Dit terwijl er wel positieve effecten en resultaten van deze organisatievormen worden verwacht (Van der Aa & Konijn, 2001; Dyer, 1996; Fiala, 2005; Kemperman e.a., 2000; Stadtler, 2002; de Zeeuw, 2005).

De basis van ketengericht werken is simpel; het is een samenwerking tussen mensen die betekenis krijgt door middel van *dialog*. Uit Hosking & Morley (1991) valt af te leiden dat een keten meer als het creëren van een *sociaal, cognitief en*

politiek proces wordt gezien. Bij dit proces staat dialoog tussen actoren centraal. De wijze van samenwerking is gerelateerd aan de structuur van het organiseersysteem (Senge, 1990). Senge noemt hierbij het concrete voorbeeld van *de relatie tussen organisatiestructuur en organisatiecultuur*. Wanneer mensen een systeem beoordelen als hiërarchisch zullen zij zich ook gaan gedragen naar een hiërarchisch systeem.

Overheid en organisaties in de publieke sector opereren nog steeds vanuit het beeld van de *piramide*. In het piramidemodel is het de overheid die coördineert en communiceert (Van der Aa & Konijn, 2001). Van de ene kant heeft dat te maken met de positie die de politiek zich nog toe-eigent, of door anderen krijgt toebedeeld. Namelijk de top van de piramide. Van de andere kant heeft het hiërarchische denken te maken met het ontbreken van een ander begrippen- en referentiekader voor sturing en organisatie. Piramidemodellen beginnen bij de top en eindigen bij de werkvloer. De burger of cliënt komt er vaak helemaal niet in voor. Wie geen alternatieven kent, zal vasthouden aan het oude vertrouwde. Wie belang heeft bij de huidige situatie zal zelf niet snel op zoek gaan naar alternatieven. Organisaties worden echter steeds vaker aangesproken op hun maatschappelijk normbesef. Het publieke domein moet organisch worden, het moet op zoek naar alternatieven. Ketens kunnen aan dit veranderingsproces misschien wel een wezenlijke bijdrage leveren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	II
Summary	III
Samenvatting	IV
Een inleiding in de wereld van ketens...	VI
Inhoudsopgave	VIII
Hoofdstuk 1: Onderzoeksomgeving	10
1.1 Afbakening van het onderzoek	10
1.2 Aanleiding	10
1.2.1 De interventie	11
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	12
1.4 Relevantie van het onderzoek	13
1.5 Context Politie Haaglanden	13
1.6 Opbouw scriptie	17
Hoofdstuk 2: Theoretische verkenning	18
2.1 Inleiding	18
2.2 Concepten uit de vraagstelling	18
2.3 Organisaties	20
2.3.1 Definitie van een organisatie	20
2.3.2 Twee samenhangende perspectieven	22
2.4 Netwerken	24
2.4.1 Definitie van een netwerk	24
2.4.2 Kenmerken van een netwerk	26
2.4.3 Redenen voor samenwerking	28
2.4.4 Een drietal perspectieven	29
2.5 Ketens	31
2.5.1 Definitie van een keten	31
2.5.2 De eindgebruiker en vraagsturing	33
2.5.3 Het ketenproces	33
2.5.4 Ketenregie	34
2.5.5 Een referentiekader voor ketens	35
2.5.6 Verschillen tussen ketens en netwerken	38
2.5.7 Diagnosemodel voor ketenontwikkeling	39
2.6 Synthese	40
2.7 Raamwerk voor het onderzoek	44
Hoofdstuk 3: Methodologie	47
3.1 Inleiding	47
3.2 Onderzoeksopzet	47
3.2.1 Onderzoeksmethode	47
3.2.2 Fourth Generation Evaluation	51

3.2.3 Onderzoekseenheid	55
3.2.4 Verzameling van de gegevens	55
3.2.5 Kwaliteitscriteria	58
3.3 Onderzoeksanalyse	60
3.3.1 Grounded Theory	60
3.3.2 Atlas-ti	61
3.3.3 Fourth Generation Evaluation	62
Hoofdstuk 4: Resultaten	64
4.1 Inleiding	64
4.2 Identificatie codegroepen	64
4.3 Issues codegroep 1: Afspraken & Structuur	65
4.4 Issues codegroep 2: Verwachtingen, Afstemming, Communicatie & Delen van kennis	65
4.5 Issues codegroep 3: Werkdruk & Capaciteit	66
4.6 Issues codegroep 4: Hiërarchie & Roldenken	67
4.7 Issues codegroep 5: Leiderschap & Vertrouwen	67
4.8 Issues codegroep 6: De keten, Relatie met OM & Kwaliteit / Evaluatie	68
4.9 Agenda voor onderhandeling	69
Hoofdstuk 5: Conclusie & reflectie	71
5.1 Inleiding	71
5.2 Conclusie	72
5.2.1 Beantwoording van de centrale vraagstelling	79
5.2.2 Plaatsbepaling in het diagnosemodel	80
5.3 Tot slot...	81
5.4 Reflectie op het onderzoek	86
Literatuurlijst	90
Bijlage 1: Claims, Concerns & Issues	96
1.1 Codegroep 1: Afspraken & Structuur	96
1.2 Codegroep 2: Verwachtingen, Afstemming, Communicatie & Delen van kennis	102
1.3 Codegroep 3: Werkdruk & Capaciteit	111
1.4 Codegroep 4: Hiërarchie & Roldenken	118
1.5 Codegroep 5: Leiderschap & Vertrouwen	125
1.6 Codegroep 6: De keten, Relatie met OM & Kwaliteit / Evaluatie	129
Ruimte voor aantekeningen	146

Hoofdstuk 1: Onderzoeksomgeving

1.1 Afbakening van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de kaders besproken waarbinnen dit onderzoek plaats vind. Allereerst zal de aanleiding van het onderzoek besproken worden, gevolgd door de probleemstelling, relevantie van het onderzoek, de context van het Bureau Regionale Recherche en de opbouw van deze scriptie.

1.2 Aanleiding

Uit de inleiding is al gebleken dat er verwacht wordt dat het samenwerken in ketenverband tot vele voordelen zou moeten leiden. Sinds de jaren negentig is de bestudering van organisationele netwerken toegenomen (Provan & Milward, 1995). Een groot deel van deze interesse is ontstaan door een toenemende erkenning van academici dat bedrijven evenals organisaties in de non-profit en publieke sector in toenemende mate overschakelen op verschillende vormen van coöperatieve allianties, als een manier om het concurrentievermogen en de effectiviteit te verbeteren (Powell, 1990). Hoewel er wel praktische handreikingen zijn op het gebied van ketenimplementatie (Van der Aa & Konijn, 2001; Pepels, van der Linden & Huijsman, 2004), zijn wetenschappelijk onderbouwde onderzoeken en literatuur op dit gebied beperkt.

Bij het werken aan ketens is het belangrijk een referentiekader te hanteren dat houvast biedt en richting geeft aan het handelen. Van der Aa & Konijn (2001) bieden dit. Zij zijn in hun onderzoeksveld dat gericht is op ketenregie een drietal velden tegengekomen die ontwikkeld dienen te worden om te komen tot een blijvende keten. Deze drie velden zullen in *Hoofdstuk 2 Theoretische verkenning* nader toegelicht worden, maar zullen hier alvast kort worden aangestipt:

1. Het ontwikkelen van *ketendenken* bij alle ketenpartners
2. Het maken van *ketenafspraken*
3. Actief *trajectbeheer* op dagelijks niveau

Deze insteek legt de nadruk op visie, communicatie en samenwerking. Aan de basis van een veranderingsproces als ketenontwikkeling staat *vertrouwen* en een *gemeenschappelijk referentiekader*. Het werken aan ketens vereist een investering in nieuwe denk- en werkwijzen. Belangrijk voor het functioneren van de keten zijn de *ketenafspraken*. Deze afspraken maken het mogelijk om de gezamenlijke intenties en ketendoelen in de praktijk te realiseren. De

aanwezigheid van een *ketenregisseur* bevordert de samenwerking in de keten: het ontwikkelen en productief maken van een gezamenlijke visie, het tot stand brengen van afspraken en het opzetten van dagelijks trajectbeheer. De ketenregisseur is een persoon die het vermogen heeft om anderen in de keten enthousiast te maken en te verbinden. Het is een persoon die zoveel mogelijk gebruik maakt van de deskundigen en capaciteiten van ketenpartners (Van der Aa & Konijn, 2001).

Zoals gezegd, samenwerken in ketens moet voordelen opleveren. Zowel voor de ketenpartners als voor de klant. In dit document zal het referentiekader zoals wordt gehanteerd door Van der Aa & Konijn als *handvat* dienen voor een *productevaluatieonderzoek* bij het Bureau Regionale Recherche binnen Politie Haaglanden. In essentie is een evaluatieonderzoek een vorm van onderzoek waarin een interventie, in dit geval een organisatieverandering bij het Bureau Regionale Recherche, geëvalueerd wordt. Een productevaluatie onderzoekt de gevolgen van de uitgevoerde interventie (Swanborn, 1999). De begrippen *productevaluatie* en *interventie* zullen later in dit document nog nader toegelicht worden. Nu is het van groter belang om inhoudelijk wat dieper in te gaan op de uitgevoerde organisatieverandering bij het Bureau Regionale Recherche.

1.2.1 De interventie

Het traject wat in deze scriptie steeds omschreven wordt als *de interventie* of *de organisatieverandering* omvat het volgende. In oktober 2004 is men begonnen met het veranderingstraject wat moest leiden tot het '*ketenminded*' maken en het werken in ketens. Dit veranderingstraject is op te delen in vijf stappen:

1. Nulmeting door middel van interviews bij het managementteam en teamleiders van het Bureau Regionale Recherche bij Politie Haaglanden.
2. "Een rondje langs de velden" bij de afdelingen binnen de organisatie. Inventarisatie van de stand van zaken daar.
3. Vorming van een nieuw managementteam. Zij hebben met elkaar gesproken over hun veranderende rollen binnen de organisatie (Belbin-methode), visie en kernwaarden, met betrekking tot ketenmanagement.
4. Vanuit het managementteam worden deze visie en kernwaarden via de teamleiders naar de rest van de organisatie gecommuniceerd.
5. Er is een pilotketen '*Voltooide Levensdelicten*' opgezet. Aan de hand van de uitwerkingen en bevindingen bij deze keten vind op basis van de resultaten bijsturing plaats.

Dit traject is inmiddels afgerond en daarmee is de situatie zoals die zich voordoet bij het Bureau Regionale Recherche een prima uitgangspunt voor een evaluatieonderzoek naar het reeds doorlopen veranderingstraject. De uitvoering van deze interventie is gebaseerd op de methode uit het boek *(Ont)Keten: implementeren van werken in ketens* van Goedee & Entken (2006).

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Een probleemstelling bestaat uit een doelstelling en een logische daaruit afgeleide vraagstelling die samen vastleggen wat onderzocht wordt en waarom dat onderzocht wordt (Braster, 2000). Het gaat bij de doelstelling om het evalueren van een interventie, die bedoeld is om een sociaal systeem van een *bestaande situatie* te brengen naar een *gewenste situatie*. Het zijn de kenmerken van de gewenste situatie die in de doelstelling vastgelegd worden (Swanborn, 1999). De doelstelling voor dit onderzoek bij het Bureau Regionale Recherche van Politie Haaglanden wordt dan de volgende:

Doelstelling: *Het bevorderen van het inzicht op het gebied van ketens en het werken binnen ketens bij de betrokken stakeholders binnen het Bureau Regionale Recherche, met als doel het verbeteren van de dienstverlening in de toekomst.*

Uit de doelstelling is de volgende vraagstelling afgeleid:

Vraagstelling: *In hoeverre heeft de interventie bijgedragen tot ketenimplementatie bij het Bureau Regionale Recherche volgens de perceptie van de stakeholders?*

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wat verstaan we onder de genoemde begrippen uit de vraagstelling?
2. Wat zijn organisaties, netwerken en ketens en waarom worden deze aangegaan?
3. Welke begrippen spelen een rol bij de evaluatie van een keten?
4. Welke verwachtingen, zorgen en discussiepunten zijn er te identificeren met betrekking tot de uitgevoerde interventie?
5. Voldoet de interventie aan de voorwaarden die in de theorie gesteld worden aan ketengericht werken?

Op welke manier en in welke hoofdstukken er in deze scriptie antwoorden worden gezocht op de gestelde onderzoeksvragen, is terug te vinden in *Paragraaf 1.6 Opbouw scriptie*.

1.4 Relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek valt op te delen in fundamenteel onderzoek en praktijkgericht onderzoek. Fundamenteel onderzoek richt zich op het genereren van extra kennis die de wetenschap kan dienen. Praktijkgericht onderzoek heeft het doel om kennis te verkrijgen dat als hulp kan dienen voor veranderingsbeleid (Swanborn, 1999). Hieronder wordt de praktische en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek nader toegelicht:

Praktische relevantie

Gezien de doelstelling en vraagstelling is het niet verwonderlijk dat in dit onderzoek de nadruk ligt op de praktische relevantie. Enkele van de belangrijkste vragen bij een evaluatieonderzoek als dit zijn: "*Treden de beoogde effecten op, in welke mate, en is dit ook daadwerkelijk toe te schrijven aan de uitgevoerde interventie bij het Bureau Regionale Recherche?*" (Swanborn, 1999). De uitgevoerde interventie heeft betrekking op een specifiek sociaal systeem, het Bureau Regionale Recherche bij Politie Haaglanden, en het is dus niet generaliseerbaar naar andere organisaties of sociale systemen. Het Bureau Regionale Recherche kan de uitkomsten van het onderzoek gebruiken als praktische plaatsbepaling in het proces naar volledig ketengericht werken. Wanneer de organisatie deze plaatsbepaling in het proces kent kan ze gericht aansturen op ketengericht werken.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek kan een aanvullende functie hebben op de huidige theorieën over voorwaarden waar een goede keten aan moet voldoen. Gezien het feit dat dit onderzoek inductief van aard is en niet generaliseerbaar, moet opgemerkt worden dat de wetenschappelijke relevantie in de praktijk niet al te groot zal zijn.

1.5 Context Politie Haaglanden

In deze paragraaf wordt kennis gemaakt met de context van de Politie Haaglanden en specifiek met het Bureau Regionale Recherche. Het is niet noodzakelijk uitgebreid in te gaan op deze context omdat het onderzoek natuurlijk in de eerste plaats bedoeld is voor de betrokkenen bij het Bureau Regionale Recherche. Voor de geïnteresseerde lezer die niet '*van binnen uit*' komt

volgt hieronder een beschrijving van Politie Haaglanden, het Bureau Regionale Recherche en hun belangrijkste partner, het Openbaar Ministerie.

Politie Haaglanden

Het korps Politie Haaglanden ziet als zijn missie het preventief, alert en professioneel optreden bij (dreigende) strafbare feiten, ordeverstoringen, overlast en noodsituaties. Daarbij betekent veiligheid in Haaglanden voor het korps: *'HART' voor de burger en 'Hard' tegen criminaliteit*. De burger in Haaglanden moet immers op het korps kunnen vertrouwen (Politie Haaglanden jaarverslag, 2005).

Dit principe heeft Politie Haaglanden uitgewerkt in een zevental ambities dat in de vernieuwde visie is opgenomen:

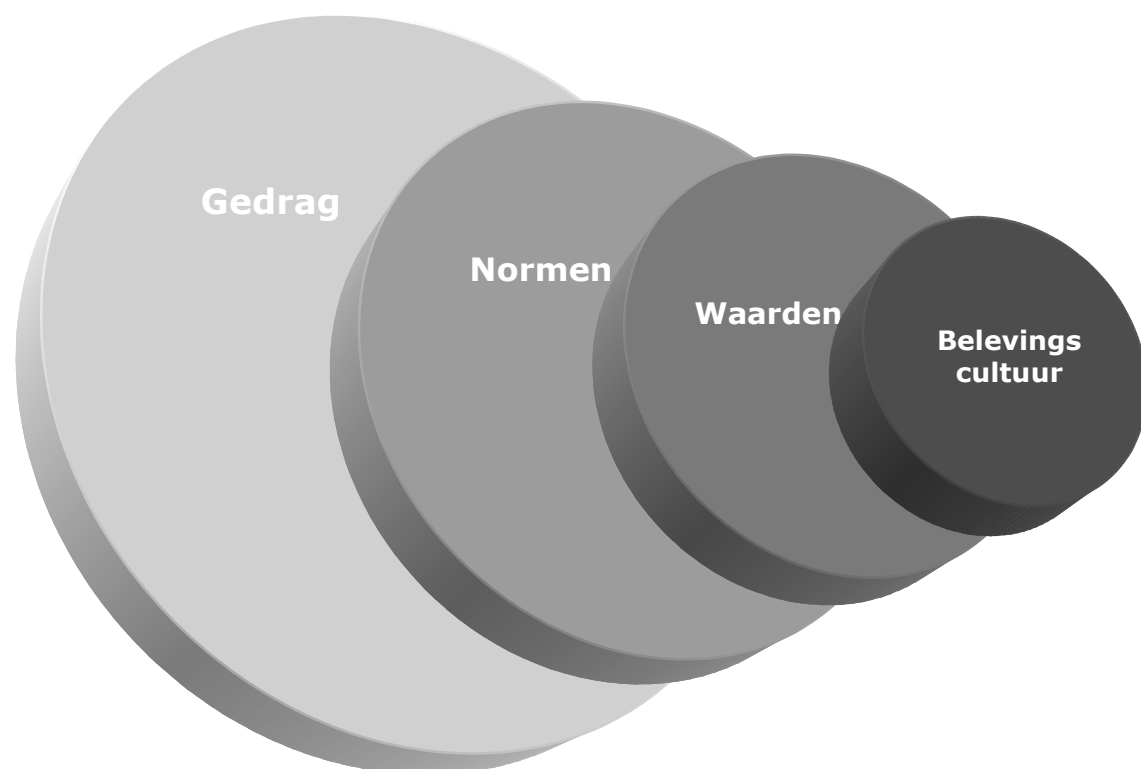
- Het korps gaat voor resultaat: sturing op dat resultaat heeft prioriteit.
- Bereiken van standaardisatie van de operationele en ondersteunende processen.
- Specifiek voor Politie Haaglanden is het waarborgen van de ongehinderde voortgang van alle processen met betrekking tot de democratische besluitvorming op nationaal en internationaal niveau.
- Met procesmanagement zal het korps een impuls geven aan het prestatievermogen en het verhogen van kwaliteit.
- Alle inspanningen van het korps zijn gericht op het versterken van het vertrouwen van de burger in het korps.
- De betrokkenheid van medewerkers bij bureau en korps worden versterkt, door het nadrukkelijker koppelen van het functioneren van medewerkers aan de realisatie van de bureau- en korpsresultaten en korpsdoelstellingen.
- Politie Haaglanden staat open voor kennis en kritiek, zowel van binnenuit als van buitenaf.

Deze ambities richten zich op het verbeteren van de sturing op resultaat en de processen, maar ook op het versterken van het vertrouwen van de burger in het korps. Daarbij worden, ter vergroting van de betrokkenheid van burgers bij de politie- en veiligheidszorg, alle initiatieven en activiteiten van Politie Haaglanden waarbij sprake is van burgerparticipatie geïnventariseerd en waar nuttig en noodzakelijk uitgebreid en/of geïntensiveerd. Ook in het communicatiebeleid van Politie Haaglanden wordt grote zorg besteed aan het vergroten van het vertrouwen van de burger in de veiligheidszorg in het algemeen en de politiezorg in het bijzonder.

Bureau Regionale Recherche

Het jaar 2005, waarin gestart is met het strategische veranderingsproces, stond in het teken van de doorontwikkeling. Dit gold voor de taakverdeling, maar ook op het personele vlak werd een verandering ingezet. In mei 2005 kwamen de *Voltooide Levensdelicten* binnen het domein van het Bureau Regionale Recherche waardoor de dynamiek en werkdruk toenam.

De visie van het Bureau Regionale Recherche is op basis van het ABRIO-concept omgezet in een *vijftal kernwaarden*, de 'Big Five' genoemd. ABRIO staat voor "Aanpak Bedrijfsvoering Recherche, Informatie en Opleiding". Een programmabureau heeft onder die naam vanaf 1997 een aantal procesbeschrijvingen gemaakt voor onderdelen van de opsporing. Het gaat dan om werkprocessen als observeren, hoe te handelen op plaats delict, informatiegestuurde opsporing, etc. De procesbeschrijvingen bevatten kwaliteitsmaatstaven voor de processen. De kernwaarden maken deel uit van een groter geheel dat bestaat uit een viertal schijven, zoals hieronder grafisch is toegelicht:



Aan de basis van het model staat het gedrag van mensen. Door middel van de normen en de daaronder liggende kernwaarden moet dit leiden tot een

organisatiecultuur waarbij het woord '*beleving*' centraal staat. Hier is op de volgende manier invulling aan gegeven (Politie Haaglanden jaarverslag, 2005).

De vijf kernwaarden en hun normen:

1. Flexibel: vraagzijde, ondernemerschap, dynamiek in zaken.
2. Procesgericht: sturing op proces / systeem, IGP- (Informatie Gestuurde Politie) / ABRIO-gericht, rollen en competenties.
3. Operationeel: tastbare resultaten, primaire proces voorop.
4. Ketengericht: goed netwerk met bureaus, goede binding met OM
5. Taakvolwassen: competente medewerkers, werkniveau bepaalt taak, leiding op ontwikkeling.

Het Openbaar Ministerie

Het Bureau Regionale Recherche heeft te maken met een groot aantal partners, zoals de Regionale Inlichtingendienst, de Financiële Recherche, Digitale Expertise, de wijkbureaus en de Technische Recherche. De belangrijkste *externe partner* is het Openbaar Ministerie en voor de lezer '*van buiten af*' volgt hieronder een beknopte omschrijving van de rol van het Openbaar Ministerie.

Het Openbaar Ministerie (OM) is de enige instantie in Nederland die verdachten voor de strafrechter kan brengen. Het OM zorgt ervoor dat strafbare feiten worden opgespoord en vervolgd. Daarvoor wordt samengewerkt met de politie en andere opsporingsdiensten. De officier van justitie leidt het opsporingsonderzoek. Het OM houdt ook toezicht op de goede uitvoering van het vonnis van rechters; boetes moeten worden betaald, gevangenisstraffen uitgezeten, taakstraffen goed uitgevoerd. Bij de opsporing en vervolging moeten steeds keuzes gemaakt worden. Er zijn niet genoeg politiemensen, officieren en rechters om alle strafbare feiten op te sporen en voor de rechter te brengen. Bij de beslissing om een verdachte al dan niet voor de rechter te brengen wordt vooral gekeken naar de ernst van het misdrijf en de impact ervan op de samenleving (maatschappelijke relevantie) en naar het nut van de vervolging. De capaciteit wordt bij voorrang ingezet bij de vervolging van ernstige overtredingen en in mindere mate bij lichtere incidentele vergrijpen.

1.6 Opbouw scriptie

Dit hoofdstuk fungeerde als inleiding op het onderzoek en als schets van de onderzoeksomgeving. Het tweede hoofdstuk omvat de theoretische verkenning waarin de concepten die aan de basis van het onderzoek staan nader toegelicht worden. Tevens levert dit tweede hoofdstuk de antwoorden op de onderzoeksvragen 1,2 en 3. In het derde hoofdstuk zal de gekozen methodiek besproken worden, net als de kwaliteitscriteria van het onderzoek. Het vierde hoofdstuk omvat de resultaten van het onderzoek dat is uitgevoerd bij het Bureau Regionale Recherche. Tevens geeft het antwoord op de vierde onderzoeksvraag. Het vijfde hoofdstuk zal nader ingaan op de conclusies van het onderzoek. Deze conclusies zullen weer gekoppeld worden aan de theorie uit het tweede hoofdstuk zodat de centrale vraagstelling en de vijfde onderzoeksvraag beantwoord kunnen worden.

De opbouw van deze scriptie kan schematisch als volgt worden samengevat:

Hoofdstuk	Inhoud	Data	Doel
1	Onderzoeksomgeving	Literatuur, bestaande gegevens	Inleiding tot het onderzoek
2	Theoretische verkenning	Literatuur	Beantwoording van onderzoeksvraag 1,2 & 3
3	Methodologie	Literatuur	Beschrijving en verantwoording van de gekozen methodologie
4	Resultaten	Bestaande gegevens en interviews	Beantwoording onderzoeksvraag 4
5	Conclusie & reflectie	Literatuur, bestaande gegevens en interviews	Beantwoording onderzoeksvraag 5 en de vraagstelling

Hoofdstuk 2: Theoretische verkenning

2.1 Inleiding

Voordat we van start gaan met de theoretische context rondom het begrip 'ketens' is het goed even stil te staan bij de opbouw van dit hoofdstuk. Allereerst zal de vraagstelling uit het eerste hoofdstuk terugkeren in deze verkenning. In de vraagstelling zijn een aantal concepten te vinden die nog een nadere toelichting verdienen. Daarna zullen op basis van toenemende complexiteit de begrippen (1) *organisaties*, (2) *netwerken* en (3) *ketens* verder uitgewerkt worden. Dit moet leiden tot een synthese waarin de belangrijkste elementen van het hoofdstuk terugkeren. Tevens dient deze synthese als uitgangspunt voor het verdere onderzoek.

2.2 Concepten uit de vraagstelling

De vraagstelling uit het eerste hoofdstuk luidde als volgt:

Vraagstelling: *In hoeverre heeft de interventie bijgedragen tot ketenimplementatie bij het Bureau Regionale Recherche volgens de perceptie van de stakeholders?*

Welke concepten uit deze vraagstelling verdienen nu een nadere toelichting? Dat zijn de concepten (1) *interventie*, (2) *ketenimplementatie*, (3) *perceptie* en (4) *stakeholders*. Het concept *ketenimplementatie* wordt hier ook kort uitgewerkt, maar dit concept zal later in dit hoofdstuk, in *Paragraaf 2.5 Ketens*, nader toegelicht worden.

1. Interventie

Met *interventie* bedoelen we het samenhangende stelsel van activiteiten dat door de uitvoerders ondernomen wordt, ten einde een bestaande situatie te veranderen in de richting van de gewenste situatie (Swanborn, 1999). Een interventie is meestal gericht op verandering van gedrag van mensen. Wanneer we spreken over een interventie bedoelen we daarmee een gedefinieerde ingreep, zodat er zo weinig mogelijk onduidelijkheid is over wat wel en wat niet tot de interventie behoort. De feitelijke interventie in dit onderzoek is het opgezette strategische veranderingsproces bij het Bureau Regionale Recherche zoals is beschreven in *paragraaf 1.2.1 De interventie*.

Volgens Schein (1988) kan onderscheid gemaakt worden tussen diverse interventiemodellen, namelijk het *expert-model*, het *dokter/patiënt-model* en het *proces/advies-model*. Het expert-model heeft vooral te maken met kennisoverdracht waarbij de onderzoeker als expert optreedt. In het dokter/patiënt-model stelt de onderzoeker (de dokter) een diagnose van het probleem bij de patiënt (de organisatie waar de interventie plaats vond) en stelt ook een remedie voor. Het proces-model is vooral van toepassing op verandertrajecten. Gezien de aard van de interventie bij het Bureau Regionale Recherche, valt deze te kenmerken als een interventie volgens het proces/advies-model.

2. Ketenimplementatie

Een keten is een samenwerkingsverband tussen partijen die zowel zelfstandig als afhankelijk van elkaar functioneren omdat ze opeenvolgende handelingen uitvoeren, gericht op een afzonderlijk doel. Bij de ordening en afstemming van activiteiten houden de partijen het oog op de cliënt die het '*primaire proces*' doorloopt. Het begrip ketenimplementatie komt terug in de begrippen ketendenken, ketenafspraken en trajectbeheer (Van der Aa & Konijn, 2001). Het INK heeft een diagnosemodel voor ketenontwikkeling ontwikkeld waarin op basis van de uitkomsten van het onderzoek kan worden vastgesteld hoe het gesteld is met de keten. Achtereenvolgens zijn de volgende fasen te ontdekken; (1) activiteitgericht, (2) procesgericht, (3) systeemgericht, (4) ketengericht en (5) transformatiegericht (Coolwijk, 2005). Dit komt later in dit hoofdstuk nog uitgebreider aan bod.

3. Perceptie

Percepties verwijzen naar de *werkelijkheidsdefinities* die mensen hanteren van de situatie waarin ze zich bevinden. Deze definities kunnen betrekking hebben op het beeld van de omgeving, het beeld van de organisatie of het functioneren van de organisatie in relatie tot haar omgeving. Tussen de percepties en de belangen van een stakeholder bestaat een wederzijdse relatie. Percepties worden beïnvloed door de belangen die een partij bij een bepaalde zaak heeft, maar tegelijkertijd beïnvloedt de perceptie hoe de partij het eigen belang inschat. De perceptie van een stakeholder is daarom een belangrijke verklaringsgrond voor zijn gedrag (Joldersma e.a., 2000). Door uitwisseling van percepties wordt de omgeving sociaal geconstrueerd.

4. Stakeholders

Elke organisatie heeft met bepaalde stakeholders te maken. Stakeholders zijn alle individuen, groepen of organisaties in en buiten de organisatie die in staat zijn het functioneren van de organisatie te beïnvloeden en/of zelf van de organisatie afhankelijk zijn. Niet elke stakeholder heeft eenzelfde belang bij de organisatie en eenzelfde deskundigheid in huis. Als gevolg daarvan bestaan er verschillende beelden over de toekomst van de organisatie en worden verschillende doelstellingen van de organisatie belangrijk gevonden (Joldersma e.a., 2000). Hoewel het in eerste instantie vreemd lijkt om de eigen medewerkers als stakeholder te beschouwen, omdat van hen een zekere loyaliteit wordt verwacht, is dat wel van belang. Het zijn juist de medewerkers, hoog en laag in de organisatie, die weerstand kunnen bieden en bepaalde veranderingen kunnen tegenhouden.

2.3 Organisaties

2.3.1 Definitie van een organisatie

Er zijn tientallen beschrijvingen en definities van wat een organisatie precies is in de literatuur te vinden. Een organisatie wordt door Lammers e.a. (2000) als volgt aangeduid: *"Een organisatie is een samenlevingsverband met een min of meer hiërarchisch karakter dat functioneert op basis van een formeel/rationeel ontwerp met betrekking tot functionalisatie-, coördinatie- en finalisatieproblemen."*

Deze definitie komt volgens Lammers (2000) neer op het vormen van taken en taakeenheden (de functionalisatie), het samenvoegen van functies (coördinatie) en het bewust betrekken van de situatie waarbinnen de organisatie zich bevindt (de finalisatie). Al deze elementen zouden moeten leiden tot hetzelfde: het bereiken van een vooropgesteld doel. Daaruit volgend kan een organisatie gedefinieerd worden als: *"Een georganiseerd samenwerkingsverband dat moet leiden tot het bereiken van een, aan haar omgeving afgeleid, vooropgesteld doel."*

De definitie die je hanteert ligt geworteld in de *ontologie* (de aard van de werkelijkheid) en de *epistemologie* (het kennen van de werkelijkheid). Ofwel, je definities over de werkelijkheid, je paradigma, bepalen je definitie van wat een organisatie nu precies is. Daarom is het nu zinvol om een stap terug te doen en organisaties op een wat abstracter niveau te bekijken. De begrippen ontologie en epistemologie zullen nog nader worden toegelicht in *Hoofdstuk 3 Methodologie*.

Cath & Petersen (2005) noemen een drietal sturingsfilosofieën die voor de beschrijving van beleids- en organiseerprocessen relevant zijn. Dit zijn de volgende:

1. Organiseren vanuit omgeving

Niet alleen organisaties veranderen omdat de samenleving verandert. Ook het denken over organisaties is aan verandering onderhevig. Er is wat dat betreft de afgelopen decennia sprake van een aarzelend beginnende switch in het denken. Aarzelend, omdat uit de woorden van Doz & Thanheiser (1993) blijkt dat managers in hun denken en handelen nog altijd veel gemeenschappelijk hebben met het Taylorisme: "Despite the modernization of corporate structures and systems, the mindset of managers appeared to have remained remarkably similar to the Taylorist model developed at the beginning of the 20th century" (Taylor is één van de grondleggers van het mechanistische organisatiemodel). Deze switch is het antwoord op de toegenomen complexiteit van de organisaties zelf, evenals van de maatschappij waarbinnen deze opereren.

Waarin bestaat deze verandering in perspectief? Organisaties kunnen niet langer, zoals Taylor deed, worden opgevat als *machines*, waarin een bepaalde input een voorspelbare output heeft. In deze machinetafoor wordt een groot deel van zowel de interne als de externe dynamiek ontkend. Natuurlijk moeten de nodige procedures en plannen vastliggen, maar het geheel is te complex en daarmee te onvoorspelbaar om overal op zeker te kunnen spelen.

De omgeving blijkt een bepalende factor, en deze kun je niet voorspellen. Organisaties maken immers deel uit van de omgeving. Het zijn geen gesloten maar open systemen, die als het ware fungeren als *organismen*. De aansluiting van de organisatie op de omgeving is een belangrijke managementtaak. Deze aansluiting heeft een externe en interne component. Daarmee dobberen organisaties overigens niet doelloos op de golven van de omgeving. In deze opvatting beschikt die organisatie die veranderingen in de omgeving het snelst doorheeft en daarvan een bruikbaar beeld heeft gemaakt, over de winnende strategie (Cath & Petersen, 2005).

2. Organiseren vanuit samenwerking

In de volgende stap in het denken over organisaties wordt de balans gezocht tussen aan de ene kant de interne dynamiek en flexibiliteit en aan de andere kant de omgeving (externe dynamiek). Want organisaties worden enerzijds bepaald door de omgeving, maar beïnvloeden deze anderzijds. Tegenover de opvatting van de organisatie als een gegeven met een vaste structuur wordt nu het idee van een organisatie als proces gesteld. Is er in de machinemetafoor sprake van vooraf gedefinieerd gedrag, in deze metafoor is er sprake van *emergent* (zomaar verschijnend) gedrag. Een organisatie bestaat in deze opvatting uit een geheel van mensen die samenwerken. In die samenwerking ontstaan spontaan bepaalde patronen, ofwel er ontstaan normen en waarden die de samenwerking reguleren. Zo is er sprake van een *dynamische organisatiecultuur* (Cath & Petersen, 2005).

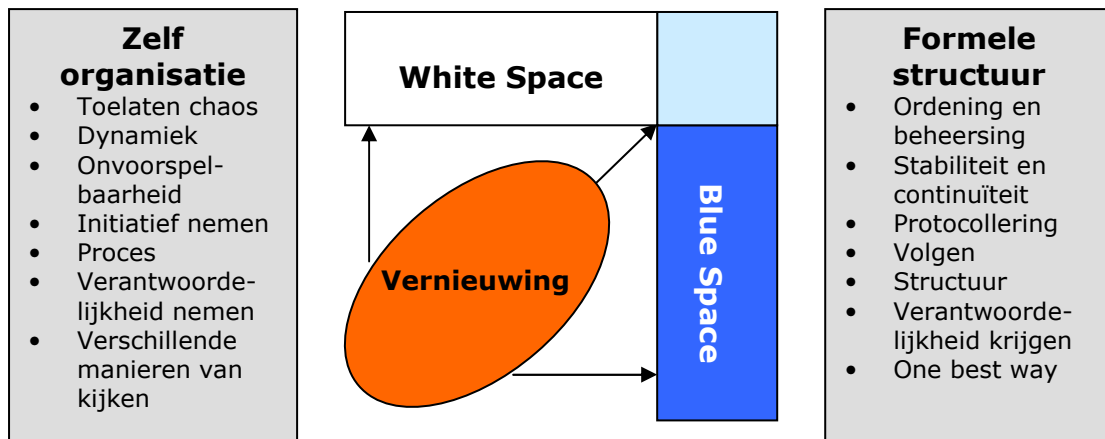
3. Organiseren vanuit complexiteit

Een radicalisering van dit procesdenken vindt nu plaats onder invloed van de zogenaamde chaos- en complexiteitswetenschappen. Inderdaad, beseft men nu, is een organisatie geen vaste structuur maar is ze een dynamisch gegeven. In die zin valt er minder te plannen en te sturen. Veranderingen ontstaan als het ware in een osmose tussen organisatie en omgeving en in de interactie tussen actoren binnen de organisatie. Deze interactie is dynamisch en creatief, vernieuwingen ontstaan zo spontaan in wederkerigheid. In deze wederkerigheid is aldus sprake van *zelforganisatie*, van 'orde uit chaos', ofwel 'order for free'. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er bepaalde randvoorwaarden voor zelforganisatie kunnen worden geschapen. Zo is er sprake van een kaderende visie en daaruit voortvloeiende doelstellingen. Deze kaders (visie, doelstellingen en organisatiecultuur) geven zelforganisatie condities en richting (Cath & Petersen, 2005).

2.3.2 Twee samenhangende perspectieven

Bij zelforganisatie dient een onderscheid gemaakt te worden tussen het beheersingsdenken (plandenken en maakbaarheidsdenken) en een genuanceerder, mensgericht denken. Deze domeinen worden ook wel de *formele structuur* (blue space, afgeleid van blauwdruk-denken) en *informele structuur* (white space, afgeleid van witdruk-denken) genoemd.

In onderstaand model wordt het bovenstaande nog eens verbeeld (Cath & Petersen, 2005):



In de moderne discussie over het bestuur van organisaties wordt steeds vaker een onderscheid gemaakt tussen formele structuur enerzijds en zelforganisatie anderzijds. De formele structuur is dan de gerationaliseerde ordening en beheersing. Het is gericht op stabiliteit en de herhaalbaarheid van de organisatie. Het uitgangspunt is dat managers zelf de dynamiek binnen en buiten reduceren tot voorspelbare hapklare brokken en deze hierdoor beheersbaar maken.

Bij zelforganisatie daarentegen durven managers, temidden van de onvoorspelbare dynamiek, vanuit een eigen visie nieuwe ideeën te lanceren en anderen te inspireren en uit te dagen tot het steeds weer opnieuw leren, creëren en zelf organiseren. Hierbij worden steeds tijdelijke antwoorden geformuleerd op dat wat de situatie vraagt. Ook de (basis)cultuur die hierbij wordt nagestreefd is gericht op het hand in hand gaan van professionaliteit en ondernemerschap. Cruciaal daarbij is dat de medewerker zijn werk vanuit zijn eigen kracht benadert en dat hij in wisselwerking met de omgeving inspeelt op wat werkt.

Vier organisatieparadigma's

Binnen de organisatietheorie kunnen verschillende organisatieparadigma's worden onderscheiden. De uitwerking hiervan, borduurt voort op het drie organisatieparadigma's schema van Gerrit Broekstra (in Gamma Chaos, 1992), aangevuld met de ideeën van Cath & Petersen (2005) en Hatch (1997). Te zien is dat de gekozen paradigma's en de daaronder liggende modellen de 'werkelijkheid' steeds adequater omschrijven. De modellen laten steeds meer ingewikkeldheid toe, of eerder nog, ze nemen de bestaande complexiteit als uitgangspunt. Een bezwaar kan zijn dat hierdoor de uitvoerbaarheid afneemt.

Periode	Systeem-rationaliteit	Systeem-metafoor	Systeem-methodiek	Wijze van organiseren
1900 - 1950	Orde door evenwicht 'gesloten systeem'	Machine	'order through control' Reductionisme Determinisme	Voorspelbaarheid 'zoektocht naar zekerheid'
1950 - heden	Orde door omgevings-aanpassing 'open systeem'	Organisme	'order through fit' Interventionisme	Omgeving 'onzekerheids-reductie'
1970 - heden	Orde door wederzijdse interactie	Transformatie & Flux	'order through meaning'	Samenwerking 'structuur en omgeving in onderlinge afhankelijkheid'
1985 - heden	Orde door zelforganisatie	Orde in Chaos 'chaorde'	'order through fluctuation'	Zelforganisatie

Er is in toenemende mate aandacht ontstaan voor het betrekken van de verschillende stakeholders (kennisinstituten, overheden, bedrijfsleven, intermediaire organisaties en burgers) bij het opstellen van beleid en strategie, maar ook bij marktontwikkeling en maatschappelijke vernieuwingsprocessen. De reden dat deze interactieve benadering steeds meer wordt toegepast, heeft te maken met de sterk toegenomen verwevenheid van maatschappelijke processen, informatie- en communicatiemogelijkheden, wegvallen van schotten tussen de diverse sectoren en disciplines, globalisering en individualisering. De opkomst van de *netwerksamenleving*. De sterk toegenomen complexiteit (van de maatschappelijke processen), of anders gezegd, de sterk afgenomen maakbaarheid van de samenleving maakt een netwerkaanpak meer en meer noodzakelijk (Cath & Petersen, 2005).

2.4 Netwerken

2.4.1 Definitie van een netwerk

De overgang tussen organisaties en hun omgeving is een vloeiende. Afzonderlijke organisaties zijn in sterke mate afhankelijk van het *interorganisationele veld*, van de context. Organisaties hebben elkaar nodig en daarmee is de relatie met netwerken gelegd (Lammers, 2000). Poorthuis e.a. (2003) beschrijft dat definities van netwerken te onderscheiden zijn in drie groepen (Axelsson & Easton, 1992):

1. Een groep beschrijft netwerken als het totale patroon van relaties binnen een groep van individuen of organisaties die gezamenlijke doelstellingen nastreven.
2. Een tweede groep definities concentreert zich voornamelijk op de sociale relaties die bestaan tussen een groep losjes verbonden personen of organisaties.
3. De laatste groep definities ten slotte heeft vooral aandacht voor de uitwisseling tussen organisaties, de economische relaties die organisaties met elkaar hebben, zoals de levering van diensten of producten, informatie of financiële middelen.

Op basis van Child & Faulkner (1998) definiëren Goedee & Entken (2006) een netwerk als: *"Een willekeurig aantal relaties tussen verschillende organisaties (of onderdelen daarvan), gecreëerd doordat de verschillende leden zich onzeker voelen over de toekomst en geloven dat het hebben van verschillende handelspartners beter tegemoet komt aan een grotere flexibiliteit en kostenvoordeel dan het alleen opereren in een markt"*.

Het krachtenveld van netwerken

Axelsson & Easton (1992) geven aan dat de wijze waarop we netwerken definiëren en benaderen zijn invloed zal hebben op de wijze waarop we denken dat netwerken functioneren, evenals op de wijze waarop we de problemen in netwerken benaderen. Grenzen van een netwerk zijn een *construct*, een op bepaalde gronden gekozen afbakening van de actoren die iemand opneemt in het relevante netwerk. Een netwerk is dus niet eenduidig af te bakenen. Hakansson & Johanson (1993) stellen dat er vier krachten zijn die het netwerk bij elkaar houden:

1. *Functionele afhankelijkheden*: actoren, activiteiten en resources (middelen) vormen samen een systeem waarbinnen bepaalde behoeften worden bevredigd door verschillende resources en activiteiten die op een bepaalde wijze op elkaar zijn afgestemd. De op elkaar afgestemde activiteiten en resources zijn functioneel van elkaar afhankelijk.
2. *Machtsstructuur*: tussen actoren bestaan bepaalde machtsrelaties. Deze zijn gebaseerd op de resources waarover een actor beschikt en/of de activiteiten die een actor uitvoert.
3. *Kennisstructuur*: naarmate de actoren hechter samenwerken in de keten, ontstaat er geleidelijk aan een situatie waarin de kennis van de ene organisatie is gerelateerd aan de kennis van de andere organisatie.

4. *Tijd, gezamenlijke geschiedenis*: het netwerk is een resultante van de eigen geschiedenis in termen van gezamenlijke ervaringen, herinneringen, investeringen in de relaties met elkaar en de bewust en onbewust ingeslepen routines in de interactie met elkaar. Veranderingen in het netwerk zullen niet zomaar kunnen worden doorgevoerd en zullen ten minste door een groot deel van het bestaande netwerk moeten worden geaccepteerd. Deze gebondenheid aan de eigen geschiedenis maakt dat de meeste veranderingen relatief kleine veranderingen zullen zijn en een nauwe band hebben met het gezamenlijke verleden.

2.4.2 Kenmerken van netwerken

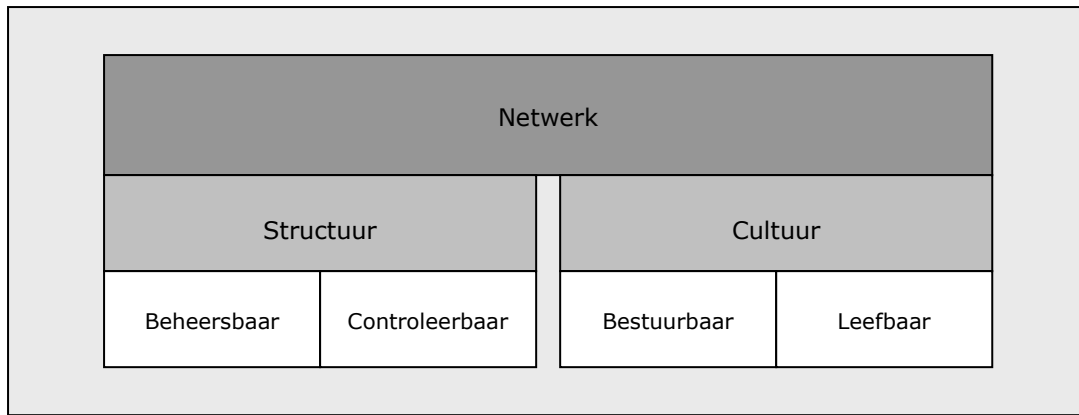
Lammers (2000) maakt een onderscheid tussen *structuur-* en *cultuurkenmerken*. De structuur van netwerken verwijst volgens Lammers naar de wijze waarop het netwerk is vormgegeven. Bij cultuurkenmerken gaat het volgens Lammers voornamelijk om opvattingen; het geheel van waarden en normen, doelen en verwachtingen. Om het onderscheid tussen structuur- en cultuurkenmerken te kunnen maken onderscheidt Lammers het *partijen-* en *systeemmodel*.

Bij het eerste model, het *partijenmodel*, wordt de organisatie gezien als een verzameling van doelgroeperingen, als partijen met hun eigen doelen en belangen. Om dit partijenmodel toepasbaar te maken voor netwerken is het volgens Lammers (2000) feitelijk alleen maar nodig 'partijen' binnen een organisatie te zien als 'organisaties' binnen een samenwerkingsverband of netwerk. Op die manier wordt het mogelijk de afzonderlijke organisaties van het netwerk met hun onderlinge afhankelijkheden te beschrijven. Dit model gaat meer uit van het eigenbelang van een van de partijen. De samenwerking wordt opgezocht omwille van het realiseren van de eigen doelstellingen. Uit het zelfstandige optreden van de organisaties en het nastreven van de eigen belangen en de eigen doelstellingen van de organisaties is af te leiden dat het accent meer op culturele aspecten van de samenwerking wordt gelegd. Bij het andere model, het *systeemmodel*, wordt gekeken naar de organisatie als geheel. Er wordt dan meer van buiten naar binnen gekeken, waarbij het mogelijk is meerdere organisaties als één systeem te bekijken. Hieruit valt af te leiden dat het gaat over de vormgeving van de samenwerking en dat het accent daarmee meer op de gekozen structuur in de samenwerking kan worden gelegd.

Op basis van Lammers (2000) kunnen structuur en cultuur dan als volgt worden gedefinieerd:

- *Structuur*: kan worden gedefinieerd als de vormgeving en samenstelling van het netwerk en de bijbehorende taak- en rolverdeling. Het samenstellen van het netwerk, het maken van afspraken over de taak- en rolverdeling en het coördineren hiervan sluit aan op de door Lammers beschreven situationele factoren *beheersbaarheid* en *controleerbaarheid*.
- *Cultuur*: kan worden gedefinieerd als het geheel van waarden, normen, doelstellingen, belangen en verwachtingen. Het realiseren van doelstellingen, als ook het geheel van normen en waarden sluit aan op de door Lammers beschreven situationele factoren *bestuurbaarheid* en *leefbaarheid*.

Toegepast op netwerken levert deze benadering kernpunten op die de mogelijkheid tot beïnvloeding van het netwerk beschrijven door het afrekenen op resultaat en het anticiperen op veranderingen in de omgeving. De situationele factoren op het gebied van beheersbaarheid en controleerbaarheid zijn gericht op het sturen van de organisatie en het onderzoeken van de effectiviteit. Deze factoren sluiten daarmee meer aan op de *structuurkenmerken* van netwerken. Ze beschrijven de problemen op het logistieke vlak van de samenwerking, welke volgens Lammers (2000) kunnen worden opgelost door het maken van samenwerking- en resultaatgerichte afspraken, zowel topdown als horizontaal, gericht op beleid en afstemming van het logistieke proces. Bij *cultuurkenmerken* legt Lammers (2000) de nadruk op het beschrijven van de processen die zich afspelen in organisaties, die op hun beurt deel uitmaken van netwerken. De processen zijn gericht op het zoeken naar de balans tussen zelfstandigheid en wederzijdse afhankelijkheid, maar ook die tussen samenwerking en competitie. In welke mate geeft men dus voorrang aan het eigen belang? Omdat het accent meer ligt op het realiseren van doelstellingen en de onderlinge relatie, wat gevolgen heeft voor de tevredenheid van de deelnemende partijen, zijn de eerder beschreven situationele factoren bestuurbaarheid en leefbaarheid meer van toepassing bij de cultuurkenmerken.



Visuele weergave van Lammers

2.4.3 Redenen voor samenwerking

Door de toenemende internationale competitie en snelle technologische veranderingen werden bedrijven sinds de jaren '70/'80 gedwongen op grote schaal te herstructureren (onder andere Miles & Snow, 1992; van der Zaal, 1997; Tung, 2002). Als gevolg van deze ontwikkelingen zijn nieuwe organisatievormen ontstaan, waar de netwerkvorm er één van is. Child e.a. (2005) onderscheiden zes redenen voor het samenwerken in netwerken:

1. *Het reduceren van onzekerheid*: North (1996, in Child e.a., 2005) suggereert dat dit de voornaamste reden is voor de ontwikkeling van alle instituties. Onzekerheid betekent namelijk dat besluitmakers onvoldoende informatie hebben over bepaalde factoren, waardoor zij problemen hebben om bepaalde veranderingen te voorspellen. Hierdoor neemt het risico op falende reacties van organisaties toe, en wordt het moeilijk om de kosten en waarschijnlijkheden van verschillende alternatieven te berekenen (Daft, 2001). Door het aangaan van relaties neemt de wederzijdse solidariteit toe (Child e.a., 2005) en wordt de kans op opportunisme verkleind. Ook Kumar & Van Dissel (1996) zien de reductie van onzekerheden als voornaamste motief van organisaties om te gaan samenwerken in netwerken. De achterliggende gedachte bij hen is dat organisaties hierdoor tijdwinst, kosten- en kwaliteitsvoordelen kunnen behalen ten opzichte van andere organisaties.
2. *Het bevorderen van flexibiliteit*: Binnen netwerken, in tegenstelling tot meer hiërarchische organisatievormen, kunnen resources meer flexibel worden ingezet.
3. *Het vergroten van de capaciteit*: De capaciteit van een organisatie kan aanzienlijk vergroot worden door netwerkpartners bij de activiteiten te betrekken.
4. *Het bevorderen van snelheid*: Door middel van een netwerk ontstaat een totaalpakket aan elkaar aanvullende resources en capaciteiten, waardoor de

flexibiliteit toeneemt en organisaties sneller op de wensen van de cliënt kunnen insprijgen.

5. *Het verschaffen van toegang tot middelen en vaardigheden:* Andere organisaties binnen het netwerk kunnen een organisatie toegang verschaffen tot middelen en/of vaardigheden die een organisatie zelf niet bezit.
6. *Het verschaffen van informatie:* Andere organisaties binnen het netwerk kunnen een organisatie ook informatie en/of kennis verschaffen die een organisatie zelf niet bezit.

2.4.4 Een drietal perspectieven

Akkermans (2005) geeft een drietal perspectieven op het gebied van netwerken. Deze perspectieven zijn te beschouwen als drie verschillende 'brillen' waarmee je naar een netwerk kunt kijken. Hij benadert netwerken als (1) *een ontwerp*, als (2) *biotoop* en als (3) *een activiteit*. Hij beschrijft een aantal voorbeelden die illustreren hoe complex een netwerk kan zijn. Deze drie perspectieven worden hieronder nader toegelicht.

1. Netwerken als ontwerp: het artefactenperspectief

Het eerste perspectief kijkt naar netwerken van organisaties als dingen die gemaakt, veranderd of verbeterd kunnen worden, als artefacten. Bij deze manier van kijken wordt veelvuldig gebruik gemaakt van modellen. Zo ongeveer het eerste simulatiemodel dat gemaakt is van een toeleveringsketen is het 'Industrial Dynamics' model van Jay Forrester, de grondlegger van de systeemdynamische modelbouw. Hij onderzocht hoe het toch kon dat fabrieken de ene keer op volle kracht moesten draaien en de andere keer zo goed als stil stonden, terwijl de vraag bij de consumenten gedurende deze periode maar heel beperkt veranderde. Uiteindelijk waren Forrester's bevindingen met zijn simulatiemodel in lijn met de ervaringen van de managers. Een kleine verandering in de vraag van de klanten van de detaillist leidt enige tijd later tot een relatief grote verandering in het daarvoor liggende deel van de keten, de groothandel. De stap die weer voor de groothandel zit, de distributeur, krijgt een nog grotere piek te verwerken, wederom iets later. De fabriek krijgt helemaal een klap voor de kiezen, alweer iets later. Het signaal wat op dat moment door de keten gaat wordt dus *geamplificeerd*, ofwel versterkt. Ook zien we een *faseverschuiving*: als het begin van de keten het erg druk heeft hoeft het eind van de keten nog weinig te doen, en omgekeerd. Een derde fenomeen dat deze keten vertoont is *oscillatie*. Net als bij een slinger die je eenmaal een zwiep geeft en vervolgens lang op en neer blijft bewegen, zo blijft een keten na een eenmalige verandering in de vraag

lange tijd uit balans. Elke manager in elk deel van de keten doet zijn uiterste best om een rationele beslissing te nemen op grond van de informatie die hij ter beschikking heeft, terwijl het *systeem als geheel bepaald niet rationeel bestuurd wordt* (Akkermans, 2005).

2. Netwerken als biotoop: het biologisch perspectief

Denk eens aan een grote zwerm vogels. Het lijkt wel alsof niet de individuele dieren bewegen, maar alsof de hele groep beweegt als een geheel. Toch is er nadrukkelijk geen sprake van centrale sturing. Het ogenschijnlijk strak gecoördineerde gedrag is het resultaat van de talloze interacties tussen de individuele dieren. Een klassiek voorbeeld dat onderzoek doet vanuit het biologische perspectief is het werk van Robert Axelrod uit 1984. Axelrod was geïnteresseerd in wat nu per saldo meer loont in het maatschappelijke verkeer: anderen vertrouwen en zelf ook betrouwbaar gedrag vertonen, of juist anderen niet vertrouwen en je zelf ook onbetrouwbaar gedragen. Axelrod organiseerde een computertoernooi voor verschillende algoritmes voor het zogenaamde *iterated prisoners dilemma*, waarbij je hetzelfde dilemma meerdere keren achter elkaar tegenkomt met meerdere spelers. Er deden meer dan twintig algoritmes mee aan dit toernooi. Welk computerprogramma won? Het simpelste. Dit algoritme, dat Tit-For-Tat, ofwel 'oog om oog', genoemd wordt, gaat er in eerste instantie van uit dat elke onbekende vertrouwd kan worden. Wordt het algoritme bedrogen, dan slaat het de volgende keer genadeloos terug. Axelrod herhaalde dit experiment over meerdere generaties en ook toen won Tit-For-Tat, zelfs als het aanvankelijk slechts een kleine groep vormde binnen een samenleving van talloze onbetrouwbare types. Doordat zij die elkaar vertrouwden het, juist door hun vruchtbare samenwerking, steeds beter deden dan de rest, groeide deze groep bij iedere generatie harder dan het gemiddelde en werd zo vanzelf de dominante levensvorm. *Vertrouwen loont dus, op den duur* (Akkermans, 2005).

3. Netwerken als activiteit: het "flow" perspectief

Netwerken is ook een werkwoord, het is ook iets wat je doet. Ook naar netwerken als activiteit is heel mooi onderzoek gedaan. Een klassiek voorbeeld is het werk van Kurt Lewin, de van oorsprong Duitse socioloog. Lewin deed empirisch onderzoek naar de effecten van leiderschapstijlen op het gedrag van groepen jongens. Elke groep van jongens werd geleid door een volwassene. Wat Lewin deed, was die volwassene zich anders te laten gedragen ten opzichte van groepen jongens. Hij onderscheidde drie gedragsstijlen: een autoritaire, een democratische en een laissez-faire stijl. Bij de autoritaire leiderschapstijl nam de

volwassenen alle beslissingen, dicteerde alle handelingen en bleef afstandelijk. Bij de democratische leiderschapstijl werden groepsbesluiten genomen, begeleid door de volwassene en was er veel vrijheid van handelen bij het uitvoeren van het werk. De leider deed ook zelf actief mee. Bij de laissez-faire stijl bleef de leider volledig passief. Duidelijk te observeren was dat onder het autoritaire regime de concentratie van de jongens afnam, dat er meer uitingen van agressie tegen elkaar waren en dat er ook meer gepest werd: verschillende van de gepeste jongens gingen ook weg bij de club. Een mooi voorbeeld van het effect van leiderschap op groepsperformance is het incident waarbij een onaardige conciërge de ruimte van de jongens binnen kwam en de jongens en hun werk ging afkraken. In de autoritair geleide groepen waren de jongens meteen afgeleid, in de democratisch geleide groepen bleef de concentratie nog lang gehandhaafd. Het was wel de enige keer dat de democratisch geleide groep duidelijk agressie vertoonde: collectief werd na vertrek van de stoorzender grondig een willekeurig object kapotgemaakt, klaarblijkelijk om stoom af te blazen. Akkermans (2005) vraagt zich af: "Deugen ze wel of deugen ze niet?" Dat hangt maar net af van in welk klimaat ze verkeren, van de *sociale figuratie*. Een belangrijke bepalende factor van dit klimaat is het *gedrag van de leider* (Akkermans, 2005).

2.5 Ketens

2.5.1 Definitie van een keten

Ketens worden gericht als werkverband georganiseerd binnen vele sectoren van de samenleving, zoals overheid, gezondheidszorg, onderwijs of bedrijfsleven. Ze zijn vooral actueel vanwege complexe maatschappelijke vraagstukken en complexe organiseervraagstukken. Een keten kenmerkt zich daarbij door de betrokkenheid van meerdere partijen, die moeten of willen samenwerken om tot het gewenste resultaat te komen (Poorthuis e.a., 2003).

Van der Aa & Konijn (2001) zien ketens als:

- Een instrument om overzicht en ordening te creëren in de complexiteit en turbulentie van de netwerksamenleving.
- Een manier om met menselijke diversiteit en dynamiek om te gaan.
- Een hulpmiddel voor het realiseren van maatschappelijke opgaven in relatie tot vraagsturing en maatwerk.
- Een instrument om publieke verantwoordelijkheden en private aansprakelijkheden te onderscheiden en te verbinden.

Een keten is een samenwerkingsverband tussen partijen die zowel zelfstandig als afhankelijk van elkaar functioneren omdat ze volgtijdelijke handelingen uitvoeren, gericht op een afzonderlijk doel. Bij de ordening en afstemming van activiteiten staat de cliënt die het *primaire proces* (de opeenvolgende stappen in de dienstverlening) doorloopt centraal (Beemer, Van Roost, De Ruigh-Horstmanshof, Van der Aa & Konijn, 2003). De keten wordt bekeken vanuit het perspectief van de cliënt, ofwel eindgebruiker.

Van der Aa & Konijn (2001) zien een keten als: "*Een specifieke vorm van interorganisationele samenwerking waarin de handelingen van organisaties die samen iets voor een cliënt kunnen betekenen, worden verbonden. Het doel daarvan is een sluitende aanpak van handelingen te leveren, die de cliënt nodig heeft of wenst*".

Ook Goedee & Entken (2006) verklaren in hun *conceptuele kader voor werken in ketens* dat door het bundelen van activiteiten door middel van werken in ketens, organisatiedoelen effectiever kunnen worden bereikt. Zij stellen eveneens dat de keten zich voornamelijk richt op de vraag van degene die voor deze producten of diensten betaalt, ofwel de cliënt. Hierdoor wordt de focus van het organiseren van het samenwerkingsproces duidelijk (Goedee & Entken, 2006). De focus ligt bij deze auteurs eveneens op de cliënt, ofwel de eindgebruiker, die het *primaire proces* doorloopt.

Goedee & Entken (2006) stellen dat er sprake is van een keten indien er: "*tussen verschillende (netwerk)partners een overeenkomst bestaat om gezamenlijk een product en/of dienst te leveren*". In de overeenkomst wordt beschreven welke ketenpartner voor welk onderdeel verantwoordelijk is, zodat duidelijk wordt welke toegevoegde waarde deze ketenpartner in de totale keten bijdraagt (Goedee & Entken, 2006).

Waar Van der Aa & Konijn (2001) in hun definitie van een keten de nadruk leggen op *interorganisationele samenwerking*, ofwel de samenwerking *tussen* organisaties, benadrukken Goedee & Entken (2006) dat er naast een interorganisationele samenwerking ook sprake kan zijn van een *intraorganisationele samenwerking*. Dat laatste houdt in dat de verschillende afdelingen *binnen één* enkele organisatie gezien kunnen worden als elkaars ketenpartners.

2.5.2 De eindgebruiker en vraagsturing

Hoewel de meningen over wat een keten nu precies is verschillen, zijn de verschillende auteurs het over het volgende punt met elkaar eens. Wanneer de keten niet wordt bekeken vanuit het perspectief van de eindgebruiker en organisaties zelf hun keten of netwerkpartners weergeven, doen ze dit vaak vanuit het eigen perspectief. Bedrijven die in dezelfde keten opereren tekenen deze dan ook veelal sterk verschillend, wat de communicatie niet vergemakkelijkt (Kemperman, Edelman & Van der Pool, 2000). Ook Poorthuis e.a. (2003) stellen dat het essentieel is dat niet de organisatie en het aanbod, maar de vraag van de klant en het doel als uitgangspunt worden genomen. Ketens worden in deze visie geacht vraaggestuurd te zijn. Door de activiteiten van de ketenpartners te bundelen ontstaat als het ware een vraaggestuurde keten (Goedee & Entken, 2006). Vraagsturing betekent in dit verband dat de vraag en de behoefte van de klant centraal staan (Schopman, in Poorthuis e.a., 2003); de klant is immers de samenbindende factor van de keten (Egas, in Poorthuis e.a., 2003).

Goedee & Entken (2006) stellen eveneens dat tijdens de verandering naar het werken in ketens de organisatieleden van alle niveaus dienen te onderkennen dat vraagsturing het bestaansrecht van de organisatie vormt. Zij gebruiken hierbij bewust de begrippen organisatieleden en organisatie omdat zij zich in eerste instantie richten op vraagsturing binnen *één organisatie*. Zij zijn van mening dat een organisatie pas eisen kan stellen aan externe partners wanneer eerst binnen de eigen organisatie het werken in ketens ontwikkeld is.

2.5.3 Het ketenproces

Ketens kunnen, of ze nu draaien om mensen of producten, gezien worden als voortbrengingsprocessen waarin meerdere organisaties een rol spelen (Van Rheenen, in Poorthuis e.a., 2003). Het denken in termen van ketens komt immers voort uit de gedachte dat de voortbrenging van goederen en diensten uiteengezet kan worden in een aantal deelprocessen (Van Duivenboden, 2000). Van Rheenen (in Poorthuis e.a., 2003) wijst erop dat het belangrijk is te beseffen dat ketens een *construct* zijn: een manier van kijken naar de werkelijkheid. Door bepaalde processen als onderdeel van een keten te zien, wordt de samenhang tussen de verschillende processtappen duidelijker dan wanneer je de zienswijze beperkt tot de grenzen van de organisatie en zijn directe leveranciers en afnemers. De output van de ene organisatie is immers de input van de andere organisatie. Om het dienstverleningsproces te kunnen verbeteren, is het zinvol het gemeenschappelijke uitgangspunt van de eindafnemer te kiezen om op die

manier tot een gezamenlijk inzicht in verbeterbare kernprocessen te komen (Kemperman e.a., 2000).

Het kernproces of *primaire proces* van de keten bestaat uit alle activiteiten die waarde toevoegen in de keten. Deze activiteiten kunnen vervolgens worden onderverdeeld in samenhangende deelprocessen (Van der Aa & Konijn, 2001). Iedere stap die de eindgebruiker neemt, wanneer hij of zij gebruikt maakt van een bepaalde dienst of product, kan gezien worden als deelproces of 'schakel' binnen de keten. Iedere schakel is een stap in de keten die waarde toevoegt aan de keten als geheel en voor de cliënt in het bijzonder (Coolwijk, 2005). Een organisatie kan één of meerdere schakels van de keten tot zijn dienst nemen. Een keten is de uiteindelijke lineaire reeks van activiteiten (Van der Aa & Konijn, 2001), ofwel een aaneenschakeling van de verschillende schakels.

Naast het feit dat een organisatie meerdere schakels van één ketenproces tot zijn dienst kan nemen, kan een organisatie ook deel uit maken van meerdere ketens. Doordat in de verschillende ketens aan verschillende belangen wordt gewerkt, kan ketensamenwerking in de praktijk complex zijn (Coolwijk, 2005). Dit kan leiden tot dilemma's tussen *het eigen belang en de verschillende ketenbelangen*.

2.5.4 Ketenregie

Voor de sturing en aansturing van ketens zijn andere rollen en vormen nodig dan de traditionele sturingsvormen die zijn gebaseerd op hiërarchie en macht (Van der Aa & Konijn, 2001). Deze (aan)sturing van ketens wordt ketenregie genoemd. Ketenregie kan gedefinieerd worden als: "*het sturen van de keten door middel van het stimuleren van zelfverantwoordelijkheid van ketenpartners, het vorm geven aan netwerken en samenwerking, het maken van afspraken en het delen van kennis en ervaringen*" (van der Aa & Konijn, 2001). Het doel van ketenregie is (1) waarde te creëren en (2) verspilling te reduceren door de vrijwillige coördinatie van de doelen en activiteiten van betrokken (f)actoren.

Bij ketenregie is sprake van het *verleiden* (het onderhandelen, overleggen en overtuigen) van ketenpartners in plaats van deze partners dingen op te leggen of af te dwingen (Beemer e.a., 2003). Dit komt doordat er binnen een keten andere gezagsverhoudingen zijn dan binnen een *gewone* organisatie: binnen de meeste gewone organisaties is er een bepaalde hiërarchische structuur, terwijl binnen ketens meer diffuse gezagsverhoudingen gelden. Dit komt volgens Van Aken (in Coolwijk, 2005) doordat er bij organisaties sprake is van een klassieke

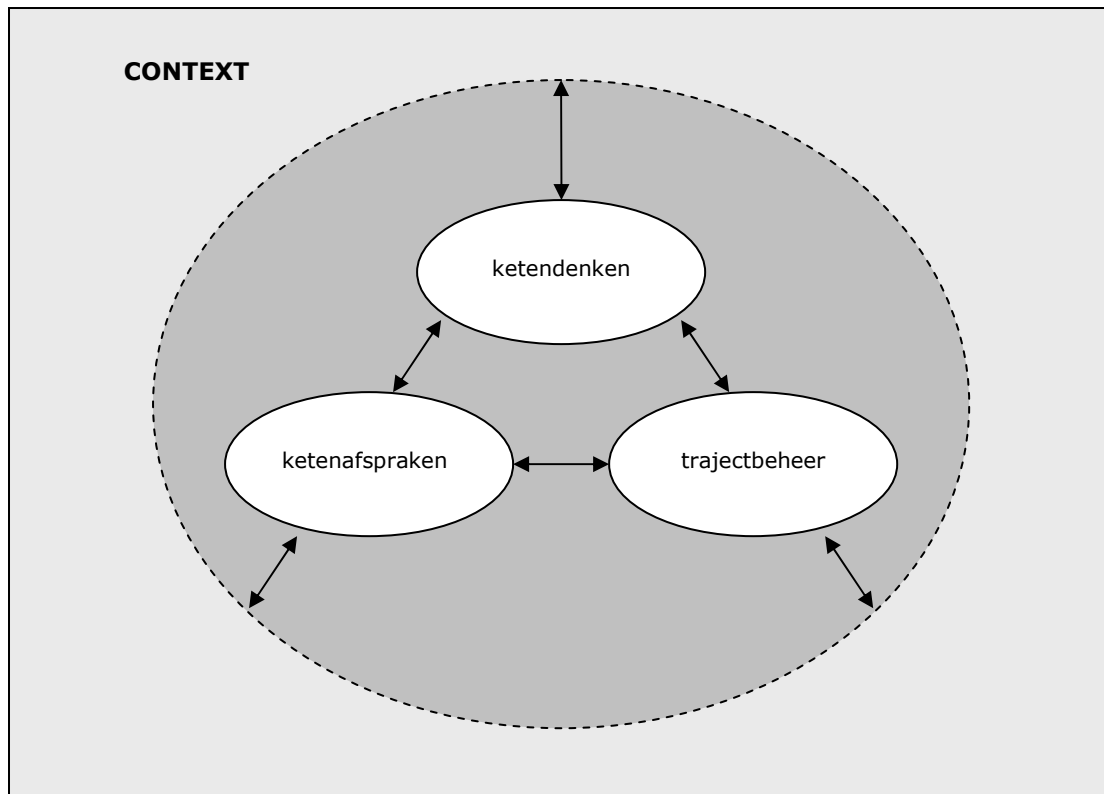
drie-eenheid die bij ketens ontbreekt: (1) eenheid van eigendom, (2) eenheid van zeggenschap en (3) eenheid van loyaliteit.

Degenen die zich bezig houden met ketenregie en ketenontwikkeling worden ook wel *ketenregisseurs* genoemd. De ketenregisseur verschaft de partijen die betrokken zijn bij de keten inzicht en overzicht met betrekking tot de keten en is voortdurend op zoek naar kansen voor samenwerking of verbetering van die samenwerking (Van der Aa & Konijn, 2001). De rol van regisseur kan vervuld worden door ketenpartners of externe ketenregisseurs (Beemer e.a., 2003). Meestal werken ketenregisseurs niet op basis van taken of bevoegdheden, maar op basis van communicatie, gezag, vertrouwen en visie (Van der Aa & Konijn, 2001).

2.5.5 Een referentiekader voor ketens

Van der Aa & Konijn (2001) stellen dat het belangrijk is bij het werken aan ketens om een referentiekader te hanteren dat houvast biedt en richting geeft aan het handelen. Dit referentiekader van deze auteurs beschrijft drie velden waarop een keten ontwikkeld moet worden wil deze duurzaam, productief, volwaardig en blijvend van aard zijn. Deze drie velden zijn (1) *ketendenken*, (2) *ketenafspraken* en (3) *trajectbeheer*.

In de praktijk komen deze invalshoeken in wisselende verhoudingen aan de orde. Sommige ketenregisseurs starten vanuit het conceptuele: zij vestigen netwerken waarin visievorming plaatsvindt en waar vervolgens ketens worden geïnstalleerd. Anderen starten vanuit de werkvloer, leggen praktische verbanden voor bepaalde gevallen en bouwen het systeem langzaam uit naar de hogere regionen. Uiteindelijk moet volgens Van der Aa & Konijn (2001) een keten op alle drie de velden volledig zijn ontwikkeld. Als dit niet het geval is, bestaat de kans dat de keten sterk afhankelijk blijft van personen en dat de keten, bij het verdwijnen van deze personen uit de organisatie, ook weer verdwijnt.



Relatie tussen ketendenken, ketenafspraken, trajectbeheer en context. De pijltjes vormen het domein van de ketenregisseur (Van der Aa & Konijn, 2001).

Hieronder zullen de drie hierboven genoemde begrippen nader worden toegelicht.

1. Ketendenken

Het besef onderdeel uit te maken van een gezamenlijke keten, een gedeeld cliëntbeeld en een gezamenlijke ambitie. Bij het ketendenken gaat het erom dat professionals en instellingen hun plek in de keten kennen en hun bijdrage oriënteren op het effect dat aan het eind van de keten nodig is (Van der Aa & Konijn, 2001). De visie op de keten en op de positie van de eigen organisatie daarin moet worden gedeeld door de leidinggevenden van alle partners in de keten. Zij dragen deze visie uit binnen de eigen organisatie en passen hun interne werkprocessen daar op aan. *Op dit niveau gaat het erom dat mensen in de organisatie anders leren denken, dat ze de domeingrenzen doorbreken om wille van het perspectief op de gezamenlijke ketendoelen en het belang van de cliënt en dat ze de condities voor een goede uitbouw van de samenwerking optimaliseren.* Het werken aan ketens vereist investeringen in nieuwe denkwijzen. Als dat niet gebeurt, blijven oude denkpatronen bestaan en is van een echte keten geen sprake. *Ketendenken is gericht op het strategische niveau van ketengericht werken.*

Kenmerken van ketendenken zijn:

- Ketendoelen.
- Denken vanuit cliënt.
- Denken in ketens.
- Primair proces bepaalt schakels.
- Productoriëntatie vanuit de vraag en interfaces in de keten.
- Traject-,keten- en beleidsinformatie.
- Vervlechting (door functionele afspraken).
- Bewijs geven van meerwaarde.

2. Ketenaafspraken

Ketens oriënteren zich primair op wat er door de keten heen gaat. Belangrijke activiteiten zijn hier het in kaart brengen van het *primaire proces* in een procesbeschrijving die de gehele keten omvat, over de grenzen van de deelnemende organisaties heen. De cliënt wordt gevolgd in zijn route waarbij schakels onderscheiden worden die waarde toevoegen. Per schakel worden tussenresultaten gedefinieerd in de vorm van (deel)producten of modules. Deze kunnen worden beschreven in termen van kwaliteit en capaciteit en hun onderlinge afhankelijkheden. Het is van belang dat afspraken worden gemaakt over informatiestromen. Allereerst betreft dat de dossieropbouw op cliëntniveau en de toegang daartoe, maar relevant is ook beleidsinformatie voor deelnemende instellingen. *Ketenaafspraken zijn gericht op het tactische niveau van ketengericht werken.*

Basisvoorwaarden voor ketenaafspraken:

- Er is inzicht in en zicht op de onderlinge afhankelijkheden.
- Er is vertrouwen tussen de partners van de keten.
- De keten is beschreven in een procesbeschrijving.
- Er zijn op meerdere niveaus afspraken over ieders bijdrage aan de keten.
- Er vindt registratie plaats van kwaliteitsbepalende elementen.
- Er is een kwaliteitssysteem zodat bevindingen worden gewaardeerd.
- Er functioneert een vorm van ketenmanagement zodat ketendekkende verbeteringen worden doorgevoerd.

3. Trajectbeheer

Op dagelijks niveau is actief beheer nodig. Essentieel is dat degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van een traject een duidelijke speelruimte krijgen waarbinnen zij beslissingen kunnen nemen die partners

binden. De dagelijkse leiding realiseert de condities die verzekeren dat de benodigde capaciteiten in alle schakels bekend en beschikbaar zijn. Op het niveau van de dagelijkse uitvoering is *behoefte aan een context van ketencommunicatie, informatiebeheer en kennisuitwisseling* (Van der Aa & Konijn, 2001).

Trajectbeheer is gericht op het operationele niveau van ketengericht werken.

Benodigdheden voor trajectbeheer:

- Identificeren van doelgroepen.
- Transparantie van beschikbare deskundigen in partnerinstellingen.
- Afspraken over de financiële ruimte voor keuzes en beslissingen op trajectniveau.
- Afspraken over ketenkwaliteit waaraan men partners in trajecten kan houden.
- Afspraken over terugkoppeling van knelpunten ten behoeve van ketenafspraken.

Het ontwikkelen van ketens bestaat uit het spelen en het bouwen met deze drie elementen. Wie zich met ketenontwikkeling bezighoudt dient zich goed te realiseren wat de context van de keten is. De context bepaalt mede de kansen en belemmeringen en is permanent aanwezig.

2.5.6 Verschillen tussen ketens en netwerken

Nu beschreven is wat er in dit onderzoek verstaan wordt onder ketens, is het ook belangrijk stil te staan bij het verschil tussen ketens en netwerken. Ketens hebben naast belangrijke overeenkomsten met netwerken namelijk ook belangrijke verschillen. Een van die verschillen is dat netwerken meestal niet worden bedacht, in ieder geval niet als structuur. Netwerken ontstaan echt bottom-up, als verschijnende, emergente structuren (Königs & Konijn, in Poorthuis e.a., 2003). Dit in tegenstelling tot ketens, waarin de handelingen van de verschillende organisaties *bewust* aan elkaar verbonden worden, zodat ze beter aansluiten bij de wensen en eisen van de cliënt.

Netwerken kunnen wel gezien worden als conditionele verbanden voor ketens en ketenontwikkeling, maar hebben een meer *vrijblijvend* karakter en een lossere structuur. Ketens zijn een poging om ordening aan te brengen binnen deze netwerken (Van der Aa & Konijn, 2001). Van een keten is pas sprake wanneer er tussen de verschillende (netwerk)partners een overeenkomst bestaat om gezamenlijk een product en/of dienst te leveren. Het grote verschil tussen een

relatienetwerk en een keten is, dat het werken in een keten niet vrijblijvend is, in tegenstelling tot het werken in een relatienetwerk. Het werken in ketens mondt uit in afspraken met de netwerkrelaties, in concrete ketenafspraken (Goedee & Entken, 2006). Een keten legt in feite een professioneel doel over een netwerk heen, waarmee organisaties proberen om tot een gezamenlijk resultaat te komen. Daarmee krijgt een keten een meer *doelmatige aspiratie* en zet een stap verder richting normale hiërarchie (Königs & Konijn, 2003). Een netwerk daarentegen, wordt door Johnson & Scholes (1999) gedefinieerd als een organisatievorm waarin twee of meer organisaties samenwerken *zonder formele relatie*.

Bij netwerken hoeft er dus geen gezamenlijk doel aanwezig te zijn. Organisaties en/of belanghebbenden komen daar eerder samen rondom een bepaald thema (Coolwijk, 2005). Dit kan uiteraard gevolgen hebben voor factoren als bijvoorbeeld vertrouwen, controle en opportunisme, wat bijvoorbeeld weer van invloed kan zijn op zaken als structuur, integratie, controle en context. Andere verschillen zijn dat er bij een netwerk niet per definitie sprake is van opeenvolgende handelingen en dat de klant niet centraal hoeft te staan (Beemer e.a., 2003). Daarnaast staat bij een keten de onderlinge functionele relatie binnen het primaire proces centraal, terwijl bij een netwerk ook de sociale relatie een rol speelt (Coolwijk, 2005).

2.5.7 Diagnosemodel voor ketenontwikkeling

Het INK heeft een fasenmodel voor de diagnose van ketenontwikkeling ontwikkeld. De kern van het INK-managementmodel wordt gevormd door de vijf fundamentele kenmerken van succesvolle organisaties, namelijk (1) leiderschap met lef, (2) resultaatgerichtheid, (3) continu verbeteren, (4) transparantie en (5) samenwerking (Coolwijk, 2005). Deze vijf organisatiegebieden van het INK-managementmodel zijn vertaald naar de ketenorganisatie. Leiderschap wordt dan ketenregie, strategie en beleid wordt ketenstrategie, management van medewerkers wordt management van medewerkers in de schakels, management van middelen wordt management van ketenmiddelen en management van processen wordt management van ketenprocessen.

Het diagnosemodel van INK met vijf ontwikkelingsfasen ziet er als volgt uit:

1. *Activiteitgericht*: Incidentele verbinding van schakels. Samenwerking op basis van affiniteit en persoonlijke contacten. Verkenning van de noodzaak van ketensamenwerking. Processen worden afgestemd na storingen of incidenten.

2. *Procesgericht*: Er wordt actief op zoek gegaan naar samenwerking in de keten. Een ketenstrategie is in ontwikkeling. Er vindt afstemming plaats over de uitwisseling van kennis en informatie in delen van de keten.
3. *Systeemgericht*: De uitdaging is om de betrokken organisaties mee te krijgen in de ketensamenwerking. De doelen van de verschillende ketenpartners zijn afgestemd op de ketendoelen. Ketenregie krijgt vorm in een langdurige samenwerking van ketenpartners met het belang van de eindafnemer voorop.
4. *Ketengericht*: De keten wordt een netwerk van organisaties met geborgde schakels. De keten wordt geprofileerd. De ketenstrategie is in lijn met de eigen strategie. Ketenondersteunende systemen zijn geïntegreerd. 'Shared services' voor ondersteunende diensten komen tot stand. De prestatie van de eigen keten wordt met andere ketens gebenchmarkt.
Ketensamenwerking vindt plaats rond alle bedrijfsprocessen.
5. *Transformatiegericht*: Ketenregie rouleert. Voor elk nieuw probleem ontstaat simpelweg een nieuwe keten of netwerk. Informatie, kennis en technologie worden gedeeld.

Dit kan een aanvulling zijn op de theorie van Van der Aa & Konijn (2001) om te bepalen waar het Bureau Regionale Recherche zit na de uitgevoerde interventie op het gebied van ketenimplementatie.

2.6 Synthese

Uit dit hoofdstuk is gebleken dat ketendenken niet van traditionele uitgangspunten uitgaat bij sturen en organiseren. Van der Aa & Konijn (2001) belichten de verschillen tussen het *oude* en *nieuwe denken* als volgt:

Kenmerken 'oude denken'	Kenmerken 'nieuwe denken'
<ul style="list-style-type: none"> • Beleidsdoelen • Denken vanuit taken • Denken in organisaties • Instellingen zijn de schakels • Productoriëntatie vanuit intern aanbod • Informatiebeheer intern • Algemene afspraken via directie, informele contacten via werkvloer • Discussie over rollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketendoelen • Denken vanuit cliënt • Denken in ketens • Primair proces bepaalt schakels • Productoriëntatie vanuit de vraag en interfaces in de keten • Traject-, keten- en beleidsinformatie • Vervlechting door functionele afspraken op meerdere niveaus • Bewijs geven van meerwaarde

Wanneer we nu de begrippen *structuur* en *cultuur*, zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven, koppelen aan de begrippen *ketendenken*, *ketendoelen* en *trajectbeheer*, dan kunnen we de volgende conclusie trekken. Bij de structuurdimensie, de objectieve meetbare wereld, wordt ingegaan op de wijze waarop ketengericht werken gepland en resultaatgericht geïmplementeerd kan worden. Bij de cultuurdimensie, de subjectieve wereld, wordt ingegaan op de manier waarop de verhalen van betrokkenen een rol kunnen spelen bij de implementatie van ketens (Goedee & Entken, 2006). Wanneer we nu de drie begrippen van Van der Aa & Konijn (2001) hier op leggen zien we dat de begrippen ketendoelen en trajectbeheer sterk aan de structuurkant van de organisatie zitten, terwijl het begrip ketendenken aan de cultuurkant van de organisatie zit.

Het werken aan ketens vereist investeren in nieuwe denk- en werkwijzen. Als dat niet gebeurt, handhaven oude patronen zichzelf en is van een echte keten geen sprake. Een belangrijke eerste stap die gezet moet worden in de denkomslag is dat alle betrokkenen vanuit *het perspectief van de cliënt* gaan redeneren. Heel belangrijk voor het functioneren van de keten zijn de eerder genoemde *ketenafspraken*, het maken van heel veel ketenafspraken. Deze afspraken zorgen ervoor dat gezamenlijke intenties en ketendoelen in de praktijk gerealiseerd worden. Zij vormen de harde basis voor trajectkeuzes waaraan de instellingen in de keten zich binden.

Als raamwerk voor het onderzoek zal het begrippenkader zoals gehanteerd wordt door Van der Aa & Konijn (2001) gebruikt worden, gekoppeld aan het raamwerk van structuur- en cultuurkenmerken van Lammers (2000). Op basis van deze theoretische verkenning willen we echter extra de nadruk leggen op een drietal factoren die zowel bij organisaties, netwerken en ketens een belangrijke rol spelen. Dit zijn de begrippen (1) *leiderschap*, (2) *vertrouwen* en (3) *taal*.

1. De rol van leiderschap

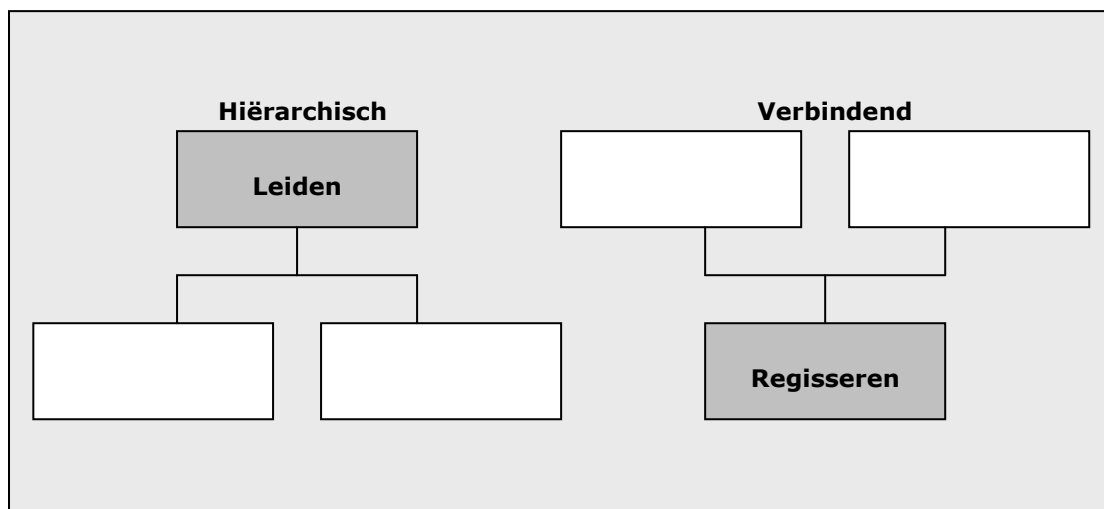
De implementatie van werken in ketens vereist een specifieke vorm van leiderschap, namelijk *transformationeel leiderschap*. Géén hiërarchisch leiderschap waarbij ondergeschikten orders uitvoeren, maar meer een verbindend leiderschap op basis van charismatische capaciteiten, waarbij de leider acteert als regisseur van de verschillende partners die deel uitmaken van de keten (Goedee & Entken, 2006). Het kenmerk van transformationeel leiderschap is dat het wordt

geassocieerd met een sterke persoonlijke identificatie en de creatie van een gezamenlijke visie op de toekomst (Keegan & Den Hartog, 2004).

Transformationeel leiderschap is nodig, omdat er bij veranderingsprocessen sprake is van technische, politieke en culturele obstakels (Gerrichhauzen e.a., 1994; Goldschmidt & Eggers, 2004):

- Technische obstakels: hoe worden resultaten gemeten?
- Politieke obstakels: wie is waar verantwoordelijk voor?
- Culturele obstakels: wie is verantwoordelijk voor het succes en/of mislukkingen?

De transformationele leider zou op basis van zijn charismatische persoonlijkheid de verbindende schakel kunnen zijn tussen deze drie onderwerpen. Werken in ketens kan worden beschouwd als een organisatievorm die door interactie tussen individuen tot stand komt (Gergen, 1999). Met betrekking tot het werken in ketens is het echter van belang dat transformationele leiders in staat zijn *verbindingen* te maken tussen verschillende partners van de keten (Goedee & Entken, 2006).



Grafische weergave van hiërarchisch en verbindend leiderschap (Goedee & Entken, 2006)

Ook Van der Aa & Konijn (2001) stellen dat de aanwezigheid van een *ketenregisseur* de samenwerking in de keten bevordert. Het ontwikkelen en operationeel maken van een *gezamenlijke ketenvisie*, het tot stand brengen van afspraken en het installeren van trajectbeheer. De ketenregisseur is een persoon die het vermogen heeft om anderen in de keten enthousiast te maken en te verbinden. Het is een persoon die zoveel mogelijk gebruik maakt van de deskundigheid en capaciteit van ketenpartners.

2. De rol van vertrouwen

Vertrouwen ontstaat in het sociale domein tussen de verschillende organisaties, tussen ketenpartners of leden van een netwerk. Vertrouwen ontstaat door interactie en is een kwestie van een lange adem. Een organisatie in een netwerk is in haar functioneren afhankelijk van anderen. Over het algemeen streven organisaties ernaar om zo min mogelijk afhankelijk te zijn van anderen, zeker waar het gaat om de primaire benodigdheden voor het voortbestaan van de organisatie (Van Rheenen in Poorthuis e.a., 2003). Vroeger kwam dit tot uitdrukking in het streven naar verticale integratie, waardoor de organisatie zoveel mogelijk controle heeft over de eerdere en latere processtappen in de keten. De laatste twintig jaar is er een beweging op gang gekomen waarin veel bedrijven zich juist weer gaan richten op hun kerntaken en kerncompetenties, het *primaire proces*, en laten andere taken over aan partijen die daar beter in zijn. Dat betekent dat het aantal ketenpartners, die gezamenlijk de doelstellingen van de keten realiseren, explosief toeneemt.

Dat betekent dat ook de *afhankelijkheid tussen ketenpartners explosief toeneemt*. Organisaties moeten leren omgaan met die afhankelijkheden. Actoren in een netwerk zullen altijd streven de invloed in het netwerk te vergroten om zodoende meer controle te hebben op de condities die van belang zijn voor het voortbestaan. De functionele afhankelijkheid die noodzakelijk is om tot netwerkvorming te komen, is tevens een bron van competitie (Van Rheenen in Poorthuis e.a., 2003).

In 1995 publiceerde Francis Fukuyama een studie *Trust* waarin hij laat zien hoe groot het belang van vertrouwen is voor economische voorspoed. Culturen waarin vertrouwen een belangrijke rol speelt en ingebed is in de maatschappelijke normen en regels, zijn succesvoller in het bereiken van economische voorspoed dan culturen waar dat in veel mindere mate geldt. Vertrouwen verlaagt de transactiekosten, vooral in complexe transacties, en vergroot de efficiency. Economen zijn dit *sociaal kapitaal* gaan noemen.

3. De rol van taal

Gedrag ontstaat door de wijze waarop mensen met elkaar spreken en interacteren (Gergen, 1999; Weick, 1985). Dat taal een belangrijke rol speelt tijdens het implementatieproces laat ook Boje (1991) zien. Hij maakt een onderscheid tussen de *dominante verhalen* en de zogenoemde *rebel voices* binnen organisaties. De dominante verhalen zijn de verhalen die bekend zijn en

waarover gesproken mag worden. De rebel voices zijn de verhalen waarover niet gesproken mag worden. Dit onderscheid is bij de implementatie van ketengericht werken van essentieel belang. De rebel voices en het gedrag dat hieruit voortvloeit, kan belangrijk zijn voor het tempo waarmee de implementatie kan geschieden. Bovendien kan een rebel voice nuttig zijn wanneer de betreffende belanghebbende een belangrijke waarschuwing heeft (Goedee & Entken, 2006).

2.7 Raamwerk voor het onderzoek

Het is gebleken dat prestatie-indicatoren geschikt zijn als het gaat om industriële processen, zoals openbaar vervoer en telefoondiensten, maar minder adequaat als het gaat om professionele en strategische processen waarbij sprake is van een hoge mate van ambiguïteit (op meerdere manieren te interpreteren) zoals in dit evaluatieonderzoek het geval is (Abma & Noordegraaf, 2000). Hoe gaan we nu de interventie bij het Bureau Regionale Recherche evalueren?

Hier bieden Guba & Lincoln (1989) met hun *Fourth Generation Evaluation* een passend perspectief. Dit is een sociaal-constructivistische methodiek van evalueren waarlangs op natuurlijke en systematische wijze de *claims*, *concerns* en *issues* van de betrokkenen worden geïnventariseerd, met als doel door middel van provocatieve interactie te komen tot organisatieontwikkeling (Goedee & Entken, 2006). Zij propageren een benadering waarin pluraliteit, dialoog en participatie centrale waarden zijn. Ambiguïteit wordt geaccepteerd en dient als uitgangspunt voor een gezamenlijk onderhandelingsproces tussen belanghebbenden (Abma & Noordegraaf, 2000).

Met betrekking tot sociale processen wordt hier als het ware gedacht in een circulair proces. Het kenmerk van zo'n proces, in de wetenschap ook wel de *hermeneutische cirkel* genoemd, houdt in dat mensen zich in een continu proces bevinden (Guba & Lincoln, 1989). Bij het implementeren van ketengericht werken is de *dialoog* van elementair belang. Dialoog gaat verder dan communicatie. Dialoog betekent in de context van Guba & Lincoln dat er op elkaar afgestemd gedrag ontstaat (Goedee & Entken, 2006).

We zullen in *Hoofdstuk 3 Methodologie* dieper in gaan op *Fourth Generation Evaluation* van Guba & Lincoln. Daarin zullen onder andere ook de kernconcepten, basisassumpties en kwaliteitscriteria aan bod komen. Voor nu is deze beschrijving voldoende om het raamwerk voor het onderzoek en de daaronder liggende *Fourth Generation Evaluation*-methodiek te begrijpen.

Dit raamwerk vormt *niet* het uitgangspunt voor de interviews. Zoals we zullen zien is het onderzoek namelijk inductief van aard, maar niet *zuiver inductief*. Bij een zuiver inductief onderzoek ligt het startpunt bij de verzamelde gegevens en niet bij de theorie. Deze theoretische verkenning en het raamwerk voor onderzoek kunnen echter wel als een theoretisch handvat dienen bij het analyseren en interpreteren van de resultaten en conclusie van het onderzoek. Het raamwerk voor het onderzoek, de indicatoren en de bijbehorende items vindt u op de volgende bladzijde.

Raamwerk voor het onderzoek

Bureau Regionale Recherche		
Dimensies	Indicators	Items
Structuurdimensie van ketens	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenafspraken • Vertrouwen • Trajectbeheer 	<ul style="list-style-type: none"> • Is er inzicht en zicht op de onderlinge afhankelijkheden? • Is de keten beschreven in een procesbeschrijving? • Zijn gemaakte afspraken over ieders bijdrage met betrekking tot de keten duidelijk? • Vind er registratie plaats van kwaliteitsbepalende elementen? • Op welke manier wordt de kwaliteit van de keten gemeten? • Is er vertrouwen tussen de partners van de keten? • Zijn doelgroepen geïdentificeerd? • Is er transparantie van beschikbare deskundigen binnen de keten? • Zijn er afspraken gemaakt over financiële ruimte voor eigen keuzes en beslissingen? • Zijn er afspraken gemaakt over ketenkwaliteit waar men ketenpartners aan kan houden? • Zijn er afspraken gemaakt over terugkoppeling van knelpunten binnen de keten?
Cultuurdimensie van ketens	<ul style="list-style-type: none"> • Ketendenken • Leiderschap • Taal 	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt er gedacht vanuit de cliënt? • Zijn er gezamenlijke ketendoelen opgesteld? • In welke mate bepaalt het primaire proces de schakels? • Waaruit blijkt dat er nu gedacht wordt in een keten en niet in organisaties? • Is er sprake van 'vervlechting' van organisaties door het maken van functionele afspraken? • Is er sprake van transformationeel leiderschap? • Is de leider in staat verbindingen te maken tussen verschillende ketenpartners? • Is er sprake van een gemeenschappelijke 'ketentaal'?

Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet en de onderzoeksanalyse besproken. Bij de onderzoeksopzet wordt beschreven hoe het onderzoek is opgebouwd. In de onderzoeksanalyse komt aan bod hoe de data is geanalyseerd.

3.2 Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet bestaat uit een onderzoeksmethode, waarin het type onderzoek wordt beschreven en een onderzoekseenheid, waarin het object (eenheid) van het onderzoek wordt vermeld en tevens waarop de selectie van de eenheden is gebaseerd. De verzameling van de gegevens wordt besproken, waarbij inhoudelijk wordt ingegaan op de manier van verzameling van de gegevens. Tot slot zullen de kwaliteitscriteria van dit onderzoek aan bod komen.

3.2.1 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek zal een enkel geval, namelijk het Bureau Regionale Recherche, onderzocht worden. Er is in dit geval dus sprake van een *enkelvoudige casestudy* die *evaluatief* van aard is (Yin, 2003). Specifieker gaat het hier om een *theorie toepassende enkelvoudige casestudy*, waarin theorieën worden *gebruikt* in plaats van getoetst of ontwikkeld. Een theorie toepassende casestudy is, zoals ook in dit onderzoek, een praktijkgericht evaluatieonderzoek, waarin de oplossing van een *handelingsprobleem* en niet de oplossing van een kennisprobleem centraal staat.

Daarnaast is deze casestudy *ideografisch* van aard. Dit betekent dat het *begrijpen* ('verstehen') van een sociaal verschijnsel op de voorgrond staat. Een ideografische casestudy kenmerkt zich door een gedetailleerde beschrijving van een, veelal uniek, sociaal verschijnsel (Braster, 2000). In dit geval de in hoofdstuk 1 beschreven interventie bij het Bureau Regionale Recherche. *Productevaluatie* van de gevolgen van een interventie is de meest voorkomende vorm van evaluatieonderzoek. Een interventie die plaatsgevonden heeft of beleid dat is uitgevoerd, beschouwen we hierbij als een product met bepaalde eigenschappen, die bepaalde gevolgen oproepen. Evaluatieonderzoek is die vorm van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek waarin een interventie wordt ontworpen, onderzoeksmatig begeleidt en uiteindelijk geëvalueerd (Swanborn, 1999). Het generaliseren van de onderzoeksbevindingen naar andere onderzoekseenheden of contexten is niet het hoofddoel, zo niet onmogelijk.

Deze casestudy toont dus een sterke verwantschap met wat men ook wel de *alternatieve wetenschapsopvatting* noemt. Die laat zich in globale zin kenmerken door het gebruik van inductieve logica, een ideografisch verklaringsmodel en een kwalitatieve analyse (Yin, 2003). Dat betekent dat theorieën worden opgesteld nadat empirische observaties zijn verricht, dat men streeft naar het volledig begrijpen van een bepaald sociaal verschijnsel met behulp van zoveel mogelijk relevante factoren en dat men bij de analyse van een sociaal verschijnsel de nadruk legt op kwalitatieve gegevens (Braster, 2000).

Deze omschreven alternatieve wetenschapsopvatting past binnen het constructivistische paradigma, een term die bekend is geworden door het wetenschapsfilosofische werk van Thomas Kuhn (1970). Een paradigma is een samenhangend geheel van veronderstellingen, aannames en vanzelfsprekenschappen die worden gedeeld door een bepaalde groep professionals met een specifiek werkelijkheidsdomein, een bepaald object of subject van onderzoek dan wel de wijze waarop onderzoek gedaan kan worden (Jonker & Pennink, 2000). De tegenhanger van het constructivistische paradigma, het positivistische paradigma past meer bij de *traditionele wetenschapsopvatting*, waarbij men gebruik maakt van een deductieve logica, een nomothetisch verklaringsmodel en een kwantitatieve analyse. Dat betekent dat men, voorafgaande aan het verrichten van empirische observaties, eerst theorieën opstelt waaruit toetsbare hypothesen kunnen worden afgeleid, dat men streeft naar het *verklaren* van een bepaald soort sociale verschijnselen met behulp van een beperkt aantal causale variabelen en dat men bij de analyse van de causale relaties gebruik maakt van kwantitatieve gegevens (Braster, 2000).

Braster (2000) stelt dat er fundamentele verschillen zijn wat betreft de methodologische opvattingen van het positivistische en constructivistische paradigma. Zo zou een positivist proberen de context, van het Bureau Regionale Recherche waarin de interventie zich voor doet, onder controle te houden zodat men kan komen tot zuivere uitspraken over oorzaak-gevolg relaties. Centraal staat hier het *verklaren* van een sociaal verschijnsel door middel van het formuleren van causale uitspraken. De constructivist zou de context van het Bureau Regionale Recherche echter zien als een onlosmakelijk deel van het bestudeerde sociale verschijnsel, de uitgevoerde interventie om te komen tot ketengerichtheid in dit geval. De constructivist dient de context te kennen om een sociaal verschijnsel beter te kunnen interpreteren. Hier staat het *begrijpen* van een sociaal verschijnsel centraal, Dit gebeurt door middel van een diepgaande

bestudering van de verschillende betekenissen, die aan de uitgevoerde interventie bij het Bureau Regionale Recherche kunnen worden toegekend.

In aanvulling op het hier gehanteerde constructivistische paradigma, waarbij het dus voornamelijk gaat om het *begrijpen* van wat er bij het Bureau Regionale Recherche gebeurt is, is er nog een ander onderzoeksdoel dan enkel het *begrijpen* van de situatie, namelijk het *veranderen* of verbeteren van de situatie. In de organisatiewetenschappen kunnen we dan denken aan onderzoek waarin men op basis van kennis van een probleem probeert te komen tot een oplossing van dat probleem (Braster, 2000). Zo'n aanpak wordt een *klinische benadering* genoemd. De onderzoeker speelt in zekere zin de rol van een arts: na de diagnose worden suggesties gedaan hoe de patiënt kan worden genezen.

De klinische benadering is ook bekend als actieonderzoek, hetgeen aan de hand van de grondlegger Lewin kan worden gekarakteriseerd in drie zinnen (Den Hertog & Van Sluijs, 1995):

- Het is probleemgericht en stelt de cliënt centraal.
- De status quo (bestaande toestand) wordt ter discussie gesteld.
- Het is er tegelijkertijd op gericht empirisch toetsbare uitspraken op te leveren, die systematisch in verband kunnen worden gebracht met een theorie die bruikbaar is in het dagelijks leven.

Gemeenschappelijke basiskenmerken van actieonderzoek zijn (Den Hertog & Van Sluijs, 1995):

- De samenwerking tussen onderzoekers, managers, medewerkers en andere betrokkenen.
- De betrokkenheid van de leden van de organisatie bij het onderzoek.
- De betrokkenheid van de onderzoeker bij het veranderingsproces.
- De vorming van een gemeenschappelijk referentiekader (als sociale constructie).
- De fasering van het onderzoeksproces.

Het gaat misschien te ver om deze casestudy te omschrijven als een klinische casestudy, dan wel als een actieonderzoek. Toch, gezien de basiskenmerken van deze vorm van casestudies zijn er wel degelijk raakvlakken te constateren met de casestudy zoals die zich voordoet bij het Bureau Regionale Recherche.

Ter verduidelijking, bij een actieonderzoek is sprake van een onderzoekscyclus die als volgt valt samen te vatten in een schema (Ramondt, 1996):

Activiteiten	Inhoud	Gedrag	Rol
Beschrijving & Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dataverzameling</u> • <u>Ordenen van informatie</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviewen • Luisteren 	<ul style="list-style-type: none"> • Etnograaf
Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Verdieping inzichten in afgebakende thema's</u> • <u>Verificatie van inzichten</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialoog voeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Clinicus
Actie & Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Suggesties voor veranderingen • Meedenken voor actieplannen • Evaluatie van resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Therapeutisch handelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Expert

In een actieonderzoek kunnen drie opeenvolgende 'activiteiten' worden onderscheiden. In deze fasen kan de rol van de onderzoeker veranderen van etnograaf via clinicus naar expert. Dat geldt eveneens voor het gedrag van de onderzoeker, dat verloopt van interviewen en luisteren via het voeren van een dialoog naar therapeutisch handelen. De onderlijning bij het kopje 'inhoud' geeft aan wat in die zin de reikwijdte van dit onderzoek is. Het is dus duidelijk dat het geen volledig actieonderzoek is, of een klinische casestudy, maar het is in zekere zin ook weer niet zuiver ideografisch van aard omdat er in *Hoofdstuk 5 Conclusie & reflectie* wel degelijk evaluatie van de resultaten plaats vind en de conclusie kan leiden tot suggesties voor veranderingen. Met behulp van deze beschrijving willen we echter vooral aangeven dat de basis van het onderzoek geworteld is in het constructivistische paradigma.

Een onderzoeksmethode die aansluit bij de hierboven beschreven 'wortels' van dit onderzoek is, zoals al genoemd in het tweede hoofdstuk, de *Fourth Generation Evaluation* van Guba & Lincoln (1989). De kernconcepten en basisassumpties die ten grondslag liggen aan deze onderzoeksmethode dienen als basis voor dit evaluatieonderzoek bij het Bureau Regionale Recherche. Hieronder gaan we daar uitgebreider op in.

3.2.2 Fourth Generation Evaluation

Ontwikkeling in evaluatie

Guba & Lincoln onderscheiden vier generaties in de historische ontwikkeling van het evaluatieonderzoek. Zij duiden deze aan met de termen *meten* (1e generatie), *beschrijven* (2e generatie), *beoordelen* (3e generatie) en *onderhandelen* (4e generatie). *Metten* is het verzamelen van kwantitatieve gegevens. *Beschrijven* omvat het aanduiden van de kenmerken van een beleid of programma. *Beoordelen* is het uitspreken van een finaal oordeel over de kwaliteit (Abma, 2000).

Volgens Guba & Lincoln (1989) hebben deze eerste drie generaties hun beste tijd gehad. Ten eerste is er sprake van een management-bias: doeleinden en intenties van beleidsmakers worden overgenomen als ijkpunten voor de beoordeling. Er wordt consensus verondersteld terwijl dat in een plurale (meervoudige) samenleving vaak niet het geval is en daardoor ontstaat een eenzijdig vertekend beeld. Ten tweede blijkt dat de bevindingen uit evaluatiestudies nauwelijks worden gebruikt in de besluitvorming. De beleidsrelevantie is met andere woorden gering. Ten derde worden belanghebbenden louter benaderd als informatieverstrekkers. Er vindt geen gesprek plaats met de belanghebbenden, terwijl de bevindingen hun belangen wel kunnen schaden. Bovendien is het uit oogpunt van de kwaliteit en acceptatie van bevindingen onverstandig om voorbij te gaan aan de (ervarings)deskundigheid van belanghebbenden.

Op basis van deze kritiek komen Guba & Lincoln (1989) met een alternatief. De term *onderhandelen*, duidt het karakter van dit type evaluatie aan, een interactief proces van oordeelsvorming tussen groepen van wie hun belangen worden geraakt door de evaluatie. Dit proces kan uitmonden in consensus, maar is ook geslaagd wanneer het persoonlijk inzicht en wederzijds begrip zijn toegenomen. Toegepast op het Bureau Regionale Recherche zien we dat het hier gaat om de belangen van twee verschillende groepen, *het management* en *de teamleiders*.

Kernconcepten Fourth Generation Evaluation

Guba & Lincoln (1989) introduceren de volgende kernconcepten om hun benadering te verduidelijken (Abma, 2000).

1. *Claims, concerns en issues*. Evaluatiecriteria worden ontleend aan de *claims, concerns en issues* (CCI's) van diverse belanghebbenden in plaats van uit te gaan van beleidsdoeleinden of beleidsintenties. De term *claims* verwijst naar verwachtingen ten aanzien van het beleid of programma, *concerns* naar zorgen, en *issues* naar discussiepunten. Deze CCI's zijn niet vooraf kenbaar, en moeten gaandeweg het onderzoek worden verkend. Naast het identificeren en beschrijven van de CCI's moet de evaluator achterliggende motiveringen en waardensystemen verhelderen met het oog op de onderhandeling en het doel van de evaluatie. Speciale aandacht moet uitgaan naar controversen. Hoewel het gebruik van kwantitatieve methoden niet wordt uitgesloten, geven Guba & Lincoln de voorkeur aan *kwantitatieve methoden*. Deze zijn geschikter als het gaat om inzicht te krijgen in doorleefde ervaringen.

2. *Stakeholders*. Stakeholders zijn degenen van wie de belangen op het spel staan. Zij nemen actief deel aan de evaluatie, en zijn bij voorkeur betrokken bij de formulering van de vraag- en doelstelling, de selectie van betrokkenen en de interpretatie van bevindingen. Guba & Lincoln onderscheiden drie groepen, te weten de *agents, beneficiaries* en *victims*. Tot de *agents* worden gerekend beleidsmakers, programmamanagers, professionals en financiers of sponsors. De term *beneficiaries* verwijst naar de 'doelgroep' van het beleid en groepen die indirect voordeel ondervinden. *Victims* zijn degenen die schade ondervinden. De evaluator dient zich bij de selectie van betrokkenen niet te laten leiden door hun machtspositie of formele deskundigheid. Verder wijzen de auteurs erop dat speciale aandacht uit dient te gaan naar de identificatie van *victims*, omdat zij moeilijk zijn op te sporen. Benadeelden blijven soms liever anoniem, bijvoorbeeld omdat zij sancties vrezen. Groepen die traditioneel buitengesloten en gemarginaliseerd worden in onze samenleving zijn onzichtbaar en voelen zich vaak niet veilig om het woord te nemen.

3. *Emergent design*. Het uitgaan van pluraliteit betekent in methodologisch opzicht dat het *ontwerp* zich geleidelijk ontwikkelt in samenspraak met belanghebbenden. De CCI's zijn vooraf immers niet volledig bekend. Het impliceert een open en inductieve werkwijze in plaats van een hypothetisch deductieve werkwijze.

4. *Hermeneutisch-dialectische cirkels*. Naast het opsporen en interpreteren van CCI's, staat de evaluator voor de opgave om voorwaarden te creëren voor een interactie tussen betrokkenen. *Hermeneutiek* verwijst naar het interpreterende

karakter van het proces. Evaluatie is een kwestie van inzicht verkrijgen door duiding van ervaringen en opvattingen, en niet een zaak van demonstratie en onthulling van feiten. *Dialectiek* verwijst naar de interactie en dialoog tussen betrokkenen. Zij nemen elkaars opvattingen niet zomaar voor waar aan, maar zullen deze willen verkennen. Het gaat hier eerder om luisteren, doorvragen en afwegen, dan om confronteren, aanvallen en verdedigen. De term *circels* verwijst naar de praktische organisatie van dit proces. Guba & Lincoln stellen voor om eerst in de kring van homogeen (gelijkgerichte belangen) samengestelde groepen CCI's te verkennen, om dat proces in heterogeen samengestelde groepen te vervolgen aan de hand van een door de evaluator opgestelde '*agenda voor onderhandeling*'. De evaluator kan hierbij ook zelf issues of (theoretische) inzichten inbrengen, mits dat gebeurt op een niet autoritaire wijze.

5. *Agenda voor onderhandeling*. De evaluator is bij de verkenning van CCI's gespitst op controversen, en zal de evaluatie afronden in de vorm van een agenda waarin deze punten staan. Er worden geen conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan, omdat dit voorbij gaat aan de inbreng en betekenisgeving door belanghebbenden zelf. Het evaluatierapport is een *vehikel voor dialoog*. De auteurs benadrukken dat dit *werkdocument* recht moet doen aan de diversiteit en meerstemmigheid, en dat het geen grootste gemene deler mag zijn.

Basisassumpties Fourth Generation Evaluation

Zoals eerder vermeld is Fourth Generation Evaluation gegrond in een sociaal-constructivistische onderzoekstheorie. Kort samengevat is deze theorie geworteld in de volgende basisassumpties:

1. *De aard van de werkelijkheid (ontologie)*: Uitgangspunt is dat mensen actieve betekenisgevers zijn. Zij construeren hun werkelijkheid in interactie met elkaar en brengen daarbij uiteenlopende achtergronden en referentiekaders in het spel. Gegeven deze diversiteit is 'de' werkelijkheid meervoudig in plaats van enkelvoudig. Beleid is in de ogen van deze auteurs altijd voor velerlei uitleg vatbaar, en kan uiteenlopende en soms conflicterende betekenissen hebben voor diverse groepen.

2. *Het kennen van de werkelijkheid (epistemologie)*: Om inzicht te krijgen in uiteenlopende werkelijkheidsconstructies moeten onderzoekers betrokkenheid tonen in plaats van afstand te nemen. Objectiviteit is niet mogelijk en wenselijk. Niet mogelijk, omdat er een interactie plaats vindt tussen het kennend subject en

object en onderlinge beïnvloeding onvermijdelijk is. Onwenselijk, omdat kennis van ervaringen alleen verworven kan worden door het inbrengen van eigen verwachtingen en vooroordelen.

3. De aard van verklaringen: Wanneer het gaat om het geven van inzicht in bepaalde gebeurtenissen, bijvoorbeeld het niet uitvoeren van bepaalde beleidsmaatregelen, dan zullen deze verklaringen een holistisch of complex karakter hebben. Dat wil zeggen dat gebeurtenissen alleen begrijpelijk zijn vanuit een set van vele elkaar wederzijds beïnvloedende factoren en perspectieven, en dat ze zich niet laten herleiden tot eenvoudige oorzaak-gevolg relaties.

4. De aard van generalisaties: Kennis is volgens Guba & Lincoln tijd- en plaatsgebonden, en veralgemenisering van particuliere kennis is problematisch. Wel is kennisoverdracht van de bestudeerde naar een andere, specifieke context mogelijk. Niet de onderzoeker maar lezers kunnen via rijkgeschakeerde gevalsbeschrijvingen plaatsvervangende ervaringen opdoen en op grond van hun ervaringen bepalen in hoeverre inzichten overdraagbaar zijn naar hun eigen setting. Guba & Lincoln spreken in dat verband van een *naturalistische generalisatie*.

5. De plaats van waarden: Guba & Lincoln gaan er van uit dat onderzoeken onvermijdelijk worden beïnvloed door waarden. Elke vraagstelling is waardengeladen. Ook de keuze voor een bepaalde methodologie weerspiegelt bepaalde waarden. Dat geldt ook ten aanzien van het gebruik van een bepaalde substantiële theorie. Een onderzoek wordt verder beïnvloed door de waarden geldend in de context, en door de persoonlijke waarden van de onderzoeker. De waardengeladenheid van onderzoek is niet alleen problematisch; waarden maken het mogelijk om onderscheid te maken.

Randvoorwaarden Fourth Generation Evaluation

Het dialogische proces dat de auteurs voor ogen staat kan alleen functioneren onder bepaalde randvoorwaarden. De belangrijkste zijn:

1. Bereidheid tot deelname: Participatie van belanghebbenden impliceert bereidheid tot deelname. Deze kan gering zijn bij groepen die superieure of inferieure gevoelens koesteren. Hier speelt ook de paradox dat deelname aan dialoog uit haar aard niet kan worden afgedwongen. Uitnodigen tot gesprek is de enige weg die openstaat. Gebrek aan bereidheid kan ook verband houden met de

dreiging die uitgaat van de dialoog: angst voor sancties en kritiek. Het opbouwen van vertrouwen en creëren van een veilige omgeving is daarom cruciaal.

2. *Bereidheid om te veranderen*: Een dialoog kan resulteren in een bewustwording van de specificiteit van de eigen overtuigingen en leiden tot een relativering daarvan of zelfs verandering van standpunten. Dit is echter alleen mogelijk indien betrokkenen bereid zijn om open te staan voor anderen en hun stemmen serieus te nemen.

3. *Bereidheid om macht te delen*: Een evaluatie waarin zoveel mogelijk belanghebbenden een stem krijgen, impliceert in vele gevallen een verschuiving van politieke krachtsverhoudingen. Dit gaat soms gepaard met strijd.

3.2.3 Onderzoekseenheid

Het management en de teamleiders van het Bureau Regionale Recherche vormen de onderzoekseenheid, ofwel de stakeholders, binnen dit evaluatieonderzoek. De reden dat er voor deze groep gekozen is, is omdat deze groep ook tijdens het invoeren van de interventie (de organisatieverandering richting ketens) destijds ook gebruikt is als informatieverschaffer voor het hele Bureau Regionale Recherche, ofwel het doelsysteem. Deze groep van managementleden en teamleiders heeft er voor moeten zorgen dat het begrip ketenimplementatie niet een abstract begrip bleef, een interventie, maar werd omgezet in daden die het concept ketenimplementatie ondersteunen. Deze vorm van steekproeftrekking valt te typeren als een *strategische steekproeftrekking*, waarbij de onderzoeker zich bij de keuze van onderzoekseenheden bewust laat leiden door het conceptuele ontwerp van het onderzoek en door datgene wat hij wil weten over de onderzoekseenheden (*purposive sampling*). Met andere woorden, de probleemstelling treedt in de plaats van het toeval bij het selecteren van onderzoekseenheden (Verschuren, 1996). In totaal zijn er tien interviews gehouden, waarvan er drie een voorbereidende functie hadden. Uiteindelijk zijn er zeven interviews gecodeerd en geanalyseerd in Atlas-ti.

3.2.4 Verzameling van de gegevens

Bij een casestudy als deze gaat het voornamelijk om intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel (de interventie) bij één enkele onderzoekseenheid, het Bureau Regionale Recherche. Volgens Yin (2003) is een casestudy een onderzoeksmethode die zich kenmerkt door diepgaand onderzoek van verschijnselen in hun levensechte context, gebaseerd op een rijkheid aan

bronnen. In een casestudy is het vaak noodzakelijk om een multimethode- of triangulatieaanpak te gebruiken om de verschillende facetten van het onderzoeksprobleem in onderlinge samenhang tot hun recht te laten komen. In dit onderzoek zal in zekere mate gebruik gemaakt worden van verschillende methoden van onderzoek en verschillende databronnen. Triangulatie van methoden geeft aan dat er gebruik zal worden gemaakt van verschillende dataverzamelmethode, in dit geval zijn dat *bestaande gegevens* en *interviews*. Triangulatie van data legt het accent op verschillende databronnen, verschillende mensen uit de te onderzoeken organisatie, met verschillende status en zienswijze.

Zoals gezegd, de verzameling van gegevens heeft op twee manieren plaatsgevonden. Hieronder volgt per dataverzamelmethode een korte uitleg.

Bestaande gegevens

Bestaande gegevens zijn er in verschillende vormen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende soorten documenten:

- Memo's
- Notulen van vergaderingen
- Besluitenlijstjes
- Jaarverslagen
- Personeelsbladen
- Kaarten en (stroom)schema's
- Boeken en artikelen
- Vastgelegde besluiten en maatregelen van bestuur
- Websites

Deze bestaande gegevens zijn gebruikt bij het beschrijven van de onderzoeksomgeving, de theoretische verkenning en de gebruikte methodologie. Deze gegevens waren zeer bruikbaar bij het schetsen van de context van het Bureau Regionale Recherche waarbinnen de interventie heeft plaatsgevonden.

Interviews

Zoals al eerder in *Paragraaf 3.2.3 Onderzoekseenheid* is aangegeven, is voor de verzameling van gegevens over de feitelijke interventie zoals die bij het Bureau Regionale Recherche heeft plaatsgevonden, gebruik gemaakt van interviews. Een interview is een sociale interactie waarin een persoon een aantal vragen stelt aan een ander persoon, die op zijn beurt antwoorden geeft (Baker, 1999). In dit

onderzoek zijn twee soorten interviews gehouden. Allereerst een aantal informele interviews. Dit is te omschrijven als een gesprek waarbij verkennend over het te onderzoeken onderwerp wordt gepraat. Deze vorm van interviewen komt veelal voor in het voortraject van het onderzoek (Van der Zwaan, 1992). Dat was ook hier het geval. In een drietal interviews is een beeld geschetst van de context van Politie Haaglanden, en specifiek het Bureau Regionale Recherche. Tevens vormden deze interviews in die fase een terugkoppeling en bijstelling op het *Raamwerk voor het onderzoek*, zoals te vinden is in *Hoofdstuk 2 Theoretische verkenning*, met als doel om met een goede theoretische basis de tweede serie interviews in te gaan.

De tweede serie interviews was formeel maar ongestructureerd van aard. In een ongestructureerd interview wordt de nadruk gelegd op ervaringen en gedachten van de geïnterviewde (Denscombe, 2003). De onderzoeker geeft het onderwerp waarover gesproken gaat worden en laat vervolgens de respondent zelf vertellen. Deze vorm van interviewen wordt ook wel *narrative interviewing of storytelling* genoemd (Bauer & Gaskell, 2000; Boje, 1991). Narrative interviewing is een interviewmethode die, zoals het woord *narrative* feitelijk al aangeeft, gebaseerd is op het ontlocken van *verhalen* bij mensen. Jovchelovitch & Bauer (in Bauer & Gaskell, 2000) stellen dat in alle samenlevingsvormen op aarde er behoefte is aan het vertellen van verhalen. Het vertellen van verhalen is een soort van universele behoefte van mensen en is tevens een elementaire vorm van menselijke communicatie, relatief onafhankelijk van opleiding en taalkennis. Daarnaast biedt het vertellen van verhalen mensen de mogelijkheid gebeurtenissen te verwerken, gedachten te ordenen en te spelen met bepaalde denkbeelden. *Narrative interviewing* is een *kwalitatieve onderzoeksmethode*, die gezien kan worden als een soort van tegenreactie op de gestructureerde manier van interviewen, ook wel 'question-response interviewing' genoemd. Kenmerkend van narrative interviewing is dat de rol van de interviewer zo klein mogelijk hoort te zijn. In het begin van het interview wordt veelal een algemene vraag gesteld waarop de geïnterviewde gevraagd wordt te reageren, vaak in de vorm van een verhaal. De rol van de interviewer is hierbij zuiver stimulerend en het initiatief ligt volledig bij de geïnterviewde. Door gebruik te maken van deze interviewmethode vertelt de cliënt vanuit zijn eigen beleving over wat hij of zij belangrijk vindt zonder directe sturing van de interviewer.

Bovengenoemde uitgangspunten van *narrative interviewing* sluiten aan bij de uitgangspunten van het *Fourth Generation Evaluation*-design van Guba & Lincoln

(1989) en zijn gebruikt voor het interviewen van de managementleden en teamleiders bij het Bureau Regionale Recherche. De tweede serie van zeven interviews is opgenomen op Minidisc, compleet uitgewerkt en omgezet in transcripten die bruikbaar waren in het softwareprogramma Atlas-ti voor een nadere kwalitatieve analyse.

3.2.5 Kwaliteitscriteria

Bij de methodologische kwaliteitscriteria is er de discussie over de vraag of traditioneel-wetenschappelijke criteria als *validiteit* en *betrouwbaarheid* geschikt zijn voor een Fourth Generation Evaluation. Auteurs als Guba & Lincoln (1989) en Abma (1996) kiezen voor andere termen met als belangrijkste argument dat *de werkelijkheid niet bestaat en interpretaties van de werkelijkheid veranderen*, mede onder invloed van het onderzoeksproces. Hierdoor verliezen de gangbare operationalisaties van *validiteit* (als de correspondentie tussen bevindingen en de werkelijkheid), en *betrouwbaarheid* (als de onafhankelijkheid van bevindingen van onderzoeker, tijd en onderzoeksinstrumenten) hun waarde. Guba & Lincoln hebben een alternatieve set van criteria ontwikkeld:

1. *Geloofwaardigheid* (of interne validiteit) verwijst naar de mate van correspondentie tussen het verslag van de onderzoeker en kijk van de participanten op de door hen geuite belevingen en gebeurtenissen (Abma, 1996). Naast een zorgvuldige omgang met en analyse van empirisch materiaal zijn er verschillende manieren om aan geloofwaardigheid te werken. Met het wegvallen van de werkelijkheid is waarheid en validiteit niet langer op te vatten als een correspondentie tussen bevindingen en werkelijkheid. Echter, de geloofwaardigheid van interpretaties in de ogen van de betrokkenen, het management en teamleiders van het Bureau Regionale Recherche, vormt een alternatief criterium. De geïnterviewden kregen interpretaties voorgelegd met de vraag of zij zich erin kunnen herkennen (*member check*). Tijdens de interviews is tussendoor regelmatig geresumeerd door de onderzoeker, waardoor op die manier 'gecheckt' werd of de interpretaties herkenbaar waren voor de respondent. Daarnaast is gebruik gemaakt van *peer debriefers*. *Peer debriefing* houdt in dat tijdens het onderzoek gebruik is gemaakt van een deskundig persoon op het onderzoeksgebied voor het bespreken van de voortgang en analyses. Deze rol is vervuld door mijn begeleiders en een studiegenoot die haar doctoraalscriptie binnen hetzelfde onderzoeksgebied geschreven heeft, te weten ketenimplementatie. Triangulatie van methoden, bronnen, perspectieven en onderzoekers kan de reikwijdte en geschakeerdheid van gegevens vergroten. Het

levert bovendien argumenten om één interpretatie te benadrukken boven andere, omdat die beter past bij de rest van het empirisch materiaal (Alvesson & Sköldbberg, 2000).

2. *Overdraagbaarheid* (of externe validiteit) verwijst naar de mate waarin bevindingen naar andere personen, fenomenen, situaties en tijdstippen dan die van het onderzoek overdraagbaar zijn en is gebaseerd op analogieredeneringen (een analogie is een overeenkomst tussen twee zaken die men als grondslag neemt voor een redenering). Niet de onderzoeker zelf bepaalt of en welke analogieën bestaan tussen de onderzochte en de niet-onderzochte situaties, maar de lezer of gebruiker. Belangrijk is dat overdraagbaarheid lang niet altijd nodig is in evaluatieonderzoek. Een methode om aan overdraagbaarheid te werken zijn het maken van zogenaamde *thick descriptions*. Hierdoor kan de lezer bepalen of de bevindingen ook in andere situaties geldig zijn (Guba & Lincoln, 1989; Abma, 1996). De context van het onderzochte heeft grote invloed op hetgeen onderzocht wordt. Daarom is het niet alleen van belang dat hetgeen wat onderzocht wordt uitgebreid wordt beschreven, maar dat ook de context waarbinnen iets bestaat of plaatsvindt wordt beschreven (*thick descriptions*). Door het combineren van al bestaande gegevens en documenten van het Bureau Regionale Recherche en contextgerelateerde informatie uit de interviews is niet alleen de interventie onderzocht, maar is er ook een beeld geschetst van de context waarin deze interventie heeft plaats gevonden.

3. *Afhankelijkheid* (of betrouwbaarheid) verwijst naar de aannemelijkheid van methodologische beslissingen en naar transparantie over de rol van de onderzoeker. Omdat een feitelijke herhaling van het onderzoek niet mogelijk is, en door de actieve interventie van de onderzoeker ook nooit identieke resultaten zal opleveren, gaat het er bij dit criterium om, het onderzoek zo uit te voeren dat andere onderzoekers de gang van het onderzoek kunnen nagaan en hun eigen oordeel kunnen vormen. Een manier om de afhankelijkheid te verkleinen is de vervaardiging van een zogenaamd 'audit-trail', een systematische boekhouding van alle documenten, tussenrapporten, briefwisselingen, notities, geluidsopnames etc. zodat een onafhankelijke onderzoeker als een soort accountant het geheel kritisch kan inspecteren (Abma, 1996). Ook triangulatie kan de betrouwbaarheid vergroten. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een *casestudy protocol*. Dat houdt in dat in dit document tevens de context, theoretisch kader, uitvoering van het onderzoek, vraagstelling en doelstelling, de onderzoeksvragen en de selectie van onderzoekseenheden uitvoerig beschreven is (Braster, 2002).

Naast geloofwaardigheid, overdraagbaarheid en afhankelijkheid introduceren Guba & Lincoln (1989) zogenaamde *fairness en authenticiteitscriteria*. Deze criteria hebben betrekking op het toegenomen persoonlijke inzicht, op het toegenomen wederzijdse inzicht tussen het management en de teamleiders van het Bureau Regionale Recherche, op verschuivingen in het denken over ketens bij het Bureau Regionale Recherche en op de toegenomen mogelijkheid om actie te ondernemen. *Fairness* verwijst naar de kwaliteit van het proces. Deze is mede afhankelijk van de gecreëerde machtsbalans. Alle belanghebbenden moeten in staat zijn gesteld om hun stem ten gehore te brengen. Dit laatste heeft weer enigszins raakvlakken met Guba & Lincoln's kwaliteitscriteria van *het hermeneutisch-dialectische proces*; door het actief betrekken van zoveel mogelijk belanghebbenden is de kans gering dat vertekening in de richting van een partij optreedt.

3.3 Onderzoeksanalyse

3.3.1 Grounded Theory

Een Fourth Generation Evaluation impliceert een open en inductieve werkwijze van analyse in plaats van een hypothetisch deductieve werkwijze (Guba & Lincoln, 1989). Bij een inductieve aanpak van het onderzoek ligt het startpunt van de data-analyse bij de verzamelde gegevens. Deze gegevens zijn niet theorieeloos verzameld, zoals wel is gebleken uit het tweede hoofdstuk. In die zin is het onderzoek niet *zuiver inductief* van aard. Toch spreken we hier van een inductieve benadering omdat we door een analyse en heranalyse van de data proberen te komen tot een theorie. Wanneer er echter, zoals in dit geval, sprake is van een praktijkgerichte casestudy, waarin de oplossing van een handelingsprobleem en niet de oplossing van een kennisprobleem centraal staat, *worden theorieën slechts enkel gebruikt in plaats van getoetst of ontwikkeld* (Braster, 2002).

Een dergelijke inductieve benadering is uitgewerkt door Glaser & Strauss (1967;1976). Hun aanpak van analyse wordt ook wel aangeduid als de *gefundeerde theorie benadering (Grounded Theory)*. Theorie ontwikkelt zich in fasen tijdens het verzamelen en coderen van verschillende data en door het constant vergelijken en integreren van empirisch materiaal. Grounded Theory gaat uit van een aantal stappen in de analyse. In de *eerste fase* begint men met het ontdekken van richtinggevende begrippen. Deze begrippen worden in een *tweede fase* verder ontwikkeld. In een *derde fase* worden kernbegrippen bepaald,

terwijl afgesloten wordt met een fase waarin een theorie wordt uitgewerkt door onderlinge verbindingen te leggen tussen de kernbegrippen. Op deze weg van data naar theorie wordt gecodeerd. Achtereenvolgens is er sprake van (1) *open coding*, (2) *axial coding*, en (3) *selective coding*. *Open coding* betreft het uiteenrafelen, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren van gegevens. Met *axial coding* worden de gegevens na de open coding weer op een nieuwe manier in elkaar gezet door verbindingen te leggen tussen categorieën. De Grounded Theory krijgt vervolgens vorm door *selective coding*, wat betrekking heeft op de selectie van een kerncategorie en het leggen van relaties met andere categorieën. De Grounded Theory wordt ten slotte weerspiegeld in het verhaal dat de onderzoeker te vertellen heeft: de *storyline* (Braster, 2002). Wester (1987) komt met de volgende meer overzichtelijke fasering van het proces:

- Exploratie (*open coding*): Het ontdekken van richtinggevendende begrippen (sensitizing concepts) door de interventie bij het Bureau Regionale Recherche zo open mogelijk te benaderen.
- Specificatie (*axial coding*): Het ontwikkelen van de begrippen door het herhaald doorlopen van de cyclus dataverzameling, analyse en reflectie tot er geen nieuwe of andere informatie over het begrip wordt gevonden.
- Reductie (*selective coding*): Het bepalen van kernbegrippen die centraal zijn voor de onderzochte interventie bij het Bureau Regionale Recherche door op zoek te gaan naar samenhangen tussen de eerder gevonden begrippen.
- Integratie (*storyline*): Het uitwerken van een theorie door onderlinge verbindingen te leggen tussen de kernbegrippen.

3.3.2 Atlas-ti

Atlas-ti is een van de vele softwarepakketten op de markt die beschikbaar zijn voor het verwerken van kwalitatieve gegevens. De makers van het programma omschrijven Atlas-ti als een programma dat "offers tools to manage, extract, compare, explore, reassemble meaningful pieces from your extensive amounts of data in a very creative, flexible, yet systematic way". Bovendien is Atlas-ti geprogrammeerd vanuit een *Grounded Theory filosofie* (Mortelmans, 2001). Dat maakt het programma uitermate geschikt voor de analyse van de interviews in dit onderzoek. Het codeerproces van dit onderzoek verloopt volgens de *inductieve benadering*. Codes worden aangemaakt tijdens het codeerproces op basis van een uitspraak van een respondent. Dit wordt ook wel *in vivo coding* genoemd.

3.3.3 Fourth Generation Evaluation

Eerder in dit hoofdstuk is al aan bod gekomen wat een Fourth Generation Evaluation precies inhoudt, maar wat heeft dit gegeven voor invloed op de analyse van de interviews? Zoals al eerder gezegd, de evaluatiecriteria zijn niet vooraf opgesteld, maar worden ontleend aan de *claims*, *concerns* en *issues* (CCI's) van de beschreven onderzoekseenheid in plaats van uit te gaan van beleidsdoeleinden of -intenties (Guba & Lincoln, 1989). De term *claims* verwijst naar *verwachtingen*, de term *concerns* naar *zorgen* en *issues* naar *discussiepunten*. Deze CCI's zijn niet vooraf kenbaar, maar worden gaandeweg de analyse verkend. Naast het identificeren en beschrijven van deze CCI's moet de evaluator achterliggende motiveringen en waardensystemen proberen te verhelderen. De onderzoeker is bij de verkenning van de CCI's gespitst op *controversen*.

Naast het opsporen en interpreteren van CCI's, staat de onderzoeker voor de opgave om voorwaarden te creëren voor interactie tussen betrokkenen. Guba & Lincoln (1989) stellen voor om eerst in kringen van homogeen (gelijkgerichte belangen) samengestelde groepen CCI's te verkennen, om dat proces in heterogeen samengestelde groepen te vervolgen aan de hand van een door de evaluator opgestelde *agenda voor onderhandeling*. In dit geval zijn er twee homogene groepen te onderscheiden, namelijk (1) het management van het Bureau Regionale Recherche en (2) de teamleiders van het Bureau Regionale Recherche. Als geheel is het Bureau Regionale Recherche uiteraard een heterogene groep (management, teamleiders, teams, etc.) en de evaluatie zal worden afgerond in de vorm van een *agenda voor onderhandeling*. Hierin komen de *controversen* uit het onderzoek aan bod en het kan dienen als startpunt voor de onderhandeling tussen, met name, het management en de teamleiders.

Bij een zuivere Fourth Generation Evaluation worden geen conclusies getrokken of aanbevelingen gedaan, omdat dit voorbij zou gaan aan de inbreng en betekenisgeving van het management en teamleiders van het Bureau Regionale Recherche. Eigenlijk zou dit evaluatierapport in die zin enkel een vehikel zijn voor verdere dialoog wat betreft *werken in ketens* binnen het Bureau Regionale Recherche (Guba & Lincoln, 1989). Het één hoeft het ander natuurlijk niet uit te sluiten.

Hoofdstuk 4 Resultaten van dit document kan als basis dienen voor dialoog. Het kan dienen als een *werkdokument* wat recht doet aan de diversiteit en meerstemmigheid van het onderzoek. *Hoofdstuk 5 Conclusie & reflectie* kan in dat licht gezien worden als een soort toegift van de auteur. Van de andere kant is het aan de onderzoeker om een antwoord te vinden op de vraagstelling uit het eerste hoofdstuk van dit onderzoek, het trekken van conclusies kan dan niet uitblijven. Het is in dit geval dus een keuze van de lezer; "*Kies ik voor de dialoog van het onderzoek, of kies ik voor de monoloog van de onderzoeker?*"

Als we de fasering van het codeerproces van Wester (1987) nu toepassen op dit Fourth Generation Evaluation-onderzoek krijgt het de volgende inhoud:

- Exploratie (*open coding*): Het *ontdekken* van *claims, concerns* en *issues* uit de interviews die zijn afgenomen met betrekking op de interventie bij het Bureau Regionale Recherche.
- Specificatie (*axial coding*): Het *ontwikkelen* van de *claims, concerns* en *issues* door het herhaalt doorlopen van de cyclus dataverzameling, analyse en reflectie tot er geen nieuwe of andere informatie over het begrip wordt gevonden.
- Reductie (*selective coding*): Het op zoek gaan naar *samenhangen* tussen de eerder gevonden CCI's waarbij de nadruk ligt op *controversen*, de *issues*. Deze fase wordt afgerond met een *agenda voor onderhandeling*.
- Integratie (*storyline*): Het 'verhaal' wat de onderzoeker te vertellen heeft naar aanleiding van het onderzoek door verbindingen te leggen tussen gevonden controversen. In dit geval geen uitgewerkte theorie, maar het trekken van conclusies en reflectie op het onderzoek in het laatste hoofdstuk.

De uiteindelijke rapportage van de analyse en de resultaten zijn te vinden in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het evaluatieonderzoek gepresenteerd. Allereerst wordt inzichtelijk gemaakt hoe de codering van de interviews tot stand is gekomen. Daarna zullen de belangrijkste discussiepunten die naar voren kwamen tijdens de interviews uitmonden in een agenda voor onderhandeling.

4.2 Identificatie codegroepen

De interviews met de managementleden en teamleiders van het Bureau Regionale Recherche zijn met behulp van Atlas-ti inductief gecodeerd. Dit heeft geleid tot vijftien codes. Tijdens het coderen en analyseren bleken er raakvlakken en overlappingsen te bestaan tussen verschillende codes. De codes zijn echter niet verder samengevoegd om een zo natuurgetrouw beeld van de percepties van de geïnterviewden te behouden. De codes zijn wel aan de hand van deze raakvlakken gegroepeerd in dit hoofdstuk. Dit heeft geleid tot de volgende zes codegroepen:

Codegroep 1:	Codegroep 2:	Codegroep 3:
1. Afspraken 2. Structuur	3. Verwachtingen 4. Afstemming 5. Communicatie 6. Delen van kennis	7. Werkdruk 8. Capaciteit

Codegroep 4:	Codegroep 5:	Codegroep 6:
9. Hiërarchie 10. Roldenken	11. Leiderschap 12. Vertrouwen	13. De keten 14. Relatie met OM 15. Kwaliteit / Evaluatie

De gevonden claims en concerns zijn inductief gekoppeld aan deze vijftien codes. *Claims* zijn de positieve uitspraken uit de interviews, datgene wat goed gaat en positieve verwachtingen die men heeft ten aanzien van de betreffende code. *Concerns* zijn negatieve uitspraken en zorgen die men heeft ten aanzien van de betreffende code. Op basis van deze positieve en negatieve punten zijn er per codegroep *issues* geïdentificeerd. *Issues* zijn discussiepunten of logische vragen, afgeleid van de gevonden claims en concerns, die aangepakt moeten worden. Deze issues dienen als basis voor de agenda voor onderhandeling, die later in dit

hoofdstuk aan bod komt. Voor de betrokken stakeholders is het dus allereerst interessant om te zien hoe nu de percepties van het management en teamleiders van het Bureau Regionale Recherche zich tot elkaar verhouden en welke discussiepunten dit heeft opgeleverd.

Voor de complete uitwerkingen van de gevonden claims, concerns en issues verwijzen we de geïnteresseerde lezer naar *Bijlage 1: Claims, Concerns & Issues*. De lezer die zich een zo natuurgetrouw beeld van de gevonden claims, concerns & issues wil vormen adviseren we om ook wat dieper in de betreffende bijlage te duiken. De gecodeerde citaten uit de bijlage geven misschien een troebeler, maar een rijker geschakeerd beeld van de beleving en werkelijkheid van de geïnterviewde stakeholders. Zoals gezegd, hieronder zullen we ons concentreren op de gevonden *issues* (discussiepunten) welke zullen leiden tot een daaruit voortvloeiende *agenda voor onderhandeling*.

4.3 Issues codegroep 1: Afspraken & Structuur

• Management	• Teamleiders
<ul style="list-style-type: none"> • Er is te weinig initiatief vanuit de teamleiders om afspraken te maken, procedures uit te werken en daardoor dus gemaakte afspraken inzichtelijk te maken. • Afspraken met externe partners zijn niet altijd duidelijk. Regel je het op incidentbasis of ga je een rode lijn trekken? • Als het goed is heeft men de keten door middel van procedures en afspraken op vijf gebieden in beeld gebracht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn geen goede afspraken, of niet genoeg duidelijke afspraken gemaakt bij het opstarten van de keten. • Er vind te weinig interactie plaats tijdens overleggen. • Er is meer behoefte aan structuur die opgelegd wordt vanuit het management. Men wil weten wat er verwacht wordt. • Men weet dat mensen van de werkvloer vinden dat teamleiders te verschillend werken, toch wordt er met dat gegeven niets gedaan.

4.4 Issues codegroep 2: Verwachtingen, Afstemming, Communicatie & Delen van kennis

• Management	• Teamleiders
<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt door de teamleiders te weinig kennis en ervaring onderling uitgewisseld. • De noodzaak van de keten is pas duidelijk wanneer er iets mis gaat. Pas 	<ul style="list-style-type: none"> • We weten niet wat het management nu van ons verwacht wat betreft de invulling van het begrip <i>ketengericht werken</i>. • Het is moeilijk te voldoen aan de

<p>dan ziet men de meerwaarde van de keten. Crisis creëert verandering.</p>	<p>verwachtingen van zowel het Openbaar Ministerie, het team en het management.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is te weinig afstemming tussen teamleiders. Werkwijzen zijn verschillend, te weinig communicatie tussen teamleiders. • Er is te weinig oog voor het primaire proces. Iedere ketenpartner heeft nog steeds zijn eigen prioriteiten. • Er is nu minder contact met het Openbaar Ministerie dan in de oude situatie. • De beoogde stap, wat het ketengericht werken had moeten opleveren, is onduidelijk. • Als je als teamleider geen contact zoekt met het management dan heb je het ook haast niet.
---	--

4.5 Issues codegroep 3: Werkdruk & Capaciteit

<ul style="list-style-type: none"> • Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleiders
<ul style="list-style-type: none"> • Het is zo druk dat we niet alle onderzoeken kunnen bij lopen, zelfs niet op hoofdlijnen. • We moeten uitkijken dat mensen niet onrustig worden doordat ze in teveel onderzoeken meedraaien. • Afspraken die gerelateerd zijn aan de keten worden uitgesteld vanwege werkdruk. • Het is lastig ervaring opbouwen op het gebied van capacitaire planning als je niet heel goed op de hoogte bent van het onderzoek op inhoudelijk vlak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er komt zoveel werk op ons af dat we te weinig kwaliteit kunnen leveren. • Het is zo stervensdruk dat er geen tijd is om je ook nog bezig te houden met de keten. • De keten is een sluitpost in de tijd. Het is primair beoogd, maar pakt secundair uit door de enorme werkdruk. • Er is veel te weinig capaciteit. Het is lastig als door een schaarste aan capaciteit je onderzoek vertraging oploopt.

4.6 Issues codegroep 4: Hiërarchie & Roldenken

• Management	• Teamleiders
<ul style="list-style-type: none"> • Als je kijkt naar de onderzoeksteams, dan zie je dat deze organisatie helaas nogal hiërarchisch is opgebouwd. Je hebt een rang en een positie. • Hoe zorgen we ervoor dat we de oude garde meekrijgen met de organisatorische veranderingen? • Wanneer de werkdruk hoog is, dan wordt het roldenken als minder belangrijk ervaren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is in de nieuwe situatie, het ketengericht werken, meer hiërarchisch geworden. • Hiërarchie en structuur zit in de cultuur van de organisatie. • Het management wil dat we loskomen van de structuur, maar wij denken veel in de structuur omdat we er in ons werk ook veel mee te maken hebben. • Mensen die al 30 to 35 jaar in de oude situatie gewerkt hebben, die willen niet meer veranderen. Daar wordt ook niet op geïnvesteerd. • Er zijn geen beschrijvingen waarbij bepaalde verantwoordelijkheden gekoppeld worden aan rollen. • Het roldenken conflicteert met de prioriteiten van externe partners doordat iedereen andere prestatieafspraken heeft waarop men aan het eind van het jaar wordt afgerekend.

4.7 Issues codegroep 5: Leiderschap & Vertrouwen

• Management	• Teamleiders
<ul style="list-style-type: none"> • Het contact met de teamleiders is gewoon prima, maar ze hebben nog niet allemaal de slag goed gemaakt. • Wanneer je heel concreet wordt in het maken van afspraken ervaren sommigen dat als een gebrek aan vertrouwen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het management staat toe dat een belangrijke ketenpartner, het OM, afhaakt in de wekelijkse overleggen. • Het management zit bij elkaar en ook nog eens los van de waan van de dag. Ik praat met mensen over het onderzoek en niet over ketengerichtheid en rollen. Ik vraag me ook af wanneer ik dat zou moeten doen. • Het vertrouwen richting de hoofden Tactiek zit lastig, omdat ze wel de beslissingen nemen terwijl ze niet goed genoeg weten wat er speelt. Er is wel het geloof dat het goed kan komen.

	<ul style="list-style-type: none"> Met het vertrouwen is helemaal niets mis. Je bent ook zelf verantwoordelijk als je iets wat betreft ketengericht werken niet door laat gaan.
--	--

4.8 Issues codegroep 6: De keten, Relatie met OM & Kwaliteit / Evaluatie

<ul style="list-style-type: none"> Management 	<ul style="list-style-type: none"> Teamleiders
<ul style="list-style-type: none"> De keten heeft altijd al bestaan, het is niet nieuw. Je hebt altijd al je partners gehad. Alleen die nadrukkelijke afstemming is nieuw. Ik weet niet hoe het ketengericht werken in de teams wordt ervaren, dat zou je aan de teamleiders moeten vragen. Ketengerichtheid is maar heel relatief want je hebt zoveel partners. Ketengerichtheid moet tussen de oren komen. Daar moeten absoluut nog stappen gemaakt worden. We hebben vier keer per jaar een evaluatiemoment met het Openbaar Ministerie. Dat is niet genoeg, maar het is een eerste aanzet. De relatie met het Openbaar Ministerie staat wel zo'n beetje op losse schroeven. Het Openbaar Ministerie benadert de keten niet vanuit het concept, maar reageren vaak heel ad hoc. Als het gebeurd is gaan we het er over hebben. Een heel reactieve rol. 	<ul style="list-style-type: none"> Als je het team vraagt wat er veranderd is door ketengericht werken zullen ze zeggen dat het drukker geworden is en dat ze participeren in meerdere onderzoeken. Dat is hun perceptie. Het probleem is dat wij al veel verder zijn dan onze ketenpartners. Wij hechten meer waarde aan ketengerichtheid dan onze partners. Je ontkomt er niet aan dat iedereen zijn eigen belangen blijft houden. De keten Voltooide Levensdelicten, dat staat gewoon stil. Je merkt dat er te weinig tijd voor is. Ketengerichtheid heeft niks van doen met hoe we met elkaar omgaan. We hebben nog 1 keer per kwartaal overleg met het management en het Openbaar Ministerie terwijl ze daarvoor er gewoon wekelijks bij waren. Dat is het enige contact nog. De relatie met het Openbaar Ministerie is wennen, soms onbegrip. Je krijgt te maken met belangenverstrengelingen omdat je prioriteiten moet stellen vanwege de capaciteit. Evalueren, wie moet het gaan doen? Daar zijn geen afspraken over. Het Openbaar Ministerie heeft de keten geëvalueerd. Misschien heeft het management daar over gesproken, maar nooit met de teamleiders.

4.9 Agenda voor onderhandeling

In een Fourth Generation Evaluation-onderzoek is de onderzoeker bij de verkenning van claims, concerns en issues gespitst op verschillen en controversen. Het onderzoek wordt afgerond in de vorm van een *agenda voor onderhandeling* waarin deze punten staan. De volgende stap, de daadwerkelijke onderhandeling over deze agendapunten, zal plaats moeten vinden met de managementleden en teamleiders. *De voorwaarden voor dialoog zijn met dit document geschapen, het is aan de onderzoeker, de betrokkenen en de ketenregisseur om dat om te zetten in daden.*

Uit de issues is per codegroep één agendapunt opgesteld. Deze agendapunten omvatten niet alle issues maar halen er *de rode draad* uit. Door de gevonden issues bij de teamleiders te koppelen aan die van het management komen we tot de volgende zes agendapunten voor onderhandeling:

- **Afspraken & Structuur:**

Teamleiders hebben behoefte aan meer structuur en meer duidelijke afspraken. Van de andere kant probeert het management juist los te komen van de structuur en men vindt dat teamleiders te weinig initiatief tonen in het maken van afspraken en het opstellen van werkprocedures.

- **Verwachtingen, Afstemming, Communicatie & Delen van kennis:**

Er vindt te weinig afstemming plaats tussen zowel interne als externe ketenpartners. Er is te weinig oog voor het primaire proces, iedere ketenpartner heeft nog steeds zijn eigen prioriteiten.

- **Werkdruk & Capaciteit:**

Er komt zoveel werk op het Bureau Regionale Recherche af dat het soms lastig is een goede kwaliteit te leveren. Door de enorme werkdruk en beperkte capaciteit blijkt werken aan de keten en roldenken een sluitpost in de tijd. Het is primair beoogd, maar pakt secundair uit.

- **Hiërarchie & Roldenken:**

Hiërarchie zit in de cultuur en structuur van het Bureau Regionale Recherche. Het management wil loskomen van de structuur terwijl zij het minst in de structuur zitten. Teamleiders en teams denken in de structuur omdat zij veel met de structuur te maken hebben. Roldenken conflicteert

met de prioriteiten van externe partners doordat iedere partner eigen prestatieafspraken heeft.

- **Leiderschap & Vertrouwen:**

Er zitten wel verschillen tussen de percepties van teamleider en management ten aanzien van het vertrouwen. Het is er niet bij iedereen evenveel, al is er unaniem vertrouwen in het feit dat het goed zal komen. Teamleiders begrijpen niet dat het management toestaat dat een belangrijke ketenpartner, het OM, afhaakt in de wekelijkse overleggen.

- **De keten, Relatie met OM & Kwaliteit / Evaluatie:**

Het Bureau Regionale Recherche is verder wat betreft ketengerichtheid dan hun partners. Dit wordt als een probleem ervaren. Sommigen ervaren de keten niet als nieuw omdat het BRR altijd al partners heeft gehad. Slechts de meer nadrukkelijke afstemming is volgens hen nieuw. Teamleiders stellen dat ketengerichtheid voor de teamleden slechts betekent dat het drukker geworden is en dat ze in meerdere onderzoeken meedraaien. De relatie met het OM wordt unaniem bestempeld als 'wennen', 'onbegrip' en 'staat zo'n beetje op losse schroeven'. Ondanks die typering is er maar vier keer per jaar een evaluatiemoment met het Openbaar Ministerie. Dat wordt door teamleiders als te weinig ervaren. Er zijn geen afspraken gemaakt over evaluatie van de keten, wat wordt bestempeld als 'naïef'.

Bij deze is 'het voertuig voor dialoog' rijklar gemaakt. Bovenstaande aandachtspunten dienen als basis voor de verdere onderhandeling bij het Bureau Regionale Recherche. In het volgende hoofdstuk komen we hier nog kort op terug, waarna we vervolgens zullen afsluiten met de conclusie en een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

Hoofdstuk 5: Conclusie & reflectie

5.1 Inleiding

Ten eerste willen we nog even benadrukken dat dit hoofdstuk van deze scriptie eigenlijk voorbij gaat aan het doel van een Fourth Generation Evaluation. Bij een zuiver Fourth Generation Evaluation-onderzoek worden geen conclusies getrokken omdat dit voorbij gaat aan de betekenisgeving van de betrokken stakeholders, de geïnterviewde managementleden en teamleiders van het Bureau Regionale Recherche (Abma, 2000). Dit evaluatierapport is bedoeld als een *voertuig voor dialoog* tussen de betrokken stakeholders, als een basis waarop men voortbouwt en met elkaar kan komen tot een betere ontwikkeling van de keten waar het Bureau Regionale Recherche onderdeel van uitmaakt. Er moet echter toch een vraagstelling beantwoordt worden. In dat licht bezien kan een conclusie natuurlijk niet uitblijven.

Alvorens we met de daadwerkelijke conclusie van start gaan willen we nog een laatste belangrijke opmerking maken. De interventie, zoals deze is uitgevoerd bij het Bureau Regionale Recherche, is niet uitgevoerd op basis van de theorie van Van der Aa & Konijn (2001) maar op basis van de methode die beschreven is in het boek *(Ont)Keten: implementeren van werken in ketens* van Goedee & Entken (2006).

Zoals we al eerder vermeld hebben is dit evaluatieonderzoek gebaseerd op de principes van *Fourth Generation Evaluation* van Guba & Lincoln (1989), wat betekent dat dit onderzoek *sociaal-constructivistisch* (en dus inductief) van aard is. Dat betekent weer dat het theoretisch kader eigenlijk niet het uitgangspunt is bij het starten van dit onderzoek, dat zijn de empirische observaties, in dit geval de uitgevoerde interviews. Theorieën en definitities worden niet getoetst maar enkel toegepast. In *Hoofdstuk 3: Methodologie* is beschreven dat het onderzoeksdoel van dit document het *begrijpen* van een sociaal verschijnsel is. Het *begrijpen* van de situatie bij het Bureau Regionale Recherche staat centraal.

Op basis van deze standpunten dient de gebruikte theorie van Van der Aa & Konijn (2001) slechts als een *'kapstok'* waar we de conclusies als *'jassen'* aan ophangen. De kapstok van Van der Aa & Konijn (2001) geeft ons een theoretisch handvat waaraan we de *'jassen'* gestructureerd kunnen terug hangen in de context van het Bureau Regionale Recherche wat ons in staat stelt de situatie op een gestructureerde manier te *begrijpen*. Niet *de interventie zelf* is tegen het licht

gehouden, maar de *percepties van de betrokken stakeholders* wat betreft ketengericht werken.

De onderzoeker beseft zich echter terdege dat het deels een andere '*ketenbril*' is dan die Goedee & Entken (2006) hanteren. Deze auteurs concentreren zich ten eerste op de *eigen organisatie*, in dit geval het Bureau Regionale Recherche. Goedee & Entken (2006) stellen dat eerst de eigen organisatie het werken in ketens moet ontwikkelen alvorens men eisen kan gaan stellen aan externe ketenpartners. Van der Aa & Konijn (2001) stellen dat een keten per definitie *interorganisationeel* van aard is. Dat betekent dat je vanuit hun visie nooit tot een volledig ontwikkelde keten kunt komen zonder de *samenwerking* te zoeken met *externe ketenpartners*.

5.2 Conclusie

Dit onderzoek is op zo'n manier opgezet dat het niet de nadruk legt op wat er goed gaat, maar op wat er niet goed gaat wat betreft ketengericht werken. We hebben gezocht naar verschillen, controversen en zorgen, maar ook naar positieve punten, de zogenoemde claims. Men moet begrijpen dat ook die er in overvloed zijn, dat men unaniem vindt dat er wel degelijk stappen gemaakt zijn afgelopen twee jaar, onder andere op het gebied van roldenken en op het gebied van procedures en afspraken. Dat er haast bij iedereen de wil is tot veranderen. Dat zijn dingen die niet onvermeld mogen blijven in deze conclusie. Maar er is altijd ruimte voor verbetering en deze scriptie laat hopelijk zien dat er wel degelijk draagvlak is voor verdere verbetering in de uitvoering van het ketenconcept bij het Bureau Regionale Recherche.

In welke mate voldoet de interventie zoals deze is uitgevoerd bij het Bureau Regionale Recherche nu aan de voorwaarden van ketengericht werken die in de theorie gesteld worden?

Zoals beschreven in *Paragraaf 2.5 Ketens* moet een keten volgens Van der Aa & Konijn (2001) op een drietal *ketenvelden* ontwikkeld worden om te komen tot een volwaardige en blijvende keten, te weten (1) ketendenken, (2) ketenafspraken en (3) trajectbeheer. Zoals we hebben gezien spelen de eerder in hoofdstuk 2 beschreven begrippen *leiderschap* en *taal* een rol bij het *ketendenken*. *Vertrouwen* speelt een rol bij *ketenafspraken*. Op basis van de theoretische verkenning zijn er per *ketenveld* een aantal basiskenmerken te identificeren waaraan de uitgevoerde interventie bij het Bureau Regionale Recherche,

theoretisch gezien (volgens Van der Aa & Konijn, 2001), zou moeten voldoen. Aan de kenmerken van ieder ketenveld zijn een aantal citaten uit de interviews gekoppeld die aangeven hoe het met de uitvoering van het desbetreffende ketenveld gesteld is.

1. Ketendenken:

- De organisatie beseft dat het onderdeel is van een gezamenlijke keten met een gezamenlijke ambitie.
- De bijdrage van organisaties in de keten is georiënteerd op het effect wat aan het einde van de keten nodig is.
- Alle ketenpartners hebben een gedeelde visie op de positie van de organisaties binnen de keten.
- Mensen binnen de organisaties van de keten hebben anders leren denken, omdat de oude denkpatronen niet meer passen bij de keten.
- Domeingrenzen tussen organisaties zijn doorbroken met het oog op gezamenlijke ketendoelen.

Citaten gekoppeld aan ketendenken:

Teamleiders:

"Binnen welk kader gaan we nu een aantal dingen doen? Wat is in ieder geval de basis die staat? Waar houden alle teamleiders zich aan en wat verwacht het MT van de teamleiders? Ik denk dat dat heel open gelaten is, dat eigenlijk iedere teamleider van start gegaan is zoals hij zelf dacht dat goed was. Ik heb dat zelf wel heel erg als een gemis ervaren, dat we niet eerst goed gekeken hebben van, waar staan we voor met zijn allen? Welke dingen gaan we met zijn allen aanpakken, hoe gaan we er mee om? En daar iedereen de vrijheid wel in had om het in te vullen, maar de basis goed vast te leggen ook. Dus ik heb wel heel erg gemerkt dat het voor mij onduidelijk was. Wat verwacht het MT nou van mij en wat willen ze graag terug zien? Dus ik heb dat eigenlijk naar eigen inzicht ingevuld" (1, 50:61).

"Maar op het moment dat jij belast bent met een bepaald onderzoek dan vind je dat dat prioriteit heeft. En alles wat er naast gebeurt heeft voor jou wat minder prioriteit. Dus ja, dat is een beetje het spanningsveld waar je altijd in zit" (7, 96:106).

"Je merkt al, de mensen moeten het belang gaan inzien. We proberen nu met de teamleiders tweewekelijks te overleggen en je merkt dat dat overlegje, voorafgaand aan een MT, geskipt wordt omdat mensen nog andere werkzaamheden hebben liggen. Dat soort dingen komen dan niet van de grond" (5, 360:364).

"Iedereen is gewend aan de hiërarchische organisatie. Ja maar, ik ben maar een projectrechercheur en dan moet ik mensen bij elkaar gaan roepen, maar ik heb helemaal geen zeggenschap over die mensen. Dat zijn dingen in de cultuur van de organisatie waar je toch nog tegen aan loopt" (5, 474:484).

"Dan wil ik twee mensen van bijvoorbeeld commerciële zeden hebben. Maar ik kan niet zeggen ik wil twee mensen, dat moet dan weer met de chefjes geregeld worden. De chefjes moeten het eens worden, dan krijg ik twee mensen van commerciële zeden. En wat is dan mijn functionele relatie met die mensen. Ben ik dan hun baas of werken wij met elkaar? Daar zitten heel veel mensen ook mee. Ik zit er niet zo mee maar je merkt dat het in een organisatie die hangt aan structuur en hiërarchie af en toe gewoon lastig is" (5, 509:521).

"Als wij de samenwerking willen aangaan met bijvoorbeeld een wijkbureau, zegt het wijkbureau ja, maar wat levert mij dat op dan? Terwijl wij er heel veel aan hebben kan het wijkbureau zeggen van ja, maar ik word daar niet op afgerekend aan het eind van het jaar" (5, 492:501).

"Ik heb niet het gevoel, dat als je hun vraagt, goh, is er wat veranderd? Ja, zullen ze zeggen, het is drukker geworden en we hebben meer onderzoeken gekregen. Dat is hun perceptie denk ik, dat vertaal ik dan even voor hun van het nieuwe BRR. Dat is hun perceptie van het BRR" (5, 109:113).

"Kijk, het is heel fijn om in je ketenwaarheid te zitten maar ik weet wel dat ze heel hard proberen en dat wij dat ook steeds beter zien. Van goh, werk aan je keten. Maar het probleem vaak is dat wij het wel zien maar dat je ketenpartners het niet zien. Wij zijn misschien al veel verder dan onze ketenpartners. Dat is misschien ook een probleem" (5, 204:213).

"Je ontkomt er natuurlijk niet aan dat iedereen zijn eigen belangen blijft houden" (7, 130:137).

"We zitten natuurlijk met zeven teams, zeven teamleiders, meerdere onderzoeken. En ieder onderzoek moet aangeven wat er deze week zeker moet gebeuren. Dat conflicteert af en toe want de officier wil misschien wel veel meer dan wij kunnen bieden. Dus daar zit sowieso een belang, een belangenverstremgeling. Of een belangenverstremgeling, gewoon ja, ze kunnen wel wat willen maar laten we kijken naar capaciteit" (5, 217:232).

Management:

"Ja, en met name wat je op de werkvloer hoort is soms het onbegrip over externe partners" (3, 327:335).

"Dus als je het over de keten hebt en over de rol van ondersteunende eenheden, ja, die wordt steeds belangrijker om dat goed af te stemmen op elkaar. Wat je nu ziet gebeuren is dat de ondersteuning daar heel erg aan moet wennen, van wacht even, wat is nu mijn rol in dit hele proces van opsporing vanaf de voorbereiding tot echt de uitvoering" (2, 99:115).

"Omdat het OM één van onze partners is binnen opsporing, hebben we gezegd van, nee, het BRR gaat dadelijk ontwikkelen, want we hebben ook te maken met de wijk, te maken met wijkofficieren, te maken met officieren zwaar georganiseerde criminaliteit. Dat is weer een andere club. En daar zit dus een verschil in, dan krijg je dus dat die wijkofficier weer niet op de hoogte is van de afspraken die de zwacri-officieren met ons maken. En dan zie je dus dat die wijkofficieren niet op de hoogte zijn van ontwikkelingen, dossiervorming spreken we af met de zwacri-officieren. Die wijkofficieren pakken dat dus niet mee. Als we dus veel doden hebben, hebben we dus relatief veel personeel dat zaken doet met die wijkofficier. dan kunnen we op dat moment minder uitvoeren op onze georganiseerde misdaad onderzoeken. Dus hier beginnen ze te klagen dat ze te weinig werk hebben. Dat betekent dat de zwacri-officieren hun onderzoek beter

gaan lezen omdat ze er meer tijd voor hebben. En komen met hun wensenlijstje. Een wensenlijstje, is het zelfde als wat ik zei met die teamleider, die in zijn onderzoek misschien wel 20 dingen wil doen en daarvoor bijvoorbeeld 5 mensen nodig heeft. Die zwacri-officier heeft even niet zoveel werkaanbod en gaat zijn dossiers dus helemaal doorlezen en komt met 40 aanvullende onderzoeksvragen. En die wil hij allemaal beantwoord hebben" (3, 404:425).

"Nee, maar volgens mij heeft dat altijd al wel bestaan. Want je hebt natuurlijk altijd al je partners gehad waar je zaken mee doet. Alleen die nadrukkelijke afstemming in het proces dat is wel, we hebben het nadrukkelijker benoemd ook" (2, 11:15).

"Maar het is niet nieuw, maar de manier van benaderen is volgens mij wel anders" (57:64).

"Ketengericht is dus maar heel relatief want je hebt zoveel partners" (3, 448:454).

2. Ketenafspraken:

- Ketens oriënteren zich primair op wat er door de keten heen gaat. De keten is gericht op het primair proces, daardoor is er inzicht op onderlinge afhankelijkheden.
- Procesbeschrijvingen en afspraken omvatten de hele keten en gaan over de grenzen van de deelnemende organisaties heen.
- De cliënt wordt gevolgd in zijn route door de keten waarbij schakels onderscheiden worden die waarde toevoegen.
- Er is sprake van vertrouwen tussen de ketenpartners, wat een voorwaarde is voor het maken van ketenafspraken.
- Er functioneert een vorm van ketenmanagement dat ketendekkende verbeteringen doorvoert.

Citaten gekoppeld aan ketenafspraken:

Teamleiders:

"Ik denk, dat als ik kijk naar de nieuwe situatie, zijn we eigenlijk van start gegaan zonder dat we goed afspraken gemaakt hebben" (1, 49:50).

"Want we zijn nu meer dan een jaar verder en in feite is het nu nog niet helemaal goed afgesproken" (1, 84:88).

"Ja, ik denk dat de afstemming, van hoe werken.... ja, vaste werkafspraken. Ik weet niet zo goed hoe je het moet zeggen, maar in ieder geval een kader waarbinnen iedereen het werk doet. In principe zijn de kaders wel duidelijk maar het is zo verschillend tussen teams dat het werk op zich nog steeds heel verschillend wordt ingevuld" (1, 95:106).

"Ja, dat is heel lastig maar dat is intern al lastig, bijvoorbeeld met BRIE, de mensen van de informatie. Zij moeten met projectvoorstellen komen en dan

kunnen wij zeggen, wij willen zoveel projecten doen en wij willen zoveel verdachten. Maar dan komen zij met een projectvoorstel met 1 of twee verdachten. Ja, dat gaat ons niet aan onze cijfers helpen, maar hoe haal ik mijn targets dan? Ik word wel afgerekend op mijn targets en wat zijn mijn targets eigenlijk? Wat is nu mijn hoofdproces? En hoe kun je dat dan meten in concrete producten. Dat zijn wel dilemma's waar je dan tegen aan loopt" (5, 649:661).

"En ik denk ja, als je alle twee heel uiteenlopende karakters, zienswijzen of behoeftes hebt, en daar niet met elkaar over praat zul je ook nooit nader tot elkaar komen" (1, 299:303).

"Nee dus. Ik denk dat het vooral richting de hoofden Tactiek lastig is omdat ze gewoon niet weten wat er speelt op de locatie maar er wel beslissingen over moeten nemen. Dat is dus in onze eigen keten. Richting het Openbaar Ministerie heb ik dus echt wel een breuk waargenomen. En ik merk ook wel bij andere partners waar wij mee moeten werken, ondersteunende eenheden, dat die zich af en toe ook wel afvragen van waar zijn ze mee bezig" (1, 251:257). **Je hebt het gevoel dat er ook dat besef niet is, dat daar een soort van breuklijn ontstaat?** Nee, ik denk dat het deels wel gevoeld wordt en dat beide partijen wel hun best er voor willen doen. Tenminste, als ik naar mezelf kijk, denk ik, ik heb het vertrouwen niet ervaren. Tenminste ik heb het niet als prettig ervaren" (1, 270:286).

"Ja, John heeft natuurlijk geprobeerd een opzet te maken voor die keten Voltooide Levensdelicten. Maar daar, dat staat gewoon stil. Daar is gewoon, je merkt dat daar gewoon te weinig tijd voor is om daar ieder zijn ding en zijn rol in te geven" (5, 269:278).

Management:

"Dat gebeurt nog onvoldoende maar we lopen steeds vaker ook tegen incidenten aan met een behoorlijke impact, ook soms politiek bestuurlijk. Je dwingt je om na te denken over je afspraken en om het vast te leggen. Zodat je gewoon later kunt verantwoorden, joh, maar dit hebben we toch afgesproken" (2, 323:338).

"En als je dan dus ziet, dat ze allebei zeggen, ja ja, we zouden het moeten doen, maar het gebeurt niet, dan moet je het dus op een gegeven moment gaan afdwingen" (2, 539:544).

"Wat ik gemerkt heb is dat op het moment dat je weer heel concreet wordt in het maken van afspraken, dan wordt het voor sommigen weer heel confronterend. Dan is het van, oh jee, maar vertrouw je me dan niet" (3, 220:229).

De dikgedrukte tekst is de rol van de onderzoeker / interviewer in het betreffende fragment.

3. Trajectbeheer:

- Degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van een deel van het ketentraject krijgen duidelijke speelruimte waarbinnen zij beslissingen kunnen nemen die ketenpartners aan elkaar binden.
- De dagelijkse leiding realiseert condities die verzekeren dat de benodigde capaciteiten in alle schakels bekend en beschikbaar zijn en dat op pieken en dalen in de vraag gereageerd kan worden.

- Op het niveau van de dagelijkse uitvoering van de keten spelen ketencommunicatie, informatiebeheer en kennisuitwisseling een belangrijke rol binnen de context van de keten.
- Er zijn afspraken gemaakt over ketenkwaliteit en terugkoppeling van knelpunten waaraan men ketenpartners kan houden.

Citaten gekoppeld aan trajectbeheer:

Teamleiders:

"Als er een cursus gegeven wordt, voor alle mensen van de werkvloer, en daar komt unaniem uit dat die mensen allemaal zeggen, die zijn van verschillende teams, de teamleiders werken verschillend en wij vinden dat dat één van de belangrijkste punten is waar aan gewerkt moet worden. Iedereen ziet dat, die leest dat, nou en dan.... gaat het verder zoals het ging" (1, 370:378).

"En het voelt heel vaak een beetje als een spagaat. Zelfs een driedubbele spagaat omdat de Officier dingen eist waar ik niet aan kan voldoen omdat ik natuurlijk toch vast zit aan de dingen waar ik mee moet werken. Het team verlangt dingen van je waaraan je niet kan voldoen omdat je sommige middelen of mensen niet tot je beschikking krijgt. En het MT verwacht natuurlijk een aantal dingen van je die je ook moet doen. Dus het voelt, tenminste zo ervaar ik het wel, dat je tussen drie partijen tevreden moet houden wat soms heel lastig is want soms denk ik wel eens ja, als die Officier van Justitie nou eens lekker met die hoofden Tactiek gaat praten over wat zij willen dat er gedaan moet worden en dat het hoofd Tactiek even gaat zeggen, je krijgt de mensen niet, dan is die schakel er tussen uit. Nu ben je net een doorgeefluik eigenlijk" (1, 167:180).

"Ik denk dat als ik teruggrijp naar wat we met John Goedee gedaan hebben, waarbij naar voren kwam dat de meeste teamleiders behoefte hebben aan structuur, zeg maar. En waarbij ook bleek dat de meeste MT-leden dat juist wat minder hebben, die behoefte aan structuur. Ik denk dat we daar niet echt veel grote stappen in gemaakt hebben. Denk ik. **Wat was in principe de beoogde stap?** Uhm. (stil) **Die is eigenlijk onduidelijk?** Ja" (1, 121:134).

"Het eerste half jaar dat wij daar zaten, als het hoofd Tactiek één of twee keer daar langsgekomen is, dat het veel geweest is en dat is dan nog voor de gesprekken met John Goedee geweest. Ja, dat geeft dan een beetje aan van ja, kijk, uiteindelijk moeten er wel beslissingen genomen worden of oordelen geveld worden, terwijl je dan wel het gevoel hebt, van hoe kan je het weten of waarom beslis je het op die manier" (1, 282:290).

"Dan is het meer afhankelijk van die twee uurtjes zeg maar, iedere week, dat dan langzaam vorm moet krijgen, want de directe coaching vanaf de hoofden Tactiek die is er ook niet. Dus je hebt veel contact, maar dat zoek ik ook veel. Maar als je zeg maar als teamleider het contact met je hoofd Tactiek niet zoekt, dan kan het gewoon voorkomen dat je elkaar een hele poos alleen op maandag spreekt" (5, 575:581).

"Wat zijn dan stappen die we als eerste moeten nemen, waar moeten we aan denken. Nou, dat komt gewoon niet, dat komt gewoon niet van de grond. En dat heeft in mijn ogen, waar heeft het mee te maken. Gewoon druk. Het is gewoon de waan van de dag, het is vaak voor die gasten gewoon druk, ze worden gewoon volgepland met werkzaamheden en dan ligt het denk ik bij de mensen zelf, van wacht, ik heb ook nog een taakaccent waar ik wat aan moet doen. Dat inzicht dat

is er bij veel mensen wel maar het ontbreekt feitelijk gewoon aan tijd" (5, 311:356).

"Er zit een verschil in besef wat betreft ketengericht werken tussen de teamleiders en de MT-leden. Zij, het MT, die daar bij elkaar zitten, dat is al een voordeel, op 1 kamer. Toch los van de waan van de dag, en Paul (Entken) is natuurlijk ver in dat denken, die heeft dat natuurlijk ook van nature wat in zich en die neemt daar een aantal gasten mee die zeg maar ook wel daar beelden bij hebben en ze hebben het daar gewoon veel over, en wij als teamleiders, ik praat met mensen over het onderzoek en ik praat niet over ketengericht en rollen. Misschien zou ik dat wel moeten doen, maar ik vraag me af en toe af wanneer het dan zou moeten" (5, 609:619).

"Nee, ik heb een aantal malen gevraagd om zeg maar zaken te evalueren maar dat komt niet van de grond. Om dat te doen. De reden is, wie moet het gaan doen? Daar zijn nog geen afspraken over. Ja, dat is natuurlijk wel, tenminste dat vind ik dan, naïef. Als je allerlei onderzoeken draait en er vervolgens niet over nagedacht hebt wie de onderzoeken gaat evalueren, want in principe moet je gewoon elk onderzoek, zeker als het langer dan een half jaar gedraaid heeft, gewoon evalueren. Van wat zijn de verbeterpunten. De keten heeft het wel gedaan, het Openbaar Ministerie zeg maar. Die is wel met een aantal punten gekomen maar vervolgens hebben we daar nadat we dat met hun besproken hebben en hun dat aan ons medegedeeld hebben, misschien heeft het MT het zelf nog wel nader besproken, van hee, wat vinden wij er van? Maar in gezamenlijkheid met de teamleiders hebben we het er nooit meer over gehad. Wat ik dan jammer vind is, je neemt het ter kennisgeving aan en vervolgens pakt niemand het op om, hee, wat ze daar nu zeggen, wat is daar nu uit gekomen" (1, 349:378).

"Kijk je hebt zaakinhoudelijk wel overleg met je zaaksofficier, dat gaat over de zaak. Maar voorheen zaten ze ook bij het operationeel overleg zeg maar". **Wat is daar precies de reden voor geweest?** "Dat moet je aan het MT vragen. Uiteindelijk hebben ze gezegd dat ze niet meer komen en het MT zegt, dat is prima. Ik vind het een gemis. Maar, ja". **Een gemis vanwege het feit dat je eigenlijk met een van de ketenpartners waar je veel mee te maken hebt, heb je gewoon een ander contact?** "Niks meer. We gaan nog 1 keer per kwartaal met de Officier, teamleiders en het MT bij elkaar zitten. Maar het Openbaar Ministerie, dat is dan het enige contact nog terwijl ze normaal wekelijks daar gewoon bij zaten" (1, 205:223).

Management:

"Als het goed is hebben ze op vijf terreinen helemaal in beeld gebracht van, hoe doe je dat nou" (3, 471:477).

"Zorg dat je de kennis en ervaring binnen BRR meer gaat delen met elkaar. En dat is nog wel eens, laat ik zeggen, dat is een cultuurslag" (3, 95:99).

"We hebben afgesproken dat we zoveel mogelijk die onderzoeken bijlopen die door jouw teamleiders gedraaid worden. Want het is zoveel dat je niet op hoofdlijnen, ook al is het maar op hoofdlijnen, alles kunt volgen" (2, 83:89).

"Maar ik durf je niet te zeggen, maar dat kan je ook met de teamleiders bespreken, hoe dat beleefd wordt op de werkvloer. Ik denk dat dat vooral iets is wat je aan de teamleiders zou moeten vragen en ook hoe ze het zelf beleefd hebben om het te doen. Ik denk dat die teamleiders jou daar wel antwoord op moeten kunnen geven. Hoe merk je het binnen het team. Want ik zit daar niet dagelijks dus ik kan er heel lastig wat van vinden maar zij wel als het goed is" (2, 212:218).

5.2.1 Beantwoording van de centrale vraagstelling

De vraagstelling van dit onderzoek die beantwoord zal worden in deze conclusie is de volgende:

Vraagstelling: *In hoeverre heeft de interventie bijgedragen tot ketenimplementatie bij het Bureau Regionale Recherche volgens de perceptie van de stakeholders?*

Wanneer we nu conclusies trekken op basis van de drie ketenvelden met de bovenstaande citaten uit de interviews in ons achterhoofd kunnen we het volgende vaststellen:

1. Ketendenken

Het Bureau Regionale Recherche beseft dat het een onderdeel is van een gezamenlijke, grotere keten. Andere ketenpartners, met als belangrijkste het Openbaar Ministerie, zijn wat ketengericht werken en denken in de perceptie van de geïnterviewde stakeholders minder ver. Dit heeft tot gevolg dat de relatie met het Openbaar Ministerie als 'moeizaam' bestempeld kan worden. Er is geen gedeelde visie op de positie van de organisaties die deel uitmaken van de keten. Ketenpartners houden vast aan eigen prioriteiten en in die zin is er ook geen sprake van gezamenlijke 'ketendoelen'. Het werken in ketens vereist dat betrokkenen anders leren denken, oude denkpatronen passen niet bij de keten. Er wordt door betrokkenen aangegeven dat het werken in een keten niet nieuw is, maar dat dingen slechts nadrukkelijker benoemd zijn. Het loskomen van de hiërarchische structuur wordt als lastig ervaren.

2. Ketenafspraken

De keten is niet gericht op het primaire proces, iedere ketenpartner houdt zijn eigen belangen en targets. Dit zorgt voor belangenverstremmingen tussen ketenpartners. Het Bureau Regionale Recherche is wel bezig met procesbeschrijvingen en het maken van ketenafspraken. In de perceptie van de teamleiders echter veel te weinig. Men vindt dat er gestart is met te weinig goede afspraken. Afspraken die wel gemaakt zijn, zijn voornamelijk intern gericht. Procesbeschrijvingen en ketenafspraken omvatten niet de hele keten en gaan niet over de grenzen van deelnemende externe partners heen. Intern is het redelijk gesteld op het gebied van vertrouwen. Er wordt aangegeven dat het vooral richting de hoofden Tactiek lastig is omdat zij beslissingen nemen terwijl ze in de perceptie van de teamleiders niet weten wat er precies speelt, vooral op externe

lokaties. Wel is er het vertrouwen dat het goed kan komen. Zoals de relatie met het OM al als 'moeizaam' bestempeld werd, heeft dat ook zijn invloed op het vertrouwen richting deze partner. Dat is niet al te best omdat men vindt dat het OM een afwachtende houding aanneemt wat betreft ketengericht werken. Doordat het management enigszins in oude denkpatronen vervalt, door te concluderen dat ketengericht werken niet nieuw is en anderzijds doordat er eigenlijk geen tijd en capaciteit beschikbaar is om het ketenconcept van de grond te krijgen, komen ketendekkende verbeteringen niet van de grond.

3. Trajectbeheer

Teamleiders geven aan dat het moeilijk is om te voldoen aan de verlangens van het team, het Openbaar Ministerie en het management. Wat betreft de uitvoering van het ketentraject worden er weinig beslissingen genomen waarbij ketenpartners aan elkaar verbonden worden. Het lijkt erop dat men probeert ketengericht te werken terwijl de rest van de keten nog steeds grotendeels volgens het 'oude denken' werkt. Het management is niet in staat de benodigde capaciteit in alle schakels bekend en beschikbaar te maken. Dat heeft te maken met de beperkte capaciteit wat sturing op prioriteiten tot noodzaak maakt. Communicatie met externe partners verloopt moeizaam. Ook intern hebben teamleiders de perceptie dat wanneer je niet het contact zoekt met de hoofden Tactiek je het ook niet hebt. Uit de uitspraken van het management op dit terrein valt op te maken dat men niet goed op de hoogte is van wat er speelt bij de teamleiders en teams. Zo kunnen zij niet vertellen hoe het werken in ketens door hen beleefd wordt en weet men niet hoe ver men staat met het uitwerken van procedures. Er vindt te weinig kennisuitwisseling plaats tussen teamleiders, maar ook tussen teams. Hierdoor werken teams en teamleiders verschillend, wat als een van de belangrijkste punten gezien wordt om aan te werken maar wat blijkbaar niet gebeurt. Er zijn vrijwel geen afspraken gemaakt waarbij de kwaliteit van de keten geëvalueerd wordt. Teamleiders en management hebben nog één maal per kwartaal een evaluatie over de gang van zaken met het Openbaar Ministerie. Dat wordt als een goed begin ervaren, maar ook als "eigenlijk veel te weinig".

5.2.2 Plaatsbepaling in het diagnosemodel

In welke fase van ketenontwikkeling bevindt het Bureau Regionale Recherche zich nu? Wanneer we nu het *diagnosemodel voor ketenontwikkeling* van het INK uit het tweede hoofdstuk nogmaals bekijken kunnen we concluderen dat de keten waarin het Bureau Regionale Recherche zit zich bevindt in *ontwikkelingsfase 1*, de

activiteitgerichte ontwikkelingsfase. Deze eerste fase van ketenontwikkeling kenmerkt zich door incidentele verbindingen tussen schakels van de keten. De noodzaak tot ketensamenwerking wordt wel verkend, maar nog niet door alle ketenpartners in dezelfde mate. Samenwerking tussen ketenpartners vindt plaats op basis van affiniteit en persoonlijke contacten. Ketenprocessen worden afgestemd na storingen of incidenten. Pas dan ziet men de noodzaak van de keten (Coolwijk, 2005). Zoals ook naar voren kwam in een van de interviews; "*Crisis creëert verandering*".

5.3 Tot slot...

Wat valt er nu tot slot te concluderen wanneer we nu, met bovenstaande conclusies in het achterhoofd, het schema uit *Paragraaf 2.6 Synthese* nogmaals bekijken?

Kenmerken 'oude denken'	Kenmerken 'nieuwe denken'
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Beleidsdoelen</u> • <u>Denken vanuit taken</u> • <u>Denken in organisaties</u> • <u>Instellingen zijn de schakels</u> • <u>Productoriëntatie vanuit intern aanbod</u> • <u>Informatiebeheer intern</u> • <u>Algemene afspraken via directie, informele contacten via werkvloer</u> • <u>Discussie over rollen</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketendoelen • Denken vanuit cliënt • Denken in ketens • Primair proces bepaalt schakels • Productoriëntatie vanuit de vraag en interfaces in de keten • Traject-, keten- en beleidsinformatie • Vervlechting door functionele afspraken op meerdere niveaus • Bewijs geven van meerwaarde

De keten waarin het Bureau Regionale Recherche zich bevindt heeft geen gezamenlijke ketendoelen geformuleerd, maar iedere ketenpartner hanteert nog altijd zijn eigen beleidsdoelen die soms met elkaar conflicteren.

"Je ontkomt er natuurlijk niet aan dat iedereen zijn eigen belangen blijft houden".

De keten waarin het Bureau Regionale Recherche zich bevindt denkt in organisaties en niet in ketens. De keten is niet gericht op het primaire proces, ieder heeft zijn eigen belangen en prioriteiten. Kortom, de kenmerken van het 'oude denken' zijn veel meer van toepassing dan de kenmerken van het 'nieuwe denken', het ketengericht denken. De volgende uitspraak van het management

over ketengericht werken onderstreept het idee dat oude denkwijzen nog altijd de onderzochte keten kenmerken:

"Maar het is niet nieuw, maar de manier van benaderen is volgens mij wel anders".

Gezien de grote verschillen tussen het 'oude denken' en het 'ketendenken' zou het voor de hand gelegen hebben wanneer het wel als nieuw zou zijn ervaren. De teamleiders geven aan dat voor het team de gevolgen van het ketengericht werken vooral zichtbaar zijn in het feit dat het drukker geworden is en dat teamleden nu participeren in meerdere onderzoeken.

"Het eerste half jaar dat wij daar zaten, als het hoofd Tactiek één of twee keer daar langsgelopen is, dat het veel geweest is en dat is dan nog voor de gesprekken met John Goedee geweest. Ja, dat geeft dan een beetje aan van ja, kijk, uiteindelijk moeten er wel beslissingen genomen worden of oordelen geveld worden, terwijl je dan wel het gevoel hebt, van hoe kan je het weten of waarom beslis je het op die manier".

Uit bewoordingen van het management valt ook af te leiden dat het voor hun onmogelijk is goed op de hoogte te zijn van de complete situatie rondom de teams en teamleiders. Toch zijn zij degenen die de beslissingen nemen waarvan de gevolgen vooral de teamleiders en de teams aangaan. Dit heeft natuurlijk alles te maken met het bekende capaciteitsprobleem van het Bureau Regionale Recherche. Een gebrek aan capaciteit zorgt voor een hoge werkdruk wat weer met zich meebrengt dat er noodgedwongen keuzes gemaakt zullen moeten worden. De vraag is echter, wat geef je nu de prioriteit terwijl je door drukte eigenlijk niet goed op de hoogte bent van situaties waarover je beslissingen moet nemen?

"We hebben afgesproken dat we zoveel mogelijk die onderzoeken bijlopen die door jouw teamleiders gedraaid worden. Want het is zoveel dat je niet op hoofdlijnen, ook al is het maar op hoofdlijnen, alles kunt volgen".

"Maar ik durf je niet te zeggen, maar dat kan je ook met de teamleiders bespreken, hoe dat beleefd wordt op de werkvloer. Ik denk dat dat vooral iets is wat je aan de teamleiders zou moeten vragen en ook hoe ze het zelf beleefd hebben om het te doen. Ik denk dat die teamleiders jou daar wel antwoord op moeten kunnen geven. Hoe merk je het binnen het team. Want ik zit daar niet dagelijks dus ik kan er heel lastig wat van vinden maar zij wel als het goed is".

De moeizame samenwerking tussen teamleiders en management is echter geen gevolg van onwil, maar van cultuurverschillen en communicatieproblemen. Teamleiders en teams hebben vanuit het verleden meer behoefte aan structuur. Mensen houden vast aan hiërarchie, al wordt dat wel steeds minder. Men is zeer zeker welwillend wat betreft ketengericht werken, maar iedereen spreekt een andere taal en zit op een andere fysieke plek. Teamleiders geven aan dat het verschil in percepties, ten opzichte van het management, wat betreft ketengericht werken mede komt doordat het management bij elkaar zit, los van 'de waan van de dag'.

"Als het goed is heeft men de keten door middel van procedures en afspraken op vijf gebieden in beeld gebracht".

Vage bewoordingen kunnen veelzeggend zijn. "Als het goed is" heeft men de keten op vijf gebieden in beeld gebracht. Op basis van deze uitspraak van het management valt te concluderen dat men niet goed op de hoogte is van de stand van zaken wat betreft de uitwerking van procedures en afspraken. Hoe kan er dan door het management van het Bureau Regionale Recherche eenduidig op het concept *ketengericht werken* aangestuurd worden? Dat gebeurt in de ogen van de teamleiders dan ook veel te weinig. Het is voor de teamleiders niet duidelijk wat er vooraf verwacht kon worden van ketengericht werken, wat wel blijkt uit het volgende:

"Ik denk dat als ik teruggrijp naar wat we met John Goedee gedaan hebben, waarbij naar voren kwam dat de meeste teamleiders behoefte hebben aan structuur, zeg maar. En waarbij ook bleek dat de meeste MT-leden dat juist wat minder hebben, die behoefte aan structuur. Ik denk dat we daar niet echt veel grote stappen in gemaakt hebben. Denk ik". **Wat was in principe de beoogde stap? Uhm. (stil) Die is eigenlijk onduidelijk? "Ja"**.

De dikgedrukte tekst is de rol van de onderzoeker / interviewer in dit fragment.

Goedee & Entken (2006) stellen dat in het veranderingstraject naar werken in ketens het benoemen van een 'haas' aan te bevelen is. Bij wedstrijdhardlopen wordt gebruik gemaakt van een 'haas', die er voor zorgt dat de wedstrijd op een voortvarend tempo begint. De haas haalt zelf slechts zelden de eindstreep. De betrokken stakeholders geven aan dat John Goedee tijdens de uitvoering van de interventie een dergelijke rol gespeeld heeft in het traject. Nu de haas is 'uitgestapt' blijkt echter wel dat het tempo van het veranderingstraject nogal omlaag is gegaan of al dan niet stil is komen te liggen. Opnieuw is dit geen kwestie van onwil. Het is eerder een kwestie van tijdgebrek en het feit dat het onduidelijk is wie de rol van 'haas' overneemt, of de rol van ketenregisseur op zich neemt. Wie is nu de ketenregisseur? Wie zorgt er voor dat het tempo van verandering om te komen tot ketengericht werken op peil blijft?

"Ja, John heeft natuurlijk geprobeerd een opzet te maken voor die keten Voltooide Levensdelicten. Maar daar, dat staat gewoon stil. Daar is gewoon, je merkt dat daar gewoon te weinig tijd voor is om daar ieder zijn ding en zijn rol in te geven".

"Wat zijn dan stappen die we als eerste moeten nemen, waar moeten we aan denken. Nou, dat komt gewoon niet van de grond. En dat heeft in mijn ogen, waar heeft het mee te maken? Gewoon druk. Het is gewoon de waan van de dag, het is vaak voor die gasten gewoon druk, ze worden gewoon volgepland met werkzaamheden en dan ligt het denk ik bij de mensen zelf, van wacht, ik heb ook nog een taakaccent waar ik wat aan moet doen. Dat inzicht dat is er bij veel mensen wel maar het ontbreekt feitelijk gewoon aan tijd".

Het Bureau Regionale Recherche zit in een moeilijke positie. Zoals in één van de interviews zo treffend naar voren kwam:

"Ketengericht is dus maar heel relatief want je hebt zoveel partners".

Dat is precies waar de schoen wringt. Er kan pas sprake zijn van een keten wanneer je de keten organiseert in samenspraak met je partners, waarbij het Openbaar Ministerie voor het Bureau Regionale Recherche de belangrijkste is. In dat licht bezien is de onderzochte keten verre van volledig ontwikkeld. Het Bureau Regionale Recherche is zeer zeker welwillend wat betreft ketengerichtheid, maar binnen de keten zijn ze het ketengerichte eilandje in een oceaan die nog gevuld is met het 'oude denken'.

We zijn van mening dat het voorbereiden van de keten valt te vergelijken met teamsport, waarbij een team zich voorbereid op een wedstrijd. Om de metafoor verder door te trekken, je hebt verschillende spelers nodig om een teamprestatie of ketenprestatie neer te zetten, om een teamprestatie of ketendoel te bereiken.

"Je kan natuurlijk in een team niet alleen maar de Johan Crujffjes hebben, je hebt natuurlijk ook de werkers en de waterdragers".

De spelers hebben allemaal hun eigen competenties, een andere toegevoegde waarde aan het team of aan de keten. Het zou wat vreemd zijn wanneer alle spelers, ofwel ketenpartners, zich individueel zouden voorbereiden op dat wat hen *samen* te wachten staat. Deze metafoor geldt zowel *binnen* het Bureau Regionale Recherche als *buiten* het Bureau Regionale Recherche. In dat licht kunnen we constateren dat de uitgevoerde interventie ervoor heeft gezorgd dat het Bureau Regionale Recherche *intern* een team is geworden dat nagenoeg klaar is voor de volgende stap; *de ontwikkeling van de keten samen met hun externe ketenpartners*.

5.4 Reflectie op het onderzoek

In deze paragraaf zal de onderzoeker een reflectie geven op de beperkingen van dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek was het onderzoeken van de mate waarin de uitgevoerde interventie, om te komen tot ketengericht werken bij het Bureau Regionale Recherche, voldeed aan de voorwaarden die de theorie rondom ketens voorschrijft. Tijdens de exploratiefase van dit onderzoek bleek dat er nog maar weinig empirisch ondersteunde theorie omtrent ketens te vinden was. Van der Aa & Konijn (2001) hebben op basis van hun onderzoeken een normatief kader opgesteld. Het feit dat het hier gaat om een normatief kader geeft al enigszins aan dat dit kader niet ondersteund is met empirisch gevalideerd onderzoek.

De situatie zoals die zich voordeed bij het Bureau Regionale Recherche, waarbij percepties van stakeholders onderzocht zouden gaan worden, maakte dat het onderzoek inductief van aard was. Vanuit de studie Beleids- en Organisatiewetenschappen is nooit zo de nadruk gelegd op het doen van inductief onderzoek. Toch heeft deze vorm van onderzoek altijd mijn interesse gehad en met een aanwijzing van mijn begeleider ben ik mij gaan verdiepen in *Fourth Generation Evaluation* van Guba & Lincoln (1989). Deze manier paste mijns inziens zowel goed bij de doelstelling van het onderzoek als bij mijn persoonlijke voorkeur voor een sociaal-constructivistische wetenschapsopvatting. Door gebruik te maken van ervaringen en percepties van de betrokkenen is er zodoende inzicht verkregen in de mate waarin de uitgevoerde interventie voldeed aan de theorie rondom ketens.

Ik ben in dit onderzoek zeer nadrukkelijk dieper ingegaan op deze onderzoeksmethode van Guba & Lincoln omdat ik wilde proberen zo goed mogelijk te voldoen aan alle kernconcepten en basisassumpties die gesteld worden aan deze manier van onderzoek. Toch zijn er nog wel wat kanttekeningen te plaatsen en dit zal ik dan ook niet nalaten.

De eerste heeft te maken met de betrokken stakeholders. Het onderscheid wat Guba & Lincoln hierin maken (*agents*, *beneficiaries* en *victims*) vond ik moeilijk toepasbaar op het onderzoek. De geïnterviewde managementleden zijn uiteraard de beleidsmakers en in die zin te herkennen als *agents*. De geïnterviewde teamleiders zijn niet echt in te delen in *beneficiaries* en *victims* omdat op voorhand niet duidelijk is of zij de interventie ervaren als iets wat hen voordeel of

nadeel opgeleverd heeft. Dat is iets wat nu juist onderzocht wordt. In dit onderzoek zijn geen teamleden geïnterviewd omdat ze geen deel uitgemaakt hebben van de sessies waarin het ketengericht werken (de interventie) is geïmplementeerd in de organisatie. Ze ondervinden natuurlijk wel de gevolgen van het ketengericht werken. De geïnterviewde teamleiders hebben wel hun percepties gegeven op hoe hun team ketengericht werken ervaart en op basis daarvan valt misschien te concluderen dat de teams de grootste *victims* zijn van de interventie, dat de teamleiders er wel de voordelen van inzien (*beneficiaries*), maar zich toch ook *victim* voelen omdat de aansturing op het concept ketenimplementatie vanuit het management (*de agents*) te weinig houvast biedt aan de teamleiders. Vanwege tijdsgebrek, een hoge werkdruk en personele veranderingen binnen het Bureau Regionale Recherche zijn niet alle betrokkenen geïnterviewd. In die zin is het theoretisch mogelijk dat er vertekening richting een bepaalde groep is opgetreden. Mijn persoonlijke mening is dat de uitkomst van het onderzoek in de praktijk niet anders was geweest wanneer iedereen geïnterviewd zou zijn.

Een tweede kanttekening, op basis van de kernconcepten van Guba & Lincoln, valt te plaatsen bij het kernconcept *hermeneutisch-dialectische cirkels*. Guba & Lincoln stellen voor om door middel van *cirkels* eerst homogene groepen te verkennen. In de praktijk zou dit betekenen dat de onderzoeker de percepties van een managementlid verkent in een interview en deze percepties meeneemt in het interview met het tweede managementlid, enzovoort, om zo tot diepere inzichten te komen. In de praktische uitvoering was het vanwege werkdruk bij het Bureau Regionale Recherche niet haalbaar om de homogene groepen te verkennen (bijvoorbeeld eerst alle managementleden interviewen en daarna pas alle teamleiders). Een interview werd gepland wanneer het uitkwam voor de betrokkenen. Dit is naar mijn mening slechts een praktische tekortkoming. De percepties, beleving en gespreksonderwerpen tijdens de interviews met betrekking tot ketenimplementatie verschilden behoorlijk tussen managementleden en teamleiders. Daardoor bleef er een duidelijk onderscheid en was het met enige voorbereiding (het doorlezen of doorluisteren van het vorige interview afkomstig uit dezelfde homogene groep, danwel teamleider of managementlid) prima mogelijk om dieper in te gaan op de percepties van de geïnterviewde en daarin de door de onderzoeker verworven kennis van het vorige interview te verwerken in de vragen.

Ook valt er een kanttekening te plaatsen bij de mate van inzichtelijkheid wat betreft de wijze van onderzoek. Het zal duidelijk zijn dat de 'indikking' van de gegevens een cognitief proces is dat weliswaar voor de lezer misschien wat moeilijk te volgen is. Een deel van dit cognitieve proces is opgenomen in de bijlage, maar zelfs dat is al enigszins 'ingedikt'. Daarom zal ik op deze plek nog even kort ingaan hoe dit cognitieve proces tijdens het onderzoek verlopen is.

Allereerst zijn de interviews afgenomen op basis van de aannames van *narrative interviewing*. Deze interviews zijn opgenomen en uitgewerkt in Office Word. Deze uitgewerkte interviews zijn omgezet in transcripten die bruikbaar zijn in het softwarepakket Atlas-ti. Hierna volgden een aantal analyserondes. In de eerste ronde ben ik op zoek gegaan naar *claims en concerns in het algemeen*. Daarna heb ik de interviews per stakeholdergroep, (1) de managementleden en (2) de teamleiders, nogmaals bekeken op positieve en negatieve uitspraken in Atlas-ti. Daarna ben ik meer inhoudelijk gaan kijken naar wat er precies door de geïnterviewde gezegd werd en welke code ik daaraan kon hangen. Op deze manier heb ik alle claims en concerns kunnen onderverdelen in vijftien inductief verkregen codes, voor zowel de managementleden als de teamleiders. Hierdoor is het mogelijk om de percepties van de managementleden en teamleiders per code met elkaar te vergelijken waardoor het duidelijk werd op welke vlakken deze percepties met elkaar botsen, ofwel *op welke vlakken er issues of discussiepunten te identificeren zijn*. Binnen dit cognitieve proces zijn deze issues het belangrijkste en dienen zij uiteindelijk als uitgangspunt voor de *agenda voor onderhandeling* uit het vierde hoofdstuk. Daarna heb ik op basis van de theorie van Van der Aa & Konijn (2001) per ketenveld een aantal basiskenmerken geïdentificeerd. Op basis van citaten van de geïnterviewde stakeholders ben ik hun claims en concerns gaan koppelen aan de theorie om zo een beeld te krijgen van de mate waarin de keten van het Bureau Regionale Recherche voldoet aan de voorwaarden uit de theorie van Van der Aa & Konijn (2001). Dat leidt vervolgens tot de beantwoording van de centrale vraagstelling van dit onderzoek.

Een vierde opmerking valt te maken bij het *referentiekader van dit onderzoek*. Ik ben me er terdege van bewust dat het drijft op een beperkt aantal auteurs. Er is nog altijd een relatieve schaarste van gedegen academische en empirische literatuur op het gebied van ketens, dit in tegenstelling tot literatuur op het gebied van netwerken en interorganisationele relaties. Toch heb ik er niet voor gekozen al te diep in te gaan op de theorie rondom netwerken en interorganisationele relaties. Auteurs die schrijven op het gebied van ketens en

ketenimplementatie stellen zonder uitzondering vast dat er belangrijke verschillen zijn tussen netwerken en ketens (Van der Aa & Konijn, 2001; Goedee & Entken, 2006; Königs & Konijn, 2003; Coolwijk, 2005; Beemer e.a., 2003). Ik wilde niet zomaar voorbij gaan aan deze verschillen en ik heb de schaarse auteurs die schrijven over ketens daarom als uitgangspunt gepakt voor het verdere onderzoek. Theorie is wel toegepast maar wordt in dit onderzoek niet getoetst. Van de andere kant had literatuur over interorganisationele relaties bij de codering interessant kunnen zijn omdat dan de interdependenties en contingenties misschien nog wat toegevoegd hadden.

Daarnaast is het zo dat bij een inductief onderzoek als dit begripsbepaling en conceptbepaling in dienst staan van datgene wat onderzocht gaat worden. Een inductief onderzoek zou zelfs kunnen beginnen zonder theoretisch kader. In die zin zit er misschien wel wat extra 'lucht' in de theoretische verkenning en had het best wat beknopter gekund. Gezien de doelstelling van dit onderzoek heeft het echter wel degelijk een belangrijke functie. Het mag dan niet allemaal even relevant zijn voor het uiteindelijke uitgevoerde onderzoek, het is dan ook voornamelijk bedoeld voor de lezers en betrokken stakeholders van het Bureau Regionale Recherche, zodat zij zich een duidelijk beeld kunnen vormen van de gebruikte concepten in dit onderzoek. We hebben hier te maken met een praktijkgerichte casestudy en naar mijn mening kunnen lezers van het Bureau Regionale Recherche deze extra 'lucht' in de theoretische verkenning wel gebruiken.

Als laatste kanttekening wil ik opmerken dat ik met *Paragraaf 5.3 Tot slot...* getracht heb de Grounded Theory te weerspiegelen in een verhaal wat ik als onderzoeker te vertellen heb, ofwel de *storyline*. Dit getheoretiseerde resultaat is in eerste instantie enkel van toepassing op de onderzochte context, het is niet zomaar generaliseerbaar naar een andere context of onderzoeksomgeving. Een buitenstaander zou eventueel claims, concerns, issues, percepties of uitspraken kunnen herkennen omdat die naar zijn of haar mening ook gelden in zijn eigen context. Slechts enkel op basis van dit gegeven kan het onderzoek eventueel een generaliserende rol spelen.

Literatuurlijst

- Aa, A. van der, Konijn, T., 2001, *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling: het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingsverbanden en netwerken*, Lemma, Utrecht.
- Abma, T.A., 2000, *Onderhandelend evalueren*, www.bestuurskunde.nl
- Abma, T.A., M. Noordegraaf, 2000, *Public Managers amidst Ambiguity, Towards a Typology of Evaluative Practices in Management Settings*, paper presented at the Fourth European Evaluation Society conference, Theme: Taking Evaluation to the People, Lausanne.
- Akkermans, H., 2005, *Mooi is moeilijk: Op zoek naar het schone in de dynamiek van toeleveringsnetwerken*, Inaugurale rede, Universiteit van Tilburg.
- Alvesson, M., Sköldbberg, K., 2000, *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*, Sage Publications, London.
- Axelsson, B., Easton, G., 1992, *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Theunissen, J., 1995, *Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Stenfert Kroese, Houten.
- Baker, T.L., 1999, *Doing social research*, McGraw-Hill, Boston.
- Bauer, M.W., Gaskell G., 2000, *Qualitative Researching with text, image and sound*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Beemer, F.A., Roost, M.A.R. van, Ruigh-Horstmanshof, H. de, Aa, A.H.E. van der, Konijn, T.P.J., 2003, *Ruimte voor regie: Handreiking voor ketenregie in het openbaar bestuur*, Quantas, Rijswijk.
- Braster, J.F.A., 2000, *De kern van organisatieonderzoek: De kern van casestudy's*, Van Gorcum, Assen.
- Boje, D.M., 1991, *The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, Issue 1, 106-126.

- Bos, Hoijtink, Van Hal & Van Leest, 2003, *Hoe maak je kennisvolle kennisbruggen*, (presentatie KLICT)
- Cath, A., Petersen, A., 2005, *Zelforganisatie in bedrijf en bestuur: Van complexiteitsmodellen naar implementatieaanknopingspunten*, n.a.v. congres 'Lof der Verwarring, Rotterdam.
- Child, J., Faulkner, D. Tallman, S.B., 2005, *Cooperative strategy: Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Coolwijk, H.C.R., 2005, *Ketenmanagement*, INK, speciale uitgave.
- Daft, R.L., 2001, *Organization theory and design*, South-Western, Cincinnati.
- Denscombe, M., 2003, *The good research guide: For small-scale social research projects*, Open University Press, Buckingham.
- Dijkum, C. van, Tombe D., 1992, *Gamma-chaos: onzekerheid en orde in de menswetenschappen*, Aramith Uitgevers, Bloemendaal.
- Doz, Y., Thanheiser, H., 1993, *Regaining competitiveness: a process of organizational renewal*, Fontainebleau, France.
- Duivenboden, H. van, 2000, *Ketenmanagement in de publieke sector*, Lemma, Utrecht.
- Dyer, J.H., 1996, *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, Strategic Management Journal, 17, 4, 271-291.
- Egas, C., 2003, *Ketens, netwerken en cliëntenparticipatie: verkenningen vanuit de sociale zekerheid*. In J.M.G. Poorthuis (red.), *Ketens en netwerken: een zoektocht naar samenhang* (pp. 37-46), Lemma Utrecht.
- Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L., Allen, S.D., 1993, *Doing naturalistic inquiry*, Sage Publications, California.
- Fiala, P., 2004, *Information sharing in supply chains*, Omega, 33, 5, 419-423.
- Francke, A.I., Richardson, R., 1994, *Evaluatie-onderzoek. Kansen voor een kwalitatieve benadering*, Dick Coutinho, Bussum.

- Fukuyama, F., 1995, *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, The Free Press, New York.
- Gergen, K., 1999, *An invitation to social construction*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Gerrichhauzen, J., Kamperman, A., Kluytmann, F., 1994, *Interventies bij organisatie verandering*, Open Universiteit, Heerlen.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1967, *The discovery of grounded theory*, Aldine, Chicago.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1976, *De ontwikkeling van gefundeerde theorie*, Samson, Alphen aan de Rijn.
- Goedee, J., 2003, *Implementeren; het produceren, creëren en organiseren van contextafhankelijke werkelijkheid*, Uitgeverij Eburon, Delft.
- Goedee, J., Entken, A., 2006, *(Ont)keten: implementeren van werken in ketens*, Lemma, Den Haag.
- Goldschmidt, S., Eggers, D., 2004, *Governing by network. The new shape of the public sector*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Guba, E., Y. Lincoln, 1989, *Fourth Generation Evaluation*, Beverly Hills.
- Gulati, R., Gargiulo, M., 1999, *Where do interorganizational networks come from?*, American Journal of Sociology March 1999, 177-231.
- Hertog, F. den, Sluijs, E. van, 1995, *Onderzoek in organisaties - Een methodologische reisgids*, Van Gorcum, Assen.
- Hakansson, H., Johanson, J., 1993, *The network as a governance structure*, in: Grabher, G., 1993, *The embedded firm: actors, resources and processes in interfirm cooperation*, Routledge, London.
- Hatch, J., 1997, *Organisation theory, Modern symbolic and post-modern perspectives*, Oxford University Press, Oxford New York.
- Hosking, D.M., Morley, I.E., 1991, *A social psychology of organizing: people, processes and contexts*, Harvester Wheatsheaf, London.

-
- Hutjes, J.M., Buren, J.A. van, 1996, *De gevalstudie: strategie van kwalitatief onderzoek*, Boom, Meppel.
 - Johnson, G., Scholes, K., 1999, *Exploring corporate strategy: Text and cases*, Prentice Hall, London.
 - Joldersma, F., Mouwen, C.A.M., Otto, M.M., Geurts, J.L.A., 2000, *Strategisch management voor non-profitorganisaties*, Van Gorcum, Assen.
 - Jonker, J., Pennink, B., 2000, *De kern van methodologie*, Van Gorcum, Assen.
 - Keegan, A.E., Hartog, D.N. den, 2004, *Transformational leadership in a project-based environment; a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers*, *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
 - Kemperman, J., Edelman, T., Pool, H. van der, 2000, *Meer klantwaarde en minder kosten door verbetering samenwerking*, *Holland Management Review : Best of Business Schools*, no. 71, 8-18.
 - Königs, M., Konijn, T., 2003, *Van zelf spreken, van zelf doen: netwerken, ketens en identiteit*. In J.M.G. Poorthuis (red.), *Ketens en netwerken: een zoektocht naar samenhang* (pp. 57-66), Lemma Utrecht.
 - Kuhn, T. S., 1970, *The structure of scientific revolutions, 2nd edition*, University of Chicago Press, Chicago.
 - Kumar, K., Dissel, H.G. van, 1996, *Sustainable collaboration: Managing conflict and cooperation in interorganizational systems*, *MIS Quarterly*, 20, 3, 279-300.
 - Lammers, C.J., Mijs, A.A., Noort, W.J. van, 2000, *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, Het Spectrum BV, Utrecht.
 - Lazzarini, Chaddad & Cook, 2001, *Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains*, *Journal on Chain and Network Science*, volume 1 – nummer 1, Wageningen Academic Publishers, Wageningen.
 - Miles, R.E., Snow, C.S., 1992, *Causes of failure in network organizations*, *California Management Review*, 34, 53-72.
 - Mortelmans, D., 2001, *Atlas-ti: Een inleiding*, Universiteit Antwerpen.

- Pepels, R., Linden, B.A., van der, Huijsman, R., 2004, *Vooraf doen!: handreiking voor succesvol implementeren van transmurale zorg*, Van Gorcum, Assen.
- Powell, W.W., 1990, *Neither market nor hierarchy; Network forms of organization*, Research in Organizational Behavior, vol.12, 295-336.
- Provan, K.G., Milward, H.B., 1995, *A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems*, Administrative Science Quarterly, 40, 1, 1-33.
- Ramondt, J.J., 1996, *Organisatiediagnostiek: Een methode voor vraaggericht onderzoek*, Academic Service, Schoonhoven.
- Rheenen, T. van, 2003, *Dynamiek en relaties in netwerken van organisaties*. In J.M.G. Poorthuis (red.), *Ketens en netwerken: een zoektocht naar samenhang* (pp. 79-92), Lemma, Utrecht.
- Schein, E. H., 1988, *Process consultation. Its role in organizational development*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Schopman, E., 2003, *De cliënt centraal: vraagsturing en dienstverleningsconcept*. In J.M.G. Poorthuis (red.), *Ketens en netwerken: een zoektocht naar samenhang* (pp. 19-28), Lemma, Utrecht.
- Senge, P.M., 1990, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- Stadler, H., Kilger, C., 2002, *Supply chain management and advanced planning: Concepts, models, software and case studies*, Springer, Berlin.
- Stevens, 1989, *Integrating the supply chain*, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 19 (8), 3-8.
- Swanborn, P.G., 1999, *Evalueren*, Uitgeverij Boom, Amsterdam.
- Sydow, J., 1997, *Understanding the constitution of interorganizational trust*.
- Tung, R.L., 2002, *Building effective networks*, Journal of Management Inquiry, 11, 94-11.

- Verschuren, P.J.M., 1996, *Een adequate probleemstelling voor sociaal-wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek*, Sociologische Gids, jaargang 43, nr. 4, 280-290.
- Weick, K., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Wester, F., 1987, *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*, Dick Coutinho, Muiderberg.
- Yin, R.K., 2003, *Case study research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Zaal, A.W. van der, 1997, *De drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking*, Thesis Publishers, Amsterdam.
- Zeeuw, M. de, 2005, *Ketenbeheersing door operational auditing: een nieuw analysemodel voor ketens*, Tilburg: Postdoctoraalscriptie, Operational Auditing, Universiteit van Amsterdam.
- Zwaan, A.H. van der, 1992, *Organisatie Onderzoek, Leerboek voor de praktijk: het ontwerpen van onderzoek in organisaties*, Van Gorcum, Assen.

Bijlage 1: Claims, Concerns & Issues

In deze bijlage vindt u de complete uitwerking van de gevonden claims, concerns en issues. Alle getoonde fragmenten zijn letterlijke citaten, afkomstig uit de interviews. 'Schuingedrukte' citaten zijn uitspraken van de geïnterviewde stakeholder. 'Dikgedrukte én schuingedrukte' citaten zijn uitspraken van de onderzoeker. Deze zijn bewust gebruikt in deze resultaten, zodat de lezer een idee krijgt van de betrokkenheid en waardengeladenheid van de onderzoeker. Tussen haakjes staat als eerste het nummer van het desbetreffende interview vermeldt waaruit het fragment afkomstig is. De getallen achter de komma verwijzen naar de regelnummers van het fragment in het interview.

Voor iedere code zijn de resultaten van de teamleiders en managementleden weergegeven in aparte tabellen waardoor de percepties van deze twee groepen stakeholders binnen het Bureau Regionale Recherche met elkaar te vergelijken zijn. Iedere tabel bestaat uit twee kolommen, links de *claims*, rechts de *concerns* die naar voren gekomen zijn in de interviews. *Claims* zijn de positieve uitspraken uit de interviews, datgene wat goed gaat en positieve verwachtingen die men heeft ten aanzien van de betreffende code. *Concerns* zijn negatieve uitspraken en zorgen die men heeft ten aanzien van de betreffende code. Op basis van deze positieve en negatieve punten zijn er per codegroep *issues* (discussiepunten) geïdentificeerd.

1.1 Codegroep 1: Afspraken & Structuur

Claims & Concerns

1. Afspraken (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
<p><i>Ja, je vaste overlegvormen zijn allemaal wel vastgelegd, één keer in de week zitten we met de teamleiders bij elkaar. Dan hebben we beleidstechnisch zeg maar en operationeel overleg. Dus dat is wel één keer in de week (1, 325:330).</i></p>	<p><i>Ik denk, dat als ik kijk naar de nieuwe situatie, zijn we eigenlijk van start gegaan zonder dat we goed afspraken gemaakt hebben (1, 49:50).</i></p> <p><i>Maar ik moet zeggen dat dat meer een mededelingen sessie is. Dat is het inmiddels ook wel geworden, want ja, ik heb het idee dat er veel meer interactie plaats zou mogen vinden (1, 325:330).</i></p> <p><i>Als er een cursus gegeven wordt, voor alle mensen van de werkvloer, en daar komt unaniem uit dat die mensen allemaal zeggen, die zijn van verschillende teams,</i></p>

<p><i>Duidelijkheid. De mensen in het team willen duidelijkheid (6, 278:279).</i></p> <p><i>We hebben ook om de zoveel tijd, om het half jaar, hebben we een overleg tussen het OM en BRR zelf, dan kun je naar elkaar toe het verhaal vertellen. We hebben natuurlijk in een onderzoek, heb je zowat elke week, heb je wel goed overleg met je zaaksofficier. Dat zijn alleen maar goede ontwikkelingen (6, 401:406).</i></p> <p><i>Als we een onderzoek starten, dan hebben we een tactische coördinator nodig, we hebben administratief coördinator nodig, we hebben dit nodig, dat nodig. Dat is gewoon standaard. Zonder dat we elke keer opnieuw gingen improviseren en wat te rommelen. Dus we proberen die procedures allemaal vast te leggen (7, 339:343).</i></p> <p><i>Dat is een verandering, dat is een hele duidelijke verandering. Ja (7, 348:348).</i></p>	<p><i>de teamleiders werken verschillend en wij vinden dat dat één van de belangrijkste punten is waar aan gewerkt moet worden. Iedereen ziet dat, die leest dat, nou en dan.... gaat het verder zoals het ging (1, 370:378).</i></p> <p><i>Dat sowieso. Omdat er namelijk veel meer kwaliteitseisen aan het werk worden gesteld. Ik bedoel, je zal ongetwijfeld in de publiciteit afgelopen maanden al het nodige hebben gehoord over de Schiedammer parkmoord, wat er allemaal mis is gegaan. Dat betekent dat er heel nadrukkelijk wordt gekeken van, hoe deden we het en hoe kunnen we deze zaken verbeteren? En dat betekent onder andere, dat er meer kwaliteitseisen aan de individuele medewerker worden gesteld, maar ook aan procedures (7, 206:219).</i></p>
--	---

1. Afspraken (Management)

• Claims	• Concerns
<p><i>Er zit nog wel verschil in maar we zijn er wel mee bezig, om dat meer eenduidig te krijgen. We zijn op verschillende fronten bezig. We zijn bezig met dossiervorming (2, 307:317).</i></p>	<p><i>En zo zeggen wij ook tegen de teamleiders, we hebben het niet ideaal, maar we zijn er wel mee bezig. Joh, je moet een aantal zaken vastleggen. Je afsprakenjournaal. Je hebt je werkjournaal en je hebt je afsprakenjournaal en je onderzoeks-, werkjournaal is dat je, hé, daar kunnen mensen ook in werken, kunnen ze een verslag maken van wat ze hebben gedaan</i></p>

<p><i>En dus zul je daar ook steeds meer volgens een vast stramien op moeten gaan sturen. Dus ja, het is nog niet ideaal maar we zijn er wel mee bezig omdat het wel moet en ook de noodzaak en het nut er wel van inzien. En we hebben ook gezegd, in het kader van afspraken zijn we nu bezig met vaste formats voor briefings (2, 342:346).</i></p> <p><i>Er zijn een aantal dingen wel veranderd omdat die duidelijker gedefinieerd zijn, duidelijker zijn weggezet in het hele proces. Omdat we duidelijke afspraken hebben gemaakt over hoe een onderzoek wordt opgebouwd, maar ook qua personeel. Dus ja, een aantal dingen zijn wat scherper benoemt (2, 474:479).</i></p> <p><i>Welke afspraken maak je over bepaalde producten, wat je van elkaar verwacht. Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, en noem maar op. Dus het is wel meer onderwerp van gesprek. In mijn beleving (2, 648:650).</i></p> <p><i>We zijn begonnen, met, dat heb ik gedaan, de procesbeschrijving Voltooide Levensdelicten. Ga nu eens opschrijven, als er een lijk ligt in de straat, wat ga je dan altijd doen. Dan krijg je van de ene de reactie, dat kun je niet beschrijven want ieder lijk is anders. Klopt, maar er zit toch wel een rode lijn in ons optreden als je het zo mag zeggen. Die rode lijn die moet je vastleggen en gaan beschrijven (3, 133:138).</i></p> <p><i>Dus je moet op een hele geleidelijke</i></p>	<p><i>in het onderzoek. In je afsprakenjournaal is ook in het kader van Posthumus, cruciaal, om aan te geven, wanneer heb je nou met wie wat besproken. Wat is de beslissing van de officier geweest. En waarom heb je dat besloten en dat niet. Zodat je later ook kunt terugzoeken als het moet, wat is nou mijn overweging geweest om linksaf te gaan en niet rechtsaf te gaan. In het onderzoek op dat punt. Dat gebeurt nog onvoldoende maar we lopen steeds vaker ook tegen incidenten aan met een behoorlijke impact, ook soms politiek bestuurlijk. Je dwingt je om na te denken over je afspraken en om het vast te leggen. Zodat je gewoon later kunt verantwoorden, joh, maar dit hebben we toch afgesproken (2, 323:338).</i></p> <p><i>En als je dan dus ziet, dat ze allebei zeggen, ja ja, we zouden het moeten doen, maar het gebeurt niet, dan moet je het dus op een gegeven moment gaan afdwingen (2, 539:544).</i></p> <p><i>Wat ik gemerkt heb is dat op het moment</i></p>
---	--

<p><i>manier, moet je, ik heb dat met het proces Voltooide Levensdelicten ook gedaan. Ik heb gezegd, nou, als je nu op een plaats delict komt, wat ga je dan doen. Als je zegt van, laten we daar eens de rode lijn van opschrijven, en ga jij dat nu eens doen (3, 220:229).</i></p> <p><i>En wat er dan aan gekoppeld gaat worden als we met elkaar eens zijn van, dit is het, dan ga je tegen ze zeggen van, jongens, hoe kun je nu zorgen dat je dat kwalitatief gaat doen. Wie zou dit nu moeten doen. Wie heeft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Wie gaat daar nu over. En dan wil ik ze zelf laten invullen wie daar over zou moeten gaan (3, 471:477).</i></p> <p><i>Aan de andere kant denk ik wel dat inmiddels, en dat zie ik ook wel als ik terug grijp naar mijn eigen club zeg maar, als je dat vanuit ketengericht werken doet dan zie je van joh, wie heeft nu de verantwoordelijkheid ergens voor en wie gaat er dus over, wie is de klant (4, 85:89).</i></p> <p><i>Dus eigenlijk in deelonderwerpen de keten uitwerken. Dat kan bij wijze van spreke zijn het doen van een buurtonderzoek. Dat uitwerken in de keten. Joh, wie gaat daar nu over. Wie is er verantwoordelijk voor, wie organiseert het, wie zorgt dat het goed gaat, welke tools heb je nodig (4, 166:170).</i></p> <p><i>Zij zijn dat nu aan het uitwerken. Dat betekent dat ze processen beschrijven met als doel het ontstaan van een bepaalde uniformiteit tussen teams. Dat zijn mensen uit allemaal verschillende teams die daar bij elkaar zitten (4, 222:225).</i></p> <p><i>Ze hoeven het concept van mij niet te snappen. Als ze in de uitvoering dat doen wat precies binnen het concept past vind ik het helemaal top. Dan vind ik het</i></p>	<p><i>dat je weer heel concreet wordt in het maken van afspraken, dan wordt het voor sommigen weer heel confronterend. Dan is het van, oh jee, maar vertrouw je me dan niet (3, 220:229).</i></p> <p><i>Ja, en met name wat je op de werkvloer hoort is soms het onbegrip over externe partners. Terwijl wij zeggen, maak nu eens transparant, bijvoorbeeld, bij een overleden persoon werken we samen met de technische recherche, altijd. Daar zitten soms dingen bij dat je je irriteert aan elkaar, dat kan soms liggen aan personen, nou dat kunnen we niet regelen, maar soms ook aan afspraken. Ik dacht dat jij dat zou regelen, maar ik dacht juist dat jij dat zou regelen? Hoe ga je daar nu mee om, ga je dat iedere keer op incidentbasis proberen te regelen, of zeg je nou, probeer nu eens een rode lijn te trekken (3, 327:335).</i></p> <p><i>Als het goed is hebben ze op vijf terreinen helemaal in beeld gebracht van, hoe doe je dat nou (3, 471:477).</i></p>
---	--

<p><i>helemaal goed. Als je kijkt naar de sturingscyclus, dan zie je dat degene die daar nu over gaat en verantwoordelijk voor is, zelf zijn verbeteringen aan brengt. Die maakte soort korte journaaltjes waardoor we tijdswinst konden boeken tijdens de vergaderingen. Het zijn misschien hele simpele dingen, maar het maakt uiteindelijk ook wel weer een soort efficiencyslag bij iedereen want dan hoef je dus niet meer een half uur lang met elkaar naar hetzelfde te kijken want iedereen heeft het al kunnen lezen. En dan gaan we het over de vragen hebben die er uit komen, want die zijn veel belangrijker (4, 454:465).</i></p> <p><i>Maar dan moet je mensen soms helemaal aan de hand meenemen, ook met die procesbeschrijvingen heb ik gezegd, in het begin, wat ze deden, er klopte werkelijk helemaal niks van. Maar er kwamen zoveel goede dingen over tafel. Zoveel eigenlijk, ja die moet je er uit zien te pikken, ja, dat is nu waar het over gaat. En dat is wel leuk om te zien bij mensen dat je ze daar heel snel in kan laten groeien. Ik zeg altijd, het heeft alles met bewustwording te maken (4, 478:480).</i></p>	
---	--

2. Structuur (Teamleiders)

<ul style="list-style-type: none"> Claims 	<ul style="list-style-type: none"> Concerns
<p><i>Ik denk wel dat er in de overleggen meer structuur gekomen is, met name Coen heeft dat aangebracht. De notulen worden vastgelegd en dat wordt iedere keer doorgenomen dus daar hebben we wel stappen in gemaakt wat in het begin bleef liggen (1, 190:194).</i></p> <p><i>Ik weet niet eens of ze dat wel zelf door hebben, maar met rollen proberen we wel meer uit de structuur te komen. Dat is echt een proces, dat lukt steeds beter want iedereen zoekt de oplossingen, ook de teamleiders, veel in de structuur. Proberen dan, het loskomen van de structuur lukt steeds beter (5, 553:558).</i></p> <p><i>Nu is daar wat meer structuur in gekomen. Dat is misschien een beter woord, structuur. Dat heeft ook te maken met een</i></p>	<p><i>Net wat ik al zeg, ik heb wel behoefte aan een beetje structuur en van wat verwacht je nou eigenlijk van me of wat wil je van me. Ja, ik merk heel gemakkelijk, vandaag is het A, morgen is het B en dan is het C. En dat is soms inherent aan het werk, dus ik vind wel dat je daar ook flexibel in moet zijn. Maar, een beetje vaste kern ofzo (1, 290:294).</i></p>

<p>eenduidigheid in de dagelijkse aansturing. Dat betekent gewoon elke dag een ochtendappel, een ochtendbriefing. Elke middag een debriefing. 's Ochtends vertellen, joh, wat is de stand van zaken? Wat gaan we vandaag doen, en wie gaat wat doen? En 's middags vertellen, wat heeft het voor resultaat opgeleverd (7, 355:361).</p>	
---	--

2. Structuur (Management)

<ul style="list-style-type: none"> Claims 	<ul style="list-style-type: none"> Concerns
<p>Het is niet zo belangrijk of je senior bent, want we zeggen ook, als je nu kijkt naar de samenstelling van onderzoeksteams, wat je voorheen zag, en dat is ook vanuit de oude structuur, die had teams. En ja, mijn team, doet gewoon een onderzoek en dat doe ik met mijn team. Dat is erg in de schotten gedacht. We willen gaan ontschotten hebben we dat genoemd (2, 263:267).</p> <p>Iedere maandagmiddag, twee tot drie uur. We hebben ook vaak een externe spreker. Of teamleiders hebben dan onderling overleg. We hebben ook wel eens brainstormsessies met het MT, dan pakken we een hele dag. Dan gaan we het eens over de doorontwikkeling hebben. Over de keten en over knelpunten. Dat is niet structureel, maar we hebben wel wekelijks structureel overleg. Beleid / beheer, waarin we ook gewoon een aantal regelzaken bespreken. Personele knelpunten bespreken en een aantal andere dingen die bij de teamleiders leven of bij ons leven (2, 416:423).</p>	<p>(geen concerns gevonden)</p>

Issues

<ul style="list-style-type: none"> • Teamleider: Er zijn geen goede afspraken, of niet genoeg duidelijke afspraken gemaakt bij het opstarten van de keten. • Teamleider: Ik vind dat er te weinig interactie plaats vind tijdens overleggen. • Teamleider: Er is meer behoefte aan structuur die opgelegd wordt vanuit het management. Ik wil weten wat er van me verwacht wordt. • Teamleider: Men weet dat mensen van de werkvloer vinden dat teamleiders te verschillend werken. Toch wordt er met dat gegeven niets gedaan. • Management: Er is te weinig initiatief vanuit de teamleiders om afspraken te maken, procedures uit te werken en daardoor dus gemaakte afspraken inzichtelijk te maken. • Management: Afspraken met externe partners zijn niet altijd duidelijk. Regel

je het op incidentbasis of ga je een rode lijn trekken?

- Management: Als het goed is heeft men de keten door middel van procedures en afspraken op vijf gebieden in beeld gebracht.

1.2 Codegroep 2: Verwachtingen, Afstemming, Communicatie & Delen van kennis

Claims & Concerns

3. Verwachtingen (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
<p>(geen claims gevonden)</p>	<p><i>Binnen welk kader gaan we nu een aantal dingen doen? Wat is in ieder geval de basis die staat? Waar houden alle teamleiders zich aan en wat verwacht het MT van de teamleiders? Ik denk dat dat heel open gelaten is, dat eigenlijk iedere teamleider van start gegaan is zoals hij zelf dacht dat goed was. Ik heb dat zelf wel heel erg als een gemis ervaren, dat we niet eerst goed gekeken hebben van, waar staan we voor met zijn allen? Welke dingen gaan we met zijn allen aanpakken, hoe gaan we er mee om? En daar iedereen de vrijheid wel in had om het in te vullen, maar de basis goed vast te leggen ook. Dus ik heb wel heel erg gemerkt dat het voor mij onduidelijk was. Wat verwacht het MT nou van mij en wat willen ze graag terug zien? Dus ik heb dat eigenlijk naar eigen inzicht ingevuld (1, 50:61).</i></p> <p><i>Dus de kaders zijn wel goed, maar het is meer de hoe-vraag. De invulling. Uiteindelijk, hoe ga je zo'n onderzoek inkleden, hoe zet je de taken weg in een team. Wat zijn precies de rollen, wat verwachten we van mensen? Ik denk dat het dat meer is (1, 77:80).</i></p> <p><i>En het voelt heel vaak een beetje als een spagaat. Zelfs een driedubbele spagaat omdat de Officier dingen eist waar ik niet aan kan voldoen omdat ik natuurlijk toch vast zit aan de dingen waar ik mee moet werken. Het team verlangt dingen van je waaraan je niet kan voldoen omdat je sommige middelen of mensen niet tot je beschikking krijgt. En het MT verwacht natuurlijk een aantal dingen van je die je ook moet doen. Dus het voelt, tenminste zo ervaar ik het wel, dat je tussen drie partijen tevreden moet houden wat soms heel lastig is want soms denk ik wel eens ja, als die Officier van Justitie nou eens lekker met die hoofden Tactiek gaat praten over wat zij willen dat er gedaan moet worden en dat</i></p>

	<p>het hoofd Tactiek even gaat zeggen, je krijgt de mensen niet, dan is die schakel er tussen uit. Nu ben je net een doorgeefluik eigenlijk (1, 167:180).</p> <p>Als ze iets van me verwachten dan kom ik die afspraak na. Ja, als daarna die afspraak niet meer geldt, of hij wordt van alle teamleiders verwacht en ik kom hem na en andere teamleiders niet, ja dan is het ook goed. Ja, dan gaandeweg ga je bepaalde, hoe moet ik dat zeggen, ja, misschien is het ook een vorm van teleurstelling ofzo. Van ja, er worden dingen verwacht en die moet je dan ook nakomen (1, 310:317).</p>
--	---

3. Verwachtingen (Management)

• Claims	• Concerns
<p>Wat je wil bereiken is dat ze veel professioneler en veel volwassener hun dingen gaan doen. Daar stuur je op. Dat gaan we niet uitspreken, van, wordt nu eens volwassen en professioneler. Wij proberen eigenlijk op een hele andere wijze dat gedrag te beïnvloeden en daar te sturen dat mensen zeggen van hee, ik vind het leuk om mijn werk goed te doen. Want dat vinden ze eigenlijk allemaal. Ze willen hun werk goed doen. Dat trigger je eigenlijk, ga nou zorgen dat je daar in investeert (3, 210:216).</p>	<p>(geen concerns gevonden)</p>

4. Afstemming (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
	<p>Het is wel een veelgehoorde klacht vanaf de werkvloer, zeker omdat we wisselen in onderzoeken. Dus het zou zo kunnen dat iemand vandaag bij mij in een onderzoek zit en twee weken later bij een andere teamleider. Dan zou het best wel eens kunnen dat die een heel andere manier van werken hanteert. Ook anders journaliseert, anders de dingen weg zet. Dus het is wel een veelgehoorde klacht van de mensen. Je moet iedere keer maar afwachten, welke teamleider heb ik en wat verwacht die dan van me (1, 66:75).</p> <p>Dat verschilt tussen teams. Ja, en dat zie je wel, dat we daar steeds stapjes in zetten, maar ik zelf denk dat het wel een gemiste kans is geweest dat we dat niet al aan het begin gedaan hebben. Want we zijn nu meer dan een jaar verder en in feite is het nu nog niet helemaal goed afgesproken (1, 84:88).</p> <p>Ja, ik denk dat de afstemming, van hoe werken.... ja, vaste werkafspraken. Ik weet niet zo goed hoe je het moet zeggen, maar</p>

<p><i>Ja kijk, ik zat samen met een teamleider op een kamer en dat is gewoon heel prettig omdat ik heel erg onervaren ben in het onderzoeksvak en ik zat met een hele ervaren teamleider. Wij hadden het veel over het werk en hoe we het organiseerden en dan merk je dat daar gewoon wel mooie dingen uit voortkomen. Maar iedere teamleider doet het op zijn eigen manier. Daar zoeken wij als teamleiders ook nog naar, we hebben nu zeg maar gezegd, van nou, we gaan proberen nu iedere twee weken bij elkaar te komen om met elkaar over het werk te praten (1, 151:160).</i></p> <p><i>Sterker nog, het is eigenlijk een landelijk verhaal. Het zou zo moeten zijn dat als we nu naar Groningen gaan, dat het hetzelfde formulier is, en verhaal is, als hier in Den Haag. Dat is de insteek van dat ABRIO gebeuren. Dat ABRIO verhaal loopt al langer, maar dat hebben we natuurlijk een hele tijd laten varen. Het is nu echt een</i></p>	<p><i>in ieder geval een kader waarbinnen iedereen het werk doet. In principe zijn de kaders wel duidelijk maar het is zo verschillend tussen teams dat het werk op zich nog steeds heel verschillend wordt ingevuld (1, 95:106).</i></p> <p><i>Misschien als teamleiders zien we elkaar ook te weinig. Je ziet nu wel meer dat we af en toe eens zeggen, hee, we moeten het daar over hebben, zullen we eens bij elkaar komen om af te stemmen. Maar eigenlijk gebeurt dat te weinig. Maar ik denk dat het wel een algemeen gevoel is (1, 240:247).</i></p> <p><i>In de oude situatie was het zo dat de teamleiders deel uitmaakten van het MT, dan beslisten zei dus hoe de mensen verdeeld werden en keek je naar elkaars belangen, ja, nu kijk je natuurlijk ook wel naar elkaars belangen, maar je spreekt voornamelijk vanuit je eigen belang. En uiteindelijk beslist iemand anders wat dan de beslissing is (1, 180:185).</i></p> <p><i>Ja, dat is heel lastig maar dat is intern al lastig, bijvoorbeeld met BRIE, de mensen van de informatie. Zij moeten met projectvoorstellen komen en dan kunnen wij zeggen, wij willen zoveel projecten doen en wij willen zoveel verdachten. Maar dan komen zij met een projectvoorstel met 1 of twee verdachten. Ja, dat gaat ons niet aan onze cijfers helpen, maar hoe haal ik mijn targets dan? Ik word wel afgerekend op mijn targets en wat zijn mijn targets eigenlijk? Wat is nu mijn hoofdproces? En hoe kun je dat dan meten in concrete producten. Dat zijn wel dilemma's waar je dan tegen aan loopt (5, 649:661).</i></p>
---	--

verplichting geworden (6, 199:206).

Maar over het algemeen denk ik dat we best wel op één lijn zitten (6, 219:223).

Kijk je hebt 8 mensen, 8 teamleiders, dus je hebt 8 meningen en manieren. Maar in het algemeen is het toch dat je een vast stramien hebt voor de mensen. Zeker vanaf het begin hebben ze daarom gevraagd, maar dat is voor ons ook nieuw. En dat blijkt dan in de terugkomsessies met TGO en dergelijke, dat ze er om vragen. Duidelijkheid. De mensen in het team willen duidelijkheid (6, 270:279).

En dat zijn ze nu steeds beter aan het doen door middel van een stuurgroep die gewoon gaat aangeven van, joh, dat is prioriteit 1. Laat de leiding van politie en justitie maar aangeven wat zij prioriteit vinden (6, 384:394).

Rationeel begrijpt iedereen dat de TGO's heel belangrijk zijn. Maar wij zijn nu ook met een projectmatig onderzoek bezig en dat loopt nu vanaf maart, daar zijn al heel veel stappen in gezet. En op een gegeven moment heb je een bepaald doel voor ogen. Dat willen we realiseren binnen die termijn. Daar heb je bepaalde capaciteit voor nodig (7, 96:106).

Die collega's van het wijkbureau zijn altijd als eerste ter plekke. Dan krijg je een alarmeringsprocedure, wij komen altijd later. Dus je moet toch op zo'n plek met elkaar samenwerken, je hebt een informatieoverdracht, noem het allemaal maar op. En je ziet nu gewoon dat dat allemaal wat soepeler verloopt. Wat prettiger. Omdat iedereen zich zo'n beetje neerlegt bij de situatie. Dat iedereen gewoon zijn deel van het werk probeert goed te doen en ook probeert het zo goed mogelijk over te dragen. Dus in die zin gaat dat op zich heel positief (7, 186:199).

Dus in die procedures, daarin komt veel meer standaardisatie. En helderheid, ook voor de medewerkers. In dat opzicht maakt het al niet meer uit in welk team je zit,

Maar op het moment dat jij belast bent met een bepaald onderzoek dan vind je dat dat prioriteit heeft. En alles wat er naast gebeurd heeft voor jou wat minder prioriteit. Dus ja, dat is een beetje het spanningsveld waar je altijd in zit (7, 96:106).

Ja, die verschillen zijn er. Op welk vlak? Dat is heel divers omdat je natuurlijk, je hebt hier 7 teamleiders en het zijn zeven verschillende individuen. Die allemaal op hun eigen wijze mensen bejegenen en aansturen. En je probeert dan natuurlijk wel zo veel mogelijk een bepaalde standaard te hanteren, maar je hebt allemaal je eigen persoonlijkheid (7, 316:324).

want de rode lijn is altijd hetzelfde (7, 328:333).	
---	--

4. Afstemming (Management)

• Claims	• Concerns
<p>Want we zeggen ook, de teamleiders zitten op hun onderzoeken. Je kan niet van de teamleiders verwachten dat ze over hun eigen onderzoeken heen kijken, ja twee stappen over de grens, dat verwacht ik wel van ze, en daar is ook de maandagmiddag voor. Dat ze dus ook vooral proberen met elkaar mee te denken welke prioriteiten wegen nou zwaarder in jou onderzoek of in dat van mij. En kan ik met goed fatsoen een aantal dingen vooruit schuiven dan wel uitstellen en loopt mijn onderzoek dan gevaar? En zo ja, zeg het dan maar, wat moet zwaarder wegen? Dus we verwachten wel dat ze enigszins over de hekjes van hun eigen onderzoeken heen kijken (2, 188:198).</p> <p>Juist omdat mensen onder verschillende teamleiders kunnen vallen is het natuurlijk heel erg verwarrend als je bij de ene teamleider een fantastische teambriefing krijgt 's ochtends en bij de andere kom je twee weken later en dan denk je van nou, ik weet het niet, maar nu weet ik nog niet wat ik moet doen vandaag. Dus daar zijn we ook mee bezig om vaste formats te ontwikkelen, om te zeggen, joh, zo ziet het er dus uit. En je doet het dus op die manier (2, 346:353).</p>	<p>Want elke keer dat je een onderzoek weegt, en we doen het alleen als er echt beslispunten in zitten, dan heeft een voortgangsbepaling consequenties omdat je er capaciteit op inzet, en niet alleen van ons maar ook van partners. Dus als je het over de keten hebt en over de rol van ondersteunende eenheden, ja, die wordt steeds belangrijker om dat goed af te stemmen op elkaar. Wat je nu ziet gebeuren is dat de ondersteuning daar heel erg aan moet wennen, van wacht even, wat is nu mijn rol in dit hele proces van opsporing vanaf de voorbereiding tot echt de uitvoering. Dat ook de directie daar moeite mee heeft want die beslist soms van ja, maar dat gaat naar BRR. Dan zeggen wij, ja directie, maar daar hebben we een besluitvormingsstructuur voor in het leven geroepen, lees de stuurploeg. En jullie kunnen wel zeggen dat we het moeten gaan doen maar jullie bepalen niet wat we dan vervolgens niet doen (2, 99:115).</p> <p>Als jij gaat voorlezen wat ik ook kan voorlezen wat is dan jouw bijdrage,</p>

<p>Het gebeurt wel eens hoor, dat door een incident de verhoudingen weer even op scherp gezet worden en ik vind, dat maakt het ook wel weer even scherp en duidelijk. Van wacht eventjes, hoe lopen de hazen en waar moet je nu de volgende keer rekening mee houden. Dus ik vind dat ook niet erg. Maar ik vind wel dat je er over moet kunnen praten, dat je ook moet kunnen zeggen, nou wacht eens even, wat je toen zei was gewoon niet redelijk. We spreken het uit en dan is het gewoon klaar (2, 651:662).</p>	<p>meerwaarde als het gaat om die horizontale vervanging? Dus welke moeite doe jij, om je ook in die rol van vervanger te kunnen inleven (2, 556:569).</p> <p>Maar uiteindelijk, het belangrijkste is, snapt die rechercheur nou, dat als hij een taak krijgt opgedragen, dat hij ook die taak doet. En niet denkt van ik ga maar wat anders zitten doen want dat vind ik ook wel aardig. Dat is natuurlijk een hele belangrijke. En dat heeft ook weer gewoon met de sturing te maken. Dat is de sturing op de zaak, sturing op het individu, de sturing op het proces, dus die rol van die teamleiders is ongelofelijk belangrijk (4, 282:290).</p> <p>Uiteindelijk als de teamleider niet denkt van, nou ik vind het niet zo belangrijk, en die heeft niet het juiste gevoel om aan te geven van ja, maar dit kan wel eens heel veel impact hebben, zowel lokaal, regionaal en misschien zelfs wel landelijk. Ik noem maar wat. Dat is wel lastig natuurlijk. Je kunt er van alles over afspreken, maar dit zit ook heel erg op gevoel. Maar in heel veel andere gevallen is het ook, ja, zeg het maar? Is het nu belangrijk, dat bepaal je vanuit je gevoel, je gezond boerenverstand. Dat zie je nog wel eens mislopen. Dat zit niet alleen hier, maar dat zit ook in de grotere keten in ons korps vanuit bijvoorbeeld de informatie-organisatie, komt dat dan door of komt dat niet door (4, 537:551).</p>
---	---

5. Communicatie (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
	<p>Ik denk dat als ik teruggrijp naar wat we met John Goedee gedaan hebben, waarbij naar voren kwam dat de meeste teamleiders behoefte hebben aan structuur, zeg maar. En waarbij ook bleek dat de meeste MT-leden dat juist wat minder hebben, die behoefte aan structuur. Ik denk dat we daar niet echt veel grote stappen in gemaakt hebben. Denk</p>

<p><i>Want hoe meer mensen het interpreteren, dan wil het wel eens net even wat anders worden. Nu wordt het rechtstreeks gecommuniceerd, de analist ook, die zit gewoon bij het overleg en die geeft ook zijn visie op de zaken. dat is natuurlijk alleen maar een heel prettige ontwikkeling. De lijnen worden directer (6, 71:79).</i></p>	<p><i>ik. Wat was in principe de beoogde stap? Uhm. (stil) Die is eigenlijk onduidelijk? Ja (1, 121:134). <i>Kijk je hebt zaakinhoudelijk wel overleg met je zaakofficier, dat gaat over de zaak. Maar voorheen zaten ze ook bij het operationeel overleg zeg maar. Wat is daar precies de reden voor geweest? Dat moet je aan het MT vragen. Uiteindelijk hebben ze gezegd dat ze niet meer komen en het MT zegt, dat is prima. Ik vind het een gemis. Maar, ja. Een gemis vanwege het feit dat je eigenlijk met een van de ketenpartners waar je veel mee te maken hebt, heb je gewoon een ander contact? Niks meer. We gaan nog 1 keer per kwartaal met de Officier, teamleiders en het MT bij elkaar zitten. Maar het Openbaar Ministerie, dat is dan het enige contact nog terwijl ze normaal wekelijks daar gewoon bij zaten (1, 205:223).</i></i></p> <p><i>Het eerste half jaar dat wij daar zaten, als het hoofd Tactiek 1 of twee keer daar langsgesproken is, dat het veel geweest is en dat is dan nog voor de gesprekken met John Goedee geweest. Ja, dat geeft dan een beetje aan van ja, kijk, uiteindelijk moeten er wel beslissingen genomen worden of oordelen geveld worden, terwijl je dan wel het gevoel hebt, van hoe kan je het weten of waarom beslis je het op die manier (1, 282:290).</i></p> <p><i>En ik denk ja, als je alle twee heel uiteenlopende karakters, zienswijzen of behoeftes hebt, en daar niet met elkaar over praat zul je ook nooit nader tot elkaar komen (1, 299:303).</i></p> <p><i>Dan is het meer afhankelijk van die twee uurtjes zeg maar, iedere week, dat dan langzaam vorm moet krijgen, want de directe coaching vanaf de hoofden Tactiek die is er ook niet. Dus je hebt veel contact, maar dat zoek ik ook veel. Maar als je zeg maar als teamleider het contact met je hoofd Tactiek niet zoekt, dan kan het gewoon voorkomen dat je elkaar een hele poos alleen op maandag spreekt (5, 575:581).</i></p>
--	---

5. Communicatie (Management)

• Claims	• Concerns
<p><i>Als je ziet dat communicatie bijvoorbeeld 1 van die punten is, wat elke keer weer terug komt, van dat moet beter, daar kunnen we meer mee. Uiteindelijk hebben we gewoon intern voor een jaar nu een pilot om een eigen communicatiemedewerker te hebben. Dat heeft geen enkel bureau nog in Haaglanden. Het is allemaal centraal. Wij hebben dat nu decentraal georganiseerd (4, 150:156).</i></p>	<p><i>(geen concerns gevonden)</i></p>

6. Delen van kennis (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
<p><i>Ja, daar moet je ook mee in de weer. Ja. Daar moet je ook hun voordeel uit zien te halen. Joh, je hebt zoveel ervaring op jouw terrein, probeer dat mee te geven aan onervaren collega's die in de loop der tijd hier binnen zijn gekomen. Ja, het is zo divers en dan moet je proberen degenen met veel ervaring, die dan niet zo gelukkig zijn met de veranderingen die zich hebben voorgedaan, wel proberen op een positieve manier te stimuleren om hun kennis en kunde over te dragen aan de collega's die dat nog niet hebben. En meestal lukt dat wel hoor (7, 519:530).</i></p>	<p><i>Maar je hebt gewoon een percentage die niet meer meegaat in de verandering. Nee. Dat is altijd (7, 519:530).</i></p>

6. Delen van kennis (Management)

• Claims	• Concerns
<p><i>Nou, als je dat dus inzichtelijk maakt, dan vormt dat, en zo heb ik dat ook uitgelegd, dan vormt dat een basis, die niet alleen voor jou behulpzaam kan zijn, maar ook voor je collega van BRR en je collega van de recherche elders (3, 282:285).</i></p>	<p><i>Maar wat je ziet is dat er heel veel energie werd verloren omdat kennis en ervaring niet met elkaar gedeeld werd. Of onvoldoende met elkaar gedeeld werd en dat bepaalde processen, laat ik zeggen voorraadbeheer. Ieder team hield zijn eigen voorraad bij. Ieder team hield zijn eigen wagenpark bij. Ieder team hield zijn eigen dingetje bij op allerlei terreinen (3, 73:78).</i></p> <p><i>Nou, die kwaliteit, als je het zo mag zeggen, binnen het researchewerk, dat je zegt van, zorg er maar voor dat er kwalitatief werk wordt geleverd. Zorg dat je de kennis en ervaring binnen BRR meer gaat delen met elkaar. En dat is nog wel eens, laat ik zeggen, dat is een cultuurslag (3, 95:99).</i></p>

	<p><i>Maar soms als iets zich voordoet, dat je gewoon een incident bij de kop pakt en zegt, er moet iets komen jongens, waardoor we het beter gaan doen. Maar dat anderen ook weten wat we aan het doen zijn. Dat we ook overleg hebben met elkaar, dat we het borgen. Als je je handen gebrand hebt, dan is het wel heel duidelijk voor de mensen dat het beter moet. Dan willen ze het ook wel, in hele korte tijd krijg je dan iets voor elkaar. En dat heb je met zo'n voltooid levensdelict, met beeldmateriaal, met buurtonderzoek, passantenonderzoek, ja het is allemaal, weet je, het brand niet op dat moment. Maar als er vanavond iemand doodgeschoten wordt, dan was het voor die collega wel uiterst makkelijk geweest als hij met een druk op de knop de meest actuele informatie had gevonden (3, 641:652).</i></p>
--	---

Issues

- Teamleider: We weten niet wat het management nu van ons verwacht wat betreft de invulling van het begrip *ketengericht werken*.
- Teamleider: Het is moeilijk te voldoen aan de verwachtingen van zowel het Openbaar Ministerie, het team en het management.
- Teamleider: Er is te weinig afstemming tussen teamleiders. Werkwijzen zijn verschillend, te weinig communicatie tussen teamleiders.
- Teamleider: Er is te weinig oog voor het primaire proces. Iedere ketenpartner heeft nog steeds zijn eigen prioriteiten.
- Teamleider: Er is nu minder contact met het Openbaar Ministerie dan in de oude situatie.
- Teamleider: De beoogde stap, wat het ketengericht werken had moeten opleveren, is onduidelijk.
- Teamleider: Als je als teamleider geen contact zoekt met het management dan heb je het ook haast niet.

- Management: Er wordt door de teamleiders te weinig kennis en ervaring onderling uitgewisseld.
- Management: De noodzaak van de keten is pas duidelijk wanneer er iets mis gaat. Pas dan ziet men de meerwaarde van de keten. Crisis creëert verandering.

1.3 Codegroep 3: Werkdruk & Capaciteit

Claims & Concerns

7. Werkdruk (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
<p><i>(geen claims gevonden)</i></p>	<p><i>Eigenlijk zou ik het met meer mensen moeten doen, maar die zijn niet beschikbaar. Dus doe je het eigenlijk ook met minder mensen. Daar is je invloed heel klein op. Je kan het wel aangeven, maar vervolgens moet je toch roeien met de riemen die je hebt. Maar je moet natuurlijk uiteindelijk wel een product afleveren. Het Openbaar Ministerie verwacht ook dat je gewoon je werk naar behoren doet. Het is heel lastig om nee te moeten verkopen richting de Officier van Justitie, omdat je gewoon de mensen niet hebt. Of een aantal dingen te laten liggen, die je eigenlijk zou moeten doen, maar ook omdat de mensen er niet voor zijn. En ja, je hebt zelf geen invloed op wat voor mensen je krijgt (1, 148:158).</i></p> <p><i>En dat komt meer denk ik dat er zo'n grote hoeveelheid werk op ons afgekomen is, wat je gewoon qua kwaliteit gewoon niet goed waar kan maken. Dat dat het een beetje is. Er is heel veel werk bijgekomen (1, 257:268).</i></p> <p><i>En wat dat betreft merk je nu dat mensen, dat er weinig meer niks te doen is, want iedereen heeft het gewoon stervensdruk, omdat er gewoon veel meer onderzoeken worden gedraaid. En dat is wel het verschil voor die gasten, het personeel moet in staat zijn nu om meerdere onderzoeken te draaien, maar of dat nu meteen een uitvloeisel is van het fenomeen ketengericht werken, dat weet ik niet. Dat komt ook omdat de waan van de dag veel meer een rol is gaan spelen, door de TGO's (5, 81:88).</i></p> <p><i>Het probleem is gewoon dat je, je moet daar wel de goede mensen voor neerzetten en mensen moeten daar ook tijd voor maken. Het is een heel ander soort iets en mensen moeten ook leren, een hoofdagent moet leren dat hij dan een clubje mensen bij elkaar gaat roepen, dat hij zijn eigen werk gaat organiseren (5, 311:356).</i></p> <p><i>Wat zijn dan stappen die we als eerste moeten nemen, waar moeten we aan denken. Nou, dat komt gewoon niet, dat komt gewoon niet van de grond. En dat heeft in mijn ogen, waar heeft het mee te maken. Gewoon druk. Het is gewoon de</i></p>

	<p> <i>waan van de dag, het is vaak voor die gasten gewoon druk, ze worden gewoon volgepland met werkzaamheden en dan ligt het denk ik bij de mensen zelf, van wacht, ik heb ook nog een taakaccent waar ik wat aan moet doen en er moet ook nog eens een vergadering, niet alleen de teamleiders moeten een vergadering doen. Dus wat conflicteert is, er is inzicht in het feit dat bepaalde processen duidelijk worden beschreven en op een eenduidige manier en dat als je weet van, ik krijg die rol, ik ben nu verantwoordelijk voor buurt-onderzoek, ik ben nu verantwoordelijk voor telecom in de eerste paar dagen, dan weet ik wat ik moet doen en dan doet iedereen ook hetzelfde en vraagt iedereen ook hetzelfde aan, afhankelijk van de soort zaak, maar dan heb je in ieder geval een soort checklist van, goh, wat kan ik dan gebruiken. Dat inzicht dat is er bij veel mensen wel maar het ontbreekt feitelijk gewoon aan tijd (5, 311:356).</i> </p> <p> <i>Dus we moeten meer toe, en dat proberen we ook steeds, naar het beter plannen van onderzoek, het beter plannen van werkzaamheden. Dit is zeg maar, je waan van de dag waarin je ook mensen zuigt. Maar daar slagen we, op de een of andere manier, tenminste voor mijn gevoel nog niet goed genoeg in om daar een middenweg in te vinden. Straks komt Posthumus er aan, moeten we gecertificeerde verhoorders hebben, er moeten mensen naar opleiding toe. Ja, wanneer moet dat andere dan gebeuren want dat ligt ook nog. En je kan niet zeggen van, oh, dan doen we een aantal zaken niet. Dat we mensen even helemaal vrij maken om zich zeg maar mee bezig te houden, maar misschien zou dat, dat zou een keuze kunnen zijn natuurlijk. Maar ja, daar kiezen we niet voor. We kiezen om mensen in het operationele proces te laten, en dan hun ding te doen. Dat komt nog niet goed genoeg van de grond. Zeg maar waar het dan aan ligt (5, 311:356).</i> </p> <p> <i>Je merkt al, de mensen moeten het belang gaan inzien. We proberen nu met de teamleiders tweewekelijks te overleggen en je merkt dat dat overlegje, voorafgaand aan een MT, geskipt wordt omdat mensen nog andere werkzaamheden hebben liggen. Dat soort dingen komen dan niet van de grond (5, 360:364).</i> </p> <p> <i>Dus ja, ik vraag me dat ook af, want het is ook één van mijn ergernissen, hoe kan het nou dat dat soort dingen niet van de grond komt terwijl het het operationele proces</i> </p>
--	---

	<p>zoveel vergemakkelijkt, want dat is het, mensen moeten dat ook zien dat de investering die wordt gedaan het werk vergemakkelijkt en professionaliseert (5, 371:386).</p> <p>Maar op het bureau zelf, de bureaudagen gaan goed, dat wordt iedere maand georganiseerd, dat is hartstikke leuk. Dan probeer je ook de mensen gewoon eens iets te vertellen en daar hebben mensen zelfs al zoiets bij van, oh, ik heb geen tijd, en oh, lastig. Dat is soms ook zo. ik heb ook wel een paar keer tegen mijn team gezegd, ga niet naar de bureaudag want het is te druk daarvoor. Dus dat is gewoon lastig, dat ergert mij ook, dat ik denk van, ja (5, 371:386).</p> <p>Iedereen vindt het wel belangrijk maar het blijkt een soort sluitpost in de tijd? Ja, ja. Dat is mooi omschreven ja. Je hebt bepaalde dingen die primair zijn en bepaalde dingen die.... Misschien primair beoogd zijn, maar toch secundair uitpakken? Ja, klopt (5, 437:445).</p>
--	---

7. Werkdruk (Management)

• Claims	• Concerns
	<p>We hebben afgesproken dat we zoveel mogelijk die onderzoeken bijlopen die door jouw teamleiders gedraaid worden. Want het is zoveel dat je niet op hoofdlijnen, ook al is het maar op hoofdlijnen, alles kunt volgen. Dus dat is echt op hoofdlijnen, wij gaan over de capaciteit op de onderzoeken, de doorlooptijden, we zijn de schakel ook naar de regionale stuurploeg, vanuit de onderzoeken. Wel een belangrijke schakel denk ik in heel BRR, als je het over de keten hebt (2, 83:89).</p> <p>Eigenlijk spelen we daar een minimale rol in. Omdat het niet haalbaar is voor Hans en voor mij om van alle onderzoeken die lopen, dat zijn er behoorlijk veel, zowel de projecten als de kortlopende onderzoeken, de TGO's, als de Bedreigde Politie-zaken, projectvoorbereidingen, die kunnen we niet allemaal bijlopen tot in de details (2, 135:139).</p> <p>Dus op die maandagen gaan wij afstemmen met de teamleiders, joh, wat is je capacitaire planning voor deze week. Je maakt wel afspraken met het OM, ook over projecten, van nou, dan is de verwachte inlevertijd, dan gaan we aanhouden. Maar op het moment dat je dan geconfronteerd wordt met een moord. Ja, dan stel je dus prioriteiten, lees je gaat vervolgens met die moord aan de slag. En dan zal in die andere</p>

<p>Of in de zin van, nee, ik kan niet zeven bordjes hoog houden, soort chinees staatscircus, maar iemand bepaald</p>	<p>projecten de doorlooptijd wat verschuiven (2, 155:164).</p> <p>Omdat je nu ziet, doordat je steeds meer zaken krijgt, dat je dus ook steeds meer ziet dat je mensen gaat verschuiven van het ene onderzoek naar het andere onderzoek. En dat geeft heel veel onrust bij mensen. Best wel begrijpelijk want mensen hebben een bepaalde binding gewoon nodig om zich ook eigen te maken met het onderzoek, om te kunnen inleven, maar ook inlezen en dat het ook jouw onderzoek wordt. Dus we gaan steeds meer werken, in de uitvoering, met een Vaste Kern Leidinggevend en een Vaste Kern Uitvoerend en het streven is om die ook echt vast te laten zijn. Om dan te zeggen, jij blijft dus echt op deze moord zitten want je bent gewoon nodig op deze zaak, en je kan dan niet morgen ineens op een ander onderzoek instromen. Alleen ja, op een gegeven moment ziet iedereen ergens in een vaste kern, en dan komt er wel weer een moord binnen. En dan is het elke keer dus weer zoeken, wikken, wegen, afstemmen met het OM (2, 164:179).</p> <p>Dan zegt hij, ja, maar ja, het is druk, en ik moet zelf operationeel aan de slag. Ik zeg, ja, maar de vraag is of je dan in je onderzoek ten aanzien van jou wel de juiste keuzes hebt gemaakt. Als jij dus daardoor een aantal andere taakaspecten van jou taak als teamleider niet kunt vervullen, tenzij jij zegt dat het oplezen van wat hij op papier heeft gezet is mijn idee van vervangen, ik zeg, maar dat is mijn idee niet (2, 569:575).</p> <p>De valkuil voor de politie is dat je eigenlijk zegt, alles is belangrijk, we gaan dus alles doen, maar we gaan niet zeggen wat we niet gaan doen. Waardoor de medewerker gaat voelen, want dat is dan uiteindelijk de consequentie, ik moet alles doen. Ik moet een dossier maken, van iets wat al klaar is, maar er moet nog een dossiertje naar de justitie toe. Ik moet nog in beslag genomen goederen terug geven aan mensen. Ik moet nog een lijk wat net gevonden is, moet ik iets mee doen. Ik moet alles doen, en door heel transparant dat maar te blijven uitspreken naar teamleiders, en de teamleiders moeten dat weer naar de teamleden terug leggen, dat je duidelijk maakt, joh, als dit dus prioriteit krijgt, dan krijgt iets anders dus geen prioriteit (3, 39:50).</p>
--	---

<p>voor mij, daar kan ik ook goed mee leven, dat ik er maar 4 hoof hoog te houden. Die belastbaarheid kan ik ook aan. Kijk, het is altijd prima als iemand meer kan, maar we moeten er juist ook voor waken dat we mensen niet te zwaar belasten. Dat je op termijn, dat je ziekte gaat krijgen, verzuim gaat krijgen, dus je moet het wel regelen (3, 53:59).</p>	<p>Omdat het OM één van onze partners is binnen opsporing, hebben we gezegd van, nee, het BRR gaat dadelijk ontwikkelen, want we hebben ook te maken met de wijk, te maken met wijkofficieren, te maken met officieren zwaar georganiseerde criminaliteit. Dat is weer een andere club. Want hebben wij een lijk in de straat, dan gaat het naar de wijkofficier, maar hebben we een onderzoek zwaar georganiseerde misdaad, dan gaat het naar de zwacri-officier toe. En daar zit dus een verschil in, dan krijg je dus dat die wijkofficier weer niet op de hoogte is van de afspraken die de zwacri-officieren met ons maken. En dan zie je dus dat die wijkofficieren niet op de hoogte zijn van ontwikkelingen, dossiervorming spreken we af met de zwacri-officieren. Die wijkofficieren pakken dat dus niet mee. Als we dus veel dooien hebben, hebben we dus relatief veel personeel dat zaken doet met die wijkofficier. dan kunnen we op dat moment minder uitvoeren op onze georganiseerde misdaad onderzoeken. Dus hier beginnen ze te klagen dat ze te weinig werk hebben. Dat betekent dat de zwacri-officieren hun onderzoek beter gaan lezen omdat ze er meer tijd voor hebben. En komen met hun wensenlijstje. Een wensenlijstje, is het zelfde als wat ik zei met die teamleider, die in zijn onderzoek misschien wel 20 dingen wil doen en daarvoor bijvoorbeeld 5 mensen nodig heeft. Die zwacri-officier heeft even niet zoveel werkaanbod en gaat zijn dossiers dus helemaal doorlezen en komt met 40 aanvullende onderzoeksvragen. En die wil hij allemaal beantwoord hebben (3, 404:425).</p> <p>Mensen hebben wel eens dat ze het vanuit werkredenen wat opschuiven zeg maar. Net als die pilot, dat wordt dan twee keer uitgesteld, maar mensen stappen niet uit. Ze zeggen niet dat ze er geen zin in hebben (4, 392:395).</p>
--	---

8. Capaciteit (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
	<p>Er is altijd schaarste aan capaciteit. Capaciteit, dat woord, dat is bijna vloeken. Maar dat is wel heel belangrijk voor ons</p>

<p><i>Kijk waar wij mee te maken hebben is, een bepaalde rol, een bepaalde capaciteit, maar soms moet één mens meerdere rollen vervullen. Daar komt toch een stuk capaciteit naar voren, kijk als zaaksofficier, rollen zijn belangrijk, capaciteit is ook belangrijk maar daar wordt eigenlijk niet meer over gepraat. Welk werk wil je doen, werk is leidend, welke werkzaamheden wil je verrichten en hoeveel mensen heb je daar dan voor nodig? Zo proberen we ook steeds, dat is wel gelukt, dat we steeds meer vanuit het werk proberen te redeneren en minder vanuit de mensen. Van ik heb zoveel mensen dus ik kan deze werkzaamheden wel doen (5, 217:225).</i></p>	<p><i>werk, dus we proberen ook iedere keer te kijken naar capaciteit. Dus ik zou wel willen, zeg maar, ik probeer zoveel mogelijk de mensen dat te laten doen waar ze goed in zijn of waar ze zich in willen of moeten ontwikkelen (5, 117:121).</i></p> <p><i>Want rationeel weet iedereen, wij, als BRR, hebben deze domeinen, dit zijn onze taken. Daar moeten we de capaciteit over uitsmeren. En ondanks het feit dat dat rationeel wel bij iedereen bekend is levert het toch wel eens problemen op. Wat ik zeg, als je al langer met een onderzoek bezig bent, je bent daar als officier verantwoordelijk voor en jij moet mensen voor de rechter brengen, ja dan zit je met termijnen en dit en dat, en dan is het gewoon heel lastig als je de helft van je capaciteit weg ziet lopen (7, 146:153).</i></p>
--	---

8. Capaciteit (Management)

<p>• Claims</p>	<p>• Concerns</p>
<p><i>(geen claims gevonden)</i></p>	<p><i>Eigenlijk spelen we daar een minimale rol in. Omdat het niet haalbaar is om van alle onderzoeken die lopen, dat zijn er behoorlijk veel, zowel de projecten als de kortlopende onderzoeken, de TGO's, als de Bedreigde Politie-zaken, projectvoorbereidingen, die kunnen we niet allemaal bijlopen tot in de details. Zelfs de teamleiders doen het niet op detail, maar wij geven aan, we willen elke week op maandag de voortgang weten van de onderzoeken. En dan met name, wat ga je deze week doen. Wat zijn de knelpunten waar je tegen aan loopt. Wat moet er deze week gebeuren en waarom. Omdat we elke week weer die afweging maken, waar gaat deze week onze capaciteit naar toe (2, 135:144).</i></p> <p><i>Wij zijn constant bezig, wat heeft prioriteit, en nadat je weet wat prioriteit heeft, wat krijgt dus de capaciteit. Dat kan dag</i></p>

	<p><i>en nacht veranderen omdat we gewoon een 24 uren bedrijf zijn. Als er vannacht iemand doodgeschoten wordt. Dan vindt er dus meteen die ochtend daar op een herschikking plaats van de capaciteit. Op basis van de prioriteiten die we stellen. Je gaat er dus iets bij nemen, maar dan moet je dus ook zeggen wat je niet gaat doen. Of nog niet gaat doen (3, 27:39).</i></p> <p><i>We hebben altijd te weinig rechercheurs. Daar moet je ook niet de oplossing in gaan zoeken. Je moet een stap daarvoor gaan zitten en je moet gewoon op de prioriteit gaan zitten. Geef je iets nou de prioriteit om op te gaan sturen (3, 598:601).</i></p> <p><i>Je moet het meer zoeken in, ja jongens, hoe verdeel je, ik zou bijna willen zeggen, je schaarste? Daarmee heb je ook te maken gewoon met afbreukrisico's, met partners, afspraken gemaakt met partners, of wat dan ook, afbreukrisico met de pers, of publiciteit. Daar moeten wij dus ook op monitoren, soms kan een teamleider het wel onderschatten (3, 605:610).</i></p> <p><i>Nu moet je daar geen eenheidsworst van willen maken, maar je moet wel kijken als nou binnen een dergelijk onderzoek zoveel uur wordt besteed in die fase aan bijvoorbeeld het traceren van een verdachte, ja, hoe kan dat dan dat de ene daar duizend uur aan besteed en de ander binnen 20 uur zegt van, we hebben hem. Hoe stuur je daar dan op? Of laat je dat maar gewoon gebeuren? En laat je ook gebeuren dat het OM er de ene keer heel anders in zit dan de andere keer? En dat is de rol van de hoofden Tactiek, die zijn daar ongelooflijk belangrijk in. Die moeten gewoon eigenlijk over alle onderzoeken een beeld hebben van wat er gebeurd. Daarmee doe je ook heel veel ervaringsgegevens op. En daarmee kan je de volgende keer zeggen, ja maar joh, jij vraagt nu in die fase 2000 uur, maar dat moet gewoon binnen 500 uur voor elkaar kunnen zijn. Dat is nog wel denk ik, een punt waar veel meer uit te halen valt. In de samenhang van met name de onderzoeken. En ook het verdelen van capaciteit, ja, het is inmiddels niet meer zo, degene die het hardste roept krijgt de meeste mensen, zo werkt het niet. Maar het heeft wel alles te maken met ja, laat je dingen gebeuren zeg maar. Hoe zit je er op. Welke zelfstandigheid geef je mensen daar in. Nou, dat is wel een belangrijke (4, 309:327).</i></p>
--	---

Issues

- Teamleider: Er komt zoveel werk op ons af dat we te weinig kwaliteit kunnen leveren.
- Teamleider: Het is zo stervensdruk dat er geen tijd is om je ook nog bezig te houden met de keten.
- Teamleider: De keten is een sluitpost in de tijd. Het is primair beoogd, maar pakt secundair uit door de enorme werkdruk.
- Teamleider: Er is veel te weinig capaciteit. Het is lastig als door een schaarste aan capaciteit je onderzoek vertraging oploopt.
- Management: Het is zo druk dat we niet alle onderzoeken kunnen bijlopen, zelfs niet op hoofdlijnen.
- Management: We moeten uitkijken dat mensen niet onrustig worden doordat ze in teveel onderzoeken meedraaien.
- Management: Afspraken die gerelateerd zijn aan de keten worden uitgesteld vanwege werkdruk.
- Management: Het is lastig ervaring opbouwen op het gebied van capacitaire planning als je niet heel goed op de hoogte bent van het onderzoek op inhoudelijk vlak.

1.4 Codegroep 4: Hiërarchie & Roldenken

Claims & Concerns

9. Hiërarchie (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
<p>Hee, jij bent verantwoordelijk voor dat ding, met dat groepje. Dat vinden ze mooi. Dan geef je ze extra verantwoordelijkheid maar, zeg maar, beleidstechnisch gezien moeten ze daar nog aan wennen. Onderzoekstechnisch gezien gaat dat steeds beter, dat mensen van, ik ben verantwoordelijk, nou, dat ga ik doen (5,474:484).</p>	<p><i>Ik denk dat het meer hiërarchisch geworden is. Dat ik toen meer in te brengen had en de dingen zelf kon bepalen, dan dat ik het gevoel heb dat ik dat nu kan doen (1, 139:148).</i></p> <p><i>Iedereen is gewend aan de hiërarchische organisatie. Ja maar, ik ben maar een projectrechercheur en dan moet ik mensen bij elkaar gaan roepen, maar ik heb helemaal geen zeggenschap over die mensen. Dat zijn dingen in de cultuur van de organisatie waar je toch nog tegen aan loopt (5, 474:484).</i></p> <p><i>Dan wil ik twee mensen van bijvoorbeeld commerciële zeden hebben een afdeling. Maar ik kan niet zeggen ik wil twee mensen, dat moet dan weer met de chefjes geregeld worden. De chefjes moeten het eens worden, dan krijg ik twee mensen van</i></p>

	<p>commerciële zeden. En wat is dan mijn functionele relatie met die mensen. Ben ik dan hun baas of werken wij met elkaar? Daar zitten heel veel mensen ook mee. Ik zit er niet zo mee maar je merkt dat het in een organisatie die hangt aan structuur en hiërarchie af en toe gewoon lastig is. In het procesdenken, in je roldenken, wij zoeken heel vaak houvast, en je merkt dat Paul Entken, daar was hij gewoon een kei in, om zeg maar los van de structuur te komen. Wij denken veel in de structuur omdat we gewoon veel met de structuur te maken hebben, dus dat is gewoon lastig (5, 509:521).</p> <p>Niks ten nadele daarvan, maar daar zie je natuurlijk wel het onderscheid in, en mensen, daar moet ik ook eerlijk in zijn, die al 30 tot 35 jaar in de oude situatie hebben gewerkt, die verander je niet zomaar. Dat kan wel eens een probleem wezen. Dan moet ik heel eerlijk zeggen, als dat iemand is die 57 is en over 2 jaar weggaat, daar ga ik echt niet meer in investeren. Vaak maak je die mensen nog ongelukkig ook (6, 137:146).</p> <p>Kijk, je hebt hier ook collega's zitten, die zitten al jaren lang bij BRR, die hebben altijd in de oude projectmatige situatie gewerkt. Dat zijn er een aantal, die hebben die voldoening niet. Die gaan ook niet meer mee in de verandering, maar daar moet je ook niet op investeren. Je moet dan kijken waar ze nog het meest nuttig zijn en op die plekken moet je ze dan inzetten (7, 510:515).</p>
--	---

9. Hiërarchie (Management)

• Claims	• Concerns
<p>Paul heeft wel aangegeven, het wordt veel meer belangrijk dat je de juiste mensen in de juiste rol plaatst. Dus niet meer de juiste mensen op de juiste plaats want dat kan inderdaad erg op de hiërarchie duiden (2, 234:248).</p> <p>Maar dan zeg je, ja, maar hoe kan jij nu met jouw kennis en ervaring, misschien die jongere helpen en hoe kan die jongere misschien jou helpen. Dat is natuurlijk wel een enorme shock, want er komt iemand binnen, en soms misschien ook wel, staat</p>	<p>En als je nu, dat is wel goed om te benoemen, kijkt binnen de teams, dan heb je vanuit, ik noem het maar eventjes hiërarchie, de opbouw van het team, dan heb je een teamleider, daaronder zit een onderzoeker C, een materiedeskundige eigenlijk op een aantal vlakken. Daaronder heb je drie senioronderzoekers, dan zes of zeven projectonderzoekers, daaronder zitten de onderzoeksassistenten. Daar komt in de toekomst nog de functie van junior onderzoeksassistent bij. Ik vind soms, helaas is deze organisatie vrij hiërarchisch opgebouwd (2, 234:248).</p> <p>Dus daar heb je een ander traject voor nodig. Hoe krijg je dat nu op elkaar afgestemd? Dan zie je dat die oude onderzoeker soms zoiets heeft van, ja, ze snappen het allemaal niet, die jongeren. Cultuur eventjes weet je wel. Laat mij het</p>

<p><i>er in de rangen iemand boven je die jonger is. Dat is voor sommige oude collega's lastig. Die hebben zo iets van, ik zit hier al zo lang, ik ben er eigenlijk wel aan toe om brigadier te worden. Joh, dat moet je niet willen. Want de verantwoordelijkheid die samenhangt met die positie, of met die rol binnen een onderzoek, die kun je niet aan. Dat weten ze zelf ook wel, een aantal. Een aantal die denken dat ze het wel aankunnen. Daar is nog wel wat te winnen en ik denk dat dat toch een beetje de aanleiding is geweest voor het ketengericht, en dan moet je het niet te expliciet benoemen (3, 116, 131).</i></p>	<p><i>nu maar doen want ik kan het wel (3, 116:131).</i></p> <p><i>In een hiërarchische organisatie als de politie, waarin die functies zo van belang zijn, en je bent nu op een gegeven moment brigadier geworden, dan heb je een bepaalde positie binnen het bedrijf. Dan heb je een rang en heb je een positie. En dan komt er een nieuwe leiding, en die zegt, we gaan met rollen werken. Maar dat is raar. Ik ben toch brigadier, ik ga er toch over? Ik ben toch coördinator, ik ga er toch over? Nee, iemand kan best hoofdagent zijn maar goed zijn in het coördineren en die geven we dan de rol van coördinator. Dat kan niet. Want dat staat natuurlijk haaks op die beleving die er jarenlang is ingeslepen. Daar zit voor mij, laten we zeggen, de kanteling van de hele organisatie. De kanteling van het denken (3, 184:194).</i></p> <p><i>En sommige teamleiders vinden het ook wel fijn. Want dan kun je gewoon heel gericht mensen aansturen. Geen gezeik, geen vragen. Want al die vragen, al die kritische meedenkers, nog niet. Maar dat wordt op een gegeven moment zodanig een cultuur dat mensen niet meer denken. Want ze zeggen, kom maar met je opdrachtbriefje en zeg het maar. En dan haal je dus heel het denken er uit, maar op het moment dat je zegt van, ik ga een buurtonderzoek doen, dat is de opdracht, dan gaan ze dus de straat op. Maar op dat moment, als je ze dus niet triggert tot intrinsiek meedenken met dingen. Als er zich een bepaalde situatie bij het buurtonderzoek voordoet, dan komen ze weer terug bij de teamleider en zeggen ze, dat en dat deed zich voor. Ja, zegt dan de teamleider, dan had je toch even bij de buurvrouw moeten aanbellen? O ja. Dan gaan ze weer weg en gaan ze naar de buurvrouw toe. Wat je wil bereiken is dat ze veel professioneler en veel volwassener hun dingen gaan doen (3, 197:211).</i></p> <p><i>Nee. Het enige is, wat je ziet, is dat er een,</i></p> <p><i>Het is de oude garde waar de grootste</i></p>
---	--

<p><i>ja, met name, de nieuwere collega's, niet besmet met hoe het vroeger was, ja dat die makkelijker met die omslag om kunnen gaan. Zeker degenen die het laatste half jaar zijn binnen gekomen, die weten niet beter (4, 395:403).</i></p>	<p><i>slag gemaakt moet worden. Aan de andere kant, de overhand ligt nu aan de kant van de jongeren zeg maar. Natuurlijk heb je nog wel een aantal weerstandsniveaus, maar goed, wat je nu ziet is dat mensen sneller door de mand gaan vallen (4, 395:403).</i></p>
---	--

10. Roldenken (Teamleiders)

<p>• Claims</p>	<p>• Concerns</p>
<p><i>Dus veel nieuwe mensen. Daar heb je sowieso al minder last mee. Maar je probeert wel natuurlijk de mensen te professionaliseren door ze af en toe inderdaad, rollen toe te wijzen op basis van waar ze goed in zijn (5, 100:106).</i></p> <p><i>Maar je merkt dat met name ook de onderzoeker C ook heel specifiek door ons als teamleiders en door zichzelf ook werd gezien als, o, er komt een onderzoek, wij moeten dat coördineren. Dat proberen we wel steeds beter weg te zetten van, hee, de onderzoeker C hoeft niet te coördineren, die moet meer begeleiden (5, 123:139).</i></p> <p><i>Maar het werk gebeurt wel want ik heb nooit echt, tenminste, in de vijftien maanden dat ik hier nu zit meegemaakt van, ja maar dat hoort niet bij mijn rol. Dus die discussie is niet echt van belang (5, 167:174).</i></p> <p><i>Ik vind wel dat we een heel eind zijn moet ik zeggen, je merkt ook weer langzaam de verschuiving van teams zeg maar, naar onderzoeken. Dat we ook langzamerhand, gaan we ook het teamverband wat loslaten. Het is niet team 7 of het is niet team 3 die het onderzoek draait. Nee, we hebben een</i></p>	<p><i>Nee, er zijn geen procesbeschrijvingen waar, als jij die rol hebt wat je dan moet doen. Dus dat is ook weer om het zoveel mogelijk, zeg maar, eensluidend te maken, zou je daar inderdaad veel meer met elkaar over moeten overleggen. Van goh, wat hoort nu bij die rol en welke verantwoordelijkheid hoort bij die rol. En daar is het ook nog heel erg zoeken naar. Iedereen (5, 167:174).</i></p> <p><i>Het blijft altijd voor mij, we hebben het steeds over ketens en rollen en we hebben het met name, we waren er bij BRR heel hard mee bezig om dat besef ook te krijgen, pak je rol. Je merkt af en toe, dat wat daar mee conflicteert is ook een beetje je externe partners, of je partners en dat kunnen dan ook interne partners zijn. Bijvoorbeeld prestatieafspraken, dus het turven van zoveel verdachten. Als wij de samenwerking willen aangaan met bijvoorbeeld een wijkbureau, zegt het wijkbureau ja, maar wat levert mij dat op dan? Terwijl wij er heel veel aan hebben kan het wijkbureau zeggen van ja, maar ik word daar niet op afgerekend aan het eind van het jaar (5, 492:501).</i></p>

onderzoek en daarvoor hebben we een aantal indianen nodig (5, 522:530).

Maar ik denk dat wel een heel eind al zijn gekomen met dat rolgericht denken en ketengericht denken. Met keten heb ik nog altijd, dan denk ik aan externe en interne partners, dat is meer de roldefiniëring, dat is niet mijn beeld wat ik heb met ketengericht werken. Dat ligt denk ik aan mij, maar dat noem ik dan, dat vind ik handiger, denken in rollen. In plaats van denken in ketens, want de keten zie ik groter en rollen zie ik, een rol is voor mij veel individueler (5, 537:553).

Goh, wat heeft het voor je team betekend. Ik weet niet eens of ze dat wel zelf door hebben, maar met rollen proberen we wel meer uit de structuur te komen. Proberen dan het loskomen van de structuur lukt steeds beter. Wat dat betreft is er in een jaar tijd, is er denk ik al heel veel bereikt. We vinden het normaal om iedere dag, iedere week, voortgangsverslagen in te leveren in die zin van, benoem nou even je capaciteitsoverzicht. Daar moest in het begin iedereen heel erg aan wennen, het is nu geen issue meer (5, 553:564).

Wat ik heel verhelderend heb gevonden en dat is echt, dat was die eerste bijeenkomst waar ik bij was en waar John dan ook was. Dat wij zeg maar, je hebt dan een plant, een werker, etc. Die negen rollen. Dat verduidelijkt gewoon heel veel, dat hebben wij als teamleiders en MT gedaan, hoe mensen denken en hoe mensen doen. Dat is voor mij een hele waardevol ding geweest om te doen, omdat je zo ook de handelingen vanuit het MT ook beter kon plaatsen (5, 591:600).

Waar liggen jou kwaliteiten in de keten? In de keten wordt aangegeven wat wij moeten gaan doen. In de keten wordt ook aangegeven wat er van ons verwacht wordt, welke kwaliteitseisen. Wat is jouw rol daar in? Wat zijn dan jouw specifieke kwaliteiten, wat vind jij, of wat heb je nodig om, ja, je verder te ontwikkelen. Dat probeer ik, ik ga uit vanuit een positief gevoel, door er met mensen over te praten (7, 261:270).

Nou, ik denk dat de meesten het toch leuk vinden om regelmatig met anderen samen te werken, met verschillende soorten onderzoeken in aanraking te komen. Niet alleen projectmatig of niet alleen moord- en doodslag, maar het hele spectrum. Daar halen ze werkplezier uit, dat is hun belang. Ik wil werkplezier hebben. Ik denk dat de

<p>mensen ook wel gaan zien dat hier heel veel ruimte is om te ontwikkelen, dus ik denk dat ze dat ook wel als positief ervaren (7, 500:506).</p>	
---	--

10. Roldenken (Management)

<p>• Claims</p>	<p>• Concerns</p>
<p>Wat je wel ziet, en dat zie je bij bovenregionale recherche veel meer dan bij ons, want wij gaan al meer toe naar dat roldenken, is dat wij proberen mensen op basis van hun kennis en hun kunde hun ding te laten doen. En ook te laten verbreden, te laten groeien (2, 234:248).</p> <p>Als je kijkt naar de bovenregionale recherche, en ik zeg het er bij, ik heb het van horen zeggen, daar is het veel strikter en ben je veel meer bezig met de functie die je hebt in de hiërarchie. Dus wij vinden wel, en dat is wel heel belangrijk ook in het kader van ontwikkeling van mensen, en dat sluit aan bij 1 van de kernwaarden, taakvolwassenheid ook, dat we op basis van taakvolwassenheid in de keten, dat mensen veel meer hun rol moeten vinden binnen het onderzoek en niet meer op basis van hun functie. Dus als je zegt, merken ze dat? Ja, dat merken ze wel, omdat het ook wel iets is wat we ook uitdragen. En wat we ook met de teamleiders bespreken (2, 253:262).</p> <p>We willen gaan ontschotten hebben we dat genoemd, omdat we zeggen straks, nee, je hebt, tuurlijk je beheerst verantwoorde-lijkheid, iedereen weet, ik zit in een bepaald beheersteam, en dat is mijn teamleider en die gaat over mijn beoordeling en als ik met opleiding wat wil moet ik daar zijn. Maar daarnaast heb je onderzoeksteams, en die onderzoeksteams worden gewoon samengesteld op basis van, wat vergt nou het onderzoek qua kennis, en welke mensen hebben nu bepaalde kwaliteiten, kennis in huis om gezamenlijk tot de beste mix te komen om deze klus te gaan doen. Maar puur op basis van expertise en wat ze in huis hebben op basis van hun taakvolwassenheid dan dat je dat echt doet vanuit, elk team heeft standaard zoveel rechercheurs, zoveel project-rechercheurs, want dat zegt niks over de kwaliteiten die ze hebben. Voor dat specifiek moment in dat onderzoek. Dus dat is voor hun wel een beetje, op individueel niveau de uitwerking van de ketengedachte (2, 267:286).</p>	<p>In het kader van Belbin hebben we hier gezeten met John. Ook gezegd joh, in het kader van de teamrollen, wat is nu jouw sterke punt en wat is jouw sterke punt, hoe</p>

<p>Wie heeft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Wie gaat daar nu over. En dan wil ik ze zelf laten invullen wie daar over zou moeten gaan. Want als ik ga zeggen dat het die of die of die moet zijn, in de rollen, dan krijg je weer het oude gedrag. De baas bepaalt. En daar moeten we vanaf. Het moet niet hangen op een functie, maar het hangt op een rol. Op competenties (3, 475:481).</p> <p>Je krijgt langzamerhand nu wel meer dat mensen daarvoor open staan. Omdat we, nu we er een jaar mee bezig zijn, nog steeds refereren aan die rollen. We refereren steeds minder, of niet eigenlijk, aan die functionaliteiten (3, 486:489).</p> <p>Dat is ook wat we hebben neergezet, dan zie je wel weer op een aantal punten dat dat gedachtegoed wel is gaan landen. In de zin van ja, dat het er ook vooral om gaat, welke rol vervul je nu eigenlijk? En dat je daar over nadenkt. En dat, dat zeg ik, hoe klein bij mij ook, zie je gewoon heel sterk terug. Omdat ik ook merk dat ik bijna uit kan stappen. En dat zie je natuurlijk wel terug, dat mensen ook snappen, wie gaat er nu over, voor wie doe je het zeg maar, wie houdt het in de gaten, wie monitort het, wat gebeurt er nou als er helemaal niks gebeurt. Valt het dan ergens iemand op zeg maar. Kijk, als je dat bij mensen tussen de oren krijgt, dat vind ik veel belangrijker dan dat je zegt joh, we hebben nu het model staan, we hebben het in een procesbeschrijving weggezet en daarmee is het afgeregeld (4, 89:101).</p> <p>Als je dat nu bij mensen tussen de oren krijgt, ook in het werk, wat is nu jouw rol, jij mag dus die rol vervullen. En soms kan</p>	<p>zit ik er in, wat moet mijn rol daar in zijn en jullie gezamenlijk. John heeft ook geconcludeerd in de drie gesprekken, jullie hebben dusdanige karakters, verklaarbaar vanuit Belbin, dat jullie vreselijk langs elkaar heen kunnen praten en nooit tot elkaar komen. En dat je dat dus bijna zult moeten afdwingen, moet doorbreken om te zorgen dat je wel die synergie gaat krijgen op die afdeling (2, 497:512).</p> <p>Waar willen we als bureau BRR naar toe gaan, wat willen we gaan uitstralen, hoe wil je samenwerken met partners, hoe wil je ketengerichtheid implementeren? En daarvoor moet je af en toe mensen wel heel bewust in een rol duwen. Dat ze zeggen van nou, maar ik heb nog zoveel operationeel werk, daar heb ik geen tijd voor (3, 59:67).</p>
--	--

je die rol niet vervullen want daar ga je niet over of mag je er niet over gaan of weet ik veel wat. Maar zolang mensen maar zien dat het wat oplevert zijn ze denk ik wel bereid om daar aan mee te doen. Het is ook niet zo, mensen stappen niet uit (4, 387:392).

Issues

- Teamleider: Het is in de nieuwe situatie, het ketengericht werken, meer hiërarchisch geworden.
- Teamleider: Hiërarchie en structuur zit in de cultuur van de organisatie.
- Teamleider: Het management wil dat we loskomen van de structuur, maar wij denken veel in de structuur omdat we er in ons werk ook veel mee te maken hebben.
- Teamleider: Mensen die al 30 tot 35 jaar in de oude situatie gewerkt hebben, die willen niet meer veranderen. Daar wordt ook niet op geïnvesteerd.
- Teamleider: Er zijn geen beschrijvingen waarbij bepaalde verantwoordelijkheden gekoppeld worden aan rollen.
- Teamleider: Het roldenken conflicteert met de prioriteiten van externe partners doordat iedereen andere prestatieafspraken heeft waarop men aan het eind van het jaar wordt afgerekend.
- Management: Als je kijkt naar de onderzoeksteams, dan zie je dat deze organisatie helaas nogal hiërarchisch is opgebouwd. Je hebt een rang en een positie.
- Management: Hoe zorgen we ervoor dat we de oude garde meekrijgen met de organisatorische veranderingen?
- Management: Wanneer de werkdruk hoog is, dan wordt het roldenken als minder belangrijk ervaren.

1.5 Codegroep 5: Leiderschap & Vertrouwen

Claims & Concerns

11. Leiderschap (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
	<i>Wat betreft leiderschap, vind je dat het management van BRR in staat is bruggen te slaan tussen de verschillende delen van de keten? Nee, ik heb het idee dat het verslechterd is. Want het Openbaar Ministerie sluit nu niet</i>

<p><i>Ik denk dat wij als teamleiders al heel ver zijn, tenminste als je ziet waar iedereen vandaan komt. Ik ben net begonnen, maar hoe er wordt gedacht, en dan toch minder in structuur. Proberen minder in structuren te denken maar meer in, om je heen kijken. En is misschien de strafrechtelijke aanpak van een probleem wel de juiste oplossing of moeten we zeg maar meer, besturend in gaan steken. Zoek je netwerk ook. Dat lukt steeds beter zeg maar ook. Maar zoals gezegd, we zijn er nog lang niet (5, 676:683).</i></p> <p><i>Je moet er natuurlijk wel op letten dat natuurlijk niet steeds dezelfde dat doet, maar je probeert al de mensen het werk te geven wat ze zelf leuk vinden. Dus dan geeft dat al een, kijk, iemand die doet wat ie graag wil, dat doe je altijd al positiever en prettiger dan wanneer ik tegen ze zeg van, dat ga jij doen (6, 335:339).</i></p>	<p><i>maar aan bij de overleggen die wij hebben. Dat deden ze voorheen wel. Dus ze waren fysiek aanwezig bij die overleggen. Dat doen ze nu niet meer, dus eigenlijk zie ik een ketenpartner afhaken. Voorheen hadden we goede contacten met het Openbaar Ministerie (1, 196:203).</i></p> <p><i>Zij, het MT, die daar bij elkaar zitten, dat is al een voordeel, op 1 kamer. Toch los van de waan van de dag, en Paul is natuurlijk ver in dat denken, die heeft dat natuurlijk ook van nature wat in zich en die neemt daar een aantal gasten mee die zeg maar ook wel daar beelden bij hebben en ze hebben het daar gewoon veel over, en wij als teamleiders, ik praat met mensen over het onderzoek en ik praat niet over ketengericht en rollen. Misschien zou ik dat wel moeten doen, maar ik vraag me af en toe af wanneer het dan zou moeten (5, 611:619).</i></p>
---	--

11. Leiderschap (Management)

<p>• Claims (geen claims gevonden)</p>	<p>• Concerns (geen concerns gevonden)</p>
---	---

12. Vertrouwen (Teamleiders)

<p>• Claims</p>	<p>• Concerns <i>Nee dus. Ik denk dat het vooral richting de hoofden Tactiek lastig is omdat ze gewoon niet weten wat er speelt op de locatie maar er wel beslissingen over moeten nemen. Dat is dus in onze eigen keten. Richting het Openbaar Ministerie heb ik dus echt wel een breuk waargenomen. En ik merk ook</i></p>
------------------------	---

<p>Maar ik heb nog wel het geloof dat het goed zou kunnen komen. En daar moet je ook alle twee je best voor doen. Hoe zou er aan die vertrouwensband gewerkt kunnen worden? Ik denk wel door frequenter contact (1, 270:286).</p> <p>Ja, in principe zeg ik al, komen we te weinig bij elkaar als teamleiders alleen, maar ik denk dat er onderling wel meer vertrouwen is dan richting het MT. Denk je dat dat te maken heeft met die meer frequentere bijeenkomsten? Ja, met je medeteamleider, die zie je natuurlijk dagelijks, dus daar heb je ook meer gesprekken mee. Misschien is het ook wel meer voor hetzelfde staan, hetzelfde willen en tegen dezelfde dingen aanlopen. Dus dat scheidt ook al een band (1, 335:345).</p> <p>Oh ja, met het vertrouwen is helemaal niks mis mee. Wij zijn er zelf ook bij. Je bent zelf net zo goed verantwoordelijk als je dat niet door laat gaan als teamleider (5, 450:452).</p> <p>Wat je gewoon ziet is dat, toen ik binnenkwam was er heel veel weerstand tegen alle veranderingen en drukte. Je ziet nu gewoon een tendens komen waarin mensen zich neer gaan leggen bij de situatie en die ook accepteren (7, 483:491).</p>	<p>wel bij andere partners waar wij mee moeten werken, ondersteunende eenheden, dat die zich af en toe ook wel afvragen van waar zijn ze mee bezig (1, 251:257).</p> <p>Je hebt het over de vertrouwensband tussen teamleiders en MT-leden. Heb je het gevoel dat er ook dat besef niet is, dat daar een soort van breuklijn ontstaat? Nee, ik denk dat het deels wel gevoeld wordt en dat beide partijen wel hun best er voor willen doen. Tenminste, als ik naar mezelf kijk, denk ik, ik heb het vertrouwen niet ervaren. Tenminste ik heb het niet als prettig ervaren (1, 270:286).</p> <p>Maar als je echt concreet kijkt naar vertrouwen dan zeg ik, ik heb het niet, maar ik heb het ook nog niet opgezegd (1, 317:319).</p>
--	---

12. Vertrouwen (Management)

• Claims	• Concerns
<p>Als ik intern kijk, dan denk ik dat het contact met de teamleiders gewoon prima is. Maar dat ze nog niet allemaal de slag echt goed hebben gemaakt. Dus af en toe gebeuren er dingen en daar wordt dan wel scherp op geacteerd vanuit Hans of vanuit mij. Maar volgens mij is er wel een sfeer dat we elkaar kunnen aanspreken op afspraken die we gemaakt hebben, hoe we bepaalde dingen zouden gaan doen en wat we er van terug zien en wat niet. Dus er is</p>	

<p><i>volgens mij wel een sfeer dat je elkaar wel kunt aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. Ik durf niet zo goed te zeggen hoe die vertaling naar de teams is. Wat ik zie is dat de meeste onderzoeken op zich wel lekker lopen, maar of dat vertrouwen nu echt door dat ketengericht werken anders is geworden dat durf ik niet te zeggen. Dat moet je vooral aan de teamleiders vragen (2, 456:468).</i></p> <p><i>Nee, ik vind in algemene zin dat de tendens wel is dat men bereid is om, als het uiteindelijk leidt tot plezieriger werken, wat te doen. Ik denk dat gaandeweg de weerstand tegen de verandering, ik heb de indruk dat dat absoluut veel minder is geworden omdat mensen zien dat het rendement oplevert (4, 374:378).</i></p> <p><i>Absoluut. Ja, vind ik wel. Je moet ze wel aan de hand meenemen. Ik heb wel eens gehad dat er op een bureausessie werd gezegd, wanneer gaan we weer eens aan het werk? Je moet ze soms de weg wijzen. Misschien is het nu een stapje terug, maar daarmee kan je straks wel twee stappen vooruit (4, 428:432).</i></p>	<p><i>Wat ik gemerkt heb is dat op het moment dat je weer heel concreet wordt in het maken van afspraken, dan wordt het voor sommigen weer heel confronterend. Dan is het van, oh jee, maar vertrouw je me dan niet? Dus je moet op een hele geleidelijke manier, moet je, ik heb dat met het proces Voltooide Levensdelicten ook gedaan (3, 220:224).</i></p>
--	--

Issues

- Teamleider: Het management staat toe dat een belangrijke ketenpartner, het OM, afhaakt in de wekelijkse overleggen.
- Teamleider: Het management zit bij elkaar en ook nog eens los van de waan van de dag. Ik praat met mensen over het onderzoek en niet over ketengerichtheid en rollen. Ik vraag me ook af wanneer ik dat zou moeten doen.
- Teamleider: Het vertrouwen richting de hoofden Tactiek zit lastig, omdat ze wel de beslissingen nemen terwijl ze niet goed genoeg weten wat er speelt. Er is wel het geloof dat het goed kan komen.
- Teamleider: Met het vertrouwen is helemaal niets mis. Je bent ook zelf verantwoordelijk als je iets wat betreft ketengericht werken niet door laat gaan.

- Management: Het contact met de teamleiders is gewoon prima, maar ze hebben nog niet allemaal de slag goed gemaakt.
- Management: Wanneer je heel concreet word in het maken van afspraken ervaren sommigen dat als een gebrek aan vertrouwen.

1.6 Codegroep 6: De keten, Relatie met OM & Kwaliteit / Evaluatie

Claims & Concerns

13. De keten (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
<p><i>BRR kan het niet alleen dat soort dingen, dus dan moet je gewoon wel het partnerschap zoeken met anderen. Ook de verantwoordelijkheden daar neer leggen waar ze horen en ook voor een verdere professionalisering van die keten (5, 26:33).</i></p>	<p><i>Ik heb niet het gevoel, dat als je hun vraagt, goh is er wat veranderd? Ja, zullen ze zeggen, het is drukker geworden en we hebben meer onderzoeken gekregen. Dat is hun perceptie denk ik, dat vertaal ik dan even voor hun van het nieuwe BRR. Dat is hun perceptie van het BRR (5, 109:113).</i></p> <p><i>Kijk, het is heel fijn om in je ketenwaarheid te zitten maar ik weet wel dat ze heel hard proberen en dat wij dat ook steeds beter zien. Van goh, werk aan je keten. Maar het probleem vaak is dat wij het wel zien maar dat je ketenpartners het niet zien. Wij zijn misschien al veel verder dan onze ketenpartners. Dat is misschien ook een probleem (5, 204:213).</i></p> <p><i>Ja, John heeft natuurlijk geprobeerd een opzet te maken voor die keten Voltooid Levensdelicten. Maar daar, dat staat gewoon stil. Daar is gewoon, je merkt dat daar gewoon te weinig tijd voor is om daar ieder zijn ding en zijn rol in te geven. Wat je ook merkt is dat bij het MT daar heel veel over is gesproken. Wij hebben natuurlijk wel bij die sessies met John gezeten, maar dat het besef bij ons, het denken vanuit rollen, ik merk ook aan mezelf, het blijft toch lastig om het echt heel concreet te maken omdat mijn werkelijkheid een andere is dan de werkelijkheid op die kamer van het MT (5, 269:278).</i></p> <p><i>Het gaat gewoon langzaam en als je kijkt</i></p>

	<p>naar de keten Voltooide Levensdelicten, dat komt gewoon niet van de grond (5, 288:289).</p> <p>Nou, überhaupt al de vergaderingen, dat heeft een poos stil gelegen en we komen niet eens bij elkaar. Er zijn af en toe wel initiatieven, maar dan komen we bij elkaar en dan heeft die persoon het daar druk mee, er moeten getuigen worden verhoord in een TGO, dat gaat voor. We zijn als je kijkt, kijk het had al af moeten zijn, allang. Maar het is gewoon niet af. Het is gewoon niet klaar. En dat komt gewoon omdat, af en toe komen we dan eens bij elkaar. Maar ja, ik heb er de laatste tijd niks van gehoord en die gasten ook niet. We hadden een aantal dingen, een aantal hoofdgroepen. Nu laten we dat door die gasten zeg maar uitwerken, maar daar komt het niet van, tenminste ik heb er nog niks van gemerkt dat er iets van gekomen is (5, 294:310).</p> <p>Ja, vraag ik me ook af, van goh, sturen we dan niet goed genoeg aan, maar je merkt gewoon dat zo'n keten Voltooide Levensdelicten dat daar op een gegeven moment, er zijn al wel stappen in gemaakt hoor. Maar het duurt maar en het duurt maar en het duurt maar. Er komt weinig resultaat uit. Tenminste, voor mij niet zichtbaar (5, 391:395).</p> <p>Het is een combinatie van factoren, het is een sluitpost in de tijd en het feit dat ook die gasten moeten wennen aan het feit van goh, ik ben nu verantwoordelijk gesteld voor dit. Ik hoef het niet in mijn eentje te doen, want dat denkt iedereen van tijd tot tijd. Dat je het zelf moet gaan bedenken. Nee, je moet mensen om je heen gaan verzamelen, een soort netwerkje om je heen verzamelen om dat te bedenken en denk niet te beperkt. Denk niet alleen binnen BRR maar denk bijvoorbeeld aan andere afdelingen, steek daar je licht eens op van, we zitten met dit en dit verhaal heb je een goed advies, heb je een goed idee. Bij bijvoorbeeld, alleen al andere afdelingen, laten we eerst binnen Politie Haaglanden eens beginnen. Dus ja. Dat besef is er ook nog niet en daar zou ook beter op gecoacht moeten worden dus dat is misschien wel een taak waar ook gewoon degenen die zeg maar het project trekken een rol in zouden kunnen vervullen, om dat bij de mensen duidelijk te krijgen, want het is niet na 1 keer duidelijk. En ook niet na 2 keer. Iedereen is gewend aan de hiërarchische organisatie. Ja maar, ik ben maar een project-rechercheur en dan moet ik mensen bij</p>
--	--

<p>Maar ik denk dat wel een heel eind al zijn gekomen met dat rolgericht denken en ketengericht denken (5, 537:548).</p> <p>Maar over het algemeen vind ik dat het goed opgepikt wordt. En met name natuurlijk door de jonge mensen die net komen kijken. Dan is het best een uitdaging. Meer verantwoording krijgen, toch ook wat meer zicht, ook niet alleen meepraten en denken maar ook mee kunnen beslissen, voeding kunnen geven aan beslissingen. Als ze dat terug zien geeft dat natuurlijk ook een stuk bevrediging voor je werk (6, 146:156).</p> <p>Mijn beeld van de ketenwerking. Ja, ik denk dat dat op allerlei terreinen op dit moment groeiende is. Het is toch een ontwikkelproces. Zo zie ik het wel. Als je kijkt naar de externe partners, met name het OM, dan, althans dan zie ik toch wel dat er heel erg wordt gezocht naar een balans van ieders verantwoordelijkheden. Wel oog voor elkaars belangen (7, 40:50).</p> <p>Nou ja, op zich.....uhh....een oplossing zijn.... Ja, naarmate je natuurlijk langer met elkaar samenwerkt, naarmate je langer met elkaar contact hebt en naarmate je meer zicht krijgt op elkanders problemen, ja, dan kan natuurlijk op een gegeven moment de situatie ontstaan waarin dat allemaal minder scherp wordt dan dat het nu wel eens is, omdat iedereen denkt van, nou oke, dit is het gegeven, dit is het veld</p>	<p>elkaar gaan roepen, maar ik heb helemaal geen zeggenschap over die mensen. Dat zijn dingen in de cultuur van de organisatie waar je toch nog tegen aan loopt (5, 459:478).</p> <p>Er zit een verschil in besef wat betreft ketengericht werken tussen de teamleiders en de MT-leden. Want onze main-issue is inderdaad, dat zijn je onderzoeken en soms heb je als teamleider meerdere onderzoeken, daarnaast heb je je beheersmatige component, met twaalf mensen op een team waar af en toe van alles mee is en daar verbaas je je over, want dan denk je van Jezus, wat is er allemaal aan de hand? Zij, het MT, die daar bij elkaar zitten, dat is al een voordeel, op 1 kamer. Toch los van de waan van de dag (5, 609:619).</p> <p>Ik denk dat dat, het ketengericht werken, überhaupt niks van doen heeft met het onderlinge, hoe we met elkaar omgaan (6,42:48).</p> <p>Dat betekent, dat komt met name naar voren door sessies die we met enige regelmaat hebben, samen met het OM. Maar ik heb wel eens de indruk, dat is een beetje een gevoel, dat kan ik niet helemaal onder woorden brengen, dat wij meer waarde hechten aan de ketengerichtheid dan die partner, bij wijze van. Maar nogmaals, dat is een proces wat in mijn beleving wat groeiende is (7, 40:50).</p> <p>Je ontkomt er natuurlijk niet aan dat iedereen zijn eigen belangen blijft houden (7, 130:137).</p>
--	--

<p>waar we in moeten acteren, daar gaan we wat makkelijker mee om (7, 130:137).</p> <p>Ja, de praktijk is altijd anders dan de abstracte theorie natuurlijk. Ja, wat je, althans, wat ik beoog is, toch de abstractie te proberen te vertalen in hele concrete dingen. Je hoeft niet met schema's aan te komen, dat werkt niet. Die schema's dat zegt de mensen niet zo veel. Mensen willen gewoon weten, wat betekent het voor mij concreet (7, 244:252).</p> <p>het is een bewustwordingsproces waarin de mensen ook groeien. Waarin men weet en gaat voelen, dat, op het moment dat je bij BRR werkt ga je alle kanten op. Dat is een gegeven. Naarmate de tijd vordert en mensen er vaker mee in aanraking komen zie je ook dat de weerstand ertegen afneemt ((7, 381:385).</p> <p>Ik vind dat heel moeilijk omdat je niet de hele dag bewust bezig bent, van, god, hoe geef ik vandaag uitvoering aan de ketengerichtheid, nee, je hebt een aantal uitgangspunten, waar ontwikkelen we ons in. En daarin probeer je zo goed mogelijk vorm te geven aan de uitgangspunten van het BRR. Dat doe je door met zijn allen te praten, oke, hoe gaan we in de toekomst, wat kunnen we er in verbeteren, hoe kunnen we die kwaliteit meer leveren. Ja, dat ontwikkelt zich. Maar ik kan niet 1,2,3 nu een voorbeeld geven, ja goed, wat we net hebben besproken, over de uitwisselbaarheid van medewerkers, die procedures standaardiseren, op die manier proberen daar vorm aan te geven intern. En dat gaat gewoon in lijnen uiteraard (7, 419:429).</p>	<p>Nou, weggeëbd niet, we zijn er niet elke dag mee bezig (7, 435:435).</p>
---	---

13. De keten (Management)

• Claims	• Concerns
<p>Dat we veel meer zijn gaan benoemen wanneer je in welke rol zit en ook welke verantwoordelijkheden erbij horen en afspraken en consequenties, noem maar op (2, 57:64).</p>	<p>Nee, maar volgens mij heeft dat altijd al wel bestaan. Want je hebt natuurlijk altijd al je partners gehad waar je zaken mee doet. Alleen die nadrukkelijke afstemming in het proces dat is wel, we hebben het nadrukkelijker benoemd ook (2, 11:15).</p> <p>Maar het is niet nieuw, maar de manier van benaderen is volgens mij wel anders (57:64).</p> <p>Dus als je zegt, ja, wat merken de rechercheurs er van? Die zullen vooral ook</p>

<p>We hebben wel, binnen de teams, een presentatie laten geven, door de teamleiders over ketengericht werken. Wat we dus ook de teams hebben meegegeven. Dat het ook een andere manier van werken is, een andere beleving ook. We hebben wel de teamleiders, en juist de teamleiders dat laten vertellen omdat zij zo'n belangrijke schakel zijn in de vertaling van de ROS beslissingen naar de uitvoering door het team. En ook de schakel tussen het MT en de mensen op de onderzoeken, hebben we ook gezegd, vertel nu maar in je eigen woorden aan de hand van deze presentatie wat dan voor jou ketengericht werken is. En wat je daarin verwacht ook van de mensen in houding, gedrag en in beleving (2, 212:228).</p> <p>Ik denk, als het gaat om onze rol vanuit het MT naar de teamleiders, dat we wel heel eerlijk en open over een aantal zaken, over afspraken en over voortgang kunnen praten (2, 462:479).</p> <p>Ieder team hield zijn eigen voorraad bij. Ieder team hield zijn eigen wagenpark bij. Ieder team hield zijn eigen dingetje bij op</p>	<p>kijken naar het praktische. Krijg ik de ondersteuning binnen het team waar we om vragen. Kan ik met een redelijk vaste kern aan mijn onderzoek werken? Of word ik elke week drie keer verplaatst? Dus dat is vooral wat de gemiddelde project-rechercheur er van merkt. Die zal van het hele traject daar aan voorafgaand niet zo heel veel weten (2, 202:208).</p> <p>Maar ik durf je niet te zeggen, maar dat kan je ook met de teamleiders bespreken, hoe dat beleefd wordt op de werkvloer. Ik denk dat dat vooral iets is wat je aan de teamleiders zou moeten vragen en ook hoe ze het zelf beleefd hebben om het te doen. Ik denk dat die teamleiders jou daar wel antwoord op moeten kunnen geven. Hoe merk je het binnen het team. Want ik zit daar niet dagelijks dus ik kan er heel lastig wat van vinden maar zij wel als het goed is (2, 212:218).</p> <p>Heb je veranderingen geconstateerd in je relatie met de teamleiders? Uhm.... nee, ik niet heel erg veel. Wat ik je aangaf, volgens mij heb je altijd al in een keten gewerkt (2, 230:234).</p> <p>Maar ik durf je niet te zeggen of dat nu specifiek door ketengericht werken is gekomen, want, ik zei al, volgens mij hebben we het nu meer benoemd en meer gestructureerd, maar deden we het al wel. Dus ik kan niet zeggen, nou het is ineens omgeslagen, nee je hebt, er zijn een aantal dingen wel veranderd omdat die duidelijker gedefinieerd zijn, duidelijker zijn weggezet in het hele proces. Omdat we duidelijke afspraken hebben gemaakt over hoe een onderzoek wordt opgebouwd, maar ook qua personeel. Dus ja, een aantal dingen zijn wat scherper benoemt maar ik heb niet de indruk dat we ineens heel anders zijn gaan werken (2, 462:479).</p> <p>Dat is nog wel eens een cultuurslag en daar zit denk ik ook in het ketengerichte de grootste slag. Het zijn doeners, en daar is niks op tegen, maar dan is het wel eens lastig om het los te laten. En los te laten, in de zin van het is niet mijn verantwoordelijkheid (3, 50:53).</p>
---	--

<p><i>allerlei terreinen. Daar gaat energie in zitten en dat kost dus weer recherche-capaciteit. Nou we hebben dat nu anders georganiseerd, we hebben gezegd van nou, dat doen we bij een club hiernaast, Beleid & Beheer. Die zorgen voor alles wat je nodig hebt, dat is er gewoon. Alleen jullie moeten begrijpen dat je rechercheur bent en weet je dat je volgende week maandag 's ochtends om 5 uur mensen gaat aanhouden dan kunnen de mensen van Beleid & Beheer er prima voor zorgen dat zondagavond de spullen klaar staan die jij nodig hebt. Hoef je niet zelf te doen, regelen zij voor je. De hele logistiek er omheen, daar moeten de rechercheurs zich niet meer om hoeven te bekommeren. Die hoeven zich alleen maar te bekommeren om het recherchewerk, waar ze ook voor aangenomen zijn. Dat is nieuw (3, 67:89).</i></p> <p><i>Alleen als je het dan naar taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden gaat benoemen, of wie zijn de actoren in dat verhaal? Dan zie je een aantal mensen al een beetje moeilijk gaan kijken, wat bedoelen ze nou? Dus je moet het anders onder woorden brengen. Dat is mijn ervaring, je moet het niet zozeer hebben over de procesbeschrijving, je moet het niet hebben over ketengericht. Je moet gewoon zeggen van, wat doe je nou? Vertel nou eens wat je altijd doet. Wat is nu de rode lijn in jouw handelen. Dus je moet het op een andere wijze benaderen en vertalen naar die collega toe. Op het moment dat je dat doet, kunnen ze er antwoord op geven (3, 161:172).</i></p> <p><i>Nou, dat is nu in gang gezet, maar je merkt dat het hele, laat ik zeggen, als je mensen hebt met ervaring op het gebied van procesbeschrijving, mensen met ervaring van ketengericht werken, dan zie je dat het kwartje eerder valt. Dus in het operationeel MT, de teamleiders, hebben we ook met John meer geïnvesteerd, dan zie je dat het kwartje eerder valt (3, 235:249).</i></p>	<p><i>Kom je met bepaalde termen, en ondanks dat je de termen kunt uitleggen, dat is nog niet geland in de organisatie (3, 161:172).</i></p> <p><i>Alleen in die uitvoerende laag er onder moet je nog veel vertellen en vertalen, wat je bedoelt. Daar moet je voor kiezen dat je zegt van, ik ga er heel veel tijd in investeren, of je zegt van, laat het nu eens op een natuurlijke wijze komen. Ik heb in het begin geprobeerd om het iedere keer uit te leggen van, dit bedoelen we ermee, en je ziet dat mensen dan wel weer terug kwamen met iets. Maar dat werd een hele afhankelijke relatie. Zeg jij maar wat ik moet halen, dan ga ik het wel halen en dan kom ik er mee terug. Maar de gedachtegang kwam niet zelf op gang van, wat bedoelt hij nu? Waar moet het op uitkomen (3, 235:249).</i></p> <p><i>En zij snappen niet dat je daardoor je partners in beeld brengt, dat je daardoor ketengericht gaat werken, dat besef is er niet. Maar als je dat gaat uitleggen, snappen ze het nog niet, tenzij ze zeggen, dat is eigenlijk wel makkelijk voor iedereen (3, 298:302).</i></p>
--	---

<p>Er zijn een paar momenten geweest dat het zoeken was naar de methodiek in de zin van ja, hoe gaan we dat nu doen. En uiteindelijk kwam die club geregeld bij elkaar en uiteindelijk is het nu zo dat mensen gewoon in deelonderwerpen zeg maar hun ding doen. Dus eigenlijk in deelonderwerpen de keten uitwerken. Dat kan bij wijze van spreke zijn het doen van een buurtonderzoek. Dat uitwerken in de keten. Joh, wie gaat daar nu over. Wie is er verantwoordelijk voor, wie organiseert het, wie zorgt dat het goed gaat, welke tools heb je nodig. Eigenlijk in hele kleine ketentjes weg zetten, en dat weer bij elkaar brengen en dat maakt uiteindelijk de keten Voltooide Levensdelicten (4, 162:172).</p> <p>Tuurlijk, nou ja goed, het heeft alles met, net als met geld. Je kan je capaciteit maar 1 keer uitgeven natuurlijk. En uiteindelijk gaat het natuurlijk gewoon om je resultaten</p>	<p><i>Ketengericht is dus maar heel relatief want je hebt zoveel partners (3, 448:454).</i></p> <p><i>Met John Goedee ook best wel eens over gehad, kijk het is 'going concern' hè. We kunnen niet het bedrijf stil leggen en zeggen nou, nu gaan we eens even de keten bekijken. Nu gaan we onze actoren bepalen, nu gaan we de relaties beschrijven nu gaan we verantwoordelijkheden, TBV's, ja, noem maar op. Dat gaat niet want dat gaat gewoon door. Het bedrijf gaat gewoon door. En wat je natuurlijk ziet op een aantal punten, we hebben die pilot gehad natuurlijk, Voltooide Levensdelicten, dat er best wel stappen zijn gezet, want dat heeft volgens mij ook alles met het denken te maken zeg maar. Want het gaat er niet zozeer om dat je het nou neer zet, want als je de structuur neer zet dan heb je het daarmee nog niet geregeld want als het niet tussen je oren zit, ja, dan maakt het niet zoveel uit. Dus daar moet nog wel, ja, daar moeten absoluut nog stappen gemaakt worden (4, 56:70).</i></p> <p><i>En wat je ziet is dat de rol van John sowieso wel absoluut een aanjaagfunctie heeft gehad in het begin. En in de tijd dat hij nog betrokken was bij dat proces, dat je meer voortgang ziet, dan dat uiteindelijk hij wegvalt en er natuurlijk altijd allerlei redenen zijn om dingen niet te doen zeg maar. Vanwege het werk of weet ik veel wat en ja, dan zie je gewoon wat vertraging ontstaan. Maar het is niet stil gaan liggen. Dat is niet zo. Alleen er zit denk ik wat minder druk op (4, 70:77).</i></p>
---	---

<p>boeken. Dat zit niet alleen maar in aantallen, maar ook in kwaliteit. Dus daar zit ook wel een punt in en in de zin van het goed organiseren heeft er ook mee te maken dat je minder herstelbewegingen hoeft te maken. Het 1 keer goed doen betekent dat je minder herstelbewegingen maakt. Dus daar gaat wel winst van uit. En het goed organiseren in de keten betekent natuurlijk, het kan je kwaliteit opleveren, het kan je capaciteit opleveren, het kan je meer plezier opleveren, want dat is ook nog een belangrijk punt natuurlijk (4, 332:369).</p> <p>Nee, ik vind in algemene zin dat de tendens wel is dat men bereid is om, als het uiteindelijk leidt tot plezieriger werken, wat te doen. Ik denk dat gaandeweg de weerstand tegen de verandering, ik heb de indruk dat dat absoluut veel minder is geworden omdat mensen zien dat het rendement oplevert (4, 374:378).</p> <p>Dat is ook geborgd. Het is niet een kwestie dat als ik wegstap, want de laatste maanden stap ik steeds meer weg, dan loopt het proces alsnog. Dus het is ook in die zin gewoon geborgd, het is beschreven op een aantal punten, het is voor mensen hartstikke helder, ze weten waar ze moeten zijn, ze weten hoe het loopt, ze weten wie er over gaat, ze weten bij wijze van spreken van de mensen, wie is de klant, dat snappen ze gewoon. Dus ik kan wel uitstappen. Zonder dat ik bang ben dat het morgen ineens anders gaat (4, 441:448).</p>	<p>Kijk als iets niet werkt, dan moet je tot andere afspraken komen, want dan hebben we er allebei last van. Dus dat is niet handig. Maar als het bijvoorbeeld wel werkt, maar de ene partij komt zijn afspraak niet na dan moeten we hem aanspreken op het feit dat hij zijn afspraak niet nakomt. Dan moet je niet zeggen dan gaan we het maar anders doen, dan gaan we het maar zelf doen, want dat gebeurt heel vaak vind ik. Als je het hebt over ketengericht werken dan is het heel vaak, joh, hij gaat er over, maar hij doet het niet. Da's fantastisch, maar hij gaat er over dus regel het maar (4, 501:509).</p>
---	--

14. Relatie met Openbaar Ministerie (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
	<p>Niks meer. We gaan nog 1 keer per kwartaal met de Officier, teamleiders en het MT bij elkaar zitten. Maar het Openbaar Ministerie, dat is dan het enige contact nog terwijl ze normaal wekelijks daar gewoon bij zaten (1, 221:223).</p>

<p><i>Kijk, als hun belangrijkste partner anders gaat werken dan noopt dat voor hun ook tot een andere werkwijze. Maar wat merk ik daar van? Ik merk daar nog niet heel veel van. Ze zijn wel steeds meer bewust dat wij als teamleiders, dat bepaalde keuzes niet aan ons zijn. Qua capaciteit, dus we proberen zeg maar, ook steeds meer duidelijk te krijgen van, het is niet het 1-2tje van officier en teamleider die dingen beslist maar we hebben een overleg, iedere week met de teamleiders, operationeel management (5, 236:243).</i></p> <p><i>Jongens het is weer ROS dus de voortgangsverslagen moeten weer komen. Veel officieren hebben geen flauw idee wanneer er een ROS is. Dat gaat wel steeds beter, daar komt wel steeds meer, dat is ook prettig want de stuurgroep zegt van, nou, we gaan nu deze kant op, dat betekent dat voor die en die onderzoeken, dat die even op stop worden gezet of op een lager pitje komt te staan, want dit zijn de speerpunten die wij nu in het beleid voeren. En je merkt dat dat steeds beter gaat en dat de officieren dat ook steeds beter snappen (5, 249:257).</i></p>	<p><i>We zitten natuurlijk met zeven teams, zeven teamleiders, meerdere onderzoeken. En ieder onderzoek moet aangeven wat er deze week zeker moet gebeuren. Dat conflicteert af en toe want de officier wil misschien wel veel meer dan wij kunnen bieden. Dus daar zit sowieso een belang, een belangenverstrengeling. Of een belangenverstrengeling, gewoon ja, ze kunnen wel wat willen maar laten we kijken naar capaciteit (5, 217:232).</i></p> <p><i>Maar een zaakofficier is gewoon autonoom in principe, dus daar zit wel een spanningsveld (5, 249:257).</i></p> <p><i>Daar zit ook totaal geen lijn in (5, 643:643).</i></p> <p><i>Wennen. Soms onbegrip. En dan heb ik het bijvoorbeeld met een OM, dat is toch één van DE partners, externe partners waar je eigenlijk een hoop zaken mee doet. Voor ons is het een omslag geweest, maar voor hun ook natuurlijk. Want we zijn van projectmatig werken naar projectmatig- EN TGO-werken. En zeker het eerste half jaar hebben we daar heel erg onze weg in moeten vinden want alle capaciteit ging in die TGO's zitten, terwijl we ook projecten draaiden. Het OM is natuurlijk verantwoordelijk ook voor een grote zaak en die waren nog niet zo ver, of anders, dan wij, dus je krijgt belangenverstrengelingen. Allemaal leuk en aardig, maar ik wil niet dat mensen uit mijn project worden gehaald. Ja, maar er ligt een dooie. Ja (6, 378:387).</i></p>
--	--

<p><i>Maar ik vind dat het steeds beter gaat. We hebben ook om de zoveel tijd, om het half jaar, hebben we een overleg tussen het OM en BRR zelf, dan kun je naar elkaar toe het verhaal vertellen. We hebben natuurlijk in een onderzoek, heb je zowat elke week, heb je wel goed overleg met je zaaksofficier. Dat zijn alleen maar goede ontwikkelingen (6, 392:406).</i></p> <p><i>Ik vind dat we hele goede contacten hebben met het OM. Er is ook wel begrip naar elkaar toe. Ik vind het ook vervelend als ik hier 10 man heb en morgen wordt er eentje doodgemaakt, dat ik er drie in moet leveren. En zo zit het OM ook in elkaar natuurlijk (6, 410:417).</i></p>	<p><i>Dus dat is gewenning. En dat is voor ons nieuw, maar voor het OM ook zeker. Want die waren nog niet zo ver en ik vraag me af of ze nu al nog zo ver zijn. Want het houdt nogal wat in. Het is een behoorlijke omslag, ook voor de werkzaamheden wat hun betreft. Het feit dat wij anders gaan werken heeft ook invloed op het OM, op de projecten met name (6, 392:406).</i></p> <p><i>Het OM is meer gericht op de zaaks-inhoudelijke factoren en die willen daar toch wel een bepaalde grip op hebben. Dat brengt met zich mee dat ze nog wel eens de neiging hebben ook gauw beheersmatig de verantwoording te nemen terwijl dat toch een facet is wat puur hier ligt. Ik ben beheersmatig verantwoordelijk voor een club mensen, dus ik stuur dat aan, niet het OM. Het OM kan wel aangeven van joh, dat en dat willen wij gerealiseerd hebben, dan is het aan mij om dat te realiseren en er voor te zorgen dat dat ook gebeurt (7, 50:57).</i></p> <p><i>Maar daar zit nog wel wat ontwikkeling in en ik denk dat wij daar meer oog voor hebben dan omgekeerd (7, 61:66).</i></p> <p><i>Op het moment dat je met een projectmatig onderzoek bezig bent naar zware criminaliteit dan zie daar nog al eens eisen in, die wil dat gedaan hebben, maar we moeten ook mensen leveren voor de TGO-onderzoeken. Dus je zit altijd met een bepaalde schaarste. En die samenhang is er niet altijd. Of dat oog is er niet altijd voor. En dat geeft nog wel eens wat spanningen. Dus het begrip vanuit de keten van oké, wij zijn opdrachtgever vanuit het OM, we willen dat en dat gerealiseerd hebben, daarbij oog hebbende wat de taken van BRR zijn, daarbij de wetenschap hebben dat een deel van de personele capaciteiten wordt ingezet voor andere taken dan voor bestrijding georganiseerde criminaliteit, dat is er niet altijd (7, 70:91).</i></p> <p><i>En je ziet dat er wel heel veel druk op wordt gezet vanuit het OM, om er toch voor te zorgen dat dat onderzoek, dat projectmatig onderzoek gewoon doorgang vind. Ja, nou ja, als je dan wat minder mensen hebt kun je niet alles blijven</i></p>
---	---

	doen wat je zou willen. Dat wringt wel eens (7, 115:119).
--	---

14. Relatie met Openbaar Ministerie (Management)

• Claims	• Concerns
	<p>Die maakt dus afspraken met het OM en andere partners om te bepalen hoe een dossier er uit moet zien. Want wat je nu nog ziet, en dat is ontzettend irritant, is dat elke officier een andere eis stelt. Als je dan binnen 1 onderzoek ziet dat je binnen korte tijd twee keer een wisseling krijgt en dus uiteindelijk met drie verschillende officieren te maken hebt in dat onderzoek, die eigenlijk alle drie er anders in zitten, die niet weten wat de basisafspraken met de vaste officier zijn, ja dat is een drama. Dan zit je vlak voor de voorgeleiding en dan zegt de ene officier dus, die er niet is, maar met wie je de afspraak hebt gemaakt, dit zijn de afspraken zo ziet het er uit. En dan zegt de andere officier, neeeee, maar het moet zo! Dan ben je dus in een hele korte tijd in een paniekfase de dingen aan het ombouwen en dan zeggen ze, jaaa, dat ziet er niet uit. Dan zeg ik, ja wat wil je nou? Dus de afstemming gaat zijn, zo ziet een dossier er uit (2, 310:323).</p> <p>Is dat voldoende 4 keer per jaar zo'n evaluatiemoment? Nee, maar het is wel een eerste aanzet. Om wel echt met elkaar om de tafel te gaan en we merken, net zoals wij intern dingen moeten gaan afstemmen, dat het OM dat ook moet gaan doen. Wat we bijvoorbeeld wel heel erg merken in die overleggen, maar ook bij individueel contact tussen het BRR en het OM, dat er bij het OM nog een hele slag gemaakt moet worden. In de communicatie, afstemming, want wij kunnen wel heel veel dingen willen, maar als je daarvan afhankelijk bent van het OM om dingen te realiseren, en je ziet dat ze daar een bepaalde slag nog niet gemaakt hebben, dan kan je wel sleuren aan het spreekwoordelijke dode paard maar dan komt er niet zo heel veel van de grond. Dus het is ook de taak van Paul om met de rechercheofficier van het OM afspraken te maken. Het is dus wel aan Paul, of straks aan de nieuwe bureauchef, van joh, wat verwachten we nou van jullie? Want jullie zijn natuurlijk ook een belangrijke partner, maar als jullie je ding niet doen, dan kunnen wij wel gaan sleuren maar dan komt het niet van de grond. Dus die 1 keer in de drie maanden is nu een aanzet alleen er zullen nog wel een paar slagen gemaakt moeten worden denk ik. Op dat punt. Maar goed, als je nooit begint dan kom je niet</p>

<p><i>Kijk wat we dus zien door die driemaandelijke overleggen, is dat we elkaar op zich absoluut weten te vinden, dat in het ROS, Paul, of Hans en ik als wij daar zitten, het met het OM prima kunnen vinden. We hebben zeker op ons niveau met de rechercheofficieren en de zwacri-officieren regelmatig contact. De teamleiders hebben regelmatig contact met hun eigen zaaksofficier en dat gaat negen van de tien keer prima (2, 596:641).</i></p> <p><i>Nee, daar is niet veel in veranderd. Alleen wat we dus wel, je merkt dus dat je in het overleg met het OM wel veel meer over de keten hebt, en over rollen en verantwoordelijkheden en taken, en wanneer doe je wat in het proces. Dus het is wel meer onderwerp van gesprek. In mijn beleving (2, 645:662).</i></p>	<p><i>ver (2, 394:413).</i></p> <p><i>Nou, die staat nog wel zo'n beetje op losse schroeven. En dat is soms meer incidentgericht, of incidentafhankelijk dan over de totale breedte (2, 596:641).</i></p> <p><i>Maar we hebben wel eens behoorlijk wat conflicten. En dat hadden we dus in het onderzoek een tijd terug, waarin de zaaksofficier tot twee keer toe vervangen werd, de eerste vervanging was op het moment dat de zaak ging klappen en een aantal mensen werden aangehouden en dat er dus een andere officier komt die ineens de voorgeleidingsverbalen anders wil, die commentaar heeft op de wijze van briefing, die commentaar heeft gewoon op een aantal uitvoeringsaspecten waarvan ook de helft eigenlijk niet klopt. Maar een deel klopt wel, waarvan de teamleider zegt, mea culpa. Ik heb een aantal dingen niet goed gedaan en het is ook wel verklaarbaar, maar ja, sorry, ik ga daar van leren. Maar dat we echt via de rechercheofficier boven langs terug hebben gekregen, dat de rechercheofficier mij belde en zegt, ja, het is allemaal waardeloos en het gaat nergens over en dit klopt niet, en dat klopt niet. dan zie je dus dat er soms erg geacteerd wordt op emoties door het OM. Omdat er een zaaksofficier blijktbaar haar dag niet heeft, een aantal opmerkingen heeft dat dingen anders moeten en dat het allemaal niet loopt. Die steekt dat rechtstreeks in en we krijgen 'm ook rechtstreeks terug. Ik zeg van, nou, da's even niet zo handig. Ik bedoel je kan ook zeggen, als rechercheofficier, joh, ben je al bij de zaaksofficier geweest, of tegen je zaaksofficier, heb je het al met je teamleider besproken? En dat werd nu dus boven langs gespeeld en dan zie je dus dat dat de verhoudingen even op scherp zet op zo'n moment (2, 596:641).</i></p> <p><i>Dus als dan over bepaalde afspraken de</i></p>
---	--

	<p><i>officieren niet ingelicht zijn en die gooien dat dus ook daar op tafel, denk ik van ja, OM, dat is niet zo handig dat je dat hier open en bloot neerlegt want dat zegt alles over jullie communicatiestructuur en jullie afspraken. Wij zitten dan van, laten we nu vooral even niks roepen want nu is het OM aan bod. Maar die moeten nog best een slag maken. Waarmee ik dus echt niet wil zeggen dat wij het allemaal al helemaal fantastisch georganiseerd hebben. Maar ik denk wel dat wij iets verder zijn. Iets. Denk ik (2, 667:686).</i></p> <p><i>Dus we hebben gezegd, één van die rechercheurs-C is samen met het Openbaar Ministerie, iemand die door het Openbaar Ministerie naar voren is geschoven, verantwoordelijk om afspraken te maken over dossiervorming. Dus veranderd er iets op wetgevingsterrein met de formulieren, of wat dan ook, dan is zij degene, samen met de persoon van het OM die bekrachtigen van, gaan we het zo doen? Ja. En vervolgens lanceert zij het in de organisatie en gaan we het vanaf dat moment dus allemaal zo doen. Om te voorkomen dat we individuele discussies gaan krijgen weer, over het formuliertje. Daar zie je weer dat de partner OM in mijn ogen op een aantal terreinen heel reactief is. Niet mee wil denken, maar het makkelijk vind om achter over te leunen soms, en te zeggen van, nou, dat ging weer klote. Dat dossier zag er echt niet uit. Terwijl wij zeggen, kom nou aan de voorkant van het probleem, ga nou meedenken met ons (3, 367:397).</i></p> <p><i>En dan zie je dat het OM, vind ik, een reactieve rol inneemt, zo van, als het gebeurd is, dan gaan we het er over hebben. En wij hebben meer de neiging, en dan kom je weer op het MT, dat je zegt van, we willen zorgen dat we een kwaliteitsslag gaan maken, dat we het beter gaan doen. Daar heb je wel elkaar voor nodig, en dan zie dat het nog niet, A omdat we nog niet op 1 lijn zitten met elkaar, met het OM. Dat er verschillende belangen spelen, want de ene officier en de andere officier hebben weer onderlinge belangen, om het zo maar te zeggen. Hebben andere persoonlijke belangen of bedrijfsbelangen waardoor ze dingen niet doen, of laten. Wat dan ook. Het is niet altijd even transparant waarom ze dingen niet willen. En daar mis je wel eens, ik noem het maar even commitment, bij het OM (3, 367:397).</i></p> <p><i>Nou, dan krijgen de voltooide levensdelicten, met zo'n wijkofficier, die</i></p>
--	--

	<p>krijgen dan prioriteit. Maar dan zie je dus een stuk onbegrip, als je nu die plus, om het zo maar te zeggen, van de voltooide levensdelicten, als je die nu naar de zwacri-officieren zou overhevelen, dan zien ze ineens hoe de werkdruk bij BRR is, want bij ons zit het allemaal bij elkaar. Maar bij het OM is het dus gesplitst. Dan krijg je dus een hele andere beleving. En in dat licht, dan zie je dat er nog een hele lange weg te gaan is, in de zin van nou, welke beleving, hoe ga je nu om met elkaar, weet je wel. Hoe wil je je kwaliteit verbeteren (3, 440:454).</p> <p>Nee, dat is ook wel zo, maar dat komt ook omdat zij minder vanuit het conceptuele denken beredeneren. Ze zitten heel erg ad hoc, hun reactie is heel erg ad hoc elke keer. Alleen door bijvoorbeeld, de declaraties van de tolken te nemen, dat tegen het licht te houden en daar afspraken over te maken, dan zie je wel dat het helpt. Want het werkt wel. Dus als je het zelf niet goed op orde hebt, dan weet je bij het OM zeker dat dat soms lastig is, want er wordt elke keer weer opnieuw gereageerd (4, 265:271).</p>
--	---

15. Kwaliteit / Evaluatie (Teamleiders)

• Claims	• Concerns
<p>En ik weet dat er vanuit het bureau Kwaliteit & Innovatie een soort audit gaat komen naar de rol van BRR. Ook gezien</p>	<p>Nee, ik heb een aantal malen gevraagd om zeg maar zaken te evalueren maar dat komt niet van de grond. Om dat te doen. De reden is, wie moet het gaan doen? Daar zijn nog geen afspraken over. Ja, dat is natuurlijk wel, tenminste dat vind ik dan, naïef. Als je allerlei onderzoeken draait en er vervolgens niet over nagedacht hebt wie de onderzoeken gaat evalueren, want in principe moet je gewoon elk onderzoek, zeker als het langer dan een half jaar gedraaid heeft, gewoon evalueren. Van wat zijn de verbeterpunten. De keten heeft het wel gedaan, het Openbaar Ministerie zeg maar. Die is wel met een aantal punten gekomen maar vervolgens hebben we daar nadat we dat met hun besproken hebben en hun dat aan ons medegedeeld hebben, misschien heeft het MT het zelf nog wel nader besproken, van hee, wat vinden wij er van? Maar in gezamenlijkheid met de teamleiders hebben we het er nooit meer over gehad. Wat ik dan jammer vind is, je neemt het ter kennisgeving aan en vervolgens pakt niemand het op om, hee, wat ze daar nu zeggen, wat is daar nu uit gekomen (1, 349:378).</p>

<p>vanuit de uitgangspunten van BRR. Hoe staan we er nu voor? Dus ja, het ketenverhaal wordt daar in meegenomen omdat dat 1 van de uitgangspunten is. Ik weet dat dat speelt, of binnenkort gaat spelen (7, 462:475).</p>	
---	--

15. Kwaliteit / Evaluatie (Management)

<p>• Claims</p>	<p>• Concerns</p>
<p>Hoe meet je die? Hier zijn we dus wel mee bezig, als je het hebt over kwaliteit, dat je knelpunten signaleert, dat je ze ook benoemt, ook in een rapportage schrijft en daar mee aan de slag gaat. Ik denk wel dat we een aantal indicatoren benoemen die we dan wel moeten gaan monitoren, van hoe loopt dat dan. Bijvoorbeeld de briefing, in de uitvoering is dat wel een belangrijk punt. Dus dat moet je ontwikkelen en dat moet je ook monitoren. Doen de teamleiders het ook op die manier zoals we het hebben afgesproken? En borg je daarmee ook een stuk eenduidigheid en daarmee ook een stukje kwaliteit. Hetzelfde geldt straks voor dossiervorming, het is wel een kwaliteitsimpuls om vanaf het begin met allerlei partners afspraken te maken over een niet onbelangrijk onderdeel van je dossier. Dat zullen we wel moeten monitoren (2, 361:372).</p> <p>We hebben een gezamenlijk overleg, 4 keer per jaar, met het OM, met de teamleiders en het MT. Waarin we een aantal zaken tegen het licht houden. Hoe lopen de zaken? In de afstemming, in de afspraken. Wat gaat goed, wat gaat niet goed. Dus in die zin hebben we wel aangegeven van joh, we vinden dat belangrijk dat we niet alleen maar intern kijken maar dat je dat ook met je partner doet. Een belangrijke partner in dit geval, en dat hebben we gezegd zetten we voorlopig op vier keer per jaar. Dat vind ik op zich wel een heel goed punt dat we dat wel hebben ingebouwd (2, 384:392).</p> <p>Gisteravond hebben we de personeels-schaal gedaan, jaarlijks in Haaglanden moet je eigenlijk je voordracht doen voor het belonen van mensen. Dan moet je eigenlijk ook echt schouwen van, hoe staan we er voor. Dat kun je doen aan de hand van functioneringsverslagen en beoordelingsverslagen. Maar we hebben er voor gekozen gisteren, we hebben eigenlijk een soort matrix opgesteld met alle competenties waarvan we zeggen, nou, daar willen we dat de mensen op scoren. Zestal competenties zijn benoemd voor de mensen in de uitvoerende laag. Achttal competenties benoemd voor de laag daarboven eigenlijk. Waardoor we dus gaan</p>	<p>(geen concerns gevonden)</p>

kijken, hoe staan we er voor (3, 510:519).

Issues

- Teamleider: Als je het team vraagt wat er veranderd is door ketengericht werken zullen ze zeggen dat het drukker geworden is en dat ze participeren in meerdere onderzoeken. Dat is hun perceptie.
- Teamleider: Het probleem is dat wij al veel verder zijn dan onze ketenpartners. Ik heb wel eens het gevoel dat wij meer waarde hechten aan ketengerichtheid dan onze partners. Je ontkomt er niet aan dat iedereen zijn eigen belangen blijft houden.
- Teamleider: De keten Voltooide Levensdelicten, dat staat gewoon stil. Je merkt dat er te weinig tijd voor is.
- Teamleider: Ik denk dat ketengerichtheid niks van doen heeft met hoe we met elkaar omgaan.
- Teamleider: We hebben nog 1 keer per kwartaal overleg met het management en het Openbaar Ministerie terwijl ze daarvoor er gewoon wekelijks bij waren. Dat is het enige contact nog.
- Teamleider: De relatie met het Openbaar Ministerie is wennen, soms onbegrip. Je krijgt te maken met belangenverstrengelingen omdat je prioriteiten moet stellen vanwege de capaciteit.
- Teamleider: Evalueren, wie moet het gaan doen? Daar zijn geen afspraken over. Dat vind ik naïef.
- Teamleider: Het Openbaar Ministerie heeft de keten geëvalueerd. Misschien heeft het management daar over gesproken, maar nooit in gezamenlijkheid met de teamleiders.

- Management: De keten heeft altijd al bestaan, het is niet nieuw. Je hebt altijd al je partners gehad. Alleen die nadrukkelijke afstemming is nieuw.
- Management: Ik weet niet hoe het ketengericht werken in de teams wordt ervaren, dat zou je aan de teamleiders moeten vragen.
- Management: Ketengerichtheid is maar heel relatief want je hebt zoveel partners.
- Management: Ketengerichtheid moet tussen de oren komen. Daar moeten absoluut nog stappen gemaakt worden.
- Management: We hebben vier keer per jaar een evaluatiemoment met het Openbaar Ministerie. Dat is niet genoeg, maar het is een eerste aanzet.
- Management: De relatie met het Openbaar Ministerie staat wel zo'n

beetje op losse schroeven. Dat is meer incidentafhankelijk dan over de totale breedte.

- Management: Je ziet bij het Openbaar Ministerie dat ze de keten niet benaderen vanuit het concept, maar dat ze vaak heel ad hoc reageren. Als het gebeurd is gaan we het er over hebben. Een heel reactieve rol vind ik.

Ruimte voor aantekeningen